



universität
wien

DISSERTATION

Titel der Dissertation

„kreativ zu Werke gehen“

Theologie der Arbeit im Dialog mit Führungskräften
aus österreichischen Produktionsbetrieben

Eine praktisch-theologische Studie

Verfasser

Mag. Jochen Simon

angestrebter akademischer Grad

Doktor der Theologie (Dr. theol.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt:

A 080 011

Dissertationsgebiet lt. Studienblatt:

Katholische Fachtheologie

Betreuer:

emer. O. Univ.-Prof. DDr. Paul M. Zulehner

Der Titel der Dissertation „kreativ zu Werke gehen“ ist einer Aussage von Interviewpartner B2 entnommen (B2, 62. Siehe Seite 298).

Vorwort und Dank

Die menschliche Arbeit genießt als wichtiger Lebensbereich einen Stellenwert, dem es zu verdanken ist, dass eine nicht zu überblickende Anzahl an Untersuchungen in den verschiedensten Wissenschaften und Disziplinen über sie vorgenommen wurden. Fast könnte daher der Eindruck entstehen, dass schon mehr als genug, wenn nicht überhaupt alles zum Thema Arbeit geschrieben wurde. Dennoch bleiben wichtige offene Fragen, offen nicht deshalb, weil sich noch niemand ihrer angenommen hätte, sondern offen deshalb, weil die damit zusammenhängenden Probleme trotz zahlreicher Beschäftigung damit noch nicht gelöst wurden. Die vorliegende Dissertation verdankt sich einer solchen offenen Frage. Sie wird in der Einleitung vorgestellt. Was sich auf den folgenden Seiten an Auseinandersetzung mit dieser Frage findet, soll ein Beitrag unter den vielen anderen sein, ein neuer Anlauf im Suchen von Antworten, ein Nachvollziehen und Neuverknüpfen von bereits gewonnenen Erkenntnissen und ein Dazugeben zeitaktueller Aspekte im Erkunden eines Ausschnitts der Arbeitswelt mittels qualitativer Forschung. Auf diese Weise soll die Frage offen gehalten oder neu eröffnet werden, denn mit lange Zeit ungelösten Fragen kann auch ein Gewöhnungseffekt einhergehen, der die Beschäftigung mit ihnen hintanstellt oder gar aussetzt.

Ich danke allen, die das Entstehen dieser Dissertation möglich gemacht haben, allen voran meiner Familie und den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, die sich auf die Interviews mit mir eingelassen haben, für ihre Unvoreingenommenheit und Offenheit.

Inhaltsverzeichnis

0. EINLEITUNG	14
0.1. Die Ausgangsfrage nach guter Arbeit	14
0.1.1. Arbeit als Negation des Lebens	14
0.1.2. Arbeit im Einklang mit dem Leben.....	16
0.2. Ziel der Dissertation, Aufbau, Vorgehensweise und Hauptquellen	17
0.2.1. Kriteriologie	17
0.2.2. Kairologie und Praxeologie.....	18
0.3. Arbeit als Gegenstand theologischer Reflexion.....	20
0.3.1. „Von Gott her“ über Arbeit sprechen	21
0.3.2. Theologie in der Pluralität der Weltanschauungen.....	22
0.3.3. Ein dreifacher Bezugsrahmen.....	24
1. DYNAMIK UND SINN DER SCHÖPFUNG ALS ERSTER UND GRUNDLEGENDER RAHMEN FÜR MENSCHLICHES ARBEITEN	28
1.1. Schöpfung in der Bibel	28
1.1.1. Die Urerfahrung der Befreiung zum Leben	29
1.1.2. Die Wahrheit der biblischen Schriften	31
1.1.3. Zwei Schöpfungsberichte	32
1.1.4. Zusammenfassung	33
1.2. Gott gibt einen Anfang.....	34
1.2.1. Wer ist Gott?.....	34
1.2.1.1. <i>Gott befreit.....</i>	<i>34</i>
1.2.1.2. <i>Nichts ist Gott vorgegeben</i>	<i>35</i>
1.2.1.3. <i>Gott ist liebend nahe</i>	<i>36</i>
1.2.1.4. <i>Auf Augenhöhe mit den Menschen</i>	<i>38</i>
1.2.2. Wie schafft Gott?	40
1.2.2.1. <i>Die Schöpfung als offener Prozess.....</i>	<i>40</i>
1.2.2.2. <i>Gottes Schaffen in Bildern menschlicher Arbeit.....</i>	<i>41</i>

1.2.2.3.	<i>Die Einbindung der Menschen und anderen Geschöpfe in Gottes Schaffen</i>	42
1.2.2.4.	<i>Die Art des Schaffens Gottes bleibt unbeschreibbar</i>	44
1.2.3.	Menschliche Arbeit ist Mitarbeit mit Gott	45
1.2.4.	Natur und Kultur	46
1.2.5.	Der Anfang dauert fort	48
1.2.5.1.	<i>Zeit</i>	48
1.2.5.2.	<i>Raum und Materie</i>	50
1.2.5.3.	<i>Creatio ex amore</i>	50
1.3.	Die ambivalente Stellung der Menschen und ihres Arbeitens in der Schöpfung	52
1.3.1.	Mitschöpferinnen und Mitschöpfer – Geschöpfe.....	53
1.3.2.	Unbegrenzt im Geist – Begrenzte Möglichkeiten	57
1.3.3.	Frei im Handeln und Entscheiden – Mit einem klaren Arbeitsauftrag	59
1.3.4.	Schaffen und Hüten – Zerstören	62
1.3.5.	Mitarbeit – Absonderung (Sünde)	64
1.3.5.1.	<i>Der schmale Grat zwischen Absonderung und mündiger Freiheit</i>	65
1.3.5.2.	<i>Verantwortung als Konsequenz mündiger Freiheit</i>	68
1.3.5.3.	<i>Die Strafen Gottes</i>	70
1.3.5.4.	<i>Aufbruch in die mündige Mitarbeit an der Schöpfung</i>	72
1.3.6.	Würde der Arbeit – Mühsal	73
1.3.7.	Conclusio: bewusster, verantwortungsvoller Umgang mit der Ambivalenz.....	75
1.4.	Das Ziel menschlicher Arbeit	78
1.4.1.	Der Sinn in der Schöpfung	78
1.4.1.1.	<i>Freiheit</i>	80
1.4.1.2.	<i>Ruhe</i>	81
1.4.1.3.	<i>Leben in Fülle</i>	82
1.4.2.	Das Sinnlose und das Leid.....	84
1.4.2.1.	<i>Vertrauen auf den Sinn</i>	84
1.4.2.2.	<i>Die Notwendigkeit einer Gemeinschaft von Zeuginnen und Zeugen</i> .	86
1.4.3.	Die Vollendung der Schöpfung	87
1.5.	Theologie der Arbeit und sich daraus ergebende Kritikpunkte an vorherrschender Arbeitswirklichkeit	91

1.5.1.	Einengung des Arbeitsbegriffs auf Erwerbsarbeit	92
1.5.2.	Geld als letzter Zweck und Ziel der Arbeit	93
1.5.3.	Vorrang des Kapitals vor der Arbeit – Theologische Kapitalismuskritik	97

2. DIE SCHÖPFUNGSWEITE GEMEINSCHAFT GLEICHRANGIGER MENSCHEN ALS ZWEITER RAHMEN FÜR MENSCHLICHES ARBEITEN..... 100

2.1. Unterscheidung zwischen Mitmenschen und anderen Mitgeschöpfen..... 100

2.2. Die fundamentale Gleichrangigkeit aller Menschen..... 102

2.3. Gleicher Rang, aber als Personen verschieden 104

2.3.1.	Menschen geformt aus Natur und Kultur	104
2.3.2.	Frauen und Männer	106
2.3.3.	Charismen, Talente, Begabungen	108
2.3.4.	Arm und Reich	109
2.3.5.	Zwischenmenschliche Abhängigkeit	112

2.4. Gleicher Rang, aber verschiedene Funktion innerhalb der Gemeinschaft 113

2.4.1.	Menschen sind arbeitend soziale Wesen.....	113
2.4.2.	Gemeinwohl.....	114
2.4.3.	Arbeitsteilung	117
2.4.4.	Nicht nur die Erwerbsarbeit bringt etwas in die Gemeinschaft ein	120
2.4.5.	Funktionen und Rollen	122
2.4.6.	„Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“	124
2.4.7.	Gemeinschaftsgemäße Unternehmen	126
2.4.8.	Die unmittelbare und die globale Gemeinschaft.....	128
2.4.9.	Gemeinschaft über die Zeit hinweg.....	130

2.5. Die Frage nach der Gerechtigkeit 132

2.5.1.	Leistung	133
2.5.2.	Lohn.....	135
2.5.3.	Zugang zu materiellen und immateriellen zu Gütern.....	138
2.5.4.	Recht auf Arbeit	142

3. DIE PERSÖNLICHEN BEDÜRFNISSE ALS DRITTER RAHMEN FÜR MENSCHLICHES ARBEITEN.....144

3.1. Konkretisierung des Sinns der Schöpfung in jedem

Menschenleben..... 145

- 3.1.1. Die persönliche Berufung zur Verwirklichung der allgemeinen Berufung der Menschen.....145
- 3.1.2. Begabungen, Talente, Charismen149
- 3.1.3. Arbeit als Selbstaussdruck und Mittel zur Menschwerdung150
- 3.1.4. Die Einbettung in die Arbeit der Gemeinschaft als Bereicherung und Entlastung153
- 3.1.5. Das persönliche Maß und die persönliche Art153
- 3.1.6. Scheitern, Versagen, Fehler und Schuld.....155
- 3.1.7. Leib-geistige Ganzheit157
- 3.1.8. Arbeit und Ruhe158
- 3.1.9. Berufliche Erwerbsarbeit und andere Arbeit160
- 3.1.10. Echte und vermeintliche Arbeitslosigkeit.....161

3.2. EXKURS: Entfremdete Arbeit..... 163

- 3.2.1. Entfremdung vom Sinn in der Schöpfung und von den Mitgeschöpfen...167
- 3.2.2. Entfremdung von der menschlichen Gemeinschaft168
- 3.2.3. Entfremdung der Arbeitenden von sich selbst169

4. ZUSAMMENFASSENDE FORMULIERUNG VON KRITERIEN FÜR GUTE ARBEIT170

4.1. Kriterien für schöpfungsgemäßes Arbeiten 171

4.2. Kriterien für gemeinschaftsgemäßes Arbeiten 172

4.3. Kriterien für persongemäßes Arbeiten 173

5. SITUATIONSANALYSE MIT SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN MITTELN176

5.1. Qualitative Interviews 177

- 5.1.1. Verstehen menschlichen Handelns anhand tiefer liegender Bedeutungszusammenhänge.....177
- 5.1.2. Offenheit, Kommunikativität und Prozesshaftigkeit179

5.1.3.	Gütekriterien der qualitativen Forschung	180
5.1.3.1.	<i>Intersubjektive Nachvollziehbarkeit</i>	181
5.1.3.2.	<i>Indikation des Forschungsprozesses</i>	181
5.1.3.3.	<i>Empirische Verankerung</i>	182
5.1.3.4.	<i>Limitation</i>	182
5.1.3.5.	<i>Kohärenz</i>	182
5.1.3.6.	<i>Relevanz</i>	183
5.1.3.7.	<i>Reflektierte Subjektivität</i>	183
5.2.	Art und Durchführung der Interviews.....	183
5.2.1.	Problemzentriertes Interview.....	183
5.2.2.	Forschungsfragen.....	186
5.2.2.1.	<i>Das zugrundeliegende Arbeitsverständnis</i>	186
5.2.2.2.	<i>Die Möglichkeit der Arbeitsgestaltung</i>	187
5.2.3.	Bestimmung des interessierenden Feldes und Auswahl der interviewten Personen	187
5.2.4.	Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner im Einzelnen	189
5.2.5.	Interview-Leitfaden.....	193
5.2.6.	Zustimmung und Verpflichtungserklärung.....	196
5.2.7.	Transkription und Anonymisierung des Materials	197
5.2.8.	Analyse und Interpretation	200
6.	DAS ARBEITSVERSTÄNDNIS DER INTERVIEWPARTNERINNEN UND INTERVIEWPARTNER.....	207
6.1.	Arbeit in ihrem Bezug auf die Welt (Schöpfung)	207
6.1.1.	Etwas bewegen, ein großes Ganzes am Leben erhalten, Dienst, Schaffen	207
6.1.2.	Erkennbarer Nutzen der Arbeit, Sinn.....	213
6.1.3.	Qualität der Produkte, Kundenorientierung	219
6.1.4.	Die Produktion hat Vorrang.....	223
6.1.5.	Menschen und Maschinen	225
6.2.	Arbeit in ihrem Bezug auf die menschliche Gemeinschaft.....	227
6.2.1.	Arbeit schafft und braucht Gemeinschaft / Abgrenzung voneinander	227
6.2.2.	Zusammenpassen von Menschen und Unternehmen und Zusammenpassen im Team	233
6.2.3.	Funktionen in der Arbeit der Gemeinschaft.....	237
6.2.4.	Rangordnung, Hierarchie, Macht.....	241

6.2.5.	Übernahme von Verantwortung.....	245
6.2.6.	Überschaubare Personenanzahl.....	248
6.2.7.	Ausgeglichenes Geben und Nehmen, Solidarität, Austausch	250
6.2.8.	Kooperation, Abstimmung, Arbeit an der Gruppendynamik	255
6.2.9.	Verständnis von Führung.....	256
6.2.9.1.	<i>freundschaftlich, familiär, unkompliziert.....</i>	256
6.2.9.2.	<i>vorne stehen, etwas verantworten, Vorgaben machen, entscheiden, Vorbild sein</i>	258
6.2.9.3.	<i>Erwartung der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</i>	262
6.2.9.4.	<i>auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse hören</i>	264
6.2.9.5.	<i>auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schauen, Fürsorge, Förderung.....</i>	267
6.2.10.	Aufteilung der Arbeit.....	270
6.2.11.	Unterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	274
6.2.12.	Zusammenarbeit über das eigene Unternehmen hinaus	281
6.2.12.1.	<i>Partnerschaften.....</i>	281
6.2.12.2.	<i>Mitbewerb, fachlicher Austausch und Aushilfe.....</i>	284
6.2.13.	Abhängigkeit, notwendige Kompromisse	287
6.2.14.	Feedback, Wertschätzung	290
6.3.	Arbeit in ihrem Bezug auf die Person	292
6.3.1.	Selbstaussdruck, Entwicklung, Interesse, Freude	292
6.3.1.1.	<i>für den Ausdruck des eigenen Selbst notwendiges Tätigsein, Arbeit als Teil des Lebens</i>	292
6.3.1.2.	<i>eigene Kreativität und Ideen einbringen, Abwechslung.....</i>	297
6.3.1.3.	<i>Selbstwert, Selbstanspruch</i>	300
6.3.1.4.	<i>Lernen, persönliche Entwicklung, Ehrgeiz.....</i>	302
6.3.1.5.	<i>Interesse, Faszination geweckt</i>	305
6.3.1.6.	<i>gerne arbeiten, Spaß, Freude.....</i>	306
6.3.2.	Die persönliche Bedeutung der Produkte der Arbeit	308
6.3.3.	Geld verdienen.....	313
6.3.3.1.	<i>Lebensunterhalt.....</i>	313
6.3.3.2.	<i>Entschädigung für hergegebene Lebenszeit</i>	316
6.3.3.3.	<i>Geld als selbständiger Faktor.....</i>	318
6.3.4.	Persönliche Freiheit.....	319

6.3.4.1.	<i>Vertrauen statt Kontrolle</i>	319
6.3.4.2.	<i>über die eigene Zeit verfügen</i>	321
6.3.4.3.	<i>Freiheit zu gehen</i>	325
6.3.4.4.	<i>Ohnmacht, Angst</i>	327
6.3.5.	<i>Persönlich angemessene Arbeit</i>	330
6.3.5.1.	<i>persönliche Fähigkeiten, Stärken, Kompetenzen</i>	330
6.3.5.2.	<i>eigenes Tempo, persönliche Grenzen</i>	332
6.3.5.3.	<i>der richtige Arbeitsplatz, Karriereplanung, Arbeitsmittel</i>	334
6.3.6.	<i>Körperliche und geistige Arbeit</i>	339
6.3.7.	<i>Belastung in der Arbeit, Schwierigkeiten</i>	341
6.3.7.1.	<i>Mühsal</i>	341
6.3.7.2.	<i>körperliche Belastung, ermüdend</i>	343
6.3.7.3.	<i>Misserfolge, Fehler</i>	345
6.3.7.4.	<i>Druck, Stress</i>	346
6.3.7.5.	<i>Führungsverantwortung</i>	349
6.3.8.	<i>Arbeit und arbeitsfreie Zeit</i>	351
6.3.8.1.	<i>Grenzziehung zwischen der Arbeit im Unternehmen und dem Privatleben</i>	351
6.3.8.2.	<i>Grenzziehung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit</i>	356
6.3.8.3.	<i>Inhalte der arbeitsfreien Zeit</i>	358
6.3.8.4.	<i>Auftanken, Aufladen, Ausgleich</i>	361
6.3.8.5.	<i>nichts tun, Ruhe, "mehr"</i>	362

6.4. EXKURS: Die Bedeutung der Arbeit für die Menschen in Österreich in den Ergebnissen der Europäischen Wertestudie 1990 bis 2008 364

7. DIE GESTALTUNG DER ARBEIT IM UNTERNEHMEN DURCH DIE INTERVIEWPARTNERINNEN UND INTERVIEWPARTNER: MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN 368

7.1. Gestaltung im Bezugsrahmen „Welt (Schöpfung)“ 368

7.1.1.	<i>Wirtschaftlichkeit</i>	368
7.1.2.	<i>Rahmenbedingungen, Arbeitsumfeld</i>	372

7.2. Gestaltung im Bezugsrahmen „menschliche Gemeinschaft“ 374

7.2.1.	<i>Gemeinschaftsförderung, Beilegen von Zwistigkeiten</i>	374
7.2.2.	<i>Aufteilung und Einteilung der Arbeit</i>	377

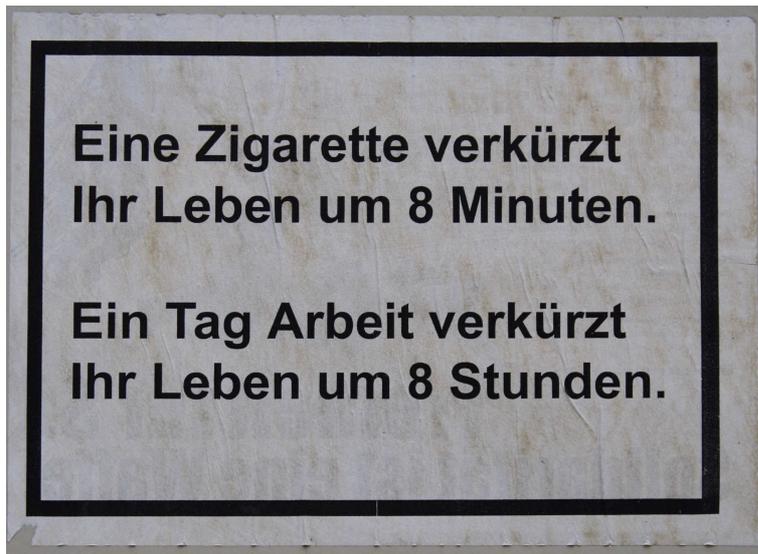
7.2.3.	Unterstützung für die Führungskraft beim Gestalten.....	379
7.2.4.	Kontrollmechanismen, Grenzen durch Vorgesetzte.....	386
7.3.	Gestaltung im Bezugsrahmen „Person“	388
7.3.1.	eigene Vorgehensweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, persönliche Entwicklung	388
7.3.1.1.	<i>eigener Verantwortungsbereich pro Person, Einbringen der eigenen Kreativität, eigene Projekte.....</i>	<i>388</i>
7.3.1.2.	<i>Weiterentwicklung einzelner.....</i>	<i>393</i>
7.3.2.	Motivation	395
7.3.3.	Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsbedingungen	400
7.3.4.	Personalauswahl, Kündigungen.....	402
7.3.5.	Zueinander von Erwerbsarbeit und Privatleben.....	404
8.	REFLEXION DES FORSCHUNGSPROZESSES UND SELBSTREFLEXION ALS FORSCHER	408
9.	ZUSAMMENFASSENDE INTERPRETATION IN BEZUG AUF DIE THEOLOGISCHEN KRITERIEN FÜR GUTE ARBEIT: DIALOGMÖGLICHKEITEN UND HANDLUNGSLINIEN	411
9.1.	Schöpfungsgemäßes Arbeiten	411
9.1.1.	Kriterium S1: Befreiung und Entfaltung des Lebens	411
9.1.2.	Kriterium S2: Arbeit mit und für die Mitgeschöpfe	413
9.1.3.	Kriterium S3: Grenzen des Machbaren	414
9.1.4.	Kriterium S4: Auf-Sich-Nehmen und Verminderung von Mühsal	415
9.1.5.	Kriterium S5: Mitarbeit mit und Vollendung durch Gott	416
9.2.	Gemeinschaftsgemäßes Arbeiten	416
9.2.1.	Kriterium G1: Zusammenarbeit gleichrangiger Menschen	417
9.2.2.	Kriterium G2: Weit gefasste Solidarität	422
9.2.3.	Kriterium G3: Existenzsicherung und Gemeinwohl	423
9.2.4.	Kriterium G4: Gerechte Verteilung	424
9.2.5.	Kriterium G5: Unterschiede zwischen den Menschen.....	426
9.3.	Persongemäßes Arbeiten.....	428
9.3.1.	Kriterium P1: Sinnstiftende Erfüllung.....	428
9.3.2.	Kriterium P2: Entfaltung und Entwicklung der Persönlichkeit	430
9.3.3.	Kriterium P3: Leib und Geist	433

