



Ulrich Hemel
Ethische Fragen der Arbeit

Vortrag VDMA in Bayern am 7.7.2015

Institut für Sozialstrategie

Laichingen – Jena – Berlin

Bleichwiese 3, 89150 Laichingen
www.institut-fuer-sozialstrategie.de
kontakt@institut-fuer-sozialstrategie.org

Berlin, September 2015

Abstract:

Wenn wir uns über ethische Dilemmata der Arbeit unterhalten wollen, bleibt uns nichts anderes übrig, als bewusst einmal über (1) Grundfragen der Arbeit nachzudenken. Welche Definition von Arbeit haben wir? Welches Bild von Arbeit schwebt uns vor?

Anschließend wird das Thema einmal (2) aus der Perspektive der Gesellschaft, (3) aus der Perspektive des Individuums und (4) aus dem Blickwinkel der Unternehmen betrachtet.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

„Arbeit“ ist ein vielschichtiges Thema mit Grenzen, die fließender sind als das, was wir unter bezahlter Erwerbsarbeit verstehen.

Wenn und soweit die anwesenden Herren sich heute früh rasiert haben, lässt sich durchaus fragen: War das Arbeit? Dazu kann man dann geteilter Meinung sein, aber sicher ist: Erwerbsarbeit war es wohl kaum!

Schon etwas schwieriger wird die Grenzziehung zwischen monetär bewerteter und nicht monetär bewerteter Arbeit bei den wunderbaren Themen Hausarbeit, Kindererziehung und Pflege älterer und kranker Menschen. Aus der Sozialversicherung kennen wir die Kategorie der „mithelfenden Angehörigen in der Landwirtschaft“. Heute würden wir solche Formen der Arbeit unter den starken Verdacht der Ausbeutung, wenn nicht des Sozialbetrugs stellen!

Historisch können wir über die letzten Jahrzehnte jedenfalls beobachten, dass zweckrationale Tätigkeiten immer stärker in den **Raum der Monetarisierung** hinein gewandert sind.

Weil beispielsweise nach dem 2. Weltkrieg das Ideal der so genannten Hausfrauen-Ehe vorherrschte, hat es bis 1957 gedauert, dass Ehefrauen ohne Zustimmung ihres Mannes ein eigenes Konto eröffnen und noch länger, bis sie ohne dessen Zustimmung erwerbstätig werden durften. In der Zwischenzeit haben sich gesellschaftliche Grenzen verschoben. Begründungspflichtig wird heute eine junge Mutter, wenn sie Betreuungsgeld haben möchte, statt möglichst rasch in ihren erlernten Beruf zurückzukehren!

Treiben wir das Thema auf die Spitze, sollten alle, die einen Garten haben, auf das Ernten der eigenen Äpfel und Tomaten verzichten. Denn mit jedem Apfel aus dem eigenen Garten, den Sie essen, entziehen Sie letztlich dem Bruttoinlandsprodukt einen bestimmten monetären Gegenwert, und wenn es auch weniger als ein Euro sein mag!

Wenn wir uns über ethische Dilemmata der Arbeit unterhalten wollen, bleibt uns nichts anderes übrig, als bewusst einmal über (1) Grundfragen der Arbeit nachzudenken. Welche Definition von Arbeit haben wir? Welches Bild von Arbeit schwebt uns vor?

Anschließend werde ich das Thema einmal (2) aus der Perspektive der Gesellschaft, (3) aus der Perspektive des Individuums und (4) aus dem Blickwinkel der Unternehmen betrachten.

1. Grundlagen und Grundfragen

Die Grenze zwischen Arbeit und anderen Aktivitäten ist – wie schon eingangs betont – fließend. War die Jagd bei den Jägern und Sammlern „Arbeit“ oder „Abenteuer“, „Notwendigkeit“ oder „Mittel der Selbstverwirklichung“?

In der Bibel wird Arbeit zunächst einmal kritisch bewertet, denn sie ist Folge der Vertreibung aus dem Paradies: „Im Schweiße Deines Angesichts sollst Du Dein Brot essen“, heißt es in Gen 3,19. Arbeit wird hier als Folge des Sündenfalls bewertet. Und darin

steckt zumindest die erste Erkenntnis: Arbeit ist nicht selbst das Paradies, sondern **die ERINNERUNG an das Paradies**.

