

Gretchenfrage: Ist der Mensch Mittel oder Zweck?

von Götz Werner

Zum Jahresende stapeln sich die Grußkarten aus den Unternehmen: Man verzichte auf teure Geschenke und spende für einen guten Zweck, heißt es dort unisono, als sei ein teures Geschenk per se kein guter Zweck – und als ginge es den Rest des Jahres nicht auch darum, einem guten Zweck zu dienen.

Genau das aber gerät schnell in Vergessenheit. Wozu arbeiten wir?

Und welchem Zweck dient unser eifriges Treiben und Handeln?

Allzu oft finden sich in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter nichts als schnöde Zahlen. Da ist von Umsatzsteigerung und Gewinn die Rede oder von Profitabilität und Return on Investment. Unternehmen gelten als erfolgreich, wenn sie schnell wachsen oder hohe Gewinne abwerfen.

Aber es ist ein Irrtum, zu glauben, dass ein Unternehmen erfolgreich ist, weil es wächst. Den ersten dm-Markt eröffnete ich 1973 auf 180 Quadratmetern.

Kein anderer dm-Markt hat je so viel Umsatz pro Quadratmeter und je so eine Rendite erzielt wie dieser erste Markt. Wer nur aufs Geld schießt, müsste sagen, dass es mit dm seither bergab ging. Zum Glück war ich als Unternehmer nie von der Einschätzung wild spekulierender Investoren abhängig; stattdessen habe ich geduldig versucht, mich mit den Menschen und der Welt vertraut zu machen. Meine eigene Zuversicht und mein Zutrauen gegenüber anderen Menschen ist das, was dabei gedeiht und zählt.

Hätten mir in jungen Jahren die Menschen, mit denen ich zu tun hatte, nicht etwas zugetraut und hätte ich dieses Vertrauen nicht mit großer Gewissenhaftigkeit erwidert, ich wäre sehr schnell schuld am Ende meiner Unternehmung gewesen. Als Unternehmer bin ich Schuldner und beständig auf der Suche nach Gläubigern – nach Kunden, die mir glauben und in meinem Unternehmen einkaufen; nach Mitarbeitern, die mir glauben, ihre Fähigkeiten und Lebenszeit einbringen und damit das Unternehmen zu ihrem machen; und nach Lieferanten, die uns glauben und unser Unternehmen zuverlässig beliefern.

In einer arbeitsteiligen Gesellschaft glauben und vertrauen wir uns wechselseitig und stehen wechselseitig in der Schuld. Wenn wir morgens Brötchen

holen, vertrauen wir darauf, dass der Bäcker schon lange vor uns aufgestanden ist und seine Arbeit bereits erledigt hat. Der Bäcker vertraut darauf, dass er nachts genug Mehl bekommt. Der Müller vertraut auf den Landwirt, dass er zuverlässig den Weizen liefert. Und dem Ofenbauer wird vertraut, dass er nicht nur den Kamin im Bauernhaus in Gang bringt, sondern auch den Ofen in der Backstube. Wir alle müssen uns entscheiden, welche Rolle wir in diesem System einnehmen wollen und welche wir dem anderen zugestehen.

In unserer globalisierten Welt leistet jeder etwas mit anderen für andere – ob Politiker für Bürger, Ärzte für ihre Patienten oder Eltern für ihre Kinder. Wenn man zusammenleben will, muss man den anderen verstehen. Dafür muss man wissen, wie er in die Welt schaut. Bevor man Initiative ergreift, muss man sich mit den Verhältnissen und den Beteiligten vertraut machen. Bei jedem Zusammenkommen mit anderen für andere ist es heute wesentlich, die Belange seines Gegenübers wahrzunehmen, einander zu verstehen und wertzuschätzen.

Wie hat George Bernard Shaw gesagt: „Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedes Mal neu Maß, wenn er mich trifft, während alle anderen immer die alten Maßstäbe anlegen in der Meinung, sie passten auch heute noch.“

Indem wir uns für andere Menschen interessieren, beginnen wir Dinge zu machen, damit sie für andere Menschen einen Sinn ergeben – und zwar immer wieder aufs Neue. Ein Unternehmen ist erfolgreich, weil es sich verwandelt, weil es mit der Zeit geht, weil es sich entsprechend der Kundenbedürfnisse verändert. Wachstum ist die Folge gelungener Verwandlung.