9.3.4.	Kriterium P4: Arbeit, Ruhe und das persönliche Maß	433
9.3.5.	Kriterium P5: Fehler	435
9.4.	EXKURS: Die Kriterien für gute Arbeit im Spiegel von Ökologie und Psychologie.....	436
9.4.1.	Ökologie.....	436
9.4.1.1.	<i>Interaktion und Wechselwirkung</i>	<i>436</i>
9.4.1.2.	<i>Nachhaltigkeit, Naturschutz, Biodiversität.....</i>	<i>439</i>
9.4.1.3.	<i>Ökologie und Theologie der Arbeit.....</i>	<i>441</i>
9.4.2.	Psychologie	442
9.4.2.1.	<i>Psychologische Definition der Arbeit und Aufgabe der Arbeitspsychologie.....</i>	<i>442</i>
9.4.2.2.	<i>Die Handlungsregulationstheorie und die anzustrebende „vollständige Arbeitsaufgabe“</i>	<i>443</i>
9.4.2.3.	<i>Wirkung der Arbeit auf die arbeitenden Personen und Arbeitsgestaltung</i>	<i>446</i>
9.4.2.4.	<i>Leistung und Motivation.....</i>	<i>449</i>
9.4.2.5.	<i>Arbeitspsychologie und Theologie der Arbeit.....</i>	<i>450</i>
10.	ABSCHLIEßENDE PRAXEOLOGISCHE THESEN	452
10.1.	Es zählt der Beitrag für die Schöpfung.....	452
10.2.	Theologie der Arbeit im Dialog: Austausch und gemeinsame Suche nach den besten Lösungen	453
10.3.	Der siebte Schöpfungstag als Schlüssel zum Verständnis von guter Arbeit.....	457
11.	RESÜMEE ÜBER DEN WISSENSCHAFTLICHEN ERTRAG DER DISSERTATION.....	461
	LITERATUR- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	464
	ABSTRACT (DEUTSCH).....	473
	ABSTRACT (ENGLISH).....	474

0. Einleitung

0.1. Die Ausgangsfrage nach guter Arbeit

0.1.1. Arbeit als Negation des Lebens



Plakat in Wien.¹

Eine Zigarette verkürzt Ihr Leben um acht Minuten. Ein Tag Arbeit verkürzt Ihr Leben um acht Stunden. An verschiedenen Plätzen in Wien plakatiert springt mir dieser Slogan schon seit einigen Jahren immer wieder ins Auge. Er ist im Design der Warnhinweise auf Zigarettenpackungen gestaltet und hat bei mir als unmittelbare Reaktion ein Schmunzeln hervorgerufen. Schon im nächsten Moment allerdings wurden daraus Befremden und Ablehnung. Mir ist über die Urheberschaft, den politischen Hintergrund und die Intention dieser Plakate nichts bekannt. Eine Internetsuche nach dem Slogan hat ergeben, dass dieser als Pointe tausendfach im Netz aufscheint, er ist gewissermaßen Allgemeingut beziehungsweise sogar schon ein „alter Hut“.² Seine weite Verbreitung zeigt, dass der Slogan das treffen dürfte, was im Mainstream über Arbeit gedacht wird. Dass sich jemand die Mühe macht, ihn zu plakatieren, weist darauf hin, dass er auch das Potential enthält, zum Weiterdenken

¹ Fotografiert am 26. November 2011, 1090 Wien, Rotenhausgasse Ecke Garnisongasse.

² Die Internetsuche erfolgte über www.google.at am 10 November 2012 um 20.07 Uhr.

anzuregen. Der Wechsel von anfänglichem Schmunzeln hin zu einem sich schnell einstellenden Gefühl des Unbehagens kann wachrütteln, über Arbeit nachzudenken und Alternativen für ein überkommenes Verständnis von Arbeit zu suchen, auf deren Basis eine andere bessere Arbeitspraxis verwirklicht werden kann.

Dem plakatierten Slogan zufolge erscheinen Arbeit und Leben als unvereinbare Gegensätze. Die Arbeit ist demnach kein Teil des Lebens. Daraus folgt das Paradoxon, dass arbeitende Menschen während der Arbeitsverrichtung gleichsam tote Menschen sind. Sie nehmen lange Zeiten des Totseins in Kauf, um an Geld zu gelangen. Mit diesem Geld können sie dann außerhalb der Arbeit ihre Existenz sichern und das „eigentliche Leben“ lebenswert gestalten, das sich im Urlaub und in der Freizeit abspielt, aber nicht während der Arbeit selbst. Eine solche zumindest vordergründig negative Bewertung der Arbeit scheint der persönlichen Erfahrung von vielen Menschen zu entsprechen. Wenn es nicht so wäre, würde der Slogan ja gar nicht funktionieren. Zugleich besteht aber der Wunsch, dass es anders sei. „Gerade in der modernen Gesellschaft wird Arbeit mit dem Sinn des Lebens in Verbindung gebracht.“³ Dennoch werden lebensfeindliche Arbeitsverhältnisse um des Geldes willen gleichsam als unabänderliches Naturgesetz hingenommen. Übersehen wird dabei, dass der Arbeit ein großer menschlicher Gestaltungsspielraum eröffnet ist. Leider aber erschließt sich dieser Gestaltungsspielraum in Bezug auf die Arbeit nicht so unmittelbar, da in vielen Bereichen des Arbeitslebens die Abhängigkeit von anderen Menschen und von übermächtigen apersonalen Größen wie zum Beispiel der Wirtschaft viel mehr im Vordergrund steht.⁴

In dieser scheinbaren Ausweglosigkeit bedarf es alternativer Visionen von Arbeit, die als Inspiration dienen und Perspektiven für eine andere Art des Arbeitens eröffnen.

³ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 470.

⁴ Vgl. Paul M. Zulehner, *Leibhaftig glauben* 19-21.

0.1.2. Arbeit im Einklang mit dem Leben

Ein Kernsatz aus dem Johannesevangelium lautet: *Ich bin gekommen, damit sie das Leben haben und es in Fülle haben.* (Joh 10, 10b) Diese Worte aus dem Mund Jesu beschreiben zusammenfassend den Willen Gottes für die Menschen: Leben, Lebendig-Sein, nicht bloßes Überleben im Sinne eines biologischen Aufrechterhaltens der Lebensfunktionen, sondern Lebensqualität, eben Leben *in Fülle*.⁵ Nach dem Johannesevangelium soll dieses erfüllte Leben nicht erst im „Himmel“, sondern schon in dieser Welt spürbar sein.⁶ Arbeit, die als Negation des Lebens erfahren wird, kann demnach nicht dem Geist des Evangeliums entsprechen, auch dann nicht, wenn eine Fülle an Geld dafür bezahlt wird, die aufgrund der mit Geld verbundenen Möglichkeiten für später eine Art „Himmel“ in Aussicht stellt.

„Evangelium“ bedeutet übersetzt „gute Nachricht“. Ein Verständnis von Arbeit, das Arbeit und Leben in Einklang sieht, ist eine gute Nachricht für alle, die in Arbeitsprozessen mitwirken und dabei einem lebensfeindlichen Arbeitsbegriff verhaftet sind. Arbeitnehmer und Arbeitgeberinnen, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen erfahren durch diese gute Nachricht, dass sie auch die anteilmäßig lange Zeit des Arbeitens so gestalten können, das damit nicht der Tod sondern das Leben gefördert wird. Ein „Evangelium der Arbeit“⁷ muss in seiner Kurzfassung daher lauten: Arbeit und Fülle des Lebens sind keine Gegensätze, sondern gehören zusammen. Diese gute Nachricht von guter Arbeit stelle ich als Prämisse vor die folgende Reflexion über die menschliche Arbeit.

⁵ Das griechische „περισσὸν“ – „über das gewöhnliche Maß hinausgehend, überreichlich, hervorragend“ (Wilhelm *Gemoll*, Griechisch-deutsches Schul- und Handwörterbuch 599) aus Joh 10, 10 wird von der Einheitsübersetzung treffend mit „in Fülle“ übertragen. Diese gelungene Formulierung wird im deutschen Sprachraum häufig als Kurzformel für das ganze christliche Evangelium verwendet.

⁶ Vgl. Gerhard *Dautzenberg*, *Leben* 714. Vgl. Michael *Ernst*, *Leben* 419.

⁷ Papst Johannes Paul II. prägt diesen Begriff in der Enzyklika *Laborem exercens* (LE 6, 5).

0.2. Ziel der Dissertation, Aufbau, Vorgehensweise und Hauptquellen

Das Ziel meiner Dissertation ist es, einen Dialog zu eröffnen zwischen einem theologisch formulierten Arbeitsverständnis, das Arbeit und Leben im Einklang sieht, und dem Arbeitsverständnis heutiger Menschen. Der Aufbau der Dissertation gliedert sich in zwei Hauptteile und folgt den von Paul M. Zulehner beschriebenen drei Themenfeldern Praktischer Theologie. Sie heißen „Kriteriologie“, „Kairologie“ und „Praxeologie“.⁸ Dahinter steht ein praktisch-theologischer Dreischritt aus „die Ziele klären, die Situation erkunden“ und theologisch deuten sowie „das Handeln voranbringen“⁹.

0.2.1. Kriteriologie

Ausgehend von dem Bedürfnis, Arbeit und Leben in Einklang zu bringen, möchte ich mit dem ersten kriteriologischen Teil der Dissertation jener Sichtweise, die Arbeit als etwas Schlechtes betrachtet, theologisch ein alternatives Verständnis von guter Arbeit entgegensetzen. Es geht in diesem Teil darum, das große Ziel menschlicher Arbeit zu beschreiben und Kriterien zu formulieren, anhand derer die Zielsicherheit der Arbeitsgestaltung geprüft werden kann.¹⁰ Da die Frage nach guter Arbeit in der Theologie keine Neuheit darstellt, hat dieser erste Teil einen rezipierenden Charakter. Als grundlegende Inspiration dient mir die Theologie der Arbeit, welche die Theologin Dorothee Sölle in ihrem Buch *Lieben und Arbeiten* entfaltet hat, und die Enzyklika *Laborem exercens* von Papst Johannes Paul II. Dazu kommen die für ein theologisches Arbeitsverständnis höchst bedeutsamen ersten Kapitel des biblischen Buches *Genesis*¹¹, die von der Schöpfung handeln. Auf Basis dieser drei Säulen und unter Einarbeitung weiterer Literatur beschreibe ich die folgende Theologie der Arbeit, stets der Spur meiner Hauptquellen folgend, welche die menschliche Arbeit in der Schöpfung verankern. Ich versuche dabei nicht, eine Darstellung zu geben, welche die

⁸ Vgl. Paul M. Zulehner, *Fundamentalpastoral* 14-15.

⁹ Paul M. Zulehner, *Fundamentalpastoral* 24.

¹⁰ Vgl. Paul M. Zulehner, *Fundamentalpastoral* 15.

¹¹ Es sind dies die Kapitel Gen 1-5, welche in der inhaltlichen Gliederung des Buches Genesis den ersten größeren Abschnitt bilden. (Vgl. Josef Scharbert, *Genesis* 23)

Geschichte der Theologie der Arbeit und die namentliche Behandlung verschiedener theologischer Ansätze zur Arbeit beinhaltet. Eine solche umfassende – zudem mehr sozialetische – Darstellung würde aufgrund des zu bewältigenden Volumens den Rahmen dieser Arbeit sprengen.¹² Das Ziel des ersten Teiles ist es vielmehr, zur Formulierung von Kriterien zu gelangen, anhand derer gute Arbeit von lebensfeindlicher Arbeit unterschieden werden kann.

0.2.2. Kairologie und Praxeologie

Wir befinden uns gegenwärtig in den Jubiläumsjahren, in denen die katholische Kirche der Abhaltung des Zweiten Vatikanischen Konzils vor 50 Jahren gedenkt. Das Konzil hat in seine pastorale Konstitution *Gaudium et spes* auch die damals recht junge¹³ Theologie der Arbeit integriert und diese im Rahmen eines Textes des kirchlichen Lehramtes zusammengefasst.¹⁴ Als Lehramtstext aber weicht gerade die Konstitution *Gaudium et spes* maßgeblich von dem ab, was bis dahin als lehramtliche Äußerung verstanden wurde, und entspricht damit besonders der Eigenart des Konzils. Das Konzil als Ganzes und *Gaudium et spes* im Besonderen sind geprägt vom Anliegen der Öffnung gegenüber all jenen Lebenswirklichkeiten, die außerhalb der kirchlichen Binnenwelt liegen. Die Konstitution *Gaudium et spes* trägt in der deutschen Übersetzung den Titel „Die Kirche in der Welt von heute“¹⁵. Sie ist ein offenes Dokument, das den Dialog mit dem Heute seiner Zeit sucht¹⁶, und in seiner inhaltlichen Offenheit auf Dialog setzt. Im Kommentar des Kleinen Konzilskompodiums heißt es dazu: „Das Konzil muss bei den verschiedenen fachlichen Themen nicht jeweils die Grenzen seiner Kompetenz herausstellen. Sie treten in der sprachlichen Form und in den Aussagen selbst deutlich zutage. Es gibt kein Dokument eines Konzils oder des

¹² Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 41. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 62. Das Buch von Sonja Sailer-Pfister bietet neben der ausführlichen Auseinandersetzung mit den Ansätzen von Marie-Dominique Chenu und Dorothee Sölle auch eine gute rezente (2006) systematische Darstellung der Theologie der Arbeit.

¹³ „Theologie der Arbeit“ wurde als Begriff in den 1950er-Jahren im Bereich der katholischen Theologie geprägt und findet sich etwa bei Marie-Dominique Chenu, Henri Rondet und Piet Schoonenberg. (Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 61)

¹⁴ Vgl. GS 33-39.

¹⁵ Karl Rahner / Herbert Vorgrimler, *Kleines Konzilskompodium* 449.

¹⁶ Vgl. Karl Rahner / Herbert Vorgrimler, *Kleines Konzilskompodium* 424-425.

übrigen kirchlichen Lehramts, das so viele Fragezeichen enthielte wie diese Konstitution. Eine Kirche, die sich zu ihren Fragen bekennt, statt falsche Sicherheit vorzuspiegeln, ist den Menschen heute glaubwürdig.“¹⁷

Mit dem zweiten kairologisch-praxeologischen Teil der Dissertation möchte ich an diesen den Dialog suchenden Geist des Konzils anschließen und fragen, welches Heute es ist, auf das die Theologie der Arbeit in der gegenwärtigen Zeit trifft und welche Schlüsse für das weitere Handeln daraus gezogen werden können. Die Kairologie ist die Lehre von den sich andauernd wandelnden Situationen, die jetzt unser Handeln anfragen und herausfordern.¹⁸ Mit Methoden der qualitativen Sozialforschung bewege ich mich als Theologe in ein Segment des der Theologie nicht unmittelbar verbundenen und ihre Kompetenzen überschreitenden Terrains des Arbeits- und Wirtschaftslebens. Durch die Inhaltsanalyse von insgesamt neun Interviews, welche ich mit Führungskräften aus österreichischen Wirtschaftsbetrieben geführt habe, wird ein Ausschnitt der Arbeitswelt sichtbar und eine Grundlage geschaffen, die theologische Vision guter Arbeit auf den Kairos eines Bereichs heutiger Arbeitswirklichkeit treffen zu lassen.

In der anschließenden Reflexion werden die Inhalte der qualitativen Interviews und die theologischen Kriterien für gute Arbeit miteinander in Dialog gebracht. Diese Reflexion bildet den Übergang von der Kairologie hin zur Praxeologie, die bemüht ist, Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung des Handelns auszumachen.¹⁹ Anhand der Interpretation der Übereinstimmungen, Unterschiede und gegenseitigen Ergänzung von theologischen und sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen lassen sich Praxisanteile herausarbeiten, welche es zu bewahren gilt, und solche, die einer Veränderung bedürfen.²⁰

¹⁷ Karl Rahner / Herbert Vorgrimler, Kleines Konzilskompodium 447.

¹⁸ Vgl. Paul M. Zulehner, Fundamentalpastoral 15.

¹⁹ Vgl. Paul M. Zulehner, Fundamentalpastoral 15.

²⁰ Vgl. Paul M. Zulehner, Fundamentalpastoral 247.

Am Ende meiner Dissertation steht die Formulierung von praxeologischen Thesen zur Förderung guter Arbeit. Als Theologe, der selbst einige Zeit beruflich an der praktischen Gestaltung von kirchlicher Arbeitswelt gearbeitet hat, war es mein Wunsch, als Ergebnis dieser Arbeit die Richtung für mögliche Handlungslinien zu benennen, um heute zu einer größeren Entsprechung von Arbeit und Leben zu gelangen.

0.3. Arbeit als Gegenstand theologischer Reflexion

Die menschliche Arbeit wird in vielen Disziplinen thematisiert. Arbeitspsychologie, Arbeitssoziologie, Arbeitsmedizin und einige mehr, sie alle erforschen die Arbeit unter ihren je eigenen Gesichtspunkten. Die Theologie greift die Erkenntnisse auf, welche andere Wissenschaften, besonders die Naturwissenschaften, erbringen. Die anderen Wissenschaften würdigend nimmt sie das größere Ganze in den Blick und arbeitet eine Dimension heraus, die durch naturwissenschaftliches Forschen nicht erfasst wird. Diese wurzelt letztlich in den großen letzten Fragen der Menschheit: Woher kommen wir? Wohin gehen wir? Was ist der Sinn des Lebens?²¹ Für eine solche grundlegende Betrachtung der Wirklichkeit hat die Theologie freilich keine Monopolstellung inne. Dicht an ihrer Seite steht die Philosophie. Beide verwenden als Methode das reflektierende Ausloten menschlicher Erfahrungen, durch das sie zu einer tieferen Deutung der Welt, des Lebens und des Sinns des Daseins gelangen.²² Bei der Theologie kommt ergänzend die Auslegung der speziellen Erfahrung hinzu, dass Gott sich den Menschen gegenüber offenbart und darin der Reichtum und die Tiefe sowie die Gefährdung des Menschen ans Licht kommt.²³ Die Grenze zwischen Philosophie und Theologie ist fließend.

²¹ Vgl. Franz *König*, Haus auf festem Grund 113. Es war fester Bestandteil des Wirkens des Wiener Erzbischofs Kardinal Franz König (*1905, †2004), diese drei religiösen Grundfragen im Bewusstsein der Menschen zu halten. Die angeführte Belegstelle soll deshalb nur als ein Beispiel unter vielen gelten. Vgl. GS 10. Zur Erfahrung der menschlichen Grenzen angesichts der letzten Fragen vgl. GS 3.

²² Vgl. Paul M. *Zulehner*, Leibhaftig glauben 11. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 520.

²³ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 133. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 19.