Nun sind Theologen darin gewöhnt, Texte zu interpretieren; und heute deutet man die biblische Aussage etwas anders: Strafe ist die Mühsal der Arbeit, nicht die Arbeit selbst. Wenn wir also der Arbeit die Mühsal nehmen, ist dies gottgefällig und sinnvoll! Wir finden hier also eine elegante Kurve von der Vertreibung aus dem Paradies zur Humanisierung der Arbeitswelt und zur ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes!

Betrachten wir Christentum und Judentum gemeinsam, kommt zum Thema der Arbeit die große Frage des Ruhetags dazu. „Sechs Tage sollst Du arbeiten und all Dein Werk tun; aber am siebten Tag ist ein Ruhetag“ (2.Buch Moses 20,9f.). Arbeit ist also in einen Rhythmus des Lebens eingebunden, gleich ob wir den Sabbat oder Sonntag nennen. Anders gesagt: Verliert das Leben den Rhythmus aus Arbeiten, Lernen und Feiern, verliert es die Würze!

Zu diesem **Rhythmus aus Arbeit, Lernen und Feiern** gehört die jüdische Forderung, man solle nicht allein von der Thora, also von intellektueller Tätigkeit, leben, sondern auch ein Handwerk ausüben. Im Christentum findet sich diese Art von Work-Life-Balance schon sehr früh, denn schon im 6.Jahrhundert fordert Benedikt von Nursia in seiner Regula Sancti Benedicti für seinen Orden „Ora et Labora“, also ein Gleichgewicht aus „Muße und Mühe“.

Nach diesem Gleichgewicht aus Muße und Mühe suchen wir auch heute noch, mehr oder weniger erfolgreich. Arbeit hat eben auch selbst diese beiden Gesichter aus Anstrengung und Mühe auf der einen, als **Mittel des Personseins** auf der anderen. Thomas von Aquin, einer der bis heute besten Theologen des Mittelalters, sprach zu Beginn des 13.Jahrhunderts von der Arbeit als einem „Bonum Arduum“, also einem Gut, aber einem mühseligen!

Und ich springe nun bis in die heutige Zeit, denn Papst Johannes Paul II. nannte die Arbeit in seiner Enzyklika „Laborem Exercens“ aus dem Jahr 1981 eine „Wohltat für den Menschen“, weil er sich darin „selbst als Mensch verwirklicht, ja gewissermaßen mehr Mensch wird“ (Laborem Exercens Nr.9.3, in: Texte zur Katholischen Soziallehre 1982, S.581).

Vorausgesetzt ist hier aber schon eher die bezahlte Erwerbsarbeit, die ja ihrerseits Gegenstand großer gesellschaftlicher Diskussionen ist und auch bleiben wird! Die Beleuchtung von Arbeit schwankt also zwischen Mühsal und Selbstverwirklichung, und das entspricht ja auch unserem eigenen Erleben.

Ich möchte dies gerne durch einen **anthropologischen Aspekt** ergänzen. Ausgehend vom Spannungsbogen zwischen „Verletzlichkeit“ und „Schöpferkraft“ habe ich Anfang 2015 über das von mir gegründete Institut für Sozialstrategie ein Buch zum Thema „**Wirtschaftsanthropologie**“ heraus gebracht, das sich mit dem Menschen beschäftigt, wenn er denn wirtschaftlich tätig ist.

Dabei wird klar, dass Erwerbsarbeit im Selbstbild der Menschen eine große Rolle spielt, gerade weil es hier auch um den wesentlichen Aspekt von **Leistung und Anerkennung** in der Gesellschaft geht. Ich komme damit zum nächsten Abschnitt.

2. Ethische Fragen der Arbeit aus der Perspektive der Gesellschaft

Auf die Grenzverschiebung zwischen monetär bewerteter Erwerbsarbeit und unbezahlten Aktivitäten, die – wie etwa das Rasenmähen- sehr wohl den Begriff der Arbeit verdienen, habe ich schon hingewiesen. Ebenso deutlich zeichnet sich uns die säkulare Bewegung um die Gleichbehandlung von Männern und Frauen in der Arbeitswelt ab, die noch längst nicht abgeschlossen ist.

