

„Unverzichtbare Grundlage einer Neuorientierung, ob religiös begründet oder nicht, muss ein gemeinsames Ethos sein, das Wirtschaftlichkeit nicht ignoriert, doch auf Humanität zielt, das Leistung und Selbstverwirklichung bejaht und doch zugleich Verantwortung und Selbstverpflichtung einschließt.“

*Prof.Dr. Hans Küng*

## **Fairplay statt Foulspiel**

Inzwischen sind nun über sieben Jahre vergangen seit dem ich nicht mehr als Arbeitnehmer, sondern als freiberuflicher Industrie-Designer versuche, an dem wirtschaftlichen Geschehen teilzuhaben. In der Hoffnung, zumindest auf einem Teil meiner vorher erbrachten Leistung aufbauen zu können, war ich anfangs, trotz aller negativen Begleiterscheinungen, optimistisch in die Selbstständigkeit gestartet. Auch weil ich geglaubt hatte, nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen würde allmählich eine gewisse Normalität eintreten. Doch das war, wie sich ja herausstellte, ein Trugschluss. Alles, was ich unternahm und in irgendeiner Weise an meine frühere Tätigkeit erinnerte, sollte wohl zum Scheitern verurteilt sein. Es wurde jedenfalls rigoros und mutwillig zerstört. Das betraf auch meine mir freigegebenen und überschriebenen Patentanmeldungen. Die eigentlich mich vertretenden Patentanwälte hatten dabei schließlich ihre ganze Manipulationskunst angewandt, die für mich existenziell wichtigen Grundlagen wirtschaftlich unbrauchbar zu machen. Während sie mir eine ordnungsgemäße Übertragung vorgegaukelt hatten, waren für Fachleute sofort ersichtliche Manipulationen mit eingebaut worden, die mir jede Chance auf eine Verwertung zunichte machten. Mein ehemaliger Arbeitgeber wird es den Anwälten sicherlich auf

seine Weise gedankt haben, dass sie damit die von mir angestrebten Selbstständigkeitsbemühungen unterbunden hatten.

Ich stecke damit aber in dem Dilemma, gegenüber anderen Firmen keine Erfolge vorweisen zu können. Berufe ich mich nämlich auf meine frühere Arbeit, so bin ich gezwungen, das Unternehmen zu nennen. Sollte nun aber eine von mir angesprochene Firma Interesse an einer Zusammenarbeit haben und mir einen Auftrag über die Neugestaltung eines Produktes geben wollen, so wird sie sicher zuvor - ich würde nicht anders handeln - Auskünfte auch vom früheren Unternehmen einholen. Ich kann aufgrund der vorher geschilderten Ereignisse und der damals gegenüber dem Arbeitsgericht erfolgten Verleumdungen davon ausgehen, dass in einem solchen Fall ebenfalls kein positives Urteil über mich abgegeben wird. Versuche ich aber eine derartige Situation zu umgehen, so bleibt mir bei der zwangsläufig irgendwann auftauchenden Frage nach Referenzen entweder ein betretenes Schweigen oder wiederum nur die Namensnennung des ehemaligen Arbeitgebers. Damit wiederholt sich das beschriebene Procedere, und die Aussichten auf Erfolg versprechende Geschäftsverbindungen tendieren gegen Null. Sollte dieser Zustand andauern, so würden für mich fünfzehn Jahre berufliche Betätigung schlicht und einfach nicht existieren. Sie hätten sich quasi in Wohlgefallen aufgelöst. Fünfzehn Jahre, in deren erster Hälfte mir trotz kleinerer Unstimmigkeiten, die überall einmal vorkommen, die Arbeit im Großen und Ganzen Spaß gemacht hatte. Es war zwar eine sehr arbeitsintensive Zeit gewesen, doch die Mehrleistung war durch das Gefühl des Ernstgenommenwerdens ausgeglichen worden. Und ohne überheblich sein zu wollen, kann ich sagen, dass meine zusätzlich eingebrachten Gedanken - oft