0.3.1. „Von Gott her“ über Arbeit sprechen

Das Wort Theologie bedeutet soviel wie „Rede von Gott“. Die Gotteserfahrungen der Menschheit und damit unentflechtbar verwoben die Selbsterkenntnis der Menschen im Lichte Gottes werden von der Theologie gesammelt, reflektiert und strukturiert. Die Theologie beschränkt sich nicht darauf, eine „Gotteslehre“ zu sein. Vielmehr wird von Gott her das Ganze des Lebens und der Welt in all ihren Aspekten thematisiert. „Lebendige Theologie entsteht nie außerhalb der Situation.“²⁴ Die Theologie wird aus der Situation, die selbst eine theologische Dimension in sich trägt, heraus angestoßen, um sich später wieder in diese Situation einzuordnen. Es sind konkrete Lebenssituationen, die das Bedürfnis wecken, zu einem tieferen Verständnis über Herkunft, Ziel und Sinn von Lebenswirklichkeiten zu gelangen, auf dessen Basis die künftige Praxis gestaltet werden kann.²⁵ Darum bemüht sich die Theologie durch die Reflexion der Fülle menschlicher Erfahrung, einschließlich der Glaubenserfahrung und der aus diesen beiden resultierenden Spiritualität. Der durch die Theologie reflektierte Erfahrungsschatz wiederum wirkt auf die Spiritualität zurück, also auf den Geist, aus dem heraus Menschen leben, Entscheidungen treffen und das Leben gestalten.²⁶ Im Zuge der Weitergabe von einer Generation an die nächste wird dabei das religiöse Lebenswissen ständig aktualisiert, durch neue Erfahrungen bereichert und entsprechend den Gegebenheiten und Fragestellungen der jeweiligen Gegenwart neu „modelliert“²⁷ und formuliert.²⁸

Der Bereich der Arbeit prägt jedes menschliche Leben auf existentielle Weise.²⁹ Um dieser grundlegenden Bedeutung der Arbeit gerecht zu werden, sucht die Theologie der Arbeit Antworten auf die Fragen zu Herkunft, Ziel und Sinn der menschlichen Arbeit. Es geht darum, „was menschliche Arbeit überhaupt und letztendlich ist“³⁰ oder

²⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Gegenwind* 309.

²⁵ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 130. Zur Kontextualität der Theologie vgl. auch Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 239-241, 246-247 u. 407-409.

²⁶ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 220-221. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 134. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 465.

²⁷ Ansgar Kreuzer, *Arbeit und Muße* 21.

²⁸ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 226.

²⁹ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 35.

³⁰ Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 9-10.

vorsichtiger formuliert: was Arbeit heute sein kann. Dabei hat die theologische Reflexion über die Arbeit ihren Zweck nicht darin, im theoretischen Bereich zu bleiben und sich gleichsam aus Liebhaberei mit etwas zu beschäftigen, das für das tägliche Leben der Menschen keine Bedeutung hat. Sie beschäftigt sich vielmehr mit Fragen über Wesen, Sinn und Zweck der Arbeit, die aus der gängigen Arbeitspraxis heraus aufgeworfen werden und im Kontext anderer Wissenschaften allein nicht beantwortet werden können³¹, deren Beantwortung aber als Grundlage zur Überprüfung³², Ausrichtung und Gestaltung der Arbeitspraxis erforderlich ist. Die Theologie der Arbeit unterstützt die Ausformung einer fundierten Spiritualität der Arbeit, aus der heraus Menschen das Arbeitsleben gestalten.³³ Ziel der folgenden Ausführungen ist es, mittels theologischer Reflexion zu einer Spiritualität der Arbeit zu gelangen, die dem formulierten Anliegen der Zusammenführung von Arbeit und Leben entspricht und mit Sonja Sailer-Pfister als „Haltung der Lebensförderlichkeit“³⁴ beschrieben werden kann.

0.3.2. Theologie in der Pluralität der Weltanschauungen

Weil sowohl theologische wie auch philosophische Aussagen sich der naturwissenschaftlichen Beweisbarkeit als Inbegriff des Objektiven entziehen, besteht immer die Möglichkeit, dass mehrere einander teils widersprechende Theologien und Philosophien nebeneinander stehen, einander kritisieren und zugleich bereichern.³⁵ „Dies fordert ihre prinzipielle Korrekturoffenheit“³⁶ und es bedarf einer bewussten Entscheidung, welcher Erklärungsrahmen für Leben und Welt angenommen wird, um daraus das Leben zu gestalten. Die gemeinschaftliche Wahrheitssuche und die Plausibilität vor der je eigenen Vernunft, vor der eigenen Erfahrung und vor den Ergebnissen naturwissenschaftlicher Forschung stellen dabei eine Entscheidungshilfe dar. So manche naturwissenschaftliche Erkenntnis hat bereits eine Neubetrachtung

³¹ Vgl. GS 57.

³² Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 139.

³³ Vgl. LE 24, 2. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 466. Vgl. Gerhard *Wegner*, „Outsourcen Sie nicht Ihre Seele!“ 7.

³⁴ Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 565.

³⁵ Vgl. GS 43. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 132. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 124. Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 58.

³⁶ Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 209.

bzw. Neubewertung theologischer Aussagen notwendig gemacht.³⁷ Obwohl Theologie und Philosophie den anderen Wissenschaften umfassendere Grundlagen zur Verfügung stellen, können und müssen sie sich dennoch durch sie und mit ihnen weiterentwickeln und an ihnen wachsen.³⁸

Früher mögen Entscheidungen über die geltende Weltanschauung von großen Autoritäten – wie zum Beispiel den Päpsten – getroffen und damit die Richtung für die Betrachtung und Gestaltung des alltäglichen Lebens vorgegeben worden sein.³⁹ Heute hat sich längst auch die breite Gesellschaft von den Vorgaben solcher Autoritäten losgesagt und damit selber die Mühe übernommen, Stellung zu beziehen, an welcher Weltanschauung sie ihre Lebenspraxis orientieren.⁴⁰ Theologisch-religiöse bzw. philosophische Aussagen zur Arbeit können daher für die Verantwortlichen in der Arbeitswelt und der Arbeitsgesetzgebung nur Angebotscharakter haben, zur verbindlichen Norm werden sie erst durch einen demokratischen Prozess, in dem es gilt, trotz verschiedener Sichtweisen einen gemeinsamen Modus Vivendi zu finden.⁴¹ Eine Definition von Werten und Zielen für die Gesellschaft ist aber jedenfalls notwendig⁴² und jene, die für die Arbeitsbedingungen Verantwortung tragen und mit ihnen alle arbeitenden Menschen sind auf solche Angebote der tieferen Deutung von Arbeit angewiesen.⁴³ Es nicht möglich, keine Anschauung über das Wesen der Arbeit zu haben⁴⁴, und niemand kann auf die Unterstützung durch Andere und die tradierte Weisheit der Menschheit zu verzichten.⁴⁵ Die Verweigerung einer grundlegenden eigenen Anschauung würde dazu führen, dass unreflektiert „aus dem Bauch heraus“ diffuse allgemeine Grundsätze gelebt werden, und die Verweigerung, Anregungen von

³⁷ Als „Paradebeispiel“ sei hier die Rehabilitation von Galileo Galilei durch Papst Johannes Paul II. am 31. Oktober 1992 angeführt. (Vgl. Markus Vogt, Galilei 271)

³⁸ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 133.

³⁹ Vgl. Paul M. *Zulehner*, Fundamentalpastoral 160.

⁴⁰ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 149. Vgl. Franz *König*, Haus auf festem Grund 114.

⁴¹ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 205. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 211.

⁴² Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 143. Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 50.

⁴³ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 150.

⁴⁴ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 136-137.

⁴⁵ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 77-80.

anderen anzunehmen, müsste als Anmaßung aufgefasst werden, selber gescheiter zu sein als die gesamte Menschheit zuvor. Beide Verweigerungen stehen aber gerade solchen Personen, die für die Gestaltung von Arbeitsprozessen Verantwortung tragen, nicht an.

Die folgende Entfaltung einer Theologie der Arbeit versteht sich als ein Angebot an die menschliche Freiheit, das Wesen der Arbeit aus einer Perspektive der christlichen Theologie zu betrachten und diese Betrachtung nach vernünftigen Maßstäben zu prüfen. Die Theologie bleibt immer dem Grundsatz verpflichtet, dass der Glaube die Vernunft nicht ausschalten darf.⁴⁶ Indem sie Glaubensinhalte reflektiert, bleibt eine theologische Beschreibung der Arbeit auch für die Vernunft plausibel.⁴⁷ Der Glaube kann so die Vernunftkenntnis bereichern und erweitern. Dieser plausible Mehrwert an Information und Erkenntnis, den die göttliche Offenbarung in sich trägt, ist es, der die menschliche Vernunft dazu „verlockt, sie freiwillig zu bejahen“⁴⁸.

0.3.3. Ein dreifacher Bezugsrahmen

Angestoßen durch das verbreitete Konzept von Arbeit, welches Arbeit und Leben als Gegensätze auffasst, verfolgt die im Folgenden entfaltete Theologie der Arbeit die Frage nach deren gegenseitiger Entsprechung und schöpferischer Verwobenheit. Es gilt, ein Verständnis von Arbeit zu finden, bei der die arbeitenden Menschen nicht absterben sondern aufleben. Die Wirkung der Arbeit auf die Menschen, die sie ausführen, bildet aber nur einen, der einzelnen Person am nächsten liegenden Bezugsrahmen für das Suchen nach einem Begriff guter Arbeit. Schon vor der Einzelperson ist die menschliche Gemeinschaft eine Gegebenheit, in die jeder Mensch hineingeboren wurde.⁴⁹ Es ist nicht möglich, die Individualität einer menschlichen Person von ihrer Sozialität zu trennen.⁵⁰ Die Arbeitswelt ist voll von zwischenmenschlichen Bezügen auf kollegialer, hierarchischer und globaler Ebene

⁴⁶ Vgl. EG 242. Lothar *Lies* / Silvia *Hell*, Heilsmysterium 60-62.

⁴⁷ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 221.

⁴⁸ Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 47.

⁴⁹ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 197.

⁵⁰ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 520.

sowie im Kundenkontakt. Gute Arbeit muss daher auch auf ihre Auswirkungen im zwischenmenschlichen Bereich hin befragt werden. Die menschliche Gemeinschaft wiederum ist eingebettet in und angewiesen auf das größere Ganze der belebten und unbelebten Welt. Was und wie Menschen arbeiten, ist beeinflusst von und hat auch Folgen für die Welt. Die Welt in ihrer Gesamtheit, die theologisch Schöpfung genannt wird, ist der weiteste und zugleich grundlegende Bezugsrahmen für die Frage nach guter Arbeit.⁵¹

Gute Arbeit –



Drei Bezugsrahmen guter Arbeit.

Jedem der drei Bezugsrahmen ist im folgenden ersten Hauptteil ein eigenes Kapitel gewidmet. Das erste Kapitel, welches die Arbeit in die Schöpfung einordnet, nimmt dabei den größten Raum ein. Es stellt jene Grundlagen bereit, aus denen in den Kapiteln 2 und 3 Schlüsse für die menschliche Gemeinschaft und die einzelnen menschlichen Personen gezogen werden. Unter den drei Bezugsrahmen gibt es eine Rangordnung in Vorgegebensein. Daraus ergibt sich aber nicht zwingend eine Rangordnung der Wichtigkeit nach, wenn es um Schlussfolgerungen für die praktische Gestaltung von Arbeit geht. In dem am Ende des ersten Hauptteils der Dissertation formulierten Katalog von Kriterien für gute Arbeit stehen daher alle drei Bezugsrahmen gleichwertig nebeneinander.

⁵¹ Zu den drei Bezugsrahmen guter Arbeit vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 118-119 u. 154. Ähnlich als drei „Perspektiven einer zeitgemäßen Theologie der Arbeit“ bei: Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 66.

Erster Teil
Theologie der Arbeit (Kriteriologie)

1. Dynamik und Sinn der Schöpfung als erster und grundlegender Rahmen für menschliches Arbeiten

Es liegt nahe, bei der Frage nach dem Wesen der Arbeit, theologisch dort anzusetzen, wo sowohl die Menschen als Subjekte der Arbeit und die Welt, deren Teil sie sind und die zugleich Objekt menschlicher Arbeit ist, ihren Anfang nehmen, nämlich bei der Schöpfung. Das theologische Konzept der Schöpfung deutet und erklärt, wie es kommt, dass überhaupt etwas existiert, welchen Platz und welche Rolle die Menschen einnehmen und auf welchen Sinn und Zweck das Ganze ausgerichtet ist.⁵² Es geht um „ein umfassenderes Bewusstsein der Quellen unseres Lebens und allen Lebens auf der Erde“⁵³ im Sinne theologischer Grundlagenreflexion. Dieses entspricht zugleich dem weitesten der drei Rahmen, in den die menschliche Arbeit einzuordnen ist und aus dem heraus auf die Rahmenbedingungen für die menschliche Gemeinschaft und für die Einzelperson geschlossen werden kann.

1.1. Schöpfung in der Bibel

Die biblischen Texte über die Schöpfung genießen nicht zuletzt aufgrund der Inspirationslehre einen besonderen Stellenwert als Quellen theologischer Reflexion.⁵⁴ Aber auch abgesehen von der Annahme einer besonderen göttlichen Inspiration haben sie als theologische Quellen aufgrund ihres hohen Alters, der menschlichen Erfahrungen, die sie überliefern und der damit verbundenen weitreichenden Wirkungsgeschichte eine herausragende Bedeutung. Die ersten Kapitel des Buches Genesis sind nicht nur binnentheologisch bedeutsam, sondern ein Teil der Weltliteratur. Sie enthalten Aussagen über das Wesen der Menschen und der Welt, welche die Kunst und auch die Wissenschaften seit jeher befruchten.⁵⁵ Deshalb wird im Folgenden auch intensiv auf sie Bezug genommen. Gerade aufgrund ihrer relativ

⁵² Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 37.

⁵³ Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 17.

⁵⁴ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 133. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 565.

⁵⁵ Vgl. Josef *Scharbert*, Genesis 20.

großen zeitlichen und kulturellen Entfernung beinhalten sie aber nicht schon das Ganze der theologischen Betrachtung, sondern bedürfen der theologischen Interpretation innerhalb des heutigen Kontextes.⁵⁶

Beim biblischen Bericht über die Schöpfung handelt es sich bereits um ein äußerst vielschichtiges theologisches Werk, das lange und wichtige Glaubenserfahrungen des Volkes Israel zur Grundlage hat.⁵⁷ Der Schöpfungsbericht ist an den Anfang der Bibel gesetzt worden, weil er den Anfang schlechthin beschreibt.⁵⁸ In einem ätiologischen Rückschlussverfahren⁵⁹ übersetzt das erste Buch der Bibel die Erfahrungen, die das Volk Israel mit Gott gemacht hat auf eine allgemeine Ebene, auf der das Ganze der Welt eingeordnet werden kann. Dahinter steht das Anliegen, die vorherrschenden Bedingungen des Lebens in ihrer Herkunft zu erklären.⁶⁰ Die Beschreibung der alltäglich erfahrenen Wirklichkeit wird dabei in einem Reflexionsprozess mit einer aus dem Glauben an Gott inspirierten Deutung versehen.⁶¹

1.1.1. Die Urerfahrung der Befreiung zum Leben

Die grundlegende Erfahrung des Volkes Israel mit Gott ist die Befreiung aus der Sklaverei in Ägypten.⁶² Diese Erfahrung der Befreiung Israels, die im Buch Exodus beschrieben wird, datiert wesentlich früher als die Abfassung des Berichts von der Schöpfung im Buch Genesis.⁶³ Gott begleitet und befreit die Menschen. Das Buch Exodus fasst diese Urerfahrung mit Gott in einer Selbstaussage Gottes zusammen: *Ich*

⁵⁶ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 133-134. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 63.

⁵⁷ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 18-19.

⁵⁸ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 31. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 19. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 158.

⁵⁹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 68. „Ätiologisch“ bedeutet in etwa „nach Ursachen suchend“. (Josef *Scharbert*, Genesis 16)

⁶⁰ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 51.

⁶¹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 70.

⁶² Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 18-19. Vgl. Georg *Fischer* / Dominik *Markl*, Exodus 18. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 159-160. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 18. Vgl. Alois *Halbmayer*, Gott und Geld 366.

⁶³ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 19. Die Exoduserfahrung kann mit ca. 1550-1200 v. Chr. (späte Bronzezeit) datiert werden, die Fertigstellung des Buches Exodus hingegen erst gegen Ende des fünften vorchristlichen Jahrhunderts. (Vgl. Georg *Fischer* / Dominik *Markl*, Exodus 21-22).

habe das Elend meines Volkes in Ägypten gesehen und ihre laute Klage über ihre Antreiber habe ich gehört. Ich kenne ihr Leid. Ich bin herabgestiegen, um sie der Hand der Ägypter zu entreißen und aus jenem Land hinaufzuführen in ein schönes, weites Land, in ein Land, in dem Milch und Honig fließen... (Ex 3, 7-8) So hat sich Gott den Menschen erfahrbar gemacht und damit selbst das Gottesbild Israels und damit des Juden- und Christentums grundgelegt.⁶⁴

Es ist eine konkrete Erfahrung der Befreiung durch Gott, die das Volk Israel zum Glauben an Gott motiviert, aus dem heraus in Folge das Leben als Ganzes im ätiologischen Rückschluss erklärt wird.⁶⁵ Wenn wir Menschen am Beginn der Bibel in der Schöpfungsgeschichte als freie Geschöpfe beschrieben werden, ist es also „nicht die Schöpfung, die unsere Freiheit verbürgt; umgekehrt: Unsere Erinnerung an die erfahrene Befreiung setzt uns in den Stand, die Schöpfung zu verstehen“⁶⁶. Befreiung stellt daher theologisch gesehen die maßgebliche Chiffre dar, wenn es gilt das Leben und seine Aspekte von Gott her zu erklären. Der Schöpfungsbericht und die darin enthaltene Deutung der menschlichen Arbeit müssen unter dieser Prämisse gelesen und verstanden werden, um der zu Grunde liegenden Glaubenserfahrung gerecht zu werden und damit theologisch redlich zu bleiben.⁶⁷ Die biblischen Texte, welche inhaltlich die Glaubenserfahrung selbst wiedergeben, genießen gegenüber jenen, deren Inhalt von der Erfahrung abgeleitet wurde, eine höhere Autorität. Die einen bilden den Maßstab für die Interpretation und Bewertung der anderen.⁶⁸ Wird die vorangegangene konkrete Erfahrung der Befreiung durch Gott außer Acht gelassen, gerät die biblische Schöpfungsgeschichte zum bloßen Mythos, der ohne die Lesehilfe des Befreiungsaspekts leicht in verschiedene Richtungen manipulierbar wird. Schnell verkommt dann zum Beispiel Gott selber zur Welt beherrschenden Instanz, von der die Geschöpfe unfrei, unterdrückt und klein gehalten werden.⁶⁹ Gottes Art, den Menschen das Leben in Fülle zu bringen, heißt aber Befreiung aus vorgefundener Unfreiheit. Das

⁶⁴ Vgl. Georg Fischer / Dominik Markl, Exodus 12.

⁶⁵ vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 25.

⁶⁶ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 21.

⁶⁷ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 27.

⁶⁸ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 117. Vgl. EG 36. Vgl. Herbert Böttcher, Kapitalismus 51.

⁶⁹ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 25.

zeigt sich grundlegend in der Befreiungserfahrung des Volkes Israel und wiederholt sich in der biblischen Überlieferung auf vielfache Weise bis hin zum Wirken Jesu mit seinem Gipfelpunkt in der Befreiung vom Tod.

1.1.2. Die Wahrheit der biblischen Schriften

Aus dem bisher Gesagten geht bereits hervor, dass die biblische Beschreibung der Schöpfung nicht als naturwissenschaftlicher oder historischer Tatsachenbericht zu lesen ist.⁷⁰ Das würde die Gattung und die Intention der biblischen Texte missachten. Auch wenn sich die Theologie und kirchliche Lehrautoritäten lange Zeit und besonders an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert auf die historische und naturwissenschaftliche Richtigkeit der Bibel versteift haben⁷¹ und dies fundamentalistische Gruppen bis heute tun, war das kirchliche Verständnis vom Wahrheitsgehalt der Bibel und die Auslegung immer schon vielfältiger. Als Beispiel sei etwa die alte Methode der Allegorisierung erwähnt, bei welcher der wörtliche Inhalt symbolisch gelesen wird, um so noch einen weiteren beziehungsweise tieferen Schriftsinn zu finden.⁷² Durch den Einfluss naturwissenschaftlicher Erkenntnisse und deren vernünftig nicht zu argumentierender Unvereinbarkeit mit der kirchlichen Lehre änderte sich schließlich in der Mitte des 20. Jahrhunderts auch der offizielle katholische Standpunkt zur Aussageweise der Heiligen Schrift. Die historisch-kritische Methode führte ergänzend zu anderen Arbeitsweisen in der Bibelwissenschaft zu aufschlussreichen Erkenntnissen für die Interpretation der biblischen Texte. Aus Erforschung des historischen Kontextes der biblischen Texte entstand ein tieferes Verständnis für die verwendeten literarischen Gattungen und damit für die Aussageintentionen. Damit wurde es möglich, dass sich auch der heutigen Welt die philosophischen und theologischen Inhalte der Bibel erschließen.⁷³

⁷⁰ Vgl. Josef Scharbert, Genesis 23.

