MENSCHLICHKEIT

KREATIVITÄT INNOVATION

DEMOKRATIE

Ein Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens

C 94-01101

Impressum

Herausgeber:	IG Metall Vorstand Abteilung Automation/Technologie/ Humanisierung der Arbeit
Autor:	Georg Werckmeister
Karikaturen:	Rainer Hachfeld
Gestaltung:	Fatma Akgül

Februar 1993

Friedrich-Ebert-Stiftung Bonn Bibliothek

C 94 - 01101

Inhalt Seite

Einleitung 2

A Der tägliche Ärger 5

1. Anerkennung 5
2. Niedermachen 7
3. Verhinderte Entfaltung 8
4. Abhalftern 9
5. Gedankenklau 11
6. Chef macht alles 12
7. Autoritärer Führungsstil 13
8. Auch Vorgesetzte sind Kollegen 14
9. Ungerechte Arbeitsverteilung 17
10. Hammer und Amboß 19
11. Karrierismus und Opportunismus 20
12. Intrigen und Machtkämpfe 21
13. Speichellecker 23
14. Korrumpierung 24
15. Persönliche Animositäten 25

B Menschliche Qualifikationen thematisieren 26

Sollen wir alle Engel werden? 27

C Menschlichkeit in der Gewerkschaft 28

D Unsere Ziele 30

1. Wohlbefinden in der täglichen Arbeit 30
2. Achtung vor den einzelnen 31
3. Streitkultur 33
4. Solidarität - konkret 35
5. Anstand und Moral 38
6. Menschliche Qualifikation 40
7. Demokratie 41
8. Kreativität und Innovation 44
9. Verantwortung 46
10. Konstruktiv, erfolgsorientiert 47
11. Der aufrechte Gang 48

Einleitung

Wundert es Sie vielleicht, daß die harte IG Metall mit so einem weichen Thema kommt? Manchmal ist es ganz schön hart, wenn man im Betrieb unter Spannungen und Machtkämpfen, Konkurrenz und Ellenbogen, Ungerechtigkeit und mangelnden Entfaltungsmöglichkeiten zu leiden hat. Wir als Gewerkschaft sind aber dazu da, und so steht es sogar in unserer Satzung, zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen beizutragen. Nun sage keiner, dazu gehörten nur höhere Löhne und Gehälter und kürzere Arbeitszeiten.

Entscheidend wird die Qualität des Lebens, und nicht nur des Arbeitslebens, auch davon bestimmt, ob man im Beruf anerkannt oder niedergemacht wird, ob man sich mit seinen Leistungen und Ideen, seinen Vorschlägen und seiner ganzen Person einbringen kann. Wer ständig frustriert wird, ist unzufrieden, das strahlt auf das ganze Leben aus, es kommt vor, daß die Familie es ausbaden muß oder Alkohol und Drogen über Unglück und Unzufriedenheit hinweghelfen sollen. Wir glauben, daß gerade angesichts einer oft beklagten zunehmenden Kälte im Umgang unter den Menschen eine Gewerkschaft aufgerufen ist, Abhilfemöglichkeiten zu suchen. Wir glauben auch, daß Menschlichkeit viel mit Demokratie zu tun hat: Wenn das Unternehmen, wenn die Vorgesetzten den Mitarbeitern den Spielraum zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung der übertragenen Aufgaben wirklich einräumen und das nicht nur in wohlklingenden Führungsgrundsätzen verkünden, dann besteht auch eine Chance, in und mit der täglichen Arbeit, mit der eigenen Rolle und Funktion zufrieden zu sein.

Wenn aber die Vorgesetzten - und meistens sind es keine Einzelfälle, sondern ein sich gegenseitig beeinflussendes Beziehungsgefüge - alle wichtigen Arbeiten an sich ziehen und den Untergebenen nur den Kleinkram zur Ausführung überlassen, wenn sie selbst die Größten sein wollen oder aufgrund ihrer eigenen Persönlichkeitsmängel sein müssen und deshalb ihre Untergebenen ducken und kleinmachen, dann sollten wir dieses tägliche Leiden, diese Ungerechtigkeit zum Thema machen und Abhilfe schaffen.

Keiner sollte aber auf die Idee kommen, selbst frei von solcherlei Sünde zu sein, auch nicht wir als Gewerkschaft. Würden wir uns hinstellen und mit Fingern auf andere zeigen, nach dem Motto: "Ich bin okay, du bist nicht okay", dann könnten wir es gleich bleiben lassen.

Das große Umdenken in der heutigen Zeit besteht - glücklicherweise - auch in einer Abkehr vom Schwarz-Weiß-Denken, von Feindbildern und Wagenburgen, in denen die Guten und außerhalb derer die Schurken zu Hause sind. Wenn wir Mißstände beheben wollen, müssen wir immer bei uns selbst anfangen, sonst sind wir unglaubwürdig und können nichts verändern, weil man uns nicht glaubt. Deshalb sind alle - auch Sie! - aufgerufen, sich mit Ihren Ideen, Ihren hoffentlich modernen Auffassungen auch bei uns einzubringen, um diesen Wandel voranzutreiben. Denn er ist das Werk von vielen tausenden Menschen, die mit neuen Vorstellungen die traditionellen Werte kritisch überprüfen. Innovation ist angesagt!

Kommen Sie zu uns, machen Sie mit, erheben Sie laut und vernehmlich Ihre Stimme, wenn man Sie mit alten Strukturen und Mehrheiten abblocken will! Berufen Sie sich auf uns und auf die Beschlußlage - die will nämlich, daß man Sie mitmachen läßt.

Das geht auch gar nicht anders angesichts einer rasanten technischen Entwicklung, die immer mehr Innovation und Innovatoren, hohe Qualifikation und Verantwortungsbewußtsein erfordert. Doch stehen diese Anforderungen in einem harten Spannungsverhältnis zu verkrusteten Herrschaftsstrukturen und Profitdenken, zu Spitzenmanagern, die lieber auf die Gewerkschaft eindreschen als ihrem Unternehmen eine Perspektive zu geben. Deshalb sind neue Führungsstile noch allzuoft bloße Unternehmenstechniken, mit denen Arbeitnehmer manipuliert werden sollen. Aber ob sie und ihre Gewerkschaften das mit sich machen lassen - dabei haben sie doch ein Wörtchen mitzureden.

Neu ist es sicherlich auch, sich mit dem Thema Menschlichkeit im Betrieb - und in der Gewerkschaft - in einer Gewerkschaftsbroschüre zu beschäftigen. Wir möchten Ihnen in einem ersten Teil eine Zustandsschilderung geben, die mehr aus dem Leben und der Erfahrung gegriffen ist als aus wissenschaftlichen Untersuchungen. Da es das erste Mal ist, kann man ja solch einen Versuch mal machen. Wenn Sie das lesen und mit Ihren Erfahrungen vergleichen, wäre es schön, in eine Diskussion zu kommen. Sie könnten z.B. uns, der Abteilung Automation und Technologie/Humanisierung der Arbeit, schreiben, Adresse vorletzte Umschlagseite. Noch viel besser wäre es, sich im Kreise Ihrer Kollegen zu unterhalten und Ihre örtliche IG Metall über Ihre Vorstellungen zu informieren. Oder was Ihnen sonst noch einfällt.

Das wichtigste ist: In einer modernen Industriegesellschaft im Übergang zur Informationsgesellschaft brauchen wir keine Jasager und Kopfnicker, sondern mündige Bürger und Demokraten mit aufrechtem Gang. Ein Informatiker formulierte es neulich so: "Menschen, die in der Informationsverarbeitung tätig sind, sind es gewöhnt, Informationen von anderen aufzunehmen. Deshalb erkennen sie den anderen Menschen als gleichberechtigten Kommunikations- und Kooperationspartner an. Sie wollen von gleich zu gleich miteinander umgehen und nicht von oben nach unten oder von unten nach oben."

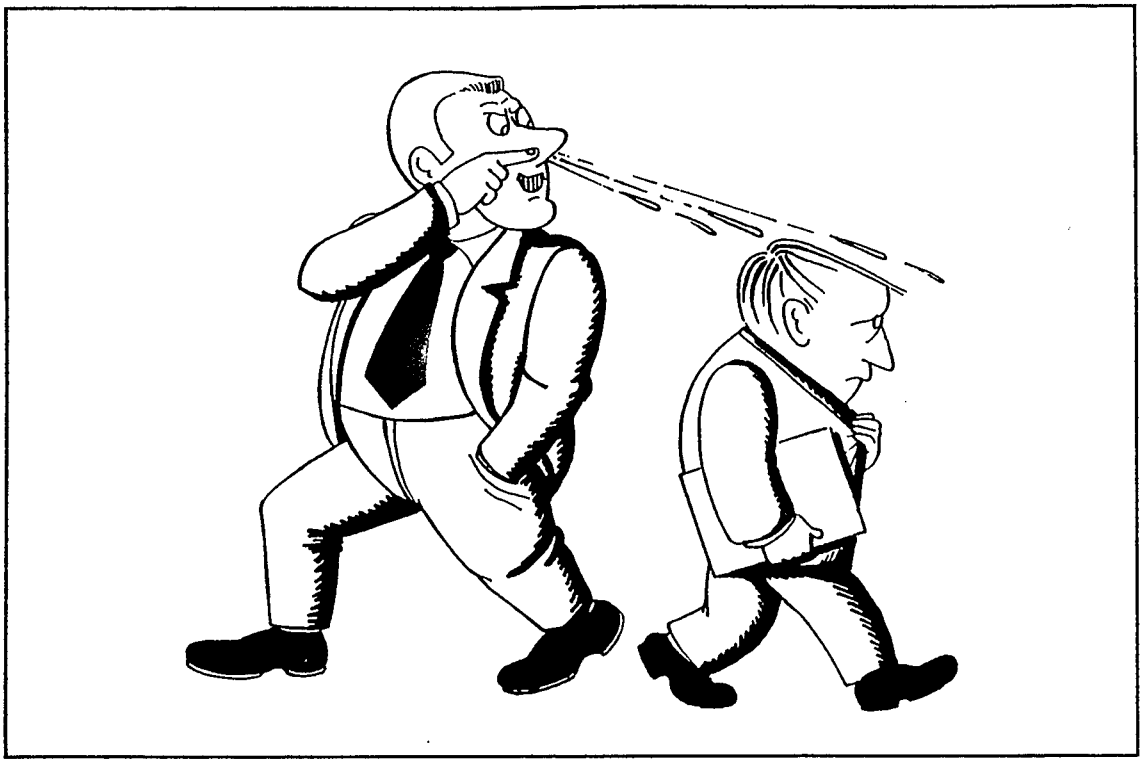
In einem zweiten Teil wollen wir dann versuchen, praktische Schlußfolgerungen zu ziehen und Abhilfemaßnahmen, zunächst nur im Ansatz, zu diskutieren. Alles weitere ist dann Sache der - Ihrer - praktischen Erfahrung.

A Der tägliche Ärger

Wenn wir im folgenden einige, zum Teil weit verbreitete Mißhelligkeiten aus dem betrieblichen Alltag schildern, dann nicht in der Annahme, daß das die ganze Realität wäre. Es gibt viel Kollegialität und Hilfsbereitschaft, und vielleicht ist die große Mehrheit der Menschen mehr von Anständigkeit und Ehrlichkeit geprägt als von Mißgunst und Intrigen. Vielleicht sind es manchmal auch nur einzelne, die sich an die Spitze boxen wollen und auf Kosten anderer ihre Macht ausüben. Aber mit solchen Verhaltensweisen, die oft tabuisiert werden, müssen wir uns auch einmal auseinandersetzen. Wir sollten uns fragen: Wie hätten wir es gerne? Wie stellen wir menschliche Verhältnisse her?

1. Anerkennung

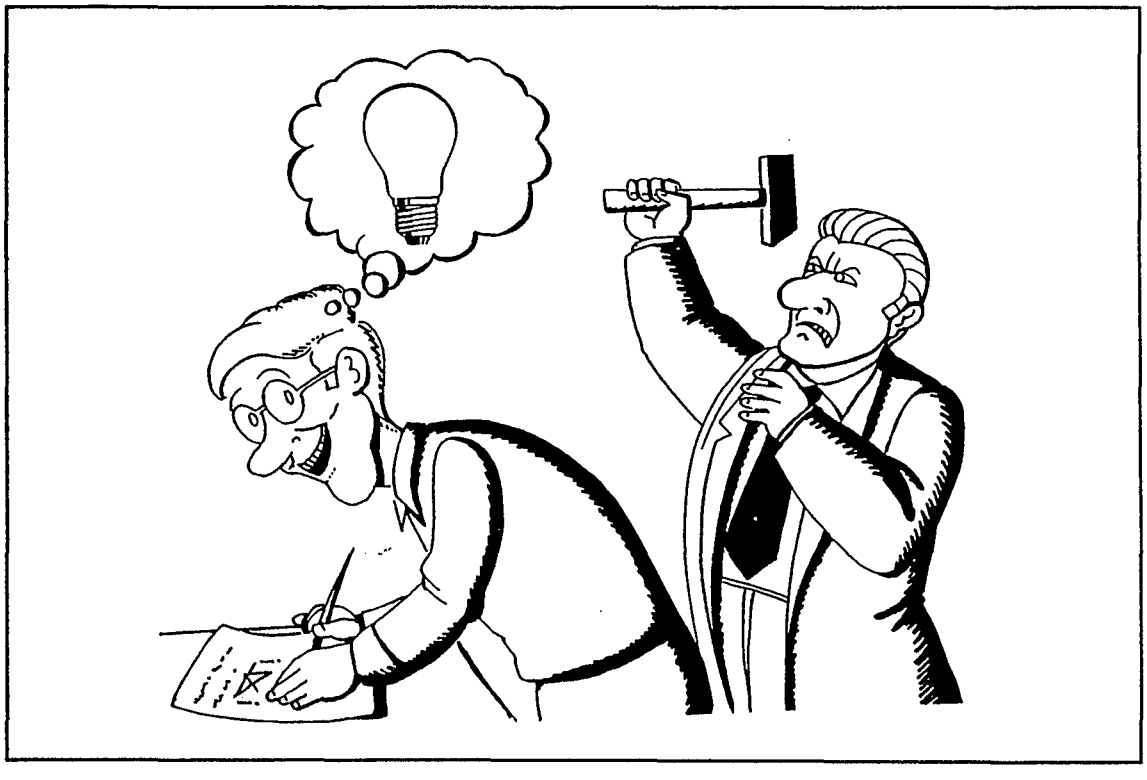
Der vielleicht grundlegendste Mangel in zwischenmenschlichen Beziehungen ist die Verweigerung von Anerkennung. Der Mensch als Individuum muß und will Anerkennung von anderen erfahren. Gerade daran aber fehlt es häufig, im Berufsleben nicht anders als im privaten Bereich. Zu viele von uns sind selbst ohne genügend Wärme und Zuwendung aufgewachsen, haben auf der Straße, in der Schule und im Betrieb gelernt, andere niederzumachen, empfinden Genugtuung bei dieser Machtausübung und scheinbaren Stärke, die sie - wie sie meinen - davor bewahrt, ihrerseits gedemütigt und erniedrigt zu werden. Das stimmt zwar nicht, denn sie erniedrigen sich auf diese Art täglich selbst, weil sie sich gegen grundlegende menschliche Werte vergehen. Aber so wird die Spirale in Gang gehalten, denn von dieser erniedrigten Position aus ist das Bedürfnis unstillbar, sich wieder über andere zu erheben.



Die Formen können sehr unterschiedlich sein. Am deutlichsten wird es beim Schreien und Beschimpfen, in der Benutzung beleidigender oder herabsetzender Worte, im Zusammenstauchen, "in den Senkel stellen" und vieles andere mehr. Zwischen "unfähiger Trottel", "leistet nichts" und "Minderleister", liegt eine große Spannweite. "Er bemühte sich, seinen Aufgaben gerecht zu werden" steht dann vielleicht im Zeugnis.