Jeder Mensch ist für die Folgen seiner Handlungen verantwortlich. So stellt sich die Sinnfrage: Warum und wozu mache ich etwas? Diese Frage muss man so beantworten, dass möglichst viele Menschen sich damit identifizieren können. Gläubiger findet man, indem man etwas unternimmt, was für sie sinnvoll ist. In der Wirtschaft geht es also vor allem um Sinnstiftung. Gerade in der Weihnachtszeit hört man die weitverbreitete Ansicht, es sei sinnvoll, wenn man das viele Geld, das man im Laufe seines Lebens gesammelt hat, für einen guten Zweck ausgibt. So mancher spendet am Lebensende

einen Teil seines Vermögens für gemeinnützige Zwecke. Viele Unternehmer versuchen durch eine Stiftung gigantischen Ausmaßes ihr Lebenswerk zu krönen. Die Sinnhaftigkeit solch spendabler Gesten jedoch sollte man durchaus mal hinterfragen, zumindest wenn die Art und Weise, wie das Vermögen erwirtschaftet wurde, nicht dem Zwecke der Menschlichkeit, sondern allein der Gewinnmaximierung gedient hat. Sonst könnte nach derselben Logik ein Bankräuber, der einen Teil seiner Beute einem Bettler schenkt, sich munter seiner Wohltätigkeit rühmen.

Im Regelfall denken die Menschen gar nicht darüber nach, wie und wozu sie ihr Geld „verdienen“. Die meisten meinen irrtümlicherweise, sie bekämen das Geld als Gegenleistung für ihre Arbeit und es gäbe ein vernünftiges Verhältnis zwischen ihrer Arbeitsleistung und dem Lohn. Wer genauer hinsieht, wird schnell feststellen, dass die Sache sich nicht besonderes rational verhält. Warum sonst sollte jemand, der unbezahlt als Vater seine Kinder belehrt, Lohn bekommen, wenn er dasselbe als Lehrer tut? Warum bekommt eine Pflegerin für ihre Arbeit an fremden Menschen im Krankenhaus Geld, für dieselbe Arbeit zuhause an ihrer Verwandtschaft dagegen nicht? Dass Menschen in unterschiedlichen Kontexten unterschiedliches Einkommen beziehen, entspringt dabei keineswegs der Rechenkunst irgendeines vermeintlichen Homo oeconomicus'. Es ist eine Bewusstseinsfrage: Wenn ich zulasse, dass derjenige, der mein Auto pflegt, besser bezahlt wird als derjenige, der meine Mutter im Altersheim pflegt, dann ist das – anders als oftmals behauptet – keine Frage von Angebot und Nachfrage. Im Gegenteil: Sehr viel mehr Schulabsolventen wollen Automechaniker oder Mechatroniker lernen als Altenpfleger. Angebot und Nachfrage sind quasi diametral entgegengesetzt zu Arbeit und Bezahlung. Außerdem bräuchte unsere Gesellschaft Kindergärtner und Altenpfleger sehr viel dringender als Automechaniker. Aber unsere Gesellschaft billigt den Menschen, die diese Arbeit verrichten, weniger Bezahlung zu. Im Grunde reine Willkür, unbedachte Gewohnheit. Es fehlt die bewusste Wertschätzung. Deswegen gestehen die Menschen demjenigen, der ihr Bankkonto führt, ein höheres Einkommen zu als dem, der ihr Kind erzieht – eine reine Bewusstseinsfrage!

„Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“, heißt

ein berühmtes Zitat des Künstlers Francis Picabia. Wie wäre es mal mit diesem Richtungswechsel im Denken: Es ist nicht die Arbeit, die bezahlt wird, sondern der Mensch, damit er leben kann! Indem wir jemandem Geld geben, ermöglichen wir ihm die Teilhabe an unserer arbeitsteiligen Gesellschaft und nur deswegen kann er für uns tätig werden. Geld ist nicht der Lohn der Arbeit, sondern ihre Voraussetzung.

Wir arbeiten eben nicht für uns selbst, sondern um die Bedürfnisse und Wünsche anderer Menschen zu erfüllen. Den Wert der Arbeit kann man auf verschiedene Weise berechnen – Geld ist nur *eine* und noch nicht mal eine besonders gute Methode, um den Wert darzustellen. Vor allem eine irreführende: Denn denkt man in Kategorien von Verlust und Gewinn, dann meint der eine, es gibt etwas zu verteilen, und der andere meint, er müsste jetzt in Sack und Asche gehen, weil sein Bereich weniger Gewinn oder gar Verlust macht. Aber das ist irreführend! Es kann durchaus gewollt oder sogar notwendig sein, dass man in bestimmte Bereiche investiert und mehr hineinsteckt, als man herausbekommt.