⁷¹ Vgl. Josef Scharbert, Genesis 24.

⁷² Vgl. Michael Ernst, Allegorese 30.

⁷³ Vgl. Josef Scharbert, Genesis 25. Vgl. Ingeborg Gabriel, Grundzüge katholischer Sozialethik 133-134.

1.1.3. Zwei Schöpfungsberichte

Die Bibel beschreibt die Erschaffung der Welt und der Menschen in zwei verschiedenen Berichten in den ersten drei Kapiteln des ersten biblischen Buches, der Genesis. Das Buch Genesis entstand vermutlich im fünften Jahrhundert vor Christus unter Zurückgreifen auf mehrere ältere Traditionen.⁷⁴ Auch in der Endfassung des biblischen Textes ist noch gut zu erkennen, dass Gen 1, 1 – 2, 4a und Gen 2, 4b – 3, 24⁷⁵ zwei ursprünglich getrennte Erzählungen zu Grunde liegen. Es wurde nicht versucht, sie in strenger Logik miteinander zu harmonisieren. Zwar wurden sie miteinander verbunden, aber es scheint in der Intention der Endredaktion des Buches Genesis zu liegen, auf zwei verschiedene Weisen das Schöpfungsgeschehen zu beleuchten und damit auch unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen.⁷⁶ Die beiden Schöpfungsberichte stellen zwei Sichtweisen dar, die einander ergänzen, bestätigen und vertiefen.⁷⁷

Im ersten Kapitel (Gen 1, 1-31) wird das bekannte Sechstageswerk beschrieben. Das Kernanliegen schlechthin ist für diesen ersten Schöpfungsbericht, die Schöpfung in ihrer Gesamtheit und von ihrer Intention her als gut auszuweisen. Zugleich soll eine besondere Stellung der Menschen innerhalb der Schöpfung ausgedrückt werden⁷⁸, die auch für das Verständnis der menschlichen Arbeit wesentlich ist. Die Beschreibung der Erschaffung der Welt in sechs Tagen und einem darauf folgenden Ruhetag (Gen 2, 2-3) stellt eine ätiologische Erklärung der Woche und des Sabbats dar. Die für das Judentum so wichtige Institution des Sabbats als Ruhetag erhält auf diese Weise auch eine Verankerung im Schöpfungshandeln Gottes.⁷⁹ Weiters möchte die Schilderung den Gottesglauben Israels bewusst von den Religionen der Supermächte Ägypten und Babylon abgrenzen und die Überlegenheit Gottes gegenüber deren Gottheiten zum Ausdruck bringen.⁸⁰ Bei den Babyloniern zum Beispiel hatten die Sterne religiöse

⁷⁴ Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 121.

⁷⁵ Diese Teilung entspricht der in der Einheitsübersetzung der Bibel vorgenommenen Einteilung.

⁷⁶ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 55. Vgl. Josef Scharbert, Genesis 17.

⁷⁷ Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 27-28.

⁷⁸ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 30.

⁷⁹ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 32 u. 51.

⁸⁰ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 32. Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 25.

Bedeutung, sie repräsentierten die verschiedenen Gottheiten. In der Bibel hingegen sind Sterne, Sonne und Mond nur Lichter am Himmel⁸¹, von Gott zu einem bestimmten Zweck geschaffene Dinge.⁸² Gott ist nicht mit ihnen gleich zu setzen, sondern größer als sie.⁸³ Der babylonische Glaube wird so als eine naive Frühform von Religion entlarvt, in der Dinge vergöttlicht werden.

Der zweite Schöpfungsbericht (Gen 2, 4b - 3, 24) legt den Schwerpunkt auf die Erschaffung der Menschen und vor allem darauf, wie die Menschen wurden, was sie sind. In der so entwickelten Anthropologie werden die Stellung der Menschen innerhalb der Schöpfung und ihre Freiheit mitsamt der Möglichkeit, gut oder böse zu handeln, thematisiert.⁸⁴ Noch bevor überhaupt Menschen erschaffen wurden, kommt dabei die Sprache auch schon auf die menschliche Arbeit, derer der Rest der Schöpfung bedarf, um gedeihen zu können.⁸⁵

1.1.4. Zusammenfassung

„Die Tradition erzählt Geschichten vom Exodus eines kleinen Volkes aus dem Herrschaftsbereich einer ökonomischen Supermacht und von der Auferstehung des Lebens aus dem gewaltsamen Tode.“⁸⁶ Diese Tradition hat lebendige Auswirkungen auf das Verständnis der Welt als Schöpfung Gottes und darauf aufbauend auf das Leben im Hier und Jetzt. Die biblischen Schöpfungsberichte sind kein geschichtlicher Tatsachenbericht, der etwas beschreibt, was früher war und jetzt vergangen ist. Es handelt sich vielmehr um die Bemühung, die Welt und in ihr die Menschen zu erklären, wie sie von Anfang an sind und „funktionieren“.⁸⁷ Die Menschen erhalten dadurch Impulse für die Gestaltung des Lebens, die sich ihnen ohne die reflektierte Glaubenserfahrung vieler Generationen bloß aus der eigenen alltäglichen Lebenserfahrung heraus nicht einfach so erschließen würden. Dieser Mehrwert der

⁸¹ vgl. Gen 1, 17.

⁸² Vgl. Josef Scharbert, Genesis 31.

⁸³ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 27.

⁸⁴ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 72-73.

⁸⁵ Vgl. Gen 2, 5.

⁸⁶ Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 226.

⁸⁷ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 72 u. 81. Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 34.

theologischen Reflexion soll im Folgenden ausgehend vom biblischen Schöpfungsverständnis für den Bereich der menschlichen Arbeit herausgearbeitet werden.

1.2. Gott gibt einen Anfang

1.2.1. Wer ist Gott?

1.2.1.1. *Gott befreit*

Gott führt in die Freiheit. Das ist die geschichtlich konkrete Grunderfahrung des biblischen Volkes Israel mit Gott.⁸⁸ Das Schöpfungshandeln Gottes hingegen war auch für jene Menschen, auf welche die Entstehung der Schriften der Bibel zurückgeht, keine selbst durchlebte Erfahrung, sondern die Beschreibung dessen ist eine Ätiologie, ein glaubender und im Lichte des Glaubens logischer Rückschluss auf den Anfang der Welt.⁸⁹ Die Erfahrung der Befreiung durch Gott, wie sie ab dem Buch Exodus beschrieben wird, stellt daher für das Erste Testament den eigentlichen Beginn der Geschichte Gottes mit den Menschen dar. Das vorangehende Buch Genesis als Ganzes übersetzt diese Befreiungserfahrung in die Vergangenheit, überträgt sie auf die Erzväter und Erzmütter und berichtet von der Erschaffung der Welt als Auftakt zum Befreiungshandeln Gottes.⁹⁰ Der erste Schöpfungsbericht in Gen 1 könnte zwar auch von der Befreiungstradition abgekoppelt gelesen werden, aber die Verbindung mit dem zweiten Schöpfungsbericht stellt ihn auch in diesen Kontext. Das zeigt sich an dem Detail, welche Vokabel für Gott verwendet werden. In Gen 1 kommt ausschließlich das Wort Elohim vor, das einfach mit Gott übersetzt werden kann. Im zweiten Schöpfungsbericht in Gen 2-3 aber wird Gott mit der Kombination JHWH-Elohim bezeichnet. Gott aus Gen 1 ist dadurch eindeutig mit der Befreiungstradition des Buches Exodus verbunden, wo sich Gott selber dem Mose als JHWH vorstellt.⁹¹ Durch diese redaktionelle Verbindung der beiden Schöpfungsberichte mit dem Buch Exodus ist klargestellt: Gott will Befreiung für die Menschen von Anfang an. So hat sich Gott

⁸⁸ Vgl. Georg Fischer / Dominik Markl, Exodus 12.

⁸⁹ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 18-19. Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 18.

⁹⁰ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 19. Vgl. Josef Scharbert, Genesis 16.

⁹¹ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 56

selber erfahren lassen. Das muss als grundlegendes Merkmal Gottes gelten.⁹² Eine Beschreibung Gottes, die diesem ausdrücklichen Willen zur Befreiung widerspricht, kann deshalb nur als falsch entlarvt werden. Für das Verständnis der Schöpfung gilt: Als Gott der Befreiung hat Gott die Welt erschaffen, nicht als Gott der Schöpfung das Volk Israel aus der Sklaverei befreit.⁹³ Gottes ursprüngliche Beziehung zu uns Menschen drückt sich in der Befreiung aus, das heißt eher Erhöhung als Erniedrigung. Es impliziert eine Begegnung mit den Geschöpfen auf Augenhöhe und nicht ein beherrschendes Urheber-Produkt-Verhältnis, das nur von völliger Abhängigkeit geprägt ist, was vor allem aus Gen 1 allein leicht herausgelesen werden könnte.⁹⁴

1.2.1.2. *Nichts ist Gott vorgegeben*

Hinter dem ersten Schöpfungsbericht steht, wie oben erwähnt, die Absicht, Gottes Überlegenheit über die Gottheiten der umliegenden Völker des Alten Israel zu bezeugen. Diese erscheinen neben Gottes Souveränität klein und bedeutungslos. Es gibt sie gar nicht. Bei aller richtigen Einordnung des Schöpfungshandelns Gottes in das umfassende Konzept der Befreiung bleibt dennoch die Darstellung des ersten Schöpfungsberichtes gültig, die Gott als völlig souverän beschreibt. Auf Gott ist alles zurückzuführen. Keine anderen Gottheiten stehen neben Gott oder mussten von Gott unterworfen werden. Weder sind Naturphänomene, Planeten oder Gestirne Gott vorgegeben, noch ist Gott in ihnen oder wird von ihnen repräsentiert.⁹⁵ Sie sind selbst Geschöpfe Gottes und im Unterschied zu Tag, Monat und Jahr orientiert sich die zentrale zeitliche Maßeinheit der Sieben-Tage-Woche nicht an ihrem Lauf. Die Unterteilung der Zeit in sechs Arbeitstage und einen Ruhetag entspringt wie die gesamte Schöpfung ganz der Souveränität Gottes.⁹⁶ Es gibt nichts, was vor Gott ist, weder zeitlich noch hierarchisch noch materiell.⁹⁷ Der erste Schöpfungsbericht geht an den absoluten Anfang und sagt gleichzeitig aus, dass Gott selber ohne Anfang ist, sich

⁹² Vgl. Georg Fischer / Dominik Markl, Exodus 56.

⁹³ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 19.

⁹⁴ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 22.

⁹⁵ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 28-29.

⁹⁶ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 49.

⁹⁷ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 32.

nicht von etwas anderem herleitet. Gott gibt den Anfang für die Geschöpfe. Gott schafft in Gen 1, 1 mit Himmel und Erde erst das Rohmaterial der Schöpfung, das noch geprägt ist von Urflut, Dunkelheit und Unordnung, aber zugleich schon erfüllt von Gottes schöpferisch erneuernder Kraft.⁹⁸

1.2.1.3. *Gott ist liebend nahe*

Alles, was ist, kommt von Gott. Es wurde aber von Gott zur Freiheit erschaffen. Schon im ersten Schöpfungsbericht wird deutlich, dass Gott vor allem die Menschen mit einer besonderen Handlungsfreiheit ausgestattet hat.⁹⁹ Ihren Grund hat diese Freiheit aber in einer souveränen Entscheidung Gottes für die Freiheit der Geschöpfe. Und noch mehr: Gott will den Geschöpfen nicht nur die Freiheit geben, sondern ihnen auch in der Befreiung nahe sein. Gott wendet sich den Menschen zu.¹⁰⁰ Das entspricht der konkreten Erfahrung des Volkes Israel. Als das Volk Israel das unterdrückerische Ägypten hinter sich gelassen und sich auf den Weg zur Befreiung gemacht hatten, wohnte Gott mitten unter ihnen im Offenbarungszelt.¹⁰¹ Diese im Buch Exodus beschriebene Erfahrung des Volkes Israel wird im ätiologischen Rückschluss auf die ganze Schöpfung ausgeweitet: Gott ist nahe und „wohnt“ in der Schöpfung unter den Geschöpfen. Der Abschluss des ersten Schöpfungsberichtes weist eine eindeutige sprachliche Nähe zum Abschluss der Schilderung von der Errichtung des Offenbarungszeltes im Buch Exodus auf.¹⁰² Gottes Entscheidung zur Nähe lässt sich freilich allein aus der Souveränität Gottes heraus nicht gut erklären. Vielmehr legt die Erfahrung der befreienden Nähe Gottes nahe, Gott auch als liebend und auf Beziehung ausgerichtet zu begreifen.¹⁰³ Dementsprechend wird der erste Schöpfungsbericht

⁹⁸ *Gottes Geist schwebte über dem Wasser.* (Gen 1, 2c) Der Geist Gottes beziehungsweise die Geistin Gottes – das hebräische Wort *Ruach* ist ein Femininum – kann auch mit Wind übersetzt werden und steht für Gottes Handeln, das kräftigt und erneuert. (Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 38-39)

⁹⁹ Vgl. Gen 1, 28.

¹⁰⁰ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 152.

¹⁰¹ Vgl. Ex 25-31 und Ex 34-40.

¹⁰² Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 48. Die Anklänge sind auch in der Einheitsübersetzung der Bibel spürbar. In Gen 2, 3 heißt es: „ruhte Gott, nachdem er das ganze Werk der Schöpfung vollendet hatte.“ Ex 40, 33 schreibt: „So vollendete Mose das Werk.“ Ein Zweck der „Errichtung“ der Schöpfung ist es demnach, damit eine Wohnstatt für Gott zu schaffen.

¹⁰³ Vgl. Paul M. *Zulehner*, Fundamentalpastoral 55. Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 36.

durch den zweiten ergänzt und fortgeführt.¹⁰⁴ Aus Liebe gibt Gott den Menschen das Leben und die Freiheit, selbst wenn dadurch Gottes eigene Souveränität und Allmacht beschnitten wird.¹⁰⁵ Einige nicht ohne Gewicht gebliebene Strömungen in der Geschichte der Theologie mühten sich vom ersten Schöpfungsbericht inspiriert, die absolute Transzendenz, das völlige Anderssein Gottes zu den Geschöpfen zu betonen. Dahinter steht ein Unwille, Gott auch als schwach zu sehen. Dem wurde die Erfahrung der Nähe Gottes und der Befreiung durch Gott geopfert. Dabei wird schon aus der aufmerksamen Lektüre beider Schöpfungsberichte zusammen klar, dass Gottes Schwäche auf einer völlig souveränen Entscheidung beruht. Es ist eine selbstgewählte Schwäche für die Geschöpfe, eine Entscheidung zu Nähe und Beziehung statt Distanz und Beziehungslosigkeit.¹⁰⁶ Das tritt deutlich zutage, wo die Menschen erstmals ihre Freiheit gegen den ausdrücklichen Willen Gottes stellen. Die Bibel berichtet davon in der Erzählung vom sogenannten Sündenfall in Gen 3. Gott reagiert darauf nicht etwa mit der Vernichtung der Menschen oder deren zwangsweiser Umformung, obwohl solche Maßnahmen durchaus den menschlichen Erwartungen an eine Allmächtigkeit entsprechen würden und innerhalb menschlicher Beherrschungs- und Unterdrückungssysteme gang und gebe sind.¹⁰⁷ Gott handelt nicht so, sondern schützt die menschliche Freiheit. Und noch mehr: Gott ist und bleibt den Menschen liebend zugetan, sucht sie, die sich jetzt verstecken¹⁰⁸, geht ihnen nach, lindert die Folgen ihres Tuns¹⁰⁹ und entlässt sie zugleich in eine neu gewonnene Freiheit und die damit verbundene Verantwortung. Die ursprüngliche Erfahrung der Befreiung durch Gott wird hier kompromisslos ernst genommen und gleichzeitig einem Gottesbild, das von willkürlicher Allmacht und entfernter Abgehobenheit geprägt ist, eine Abfuhr erteilt.¹¹⁰

¹⁰⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 31.

¹⁰⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 32.

¹⁰⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 29.

¹⁰⁷ Vgl. Bill T. *Arnold* Genesis 66.

¹⁰⁸ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 67.

¹⁰⁹ Gott bekleidet die Menschen, die als Folge ihres Handelns nun Nacktheit und Scham empfinden. (Vgl. Gen 3, 21. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 72.) Vgl. Josef *Scharbert*, Genesis 28.

¹¹⁰ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 111.

1.2.1.4. *Auf Augenhöhe mit den Menschen*

Gott meint es ernst mit der Freiheit für uns Menschen. Das bedeutet, dass Gott sich mit uns auf den Weg macht, wobei offen bleibt wie dieser Weg aussehen wird. Das hängt auch von den Entscheidungen ab, die wir Menschen in unserer Freiheit treffen.¹¹¹ Echte Freiheit lässt keine Prädestination menschlicher Entscheidungen zu. Gott hat sich mit der Erschaffung freier menschlicher Wesen selbst den Entscheidungen der Menschen ausgesetzt und sich mit der Schöpfung auf einen Prozess eingelassen, der auch Gott selber mit einbezieht, zumindest so viel, als menschliche Handlungen göttliche Reaktionen hervorrufen.¹¹² Aber nicht nur das: Nach dem sogenannten Sündenfall sind die Menschen und Gott füreinander andere als zuvor. Eine Entwicklung hat stattgefunden, eine Entwicklung von Autorität und Unterordnung hin zu Gefährtschaft.¹¹³ Zwischen Gott und Menschen besteht eine Beziehung, die von Gott her auf Augenhöhe ausgelegt ist. Gott wollte uns Menschen als Gegenüber haben, nicht als Untergebene. Die Erschaffung der Menschen zur Freiheit und die Nähe Gottes in den Höhen und Tiefen des menschlichen Lebens lassen Gott ungleich dynamischer erscheinen als das herkömmliche Gottesbild, das Gott statisch über der Welt thronend beschreibt. Das hat auch Auswirkungen auf Gottes Allmacht. Wenn wir Menschen nach dem Willen Gottes wirklich frei sind, bedeutet dies, dass Gottes Macht keinen Zwang auf uns ausübt. Eher muss die Macht Gottes dann als überzeugende Macht verstanden werden, welche die menschliche Freiheit dazu bringt, in eine bestimmte Richtung zu entscheiden. Damit bekommen auch die Ergebnisse und Folgen von Entscheidungen eine andere Qualität. Sie sind nicht notwendigerweise Produkte von Fremdbestimmung, Gewalt und einseitigem Zwang, sondern können auf Grundlage von Beziehung selbstbestimmt partnerschaftlich und gemeinschaftlich getragen werden.¹¹⁴

¹¹¹ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 157.

¹¹² Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 43-45. Dorothee *Sölle* beschreibt hier den prozesstheologischen Ansatz, der Gottes Größe nicht absolut und in sich unwandelbar sieht, sondern prozesshaft-dynamisch mit der Potentialität zu je neuer, anderer und größerer Größe.

¹¹³ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 111.

¹¹⁴ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 46. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 48.