2. Niedermachen

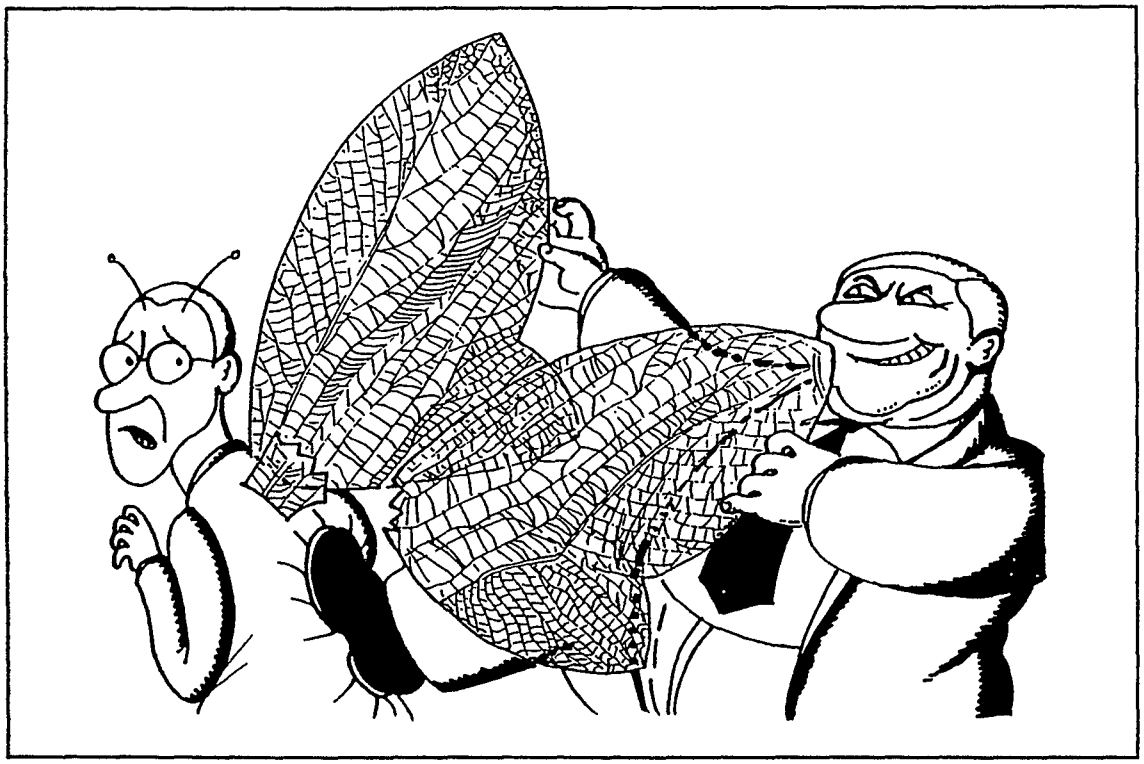
Das Entscheidende ist aber nicht die Grobheit der Worte, sondern die Tatsache, daß der betreffende Mensch als Person und mit seinen Fähigkeiten und Leistungen, mit seiner Meinung und seinen Ideen nicht anerkannt wird. Er - oder besonders häufig sie - wird abgebügelt oder niedergemacht, wenn sie oder er etwas sagt. Oft kommt es sowieso schon schüchtern heraus, weil die schlimmen Erfahrungen schon vorher gemacht wurden. Verbreitet ist es auch, jemandem Knüppel zwischen die Beine zu werfen, wenn er wirklich etwas Gutes macht.



Der oder die Vorgesetzte will es einfach nicht wahrhaben: Es könnte ja an seinem oder ihrem Ruhm kratzen. Wie oft ist es schon vorgekommen, daß er einen guten Vorschlag rücksichtslos abgebügelt hat, und 14 Tage später selbst damit glänzte.

3. Verhinderte Entfaltung

So wird systematisch ein Potential von Fähigkeiten unwirksam gemacht und oft genug zerstört. Damit einer an der Spitze seine Fähigkeiten zeigen kann, dürfen die anderen sie nicht zeigen. Die Summe der Gesamtleistung ist aber so wesentlich geringer, als wenn alle in ihren Fähigkeiten und Leistungen sich nicht nur frei entfalten könnten (Stufe 1), sondern - man stelle sich vor! - sogar darin gefördert würden! (Stufe 2).



4. Abhalftern

Haben Sie es auch schon erlebt, daß Kollegen abgehalftert oder "geschlachtet" wurden? Oft trifft es gerade solche, die fähiger sind als der Vorgesetzte. Das darf er - im alten Verständnis - nicht zulassen. So wird systematisch alles schlecht gemacht, was von dem unbequemen Mitarbeiter kommt. Wenn der ein gewisses Kaliber hat, kämpft er dagegen an, ist vielleicht ein Querdenker, der kreativer ist als andere, die das aber nicht leiden können. Neid und Mißgunst werden hervorgerufen. Kann man den Unbequemen nicht zur Raison, das heißt zur Resignation bringen, wird er vielleicht zum Quertreiber. Das wird ihm erst recht zum Vorwurf gemacht.

So eskaliert das Problem, bis man eines Tages einen Grund findet, sich des Unbequemen zu entledigen.

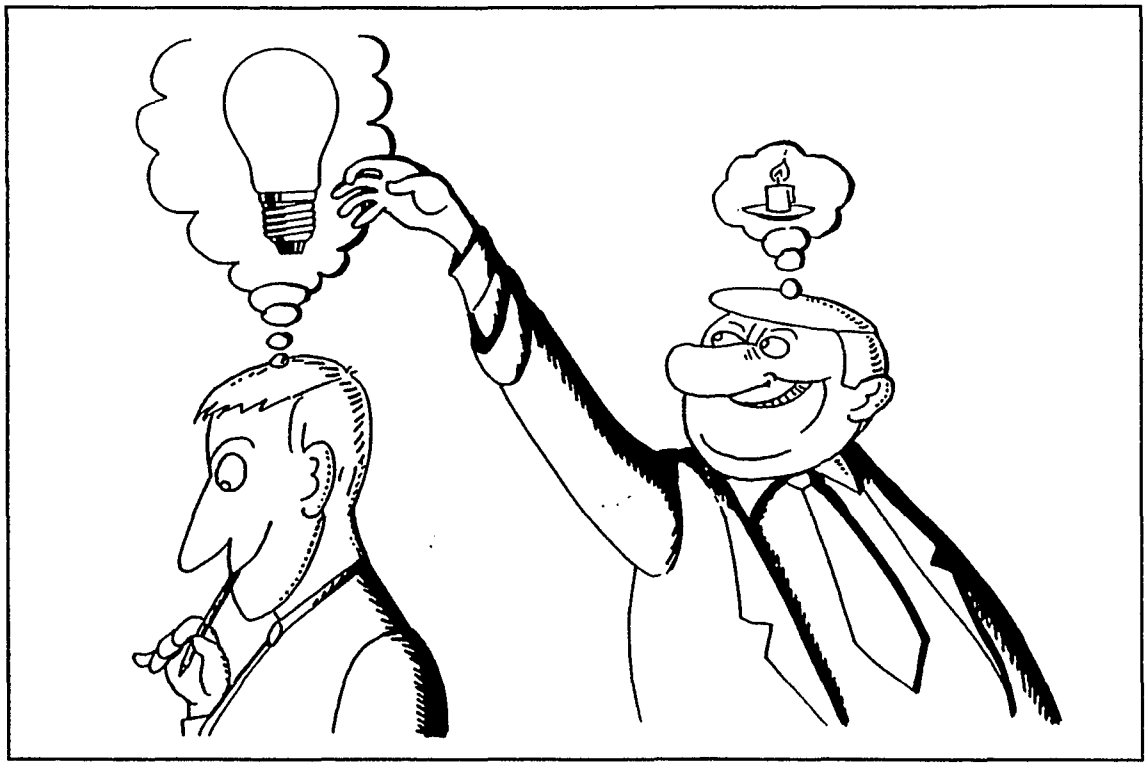
Beliebt ist das Abhalftern auch, wenn neue Vorgesetzte ernannt werden. Dann wundern sich die Mitarbeiter, die weiter ordentlich ihre Arbeit machen, daß sie trotzdem nicht so recht ankommen. Auf einmal ist ein neuer Kollege da, der das besondere Vertrauen des neuen Vorgesetzten genießt, den er mitgebracht oder nachgezogen hat. Wieder geht einer, dem unwohl geworden ist, wieder kommt einer, der zu den Neuen gehört, für die übrigen wird es immer unangenehmer, wichtige Aufgaben werden ihnen entzogen, Frustration tritt ein.

Manchmal geht es zu wie bei Eroberern in einem besetzten Land. Im optimalen Fall - für die neue Mannschaft - gelingt so eine vollständige Auswechslung der Abteilung. Warum eigentlich?

Der häufigste Grund dürfte sein, daß der Vorgesetzte sich eine größere Loyalität von Leuten verspricht, die ihm ihren Job verdanken, als von denen, die schon da waren. Es ist dieselbe Enge und Begrenztheit des Charakters, die anderes als sich selbst und die eigenen Geschöpfe nicht zulassen und anerkennen kann.

5. Gedankenklau

Eine besonders pikante, aber auch verbreitete Auswirkung begrenzter Fähigkeiten ist es, anderen ihre Ideen und Leistungen wegzunehmen.

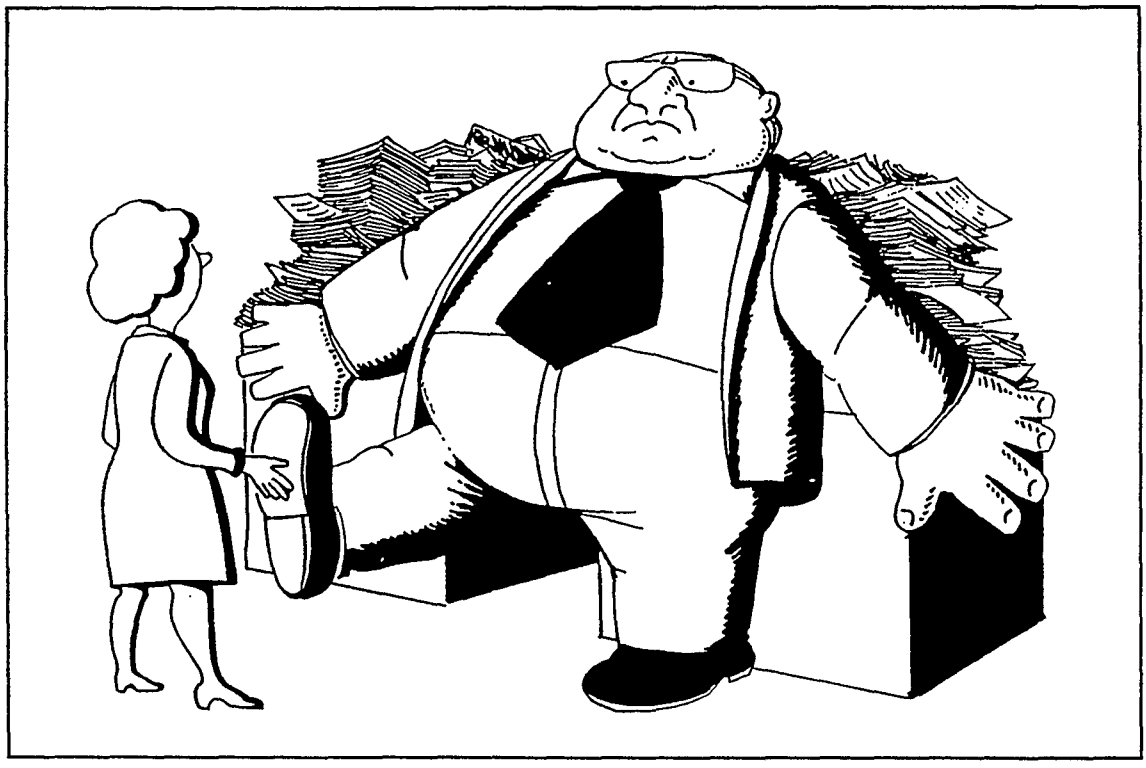


Das geht von der einfachsten Lösung, auf einer in Auftrag gegebenen Arbeit mit Tipp-Ex den fremden Namen zu entfernen und durch den eigenen zu ersetzen, bis zur Intrige gegen ganze Gruppen, deren Leistungen man bis zu einem gewissen Grade heranreifen läßt, um sie dann rechtzeitig vor der Fertigstellung zu zerschlagen, als unfertig und mangelhaft zu brandmarken und sogar, wenn man selbst nicht einmal zur Fertigstellung fähig ist, andere dazu heranzuziehen. Selbst die müssen dann aufpassen, daß sie nicht selbst wiederum Opfer derselben Strategie werden. Überaus wichtig ist beim Diebstahl oder Raub fremder Leistungen, die Urheberschaft verschwinden zu lassen.

Der Name des eigentlichen Autors darf keinesfalls mehr erscheinen, auch muß er gegenüber Dritten so mit Schimpf und Schande bedeckt werden, daß er keinesfalls als Urheber einer solchen Leistung in Betracht kommen kann.

6. Chef macht alles

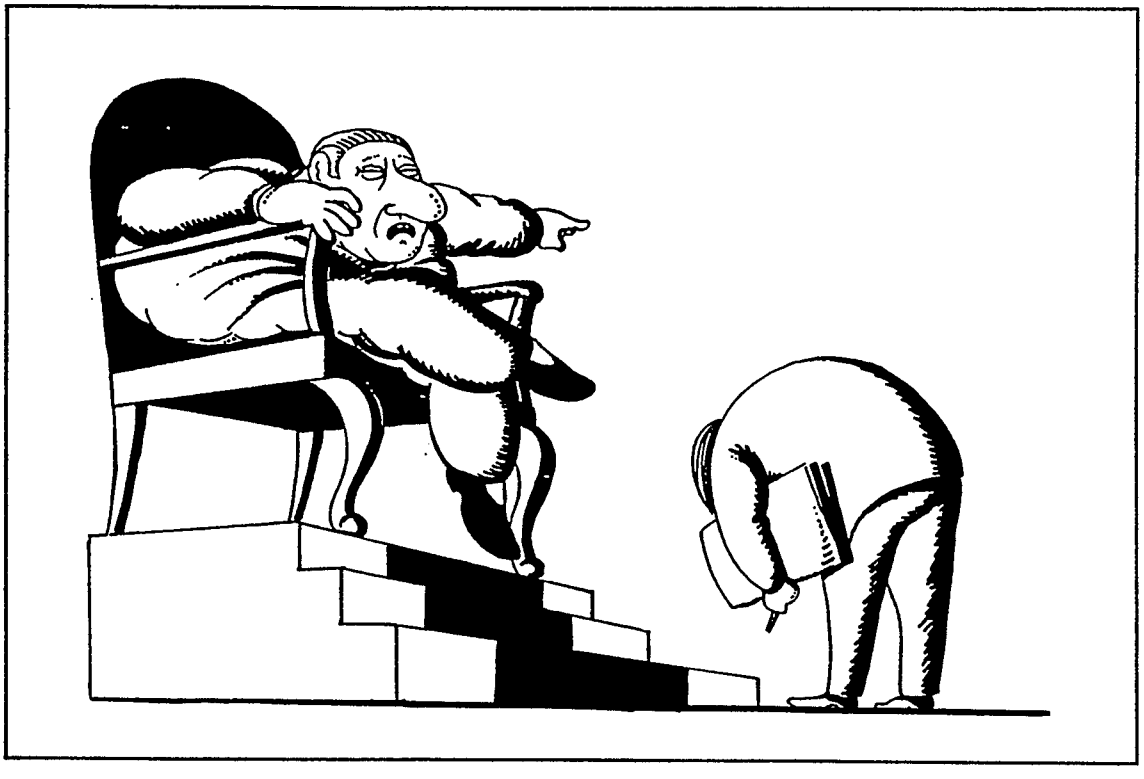
Vielleicht ist es die Umkehrung, wenn andere Vorgesetzte oder Kollegen alles an sich reißen. Ständig sind sie schneller, "besser", stärker im Konkurrenzkampf, machen alles selber. Statt ihre Vorgesetztenfunktion wahrzunehmen, sind sie selbst ihre besten Sachbearbeiter oder ersetzen gleich alle Sachbearbeiter auf einmal.



Natürlich stöhnen sie wahnsinnig unter der Überlastung. Die Mitarbeiter haben nur den Kleinkram auszuführen, alles Wichtige, alles Substantielle erledigt der Chef "selber". Die Mitarbeiter können keine Initiativen ergreifen, weil alles abgeblockt wird, jede selbständige Regung wird mißtrauisch beäugt und schnell unterbunden. Dann ist natürlich die Kritik schnell zur Hand, daß sie nichts leisten und man ja alles selber machen muß. Manchmal hält erst der Herzinfarkt diese Spirale an.

7. Autoritärer Führungsstil

Früher war er sehr verbreitet, heute hört man zumindest häufig, daß es ihn nicht geben sollte: den autoritären Führungsstil. Hier wird nicht überzeugt und argumentiert, sondern angeordnet. Die Festlegung der notwendigen Maßnahmen wird vom Vorgesetzten getroffen und als Anweisung an die Mitarbeiter gegeben.