auch als Brücke zwischen zwei unterschiedlichen Positionen gedacht - so einige Male Anlass zu neuen Überlegungen bzw. Entwicklungen gewesen waren. Das alles hatte jedoch plötzlich ein Ende gefunden, als vor allem der technische Koordinator in der Oberflächenbeschichtungsfrage seine Funktion nicht als eine integrierende, sondern als eine intrigierende Rolle verstand. Er war es in erster Linie gewesen, der, den technischen Geschäftsführer mit beeinflussend, mich dazu benutzen wollte, den kaufmännischen Geschäftsführer von der Richtigkeit des von ihm favorisierten Beschichtungsverfahrens zu überzeugen. Er war es, der mich damit zum Spielball gemacht hatte. Ich bin mir nicht sicher, ob ich diese Machenschaften eher hätte erkennen müssen oder können. Als sie mir jedenfalls bewusst geworden waren, hatte ich bereits den Tiefpunkt meiner gesundheitlichen Probleme, den totalen Zusammenbruch, hinter mir gehabt. Ich hatte damals erst nicht realisieren können, was mit mir geschehen war und hatte mir deshalb immer wieder diese bohrenden, von Selbstzweifel erfüllten Fragen nach dem Warum gestellt. Es war eine Zeit gewesen, in der ich wochenlang nachts mehrmals schweißgebadet aufgewacht war und in der sich mein Körper vom Kopf bis zu den Füßen verkrampft und bleiern angefühlte hatte. Nur ganz allmählich hatte ich die Verkrampfung durch Gymnastik und leichtes Lauftraining sowie autogene Entspannungsübungen überwinden können. Unterstützend wirkte dabei die schrittweise Aufarbeitung der Ereignisse sowohl in der Kur wie in den anschließenden Gesprächskreisen zu Hause mit. Und nach und nach wichen so die anfangs schier unlösbaren und fast alles beherrschenden Fragen nach dem Warum einem immer vollständiger werdenden Puzzlebild von Zusammenhängen und Hintergründen. Doch obwohl es eine extrem kräftezehrende Zeit gewesen war, in der ich

mehrere Kilogramm meines sowieso nicht üppigen Gewichtes verlor, bin ich froh, keine gravierenderen Erkrankungen davongetragen zu haben. Manchmal hatte ich nämlich das Gefühl gehabt, mir würden die Adern platzen. Wenn ich heute Artikel über Schikanen am Arbeitsplatz lese oder Sendungen über dieses Thema sehe, dann kann ich die Problematik sehr gut nachvollziehen. Ich kenne zur Genüge die dabei angewandten Methoden, wie etwa die der üblen Nachrede, der Kontaktverweigerung und Ausgrenzung, der falschen ja teilweise sogar kränkenden Beurteilung oder die des Missbrauchs arbeitsrechtlicher Mittel, und die Folgen kenne ich auch. Mich wundert es daher nicht, wenn der TÜV - Rheinland in einer Studie festgestellt hat, dieser Umgang miteinander würde unserer Volkswirtschaft ca. dreißig Milliarden DM im Jahr kosten. Nach Schätzungen der Bundesärztekammer kommen die Folgen dieser Schikanen, des so genannten 'Mobbing', den Betrieben noch weitaus teurer zu stehen. So rechnete die Kammer in ihrer Studie über die Krankheitskosten hinaus konsequenterweise ebenso die Kosten für fehlende Leistungen - Demotivation -, Fehlzeiten und Kündigungen mit ein. Sie bezifferte demzufolge die Kosten pro Fall und Jahr auf fünfzig- bis einhundertfünfzigtausend DM. Bei der dazu geschätzten Zahl von über einer Million Mobbingopfern im Jahr ergibt dies die stolze Summe von bis zu einhundertfünfzig Milliarden DM. Damit kostet uns das 'Mobbing' am Arbeitsplatz fast ein Drittel des Bundeshaushalts des Jahres 2001. Angesichts solcher Summen müsste in unserer profitorientierten Zeit schon aus ökonomischer Sicht ein allgemeiner Aufschrei zu hören sein, doch nichts dergleichen. Wir beklagen zwar das kaum noch bezahlbare Gesundheitswesen, beschränken uns aber auf ein Kurieren von Symptomen, anstatt das Problem an der Wurzel anzufassen.

Wenn jedoch die ökonomische Bilanz unseres Umgangs miteinander schon so erschreckend ausfällt, wie sieht dann die der sozialen Auswirkungen aus? Sie sind schließlich von einer noch weittragenderen Bedeutung, weil sie über einen nicht erfassbaren Zeitraum wirken. Das Ausmaß der Schikanen am Arbeitsplatz kann daher als ein untrügerisches Indiz einer immer kälter werdenden Ego- und Ellenbogenmentalität gewertet werden. Es ist eine Mentalität, in der Begriffe wie Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Geradlinigkeit, eine gesunde nicht übertriebene Strebsamkeit, soziale Verantwortung oder Vertrauen dem hemmungslosen Gewinnstreben gnadenlos geopfert werden. Es scheint, als würden diese Werte in unserer Gesellschaft zunehmend ins Abseits gedrängt.