Gott-JHWH thront nicht fern und beziehungslos über der Welt, sondern ist auf persönliche Weise nahe und nimmt Anteil am Leben der Geschöpfe.¹¹⁵ Dem möchte etwa die Einheitsübersetzung der Bibel entsprechen, indem sie den Gottesnamen *JHWH* theologisch deutend mit *Ich bin da* überträgt.¹¹⁶ Diese Interpretation wird dem eigentlichen „Sitz im Leben“, nämlich der Befreiungserfahrung gerecht, auf die auch die Berichte von der Schöpfung zurückzuführen sind.¹¹⁷ Ein Gottesbild ohne die Rückbindung an konkrete Erfahrungen mit Gott wäre als reines Phantasieprodukt abzutun. Der ganze Schöpfungsglaube bliebe ohne diese Rückbindung an die Erfahrung bedeutungslos für das Leben in der Welt.¹¹⁸

Die glaubende Einsicht, dass Gott liebt, und auch schon die Schilderung von Gottes Schöpfungshandeln in Gen 1 legen es nahe, Gott nicht bloß als apersonale oder gar unbelebte Energiequelle zu verstehen, aus der Leben hervorgeht. Vielmehr entspricht es den Erfahrungen mit Gott, Gott lebendig und personal denkend und fühlend zu beschreiben.¹¹⁹ Gott spricht die Menschen an und ist ihnen selbst ein ansprechbares Gegenüber, ein Du. Gott als ein Es zu bezeichnen wäre zu wenig. Daher versucht das herkömmliche Er, Gottes personalen Zügen gerecht zu werden.¹²⁰ Leider öffnet es aber auch einer anthropomorphen Verkürzung Gottes Tür und Tor, indem es suggeriert, Gott sei ein Mann ganz nach Menschenart. Gen 1, 26-27 bezeugt die Menschen als Abbild Gottes. Die Ähnlichkeit zwischen Gott und den Menschen ermöglicht auch einen echten Kontakt zwischen beiden. Sie rechtfertigt aber nicht, Gott mit den Menschen gleich zu setzen und mit einer klaren geschlechtlichen Zuordnung zu versehen.¹²¹ Gerade der unmittelbare zuwendende Kontakt Gottes zu einzelnen Menschen trägt auch in der Beschreibung der biblischen Schriften weibliche Züge.¹²²

¹¹⁵ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 56. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 29.

¹¹⁶ Vgl. Ex 3, 14. Eine genauere, nicht interpretierende Übertragung, wie etwa „Ich werde sein, wer immer ich bin“ (Georg *Fischer* / Dominik *Markl*, Exodus 54), lässt Verständnisfragen offen.

¹¹⁷ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 24. Der „Sitz im Leben“ bezeichnet die konkrete Lebenssituation und Erfahrung, die hinter der Entstehung eines biblischen Textes steht.

¹¹⁸ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 25.

¹¹⁹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 51.

¹²⁰ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 46.

¹²¹ Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 25-26.

¹²² Zum Beispiel Gott als Gebärende (Jes 42, 14), Mutter (Hos 11, 1-4), Hebamme (Ps 22, 10), aber auch Herrin (Ps 123, 2) beziehungsweise Hausfrau (Mt 13, 33). Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 33.

Als Mann erscheint Gott hingegen, wenn es darum geht, Gottes Macht und Stärke herauszustreichen.¹²³ Die Bibel bleibt damit ganz innerhalb einer kritisch zu hinterfragenden klischeehaften Rollenzuschreibung unter den Geschlechtern. Indem sie diese aber auf Gott anwendet und Gott einmal so beschreibt, wie man sich klischeehaft einen Mann vorstellt, und an anderer Stelle ganz nach der Vorstellung einer Frau, sprengt sie damit das verzerrte, aber weit verbreitete Bild Gottes als eine Art Super-Mann.

1.2.2. Wie schafft Gott?

1.2.2.1. Die Schöpfung als offener Prozess

Wir sind gewohnt auf die Schöpfung als etwas Vergangenes zurückzublicken. Auch die Bibel spricht von der Erschaffung der Welt in der Vergangenheit.¹²⁴ Es entsteht der Eindruck, die Schöpfung sei etwas, das früher stattgefunden hat und jetzt schon lange vorbei ist. Dabei wird übersehen, dass Gott mit der Schöpfung nicht nur etwas gemacht hat, das danach wie ein fertiger Gegenstand in ein Regal abgelegt werden könnte. Vielmehr hat Gott mit der Schöpfung etwas eröffnet, was seither andauert. Gott hat die Rahmenbedingungen für einen Prozess geschaffen.¹²⁵ Und Gott schafft und erhält diese Rahmenbedingungen weiterhin und gewährleistet damit, dass der Prozess der Schöpfung am Laufen bleiben kann.¹²⁶ Gottes Wirken ist daher nicht statisch und längst abgeschlossen, sondern bleibt dynamisch und für die Schöpfung aktiv. Gottes schöpferisches Wirken eröffnet dem Leben der Geschöpfe stetig Raum und Zukunft.¹²⁷ Wenn weiter oben von der Schöpfung als grundlegendem Rahmen für die menschliche Arbeit gesprochen wurde, ist damit daher nicht nur eine dinghafte Materie gemeint, die von Gott als Rohstoff für die Arbeit der Menschen gemacht wurde. Die Schöpfung ist in erster Linie als ein Prozess mit einem gewissen Rahmen zu verstehen, innerhalb dessen die menschliche Arbeit eine eigene Rolle innehat.¹²⁸

¹²³ Zum Beispiel Gott als König (Ps 97, 1) oder Krieger (Ex 15, 3).

¹²⁴ Vgl. zum Beispiel Gen 2, 4a.

¹²⁵ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 490.

¹²⁶ Vgl. LE 25, 3.

¹²⁷ Vgl. Weish 11, 25. Vgl. Russell R. *Reno*, *Genesis* 22.

¹²⁸ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 60.

1.2.2.2. *Gottes Schaffen in Bildern menschlicher Arbeit*

Noch vor den Menschen selbst ist in der Bibel von der Arbeit die Rede. Die Schöpfungsberichte verwenden verschiedene Ausdrucksformen menschlicher Arbeit als Bilder, um das grundlegende Einrichten der Schöpfungsordnung durch Gott zu schildern. Dabei bieten wieder die beiden Schöpfungsberichte zwei einander ergänzende Akzentsetzungen. In Gen 1 wird das Wirken Gottes vor allem als Teilen, Ordnen und Benennen im Sinne von Kategorisieren beschrieben.¹²⁹ Gott scheidet und benennt Licht und Finsternis¹³⁰, teilt Wasser und Land¹³¹, führt eine Unterteilung der Zeit ein¹³², weist den verschiedenen Lebewesen Lebensräume zu¹³³ und setzt die Menschen ein zu *unterwerfen* und zu *herrschen* (Gen 1, 28). Wo vorher Tohuwabohu, Chaos oder schlicht Leere war, besteht nun durch Gottes schöpferisches Wirken ein geordneter Rahmen für das Leben und Wirken der Geschöpfe.¹³⁴ Der zweite Schöpfungsbericht in Gen 2 verwendet für das Schöpfungshandeln Gottes einerseits das Bild der Gartenarbeit¹³⁵, das dem Ordnen darin noch nahe steht, dass beim Anlegen eines Gartens zunächst die zu bebauende Fläche umrissen und abgegrenzt werden muss. Vor allem aber bedient sich der zweite Schöpfungsbericht des sehr ursprünglichen handwerklichen Bildes des Töpfers¹³⁶. Mensch¹³⁷ und Tiere¹³⁸ werden von Gott aus dem Ackerboden geformt, der Mensch noch als nicht in zwei Geschlechter differenziertes Wesen. Das Ordnen und Kategorisieren aus Gen 1 wird um das ausdrückliche Herstellen von etwas Neuem ergänzt. Zwar ist in beiden Schöpfungsberichten sowohl das Ordnen wie auch das Neuschaffen enthalten, doch wird in Gen 1 nicht ausgeführt, auf welche Weise Gott etwas erschafft, und in Gen 2 ist die Ordnung der Welt im Großen und Ganzen bereits gegeben.

¹²⁹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 56. Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 37.

¹³⁰ Vgl. Gen 1, 3.

¹³¹ Vgl. Gen 1, 9.

¹³² Vgl. Gen 1, 14. Vgl. Gen 2, 3.

¹³³ Vgl. Gen 1, 11. 20. 24.

¹³⁴ Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 37.

¹³⁵ Vgl. Gen 2, 8.

¹³⁶ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 58.

¹³⁷ Vgl. Gen 2, 7.

¹³⁸ Vgl. Gen 2, 19.

Es macht zunächst vielleicht stutzig, dass Gott nach den biblischen Berichten in der Schöpfung Arbeit ganz nach dem Maß menschlicher Arbeit tut. Auf einen ersten flüchtigen Blick kann vor allem Genesis 2 mit seinen handwerklichen Bildern als primitiver Mythos voll von Anthropomorphismen erscheinen, formuliert von Menschen in einem vorwissenschaftlichen Zeitalter und bedeutungslos für die heutige Welt. Hier muss wieder gefragt werden, ob eine relevante menschliche Erfahrung hinter dem Bericht steht, die von der Bibel im Licht des Glaubens an Gott verarbeitet wurde. Dabei liegt es nahe, dass diese aufzuzeigende Erfahrung, die so vieles an menschlich erscheinender Arbeit in die Schöpfungsgeschichte einfließen ließ, auch ein Schlüssel für die theologische Deutung der Arbeit sein wird.

1.2.2.3. *Die Einbindung der Menschen und anderen Geschöpfe in Gottes Schaffen*

Nicht nur Gott arbeitet in den Schöpfungsberichten geradezu menschlich. Gott weist auch der von den Menschen selbst geleisteten Arbeit einen Platz innerhalb des Schöpfungsgeschehens zu. Laut Gen 2 gab es auf dem Ackerboden zunächst keine Pflanzen, einerseits weil Gott es noch nicht hat regnen lassen und andererseits, weil es *noch keinen Menschen gab, der den Ackerboden bestellte* (Gen 2, 5). Wenige Verse später legt dann Gott selbst einen Garten an.¹³⁹ Göttliches und menschliches Handeln werden dadurch parallelisiert, aber nicht um einen plumpen Anthropomorphismus hervorzubringen und damit Gott auf die Ebene der Menschen zu holen, sondern umgekehrt. Das menschliche Arbeiten wird auf die Stufe von Gottes Schöpfungshandeln gestellt: Die Menschen sind Schöpferinnen und Schöpfer an der Seite Gottes. Zwischen Gott und den Menschen besteht eine komplementäre Partnerschaft in Sachen Schöpfung: Der Boden kann im weiteren Erzählfluss von Gen 2 schließlich etwas hervorbringen, weil Gott das Wasser gibt¹⁴⁰ und die Menschen – von Gott eingesetzt¹⁴¹ – ihre Arbeit einbringen.¹⁴²

¹³⁹ Vgl. Gen 2, 8.

¹⁴⁰ Vgl. Gen 2, 10.

¹⁴¹ Vgl. Gen 2, 15.

¹⁴² Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 59.

Auch den Menschen ist es gegeben, den Ackerboden so zu bearbeiten, dass aus diesem etwas Neues entsteht. Vor dem Hintergrund, dass der Ackerboden in Gen 2 eine Art Universalrohstoff selbst für die Erschaffung von Tier und Mensch darstellt, darf angenommen werden, dass sich die schöpferischen Fähigkeiten der Menschen damit nicht nur auf den Ackerbau beschränken. Auch den Menschen ist es gegeben zu ordnen und zu kategorisieren und das, obwohl der erste Schöpfungsbericht gerade das als übergeordnete, der Souveränität Gottes zuzurechnende Tätigkeit erscheinen lässt.¹⁴³ In Gen 2, 19-20 ist es aber das erste menschliche Wesen, das die Masse an Tieren durch Namen voneinander unterscheidet und somit an der Erschaffung der Tiere mitwirkt.¹⁴⁴ Gelesen vor dem Hintergrund von Gen 1, in dem das Benennen und das Erschaffen beinahe in eins fallen, bekommt die Namensgebung durch den Menschen noch größere Bedeutung und Aussagekraft über die menschliche Rolle in der Schöpfung.¹⁴⁵ Die Schöpfung wurde den Menschen nicht von Gott als fertiges Produkt übergeben, sondern die Menschen wirken mit am Prozess der Schöpfung selber.

Das Mitwirken an der Schöpfung beschränkt sich aber nicht auf die Menschen allein. Gott delegiert schöpferische Macht auch schon an das Land, das auf Gottes Geheiß das pflanzliche Leben hervorbringt.¹⁴⁶ Und noch vor den Menschen erhalten die Tiere den Auftrag und damit die Fähigkeit, sich fortzupflanzen und so die Schöpfung mit Gott fortzuführen.¹⁴⁷ Von Anfang an bezieht Gott die Geschöpfe in die schöpferische Aktivität mit ein, gibt sie aber dadurch nicht aus der Hand, was die Bibel dadurch ausdrückt, dass im hebräischen Original ein Wort allein für das „Schaffen“ Gottes reserviert ist.¹⁴⁸ Gottes Art und Weise zu erschaffen besteht darin, die Geschöpfe zum Mit-Schaffen zu ermächtigen und sie damit auch in eine je eigene schöpferische

¹⁴³ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 37.

¹⁴⁴ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 60.

¹⁴⁵ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 40.

¹⁴⁶ Vgl. Gen 1, 11-12.

¹⁴⁷ Vgl. Gen 1, 22.

¹⁴⁸ Hebr. *br'*. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 43. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 43. Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 25. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 63. Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 120.

Verantwortung zu nehmen.¹⁴⁹ Dabei wird nicht Gottes Macht zu Gunsten anderer vermindert, sondern Gottes Macht wird um die je eigene Macht der Geschöpfe vermehrt und die Schöpfung dadurch in ihrer kreativen Vielfalt reicher und lebendiger. Das Leben, das Gott der Schöpfung gibt, fehlt Gott danach nicht, sondern im Prozess der Schöpfung pflanzt es sich – in menschlichen Bildern ausgedrückt – fort und wird reichhaltiger und bunter.¹⁵⁰

1.2.2.4. *Die Art des Schaffens Gottes bleibt unbeschreibbar*

Die Bibel bedient sich bei der Beschreibung des Schöpfungshandelns Gottes einer anthropomorphen Ausdrucksweise.¹⁵¹ Aus der Erfahrung der Menschen, selbst geradezu göttliche schöpferische Fähigkeiten zu haben, wird im Umkehrschluss menschliches Tun auf Gott übertragen. Alle Bilder, die in den Schöpfungsberichten verwendet werden, um das schöpferische Handeln Gottes zu beschreiben, dürfen aber nicht im Sinne eines Tatsachenberichtes verstanden werden. Sie möchten in menschlichen Worten aufzeigen, dass alles, was ist und wird, im Letzten auf Gott zurückzuführen ist.¹⁵² Über die mit menschlichen Arbeiten vergleichbaren Bilder hinaus gibt die Bibel nur spärlich Auskunft, auf welche Weise Gott schöpferisch handelt. Es bleibt meist bei einer bloßen Feststellung, wie zum Beispiel im ersten Vers der Bibel. Es wird dort einfach und knapp berichtet, dass Gott etwas *schuf* (Gen 1, 1), nämlich Himmel und Erde. Darauf folgt die Erschaffung des Lichts allein dadurch, dass Gott es ausspricht.¹⁵³ Diese Schöpfung durch das Wort Gottes zieht sich durch den ganzen ersten Schöpfungsbericht, teilweise kombiniert mit dem Hinweis, dass Gott es daraufhin durchführt.¹⁵⁴ Wie dies alles genau passiert, bleibt im Geheimnis Gottes verborgen. Es besteht für die Bibel kein Zweifel, dass die Lebenskraft, die in den Lebewesen wirkt, von Gott kommt. Dies ist so selbstverständlich, dass es im ersten Schöpfungsbericht gar nicht extra erwähnt wird. Der zweite Schöpfungsbericht

¹⁴⁹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 43. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 47.

¹⁵⁰ Vgl. GS 34. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 43. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 62-63.

¹⁵¹ Vgl. LE 4, 2.

¹⁵² Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 36.

¹⁵³ Vgl. Gen 1, 3. Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 37.

¹⁵⁴ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 39.

schildert zumindest explizit, dass Gott die Pflanzen wachsen lässt¹⁵⁵ und dem Menschen den Lebensatem in die Nase bläst¹⁵⁶. Dieses schlichte und zugleich bestechende Bild sagt: Was Mensch und Tier als lebendig ausweist, nämlich eine aufrechte Atmung, kommt direkt von Gott. Zur Weitergabe des Lebens hingegen sind Menschen und Tiere von Gott ermächtigt und nach Gen 1 auch ausdrücklich beauftragt.¹⁵⁷

1.2.3. Menschliche Arbeit ist Mitarbeit mit Gott

Die Antwort auf die Frage, wie Schöpfung geschieht, beantwortet gleichzeitig die Frage nach Wesen und Ziel der menschlichen Arbeit. Die Arbeit der Menschen ist von Gott her gemeint als ein Mitarbeiten an der Schöpfung, die dadurch auch die Schöpfung der Menschen wird.¹⁵⁸ Die Menschen stehen in diesem Prozess zunächst in einer Reihe mit den anderen Geschöpfen, aber zugleich sind ihre Möglichkeiten dank der besonderen menschlichen Freiheit weitaus größer. Arbeit im Sinne freier und partnerschaftlicher Mitarbeit mit Gott leisten nur die Menschen.¹⁵⁹ Die Erfahrung, dass die Menschen in großer Freiheit mit Gott und wie Gott schaffen können, gibt dem Wort von der Gottebenbildlichkeit der Menschen eine umfassendere Bedeutung. Diese Ebenbildlichkeit ermöglicht nicht nur ein Miteinander-Umgehen im Sinne von Gefährtenschaft, wie es oben beschrieben wurde, sondern eben auch ein partnerschaftliches Handeln an derselben Sache, geprägt von Verbundenheit und Nähe.¹⁶⁰ Gott schafft nicht allein, sondern gestaltet das Schöpfungsgeschehen in lebendiger Beziehung mit uns Menschen.¹⁶¹ Auch in dem, was wir arbeiten, sind wir Gott ähnlich.

¹⁵⁵ Vgl. Gen 2, 9.

¹⁵⁶ Vgl. Gen 2, 7. Im Lebensatem, den Gott bläst, begegnet wieder die Ruach Gottes aus Gen 1, 2: die „Wind-Geistin“, Lebenskraft die von Gott ausgeht. Vgl. oben 1.2.1.2.

¹⁵⁷ Vgl. Gen 1, 22. 28. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 43.

¹⁵⁸ Vgl. GS 34. Vgl. LE 25, 2. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 209.

¹⁵⁹ Vgl. LE 25, 3.

¹⁶⁰ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 48.

¹⁶¹ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 32.

Gute, also ihrem Wesen entsprechende menschliche Arbeit, ist jene Arbeit, die darauf ausgerichtet ist, ihrer Rolle in der Schöpfung gerecht zu werden. Die besondere Stellung der Menschen zeigt sich dabei darin, dass wir solch gute Arbeit nicht aufgrund göttlichen Zwanges und auch nicht aufgrund eines naturgesetzlichen Automatismus, sondern aufgrund eigener Einsicht und vernünftiger Entscheidung leisten können. Gottes Macht wirkt auf uns nicht durch Gewalt, sondern durch Überzeugungskraft und Gottes Vorbild¹⁶², die auf unsere eigene menschliche Macht einwirken und sie zu freiwilligem Handeln bewegen.¹⁶³ Was Gott und die Menschen gemeinsam schaffen, ist daher ein echt „beiderseitiges, ein bilaterales Produkt, das auf der Kooperation von mindestens zwei Handelnden beruht“¹⁶⁴.

1.2.4. Natur und Kultur

An dieser Stelle müssen die beiden Begriffe „Natur“ und „Kultur“ bedacht werden. Die Natur wird oft mit „der Schöpfung“ gleichgesetzt und meint etwas, das einmal von Gott gemacht wurde und seither von den Menschen vorgefunden und bearbeitet werden kann.¹⁶⁵ Diese Bearbeitung durch die Menschen wird mit Kultur bezeichnet. Die Menschen erhalten in Gen 2 einen Kulturauftrag.¹⁶⁶ Da aber die Schöpfung als Prozess andauert, kann die säuberliche Trennung von Natur und Kultur in zwei verschiedene Dinge und ein zeitliches Nacheinander nicht funktionieren. Es ist vielmehr so, dass beide, Natur und Kultur, wesenhaft zur Schöpfung gehören und im Prozess der Schöpfung permanent parallel wirksam sind und einander ergänzen.¹⁶⁷ Schöpfung geschieht dadurch, dass Gott und die Menschen Seite an Seite ihren Beitrag einbringen. Die menschliche Kulturleistung führt die Schöpfung fort.¹⁶⁸ Das Kultivieren des Schöpfungsgartens durch die Menschen stellt gemäß dem göttlichen Auftrag aus Gen 2, 15 einen wesentlichen Anteil des Schöpfungsprozesses dar. Was uns in der Welt begegnet, ist immer eine Frucht beziehungsweise eine Folge göttlichen Wirkens

¹⁶² Vgl. Josef Scharbert, Genesis 31.