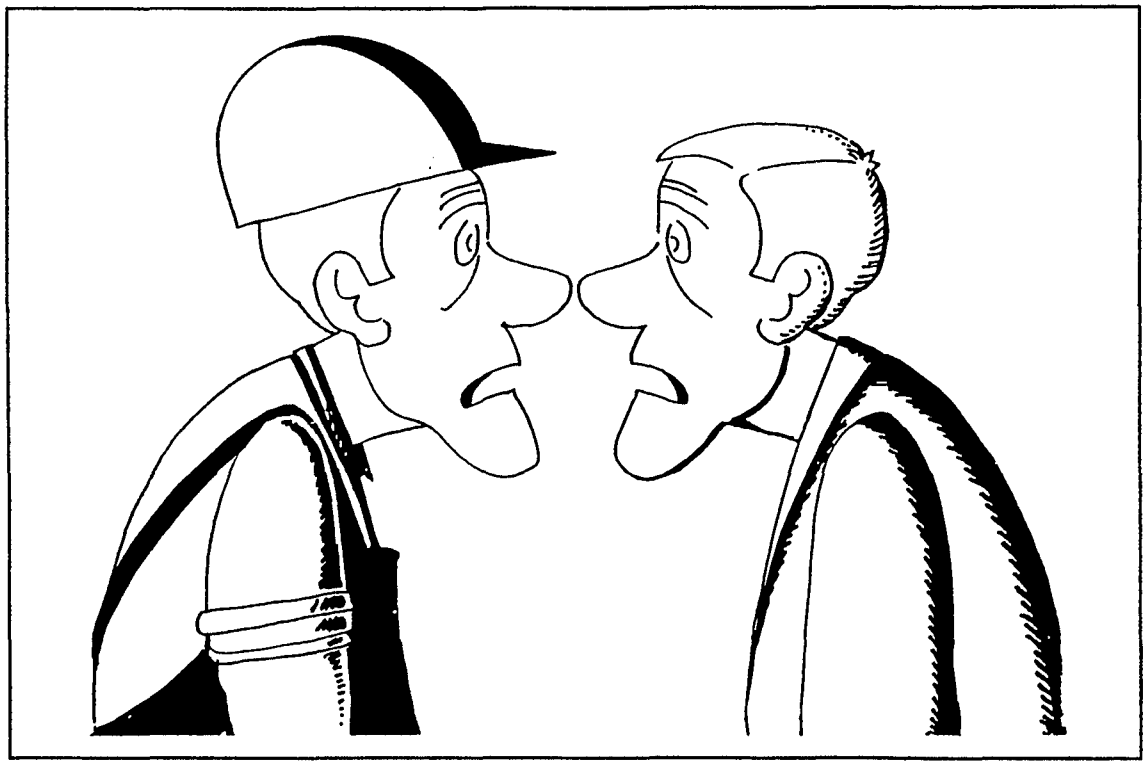


Die haben sie auszuführen. Eigene Ideen sind nicht gefragt, Widerworte sind Befehlsverweigerung. Das Menschenbild ist das von "ich bin okay, du bist nicht okay". Ich bin groß, du bist klein. Nur wenn du klein bist, wenn ihr alle klein seid, kann ich groß sein. Letzten Endes - selbst wenn zwischendurch auch einmal diskutiert werden darf - zählt nur eine Meinung, der sich die anderen zu fügen haben. Kooperative Beziehungen sind im Weltbild nicht vorgesehen.

Besonders gern wird der autoritäre Führungsstil - der beileibe nicht immer mit harten Methoden ausgeübt wird - zur Erzeugung von Leistungsdruck angewandt. Wie oft hört man von Vorgesetzten, die Überstunden anordnen oder dulden, und wie selten davon, daß sie die Einhaltung eines pünktlichen Arbeitsschlusses überwachen.

8. Auch Vorgesetzte sind Kollegen

Vor einem Mißverständnis soll gewarnt werden: Als ob alles Fehlverhalten von den Vorgesetzten käme und die Mitarbeiter alle Engel wären. Vorgesetzte haben eine wichtige Führungs- und Koordinierungsaufgabe. Sie sind Kollegen wie andere auch, mit anderer Funktion. Sie haben spezifische Probleme, die auch in der Gewerkschaft vertreten werden müssen. Sie sind wichtig für Gewerkschaften wegen ihrer Kenntnisse und ihrer Funktionen. Und manch eine(r) muß sich auch vor der Versuchung hüten, aus Neid einem Vorgesetzten oder Kollegen am Zeug zu flicken, weil dieser tatsächlich überlegene Fähigkeiten besitzt.



Auch Manager sind Menschen. Auch ihre Verhaltensweisen haben Ursachen in Lebens- und Arbeitszusammenhängen und sind erklärbar. Auch ihnen sind Ängste nicht fremd. Souverän ist aber nicht, wer dies ableugnet und den starken Mann/Frau markiert, sondern wer seine Ängste annimmt und bewältigt (s. Kasten).

Manager-Werkstatt

Alle Menschen haben Ängste

Ein Manager hat keine Angst, so die verbreitete Meinung. Angst kann er sich gar nicht erlauben. Denn er ist Führer, Vorbild für eine große Zahl von Mitarbeitern. Er hat wichtige Entscheidungen zu treffen, Wagnisse einzugehen für die Zukunft, schwierige Situationen zu durchstehen, anderen Mut zu machen, wenn sie anfangen, zu resignieren. So ein Manager kann doch keine Angst haben. Das ist die eine Seite des Manageralltags.

Alle Menschen haben Ängste. Ängste gehören zu unserem Leben. Wenn Manager keine Ängste haben, sind sie dann keine Menschen? Die Vorstellung, keine Angst zu haben, ist eine Lüge. So machen Manager die Lüge zum Vorbild: "Wer bei uns was werden will, muß lügen können." Ängste werden heute besonders lebendig, weil unsere Zeiten so turbulent und unberechenbar geworden sind. Das ist die andere Seite.

Was jedoch tut ein Manager mit seinen Ängsten? Der erste Gedanke: Überwinden im Sinne von ausmerzen, abschaffen, wegschieben. Das ist die zweite Lüge. Denn all das, was wir wegschieben, verdrängen wir in unser Unbewußtes. Dort erst erhält es seine richtige Kraft, und wir verlieren die Möglichkeit, sie zu steuern.

Der erste Schritt muß also sein, "ja" zu sagen zu der Existenz von Ängsten. Sie anzuschauen, sie kennenzulernen, sie beim Namen zu nennen. Deshalb ist jede Situation, in der Ängste hochkommen, ein Geschenk: In diesem Moment kommen Ängste aus dem Unbewußten ins Bewußtsein, sie werden bewußt, es ist eine Bewußtseinserweiterung. Wenn unsere Ängste hochkommen, ist es eine Auszeichnung, unsere Seele hält uns in diesem Moment für stark genug, sie jetzt anschauen zu können, ohne in Panik zu geraten oder sie wieder wegzuschieben.

Was tut man aber mit Ängsten, die man nicht los wird, die man nicht ablegen kann? Sie sind unsere Helfer, den anderen Pol, die Gegenseite, das Gegenteil der Ängste aufzubauen: Vertrauen, innere Sicherheit, natürliche Ausstrahlung und Stabilität. Das können wir besonders dann lernen, wenn wir angesichts der Ängste das durchleben, was uns Angst macht. Gerade das tun, was wir fürchten, und dabei genau beobachten, was passiert. Das stärkt die innere Kraft. Es gibt uns Gewißheit, daß wir in unserem Leben nie eine Aufgabe bekommen, die wir nicht bewältigen können.

Wenn wir unsere Ängste auf der einen Seite und das Vertrauen auf der anderen Seite in die Balance bekommen, sind wir in unserer Mitte. In der Mitte sind wir ausgeglichen, ruhig und kraftvoll. Nur dann ist der Führende wirklich Vorbild, wenn er selbst im Gleichgewicht ist. Die Balance zwischen den Gegensätzen ist die wahre Meisterschaft der Führung.

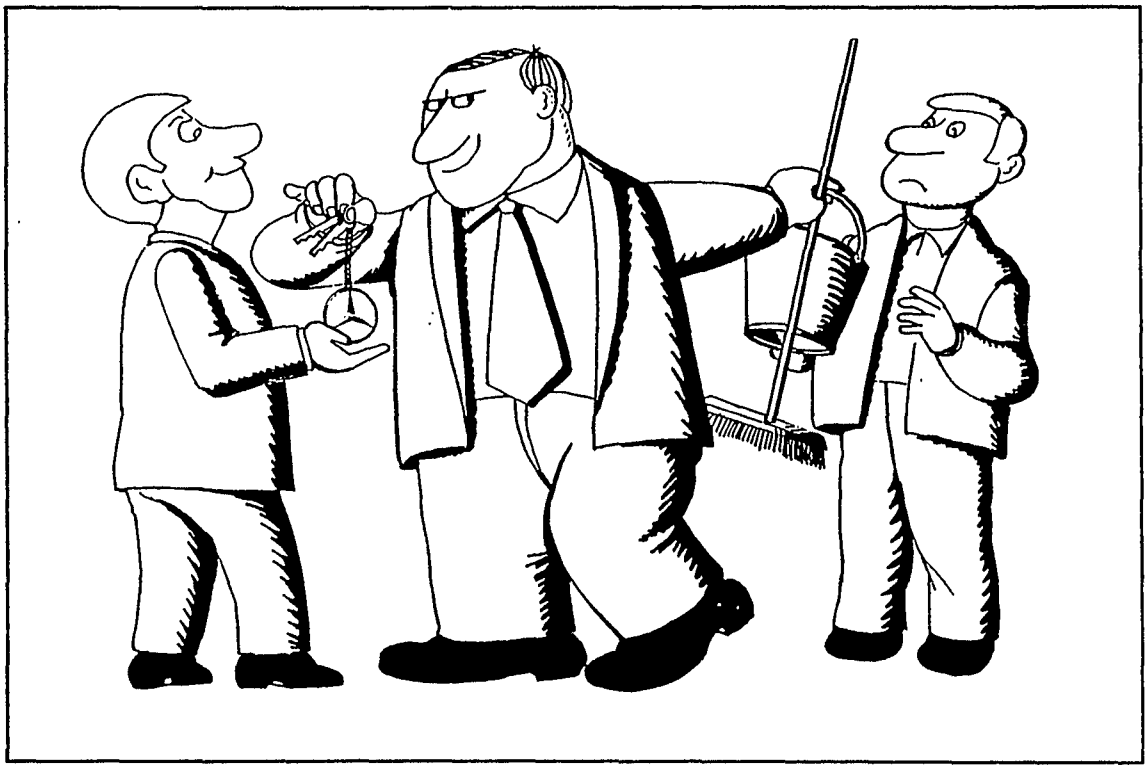
Wenn wir uns jetzt anschauen, daß überall die Herausforderungen größer werden, die Schwierigkeiten zunehmen, oftmals unlösbare Situationen entstehen, dann ist es in Wirklichkeit eine Beförderung. Die Menschen kommen in eine neue Klasse, in der wir lernen dürfen, unter höheren Anforderungen in unserer Mitte zu bleiben. Manager sind Multiplikatoren, sie sind dazu da, diese Fähigkeiten, die sie selber lernen, an ihre Mitarbeiter weiterzugeben. Das ist das Geschenk der schwierigen Probleme, die heute in der Wirtschaft vor uns stehen. Stärker werden, weil sich die Herausforderungen in unserem Umfeld immer noch vergrößern und die Belastungen zunehmen.

Wenn Führung bedeutet, Vorbild sein für die Geführten, dann betrifft das auch den Umgang mit Angst. Solange der Manager nicht zu seiner Angst stehen kann, wirkt er auf den Geführten unglaubwürdig. Da die Menschen im Unternehmen kritischer und bewußter werden, bedeutet die vorgelebte Flucht vor der Angst Maske, Unehrlichkeit, Täuschung, Lüge. Das, was als Vorbild wirkt, ist nicht die Stärke, die gespielt werden soll, sondern die Unaufrichtigkeit, die gespürt wird. Damit geht das Vertrauen des Geführten zu seinem Vorgesetzten verloren, und effektive Führung ist nicht mehr möglich.

Blick durch die Wirtschaft 10. August 1992

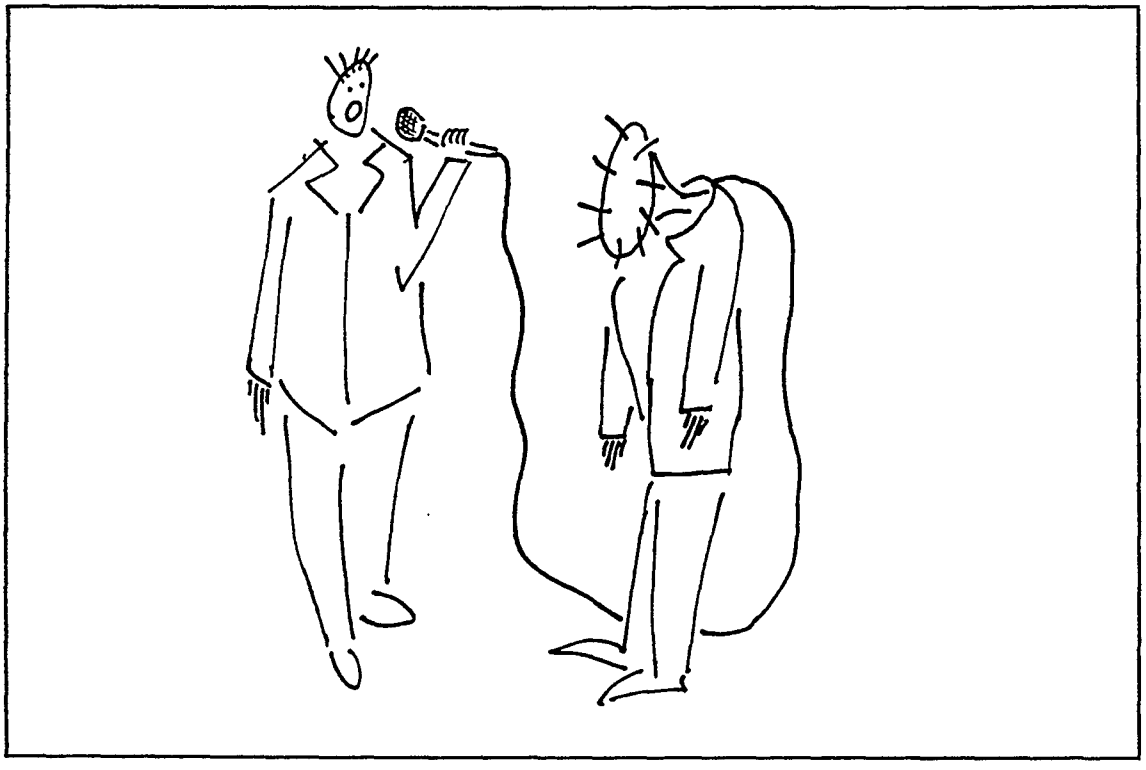
9. Ungerechte Arbeitsverteilung

Wer ist frei von menschlichen Regungen, von Gefühlen wie Zu- und Abneigung, Neid und Rachsucht, Mißgunst und Konkurrenz? Schlecht ist es nur, wenn solche Emotionen zu Ungerechtigkeiten führen. Oft kann der Vorgesetzte Leute mit eigenen Ideen nicht leiden. Die Arbeitsverteilung kann dann zwei entgegengesetzte Formen der Ungerechtigkeit annehmen:



- entweder bekommen die beim Chef nicht gut Gelittenen die meiste Arbeit aufgebürdet, sozusagen als Strafe
- oder die Wohlgelittenen erhalten die wichtigen und interessanten Aufgaben als Belohnung.

Man versteht sich eben besser, oft auch deshalb, weil der Untergebene die Gedanken des Chefs reflektiert, mit denen der Chef naturgemäß am besten zurecht kommt:

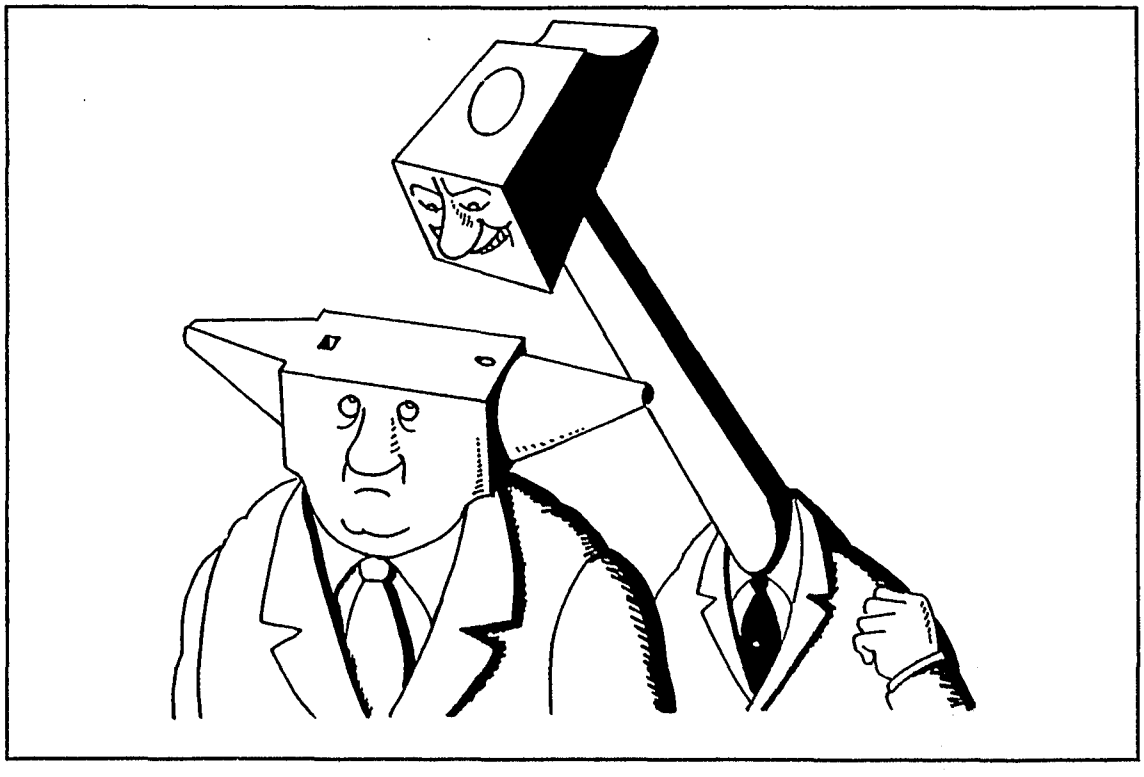


HIS MASTER'S VOICE

10. Hammer und Amboß

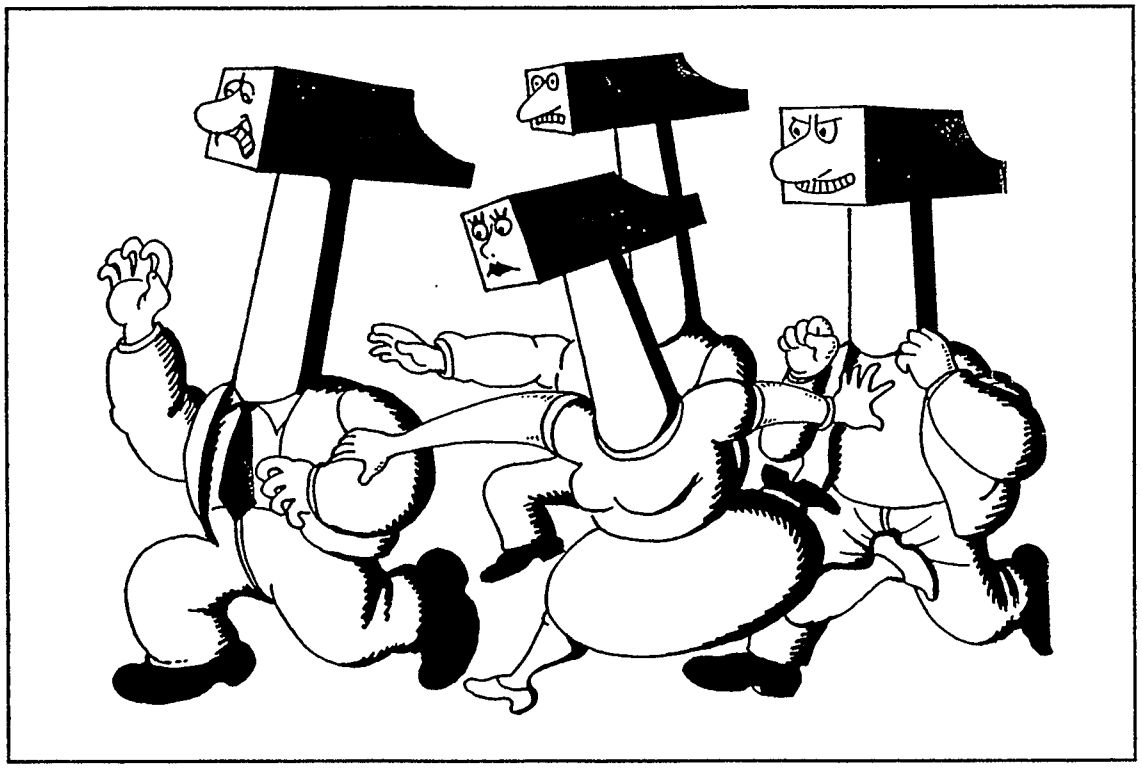
Früher war bedingungslose Unterordnung unter die jeweilige Führungsebene das oberste Gebot des Verhaltens im Betrieb. Es wäre eine Illusion zu glauben, daß solche Strukturen ausgestorben wären.

Auch heute noch gibt es viele Menschen auf allen Ebenen der Hierarchie, die sich ein anderes Verhaltensmuster nicht vorstellen können, weil sie es nie kennengelernt haben. Da wird angewiesen statt überzeugt, getadelt und nie gelobt, gekrochen und gekatzbuckelt. "Du mußt dienen oder herrschen, Amboß oder Hammer sein." Entweder du wirst geschlagen, oder du schlägst selber, aber mit aller Kraft.



11. Karrierismus und Opportunismus

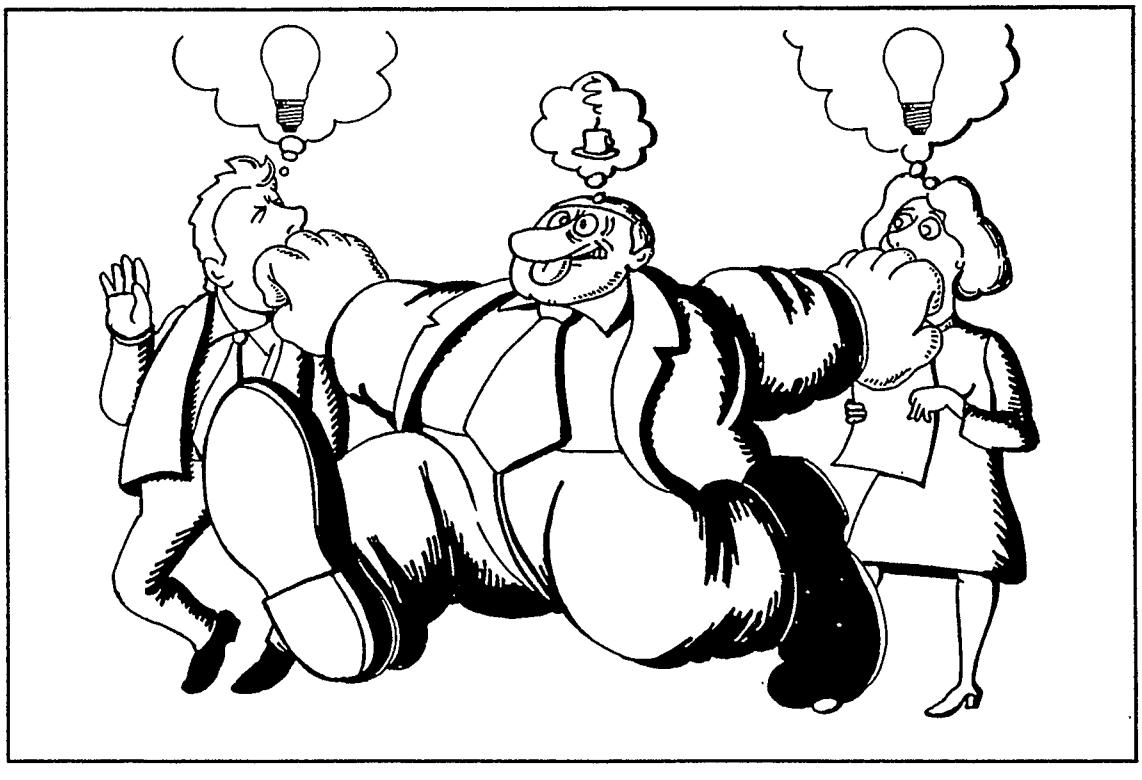
In einem solchen hierarchischen Beziehungsgefüge gedeihen logischerweise Verhaltensweisen, mit denen Menschen zwar dem Geschlagen- und Getretenwerden entkommen können, aber nicht dem System, in dem geschlagen und getreten wird: Sie wollen nicht Amboß, sondern Hammer sein, und ganz bestimmt nicht das Schmiedestück dazwischen.



So entsteht auf der einen Seite der Opportunismus, mit dem man sich bei höheren Stellen beliebt macht, auf eine eigene abweichende Meinung verzichtet und so hofft, für höhere Weihen in Frage zu kommen. Das wichtigste Ziel ist nicht, die Aufgabe optimal zu erfüllen, sondern einen Posten zu erklimmen. Nicht im legitimen Wunsch nach Aufstieg, nach Aufgaben, die den eigenen Fähigkeiten entsprechen, nach Selbstverwirklichung, nach besserer Bezahlung liegt das oberste Motiv des Handelns, sondern in dem Wunsch, über andere zu befehlen.

12. Intrigen und Machtkämpfe

Wer solchermaßen verinnerlicht hat, daß andere Menschen Objekt seiner Macht sein sollen, nicht Gegenstand seiner Achtung, dem macht es auch nichts aus, sie durch Intrigen auszustechen, durch geschickt gesteuerte Information wirkliche oder vermeintliche Konkurrenten bei Vorgesetzten in ein schlechtes Licht zu rücken und so auszuschalten.



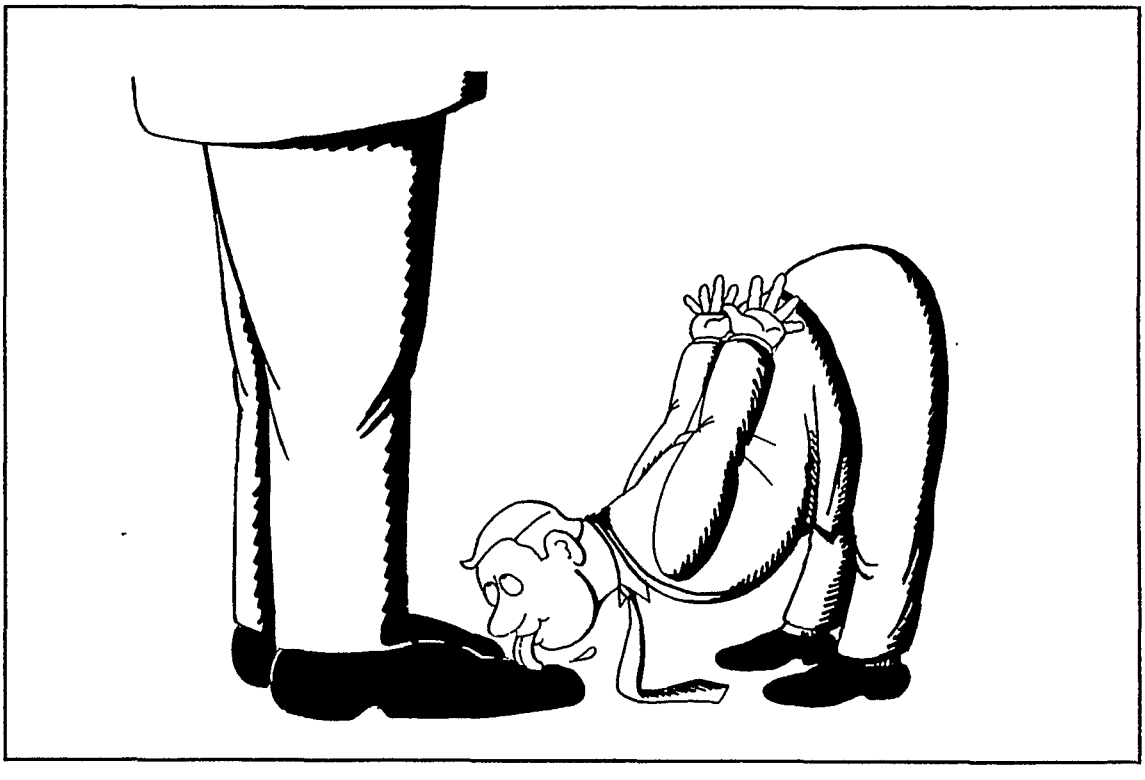
Oftmals erscheinen gerade besser Qualifizierte als gefährlich, so daß im Ergebnis die weniger Qualifizierten an die Schalthebel gelangen, für die sie sich so mächtig interessieren, und die besser Qualifizierten auf die Seite schieben, einfach weil sie sich mehr für die Macht interessieren als für die Sache. Das gab und gibt es nicht nur bei Regierungschefs und Generalsekretären, sondern auch im Betrieb. Für die gemeinsame Leistung, vor allem für jede Art von Innovation, ist es aber von großem Nachteil.

"Das ... größtenteils informelle Regelwerk wird von jedem Wettbewerbsteilnehmer früh verinnerlicht und in kollektiver Praxis fortgeschrieben. Es besagt in aller Kürze: Wenn ich was werden will, muß ich was herzeigen. Allerdings nicht zu viel, denn die Kollegen A,B und C könnten sonst Angst um ihre Position kriegen und sich gegen mich stellen. Stimme ich jedoch meine Leistung mit ihrem Standard ab, kann ich ziemlich sicher sein, daß sie mir im Wettstreit mit den Herausforderern D, E und F (von der anderen Partei, dem anderen Fußballclub, dem konkurrierenden Anbieter) zur Seite stehen werden."

(Barbara Sichtermann, Weiblichkeit, Frankfurt/M. S.222)

13. Speichellecker

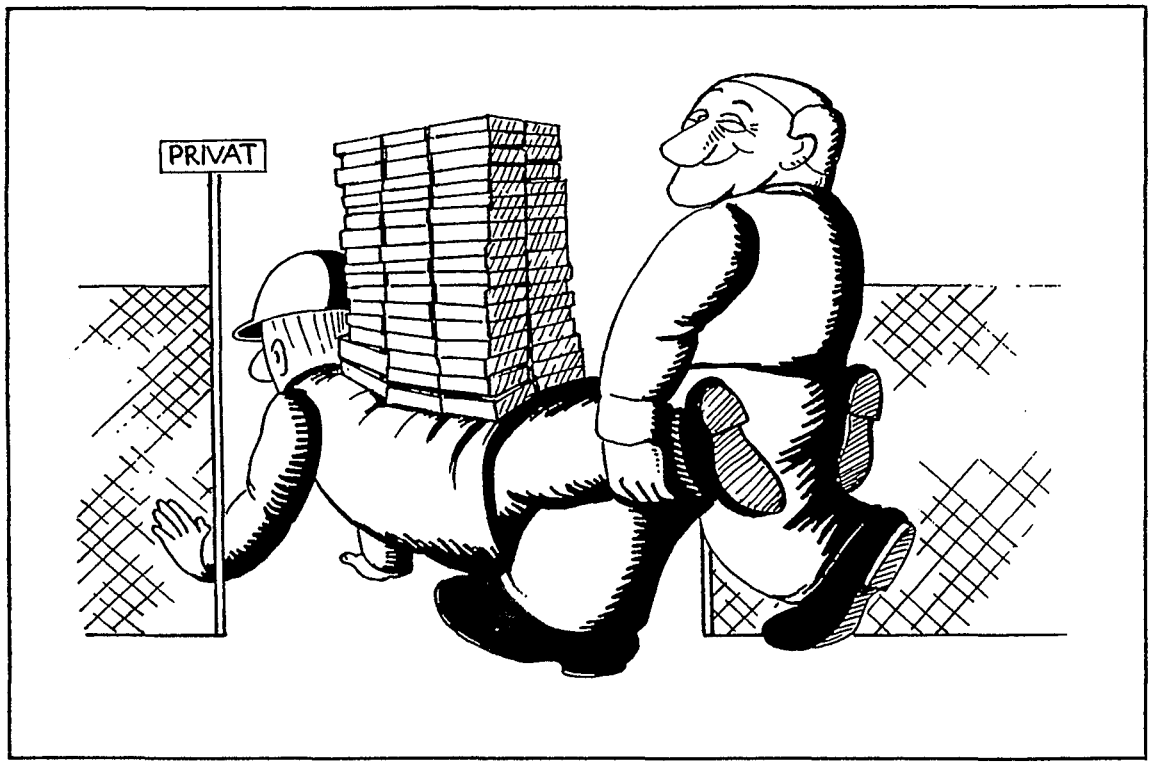
Jeder kennt den eilfertigen Kollegen, der dem Chef den Wunsch von den Augen abliest, ihm das Geschirr abräumt, was die anderen gerade abgelehnt haben, oder ihm den unerledigten Vorgang zeigt, den die Kollegin vergessen hat. Gern verleihen ihm - oder ihr - die Kollegen das Goldene Pedal oder den Silbernen Lenker. Oben bücken - unten treten.



Man fragt sich leicht: Was veranlaßt Menschen zu solcher Selbsterniedrigung? Kann die Teilhabe an einem bißchen Macht, kann Ruhm und Beförderung ein Ausgleich sein für die Aufgabe der eigenen Persönlichkeit?

