

OBERRHEINISCHES HUMANISTISCHES FORUM

**Schutz und Förderung des Menschen im
Sozial- und Wirtschaftsleben**

Strassburg-Seminar vom 12. Oktober 2013



Erasmus 1466 ? - 1536

Französischer Text von Sabine URBAN ausgearbeitet, sabineurban@noos.fr

Deutsche Übersetzung von Shéhérazade HOYER, shedialog@mac.com

Administrative Koordination und Logistik :



INSTITUT POUR LA PROMOTION DU LIEN SOCIAL

23 rue du Loess, Campus du CNRS, bâtiment 50
67200 STRASBOURG
accueil@ipls.u-strasbg.fr
www-ipls.u-strasbg.fr

Mit freundlicher Unterstützung von :



Die Welt, in der sich heutzutage das sozial-wirtschaftliche Leben abspielt, ist sehr turbulent; da sie auch global vernetzt ist, werden letztendlich alle Menschen, Organisationen und Institutionen auf die eine oder andere Weise, im privaten oder beruflichen Bereich, davon betroffen. Die **Veränderungskräfte** sind zahlreich und wirken sich mit hoher Geschwindigkeit aus; sie **sind destabilisierend (im positiven oder negativen Sinn)**. Folgende wesentliche Entwicklungen lassen sich feststellen:

- 1.) Die zunehmende Bedeutung, die Geld und Geldgewinnen geschenkt wird,
- 2.) Die Verhärtung des Konkurrenzkampfes im Handel,
- 3.) Die überwältigende Ausdehnung der neuen EDV-, Informations- und Kommunikationstechnologien, gleichzeitig Gefahrenquelle (schwierige Beherrschung von *Big Data*) und neue Wissensquelle;
- 4.) Eine neue Form der Zeiteinteilung (und womöglich destabilisierende Vermischung von Denkzeiten, Arbeitszeiten und Freizeiten),
- 5.) Die Freiheit zu handeln, zu denken, sich zu bewegen, innovativ und schöpferisch zu sein (eine Freiheit, die in vielen Ländern anerkannt wird),
- 6.) Das „Schrumpfen“ der Welt, die dank der Verkehrs- und Kommunikationstechnologien zunehmend zu einem *global village* wird.

Diese Entwicklungen haben eine tiefgreifende Wirkung auf das Schicksal und das Verhalten der Menschen sowie auf die Zukunft der **humanistischen Werte**; zahlreiche Studien beschäftigen sich im Einzelnen damit; darauf wurde hier nicht eingegangen. Im Laufe des Seminars kamen vielmehr **Akteure aus dem praktischen Bereich** zu Wort, um ihre Gedanken vorzutragen, ihre Erfahrungen aufzuzeigen und gemeinsam darüber zu diskutieren. Darin liegt das Einzigartige und Spannende ihrer Botschaft, denn es erweist sich, dass **der Mensch immer den Lauf der Dinge abändern kann**. Dazu muss er nur in der Lage sein, seinem Leben, seiner Arbeit und den Vorhaben, an denen er sich beteiligt, einen Sinn zu verleihen; er braucht Anerkennung, um angespornt, überzeugt und versichert zu sein; er muss kommunizieren, er braucht Zusammenarbeit und ein Zusammengehörigkeitsgefühl, er muss sich schöpferisch betätigen und teilen können. Er hat auch das Bedürfnis zu denken, sich auszutauschen, Verantwortung auf sich zu nehmen und mit einem gewissen Freiraum handeln zu können. Das **Unternehmen** (insbesondere die kleinen und mittleren) ist der Ort, wo diese unterschiedlichen Bestrebungen ein günstiges Echo finden können, (auch wenn erwiesenermaßen Misserfolge natürlich auch zu verzeichnen sind). Die Aufgabe des Unternehmers ist in diesem Miteinander von wesentlicher Bedeutung, denn er „gibt den Ton an“. Das Unternehmen muss effizient, produktiv und rentabel sein; unter diesen Bedingungen kann es erfolgreich sein und demzufolge den Menschen achten. Der Unternehmensleiter muss dafür Sorge tragen, dass seine Mitarbeiter an der Entwicklung des Unternehmens Sinn finden und sich engagieren. Was für das Unternehmen gilt, gilt ebenso für jede andere öffentliche oder private Organisation: Auch sie muss **beobachten, zuhören und reagieren**.

Aus den Diskussionen, an denen 14 deutsche und französische Teilnehmer sich in einem ausgewogenen Verhältnis einbringen konnten, ging eine große Anzahl an vielseitigen, aussagekräftigen und doch nuancierten, ermutigenden wie auch etwas zurückhaltenden, aber auf jeden Fall lehrreichen Zeugnissen hervor, wie die folgenden Seiten es belegen. Ein roter Faden zog sich dabei durch die Diskussion: **Der Mensch an sich hat einen Wert, nämlich den höchsten; er allein ist in der Lage, die sozial-wirtschaftliche Wertschöpfung vorzunehmen; er muss die Werte der Zukunft vorausdenken**.

TEILNEHMER

❖ GESTALTUNG :

- Pierre **KARLI**, Professeur émérite de Neurophysiologie à l'Université de Strasbourg, Membre de l'Académie des Sciences (Paris)
- Sabine **URBAN**, Professeur émérite de Management international à l'Université de Strasbourg

❖ MODERATOREN :

- Alain **BERETZ**, Président de l'Université de Strasbourg
- Christian **FRIETSCH**, Editeur du journal on line *Goodnews4Baden-Baden.de*
- Marc **FEIX**, Professeur d'éthique sociale et politique à l'Université de Strasbourg

❖ PODIUMS AKTEUREN :

○ Frankreich :

- Brigitte **BANNEROT**, Médecin Inspecteur régional du travail
- Astrid **BOOS**, Présidente du Conseil d'orientation et de surveillance de la Caisse d'Epargne d'Alsace
- Patrick **GUILLOT**, Directeur Général des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg
- André **LE BIHAN**, Dirigeant de Siemens-France
- Geneviève **LEPELLETIER**, Directrice des Ressources humaines du groupe Socomec
- Fabrice **URBAN**, Président Directeur Général de Quiri et Cie

○ Deutschland :

- Maximilian **ERLMEIER**, Vorsitzender Freiburger Denkfabrik e.V. und Herausgeber euroJournal
- Gert **FIEGUTH**, Professor für Personalwesen an der Hochschule Kehl
- Karsten **LEHMKÜHLER**, Professor für Ethik an der Universität de Strasbourg
- Hans **NUSSBAUM**, Unternehmer, Nussbaum Gruppe, Kehl-Bodersweier
- Norbert **RAUCH**, Geschäftsführer, Rauch Landmaschinenfabrik GmbH

BOTSCHAFT DES SEMINARS

Der Hintergrund dieser Frage ist zweifach: Er beruht zugleich auf einem **Fazit** und auf einer **Willensäußerung**.