¹⁶³ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 45-47.

¹⁶⁴ Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 46.

¹⁶⁵ Vgl. LE 12, 3.

¹⁶⁶ Vgl. Josef Scharbert, Genesis 26.

¹⁶⁷ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, Theologie der Arbeit 209. Vgl. GS 53.

¹⁶⁸ Vgl. GS 57.

kombiniert mit menschlicher Arbeitsleistung¹⁶⁹, selbst wenn bisweilen der menschliche Beitrag nur in seiner eigenen Unterlassung besteht, wie zum Beispiel in einem Naturschutzreservat. Doch auch dort braucht es das menschliche Zutun. Es muss dafür ein Gebiet bestimmt, begrenzt und dann ausdrücklich und aktiv vor menschlichen Eingriffen geschützt werden.

Gott allein stellt zwar die Grundbedingungen zur Verfügung, gibt das Leben und eine Schöpfungsordnung als Rahmen, aber in weiterer Folge verschwimmen die Grenzen zwischen göttlichem und menschlichem Handeln. Wieder ist es die konkrete Erfahrung der Freiheit, die in der biblischen Beschreibung des Schöpfungsvorganges verarbeitet wird. Es liegt schon in der Natur der Schöpfung, von den Menschen in Freiheit bearbeitet und mit Gott gemeinsam fortgeführt zu werden.¹⁷⁰ Die unberührte Natur ist ein gedankliches Konstrukt, mit dem die Menschen sich selbst abschaffen – also die Erschaffung der Menschen rückgängig machen – und sich eine Schöpfung ohne Menschen ausmalen. Das geschieht oft dort, wo Menschen zu der Überzeugung gelangen, es wäre für den Rest der Welt besser gewesen, Gott hätte sich für den Prozess der Schöpfung nicht freie Menschen zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemacht. Doch auch, wenn sich eine menschliche Kulturleistung als schädlicher Irrweg erwiesen hat, besteht für die Menschen die Möglichkeit der Korrektur. Als etwas Menschengemachtes bleibt die Kultur immer auch durch Menschen hinterfrag- und veränderbar und hebt sich dadurch von einer als unverrückbar vorgegeben verstandenen Natur ab. Der hier skizzierte und im Folgenden verwendete Kulturbegriff meint gerade nicht Kultur im Sinne von vorgegebener, unantastbarer Tradition, die es in jedem Fall zu respektieren und zu bewahren gilt, sondern legt den Akzent auf die menschliche Möglichkeit der Veränderung hin zum Besseren. Das Infragestellen von kulturellen Gegebenheiten und ihre Korrektur bilden eine wesentliche Voraussetzung für den menschlichen Beitrag zum Voranschreiten des Schöpfungsprozesses.

¹⁶⁹ Vgl. LE 10, 3. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 121.

¹⁷⁰ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 45. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 59.

1.2.5. Der Anfang dauert fort

So sehr Gott auch die Menschen als echte Mitschöpferinnen und Mitschöpfer zur Seite hat, so sehr ist doch die Schöpfung als Ganzes auf Gott angewiesen und in Gott begründet. Es bedurfte der Initiative Gottes, die Schöpfung ins Leben zu rufen, und es bedarf der Rahmenbedingungen von Gott, innerhalb derer die Schöpfung sich entfalten kann.¹⁷¹ Diese Rahmenbedingungen sind uns Menschen auf ganz selbstverständliche Weise vorgegeben.¹⁷²

1.2.5.1. Zeit

Eine solche Selbstverständlichkeit in der Schöpfung ist die Zeit. Dass es keine Zeit gibt, ist für uns gänzlich unvorstellbar, weil wir dann selbst nicht mehr die zeitlichen Wesen sein könnten, die wir sind. Dem ersten Schöpfungsbericht ist es wichtig herauszustreichen, dass kein menschlich wahrnehmbares Phänomen Gott vorgegeben ist.¹⁷³ Gott hat für die Schöpfung die Zeit erst eröffnet. Mit der Erschaffung des Lichts in Gen 1,3 wird implizit über die Erschaffung der Zeit berichtet, die nun durch die Abfolge von Licht und Dunkel erfahrbarer und messbar wird.¹⁷⁴ Hier findet die menschliche Erfahrung der Zeit ihren Ausdruck, die wesentlich an den Wechsel von Tag und Nacht gebunden ist. Die Zeit selbst wird so in ihrer Herkunft in Gott verankert.¹⁷⁵ Das Zurückführen der Sieben-Tage-Woche auf das souveräne Handeln Gottes weist die Zeit zusätzlich als etwas aus, das Gott nicht vorgegeben, sondern unter Gottes Verfügungsgewalt steht.¹⁷⁶

Die deutsche Sprache gibt die Möglichkeit, zwischen Anfang und Beginn zu unterscheiden. Gott setzt einen Anfang durch das Schaffen der Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für den Prozess der Schöpfung. Dazu gehört auch die Zeit. Es bedarf der Zeit, damit sich das Leben der Schöpfung entfalten und entwickeln kann.

¹⁷¹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 46-47.

¹⁷² Die menschliche Fähigkeit, an der Schöpfung mitzuwirken, stellt selbst eine Rahmenbedingung dar, die vorgibt, wie Schöpfung geschieht. Vgl. LE 25, 2.

¹⁷³ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 36.

¹⁷⁴ Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 37.

¹⁷⁵ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 39.

¹⁷⁶ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 49 u. 50.

Ein Beginn markiert einen Punkt innerhalb der Zeit. Der Anfang aber liegt außerhalb der Zeit, weil die Zeit selber eines Anfangs bedarf. Der Anfang ist nicht einfach der erste innerhalb einer langen Reihe aufeinanderfolgender Zeitpunkte. Innerhalb der Zeit gibt es Beginn- und Endpunkte, der von Gott gesetzte Anfang aber bleibt und dauert an, solange die Schöpfung andauert. Wenn Gott den Anfang wegnimmt, fällt der ermöglichende Rahmen der Schöpfung an sich weg.¹⁷⁷ Gott hat der Schöpfung einen Anfang gesetzt, setzt ihn seither immerfort und erhält so den Rahmen, in dem sich der zeitliche Prozess der Schöpfung abspielt. Gott belässt es aber nicht dabei, die Schöpfung gleichsam von außen zu ermöglichen, sondern er begibt sich selbst in die Zeit hinein und wirkt mit den Menschen innerhalb der Welt und ihrer Geschichte.¹⁷⁸

Die Schöpfung ist daher in keiner Weise vollendet. Weder hat Gott die Zeit gemacht und dann „beiseite gelegt“, noch ist der Prozess der Schöpfung ein fertiges oder gar perfektes Produkt. Die Schöpfung ist überhaupt kein Produkt, sondern ein von Gott ins Leben gerufener Prozess mit offenem Ausgang, dem von Gott ein Anfang gegeben wurde. Solange Gott diesen Anfang erhält, hat die Schöpfung Zeit sich zu entfalten. Wohin und wie die Schöpfung sich entwickelt, bleibt offen. Die Vollendung der Schöpfung steht noch aus. Gott ist aktiv, hält die Zeit am Laufen und die Schöpfung entwickelt sich – nicht zuletzt durch das Mitwirken der Menschen – ständig weiter.¹⁷⁹ Wie die Gesamtgestalt der Schöpfung bei ihrer Vollendung sein wird, daran arbeiten die Menschen in großer Freiheit mit. Als Zielrichtung wurde von Gott in die Schöpfung die Möglichkeit zu je größerer Freiheit und damit zu einer auch qualitativen Entfaltung des Lebens hineingelegt. Die Schöpfung besteht also nicht in Vergangenen, sondern ist immer auch auf Zukunft ausgerichtet, die eine gute und bessere Zukunft sein kann.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Vgl. GS 36.

¹⁷⁸ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 45.

¹⁷⁹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 60. Vgl. LE 25, 2. Die Enzyklika *Laborem Exercens* legt einen Akzent darauf, dass das Voranschreiten der Schöpfung dem Entfalten von bereits vorhandenen, also von Gott grundgelegten Möglichkeiten entspricht.

¹⁸⁰ Vgl. EG 223. Vgl. Russell R. Reno, *Genesis* 22.

1.2.5.2. *Raum und Materie*

Da wir selbst Leib sind, bereitet es uns Menschen Schwierigkeiten, nicht in räumlichen und körperlich-materiellen Kategorien zu denken. Gott eröffnet für die Schöpfung auch den nötigen Raum. Die Erschaffung des Raumes durch Gott wird gleich im ersten Vers der Bibel bezeugt, wo Gott Himmel und Erde macht.¹⁸¹ Daraus folgt auch, dass alles, was dieser Raum beinhaltet, auf Gott zurückgeht. Deshalb werden zum Beispiel die Sterne, die von anderen Völkern als Gottheiten verehrt wurden, in der Bibel als Geschöpfe Gottes ausgewiesen.¹⁸²

Als Menschen sind wir gewohnt für jede Arbeit, auf bereits vorhandene Materie beziehungsweise Ressourcen zurückgreifen zu können. Die Frage, welche Rohstoffe Gott für die Schöpfung benutzt haben könnte, ist daher eine durch und durch menschliche Frage. Sie ist ganz der menschlichen Erfahrungswelt entnommen. Selbst die rein geistige Arbeit ist auf die Energie des Körpers angewiesen. Ein Verwenden von Rohstoffen durch Gott spießt sich aber mit der Überzeugung, alles, was ist, sei auf Gott zurückzuführen. Konsequenter weitergedacht führt diese Überzeugung zu dem Schluss, Gott habe alles aus Nichts gemacht. Das ist aber eine Feststellung, die zwar gedacht werden kann, sich aber ansonsten der menschlichen Vorstellungskraft und Erfahrung entzieht. Die biblischen Schöpfungsberichte lassen die Frage nach den Rohstoffen der Schöpfung offen. Zwar müssen Himmel und Erde erst einmal von Gott geschaffen werden, um so dem weiteren Fortgang der Schöpfung Raum zu geben, aber wir erfahren nichts darüber, ob Gott dabei auf eine Ur-Materie zurückgreift.¹⁸³ Diese Frage ist in den Schöpfungsberichten nicht von Interesse.

1.2.5.3. *Creatio ex amore*

Die Theologie ist gut beraten, die Forschung nach etwaigen Vorformen des Materiellen, wie wir es kennen, den Naturwissenschaften zu überlassen. Theologisch relevant bleibt einzig die Aussage, dass alles auf Gott zurückzuführen ist. Diese

¹⁸¹ Vgl. Gen 1, 1.

¹⁸² Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 42-43. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 28-29.

¹⁸³ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 35-36.

Aussage werden wiederum die Naturwissenschaften kaum je widerlegen können, da bei jedem ihrer noch so grundlegenden Forschungsergebnisse die Frage nach der weiteren Herkunft der erforschten Phänomene gestellt werden kann und hier sind philosophische beziehungsweise theologische Lösungsansätze gefragt. Vor diesem Hintergrund mutet die klassische theologische Lehre von der Schöpfung aus dem Nichts seltsam untheologisch an. Ihr scheint eher ein Gedankengang zu Grunde zu liegen, der dem technisch-naturwissenschaftlichen Interesse entsprungen ist. Das Nichts wird dabei als dinglicher Pseudo-Rohstoff angeboten. Der theologische Ertrag des Ganzen ist spärlich und zweifelhaft. Die Schöpfung erscheint dadurch nämlich Gott gegenüber klein und nichtig. Gott wird als absolut souverän erhöht und in die Ferne der Schöpfung gerückt. Kraft Gottes Allmacht wird aus Nichts etwas, doch es erscheint als belanglose Spielerei, die für Gott nichts weiter bedeutet.¹⁸⁴ Durch die theologische Spekulation der Schöpfung aus dem Nichts entfernt sich die Theologie von den konkreten menschlichen Erfahrungen, denen doch auch sie verpflichtet ist. Diese Erfahrungen, von denen die Bibel Zeugnis gibt, verweisen auf Gottes teilnehmende und Freiheit ermöglichende Nähe zu den Geschöpfen und auf eine große Bedeutung, die Gott der Schöpfung zumisst.

Die Frage, aus welchen Rohstoffen das Materielle in der Schöpfung entstanden ist, ist eine naturwissenschaftliche Frage. Theologisch ist allein relevant, dass die Schöpfung von Gott kommt. Die entscheidende weiterführende Frage ist für die Theologie nicht, aus welchem Material die Schöpfung gemacht ist, sondern aus welcher Motivation Gott sie gewollt hat. Damit gilt es, dem Sinn des Ganzen auf die Spur zu kommen. Die Bibel bezeugt Gott nach der Erfahrung des Volkes Israel als liebend und befreiend der Schöpfung zugetan. Gott möchte Beziehung, besonders mit uns Menschen, die wir mit einer Freiheit ausgestattet sind, die es uns möglich macht für Gott echte Gegenüber zu sein. Gott möchte mit uns gemeinsam partnerschaftlich die Schöpfung fortführen. Dorothee Sölle plädiert daher dafür, statt von einer seltsam leeren *creatio ex nihilo* von einer *creatio ex amore* zu sprechen.¹⁸⁵ Die Liebe Gottes sehnt sich nach Beziehung zu

¹⁸⁴ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 32.

¹⁸⁵ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 32. Vgl. Paul M. Zulehner, Fundamentalpastoral 55. Vgl. Weish 11, 24.

den Geschöpfen. Dort ist es, wo die Schöpfung ihren Anfang nimmt. Der Rohstoff, den Gott für die Schöpfung verwendet ist daher, theologisch gesprochen, die Liebe. Für die Geschöpfe macht es einen Unterschied, sich der Liebe Gottes zu verdanken anstatt einem Nichts, aus dem heraus Gott souveräne Allmacht demonstriert. Denn genau diese Allmacht legt Gott ja aus Liebe zurück, um eine freie und daher echte Beziehung zu den Menschen haben zu können, die nicht allein aus totaler Abhängigkeit und damit Zwang besteht.¹⁸⁶ Ihren täglichen Ausdruck findet diese Beziehung zwischen Gott und den Menschen in der gemeinsamen Arbeit an der Schöpfung. Das Konzept der menschlichen Arbeit ist bereits in Gottes grundsätzlicher Intention für die Schöpfung enthalten. Die Rohstoffe Gottes für die Schöpfung sind Bezogenheit aufeinander und Arbeiten an der gemeinsamen Sache.¹⁸⁷ Im zweiten Schöpfungsbericht in Gen 2-3 kommen diese „Grundzutaten“ der Schöpfung, Bezogenheit, Wechselseitigkeit und Partnerschaftlichkeit, ungleich mehr zum Ausdruck als in Gen 1. Neben der unmittelbaren Nähe Gottes zu den Menschen, wird dort auch das enge Verhältnis der Menschen zu den übrigen Geschöpfen beschrieben, indem alle Geschöpfe in ihrer Entstehung auf die Erde bezogen werden.¹⁸⁸

1.3. Die ambivalente Stellung der Menschen und ihres Arbeitens in der Schöpfung

Gott hat die Schöpfung aus einem liebenden Bedürfnis nach Beziehung heraus ins Leben gerufen. Wir Menschen verdanken unser Dasein daher nicht einem blinden Zufall oder einer einfachen natürlichen Gesetzmäßigkeit, sondern „wir müssen uns selbst als Wesen verstehen lernen, die erwartet und geliebt wurden, schon bevor sie zur Welt kamen [...] Unser Selbstwertgefühl und unsere Menschenwürde sind verwurzelt in unserem Gebrauchtwerden“¹⁸⁹. Gott hat uns schon erwartet, hat uns Menschen geschaffen, um mit uns in Beziehung treten zu können und mit uns an der Schöpfung zu arbeiten. Wir gestalten die Schöpfung als freie Partnerinnen und Partner

¹⁸⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 37.

¹⁸⁷ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 146.

¹⁸⁸ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 56.

¹⁸⁹ Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 32.

Gottes. Die Erfahrung des Volkes Israel der Befreiung durch Gott spiegelt sich in den Schöpfungsberichten wider, wenn dort die Menschen als Abbild Gottes, als frei und mit Gott auf Augenhöhe bezeugt werden. Zugleich aber verdanken wir Menschen unser Dasein zur Gänze Gott, sind und bleiben Gottes Geschöpfe und machen die Erfahrung, dass nicht wir es sind, die letztlich über Leben und Tod verfügen. Wir bleiben Gott gegenüber bedürftig. Die echte Freiheit vor Gott und das Geschaffensein durch Gott markieren die beiden Pole einer wesenhaften Ambivalenz, in der wir als Menschen stehen.¹⁹⁰ Auch die menschliche Arbeit ist geprägt von dieser Ambivalenz. Auf der einen Seite stehen ihr Möglichkeiten offen, die dem Vergleich mit dem Schöpfungshandeln Gottes standhalten. Auf der anderen Seite sind diesen menschlichen Möglichkeiten durch die Schöpfungsordnung Rahmen und Grenze gesetzt.¹⁹¹

Im Folgenden werden wesentliche Merkmale der vielfältigen Ambivalenz, in der wir als Menschen und gerade als tätige, arbeitende Menschen stehen, anhand der biblischen Schöpfungsberichte herausgearbeitet.

1.3.1. Mitschöpferinnen und Mitschöpfer – Geschöpfe

Als Menschen finden wir die Welt um uns herum nicht bloß als gegeben vor, sondern machen die Erfahrung, dass wir sie auch maßgeblich mitformen und gestalten können. „Es ist theologisch so gut wie unmöglich ...die Ermächtigung des Menschen durch Gott, völlig zu verneinen.“¹⁹² Wir sind nicht einfach Objekte, von Gott Gemachtes, sondern vor Gott und voreinander echte handlungsfähige und darin sehr unabhängige Subjekte.¹⁹³ Als Abbilder Gottes gestalten die Menschen durch ihre Arbeit die Welt als Mitschöpferinnen und Mitschöpfer maßgeblich mit.¹⁹⁴ Die Bibel drückt das darin aus,

¹⁹⁰ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 58-59, 66 u. 86. Bill T. *Arnold* übernimmt den Begriff „Ambivalenz der Menschheit“ von Walter *Brueggemann*, Genesis 68. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 51-52.

¹⁹¹ Vgl. LE 25, 2.

¹⁹² Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 72.

¹⁹³ Vgl. Paul M. *Zulehner*, Leibhaftig glauben 54. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 22.

¹⁹⁴ Vgl. LE 4, 4.

dass Gott den Menschen die anderen Geschöpfe übergibt, um darüber zu verfügen.¹⁹⁵ Gott will diese Partnerschaft mit den Menschen und macht sich selbst abhängig und schwach gegenüber den autonomen menschlichen Entscheidungen.¹⁹⁶

Obleich es bei Gott liegt, der Schöpfung den Anfang zu geben, beschränkt sich das menschliche Schaffen nicht bloß darauf, aus gottgegebenen Materialien etwas zu machen, sondern die Schöpfung weiterzuführen.¹⁹⁷ Wie Gott aus Liebe und dem Wunsch nach Beziehung dem Nichts die Schöpfung entgegengesetzt, vermögen dabei auch wir Menschen durch unsere Arbeit dem Nichts und der Nichtigkeit etwas entgegenzusetzen.¹⁹⁸ Die Wüste und die Wirrnis, die nach Gen 1, 2 die Anfänge der Schöpfung charakterisieren, weichen auch dank der Mitwirkung der Menschen der bunten Vielfalt des Lebens.¹⁹⁹ Wir sind in der Lage wie Gott heilend-heiligend das Leben zu fördern.²⁰⁰ Der Begriff „heilig“ wird auf die Menschen genauso wie auf Gott angewendet, die ihre Freiheit dazu nutzen können sich die liebende Intention Gottes für das Leben der Geschöpfe zu Eigen zu machen und mit Gott an der Schöpfung als Projekt der Befreiung zu arbeiten.²⁰¹

Auf der anderen Seite erschaffen sich die Menschen nicht selbst und können sich nicht selbst das Leben geben. Als Quelle des Lebens wird daher von den biblischen Schöpfungsberichten Gott, dieses größere, als befreiend erfahrene Du identifiziert, dem nichts vorgegeben oder vorgeordnet ist.²⁰² Gottes lebensspendende Kraft ermöglicht und eröffnet die Schöpfung.²⁰³ Tritt die Ermächtigung der Menschen zu sehr in den Vordergrund und wird der Herrschaftsauftrag, den sie in Gen 1 von Gott erhalten, absolut gesetzt, droht in Vergessenheit zu geraten, dass die Menschen selbst Teil der Welt, also Geschöpfe sind. Der zweite Schöpfungsbericht weist die Menschen

¹⁹⁵ Vgl. Gen 1, 28-30. Vgl. LE6, 3. Vgl. LE 9, 1.