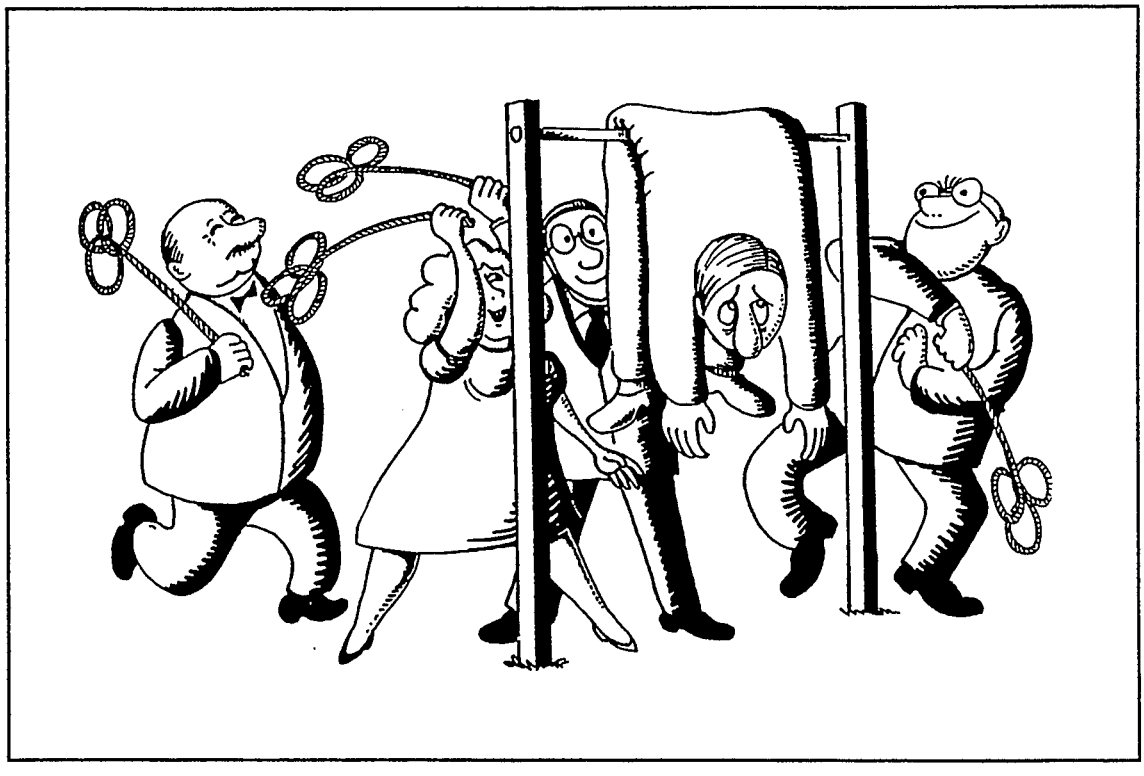
14. Korrumpierung

Entsetzt berichtet die Kollegin nach Rückkehr von einer Geschäftsreise von dem Prokuristen, der die Teilnehmer in ein renommiertes Lokal führt und zu einem guten Essen und Trinken animiert, alles bezahlt und die Rechnung dafür bekommt, und dann von allen das Geld einsammelt. Jeder weiß: Er läßt sich die Rechnung erstatten. Oder der Firmenchef, der Mitarbeiter beim Bau seines privaten Penthouse einsetzt oder die Bar im Untergeschoß seines Bungalows von den Technischen Werken der Firma errichten läßt. Zahllos sind die Beispiele, manchmal kommen sie an die Öffentlichkeit, ganz selten vor Gericht, dann ist jede(r) empört.



15. Persönliche Animositäten

Wer kennt nicht das tägliche Hickhack, wenn einer einen "auf dem Kieker" hat, eine eine nicht leiden kann, da wird gestichelt und gehetzt, einer wird ausgeguckt, auf dem alle herumtreten dürfen, zur eigenen Entlastung, neudeutsch mobbing.



Alles ganz normal, aber nicht besonders schön, vor allem nicht für die Betroffenen. Bekannt ist es, daß gerade Benachteiligte sich gerne vermeintlich noch Schwächere als Objekt ihrer Haßprojektionen suchen. Auch Andersartigkeit, z.B. eine andere Staatsbürgerschaft, wird oft zum Abarbeiten der eigenen Unterlegenheitsgefühle genutzt. Zum Glück stehen dagegen schon Hunderttausende auf, bei Lichterketten, Sportfestivals und Rockkonzerten.

B Menschliche Qualifikationen thematisieren

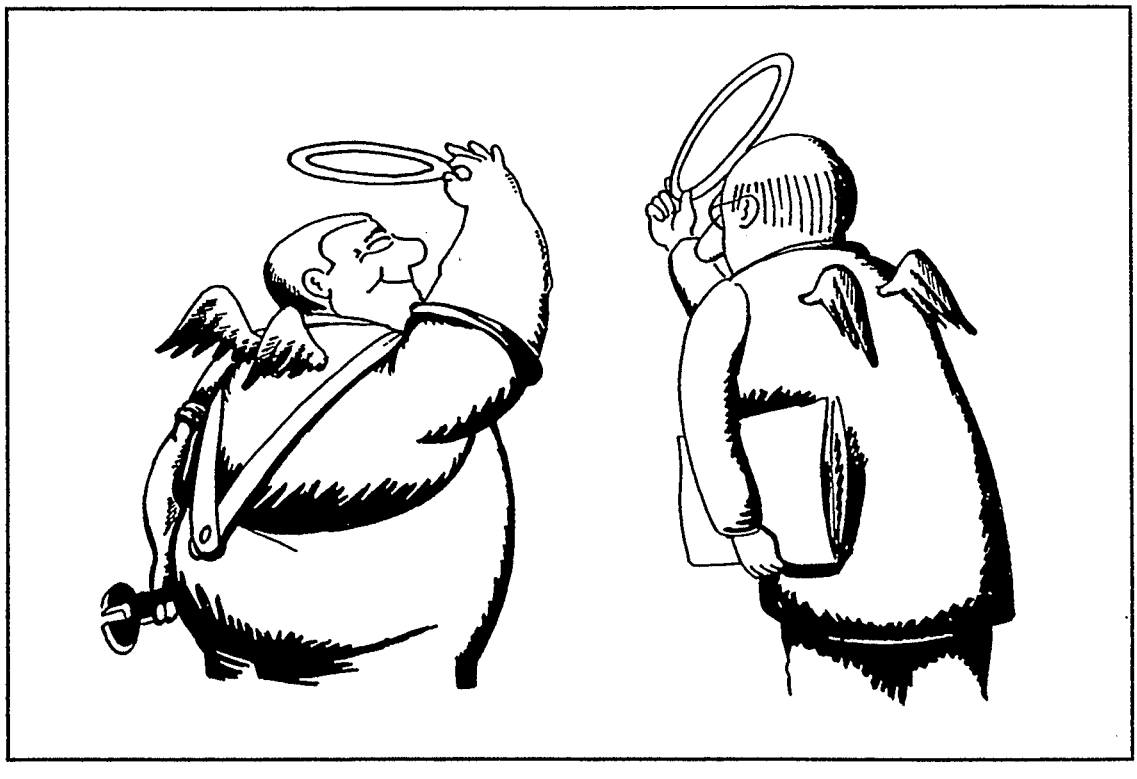
Das geschilderte, ganz unvollständige Panoptikum menschlicher Unzulänglichkeiten ist zwar jedem bekannt, aber weithin mit Tabus belegt. Viele leiden darunter, manche beteiligen sich daran, einige tratschen darüber, aber im großen und ganzen fühlt man sich machtlos. Über jedes Projekt, jede Umorganisation, jeden Geschäftsvorfall werden eine Unmenge an Sitzungen durchgeführt und Papiere angefertigt, um so die beste Lösung herauszuarbeiten.

So gut wie nie aber wird die Frage einbezogen, wie man dabei eigentlich mit den Menschen umgeht. Ob man diesen abhalftert oder jenen schlachtet, ob man Anerkennung zollt oder jemanden fertigmacht, das wird vielleicht in heimlichen Intrigengesprächen ausgemacht, aber niemals offengelegt. Es wird Zeit, die moralische Dimension menschlichen Handelns aufzudecken, nicht nur fachliche Qualifikationen - so wichtig sie für uns sind -, sondern auch menschliche Qualifikationen zu fordern, zu erhöhen und zum Maßstab für Personalentscheidungen zu machen.

Wir sollten aufhören, Verstöße gegen Anstand und Solidarität klaglos hinzunehmen, sollten Fragen des menschlichen Umgangs untereinander diskutieren, uns dafür Ziele setzen und für ihre Verwirklichung gemeinsam in unserer Abteilung, in unserem Büro oder Labor einsetzen.

Sollen wir alle Engel werden?

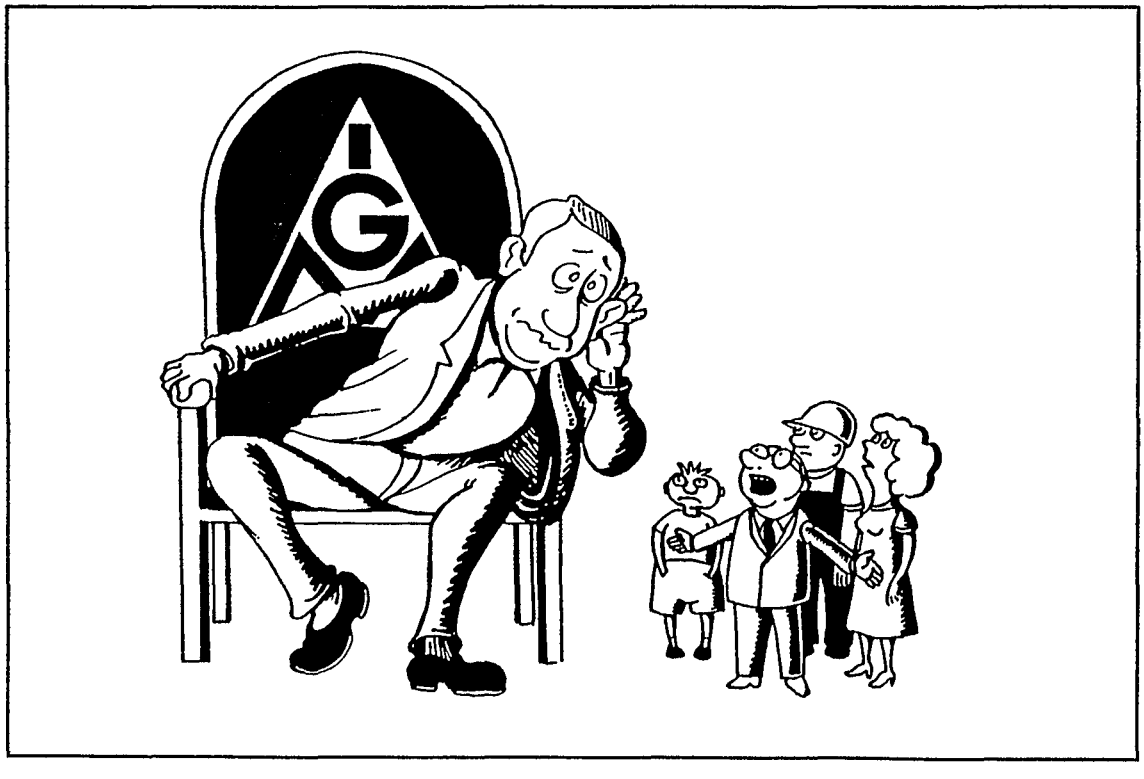
Die Grundstruktur der menschlichen Persönlichkeit ist nun einmal davon gekennzeichnet, daß Gut und Böse, Liebe und Haß, Miteinander und Gegeneinander eng beieinander liegen. Aber diese Widersprüchlichkeit zu kennen und zu benennen, ist eine Grundlage dafür, nicht jeweils die eigenen feindseligen Antriebe auf andere auszulagern und dort zu bekämpfen. Denn das ist, psychologisch gesehen, die Ursache für Rassismus und Sektierertum, für die Ausgrenzung anderer und die menschenfeindliche Haltung "ich bin gut, und du bist schlecht".



C. Menschlichkeit in der Gewerkschaft

Diese Projektion zurückzunehmen, bestehen heutzutage bessere Chancen als zuvor. Das Freund-Feind-Denken, das Schwarz-Weiß-Denken ist weltweit ein wenig auf dem Rückzug.

Wir sollten uns daran beteiligen. Es bestehen durchaus Chancen zu einer Höherentwicklung auch im menschlich-moralischen Bereich. Auf der Basis weiterentwickelter Technologien steigen die berufsfachlichen Qualifikationen und die Anforderungen an Team- und Kooperationsfähigkeit an. Aber mehr Mitmenschlichkeit entsteht dadurch nicht von allein, oft ist das Gegenteil der Fall: Kälte und Egoismus nehmen zu. Deshalb ist der Einsatz für mehr Menschlichkeit notwendig.



Gewerkschaften sind sicherlich aufgrund ihrer Aufgabenstellung mehr als andere berufen, menschliche Verhaltensweisen zu praktizieren und durchzusetzen. Aber sie sind auch Teil dieser Gesellschaft und bestehen nicht per se aus besseren Menschen. Oft wird es ihnen und ihren Mitgliedern durch die Härte ihrer Existenzbedingungen, durch die Notwendigkeit kämpferischer Interessendurchsetzung nicht einmal einfacher gemacht. Auch die soziale Zusammensetzung ihrer Mitgliedschaft, die oftmals nicht der Zusammensetzung der Beschäftigten entspricht, begünstigt nicht unbedingt Verhaltensweisen, die unter besseren Arbeits- und Lebensbedingungen auch bessere Entfaltungschancen haben.

Dennoch gilt auch für die Gewerkschaft, für ihre Mitglieder und die Funktionsträger, ob ehren- oder hauptamtlich, die weiter unten skizzierte Aufgabenstellung, im eigenen Verantwortungsbereich für menschliche Verhaltensweisen einzutreten. Hierin unterscheidet sie sich nicht von der Interessenvertretung der Mitglieder im Betrieb. Auch innerhalb eines Betriebsrats, einer Ortsverwaltung ist es notwendig, autoritäre Verhaltensweisen abzuschaffen, auf demokratische Weise alle Meinungen zu Wort kommen zu lassen und zu berücksichtigen, insbesondere die von Minderheiten.

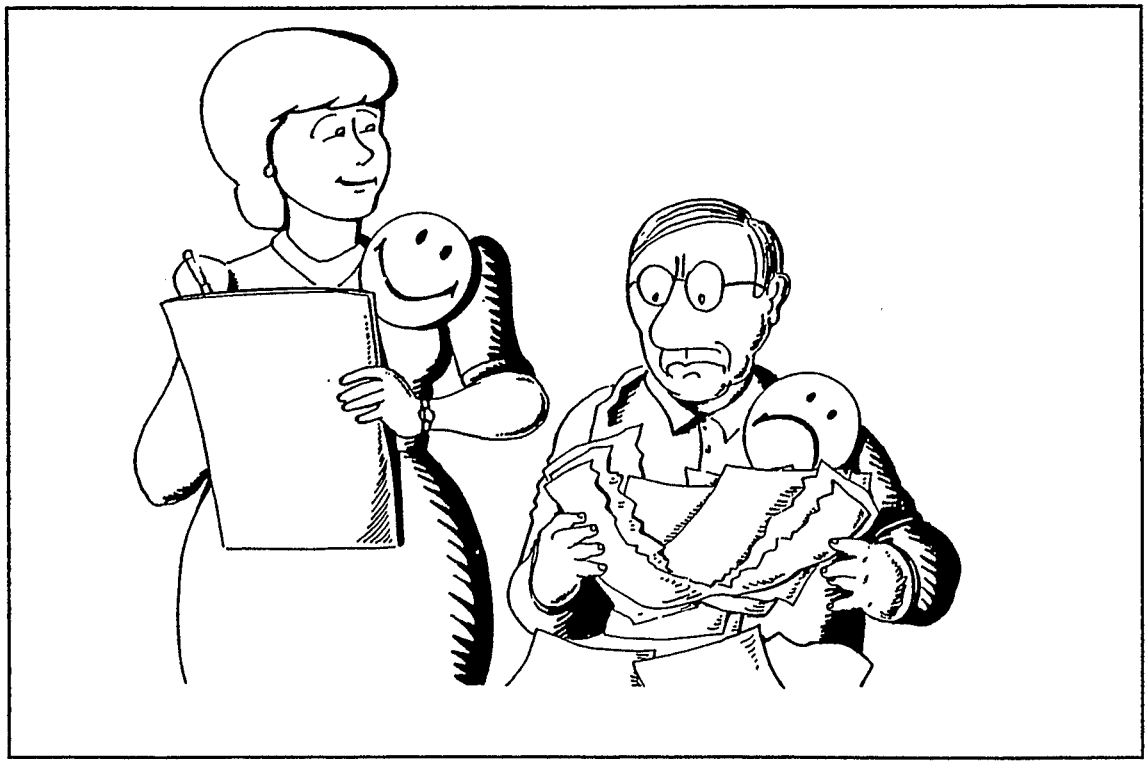
Karrierismus, das heißt das Erstreben von Positionen um des persönlichen Vorteils willen hat in einer auf Interessenvertretung ihrer Mitglieder orientierten Organisation ebenso wenig Platz wie Duckmäusertum.

Der aufrechte Gang ist gefordert, gelebte, nicht proklamierte Solidarität, und das heißt vor allem, den jeweils anderen, die jeweils andere Gruppe mit genauso viel Rechten anzuerkennen wie für einen selbst. Solidarität heißt auch, dem beizustehen, der angegriffen wird, dem Unrecht geschieht, auch wenn man selbst dabei Nachteile erleidet. So kommt es zu einem lebendigen Miteinander, nicht zum Aufdrücken eines einzelnen Willens, der dann für alle zu gelten hat. Offenheit und Geschlossenheit sind ebenfalls ein lebendiger Prozeß, in dem es vom Zusammenfließen der vielen Einzelbestrebungen zu einem geschlossenen Ergebnis am Schluß kommt, in das wirklich alle eingegangen sind: lebendige gewerkschaftliche Demokratie von unten.