Das **Fazit**, das in der Welt mit zunehmender Deutlichkeit zum Ausdruck kommt, ist, dass die Entwicklung der globalisierten Wirtschaft, die seit Ende der achtziger Jahre im Sinne einer beschleunigten Finanzausrichtung des Gesellschaftslebens stattfindet, langfristig nicht tragfähig ist, denn sie birgt schon im Kern die Keime einer Schwächung der menschlichen Werte zum Vorteil der Allmacht des Geldes, zugunsten übermäßiger gesellschaftlicher Ungleichheiten, völlig unzumutbarer Situationen der öffentlichen Verschuldung und selbstmörderischer Umweltzerstörungen.

Der **Wille** diese Entwicklung durch Überlegungen und Handlungsvorschläge einzudämmen ist das Markenzeichen des Oberrheinischen Humanistischen Forums, das auf Initiative eines Neurobiologen der Universität Straßburg und Mitglied der *Académie des Sciences* (Paris), Prof. Pierre Karli, ins Leben gerufen wurde. Zu diesem Zweck hat dieser sich mit verschiedenen Persönlichkeiten aus den Kreisen der Wissenschaft, der Politik, des Geschäfts- und Gesellschaftslebens zusammengetan, um eine Reihe von geeigneten Themenbereichen festzulegen. Die Premiere (*Schutz und Förderung des Menschen im Sozial- und Wirtschaftsleben*) fand am Samstag den 12. Oktober 2013 in der Maison de la Région in Straßburg als ein Seminartag mit Diskussion statt. Das Besondere an diesem Seminar war die Tatsache, dass die Debatten von einer gleichen Anzahl an Moderatoren und Praktikern von beiden Ufern des Rheins (über Simultanübersetzung) moderiert wurden.

Die **Botschaft**, die in den folgenden Seiten vorgestellt wird, ist an sich keine analytische Berichterstattung der verschiedenen Beiträge, sondern eine Zusammenfassung der vorgetragenen Gedanken, die gezielt kurz gehalten wurden, um anschließend noch möglichst viele Reaktionen und fruchtbare Ideen in verschiedenen Bereichen des Gesellschaftslebens hervorzurufen (Teilnehmerliste von der Diskussion im Anhang).

Erarbeitet wurde diese Botschaft im engen Kreise des **Oberrheinischen Humanistischen Forums**, dessen Bezeichnung sowohl eine geschichtliche Zeit wie auch einen bestimmten Raum ins Gedächtnis ruft. Geschichtlich wird auf die Renaissance zurückverwiesen, die für das Europa des 15. und 16. Jahrhundert eine leuchtende Epoche geistiger, künstlerischer sowie wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Ausstrahlung eingeleitet hatte. Der Raum Oberrhein leistete seinen besonderen Beitrag unter dem doppelten Einfluss der Renaissance (als Katalysator der Modernen) und der protestantischen Reformation, (die das kritische, analytische Denken und das Verantwortungsbewusstsein förderte). Diese Besonderheiten haben im Laufe der Zeit bedeutende Errungenschaften ins Leben gerufen, wie die soziale Marktwirtschaft (vom Ordoliberalismus der Freiburger Schule entwickelt), die Geistesströmung „*Neue Wege des Humanismus / Nouveaux chemins de l’humanisme*“, die 1996 in Basel entstand oder in jüngster Zeit die Initiative von Maximilian Erlmeier (Freiburg i. B.) zugunsten einer sog. „*humanen Marktwirtschaft / Économie de marché humaine*“.

Die Gegenwart trägt die Spuren der Vergangenheit, doch was zählt, ist die Zukunft; diese wird jetzt geschaffen, und zwar auf der Grundlage von Ideen, Erfahrungen und Vorhaben. In diesem Sinne baten die Veranstalter des Seminars „*Schutz und Förderung des Menschen im Sozial- und Wirtschaftsleben*“ die Teilnehmer, die alle in verschiedenen Organisationen Akteure vor Ort sind, ein Zeugnis über ihre praktischen Erfahrungen abzulegen, über ihr Verständnis der sozio-ökonomischen Realität, über ihre Vision einer für die künftigen

Generationen sowohl langfristig *tragfähigen* Zukunft als auch einer *wünschenswerten* in Bezug auf Wohlstand und Menschenwürde, wobei die Würde *aller* Menschen gemeint ist.

Mit anderen Worten, der Sinn und Zweck der Wirtschaft muss bedacht werden. In der humanistischen Geistesströmung verdient es der Mensch, Mittelpunkt der Belange im Sozial- und Wirtschaftsleben zu sein, im Gegensatz zu jener Geistesströmung, die z.Zt. Mode ist und die an dieser Stelle lieber Geld, einen dehnbaren Begriff wie Finanzertrag und einen festen wie Währungsgewinn sieht. Die Wahl der einen oder anderen Priorität ist nicht von ungefähr; sie wirkt sich in der Tat auf die gesamte Funktionsweise aus. Wir sollten jedoch bedenken, dass das Produktionssystem zur Erzeugung des zum Überleben und zur Entfaltung des Menschen erforderlichen Reichtums (Güter und Dienstleistungen) **sowohl** menschliche Ressourcen d. h. breitgefächerte Kompetenzen und Talente, dazu noch Schöpferkraft wie auch Geldmittel bzw. Finanzressourcen benötigt, um zu investieren, innovativ zu sein, Arbeit zu entlohnen und zu den Einnahmen der öffentlichen Hand beizutragen. Es gilt demnach diese Priorität sorgfältig auszuwählen (Menschenwert oder Geldwert?). Die Unternehmen stecken mitten in dieser Zwickmühle: Die großen internationalen Multis und die KMU (die kleinen und mittleren Unternehmen) treffen diese Wahl nicht mit der gleichen Zielsetzung und nicht unter den gleichen Zwängen; die an der Börse notierten Großunternehmen sind unmittelbar von den übernationalen Finanzmärkten abhängig, (denen es bei der Beurteilung in erster Linie um die kurzfristige Optimierung der Finanzergebnisse geht), während die kleineren, oft an Familienbesitz geknüpften Unternehmen den Menschen näher stehen (und somit mehr Verständnis für die Zukunft des „Humankapitals“ aufbringen). Außerdem ändert sich die Wahl auch je nach dem kulturellen, gesellschaftlichen und politischen Umfeld des jeweiligen Unternehmens. Diese Erkenntnis ergab sich auf sehr eindeutige Weise im Laufe des Tages aus den Diskussionen; es besteht auch tatsächlich eine Spaltung zwischen links und rechts vom Rhein. Das gemeinsame humanistische Gedankengut wurde auf der einen Seite vom Pariser Zentralismus gefärbt und auf der anderen durch das Zulassen einer von Selbstverwaltung geprägten Vielfalt.