¹⁹⁶ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 29.

¹⁹⁷ Vgl. LE 25, 2. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, Theologie der Arbeit 199.

¹⁹⁸ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 62. Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 84.

¹⁹⁹ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 43.

²⁰⁰ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, Theologie der Arbeit 211.

²⁰¹ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 65. Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 67.

²⁰² Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 32.

²⁰³ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 38-39.

als aus Erde gemacht aus, genau so, wie die anderen Geschöpfe auch.²⁰⁴ Die Abhängigkeit von der Erde und dem, was diese hervorbringt, unterscheidet uns nicht von den anderen Lebewesen.²⁰⁵

Die Spannung zwischen den beiden Polen der Gottähnlichkeit und der Geschöpflichkeit birgt in sich die Gefahr einer dualistischen Zweiteilung der Menschen in Geist und Leib. Gerade der Leib erinnert an die eigene Geschöpflichkeit und kann daher als etwas identifiziert werden, das daran hindert, wie Gott zu sein. Daraus resultiert der Wunsch, die Leiblichkeit gleichsam hinter sich zu lassen und zugunsten des Geistes beziehungsweise der unsterblichen Seele abzuwerten, die dann allein als Abbild Gottes gesehen wird. Diese Trennung ist aber nicht haltbar und den biblischen Schöpfungsberichten gar nicht bekannt. Die Menschen sind nach Gen 2 einheitlich aus dem Ackerboden geformte, also selbstverständlich leibliche Wesen, lebendig gemacht durch Gottes Kraft.²⁰⁶ Der Leib gehört ebenso sehr zu unserer menschlichen Identität und Seinsweise wie der Geist. Gerade in der Arbeit, die oft beide, Geist und Leib, umfasst, wird das besonders deutlich.²⁰⁷ Eine dualistische Trennung zwischen den beiden Polen der grundlegenden Ambivalenz von Abbild Gottes und Geschöpf mag zwar verlockend sein, ist aber nicht zielführend. Vielmehr gilt es, beide Pole als wesentliche Elemente unseres Menschen-Seins zu bejahen.²⁰⁸

Das Ernstnehmen sowohl der eigenen Geschöpflichkeit wie auch der Freiheit zum Mitgestalten der Schöpfung prägt nicht nur das Verhältnis zu unserem eigenen Leib, sondern auch zu den anderen Geschöpfen. Unter den Geschöpfen nehmen die Menschen eine besondere Position ein. Als Abbilder Gottes ist ihnen eine echte umfassende Freiheit gegeben. Die Menschen verfügen über umfangreichere Fähigkeiten als die übrigen Geschöpfe. So weist zum Beispiel der erste Schöpfungsbericht den Lebewesen bestimmte Lebensräume zu, den Menschen

²⁰⁴ Vgl. Gen 2, 7.

²⁰⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 38.

²⁰⁶ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis 57-58*. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 141.

²⁰⁷ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 198.

²⁰⁸ Vgl. LE 24, 1. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 52.

hingegen nicht.²⁰⁹ Darin findet die menschliche Realität ihren Ausdruck, dass sich Menschen verschiedenste Lebens- und Arbeitsräume erschließen können. Zugleich stellt aber die Spezialisierung von Tierarten auf bestimmte Lebensräume innerhalb ihres Kontextes einen Vorteil gegenüber den Menschen dar und auch Tiere und Pflanzen sind in der Lage, sich auf ihre Weise neue Lebensräume zu erschließen. Wie die Menschen auf umfassende Art als Mitschöpferinnen und Mitschöpfer Gottes arbeiten können, sind auch andere Geschöpfe von Gott auf ihre je eigene Art zum Mitwirken an der Schöpfung und zur Weitergabe des Lebens ermächtigt.²¹⁰ Wir Menschen sind nicht klar und eindeutig von den übrigen Geschöpfen getrennt, sondern der Übergang ist fließend. Es entspricht der menschlichen Erfahrung, dass uns eine große Verfügungsgewalt über unsere Mitgeschöpfe gegeben ist. Trotz der starken Vokabel wie „Herrschaft“ und „Unterwerfung“²¹¹, welche die Bibel dafür im ersten Schöpfungsbericht verwendet, sind und bleiben wir Menschen aber dennoch von geschöpflicher Art. Unsere Möglichkeit zur Herrschaft ist niemals absolut, sondern relativ, das heißt bezogen auf die übrige Schöpfung, deren Teil wir sind.²¹² Die anderen Geschöpfe sind niemals nur uns untergeordnete Objekte zu unserer Verfügung, sondern stehen immer auch mit uns auf derselben Stufe der Geschöpflichkeit und verdienen von daher unseren Respekt und unsere Achtung.²¹³ Den Mitgeschöpfen Achtung und Respekt zu verweigern, entspräche zugleich einer Verweigerung der Selbstachtung als Geschöpfe.

In diesem Kontext rückt auch wieder das Verständnis von Natur und Kultur in den Mittelpunkt des Interesses. Beides sind Begriffe, welche eine Trennung zwischen den Menschen und den übrigen Geschöpfen hervorheben. Die Natur wird als etwas verstanden, worauf die Menschen von außen einwirken, das sie aber selbst nicht sind. In Folge werden die unleugbar „natürlichen“ Anteile der Menschen selbst gern zugunsten des Geistes, der als das wahrhaft Menschliche erscheint, abgewertet. In diesem Verständnis sind Natur und Kultur starre Begriffe, die den Blick auf das

²⁰⁹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 45.

²¹⁰ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 42. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 43.

²¹¹ Vgl. Gen 1, 28.

²¹² Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 22.

²¹³ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 57-58.

Verbindende erschweren. In Abwandlung dazu wird im herkömmlichen Sprachgebrauch als „natürlich“ oft eine menschliche Kulturleistung bezeichnet, die von Menschen im Einklang mit den übrigen Geschöpfen hervorgebracht wurde, wie zum Beispiel bei der Herstellung von Lebensmitteln. Diese Auffassung weist bereits den Weg zu einem Verständnis von Kultur, die sich als Mitarbeit an der Schöpfung versteht und das Zusammenwirken der Menschen und der übrigen Geschöpfe betont.

1.3.2. Unbegrenzt im Geist – Begrenzte Möglichkeiten

Als Abbilder Gottes vermögen wir Menschen in Freiheit die Schöpfung zu gestalten. Dennoch sind unserem Gestaltungsspielraum durch die Vorgaben der Schöpfungsordnung Grenzen gesetzt.²¹⁴ Auf dieser Ebene verdient der menschliche Geist ein besonderes Augenmerk. Im Geist nämlich stehen den Menschen schier „unbegrenzte“ Möglichkeiten offen, deren faktische Umsetzung aber in vielen Fällen nicht möglich ist.²¹⁵ Die menschliche Fähigkeit zur geistigen Reflexion und darin zur Selbsttranszendenz erlaubt es, auch den Menschen übergeordnete Zusammenhänge zu ergründen, die der unmittelbaren Erfahrung und Einwirkung entzogen sind.²¹⁶ Religiöse Erkenntnis zum Beispiel wäre ohne diese Fähigkeit nicht möglich. Auch das Bilden von Hypothesen und das menschliche Planen gehören in diesen Bereich. Nicht jede Hypothese ist aber richtig, nicht jede Planung ist umsetzbar und nicht jede Handlung entspricht dem, was die Ordnung der Schöpfung nahe legt. Als Menschen sind wir daher mit zwei Arten von Begrenzung konfrontiert. Die eine drückt sich darin aus, dass wir nicht alles, was wir denken, auch faktisch umsetzen können, und entspricht in etwa der Grenze zwischen Phantasie und Wirklichkeit.

Die Bibel berichtet von Gott als dem ersten Subjekt allen Schöpfungsgeschehens. Es gibt Bereiche, die nur Gott vorbehalten sind. Daher wird im Buch Genesis ein Wort zur alleinigen Bezeichnung des göttlichen Schaffens reserviert und nicht auf die Menschen

²¹⁴ Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 29.

²¹⁵ Vgl. GS 10.

²¹⁶ Vgl. GS 15. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, Theologie der Arbeit 520.

oder andere Geschöpfe angewendet.²¹⁷ Von Gott geht die Initiative zur Schöpfung aus. Die anderen Geschöpfe und dabei besonders die Menschen werden von Gott zu ihrem Beitrag am Schöpfungsgeschehen erst ermächtigt. Gott allein ist die Quelle des Lebens der Schöpfung und der Geschöpfe. Auch wenn die menschliche Einflussnahme auf die Entwicklung von Leben durch die Möglichkeiten der Medizin sehr groß ist, gehört menschlich erschaffenes Leben in den Bereich der auch literarisch verarbeiteten menschlichen Phantasie, wie Gott zu sein.²¹⁸ Der zweite Schöpfungsbericht spricht daher vom Baum des Lebens, den Gott ausdrücklich für sich als Domäne zurückbehält.²¹⁹ Der Brauch des Erntedanks trägt dem Umstand Rechnung, dass trotz aller menschlichen Arbeitsanstrengung das Wachsen der Früchte nicht in der Verfügung der Menschen liegt. Die Bibel spricht davon erstmals in der Form der Opfer, welche die Brüder Kain und Abel darbringen.²²⁰ Diese Opfer sind Ausdruck des geradezu logischen Zusammenhangs zwischen der menschlichen Arbeit und dem Wirken von Gottes lebensspendender Kraft, welche die Menschen nicht selbst beisteuern können.²²¹ Über den Ursprung des Lebens hinaus sind auch Zeit²²², Raum und Materie der Schöpfung von Gott gegeben und stellen im weitesten Sinn die Rohstoffe dar, mit denen die Menschen an der Schöpfung arbeiten.²²³

Die zweite Art der Begrenzung liegt in jenen Vorgaben der Schöpfungsordnung, die als Gebote an unsere Freiheit zu verstehen sind.²²⁴ Das bedeutet, dass wir uns als freie Wesen dazu entscheiden können, sie anzunehmen und danach zu handeln oder nicht. Es ist den Menschen auch möglich diese Grenze zu überschreiten und gegen die Schöpfung zu agieren.

²¹⁷ Vgl. oben 1.2.2.3.

²¹⁸ Man denke an die jüdische Sage vom Golem, in der Menschen ohne überzeugenden Erfolg versuchen das göttliche Schaffen nach Gen 2 nachzuahmen, oder an das Buch „Frankenstein“ von Mary Shelley.

²¹⁹ Vgl. Gen 2, 9. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 58. Vgl. Gen 3, 22.

²²⁰ Vgl. Gen 4, 3-4.

²²¹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 78.

²²² Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 50.

²²³ Vgl. LE 12, 3.

²²⁴ Vgl. Gen 2, 16-17.

1.3.3. Frei im Handeln und Entscheiden – Mit einem klaren Arbeitsauftrag

Es wird uns Menschen von Gott nicht aufgezwungen, in welche Richtung wir unser Handeln lenken. Dennoch formuliert die Bibel „Arbeitsaufträge“, die aufgrund der befreienden Gotteserfahrung des Volkes Israels für die Menschen angemessen erscheinen. Es gehört demnach zur Bestimmung der Menschen, dass sie arbeiten²²⁵, und ihre Arbeit ist auf ein bestimmtes Ziel hingebordnet. Dort, wo es darum geht, den Menschen und ihrer Arbeit ihren schöpfungsgemäßen Platz zuzuweisen, wird auch besonders deutlich, wie sehr die beiden Schöpfungsberichte am Anfang der Bibel einander ergänzen und aufeinander angewiesen sind. Gen 1 betont die Freiheit der Menschen als Abbilder Gottes und unterstreicht somit eine Sonderstellung der Menschen unter den Geschöpfen. Die Menschen werden ihren Mitgeschöpfen gegenüber als frei und in der Formulierung des Herrschaftsauftrages von Gen 1, 28 auch als überlegen dargestellt.²²⁶ Dies verleitet dazu, die Menschen mit Gott auf der einen unterwerfenden und den Rest der Schöpfung auf der anderen klar untergeordneten Seite zu sehen. Es ist wenig Verbindendes herauszulesen, mit der Ausnahme, dass bei aufmerksamer Betrachtung die Tiere stark in die Nähe der Menschen rücken, indem beide den bis hin zum Wortlaut selben Auftrag zur Weitergabe des Lebens erhalten.²²⁷ Der zweite Schöpfungsbericht betont dagegen viel stärker die Geschöpflichkeit der Menschen und ihre Verbundenheit mit den Mitgeschöpfen. In der Sprache der Bibel sind alle, auch die Menschen, aus dem Ackerboden gemacht.²²⁸ Beide Schöpfungsberichte tragen ihrer Akzentsetzung gemäße Aufträge an die Arbeit der Menschen heran.

Im ersten Schöpfungsbericht heißt es: *Seid fruchtbar und vermehrt euch, bevölkert die Erde, unterwerft sie euch und herrscht über die Fische des Meeres, über die Vögel des Himmels und über alle Tiere, die sich auf dem Land regen. Dann sprach Gott: Hiermit übergebe ich euch alle Pflanzen auf der ganzen Erde, die Samen tragen, und alle Bäume mit samenhaltigen Früchten. Euch sollen sie zur Nahrung dienen.* (Gen 1, 28-29) Wir

²²⁵ Vgl. GS 34. Vgl. LE Anschrift. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 45.

²²⁶ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 47.

²²⁷ Vgl. Gen 1, 22. 28.

²²⁸ Vgl. Gen 2, 7. 19.

Menschen stehen innerhalb der Schöpfung demnach ganz oben, wir sind frei, nicht geknechtet. Das entspricht der grundlegenden Erfahrung des Volkes Israel bei der Befreiung aus der Unterdrückung in Ägypten. Gen 1, 28 kann daher als Auftrag gelesen werden, in unserem Handeln und unserer Arbeit, selbstbewusst unsere Freiheit zu entfalten, weil das die uns Menschen gemäße Arbeitsweise darstellt.²²⁹ Im Fokus steht die Entfaltung des Lebens der Menschen, dieses soll sich vermehren und auf der Erde ausbreiten. Die anderen Geschöpfe, namentlich die Pflanzen, werden ausdrücklich dieser Verwirklichung der menschlichen Freiheit untergeordnet und als Nahrung in den Dienst der Menschen gestellt. Immerhin aber muss die Menschen insofern auch die übrige Schöpfung kümmern, als sie selbst für ihr Überleben von dieser abhängig sind. So beinhaltet der Herrschaftsauftrag zumindest auch einen Ansporn zum Umweltschutz, wenn auch von selbstbezogener Art.²³⁰

In Gen 2 hingegen werden aus der bloß trivialen Umwelt, welche die Menschen umgibt, Mitgeschöpfe, die eigene Würde und Wert besitzen, mit den Menschen Gemeinschaft bilden und ihrerseits Ansprüche an die Menschen haben.²³¹ Auch sie bedürfen für ihr Überleben der Menschen, es besteht eine wechselseitige Abhängigkeit.²³² Zunächst heißt es: *Es gab noch keinen Menschen, der den Ackerboden bestellte.* (Gen 2, 5) Und als Konsequenz daraus wird nach der Erschaffung des Menschen aus eben diesem Ackerboden formuliert: *Gott, der Herr, nahm also den Menschen und setzte ihn in den Garten von Eden, damit er ihn bebaue und hüte.* (Gen 2, 15) Hier sind es die Menschen, die in Dienst genommen werden. Sie sind erschaffen, damit sie durch ihre Arbeit den Ackerboden bebauen und ihn und das, was aus ihm hervorgeht – dazu zählen in Gen 2 auch die Tiere – hüten. Die Menschen sind nicht nur dazu da, für ihr eigenes Wohl zu sorgen.²³³ Auf den ersten Blick erscheint hier die

²²⁹ Vgl. LE 9, 3.

²³⁰ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 75. Das in Gen 1, 28 verwendete hebräische Wort *rdh* (herrschen) hat eine weite Bedeutungsvielfalt, die zwar immer eine verfassungsmächtige Überlegenheit ausdrückt, aber ein Spektrum zwischen „niedertreten“ und „weiden“ umfasst. (Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 433) Vgl. Ernst Brüggemann, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 117.

²³¹ Vgl. Paul M. Zulehner, *Christen in der Arbeitswelt* 232. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 76. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 493. Vgl. Markus Vogt, *Ökologische und intergenerationelle Solidarität* 96.

²³² Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 58.

²³³ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 59.

Sonderstellung der Menschen aus Gen 1 ins Gegenteil gewendet. Doch auch in Gen 2 behalten die Menschen ihre besondere Nähe zu Gott, die sie als Gottes Abbilder und Gottes Repräsentanz ausweist.²³⁴ Dies drückt sich unmittelbar darin aus, dass „Bebauen“ und „Hüten“ eine gewisse Überlegenheit über die anderen Geschöpfe erfordern, die noch unterstrichen wird, indem Gott den Menschen durch die Namensgebung maßgeblich in die Erschaffung der Tiere mit einbezieht. Auch hier in Gen 2 wird also die Linie des ersten Schöpfungsberichtes fortgeführt, allerdings mit Betonung der Geschöpflichkeit der Menschen und ihrer darin liegenden Verbundenheit mit den anderen Geschöpfen. Aus der Erfahrung der liebenden und befreienden Zuwendung Gottes zu den aus Ackerboden geformten Menschen folgt, dass es den Menschen angemessen ist, es Gott gleich zu tun und ihre Gottähnlichkeit in der Zuwendung zu den Mitgeschöpfen zu verwirklichen.

Die durch die Schöpfungsberichte an uns herangetragenen Arbeitsaufträge sind als Appelle an unsere Freiheit zu verstehen.²³⁵ Ein Annehmen der Aufträge bedeutet keinen Verzicht auf diese Freiheit, drängt uns doch besonders Gen 1 geradezu, von ihr Gebrauch zu machen, wenn wir uns Gen 2 folgend um unsere Mitgeschöpfe kümmern. Es liegt an unserer eigenen menschlich schöpferischen Kraft, aus dem Auftrag konkretes Arbeiten werden zu lassen. Jede Frau und jeder Mann soll dies auf ihre und seine je eigene Weise tun und darin frei, originell und kreativ im strengen Wortsinn bleiben.²³⁶ Eine Determination des menschlichen Arbeitens widerspricht der Freiheit, durch die Gott uns zu echten Partnerinnen und Partnern in der Schöpfung machen will, die ihre Verantwortung innerhalb der Schöpfung wahrnehmen.²³⁷

²³⁴ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 59.

²³⁵ Vgl. LE, 6, 3. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 152.

²³⁶ Vgl. LE 4, 4. Vgl. Paul M. *Zulehner*, Leibhaftig glauben 20. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 101. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 128.

²³⁷ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 45. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 80.

1.3.4. Schaffen und Hüten – Zerstören

Menschen machen die Erfahrung, kraft ihrer Freiheit über Wohl und Wehe der Schöpfung mitentscheiden zu können.²³⁸ Diese Erfahrung tritt leider vor allem in ihrer negativen Ausprägung ins Bewusstsein, dort, wo die Schöpfung durch menschliches Handeln bedroht oder zerstört wird.²³⁹ Aber dies ist nur die eine, negative Seite der menschlichen Beteiligung an der Schöpfung.