D Unsere Ziele

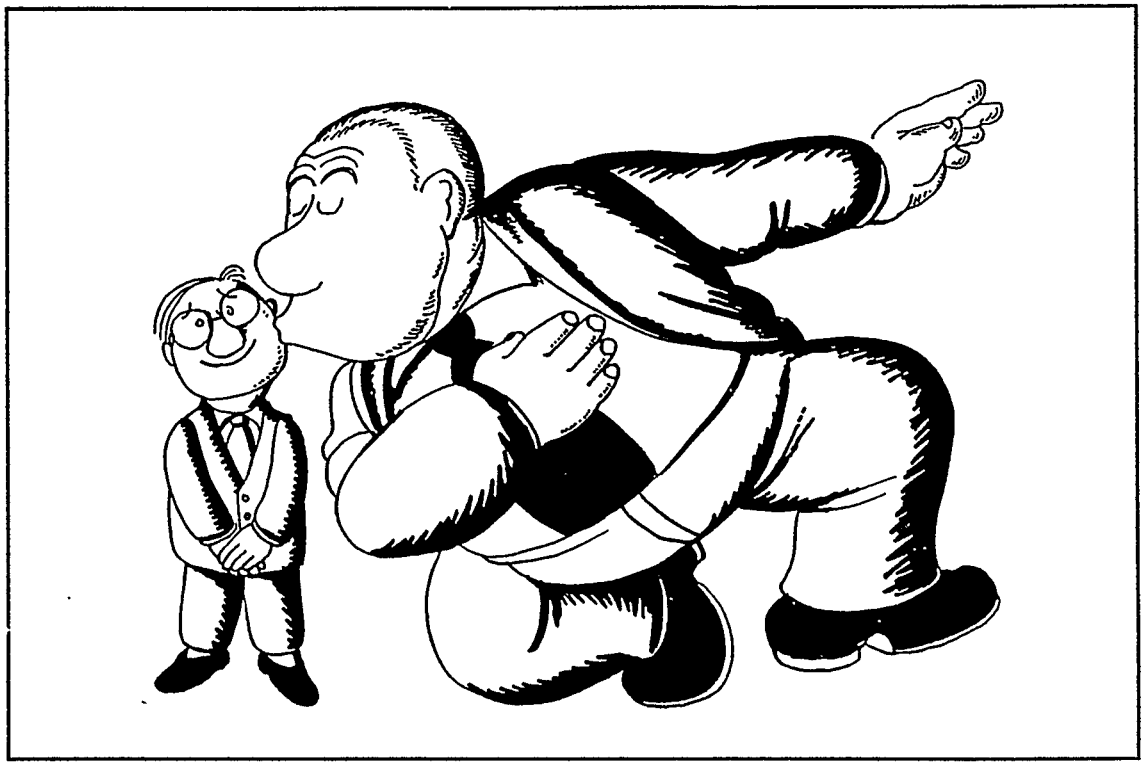
1. Wohlbefinden in der täglichen Arbeit

Als gemeinsames Ziel für die nachfolgenden Werte können wir formulieren, daß es den Menschen gut gehen soll. Negativ formuliert: die Abwesenheit von Unzufriedenheit, Leiden, Ärger und Unglück. Wohlbefinden ist nicht allein, oft nicht einmal in erster Linie abhängig von materiellem Wohlstand, so wichtig er als Grundlage für eine zufriedenstellende Lebensführung ist. Wohlbefinden wird in der Begriffsbestimmung der internationalen Arbeitsorganisation sogar als Gesundheit definiert. Wenn es fehlt, sind die Menschen frustriert. Nicht einmal dem Betrieb nützt es, denn wer frustriert ist, leistet weniger.



2. Achtung vor den einzelnen

Grundlage aller Menschlichkeit ist es, die andere Person zu achten als eine gleichwertige Persönlichkeit mit eigener, unverwechselbarer Individualität. Dies steht im Gegensatz zu einer autoritären Haltung, die dem anderen die eigene Existenz bestreitet und ihm oder ihr nur eine Existenzberechtigung als Ausführende eines fremden, übergeordneten Willens zuerkennt.



Achtung vor den einzelnen ist eine Haltung. Ihre praktische Realisierung im Handeln muß sie zunächst darin finden, die anderen anzuerkennen, als Person mit unantastbarer Menschenwürde, die nicht zum Objekt gemacht werden darf. Nächst wichtig nach der Anerkennung der Person ist die Anerkennung ihrer Leistung. Jeder bringt eine bestimmte Leistung.

Niemandem darf unter Hinweis auf das, was er/sie nicht leistet, die Anerkennung dessen streitig gemacht werden, was er leistet. Jeder hat Stärken und Schwächen; die Stärken gilt es anzuerkennen und zu fördern, die Schwächen auszugleichen und - wenn es möglich ist - konstruktiv anzugehen und zu überwinden.

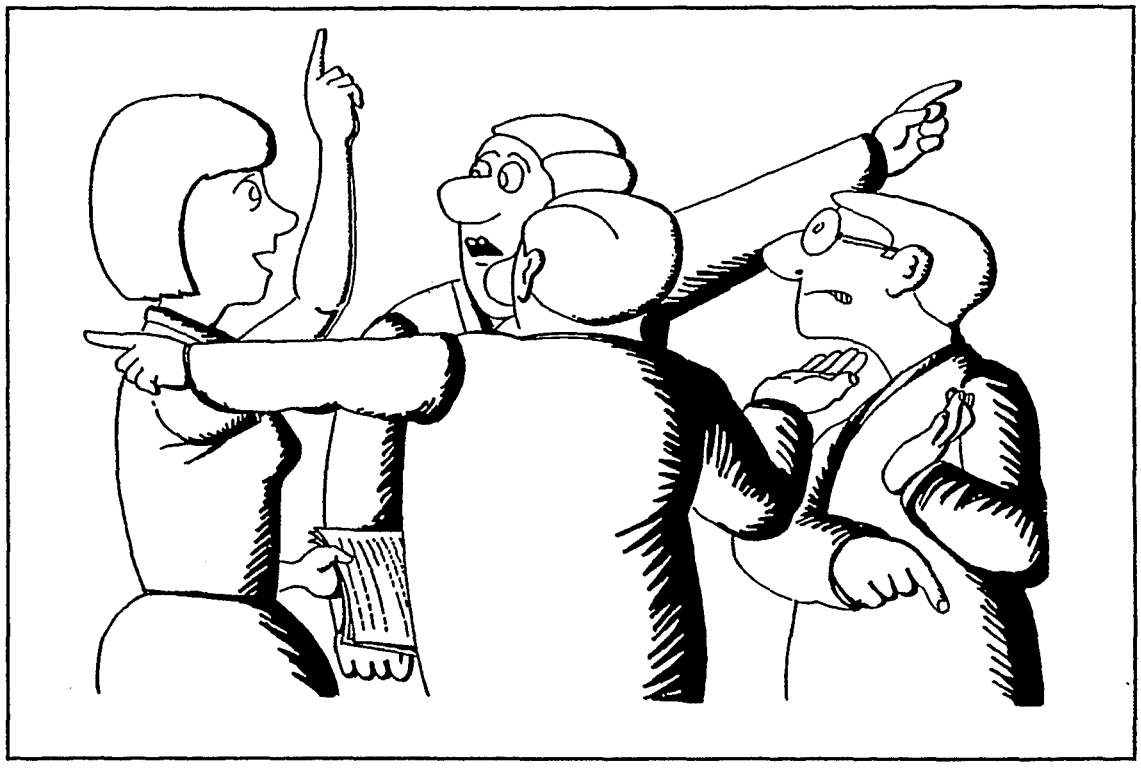
Nahezu jeder Mensch entwickelt sich und versucht sich zu verbessern, aus Fehlern zu lernen und weiterzukommen. Wer 70 % leistet und 30 % nicht, den darf man nicht wegen der noch fehlenden 30 % in die Pfanne hauen. Und man darf ihm seine Leistung nicht wegnehmen.

Aus der Kindererziehung weiß man, wie schlimm es ist, wenn Kinder nicht wegen ihrer Person, ihres Eigenwerts geliebt und anerkannt werden, sondern nur, wenn sie Leistung bringen. Das führt dazu, daß sie sich selbst nicht annehmen, und wird oft im Erwachsenenleben mit den unterschiedlichsten Strategien bis hin zu Verhaltensstörungen kompensiert.

Aber grundsätzlich anders geht es Erwachsenen auch nicht: Auch sie wollen und müssen wegen ihrer Persönlichkeit anerkannt werden. Dazu gehört ganz wesentlich, Verletzungen des Selbstwertgefühls zu vermeiden. Wer verletzt wird, hat ständig mit der Abwehr oder Heilung der Verletzungen zu tun statt seine Kreativität in die Arbeit und in eine befriedigende Lebensführung zu stecken. Und wer verletzt, verurteilt sich selbst zu einem Leben ohne Menschlichkeit, ist eigentlich sogar ein Unmensch.

3. Streitkultur

Gemeinsame Auffassungen werden bisher noch allzu oft dadurch hergestellt, daß eine Auffassung über andere dominiert. Diese anderen müssen unterdrückt und niedergemacht werden. Die Kollektivität ist in Wahrheit oft die individuelle Auffassung eines einzelnen, der die Macht hat, sie anderen aufzuzwingen. Die Herstellung einer wirklichen Gemeinsamkeit auf demokratischem Wege funktioniert anders:



Wenn jede(r) weiß, daß er/sie ein Mensch mit Stärken und Schwächen ist, dann weiß er/sie auch, daß er/sie manchmal Recht und manchmal Unrecht hat. Manche meiner Meinungen sind richtig und manche sind falsch. Davon ausgehend, entsteht die Offenheit für andere Meinungen:

Ich ertrage andere, entgegengesetzte Meinungen nicht nur, nein ich brauche sie sogar ganz dringend, um meine eigenen falschen Auffassungen zu korrigieren oder einen unvollkommenen Meinungsstand weiterzuentwickeln, mit neuen, vielleicht besseren Informationen. So werfen verschiedene Menschen mit verschiedenen Meinungen ihre Ideen zusammen, und daraus entsteht etwas Neues, Besseres. Das setzt natürlich eine Abkehr von der Haltung voraus, daß eine Auffassung gerade deshalb richtig sein muß, weil sie meine ist.

So entsteht Gemeinsamkeit, gelebte Solidarität im Gegensatz zu einer starren, aufgezwungenen. Nötig ist dafür einerseits Offenheit zur Entgegennahme anderer Meinungen, umgekehrt aber auch der Mut, sie auszusprechen.

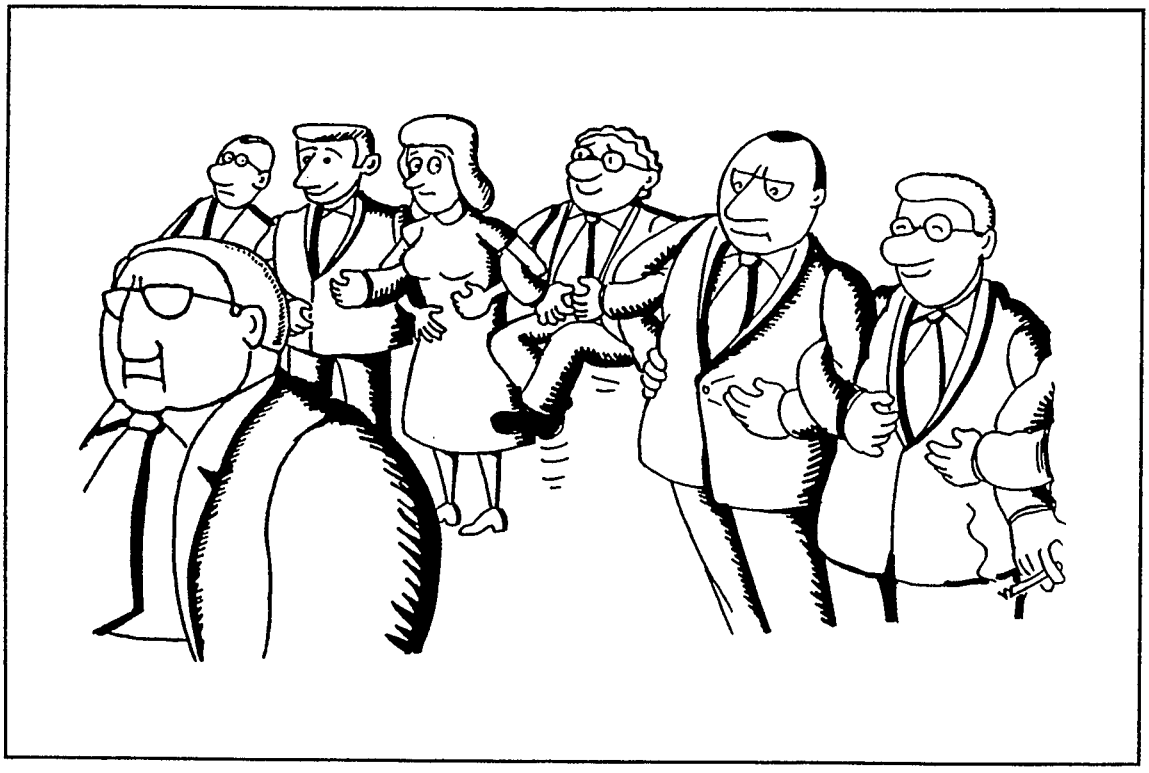
Bürgerstolz vor Königsthronen, dieses Motto kann in abgewandelter Form auch heute noch manchen Untertanen beflügeln, damit er sich nicht vor einem Gruppenführer oder Abteilungsleiter, Prokuristen oder Direktor, IG-Metall-Bevollmächtigten oder Minister bückt, sondern frei und unbeeinflußt seine Meinung sagt. Die Gewerkschaften sind seit ihrem Bestehen für die Freiheit der arbeitenden Menschen eingetreten.

4. Solidarität – konkret

Solidarität hat vielfältige Formen und wird täglich millionenfach auf der ganzen Welt in dieser oder jener Weise praktiziert. Nur einige wenige Aspekte können hier herausgegriffen werden. Der erste ist, jemandem beizustehen, dem es schlecht geht, dem Unrecht zugefügt, der benachteiligt wird. Das ist leider nicht so selbstverständlich, wie es klingt.

Wenn wir dem weiter oben skizzierten Ziel näher kommen wollen, daß die einzelnen anerkannt werden, dann bedarf es dazu oft des Einstehens füreinander. Wenn der Arbeitgeber oder Vorgesetzte seine Macht ausspielt, dann kann man sich dagegen oft nur gemeinsam wehren. Dazu braucht man auch den Mut derjenigen, die gerade nicht im Feuer stehen.

Wie oft kommt es sonst vor, daß jeder einzeln fertig gemacht wird, weil man nicht zusammenhält. Konkurrenz, Angst und die Hoffnung auf den eigenen Vorteil verhindern allzu oft diese Solidarität. Sie entsteht meist nicht spontan, sondern muß bewußt hergestellt werden.



Solidarität hat man früher auch als das Einstehen der Starken für die Schwachen bezeichnet. Diese Ausdrucksweise rückt jedoch Menschen zu stark in eine Position der Hilflosigkeit, die so meist nicht zutrifft. Jeder von uns ist irgendwo stark und irgendwo schwach. Solche Widersprüchlichkeiten auszuhalten und anzuerkennen, rückt ohnehin in neuer Zeit immer stärker ins Bewußtsein: die Welt ist nicht in Gut und Böse, in Starke und Schwache, in Freund und Feind geschieden, sondern überall gibt es von allem etwas. Das bewahre uns vor Selbstgerechtigkeit und Pharisäertum. Denn wer den Schwachen hilft, um sich stark und gut zu fühlen, der handelt wie die Pharisäer, die sagten: Herr, ich danke dir, daß ich nicht bin wie jener dort.

Wir sollten lieber sagen: Wer gerade unter besseren Bedingungen lebt, hilft dem, der es weniger gut hat.

Ein Beispiel ist der Betriebsrat oder die Gewerkschaft: sie sind der Zusammenschluß von Menschen, die sich gemeinsam besser wehren und durchsetzen können. Sie haben Rechte und Möglichkeiten, die ihnen das erleichtern. Deshalb kann sich ein Betriebsrat, ein Gewerkschaftsvertreter für jemanden einsetzen, ohne im selben Maß wie andere Benachteiligungen befürchten zu müssen.

Ein anderes, ganz aktuelles Beispiel aus der Angestelltenpolitik. Angestellte verdienen oft mehr Geld, haben bessere Arbeitsbedingungen, spezielle Qualifikationen und nicht so deutlich sichtbare Belastungen. Menschen, denen es besser geht, können sich auch für andere einsetzen, ihre Qualifikationen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen einsetzen, wie z.B. aufgrund naturwissenschaftlicher Kenntnisse eine Aktion "Tatort Betrieb" entwickeln, mit der Gifte aus dem Betrieb entfernt werden. Nur darf das angesichts der vielen Tausenden von gefährlichen Arbeitsstoffen nicht bei einzelnen Giftstoffen stehen bleiben. Statt vieler anklagender Sonntagsreden über die Zweidrittel-Gesellschaft oder die Arbeitslosigkeit können sie auch eine Aktion zur Einstellung von Arbeitslosen im Betrieb durchführen.

Umgekehrt sollten aber diejenigen, die unter ungünstigeren Bedingungen arbeiten und leben, den anderen die besseren Bedingungen nicht verübeln, sondern ebenfalls für sich zu erlangen versuchen. Nivellierung nicht nach unten, sondern nach oben. Das Angestelltenpolitische Arbeitsprogramm der IG Metall heißt "Solidarität 2000".