Betrachtet man das Unternehmen als einen sozialen Organismus, sind Gewinn und Verlust zweitrangig. Der Unternehmer will ein gesellschaftliches Problem lösen, will für den Kunden einen Wert schaffen. Er braucht Mitstreiter – Kollegen –, die ihn dabei unterstützen. Sie alle müssen sich daran messen, wie viel Wert sie im Gesamtzusammenhang erstellen, welche Teamleistung sie bringen. Es ist wie in einer arbeitsteilig funktionierenden Familie. Während der eine für die Entschuldung sorgt, indem er durch Arbeit für Einkommen sorgt, kann der andere für Nahrung sorgen, indem er Lebensmittel einkauft. Beide Arbeiten sind notwendig, sonst könnte die Familie nicht überleben. Die eine Arbeit trägt zur Verschuldung bei, die andere Arbeit zur Entschuldung. Beide Arbeiten sind unverzichtbar. Im angemessenen Rhythmus finden wir Möglichkeiten zur Entwicklung. Und das ist der eigentliche Sinn und Zweck all unseres Tuns.

Wenn wir die aktuellen Verhältnisse an den weltweiten Finanzmärkten betrachten, sollten wir die Chance erkennen, die in jeder Krise steckt. Krisen sind Bewusstseinskrisen. Am Finanzmarkt kann man derzeit gut erkennen, wohin es führt, wenn Menschen etwas inbrünstig wollen, was sie nicht denken

können. Wir haben heute ein undurchdringliches Gewirr autonom gewordener Finanzmechanismen geschaffen, die niemand mehr mit Bewusstsein durchdringen kann. Keiner versteht das Ausmaß dieser Krise, sondern nur Teilaspekte. Das hat schwerwiegende Folgen, denn was wir nicht verstehen, können wir nicht gestalten. Was man nicht denken kann, kann man nicht wollen und was man nicht will, kann man nicht tun.

Ein solcher Irrtum: Die meisten Menschen denken, „Gewinn“ sei etwas Tolles. Davon könne man nicht genug haben. Unternehmen machen große Pressekonferenzen, in denen sie verkünden, um wieviel sie ihren Gewinn gesteigert haben. Ich sage: Wenn wir am Ende eines Jahres viel „Gewinn“ gemacht haben, dann haben wir etwas falsch gemacht. Dann haben wir zu wenig investiert, also entweder zu wenig für den Kunden getan oder zu wenig für den Mitarbeiter.

Im Gegensatz zum Überfluss an Gütern erleben wir derzeit einen enormen Mangel im Sozialen – etwa in Erziehung, Bildung oder Pflege. Es geht darum, die „alte Arbeit“ an der Natur von der „neuen Arbeit“ am und für den Menschen bewusst zu unterscheiden. Bei der alten Arbeit geht es um Effizienz und Sparsamkeit. Hier ist die Aufgabe der Wirtschaft, Ressourcen einzusparen. Bei der Arbeit am und für den Menschen geht es nicht um Effizienz, sondern um mitmenschliche Zuwendung. Hier braucht es Großzügigkeit, ja Verschwendung. Diese Kulturarbeit lässt sich nicht messen. Wir müssen so viel wie möglich davon leisten.

In einem Unternehmen gibt neueste Produktionstechnik den Mitarbeitern den Freiraum, sich im Kundenkontakt den Menschen zuzuwenden. In unserer Gesellschaft würde das bedingungslose Grundeinkommen solchen Freiraum eröffnen. Es ermöglicht dann jedem Bürger ein menschenwürdiges Leben, damit jeder einzelne die Arbeit ergreifen kann, die für ihn und seine Mitmenschen sinnstiftend ist. Ein Einkommen braucht der Mensch, um leben zu können. Arbeit braucht er, um sich entwickeln zu können. Nur in der Gemeinschaft kann er über sich hinauswachsen.

Manche halten solche Gedanken für Firlefanz. Menschen wie Menschen zu behandeln, mag für viele nur der Spleen eines Verrückten sein. Ich bin der festen Überzeugung, dass Wirtschaft keinen anderen Zweck verfolgt: Miteinander

füreinander tätig sein. Das ist für viele ein undenkbarer Gedanke.