Gerade weil Anerkennung in der Gesellschaft und damit auch Selbstbild, Selbstvertrauen und Selbstachtung so stark mit Erwerbsarbeit verbunden sind, wird „Arbeit“ zu einem Spielplatz hoch unterschiedlicher Interessen.

„Arbeit“ ist zum einen ein zentrales Medium gesellschaftlicher Teilhabe. Gemäß der Behindertencharta der UNESCO aus dem Jahr 2003 sprechen wir heute von Inklusion und fordern die möglichst weit gehende Eingliederung von Menschen mit einem Handicap in den ersten Arbeitsmarkt. So haben wir auf der einen Seite das Ideal „jung, gesund, leistungsfähig, gut ausgebildet“, auf der anderen Seite den Anspruch „alt, krank, behindert, aber voll arbeitsfähig bei voller Inklusion“.

Gesellschaftliche Gerechtigkeitsinteressen beißen sich hier mit der betriebswirtschaftlichen Logik von Unternehmen. Was wir nun aber als gerecht empfinden, ist auch eine Frage des gesellschaftlichen Mainstreams. Es ist keineswegs zwangsläufig, den Aufbau der Zivilgesellschaft exklusiv unter den Segnungen eines Vollzeit-Arbeitsplatzes für jeden Erwachsenen zu sehen!

Auch wer kein Freund von Kinderarbeit, Ausbeutung, Zwangsarbeit oder sonstigen Formen missbilligter Arbeit ist, muss sich nicht zwangsläufig für eine immer stärkere gesetzliche Normierung und „Einhegung“ von Arbeit aussprechen, um echte oder vermeintliche Gerechtigkeitsaspekte durchzusetzen!

Weiterhin beißt sich der Anspruch auf Vollbeschäftigung für alle mit den vielfältigen Entwicklungen des Arbeitslebens. Vor kaum mehr als 200 Jahren war auch Deutschland ein Agrarland. Nun aber haben wir uns daran gewöhnt, dass gerade einmal 1-2% der Beschäftigten in der Landwirtschaft tätig ist. Passiert uns nun mit der Industriearbeit das Gleiche? Deutschland hat nach wie vor eine große industrielle Basis, die wir hoch wertschätzen. Doch sind wir auf eine Gesellschaft vorbereitet, in der durch Digitalisierung, Automatisierung und Globalisierung vielleicht nur noch 10% statt 25-30% in der industriellen Produktion- oder zumindest in industrienahen Aktivitäten- tätig sind? Und was heißt es, wenn dann immer mehr Menschen ihre Arbeitsbiographie in Form von seriellen Projekten oder in Form eines Stop and Go von Arbeitsteilhabe und mangelnder oder prekärer Erwerbstätigkeit verbringen?

Andererseits ist der Gedanke, gesellschaftlichen Lebenssinn an bezahlte Erwerbstätigkeit zu binden, ethisch zumindest fragwürdig. Es gibt viele sinnvolle Formen der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, von der Politik bis zum Sport, von der Nachbarschaftshilfe bis zu Musik und Kultur.

Noch spitzer formuliert: Eine Gesellschaft, die Leistung und Anerkennung **ausschließlich** nach der monetär bewerteten Arbeitskraft einer Person verteilt, ist letztlich inhuman. Denn sie verkennt, dass wir als junge und alte Menschen über lange Phasen des Lebens eben nicht berufstätig sind und sein können. Sie verkennt, dass Menschen verletzlich sind, also Opfer von Krankheit, schwerer Behinderung und unglücklichen Lebensumständen werden können.

Wer den Wert einer Person ausschließlich an ihrem Erwerbseinkommen misst, handelt letztlich inhuman und leistet dem Vordringen der psychischen Erkrankung Nummer 1, der Depression, Vorschub: Denn wir alle wissen, wie stark wirtschaftliche und gesundheitliche Faktoren außerhalb unseres direkten Einflusses zusammenspielen müssen, damit jemand tatsächlich zur „klassischen Erwerbsbiographie“ mit Vollzeiterwerbsarbeit bis zur Rente durchhalten kann. Und wir wissen, wie unangenehm die Berufsbezeichnung „arbeitslos“ im sozialen Kontext sein kann!