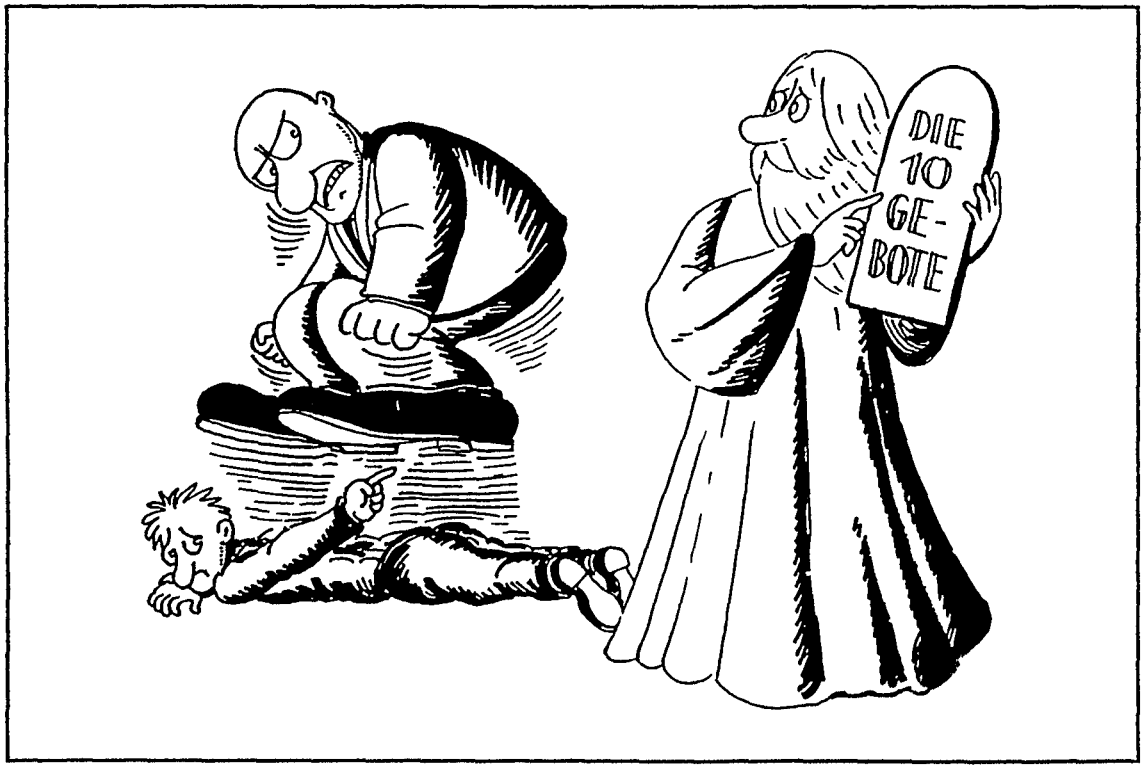
Mehr und mehr kann man heute zwei unterschiedliche Verhaltens- und Politikmodelle unterscheiden: eines, das bestehendes Unglück beklagt und anprangert, aber nicht oder zu wenig ändert - der Umweltschutz und die Arbeitslosigkeit sind vielleicht die beredtesten Beispiele dafür. Ein anderes Modell tritt aber allmählich stärker in den Vordergrund: Fehler und Mißstände nicht nur benennen, analysieren und kritisieren, sondern verändern und Abhilfe schaffen, konstruktiv Lösungen erarbeiten und durchsetzen. Während das erste sich oft in Schuldzuweisungen erschöpft und damit ein Gegeneinander erzeugt, ermöglicht letzteres gemeinsames Eintreten und damit die Durchsetzung als richtig erkannter Forderungen. Gemeinsam sind wir stark.

Eine so verstandene Solidarität ist auch die Grundlage für ein Demokratieverständnis, in dem eine Mehrheit die Minderheiten nicht unterpflügt, sondern in ihren spezifischen Interessen bestehen und sich einbringen läßt.

5. Anstand und Moral

Es gibt gewisse Anstandsregeln, die einerseits allgemein Geltung beanspruchen können, andererseits aber auch vielfach ungestraft verletzt werden, vor allem wenn es durch die Inhaber von Macht- und Führungspositionen erfolgt. Nehmen wir eine ganz einfache solche Regel: Was du nicht willst, daß man dir tu, das füg auch keinem andern zu.

Wie oft wird nicht, aus Machtstreben und Rücksichtslosigkeit, Gedankenlosigkeit oder Roheit dagegen verstoßen. Manche Menschen sind Berserker im Austeilen und Mimosen im Einstecken.



So gibt es zahlreiche Regeln, die allesamt zivilisatorische Errungenschaften darstellen und den Egoismus und die Barbarei der rücksichtslosen Durchsetzung des Stärkeren auf Kosten des Unterlegenen zügeln und verhindern sollen, angefangen von den zehn Geboten der Bibel. Unter zivilisierten Menschen gilt sogar die Regel, sich nicht vorzudrängen, anderen den Vortritt zu lassen, den anderen seine Meinung sagen zu lassen, usw.

Moralische oder ethische Normen müssen - so wird in jüngster Zeit betont - auch in der Wirtschaft, in der Arbeitswelt Geltung haben. Es wird nicht mehr hingenommen, daß um des wirtschaftlichen Erfolges willen Menschen fertiggemacht werden, daß sie ausgepreßt werden wie Zitronen und dann weggeworfen. Das Humankapital, die human resources, sind schon seit beträchtlicher Zeit als ein zu nutzendes, daher auch pfleglich zu behandelndes Gut entdeckt worden.

Setzen wir uns dafür ein, diese Erkenntnis im Betrieb einzulösen. Erinnern wir daran, daß Sitte und Anstand, Ethik und Moral zum gesicherten Bestand konservativer Werte gehörten. Nehmen wir sie ernst, und fordern wir sie ein!

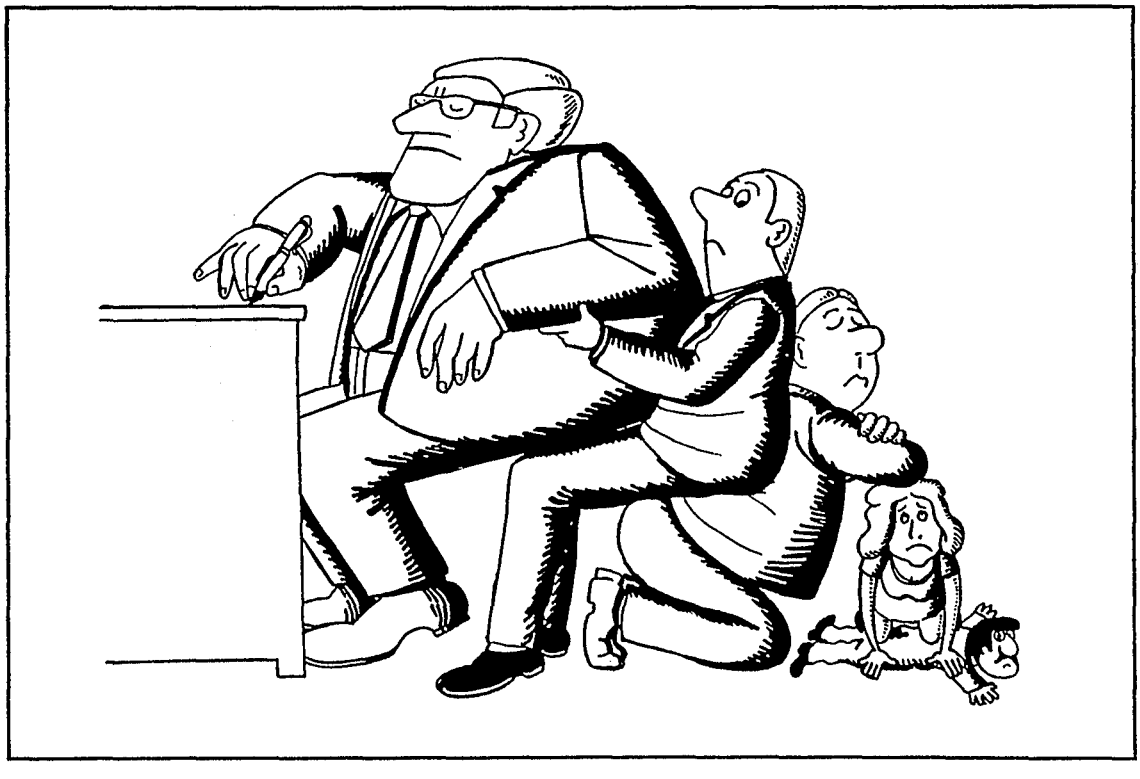
6. Menschliche Qualifikation

Viel zu oft wird bei der Personalauswahl, auch bei Führungskräften, nur die fachliche Qualifikation berücksichtigt. Diese allein - so wichtig sie ist - ist aber keine Gewähr dafür, daß die Betreffenden sich anständig zu ihren Mitmenschen und Mitarbeitern verhalten. Darauf sollten wir verstärkt achten: menschliche Qualifikation ist ein unerläßliches Auswahlkriterium für alle wichtigen Positionen in Wirtschaft und Gesellschaft, in Politik und Gewerkschaft. Sie kann weder durch hohes fachliches Können noch durch gesellschaftspolitische oder ökologische Kompetenz ersetzt werden. Das ist heute noch weniger selbstverständlich als früher.

Ehrgeiz und Karrierestreben befähigen noch lange nicht zu Führungspositionen. Oft wäre es sicher besser, nicht die auszuwählen, die am meisten den jeweiligen Posten erstreben, sondern die, die am besten dafür geeignet sind.

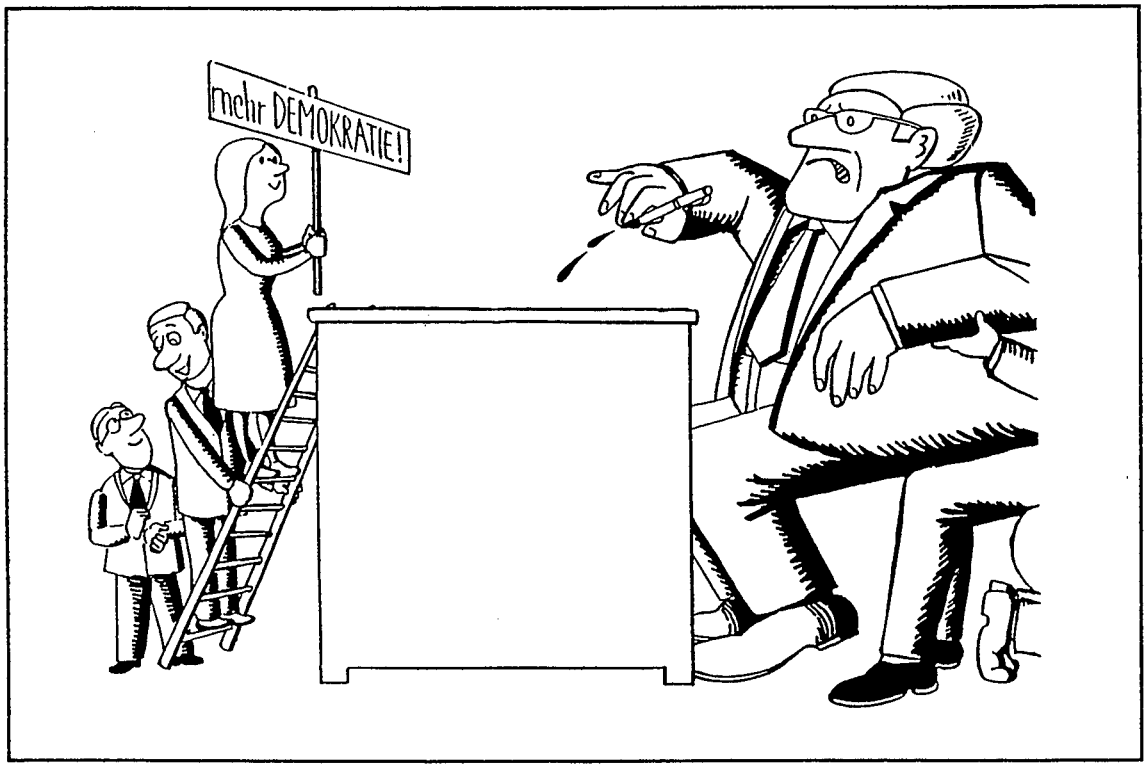
7. Demokratie

Immer noch ist die Wirtschaft hierarchisch strukturiert, werden die Entscheidungen an der Spitze des Unternehmens getroffen und nach unten weitergegeben, herrscht innerhalb des Unternehmens das Direktionsrecht und damit das Gegenteil von Demokratie. Dennoch ist eine Gegenbewegung unverkennbar. Die Entwicklung gewaltiger menschlicher Fähigkeiten ist die Grundlage für den rasanten technischen Fortschritt, den wir seit über einem Jahrhundert erleben, der unsere Lebensgrundlagen umwälzt und einem Teil der Menschheit einen ungeahnten Wohlstand verschafft hat - auch wenn die menschlichen Fähigkeiten bisher offensichtlich nicht ausreichen, die durch den technischen Fortschritt ausgelösten Gefahren und Folgeschäden zu bewältigen. Aber eine weitere positive Folge hat dieser technische Fortschritt dennoch gehabt:



Die Menschen können nicht mehr in großer Zahl unter militärischem Drill zu einer gleichförmigen, entwürdigenden und zermürbenden Arbeit angetrieben werden.

Vielmehr mußten und müssen für eine wachsende Anzahl von ihnen Arbeitsbedingungen geschaffen werden, in denen sie Eigeninitiative entfalten können, in denen der Erfolg der Arbeit nicht von äußerem Druck, sondern von der inneren Leistungsbereitschaft abhängt.



Deshalb ist es nicht nur ein idealistisches Ziel, mehr Demokratie auch im Betrieb anzustreben. Sicherlich wird die Bestimmung dessen, was produziert wird und wie dies geschieht, noch an der Spitze getroffen. Doch gibt es zunehmende Bestrebungen, daß auch die Beschäftigten sich in diese Fragen einbringen. Arbeitskreise zur alternativen Produktion machen sich Gedanken und entwickeln Vorstellungen über die Nutzung der vorhandenen Qualifikationen und Kapazitäten, um die Auslastung der Betriebe sicherzustellen und Arbeitsplätze zu sichern. Drängende gesellschaftliche Aufgaben wie die Rettung der Umwelt veranlassen immer mehr Menschen, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie ihre Arbeit dafür nutzbar machen können.

In die Lernziele der Ausbildung wurde die ökologische Kompetenz und Verantwortung aufgenommen. So wird Produktmitbestimmung in wachsendem Maße zu einem Element, das die Beteiligung der Menschen an den betrieblichen Entscheidungen verstärkt.

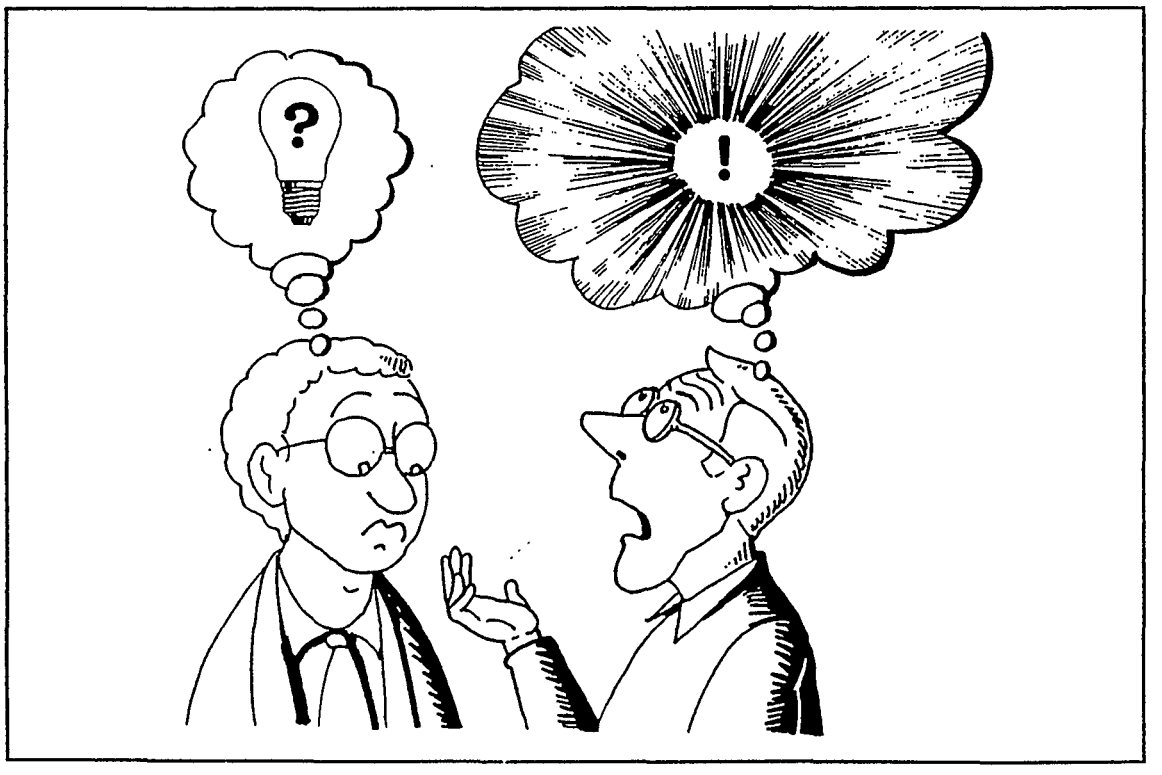
Die Einbeziehung ihrer Meinungen und Ideen, das Hinzufügen abweichender und unkonventioneller Vorstellungen zu vorhandenen traditionellen Verfahrensweisen wird immer mehr als Faktor erkannt, der die Innovationsfähigkeit des Betriebes und damit seine Stellung auf dem Markt verbessert. Demokratie muß zum Produktionsfaktor werden.