Die Diskussionen anlässlich des Seminars vom 12. Oktober 2013 kreisten im Wesentlichen um zwei Hauptthemen: Das erste betraf **die Suche nach dem Sinn und das Bedürfnis nach Anerkennung**, das zweite, **die Beziehungen sowie die senkrechte und waagerechte Kommunikation innerhalb der Arbeitswelt**. Über den scheinbar fachlichen Charakter hinweg wurden beide Themenkreise mit großer Aufgeschlossenheit erörtert, um auch umfassende Ethik- oder Management-Probleme miteinzuschließen.

1. Dem Menschen geht es im Leben um Sinnfindung. Es ist zwar ein persönliches Streben, doch der sozial-wirtschaftliche Kontext, in dem er fortschreitet, kann diese Suche erleichtern (oder auch nicht).

Der Mensch ist zugleich ein biologisches Wesen, das über eine eigene Existenz, besondere Fähigkeiten und Bedürfnisse verfügt, wie auch ein sozial Handelnder, der auch Beziehungen und Zuneigung braucht, weshalb er nicht ohne die Hilfe anderer überleben kann. Selbstständigkeit und Abhängigkeit stehen demnach in einem engen Wechselspiel während seines ganzen Lebens, wobei sie je nach Lebensalter an Intensität zu- oder abnehmen. Der Mensch findet seine Würde und seine Kraft im Denken (Blaise Pascal); vielmehr ist es das Denken, als die Arbeit, das den Sinn des Lebens ausmacht. Im Gegensatz zu dem Tier ist der Mensch in der Lage seine Zukunft zu gestalten, zu erfinden, zu erschaffen und zu erneuern. Aber der in einer Gesellschaft lebende Mensch ist auch insofern verletzlich, als er vom Gedankengut und von den Kräften der anderen erdrückt werden kann. Ungleiche Machtverhältnisse zwischen dem persönlichen und dem gesellschaftlichen Bereich existieren und können zu nachteiligen Spannungsverhältnissen für den Einzelnen wie auch für die Gruppe führen. Im sozialwirtschaftlichen System gehört es zu den Aufgaben der Beteiligten diese einzugrenzen. *Wie* das geschieht, ist ein *Thema* das immer wieder im Laufe der Diskussion in unterschiedlichen *Variationen* vorkam: die Achtung der Bedürfnisse des einen

oder anderen, das Miteinander, das Zuhören, das Betrachten, der Dialog sowie die Aufgeschlossenheit für das Neue, der Zugang zum Wissen in all seinen Gestaltungen, das Recht zum Irrtum, das Vertrauen, die Anerkennung der Verantwortlichkeit, die Freiheit des kritischen Denkens und die Anpassungsfähigkeit. Diese im Wesentlichen verhaltensorientierten Variationen, die von allen Teilnehmern auf verschiedene Weisen beschrieben wurden, können in allen Organisationen praktiziert werden, sei es in Unternehmen, in Krankenhäusern, in öffentlichen Verwaltungen, sei es in Bildungseinrichtungen oder in Vereinen, also in allen Bereichen eines sozialwirtschaftlichen Systems, ohne dass dieses von Grund auf in Frage gestellt würde.

Die Effizienz eines sozialwirtschaftlichen Systems liegt im Ergebnis der eigenen oder der gemeinsamen Initiativen sowie in den Bedingungen unter denen diese Initiativen innerhalb der Betriebe oder anderer Organisationen zur Geltung gebracht werden. Die **Arbeit** spielt im Leben derjenigen, die sich im arbeitsfähigen Alter befinden, eine bedeutende Rolle, zunächst von der Zeit her, dann aber auch als eine Form der Wertschätzung ihrer Handlungsfähigkeit (sich nützlich vorkommen) oder als Sicherheitsquelle (über eine wenn möglich feste Anstellung) oder noch als Folge sozialer Bindung bzw. als Born der Freude. Der Arbeitgeber seinerseits sieht in der Arbeit seiner Mitarbeiter eine Ressource, einen Faktor mit erhöhtem Marktwert. Diese Ressource ist allerdings nicht nur kurzfristig einsatzfähig, sondern birgt in sich auch die Zukunft des Unternehmens aufgrund der einmaligen Schöpferkraft, die in jedem Menschen wohnt. Die sozialen Interaktionen sind Faktoren kognitiver Fortschritte. Sie entwickeln sich zum Teil im Unternehmen selbst und geben dadurch Anlass zum Wettbewerb innerhalb dessen. Sie tragen zur Wertsteigerung des kostbaren „**Humankapitals**“ bei. Diese Interaktionen finden auch teilweise im sozialwirtschaftlichen Umfeld des Unternehmens statt, wodurch zahlreiche Vernetzungen aller Art entstehen (zwischenmenschliche, organisationsübergreifende, technologische, wissenschaftliche, industrieübergreifende und sogar sozialpolitische), die für die Entwicklung eines Unternehmens, sei es ein kleines oder ein großes, von höchster Bedeutung sind. Der Arbeitnehmer bzw. Mitarbeiter muss unabhängig von seiner Stellung oder Funktion einerseits als Produktionskostenpunkt und andererseits auch als Zukunftsinvestition bzw. als Vermögenswert des Unternehmens betrachtet werden. Wie wirklich diese Dualität Kosten/Investition ist, kann aus der Sicht der Vorgesetzten oder der Unternehmensleitung unterschiedlich wahrgenommen werden. Je nach Lage wird das Betriebsklima des Unternehmens den Unterschied ausmachen. Die Nicht-Anerkennung des Faktors „Zukunftsinvestition“ kann leider zu Führungsschwächen führen, die sich in extremen Fällen (eher bei großen, als bei kleinen und mittleren Unternehmen) durch Verzweiflung, Unwohlsein, depressive Tendenzen der Arbeitnehmer oder möglicherweise dramatische *Burn-out* Erscheinungen auszeichnen. Arbeit kann dann an Sinnlosigkeit grenzen.