Sind die Faktoren aber zu einem wesentlichen Teil außerhalb unseres Einflusses, dürfen wir uns nicht nur an der Erwerbsbiographie orientieren, sondern müssen andere gesellschaftliche Signale setzen. Dies gilt dann beispielsweise auch für die große Frage der **gesellschaftlichen Besteuerung von Arbeit**. Ich möchte diese Frage hier nur stellen, ohne sie ausführlich zu erörtern: Können wir es uns denn leisten, wie im 20. Jahrhundert

Arbeit höher zu besteuern als Konsum? Wäre es nicht folgerichtiger, die Arbeitsbesteuerung deutlich – etwa auf maximal 35%- abzusenken, aber die konsumbezogene Umsatzsteuer deutlich- also bis auf 25%- zu erhöhen?

Diese Frage ist hier nicht en detail zu beantworten, aber sie zeigt auf, dass ethische Dilemmata in der gesellschaftlichen Beurteilung von Erwerbsarbeit sehr schnell in handfesten politischen bis hin zu steuerlichen Fragen münden!

3. Ethische Fragen der Arbeit aus der Perspektive des Individuums

Wenden wir uns nun der einzelnen Person zu. Selbstverständlich spiegelt sich in jeder Person ihr gesellschaftlicher Kontext. Das heißt eben auch, dass gesellschaftliche Teilhabe durch Erwerbsarbeit sich auf „Employability“ hin ausmünzt, dass fehlende „Employability“ die Sicherung des Lebensunterhalts aus eigener Kraft gefährdet und dass dies sich als Bedrohung des Selbstwertgefühls bis hin zu depressiven Episoden auswirken kann. Ein „Burn Out“ ist, so gesehen, die andere Seite einer übertrieben starken Funktionalisierung der Person hin auf ihren Arbeitswert.

Noch mehr: Der **Imperativ der leistungsfähigen Vollzeit-Erwerbs-Person** wird zum subtilen Druckmittel für die Gestaltung individueller Biographien. Bildungschancen vom Kindergarten bis zum Schulabschluss stehen unter dem Mandat der Verwertbarkeit von Arbeitskraft. Die bestmögliche Berufsposition wird zum Leitmotiv für die Gestaltung von vielen Jahren der Lebenszeit.

Nun soll der Wert guter Arbeit im Leben gewiss nicht unterschätzt werden. Dennoch ist es ethisch fragwürdig, den Wert eines Menschen vorschnell an seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu knüpfen und ihn so unter ein **ökonomisches Verwertungsmandat** zu stellen. Menschen sind mehr als ihre Funktion; daher ist die Funktionalisierung von Menschen hin auf ihre Arbeitsfähigkeit im Sinn einer humanen Gesellschaft ein Irrweg.

Das Bild der Erwerbsarbeit als Lebensmotiv hat freilich noch andere Implikationen. Einhergehend mit dem Rückgang von religiösen Bindungen und mit dem sich noch immer verstärkenden Trend zur Individualisierung lässt sich nämlich eine Tendenz beobachten, in der eigenen Arbeit eine **Quelle von Lebenssinn** zu sehen. Das ist bis zu einem bestimmten Maß sogar notwendig, denn jeder Mensch möchte mit seiner Arbeit etwas Sinnvolles leisten.

Zum ethischen Dilemma wird das Thema dort, wo die Erwerbsarbeit fast zum einzigen Lebenssinn wird. Dass Arbeit gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht, Müßiggang verhindert und soziale Ordnung definiert, wird hier vorausgesetzt. Wird aber das Engagement in der Arbeit zum Surrogat von Lebenssinn, verschiebt sich das Gewicht der Verantwortung. Verliert nämlich unter solchen Umständen jemand seine Arbeit, gerät er fast zwangsläufig in eine existenzielle Sinnkrise: Wer bin ich? Was bin ich wert? Was wird aus mir? –

Solche Übersteigerungen sind auch nicht im Sinn der Unternehmen. Denn so sehr unsere Lebenszeit durch Arbeit gestaltet wird, so wenig kann und darf Arbeit zum dominanten Mittel gesellschaftlicher Teilhabe und individuellen Sinnempfindens werden. Unternehmen sind eben von Haus aus keine Instanz gesellschaftlicher Sinnfindung. Sie sind nicht Familie und nicht Ersatz von Freundeskreisen. Vielmehr gilt: Die Übersteigerung der Sinngebungs-Funktion von Arbeit führt unmittelbar in das Dilemma der Arbeitssucht (oder der „Workaholics“) oder der **Funktion von Arbeit als Religionsersatz**. Das aber kann weder individuell noch gesellschaftlich erwünscht sein!