Aber die Realität ist in großen Teilen noch entgegengesetzt. Starre und veraltete Vorstellungen und Verhaltensweisen, das Festhalten an Machtstrukturen, Anordnen statt Überzeugen, andere auf die Seite drängen statt sie einzubeziehen: dies bestimmt in weiten Bereichen noch das Bild der täglichen Arbeit. Routine statt Kreativität, Benachteiligen von Frauen statt Gleichberechtigung, ungenutzte und fehleingesetzte Qualifikationen sind in der betrieblichen Wirklichkeit mindestens so weit verbreitet wie moderne Unternehmenskulturen, die oftmals mehr Anspruch als Realität sind. Hier ist es unsere Aufgabe, in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung die Ansprüche auf Beteiligung einzufordern. Alle einbeziehen, ihre Kreativität fördern, Entfremdung abbauen, jeden fragen, die Stillen im Lande nicht übergehen, wenn notwendig mit Metaplan-Kärtchen ihre Meinung einholen und berücksichtigen.

Die Freiheit des Andersdenkenden respektieren und bestehenlassen, ohne sie unnötig im Einheitsbrei der Mehrheitsmeinung untergehen zu lassen. Minderheiten ihr Recht lassen, niemanden zwingen, sich zu verbiegen, wenn sich seine Auffassung nicht durchgesetzt hat.

8. Kreativität und Innovation

Denn neue Meinungen unterscheiden sich notwendigerweise von den alten, müssen sich zum Wohle des Ganzen dagegen durchsetzen, besonders in Zeiten eines so grundlegenden Paradigmenwechsels wie er heute stattfindet. Wie in der Physik das Parádigma, das geschlossene Gedankengebäude der klassischen newton'schen Physik von Einstein, Planck und Heisenberg umgewälzt und durch die Quantenphysik ersetzt wurde, so findet heute in der Gesamtgesellschaft eine totale Umwälzung statt. An die Stelle von Über- und Unterordnung tritt tendenziell Gleichordnung und Kooperation. Dadurch werden verfestigte Machtstrukturen, die kollektive Gleichschaltung ermöglichten, aufgelöst.



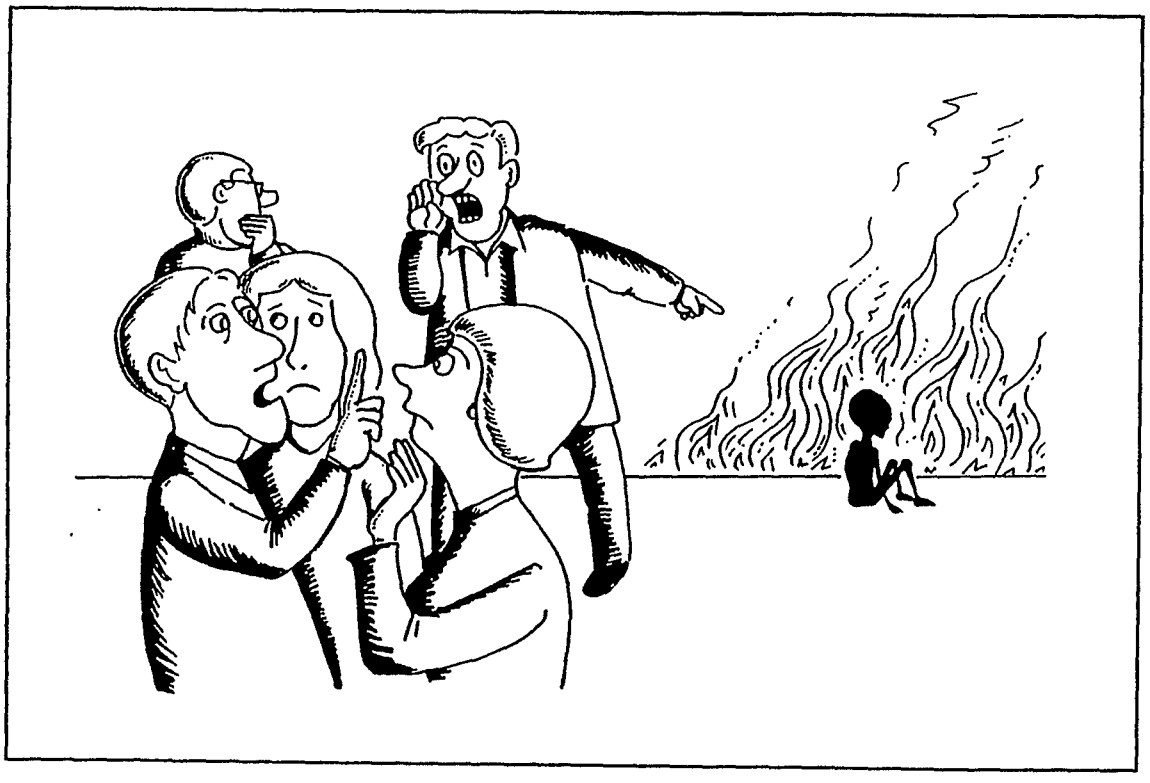
Die Individuen treten in ihre Rechte ein, sind zunehmend hochqualifiziert und entsprechend selbstbewußt und vertreten ihre Ansprüche. Sich abfinden mit Ungerechtigkeiten, mit falschen Lösungen, resigniert dazu schweigen kommt aus der Mode. Querdenken, die Dinge gegen den Strich bürsten wird immer notwendiger, um Fehler und Veraltetes aufzudecken. Entfremdung wird schrittweise aufgehoben, wenn die Dinge, wenn das tägliche Tun auf seinen Sinn befragt wird.

Eine fortschrittliche Organisation wie die Gewerkschaft tritt auch hier für das Neue, für die Überwindung veralteter Strukturen ein und fördert im Betrieb und in ihren eigenen Organisationen Wandel und Erneuerung.

Das gelingt umso besser, je mehr eigene Unvollkommenheit erkannt und eingestanden, Offenheit für andere, auch unbequeme Meinungen als Notwendigkeit zur eigenen Meinungsbildung erkannt und praktiziert wird.

9. Verantwortung

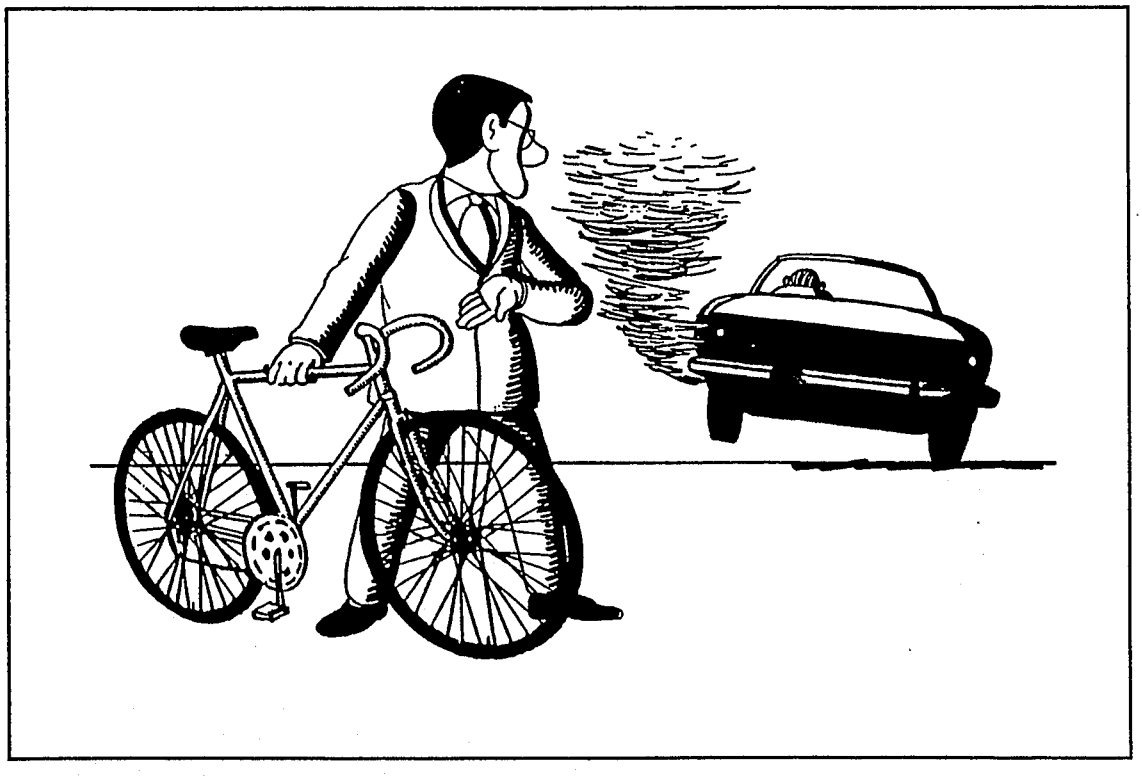
Wenn dies als Grundzug unserer Zeit beschrieben werden kann: daß die Verbindung zwischen Menschen nicht mehr die unmittelbare Einheit der Herde, des Kollektivs ist, noch die von einem Anführer aufgezwungene Gleichförmigkeit, sondern die von entfalteten Individuen untereinander aufgrund eigenen Entschlusses hergestellte Verbindung, dann bedeutet es auch Verantwortung für andere und für alle anderen, also das Ganze. So findet sich heute bei vielen Menschen das Bewußtsein der Verantwortung für die Menschen in anderen Ländern, die im Elend leben, für die Nichtseßhaften und Erwerbslosen, für die Erhaltung des Friedens und der Umwelt, bei Männern für die Rechte der Frauen, bei Inländern für Ausländer. Das bedeutet sicherlich eine höhere Form der Menschlichkeit, als nur den eigenen Vorteil zu suchen, seinen Wohlstand zu mehren und sich nicht darum zu sorgen, ob morgen eine Klimakatastrophe alles zerstören kann.



Doch ist das Bewußtsein der Verantwortung oft noch nicht weit genug entwickelt, um daraus auch im erforderlichen Maß Taten folgen zu lassen. Das aber ist genau unsere Aufgabe als Organisation: diese Bestrebungen zusammenzufassen, um ihnen die Möglichkeit der gemeinsamen Durchsetzung zu verschaffen.

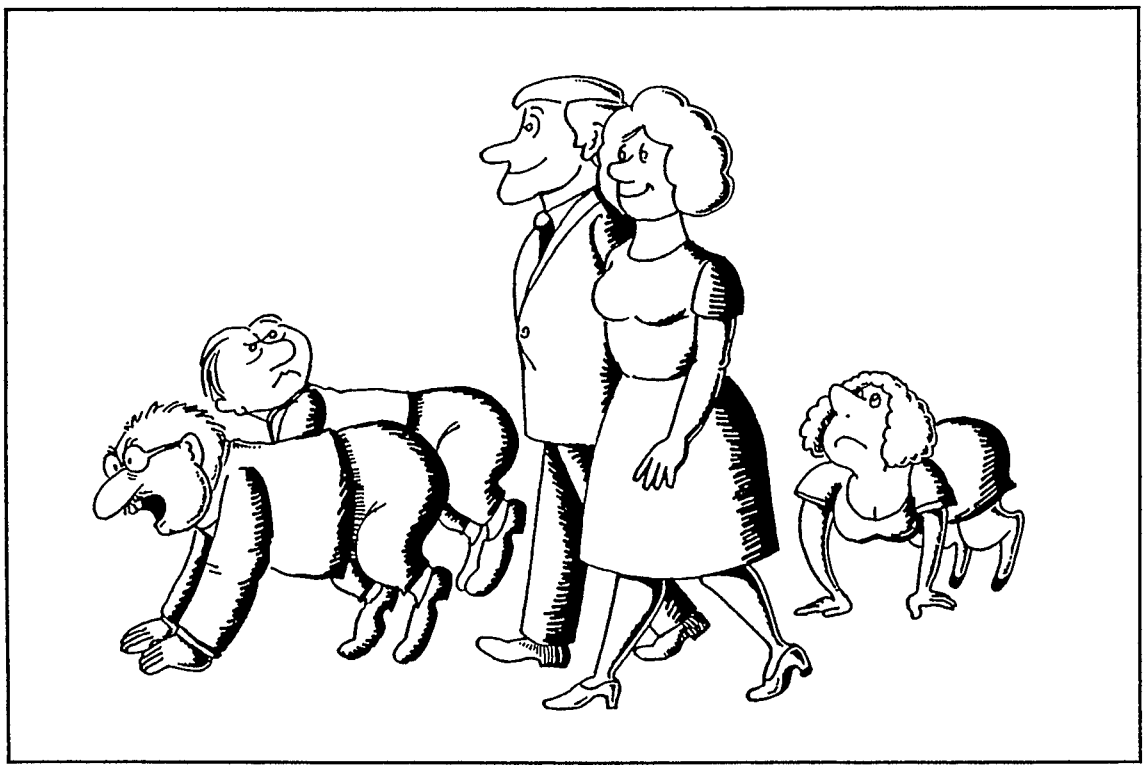
10. Konstruktiv, erfolgsorientiert

Dann geht es nicht mehr nur um ein menschliches Bewußtsein, sondern auch ein entsprechendes Verhalten. Nicht um Diskussionen, die die Probleme feststellen, sondern auch um Lösungen. Nicht bloß verfahrensorientiert, sondern zielorientiert, ergebnis- und handlungsorientiert müssen unsere Bemühungen sein. Nicht aus Haß gegen den Gegner, gegen Andersdenkende, sondern aus Liebe zu den Menschen und zur Natur sollte unser Denken und Handeln sich speisen. Nochmals als Beispiel: nicht die Klimakatastrophe beschwören, sondern den Elektroantrieb durchsetzen. Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge formulieren, einbringen und durchsetzen, in denen steht: "Es werden keine gefährlichen Arbeitsstoffe verwendet". Statt Dutzender Sonntagsreden gegen die Arbeitslosigkeit, gegen die Unternehmer und Politiker, die nichts dagegen tun, lieber im Betrieb, wo man selbst arbeitet, für die Einstellung von Arbeitslosen eintreten. Statt noch so berechtigter Kritik an den Maßnahmen der Geschäftsführung lieber ein alternatives Unternehmenskonzept erarbeiten und allen verfügbar machen.



11. Der aufrechte Gang

Wer solchermaßen praktisch und real, konkret und erfolgreich für seine Überzeugungen eintritt, der kann sich auch noch im Spiegel anschauen. Wer den Rücken nicht beugt, sondern den aufrechten Gang praktiziert, der wahrt seine Persönlichkeit, das einzige, was den Menschen wirklich ausmacht.



Wer andere duckt und womöglich dabei noch Reden über den aufrechten Gang hält, verrät nicht nur in der Tat menschliche Überzeugungen, sondern auch sein eigene Persönlichkeit. Aller Ruhm und alle Macht, alles Geld können die Aufgabe der eigenen Persönlichkeit nicht ersetzen. Der Mensch, der sich vor keinem Menschen bückt, war von Anbeginn an das Menschenbild der Gewerkschaftsbewegung.

Wie weit ein solches Menschenbild in der Praxis realisiert oder mit Füßen getreten wird, sollte uns nicht gleichgültig sein. Wir sollten - bei aller Unvollkommenheit - für seine Verwirklichung gemeinsam eintreten.

Warnung!

Dieses Heft ist als Beitrag zur Herstellung menschlicher Beziehungen im Betrieb gedacht, nicht aber für diejenigen, die meinen, Andersdenkende bekämpfen zu müssen; die jeden, der etwas besser kann, mit Neid und Haß verfolgen.

Wer glaubt, wenn man für Menschlichkeit kämpfen will, müsse man einen Teil der Menschheit bekämpfen, kann sich nicht auf uns berufen. Denn im Namen einer solchen Auffassung ist schon ein ganzes System errichtet worden, das unter Berufung auf Menschlichkeit Hunderttausende angeblicher Gegner vernichtet hat, die oft nur die Fähigeren waren.

Friedrich-Ebert-Stiftung
Bonn
Bibliothek

Anschrift:

IG Metall Vorstandsverwaltung
Abteilung Automation/Technologie/Humanisierung des Arbeitslebens
Lyoner Str. 32
60528 Frankfurt/Main

Tel. 069/6693-2910
-2908

Bewege Deine Lippen,
lache,
nein,
lache nicht,
tu so als ob Du lachen würdest!
In dem Augenblick halte ich die Zeit fest,
und Du bleibst so, als ob Du ewig
lachen würdest.

Fatma Akgül