Jedenfalls **ist Arbeit nicht der einzig mögliche Quell, um das Verlangen nach Sinn des Einzelnen zu stillen**. Das Leben existiert auch außerhalb der von dem Unternehmen (oder einer anderen Organisation) gebotenen Arbeitswelt. Die Ansicht, das Unternehmen müsse auf das Verlangen nach Sinn, das von den Einzelnen angestrebt wird, direkt eingehen, wurde weitgehend widerlegt, allein schon aus zwei Gründen. Zum Ersten ist das Unternehmen keine „Sekte“ mit der Aufgabe seine Mitarbeiter zu indoktrinieren; es hat grundsätzlich eine andere Aufgabe, nämlich die, Reichtum zu erzeugen, um auf die Bedürfnisse der Einzelnen (Kunden, Verbraucher, Nutzer, industriellen Nutzer, Körperschaften) einzugehen; es empfiehlt sich, den Mitarbeitern die Freiheit des Denkens und der Sinnfindung, nach der sie ihr Leben ausrichten wollen, zu gewähren. Zweitens ist ein mehr oder weniger verwirrend ausgedrückter Wunsch nach Sinnfindung geeignet, Steuerungsmanipulationen einzelner Gruppierungen oder auch politischer Art (wie man sie nicht nur in totalitären Regimen feststellen konnte), die sehr lästig oder gar nachteilig sein können, herbeizuführen. Die Suche nach dem Sinn gehört in erster Linie zur Intimsphäre eines jeden. Die gilt es als solche zu respektieren. Hingegen obliegt dem Unternehmen die Verantwortung, diese persönliche Entscheidungsfreiheit nicht zu beeinträchtigen. **Das**

Unternehmen, als der Erzeuger von Reichtum, muss dem Einzelnen die Sinnfindung ermöglichen. Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Wertschöpfung kann und soll vom Management hervorgehoben werden. So hat z.B. eines der teilnehmenden Unternehmen, das auf landwirtschaftliche Maschinen spezialisiert ist, eine Unternehmenskultur geschaffen, die auf die Befriedigung der menschlichen Ernährungsbedürfnisse ausgerichtet ist – der Großteil der Maschinenproduktion wird in die ganze Welt exportiert – und auch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leistet. Andererseits gibt es, wohlgermerkt, Unternehmen mit einer eher zerstörerischen Ausrichtung, die immerhin – zumindest kurzfristig – sehr gewinnbringend agieren. In einer eher nachhaltigen Vision eines menschlich geprägten Kapitalismus müssen die menschlichen Belange mit einem hohen Maß an Kohärenz zwischen den Aktionären, den Unternehmen und der Gesamtheit der Einheiten und Personen, die den Konzern bilden, getragen werden: Die Aktionäre geben den Ton an und entscheiden, inwieweit die Finanzausrichtung die Unternehmensführung bestimmen soll; die Unternehmensleiter haben die Aufgabe, eine klare und glaubwürdige Ausrichtung zu schaffen, nämlich über die Art und Weise miteinander zu leben und zu arbeiten, die ihnen für das Unternehmen vorschwebt; alle zum Unternehmen gehörenden Einheiten und Personen tragen die wichtige Verantwortung für die Vorschläge, die Umsetzung und die Initiativen. In einer derartigen Konstruktion besitzt der soziale Dialog seine volle Berechtigung.

Aus diesem Gesichtspunkt erscheint es nützlich, **über die Einflussfaktoren, die das Leben am Arbeitsplatz begünstigen, Überlegungen anzustellen**, also über die *Fähigkeit* des Einzelnen eine Arbeit auszuüben, und zwar sowohl zu seinem Vorteil wie auch zu dem des Unternehmens (oder einer uneigennütigen Organisation) sowie über seine Einsatzbereitschaft bzw. seine *Bereitschaft* zu arbeiten. Diese Einflussfaktoren sind für jeden Menschen vorbestimmt, insbesondere durch einen guten Gesundheitszustand, durch Lebensfreude und durch Motivation. Was den ersten Punkt angeht, kann sich das Unternehmen seiner Verantwortung nicht entziehen, sondern muss den Vorschriften der Arbeitsmedizin Genüge leisten. Für die zweite Komponente ist das Unternehmen nur geringfügig verantwortlich. Die Lebenslust, die der Einzelne an den Tag legt, entspringt seinen Charakterzügen, die mit seiner Gefühlswelt, seiner inneren Ausgeglichenheit, seiner Erziehung und dem sozialen und kulturellen Umfeld, in dem er sich entfaltet, verwoben sind. Nichtsdestoweniger äußert sich diese Lebenslust auch, wenn der Einzelne über ausreichendes Selbstvertrauen verfügt; dieses Vertrauen verdankt er oft der Qualität seiner Ausbildung, die ihm die nötige Selbstsicherheit im Leben schenken kann, gepaart mit der Gewissheit, von den sich auf seinem Berufs- und Lebensweg bietenden Möglichkeiten Gebrauch machen zu können.

In dieser Hinsicht erweist sich das deutsche duale Ausbildungssystem (mit abwechselnder Präsenz in der Schule und im Unternehmen) auf der Grundlage der allgemeinen Anerkennung, welche die Berufsausbildung genießt (eine Lehre bei Daimler Benz, Siemens oder BASF garantiert den Zugang zum Berufsleben, oft sogar mit der Möglichkeit, die gesellschaftliche Durchlässigkeit bis zum Gipfel der Hierarchie zu nutzen), insgesamt als erfolgreicher, als das französische Berufsausbildungsmodell, das sich sehr mit der Ausbildung der Eliten befasst, dabei aber eine unerträglich hohe Anzahl von Jugendlichen im arbeitsfähigen Alter, die auf den Arbeitsmarkt wollen, am Wegrand stehen lässt und sie somit zur Arbeitslosigkeit oder zu einem prekären Dasein verurteilt. Dabei muss man sich sehr bewusst sein, dass Ausbildungssysteme im Boden bestimmter Traditionen und gesellschaftlicher Verhaltensweisen verwurzelt bzw. an bestimmte durch den Einfluss der örtlichen Geschichte geprägte Wertschätzungen geknüpft sind; durchsetzen oder nachahmen lässt sich hier nichts von heute auf morgen. Der Berufsbildung in Frankreich fehlt es an Langatmigkeit, an politischer Kohärenz und allgemein an Anerkennung, – das alles schon seit geraumer Zeit. Was die dritte Komponente, die Motivation, betrifft, so hängt sie besonders von der Qualität der gebotenen Arbeit ab, von der gewährten Verantwortung, von der zum Ausdruck gebrachten Anerkennung, vom Betriebsklima, von den zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens und von der Einbindung

des Einzelnen in das Gruppengeschehen. Die Unternehmensleitung spielt dabei eine maßgebende Rolle. Sie gibt in diesem gesellschaftlichen Miteinander den Ton an.

Daneben gibt es noch weitere Einflussfaktoren, die über den besonderen Zuständigkeits- und Verantwortungsrahmen dieses oder jenes Unternehmen bzw. dieser oder jener Organisation hinausreichen.