Wenn wir von der Arbeit aus dem Blickwinkel des Individuums sprechen, helfen an dieser Stelle auch keine Regelungen zur Begrenzung des E-Mail-Verkehrs am Feierabend. Vielmehr geht es um so genannte „**mentale Landschaften**“. Anders gesagt: Work-Life-Balance findet zuerst im Kopfe statt. Genauso wie Gewinn eine wichtige, aber nicht die einzige Steuerungsgröße von Unternehmen darstellt, ist der „Sinn“ der Arbeit ein wichtiger, aber eben nicht der einzige Aggregatzustand von beruflichem Engagement.

Wobei es sicher nicht allein Aufgabe der Unternehmen, sondern auch von Schule, Politik und Familie ist, ein solches psychisches „Gleichgewicht“ zwischen Erwerbsarbeit und anderen Formen des Lebens, zwischen Beruf, Familie und Freizeit zu erzielen.

Und schließlich gilt, dass die Gesellschaft uns **Freiheit sowohl schenkt wie auch zumutet**. Für den einzelnen Menschen bedeutet dies, dass er auch (aber eben nicht nur) seines Glückes Schmied ist und sein Leben selbst in die Hand nehmen darf und soll.

4. Ethische Fragen der Arbeit aus der Perspektive des Unternehmens

Was aber heißt dies alles für die Unternehmen? Denn auch Unternehmen haben ja Anteil an gesellschaftlichen Strömungen und Bewertungen. Vor einigen Jahren wurden sie häufig unter dem Aspekt eines notwendigen Übels betrachtet, als neoliberale Störenfriede und nicht so sehr als Akteure der Zivilgesellschaft, die nicht nur das Überleben, sondern auch Wohlstand und Freiheit sichern. Die Neubesinnung nach der großen Wirtschafts- und Finanzkrise seit 2008/2009 hat aber auch den Aspekt der sozialen Teilhabe von Unternehmen stärker ins Bewusstsein gehoben. Wir sprechen heute von der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (=CSR) und loben CSR-Preise aus. Wir nehmen Unternehmen nicht mehr so stark wie früher als Gegensatz, sondern- so wie im Institut für Sozialstrategie- als **Akteure der Zivilgesellschaft** wahr. Wir sprechen uns durchgängig für eine werteorientierte Unternehmensführung aus, so dass ethische Fragen schon in die Strategie-Formulierung eines Unternehmens eingehen und nicht der Beliebigkeit jedes einzelnen überlassen sind.

Unternehmensführung wird dadurch zwangsläufig komplexer. Dazu kommen die enormen Herausforderungen aus der Globalisierung, der Digitalisierung, der weiteren Automatisierung, des Klimawandels, der Demographie und des Fachkräftemangels- um nur einige zu nennen.

Wenn wir nun von ethischen Fragen der Arbeit sprechen, dann geht es zuerst einmal um eine Ethik der **Übersicht über Prioritäten**. Denn ohne solche strategischen Prioritäten dreht man sich im Kreis und kommt nirgendwo an. Ausgehend von den Entwicklungen der letzten Jahrzehnte möchte ich hier drei Thesen aufstellen:

1. Erfolgreiche Unternehmen der Zukunft investieren in **Material- und Energie-Effizienz!**
2. Erfolgreiche Unternehmen der Zukunft investieren in die **digitale Welt!**
3. Erfolgreiche Unternehmen der Zukunft investieren in **Lebensqualität!**

Diese drei Thesen haben unmittelbar ethische Implikationen.

(1) Denn aus der Zeit der Automatisierung und der Prozessoptimierung ist bei uns eine hoch erfolgreiche Kultur der Arbeitseffizienz und der Arbeitsverdichtung entstanden. Das ist dort logisch und sinnvoll, wo die Arbeitskosten die beherrschende Rolle in der Kostenstruktur eines Unternehmens hat und Wettbewerbsvorteile über Vorteile in den Arbeitskosten errungen werden.