Als Eltern steht man dann vor der Frage: „Was geben wir unseren Kindern überhaupt noch mit auf den Weg?“ Meine Frau und ich standen zu der Zeit, als ich aus der Firma herausmanövriert wurde, plötzlich ganz konkret vor dieser Frage. Obwohl wir versuchten, unsere Kinder möglichst von den Problemen zu verschonen, konnten bzw. wollten wir die Situation auch nicht verheimlichen. Die Vorgänge um die Arbeitsgerichtsverhandlungen, vor allem aber um die anschließende Arbeitslosigkeit sowie die Vorbereitungen zum Aufbau einer Selbstständigkeit - mit räumlichen Veränderungen im Haus verbunden -, waren zu augenscheinlich, als dass wir etwas hätten vertuschen können. Und so nahmen beide Söhne, natürlich ihrem Alter entsprechend, die Vorgänge ganz unterschiedlich auf und stellten ebenso ganz unterschiedliche Fragen, die wir, wo immer es ging, möglichst verständlich zu beantworten versuchten. Das war keineswegs so einfach. Jahrelang hatten sie von uns etwas über Regeln gehört, die für ein funktionierendes Gemeinschaftsleben

unumgänglich sind und zu deren Einhaltung sie stets aufgefordert worden waren, auch im Kindergarten und in der Schule. Nun mussten sie auf einmal miterleben, was passiert, wenn einige Gewissenlose um ihrer Vorteil willen diese Regeln außer Kraft setzen, ohne anscheinend dafür zur Rechenschaft gezogen zu werden. Wir konnten ihnen zwar dazu erklären, dass es in einer Gemeinschaft immer wieder solche Menschen gibt, wir konnten ihnen jedoch keine plausible Erklärung dafür geben, warum einige in einem solchen Fall die Konsequenzen zu tragen haben, andere hingegen nicht. Die Regeln besagen jedenfalls eindeutig: alle Menschen sind gleich, auch vor dem Gesetz. Nirgendwo steht: Geld macht gleicher; gehandelt wird allerdings danach. Dieser Zwiespalt beschäftigte nicht nur meine Frau und mich, sondern, wie bei derartig tiefgreifenden Problemen ganz zwangsläufig, die komplette Familie. Bei unseren Söhnen konnte man es an den schulischen Leistungen ablesen. Wir schoben es aus diesem Grunde keinesfalls dem Umstand einer pubertären Phase unseres älteren Sohnes zu, als dieser meiner Frau auf die Ermahnung hin, sich intensiver zu bemühen, erklärte: „Was soll ich mich anstrengen, wenn ich sehe, wie es Papa ergeht.“ Aus seiner Sicht war die Antwort irgendwie zu verstehen. Woran sollte er schließlich erkennen, dass sich Leistung wirklich lohnt? Für ihn war die momentane Situation ausschlaggebend, und die besagte, sein Vater hatte trotz seiner erbrachten Leistung den Arbeitsplatz verloren. Den Versuch daher, ihn mit der Lebensweisheit: „Man lernt nicht für die Schule, sondern für sich und das Leben“, die ohne Zweifel zutreffend ist und ihre Berechtigung hat, zu überzeugen, musste in diesem Fall eher unglaubwürdig als motivierend wirken. Es bedurfte schon weiterer erklärender und vor allem nachvollziehbarer Argumente, um ihm, wie auch unserem jüngeren Sohn, die Richtigkeit dieser

Einstellung deutlich zu machen. Offenheit war und ist da zum Beispiel eines der zentralen Argumente. Sie hat uns bisher ganz entscheidend weitergeholfen und sie wird uns, davon sind wir überzeugt, auch zukünftig von maßgebendem Vorteil sein, weil wir nichts zu verbergen haben. Wir können über alles, was in dieser Angelegenheit inzwischen belegbar ist - und das wird immer mehr -, ganz offen sprechen. Im Gegensatz zu manch anderen, haben wir weder kriminelle Machenschaften zu verantworten, noch haben wir etwas Derartiges zu verbergen. Ein wahrlich unschätzbare Vorteil, der uns mittlerweile den Umgang mit dem Thema erheblich erleichtert, während andere darauf bedacht sein müssen, mit fortwährend neuen Ausreden und Tricks ihre Machenschaften zu verschleiern.