2. Große Umwälzungen stehen bevor

Ein Paradigmenwechsel zeichnet sich ab, ausgehend von dem Einbrechen der digitalen Technologien in alle Bereiche des Gesellschaftslebens und dem Aufkommen einer neuen Macht, nämlich der von *Big Data*, einem getrennt stehenden Wesen mit verschwommenen Konturen, einem allwissenden, invasiven Teilhaber, der für die größte Machtungleichheit der Modernen sorgt. Der Einbruch der Maschinen, der die sog. industrielle Revolution kennzeichnete (und im Film „Moderne Zeiten“ mit Charlie Chaplin vortrefflich veranschaulicht wurde), hat im Zusammenhang mit dem Kapitalfaktor Maschine den Ertrag des Produktionsfaktors Arbeit rapide vervielfacht und somit der Menschheit materiellen Wohlstand zur Verfügung gestellt. Dabei war die Arbeit in den Unternehmen zuvor durch eine klar abgegrenzte Zeiteinteilung geregelt: Es gab einerseits Arbeitszeiten und andererseits Ruhezeiten bzw. Freizeit; das eine gehörte zur Sphäre des kollektiven Miteinanders, das andere hingegen zur freien Entscheidungssphäre des Einzelnen. Heutzutage ist diese zeitliche Trennung schier weggefeigt worden: *Big Data* stellt das tägliche Leben eines jeden auf den Kopf (ob Beruf oder Freizeit), indem es sich Tag und Nacht ins Privatleben einschleicht. Wo wird in Zukunft der soziale Dialog stattfinden? Vor dem Computerbildschirm, dem *Display* eines *Tablets* oder mit dem Ohr am *Smartphone*? Wie werden künftig zwischenmenschliche oder soziale Konflikte bewältigt? Wie wird morgen ein Konsens oder ein Kompromiss ausgehandelt? Wann wird man noch Zeit zum Schlafen finden? Zum Nachdenken? Zu einem persönlichen, mit noch möglichst selbstbestimmten Sinn erfülltes Leben? Wie wird man in einem rund um die Uhr von Technik völlig durchdrungenem und pulsierendem Umfeld dem Stress noch aus dem Wege gehen können, wenn diese Form der Tyrannei sich ohne jegliche Rücksicht über den ganzen Erdball erstreckt und diejenigen, die sich ihrem Tempo zu entziehen versuchen, obendrein ein schlechtes Gewissen einflößt? Was kann und soll man dann noch regulieren? Welche demokratische Ausdrucksweise bleibt einem dann noch zur Verfügung? Ist der bislang sichere Wert des zwischenmenschlichen Dialogs, des Zwiegesprächs bei dem man sich in die Augen schaut, der Wert der Eintracht überhaupt noch aktuell? Ein Paradigmenwechsel steht vor der Tür und drängt...

3. Ein ständiges Streben nach Anerkennung

Der Mensch bleibt ein Individuum mit dem Bedürfnis ein Eigenleben mit einer gewissen Eigenständigkeit und einem Mindestmaß an Freiheit zu führen. Zudem braucht er etwas Gewissheit in Bezug auf sich selbst und seine Beziehung zu seinem Nächsten. Insofern nimmt Anerkennung bereits verschiedene Gesichter an. Sie zeigt sich zunächst unter dem Blickwinkel der Existenzberechtigung. Der Einzelne, jeder Einzelne, muss sich als Teilnehmer am Gesellschaftsleben anerkannt fühlen. Die deutsche Sprache verfügt über einen schönen Ausdruck, um diese Beziehung hervorzuheben. Wenn man sagt „auf Augenhöhe“, heißt das soviel wie von gleich zu gleich, Aug in Aug, von Mensch zu Mensch, ohne dass die Menschenwürde durch ein möglicherweise verletzendes oder verachtungsvolles Vorgesetztenverhältnis beeinträchtigt wird. Im Dialog ist die Gleichstellung von Bedeutung. Die Anerkennung der Arbeit wird als ein Stress ausgleichender Faktor bewertet. Was Anerkennung betrifft, entspricht das Grundbedürfnis des Einzelnen am Arbeitsplatz – anders gesagt im sozial-wirtschaftlichen Geschehen – dem Verlangen sich

selbst im Spiegel seiner Arbeit wiederzuerkennen. Sich bei der Arbeit „einbringen können“ ist ein allgemeines Verlangen, das alle Berufstätigen kennzeichnet, sei es in einem Produktionsbetrieb oder in einem anderen Umfeld. In einem Krankenhaus z.B. ist es wichtig, auf der horizontalen Ebene die Anerkennung der Aufgaben der unterschiedlichen Berufsgruppen zu fördern. Denn ob Ärzte, Krankenpflegerinnen und -pfleger, nicht-medizinisches Personal oder Krankenhausleiter, alle werden mit der Zerbrechlichkeit des Menschseins konfrontiert, von der Geburt bis hin zum Tod, über Schmerz, Leid, Einsamkeit und alle sind berufen, zusammen am gleichen Strang zu ziehen. Anerkennung trägt dazu bei, dass die Qualität der Gesundheitsversorgung sich verbessert und demzufolge die Angstzustände der Patienten reduziert werden. In einem großen, multinationalen Unternehmen muss bei einem Industrievorhaben die Aufgabe eines jeden erst in aller Deutlichkeit vorgestellt werden, bevor gegenseitige Anerkennung sich einstellen kann. Das Engagement aller ist erforderlich, weil es auf allen Stufen, von unten bis nach oben, Probleme zu lösen gibt. Zahlreiche gesunde, vernünftige Lösungen werden auf Handlungsebene erdacht und nicht etwa in einem Planungsbüro. Anerkennung geht auch mit dem Bewusstsein einher, dass die Zeit eines jeden Mitarbeiters nicht verschwendet werden darf, (ob in nutzlosen, schlecht vorbereiteten oder gar überflüssigen Besprechungen), so wenig wie seine Arbeitskraft, die ein kostbares Gut in der Gesamtdynamik darstellt. Die Anerkennung des Einzelnen läuft über die Einbringung des Vorgesetzten, seine Nähe und seine Verfügbarkeit. Der Vorgesetzte muss im Rahmen seiner Verantwortung die Beteiligten kennen, zudem auch wissen, was sie zu leisten imstande sind und ihnen zeigen, dass die Direktion ihr Engagement schätzt. Anerkennung ist der Schlüssel zur Arbeitsmotivation; sie ist die Ergänzung zur Anerkennung der Arbeit über Entlohnung und Prämien. Insgesamt betrachtet, steigert eine gute Anerkennungspraxis die Wirtschaftseffizienz des Unternehmens; aber auch das Gegenteil ist wahr. In einer Produktionsorganisation tragen letztendlich alle Mitarbeiter zum finanziellen Erfolg des Unternehmens bei, was logischerweise zu einem respektvollen und kooperativen Verhalten zwischen allen Entscheidungsebenen führt. Jeder Einzelne ist (in der Gesamtstrategie) zur Erreichung des gemeinsamen Zieles erforderlich. Der Einsatz eines jeden bedingt die Anerkennung, die ihm zuteil wird und die sich als hohe Arbeitsbefriedigung wieder auf ihn auswirkt, was im Endeffekt eine nur geringe Personalrotation zur Folge hat. So bleibt das erworbene Know-how im Unternehmen erhalten und das sog. Humankapital wird nicht zerstreut. Im Kreislauf einer wohlgeführten Anerkennungspraxis nährt der Erfolg des Unternehmens schließlich die gemeinsame, auf Stolz beruhende Identität aller Mitarbeiter, welche die Unternehmensdynamik wieder nachhaltig ankurbelt. Im Gegensatz dazu, verfällt man in einer Organisation ohne Anerkennungspraxis in eine passive und zukunftslose „Verwaltung nach Vorschrift“. Von der philosophischen Betrachtung her ist der sog. Kampf für Anerkennung ein Grundbegriff der sozialen Geisteswissenschaften. Praktisch gesehen geht Anerkennung mit Verständigung einher. Politik und Praxis bewegen sich allerdings in einer ganz anderen Größenordnung, die den Rahmen der bloßen Anerkennung deutlich sprengt.