Dies ist aber nur noch mit Einschränkungen der Fall. Aus der Medizintechnik, in der ich u.a. tätig bin, weiß ich natürlich, dass Baumwollkompressen und einfache Binden heute aus China kommen, aber auch von dort bewegt sich der Zug Richtung Indien, Vietnam und anderen. Globalisierung wurde aber in Deutschland lange als **globaler Abwärtstrend bei den Arbeitskosten** wahrgenommen. Heute aber gibt es gute Gründe, diese teilweise noch immer richtige Sichtweise zumindest zu relativieren.

Gerade in Zeiten des immer stärker werdenden Klimawandels und der immer höheren Bedeutung regenerativer Energien geht es aber nicht mehr nur um Lohnstück-Kosten, sondern eben auch um den **Carbon Footprint, den Virtual Water Rucksack** und wei-

tere Themen einer ethisch sinnvollen, aber auch betriebswirtschaftlich vernünftigen Umkehr unserer Betrachtungsweisen. Sogar auf dem G7-Gipfel in Elmau im Juni 2015 wurde folglich von einer Dekarbonisierung der Weltwirtschaft gesprochen- immerhin ein Anfang!

(2) Auch die Investition in die digitale Welt bedarf keiner großartigen Begründung mehr, denn sie ist Kennzeichen unserer Zeit. Denn es hat sich längst eine digitale Zivilgesellschaft herausgebildet, die von einzelnen Staaten trotz mannigfaltiger Versuche nicht effektiv kontrolliert werden kann. Es formiert sich derzeit eine globale Zivilgesellschaft, deren Kennzeichen eine **universelle Konnektivität** zwischen Menschen, Institutionen und Unternehmen ist.

Die globale Signatur eines Unternehmens trägt heute digitale Züge- daher diskutieren wir ja auch das Thema „Industrie 4.0“. Als Mittelständler können Sie sich heute ja nirgends ohne aussagefähige Homepage präsentieren, denn der digitale und gesellschaftliche Druck ist so stark geworden, dass man Ihnen dann mangelnde Seriosität unterstellen würde.

Ethisch gesehen ist die digitale Welt hoch ambivalent. Wo fängt Freiheit an, wo hört sie auf? Wie weit geht das Recht auf digitale Selbstbestimmung auch der Unternehmen? Wie setzen wir ein Recht auf digitales Vergessen durch? Wo ist die Grenze zwischen Unternehmen und Individuum, etwa wenn jemand in seiner Freizeit auf der Facebook-Seite der Firma kluge oder weniger kluge Dinge postet? Welche Rolle spielt der Staat, wie kann er Netzneutralität garantieren, wo liegt die kontrollierbare Grenze der Überwachung?

(3) Ich kann diese Fragen an dieser Stelle nur aufwerfen, nicht definitiv beantworten. Ich möchte daher zur dritten These, der notwendigen **Investition in Lebensqualität**, Stellung nehmen. Hier reden wir nämlich von einer neuen Welle hin zur Humanisierung der Arbeitswelt, die vor allem ökonomisch getrieben sein wird. Denn der Fachkräftemangel erhöht die Wirtschaftlichkeit eines Arbeitsumfelds mit hohen Zufriedenheitswerten und einer, so gesehen, hohen Employer Attractiveness.

Gemeint sind hier nicht einfach ergonomisch geformte Stühle oder geniale Team-Building-Aktivitäten auf den Bahamas. Gemeint ist vielmehr ein durchgängiger, strategisch geplanter Wirkungszusammenhang, der betriebliches Gesundheitsmanagement, sinnvolle Formen der Führungskultur und die sozial-ökologische Verantwortung eines Unternehmens in der Interaktion mit seinem Umfeld umfasst. Dabei geht es – auch aus ethischer Perspektive- um eine **systemische und systematische Herangehensweise**, einfach weil es sonst zu schmerzhaften Glaubwürdigkeitslücken im Auftritt eines Unternehmens kommt. Was das für eine zukunftsorientierte Personalarbeit bedeutet, ist eine offene und komplexe Frage, die jedes Unternehmen für sich entscheiden wird!