Sicherlich war es bisher kein ganz einfacher Weg, doch mehrten sich die Anzeichen, dass er nicht umsonst war. Er war es allerdings schon dann nicht, wenn unsere Söhne erkennen können, Leistung und Offenheit lohnen sich letztendlich doch, wenn man sie auf ein solides Fundament gebaut weiß, an sie glaubt und für sie im Rahmen unserer Grundrechte eintritt. Wenn es darüber hinaus noch gelungen sein sollte, ihre Aufmerksamkeit dafür zu gewinnen, mit offenen Augen und Ohren darauf zu achten, was sich aus kleinen Begebenheiten entwickeln kann und wie wichtig es ist, Tendenzen, die die Regeln unseres Zusammenlebens ignorieren, frühzeitig entgegenzuwirken, so haben die teilweise harten Jahre ihren Sinn gehabt. Dabei werden unsere Söhne früher oder später im Berufsleben, darüber sind wir uns im Klaren, mit diesen Problemen konfrontiert werden. Sie werden dann genauso wie wir heute vor der Entscheidung stehen, ob sie ihr Leben von kommerziellen Interessen bestimmen lassen, oder ob sie einen Weg finden, der Ökonomie unter Wah-

rung unserer demokratischen und religiösen Grundwerte mit einschließt.

Letzterem galt stets mein Bemühen. Aber meine Ansichten passten nicht in die vorherrschende Meinung des Unternehmens, sie bedeuteten für mich die Entlassung. Mir erging es damit wie vielen anderen auch, die sich an ihrem Arbeitsplatz dem Diktat eines immer regider werdenden Geschäftsgebahrens nicht unterwerfen wollen. Wer diese Gangart eben nicht mitmacht, der fliegt. Eine Verhaltensweise, die unsere Arbeitswelt mehr und mehr bestimmt. Und was sich hinter den Eingängen so mancher, vor allem größerer Firmen abspielt, hat mit Demokratie wahrlich nichts mehr gemein. Ellenbogenmentalität, Befehl und Gehorsam, das sind in vielen Fällen die vorherrschenden Faktoren. Was dagegen fehlt, sind Kompetenz, Überzeugungskraft und Verantwortungsgefühl, schlicht Führungsqualität. Das rauer werdende Klima braucht uns darum nicht zu wundern. Auch schon deshalb nicht, weil wir die Verrohung der beruflichen Umgangssprache einfach kommentarlos hinnehmen und ihr nichts entgegenzusetzen. Wir empfinden es inzwischen fast als selbstverständlich, ja geradezu als ein besonderes durchsetzungsfähiges Auftreten, wenn ein Unternehmensführer vor Millionen von Fernsehzuschauern ganz offiziell von einem `Krieg` zwischen dem von ihm geleiteten Unternehmen und einem Wettbewerber spricht. Oder wenn Manager auf Pressekonferenzen von `feindlicher Übernahme`, von `Fronten` und `Schlachten` sprechen und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als `Krieger im Kampf gegen Kosten` bezeichnen. Ein vor einiger Zeit von seinem Posten scheidender Vorstandsvorsitzender erklärte öffentlich: „Dann suche ich mir eben neue Truppen, die ich befehligen kann.“ Bei all diesen Äußerungen gewinne ich zunehmend den Eindruck, als



hätten sich die Kriegsschauplätze von gestern in unseren beruflichen Alltag von heute verlagert und als verwechselten so manche Bosse und Manager ihren Part mit dem eines Feldherrn. Der Arbeitsplatz als Schlachtfeldersatz. Kein Wunder, wenn unter solchen Umständen die Unternehmenskultur immer mehr leidet, wenn Mobbing zur Gewohnheit im Arbeitsalltag wird. Statt zu integrieren wird intrigiert, wird Motivation 'platt' gemacht. Dieser Mentalität steht ja nicht nur das Betriebsverfassungsgesetz gegenüber, das den Schutz und die Förderung der im Betrieb Beschäftigten fordert, im Kapitel 'Einsatz für Teamarbeit' habe ich bereits darauf hingewiesen, sondern wir sollten uns doch im Alltag wenigstens so viel an Ethik bewahren, um auch den Andersdenkenden respektieren zu können. Denn Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind weder Zinnsoldaten, Schachfiguren noch Spielbälle, die beliebig hin- und hergeschoben werden können. Sie sind Menschen, deren Würde unantastbar, zu achten und zu schützen ist - GG, Art. 1.