4. Kommunikation, das Alpha und Omega der modernen Zeit

Die Kommunikation steht für eine in einem starken und schnellen Wachstum begriffenen Branche mit hohem Arbeitsbeschaffungspotential. Niemand, ob der Einzelne oder die Organisation, scheint ihr entkommen zu können, wobei das Risiko eine „Überdosis“ an Kommunikation zu erzeugen oder zu erleiden durchaus existiert. Die Informationsüberflutung legt uns die Vorstellung nahe, dass Kommunikation für das sozialwirtschaftliche Leben unerlässlich sei. Das wird sich noch herausstellen. Aber diese Erscheinung wirft auch Fragen in Bezug auf ihre Anwendung und ihren möglichen Missbrauch auf.

Kommunikation ist ein starkes Mittel der Geschäftsführung, das die positive Macht besitzt, die menschliche Energie zu stimulieren, Bilder und Leitbilder zu erschaffen und zu modifizieren, Neuerungen hervorzubringen.

Kommunikation nimmt je nachdem, wie sie ausgerichtet wird, unterschiedliche Bedeutungen an: Es gibt senkrechte, waagerechte, transversale, externe und interne Kommunikation. Die erste Form, die *vertikale*, abfallende (*top down*) oder ansteigende (*bottom up*), ist eher hierarchischer Natur: Hier werden Informationen, Anweisungen, Empfehlungen und Beanstandungen übermittelt. Die zweite Form, die *horizontale*, die sich auf der Ebene einer Gruppe, einer Dienstleistung, eines Projekts äußert, eignet sich besser für Diskussionen und zur Vermittlung von Gedanken, Gefühlen und Vorschlägen. Die dritte Form, die *transversale* oder *diagonale* Kommunikation, ist ihrem Wesen nach eher kooperativ und dynamisch geartet; hier werden verschiedene Sachverhalte oder Erfahrungen konfrontiert und man bewertet, man erwägt sie nutzbringend einzusetzen. Diese verschiedenen Formen schließen sich gegenseitig nicht aus; sie haben alle ihre Daseinsberechtigung. Aber noch muss man sich die Frage stellen, ob sie alle wirklich notwendig sind, denn es liegt auf der Hand, dass Kommunikation einen Preis in Zeit und Geld hat. Die *interne* Kommunikation gilt hauptsächlich, wenn nicht ausschließlich, für eine bestimmte Institution, Organisation oder Gruppe, während die *externe* Kommunikation eher auf die Beteiligten außerhalb einer Gesamtheit abzielt, (mit dem Zweck zu informieren, zu begeistern, zu überzeugen, zu gewinnen oder zu beschwichtigen).

Viele Fragen kommen bei der Handhabung von Kommunikationsmitteln auf, da diese von sich aus heikel sind, entweder aufgrund der unmittelbaren oder der mittelbaren Auswirkungen, die bei ihrer Anwendung entstehen können. Viele dieser Auswirkungen wurden bereits durch praktische Erfahrungen erhellt.

Kommunikation kann zugleich als Problem oder als Hilfsmittel betrachtet werden. Es erweist sich sehr oft, dass Kommunikationsschwierigkeiten nicht der Grund, sondern vielmehr das Ergebnis von Fehlverhalten im Unternehmen sind. Man sollte sich also in der jeweiligen Situation erst im Klaren sein warum Kommunikation angestrebt werden muss. Geht es um die Suche nach einem Konsens, einem Kompromiss? Das allein zeigt schon, dass Kommunikation eine gemeinsame Vorgehensweise voraussetzt, die jedem Einvernehmen, jeder Veränderung vorgeschaltet ist.

Interne Kommunikation wird begünstigt, wenn ein Vertrauensklima im Unternehmen herrscht. Das Vertrauen wird gestützt, indem höchstmögliche Transparenz in den zwischenmenschlichen Beziehungen wie auch in Bezug auf die angewandten Spielregeln angestrebt wird, weil dadurch die Neigung zum Misstrauen eingeschränkt werden kann. Wo Transparenz vorhanden ist, wird es auch möglich sein, Konflikte einzudämmen und den Bedarf an nachträglicher Kommunikation, wenn Probleme schon zu Schaden geführt haben, gering zu halten.

Externe Kommunikation ist in einer wettbewerbsorientierten Welt, in der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ständig angekurbelt und erfrischt werden muss, von hoher Bedeutung. Der gezielte Einsatz von Kommunikationsmitteln läuft darauf hinaus, dem Zielpublikum die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens zu verdeutlichen, um dessen Attraktivität zu steigern. Man spricht heute von einem Kampf um die besten Köpfe, von einem *Talentkrieg*, weil alle Unternehmen bemüht sind, diejenigen zu gewinnen, die gute Ideen besitzen, um die Zukunft zu schmieden. Auf die Vision, die jüngere Mitarbeiter von ihrer Zukunft haben, kommt es an. Zur Gestaltung einer attraktiven Kommunikationspolitik gehört u. a. ein ausreichendes Wissen über die Art und Weise wie das Unternehmen von anderen wahrgenommen wird und welche Erwartungen gehegt werden. Informationen aus den sozialen Netzwerken (*Facebook, Twitter usw.*) bieten den Kommunikationsfachleuten in den Unternehmen die Möglichkeit, die derzeit geschätzten oder kritisierten Wertmaßstäbe zu erfassen und dementsprechend eine wirksame Kommunikation aufzustellen.

Kommunikation darf sich nicht herablassen, als Moralapostel aufzutreten; die ehrliche Beobachtung konkreter Sachverhalte ist sehr viel überzeugender. Die ehrliche und aufrichtige Feststellung der Tatsachen ist eine Wissensquelle, die, sofern sie in einer Organisation mit der Informationsvermittlung einhergeht, zur Weitergabe der sog. *best practices* anspornen kann. So wird sie zu einer Quelle organisatorischer Kreativität. Das gilt sowohl für ein kleines Privatunternehmen, wie auch für ein großes öffentliches Krankenhaus.