Dummerweise fragen die Menschen im Alltag häufig nicht mehr nach dem Wozu, sondern nur noch nach dem Wie. Know-how statt Know-why. Während sie nach den neusten Tricks und Kniffen suchen, um mehr Gewinn zu machen, vergessen sie darüber nachzudenken, was sie mit dem Geld, das sie auf diese Weise anhäufen, eigentlich tun wollen.

Einen Bonus bekommt, wer das Geld in den Mittelpunkt stellt. Aber arbeitet wirklich jemand nur für Geld? Wer einen Moment innehält, wird zugeben, dass Geld kein Selbstzweck sein kann, sondern nur ein Mittel, um damit etwas anderes zu ermöglichen, nämlich dass – auch wenn es in den Hochglanzbroschüren der Unternehmen zur Phrase verkommen ist – in Wahrheit der Mensch im Mittelpunkt steht.

Bei dm wurde bereits 1982 ein Grundsatz formuliert, der bis heute verbindlich ist: *„Wir wollen allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben, gemeinsam voneinander zu lernen, einander als Menschen zu begegnen, die Individualität des anderen anzuerkennen, um die Voraussetzungen zu schaffen, sich selbst zu erkennen und entwickeln zu wollen und sich mit den gestellten Aufgaben verbinden zu können.“*

Solche Worte sind leichter gesagt als umgesetzt, das dürfte klar sein. In welcher Unternehmensbroschüre stehen nicht vergleichbare Sätze? Der Unterschied ist, dass bei dm diese Formulierungen nicht von einer schicken Werbeagentur, sondern von den Mitarbeitern selbst erarbeitet wurden. Wort für Wort. Und dass wir diesen Text immer als Vertragsgrundlage unseres Handelns und Tuns genommen haben.

Einander als Menschen begegnen. Wie geht das? Was heißt Menschsein? Die Individualität des anderen anerkennen. Wie schnell stößt das an Grenzen? Wollen wir die akzeptieren? Oder wollen wir sie überwinden? Sich selbst erkennen und entwickeln. Was genau muss ich da tun? Will ich das? Kann ich das?

Es ist eine ständige Herausforderung für jeden von uns, die Eigentümlichkeit jedes Menschen anzuerkennen und die individuellen Wesenszüge des anderen wertzuschätzen. Es ist genauso eine Herausforderung, ein Unternehmen so zu gestalten, dass die zusammenarbeitenden Menschen Entwicklungsmöglichkeiten

erhalten und ein Unternehmen als Gemeinschaft

vorbildlich in seinem Umfeld wirkt. Egal wie viele oder wie wenige Menschen in Unternehmen zusammen kommen. Dahinter stecken immer wieder Du und Ich. Diesen Dialog auf Augenhöhe jeden Tag aufs Neue zu eröffnen, das muss jeder Mensch lernen und trainieren. Die Möglichkeit, mitzuwirken und teilzuhaben, macht Spaß, erfordert aber auch ein aktives Mitdenken und Mitmachen. Jeder Mitarbeiter trägt ein Stück Verantwortung. Er muss lernen zu fragen, nicht nur *wie*, sondern auch *wozu* er arbeitet.

Es ist die Gretchenfrage unserer Gesellschaft: Ist der Mensch Mittel oder Zweck? Für mich ist klar: Nichts auf der Welt wird gemacht, ohne dass der Mensch das Ziel ist. Leider ist das eine wenig verbreitete Ansicht in unserer Gesellschaft heute: Egal ob Sie Geschäftsberichte oder Wirtschaftszeitung lesen – immer ist es genau andersherum: Der Mensch ist Mittel, nie Zweck. Wird das Geld zum Zweck, entsteht menschliches Leid. Deswegen haben wir die ganzen Verwerfungen!

Wird dagegen der Mensch zum Zweck, hat das Kapital eine dienende Funktion. Aus solcher Perspektive ist Wirtschaft nicht kalt, sondern menschlich und erwärmend. Es scheint so banal, ist aber offenbar verdammt schwer zu denken.

Es gab Zeiten, da war undenkbar, dass die Erde eine Kugel ist. Heute gilt als verrückt, wer meint, er lebe auf einer Scheibe. Wer weiß, wie wir morgen über Geld und Arbeit denken: Ist es wirklich so undenkbar, dass Geld dem Menschen dienen könnte? Dass wir Arbeit tun, weil wir sie tun wollen, nicht weil wir sie tun müssen? Und dass das eine mit dem anderen nichts zu tun hat?