Mit meinem Einsatz für eine echte, keine Schein- Teamarbeit habe ich mich bemüht, den Tendenzen der immer weiteren Einengung entgegenzuwirken. Ich habe versucht, für mich, aber auch für andere, etwas mehr Freiraum zu schaffen. Freiraum, der den Beteiligten die Möglichkeit einer stärkeren Selbstverwirklichung bieten sollte, ohne die letztendliche Entscheidungsbefugnis in Frage zu stellen. Die Geschäftsleitung hat, vor allem durch die Art und Weise, deutlich gemacht, dass sie ihrer Belegschaft einen solchen Freiraum nicht zugestehen wollte. Für den Betriebsrat, dem die „Spielwiese groß genug“ war, galt das ebenso. Beide wollten die absolute Kontrolle behalten. Statt auf ein nach eigenen Aussagen „vertrauensvolles, offenes, und sachbezogenes Zusammenwirken“ setzten sie in Wirklichkeit

auf blinden Gehorsam.

Meine Erlebnisse sind sicherlich nicht einfach übertragbar, doch belegen die vielen Berichte über Schikanen am Arbeitsplatz ähnliche Probleme in so manch anderen Unternehmen. Was durch diese Umgangsform aber auf Dauer erzeugt wird, ist Resignation und damit die 'innere Kündigung'. Zuletzt erfolgt eben nur noch der 'Dienst nach Vorschrift'. Zur Überwindung dieser inneren Einstellung sind Konzepte - nicht nur schöne, lobende Worte - nötig, Konzepte, die die Motivation wieder beleben. Das klare Bekenntnis zur 'sozialen Marktwirtschaft' gehört für mich dazu. Mit ihr sollte, so hieß zu Beginn unserer nun über fünfzigjährigen Demokratie die Zielsetzung, eine Wirtschaftsordnung geschaffen werden, die sowohl das freie Spiel der Kräfte am Markt wie auch ein System des sozialen Schutzes ermöglicht, dabei aber eine gerechtere Vermögensverteilung nicht aus den Augen verliert. Und dieses Ziel haben wir noch lange nicht erreicht. Im Gegenteil, unter den gegenwärtigen Vorzeichen wird die soziale Schere noch stärker auseinander klaffen, die gesellschaftliche Atmosphäre noch kälter. Ich sehe uns mit der augenblicklichen 'Shareholder-value-Mentalität' auf einem Weg, der uns immer weiter von einer gerechteren Zukunft entfernt. Wenn uns nämlich die Wertsteigerung von Aktien inzwischen wichtiger ist als der dadurch verursachte Wegfall von zigtausend Arbeitsplätzen, dann hat sich in unserer Wertevorstellung ein Wandel vollzogen. Die Zielsetzung aber, die sich unsere Republik mit dem Grundgesetz gegeben hat, hätte dann ihre Gültigkeit verloren. Ich kann mir nicht vorstellen, dass das der Wunsch der Mehrheit der Bundesbürger sein sollte.

Wir benötigen deswegen, davon bin ich nach all den

gemachten Erfahrungen fest überzeugt, endlich einen anderen Umgang miteinander. Einen Umgang, der von Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Offenheit und Fairness geprägt ist. So manche unserer Probleme würden wir dann erst gar nicht haben. Damit meine ich keineswegs, etwaige Konflikte zu verdrängen oder unter den Teppich zu kehren, sondern ich denke, dass wir in der Lage sein sollten, solche Konflikte selbst, fair und unter Beachtung unserer existierenden Grundregeln entsprechend austragen und einer Lösung zuführen zu können. Unbeteiligte aber sollten nicht hineingezogen oder gar als Spielbälle eigener Interessen missbraucht werden. Das beinhaltet für mich dann auch die Anerkennung des anderen in seiner Würde und Leistung. Wenn ich also von einem etwas anderen Miteinanderumgehen spreche, so meine ich eines nach dem Motto:

### **Fairplay statt Foulspiel**