Ein am Rundtischgespräch teilnehmender Unternehmer bestätigte, dass „Kommunikation das Blut des Unternehmens“ ist, d. h. ein für das Gedeihen des Unternehmens lebenswichtiger Entwicklungsfaktor. So gesehen, ist es Anliegen des Unternehmensleiters sich darum zu kümmern, indem er nicht nur Anweisungen erteilt, sondern auch die Abläufe vor Ort auf den verschiedenen Unternehmensebenen verfolgt; nicht unbedingt, um andere zu überzeugen, sondern lediglich zum eigenen Verständnis. Ein Blick, ein Gehör, ein erwidertes Lächeln, ein leises Erstaunen oder Missbilligen, eine Begegnung im Gang oder in der Nähe des Arbeitsplatzes können mehr Aufhellung bringen, als manch ein ausführlicher Lagebericht. Jedoch sollte die waagerechte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in ihrer Komplexität nicht unterschätzt werden; sie ist nicht einfach. Der gleiche Unternehmensleiter (einer deutschen, sehr leistungsfähigen, mittelständigen Firma) schuf, um sie zu entspannen, die Stelle des sog. *Betriebssorgers*, der völlig unabhängig von der Führung die Aufgabe hat, für das gute Sozialklima innerhalb des Unternehmens zu sorgen und mit allen Arbeitnehmern an der Unternehmenskultur zu arbeiten. Gute interne Kommunikation wird dadurch begünstigt.

Die interne Unternehmenskommunikation muss sehr wahrscheinlich anhand festgelegter Verfahrensweisen klar abgesteckt werden, aber auch Freiraum für spontane Initiativen lassen. So veranstaltet z.B. der betreffende Unternehmer jeden Samstagmorgen in seinem Betrieb einen sog. *open space* d. h. einen offene Begegnungsstätte. Es steht jedem Mitarbeiter frei zu kommen, wenn er Lust hat, um zu diskutieren, Ansichten auszutauschen, Vorschläge zu machen. Es ist ein Zeit- und Raumfenster, das dem Mitarbeiter die Einbindung in seine Arbeitsorganisation erleichtert. Das Vorbild des *open space*, eines offenen Raumes mit mobiler Raumgestaltung (weder festgeschraubtes Mobiliar noch irgendwelche das Vorgesetztenverhältnis betonende Stufen- oder Treppenkonstruktionen, wie es z.B. der Fall in einem Amphitheater ist) wird auch im öffentlichen Sektor angestrebt, und zwar zur Gestaltung von Begegnungen bei denen die Teilnehmer sich wirklich unmittelbar miteinander und nicht nebeneinander unterhalten möchten. Was auf diese Weise für die Einbindung der Arbeitnehmer in einer Gruppe gilt, findet ebenso Anwendung bei (auf Gleichstellung bedachten) Bürgern und Bürgerinnen, die von gleich zu gleich im Bürgerdialog miteinander kommunizieren möchten. Es wird dadurch im weiteren Verlauf leichter, einer Sache beizutreten oder ein Verfahren erfolgreich umzusetzen. Es geht ja nicht nur um punktuelle Verfahren; meistens bezieht sich gute Kommunikation auch auf die gemeinsamen Werte, die nachhaltig gepflegt werden sollten, sei es in einem Betrieb, in einer Vereinigung oder in einer öffentlichen Verwaltung.

Ein anderer Unternehmer (Leiter einer elsässischen Firma mit 150 Arbeitnehmern) betonte die Vorzüge der Kommunikation hinsichtlich der Schaffung neuer Güter und Dienstleistungen. Es wurde nämlich festgestellt, dass seit etwa fünfzehn Jahren, dank dem Internet und der digitalen Technologie, eine präzedenzlose Revolution auf dem Gebiet der Kommunikation stattfindet, die sich durch eine bisher unbekannte Wucherung an Daten, Informationen, Ideen und Verknüpfungen kennzeichnet. Diese Informationsflut hat zu erhöhter Geschwindigkeit, Vorstellungskraft und Effizienz geführt. Das Ergebnis ist zweifelsfrei positiv. Diese „Revolution“ hat die Bedeutung der vertikalen Kommunikation zum Vorteil einer projektorientierten Vorgehensweise und der horizontalen Kommunikation reduziert. Was muss man tun, damit es funktioniert? In der Industrie wie in anderen Bereichen muss man die Denkmuster ändern, den Menschen vertrauen und ihnen klare

Vorgehensweisen geben, die genau festlegen, was in jeder Situation gestattet ist zu tun und zu sagen – und was nicht.

Der Inhalt der Kommunikation wurde in den oben zitierten Zeugnissen lediglich gestreift. Im Allgemeinen sind jedoch einige wichtige Punkte festzuhalten:

Kommunikation darf nicht erstarren; sie muss ständig nach den wechselnden Bedürfnissen gestaltet und neugestaltet werden. Mal gibt man der Information den Vorrang, mal ist man bestrebt, mit anderen Menschen Verbindung herzustellen; mal zielt sie vorwiegend auf praktische Wirksamkeit ab, mal macht sie sich Teammoderation oder die Darstellung einer organisatorischen Veränderung zum Ziel. Die beiden tragenden Säulen der Konstruktion sind einerseits die Unternehmensführung, (die bestimmt, wo, wie und durch wen Entscheidungen getroffen werden) und andererseits, die Organisation, (die mit der Umsetzung der für das Erreichen des gewünschten Ergebnisses erforderlichen Verantwortungen und Abläufe zuständig ist). Doch findet Kommunikation ihre wahre Wirksamkeit erst im persönlichen Kontakt und in der Zusammenarbeit zwischen den Teams. Wirksamkeit in dieser Hinsicht setzt ein gutes Maß an Empathie (die Fähigkeit sich in den anderen hineinzusetzen), an emotionaler und sozialer Kompetenz von Seiten der Beteiligten voraus. Wirksamkeit setzt auch Interaktivität auf den verschiedenen Führungsebenen voraus.

Außerdem muss die Kommunikation auf die **Kohärenz** der zahlreichen, oben genannten, auf horizontale, vertikale, diagonale, interne und externe (und zudem interaktive) Weise gesendeten Signale achten. Ansonsten wird die Kommunikation in ihrer Gesamtdynamik geschwächt. Dieses Unterfangen gestaltet sich besonders komplex und heikel in größeren institutionellen Strukturen (große Multis und öffentliche Verwaltungen); leichter ist es dagegen in kleinen Strukturen (wie in KMU), wo der Unternehmensleiter und Entscheidungsträger sich in unmittelbarer Nähe der Mitarbeiter im operationellen Bereich befindet. Auf jeden Fall muss der Manager „einen langen Atem besitzen, um alle zum Erfolg anzuspornen!“.