Zu all diesen Fragen gesellt sich nämlich die durchaus schwierige und auch ethisch bedeutsame Frage der **Neubewertung von Leistung**. Schließlich geht es aus der Sicht eines Unternehmens nicht einfach um „Arbeit“ in Form eines Stundenkontos, sondern eben um Leistung. Diese zu bemessen und zu bewerten, wird in den neuen, digitalen, ökologischen, aber auch wettbewerblich globalisierten Zeiten nicht leichter, sondern eher schwieriger, vielleicht auch subjektiver.

Personalführungs- und Personalbewertungssysteme stehen schon allein aus diesen Gründen in meinen Augen vor einer Renaissance- zumindest von der objektiverbaren Seite des gegebenen Bedarfes!

5. Bleibende Dilemmata von Arbeit

Ich komme zum Schluss und kann getrost behaupten, für die Betrachtung der ethischen Dilemmata von Arbeit geht uns die Arbeit nicht aus!

Ich möchte dies abschließend in Form von drei Fragen und Zielen zusammenfassen:

1. Schaffen wir es, unsere Gesellschaft so zu entwickeln, dass wir für jede Person vielfältige Formen der sozialen Teilhabe an zivilgesellschaftlichen Aktivitäten anbieten können, ohne ihren Wert ausschließlich über Erwerbsarbeit zu messen?

Ziel ist es dann, die **Funktionalisierung der Person über ihren Arbeitswert** zu überwinden.

2. Schaffen wir es, Menschen so zu bilden und zu erziehen, dass sie ihren eigenen Lebenssinn nicht nur, aber auch über ihre Arbeitsleistung erfassen können, ohne in der Arbeit eine Form von Religion oder Sucht zu finden?

Ziel ist es dann, Unternehmen von der Aufgabe einer **gesamtgesellschaftlichen Sinninstanz** zu entlasten und Menschen einen ganzheitlichen Sinn im Leben zu ermöglichen.

3. Schaffen wir es, Unternehmen ganzheitlicher über die Themen Energie-Effizienz, digitalen Umbau und umfassend verstandene Lebensqualität zu steuern, aber gleichzeitig zu einer fairen Bewertung und Entlohnung dieser „neuen Arbeit“ zu gelangen?

Ziel ist es dann, **verbesserte Wettbewerbsfähigkeit** mit einer erfahrbaren **Humanisierung der Arbeitswelt** zu verbinden.

Meine Damen und Herren, wenn wir diese Fragen mit „ja“ beantworten und die erwähnten Ziele wenigstens ansatzweise erreichen können, ist mir für die Zukunft der Arbeit in unserem Land nicht bange!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

LITERATUR:

Claus Dierksmeier, Ulrich Hemel, Jürgen Manemann (Hrsg.), Wirtschaftsanthropologie, Baden Baden 2015.

Sabine Flick, Leben durcharbeiten, Selbstsorge in entgrenzten Arbeitsverhältnissen, Frankfurt/M. 2013.

Ulrich Hemel, Wert und Werte, Ethik für Manager, München 2007.

Ulrich Hemel, Die Wirtschaft ist für den Menschen da, Vom Sinn und der Seele des Kapitals, Ostfildern 2013.

Johannes Paul II., Enzyklika Laborem Exercens (1981), in: Texte zur Katholischen Soziallehre 5.Aufl. 1982.

Juahni Ilmarinen, Jürgen Tempel, Arbeitsfähigkeit 2010, Hamburg 2002.

Michael Klöcker, Udo Tworuschka (Hrsg.), Ethik der Religionen- Leben und Lehre, Bd.2: Arbeit, München-Göttingen 1985.

Jorgen Randers, 2052, Der neue Bericht an den Club of Rome, München 2012.

Texte zur Katholischen Soziallehre, herausgegeben vom Bundesverband der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung (KAB) Deutschlands, Kevelaer 5.Aufl.1982.

Alle Rechte vorbehalten.

Abdruck oder vergleichbare Verwendung von Arbeiten des Instituts für Sozialstrategie ist auch in Auszügen nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung gestattet.

Publikationen des IfS unterliegen einem Begutachtungsverfahren durch Fachkolleginnen und -kollegen und durch die Institutsleitung. Sie geben ausschließlich die persönliche Auffassung der Autorinnen und Autoren wieder.