Kommunikation kann an ethischen Bedürfnissen nicht vorbeilaufen. Es können in dieser Hinsicht, an der Stelle wo Moral und Vernunft zusammenfließen, mehrere Beobachtungen gemacht werden. Die erste betrifft die Forderung nach Wahrheit. Diese Forderung hängt mit der Achtung zusammen, die man einem jeden gewähren muss; sie ist auch die Grundlage für das Vertrauen zwischen den Einzelnen und für die Anerkennung nach der sich jeder sehnt. Unwahrheiten sind tödlich. Die Zuverlässigkeit der Kommunikation hängt mit der Klarheit und der Glaubwürdigkeit der Aussage, mit ihrer Transparenz und Nachvollziehbarkeit zusammen. Durch die Einhaltung ethischer Grundsätze können auch Gespräche über Missgeschicke, Misserfolge oder Störfälle besser eingeleitet und Maßnahmen zur Abhilfe oder Weiterverfolgung getroffen werden. Das Scheitern und die Fehler sind gewiss nicht wünschenswert, aber doch sehr lehrreich und müssen in Betracht gezogen werden. Die zweite Beobachtung bezieht sich auf die Achtung gegenüber Personen, Mitarbeitern oder Partnern. Das exponentielle Wachstum der Kommunikationsmittel, verbunden mit der Leichtigkeit ihrer Anwendung bei gleichzeitig geringen Kosten führt dazu, das Privatleben der Menschen zu ruinieren. *Computer, Laptops, Tablets, Handys, Smartphones* usw. sind durchaus in der Lage, ein wahres Kommunikations-Mobbing zu verursachen, und zwar Tag und Nacht, da im Zuge der Globalisierung es immer irgendwo auf der Welt Orte brausender Aktivität gibt, die zu jedem Augenblick irgendwelche Kommunikationsverbindungen erfordern. Die Zeit für das Privatleben, fern von der Arbeitswelt, schrumpft sichtbar und das körperliche, seelische und nervliche Gleichgewicht der Menschen wird allmählich gestört. Die daraus hervorgehenden Schäden sind nicht nur individueller, sondern auch sozialer Art. Zuviel des Guten und der Güter schadet. Das Denken leidet an einem Übermaß an Geschwindigkeit und an der ständigen Hektik, die von diesen zwangsläufig zerrissenen Mitteilungen verursacht wird,

welche von allen möglichen Medien ausgehen und, wie die Gesetze, nicht alle beachtet werden sollten. Die Fülle all dieser Kommunikationssignale, seien sie öffentlich oder privat, hat mindestens zwei bedauerliche Auswirkungen: Sie führt zur Oberflächlichkeit und zu einer erheblichen Ermüdung! Ein weites Forschungsfeld für die Suche nach geeigneten Lösungen öffnet sich vor uns. Welche Auswüchse kann man mit annehmbaren Mitteln in einer freien und technisch schwierig zu kontrollierenden Welt überhaupt begrenzen?

Die Schlüsse, die sich aus den Gedanken, Ansichten und Erfahrungen ergeben, die im Laufe des Tages in diesem Seminar ausgetauscht wurden, sind relativ optimistisch. Man könnte sie wie folgt zusammenfassen:

Der Mensch ist ein kostbares Gut, sogar das wertvollste; er ist zur sozialwirtschaftlichen Mehrwertschöpfung fähig; er ist in der Lage, Werte für seine Zukunft zu erdenken.

Man findet hier zurück zur Richtigkeit und Aktualität eines der Gedanken (*Les Pensées*) von Blaise Pascal, der im 17. Jahrhundert niedergeschrieben wurde: „*Der Mensch ist nur ein Schilfrohr[...], aber er ist ein denkendes Schilfrohr. Es ist nicht nötig, dass das ganze Weltall sich waffne, ihn zu zermalmen. [...] Unsere ganze Würde liegt in unserem Denken. Seien wir also bemüht, richtig zu denken: Das ist der Grundsatz der Moral.*“ Dieser Gedanke muss lediglich mit einer (auf praktischen Erfahrungen beruhenden) Kernaussage dieser Tagung ergänzt werden; dann lautet der Satz so: „Seien wir bemüht, richtig zu denken **und richtig zu handeln**: Das ist der Grundsatz der Moral.“

Will man an dieses „richtige Denken“ und „richtige Handeln“ gelangen, muss man sich die **Vorteile des Dialogs** auf allen Ebenen in Erinnerung rufen. Das setzt voraus, dass im Berufsleben Zeit- und Raumfenster für Gespräche eingerichtet werden. Aber ein Dialog fruchtet nur wirklich dann, wenn die daran Beteiligten Aufgeschlossenheit und Empathie beweisen, dabei aufrichtig und ehrlich die wahren Fragen, die sich auf dem jeweiligen Gebiet stellen, behandeln. Der Dialog führt sie dann zur Teilhabe an gemeinsamen Werten und zu gegenseitiger Anerkennung. Er führt dann auch zur gemeinsamen Erarbeitung von erfolgreichen Vorhaben.

Aufgrund der unendlich wertvollen Natur des Menschen wird **jedem Teilhaber** des gesellschaftlichen Lebens die Pflicht auferlegt, **den Menschen**, seine Würde und das Edle in ihm **zu achten**, angefangen damit, dass man nicht auf unnütze Weise die Zeit und Kraft des anderen, noch die eigene, verschwendet. Mit anderen Worten, das Gesellschaftsleben zwingt zur Wahrung des **Prinzips der gegenseitigen Verantwortung**. Diese Haltung ist erforderlich, um ein **Vertrauensklima** zu schaffen, sei es im Unternehmen oder in anderen Bereichen des bürgerlichen Lebens. Das auf diese Weise erzeugte Vertrauen erlaubt es, die Komplexität des Gesellschaftslebens, mit seinen ungleichen oder gar widersprüchlichen Kräften zu meistern und somit schädliche Sozialkonflikte zu vermeiden. Aber, wie auch immer, Vertrauen muss sich bewähren und rechtfertigen. Bildung und Ausbildung, Kultur und Gesellschaftskultur spielen in dieser Hinsicht eine maßgebende Rolle; über die Erfahrungsberichte von Teilnehmern diesseits und jenseits des Rheins konnte dieses Thema von verschiedenen Seiten beleuchtet werden.

In einem demokratischen Lebensumfeld, wo jedem ein gewisser **Freiraum** eingeräumt wird, bleibt ein gemeinsames wichtiges Problem bestehen: das Problem der **Koordinierung** der Einzelinitiativen unter Berücksichtigung der Interessen aller, anders gesagt die Frage der notwendigen Solidarität zwischen den Mitgliedern einer Gruppe. Das ist das Fundament auf dem der Einzelne sich innerhalb einer friedvollen Gemeinschaft wohlfinden und entfalten kann. Das ist auch die unabdingbare Voraussetzung für das Hervorgehen einer **nachhaltigen Entwicklung**, gekennzeichnet durch das Wohlergehen der künftigen

Generationen, die Schonung unserer natürlichen Ressourcen (ein gemeinsames Gut der Menschheit) und die Erhaltung unseres natürlichen irdischen Umfelds.

Nur im Rahmen einer echten nachhaltigen Entwicklung kann der Mensch wirklich in seinem sozial-wirtschaftlichen Leben erhalten und gefördert werden.