Die Sonderstellung der Menschen drückt sich im biblischen Bericht vor allem darin aus, dass Gott sie ermächtigt, durch ihre Arbeit, die Erde und ihre Bewohner zu unterwerfen und zu beherrschen. Als Abbilder Gottes sind sie dazu in der Lage. Sie bleiben dabei aber einerseits dem Vorbild verpflichtet, wie Gott die Souveränität über die Schöpfung ausübt, und andererseits der Verbundenheit mit den anderen Geschöpfen.²⁴⁰ Auch wenn die Menschen arbeitend mit Gott die Schöpfung beherrschen sollen, bleiben sie doch als Teil der Schöpfung zutiefst mit dieser verbunden. Das gilt umso mehr, als auch Gott selber nicht zu den Geschöpfen auf Distanz geht, sondern ihnen als Quelle des Lebens und als sorgendes und befreiendes Gegenüber nahe bleibt. „Gott schuf die Menschen Gott zum Bilde als Arbeiter und als Liebende.“²⁴¹ Als Abbilder Gottes die Erde beherrschen heißt nicht an der Seite Gottes weit über der Welt zu thronen und willkürlich darüber zu verfügen, sondern es heißt sich an der Seite Gottes mitten in der Welt liebend für die Mitgeschöpfe zu engagieren.²⁴² Der Auftrag zur menschlichen Mitarbeit an der Schöpfung beinhaltet auch das Hüten im Sinne des nachhaltigen Förderns und Erhaltens der Mitgeschöpfe.²⁴³ Wo Menschen meinen, sich von der Welt absetzen zu können und sich von ihr entzweien, indem sie Raubbau an ihr betreiben, braucht es die Arbeit an einer Versöhnung mit den Mitgeschöpfen. Das heißt für uns Menschen, dass wir die anderen Geschöpfe nicht nur als dinghafte Rohstoffe betrachten, sondern sie analog zu unserer eigenen schöpferischen Partnerschaft mit Gott in einem übertragenen Sinn

²³⁸ Vgl. EG 215.

²³⁹ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 142. Vgl. Josef *Scharbert*, Genesis 27.

²⁴⁰ Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 26.

²⁴¹ Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 84.

²⁴² Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 39.

²⁴³ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 548.

auch zu Partnern für unsere Arbeit werden lassen. Ihrem Mitwirken und ihrer Leistung ist Respekt zu zollen, auch wenn sie uns kein persönliches Gegenüber sind, sondern unserer Herrschaft im Sinne von Obhut anvertraut.²⁴⁴

Die Gottähnlichkeit der Menschen, die in der Fähigkeit zur Mitschöpfung mit Gott erfahrbar wird, und das Eingebundensein der Menschen in die Gemeinschaft aller Geschöpfe lässt die Menschheit als Bindeglied zwischen Gott und Welt erscheinen. Umso weltenthobener Gott aber von der menschlichen Vorstellung verzerrt wird, umso unendlicher wird der Abstand, den die Menschen überbrücken müssen, so dass sie drohen, dadurch zerrissen zu werden. Je weiter Gott der Welt entrückt, umso mehr wird die Welt degradiert zum bloßen Objekt und Spielball Gottes. Wo aufgrund zu großer Distanz keine Brücke mehr zwischen beiden Polen gespannt werden kann, neigen die Menschen dazu, sich auf die Seite dieses weltenthobenen Götzen zu schlagen.²⁴⁵ Die am eigenen Leib erfahrene Geschöpflichkeit muss dann zugunsten des „allein göttlichen“ menschlichen Geistes abgewertet oder gar abgespalten werden. Der Abwertung aller weniger oder gar nicht geistbegabten Geschöpfe wird Tür und Tor geöffnet.²⁴⁶ Dabei sind wir Menschen selber wie jene aus Erde gemacht. Wir sind sogar geschaffen, um sie zu hüten, und wir kehren auch selbst wieder zur Erde zurück.²⁴⁷ Wenn wir Menschen unsere eigene Geschöpflichkeit genauso ernst nehmen wie unsere Gottebenbildlichkeit, gemahnt uns dies, die geschaffene Welt um uns herum, auch als Ort der Nähe Gottes zu sehen. Eine Unterwerfung und Ausbeutung der Geschöpfe widerspricht dann eindeutig der religiösen Grunderfahrung der Befreiung durch Gott, die allem Nachsinnen über die Ordnung der Schöpfung vorgeordnet ist. Wer die Mitgeschöpfe zu bloßen Objekten erniedrigt, kann sich daher nicht darauf berufen, als Abbild Gottes zu handeln, auch wenn diese Fehlinterpretation des ersten Schöpfungsberichtes eine lange Tradition hat.²⁴⁸ Gemäß der erfahrenen Befreiung durch Gott bedeutet Abbild Gottes sein vielmehr, heilig zu sein wie Gott und so an der

²⁴⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 154.

²⁴⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 38.

²⁴⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 57-58.

²⁴⁷ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 58.

²⁴⁸ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 39. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 41-42.

Seite Gottes für die Schöpfung zu arbeiten, für die Mitgeschöpfe Sorge zu tragen und sie zu hüten.²⁴⁹

1.3.5. Mitarbeit – Absonderung (Sünde)

Es wurde bereits deutlich, dass es uns Menschen frei steht, im Sinne Gottes an der Schöpfung mitzuarbeiten oder andere Wege einzuschlagen und sogar gegen die Schöpfung aktiv zu sein.²⁵⁰ Dem Umstand, dass Menschen sich vom Willen Gottes absondern können, wird im zweiten Schöpfungsbericht breiter Raum gegeben. Im Rahmen des Abschnitts in Gen 3, der gemeinhin als „Sündenfallgeschichte“²⁵¹ bekannt ist, wird die Möglichkeit zur Absonderung der Menschen reflektiert. Das Wort „Sünde“ wird aufgrund der klanglichen Ähnlichkeit gerne mit „Absonderung“ umschrieben.²⁵² Es meint das Abweichen von einem gemeinsamen Weg und das Einschlagen eines Sonderwegs. Eine solche Absonderung benötigt immer ein Gegenüber, von dem man sich trennt. In der Theologie bezeichnet der Begriff „Sünde“ eine Absonderung von Gott.²⁵³ Dabei wird von Seiten der Menschen die Nähe aufgekündigt, die Gott von sich aus zu uns Menschen sucht.²⁵⁴ Für die Menschen als Partnerinnen und Partner Gottes in der Arbeit an der Schöpfung bedeutet Sünde das Abweichen von Gottes Willen für die Schöpfung.²⁵⁵ Gott hat den Prozess der Schöpfung mit einer Intention begonnen, die den Sinn und Zweck der Schöpfung darstellt. In freier Partnerschaft arbeitet Gott mit den Menschen für diesen Sinn. Aufgrund der echten Freiheit in dieser Partnerschaft ist es den Menschen möglich, sich vom gemeinsamen Weg mit Gott zu trennen und die Intentionen Gottes, die sich an die menschliche Freiheit richten, nicht zu beachten. Die konkrete Absonderung geschieht in erster Linie zunächst von den Mitmenschen oder den anderen Mitgeschöpfen. Da dies aber nicht der Intention Gottes für die Schöpfung entspricht, die auf Gemeinschaft und wechselseitige

²⁴⁹ In diesem Sinne sind auch die Gebote des Buches Levitikus zu verstehen, die aus der Reflexion der Befreiung durch Gott formuliert wurden. Vgl. Lev 19, 3.

²⁵⁰ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 66-67. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 433. Vgl. GS 13.

²⁵¹ Die Einheitsübersetzung der Bibel betitelt den Abschnitt mit „Der Fall des Menschen“.

²⁵² Diese Umschreibung entstammt der religionspädagogischen Praxis zur Erklärung von Sünde und ist nicht als sprachwissenschaftlich fundierte Etymologie zu verstehen.

²⁵³ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 310.

²⁵⁴ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 22.

²⁵⁵ Vgl. Ansgar *Kreutzer*, *Arbeit und Muße* 93.

Angewiesenheit hin ausgerichtet ist, enthält jede Absonderung von den Mitgeschöpfen auch eine Entfernung von Gott.²⁵⁶ Die Absonderung verletzt die Beziehung zum Gegenüber²⁵⁷, weil von einem gemeinsamen Weg abgegangen wird auf eine Art, welche die bisher bestandene Gemeinschaft beschädigt oder sogar ganz zerstört und dem Gegenüber Schaden zufügt. Um die Möglichkeit einer positiven Beziehung wiederherzustellen, bedarf es der Versöhnung.²⁵⁸ Nimmt man die menschliche Freiheit ernst, müssen den gesetzten Akten der Trennung ebenso aktive Akte der Versöhnung folgen, deren Ziel es ist, den spürbaren Konsequenzen der Absonderung entgegenzuwirken.²⁵⁹ Zur menschlichen Mitarbeit am Prozess der Schöpfung gehört daher immer auch konkrete Versöhnungsarbeit. Diese geschieht, dort wo Menschen daran arbeiten, begangene Fehler – seien es die eigenen, die der anderen oder die der Vorfahren²⁶⁰ – wieder gut zu machen.²⁶¹

1.3.5.1. *Der schmale Grat zwischen Absonderung und mündiger Freiheit*

Die Absonderung der Menschen von Gott erscheint aber im Buch Genesis bei genauer Betrachtung keineswegs nur in negativem Licht. Es bedarf sogar eines gewissen Maßes an Absonderung durch die Menschen, die damit erst jene Eigenständigkeit erlangen, welche ihnen von Gott zugedacht ist. Gen 3 berichtet zunächst von einem Zustand, in dem die Beziehung zwischen den Menschen und Gott so einmütig ist, dass ein Abweichen von Gottes Intention gar nicht vorkommt. Gottes Autorität ist unhinterfragt. In diesem Zustand gibt es noch kein Böses, weil alles nach Gottes Intention bewertet gut ist. Das Einzige, was darauf verweist, dass es überhaupt etwas Böses geben könnte, ist die Nennung des Wortes „Böse“ in der Erwähnung des „Baumes der Erkenntnis von Gut und Böse“ in Gen 2, 9.²⁶² Da die Menschen noch nicht von der Möglichkeit ihrer Freiheit Gebrauch gemacht haben, sich gegen die Intention

²⁵⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 105.

²⁵⁷ Vgl. Georg Fischer, *Die Anfänge der Bibel* 40.

²⁵⁸ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 204.

²⁵⁹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 22.

²⁶⁰ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 197. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 204-205. Vgl. Gunter Prüller-Jagenteufel, *Die Herausforderung globaler Solidarität* 89.

²⁶¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 168.

²⁶² Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 59.

Gottes zu stellen, gibt es noch keine Erfahrungswerte, was dies bedeutet. Die menschliche Freiheit aber erscheint in diesem Zustand noch nicht voll ausgeprägt. Sie bleibt theoretisch, weil sie noch nicht praktiziert wird. Daher lädt das erste Gebot, das die Menschen nach der biblischen Überlieferung von Gott erhalten, um der vollen Entfaltung des menschlichen Wesens willen richtiggehend dazu ein, dagegen zu verstoßen. In Gen 2, 16-17 wird den Menschen verboten, vom Baum der Erkenntnis von Gut und Böse zu essen. Gerade diese Erkenntnis aber stellt die Voraussetzung dar, mündige Entscheidungen zu treffen, die auf der Abwägung ihrer guten und bösen Konsequenzen beruhen. Der Genuss der Früchte des Baumes der Erkenntnis von Gut und Böse bedeutet das Ergreifen der vollen Möglichkeiten der menschlichen Freiheit. Konsequenterweise geschieht es nicht von Gott verordnet, sondern in einem selbstbestimmten Akt, der den Schritt hinein in ein mündiges Leben markiert.

Die Erzählung vom Sündenfall ist damit auch eine Bestätigung der Mündigkeit der Menschen. Die Bibel bezieht sich dabei vergleichend auf das menschliche Erwachsenwerden, zu dem die Opposition, eine gewisse Form der Absonderung von den Eltern und das Einschlagen eigener Wege dazu gehören.²⁶³ Die Entscheidung der ersten Menschen, Gottes Anordnung nicht zu befolgen, ist deshalb nicht nur negativ zu bewerten. Sie verwirklicht nämlich erst voll das Wesen der Menschen als freie und entscheidungsmächtige Personen²⁶⁴ und macht es möglich, dass die Menschen in Folge aus freien Stücken echte Partnerinnen und Partner Gottes in der Schöpfung werden können. Die Parallele zum Prozess des Erwachsenwerdens wird in der Bibel noch unterstrichen, indem mit der neuen Erkenntnis auch eine neue Bewertung der Nacktheit einhergeht. Mit der sexuellen Reifung erblicken die Menschen die Nacktheit in einem anderen Licht und die Bedeckung der Nacktheit gewinnt an Bedeutung.²⁶⁵ Im Wachsen der Eigenständigkeit und im Vorschreiten der sexuellen Reife der Kinder werden diese den Eltern ein Stück fremder. Der ursprüngliche symbiotische Zustand zwischen Kindern und Eltern ist nicht mehr tragbar. Die Beziehung zwischen beiden muss sich neu finden. Die Bibel berichtet, dass Gott die Menschen sucht, die sich ihrer

²⁶³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 111.

²⁶⁴ Vgl. LE 6, 3.

²⁶⁵ Vgl. Gen 3, 7.

Nacktheit neu bewusst vor Gott verstecken und eine bisher nicht da gewesene Intimsphäre beanspruchen.²⁶⁶

Aus dem biblischen Vergleich der Beziehung erwachsen werdender Kinder zu den Eltern und der Beziehung zwischen den Menschen und Gott wird deutlich, dass es zur Eigenständigkeit und Mündigkeit gegenüber Gott dazugehört, die Möglichkeiten der eigenen Freiheit selbstbestimmt zu ergreifen, nicht nur in der Theorie, sondern auch praktisch. Wir Menschen weisen die gottgegebene Freiheit zurück, wenn wir unser Verhältnis zu Gott als Eltern-Kind-Symbiose verstehen, aus der wir, obwohl längst erwachsen, nicht heraustreten wollen. Die menschliche Freiheit, durch die wir auf Augenhöhe mit Gott an der Schöpfung mitarbeiten können, trägt gleichsam zwingend in sich eine Art von pubertärer Rebellion²⁶⁷ und eine Absonderung vom gemeinsamen Weg mit Gott, durch die sie eine echte und mündige Freiheit wird.²⁶⁸ Das erst gewährleistet die reife Fähigkeit, an der Seite Gottes und in Einklang mit Gottes schöpferischer Intention echte Verantwortung zu übernehmen, wie es mündigen Menschen im Arbeitsprozess zusteht.²⁶⁹ „Die Menschen müssen Ja sagen zu ihrem Erwachsensein und nicht bei einem in der theologischen Tradition oft idealisierten kindlichen Gehorsam stehen bleiben. Dann kann Arbeit ... in ihren vielfältigen Dimensionen und Ambivalenzen wahrgenommen werden.“²⁷⁰

Die Betitelung von Gen 3 mit „Sündenfallgeschichte“ übersieht die positiven Aspekte, die der Bericht auch enthält, und spiegelt eine einseitig negative Rezeptionsgeschichte des Textes wider.²⁷¹ Der Text erzählt ja in erster Linie gar nicht von einem Fall der Menschen, sondern von einem Aufstieg, einer Entwicklung zu größerer Mündigkeit, wenn auch der Weg dorthin die bisherige Beziehung zu Gott bleibend verändert.²⁷²

²⁶⁶ Vgl. Gen 3, 9. In der Nacktheit schwingt freilich auch die Bloßstellung durch das offenkundig gewordene Vergehen der Menschen gegen Gottes Willen mit, weswegen die Menschen sich nun in Scham verstecken. (Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 66)

²⁶⁷ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 64.

²⁶⁸ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 111.

²⁶⁹ Vgl. LE 25, 5.

²⁷⁰ Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 313.

²⁷¹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 62.

²⁷² Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 67.

1.3.5.2. Verantwortung als Konsequenz mündiger Freiheit

Die Menschen sind frei. Auch eine falsche Tat wird nicht von Gott einfach wieder gut gemacht wie bei Eltern, die für die Taten ihrer Kinder Verantwortung übernehmen. Gott lässt den Menschen eine Freiheit, die diesen Namen verdient, eine erwachsene und mündige Freiheit. Kraft ihrer besonderen Freiheit ist es den Menschen möglich, auch Leid in die Schöpfung zu bringen. Die negativen Konsequenzen, welche die Bibel dem Genuss der Früchte des Baumes der Erkenntnis zuschreibt, wirken in diesem Zusammenhang wie eine Mahnung, die uns Menschen gemeinsam mit der von Gott gewährten Freiheit auf den Weg gegeben wird. Es soll die Tragweite der menschlichen Freiheit bewusst gemacht werden, innerhalb derer es den Menschen möglich ist auch Falsches und Böses zu tun. Es bedarf dafür nicht einmal einer ausdrücklich bösen Absicht; Fehleinschätzungen und mangelnde Erkenntnis tieferer Zusammenhänge genügen. Nicht nur absichtlich getroffene, sondern auch unbeabsichtigte Fehlentscheidungen sind möglich, deren Auswirkungen auf die Schöpfung aber genauso real sind. Wieder verhält es sich ähnlich wie bei heranreifenden Jugendlichen, bei denen mangelnde Lebenserfahrung die Gefahr des in die Irre Gehens vergrößert, dessen Folgen aber beträchtlich sein können.

Die Gefahr schädlicher Absonderung vom gemeinsamen Weg der Schöpfung besteht nicht nur für Jugendliche, sondern für Menschen jeden Alters, das ganze Menschenleben lang. Diese Gefahr betrifft nicht nur einen Lebensabschnitt, sondern gehört zum menschlichen Wesen überhaupt. Damit ist ein wichtiges weiteres Merkmal der Ambivalenz beschrieben, in der wir als Menschen stehen. Es spiegelt sich darin die Erfahrung, dass die Möglichkeiten und die Ernsthaftigkeit unserer Freiheit oft unser Urteilsvermögen übersteigen. Fehlentscheidungen und Scheitern sind die Folge. Die Übernahme der größeren Freiheit und Gestaltungsmöglichkeit bedeutet für die Menschen als mündige Wesen zugleich die Übernahme einer größeren Verantwortung, die in gewisser Weise den schmerzhafteren und härteren Weg darstellt.²⁷³

²⁷³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 111. Vgl. Paul M. Zulehner, *Christen in der Arbeitswelt* 35.

Hinter allem, was wir als Menschen in Angriff nehmen, sei es in guter oder in böser Absicht, lauert die Gefahr der Selbstüberschätzung, die meint, kraft unserer ungeheuren Freiheiten und Möglichkeiten gleich selbst an Gottes Stelle treten zu können. Eine intakte Beziehung zu Gott, das gemeinsame Gehen des Schöpfungsweges mit Gott wäre dann unnötig. In einem Akt der Absonderung könnte Gott die Gemeinschaft gekündigt werden. So gut der Vergleich mit dem Erwachsenwerden von Jugendlichen bisher gepasst hat, hier stößt er an seine Grenzen. Die Beziehung zwischen Gott und uns Menschen ist eben keine Eltern-Kind-Beziehung. Unter Menschen bedeutet erwachsen zu werden, den Eltern ganz ebenbürtig zu werden, die Kinder brauchen dann die Eltern – zumindest in einem gewissen Sinne – nicht mehr. Erwachsen sein vor Gott hingegen bedeutet nicht, selbst Gott zu sein. Im biblischen Bericht verspricht die Schlange: *Ihr werdet wie Gott.* (Gen 3, 5) Diese Verheißung tritt zwar ein, indem die Menschen in ihrer Wahrnehmung der Realität zu Gott aufrücken. Der Erkenntnisgewinn umfasst aber leider gerade jene Dinge, die den Erwachsenen als Übel entgentreten und vor denen man Kinder zu beschützen versucht. Der Unterschied zwischen Gott und den Menschen bleibt jedenfalls bestehen. Es gehört zur Ambivalenz des menschlichen Wesens, zwar Gottes Abbild, nicht aber selbst Gott zu sein.²⁷⁴

Das Essen vom Baum der Erkenntnis hat die Menschen auf Augenhöhe mit Gott aufrücken lassen, aber nicht den Unterschied zwischen Gott und den Menschen nivelliert. Die Fähigkeit zur Erkenntnis von Gut und Böse bleibt im menschlichen Rahmen begrenzt. Wir Menschen sind nicht Gott, sondern gerade auch in unserer Erkenntnisfähigkeit geschöpfllich begrenzt. Zum mündigen Ergreifen der eigenen Freiheit gehört deshalb auch ein stetes Bemühen, die eigene Erkenntnis über Gut und Böse, Richtig und Falsch zu erweitern, um der Verantwortung innerhalb der Schöpfung bestmöglich gerecht werden zu können. Demgegenüber mag der Zustand vor dem „Sündenfall“ als der Angenehmere erscheinen, in dem alle Last der Verantwortung ähnlich einem Eltern-Kind-Verhältnis ganz bei Gott liegt.²⁷⁵ Das Greifen nach den Früchten des Baumes der Erkenntnis kann von daher auch als negativ empfunden

²⁷⁴ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 65-66. Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 24.

²⁷⁵ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 112.

werden, weil es die Möglichkeit für die Menschen mit sich bringt, sich schuldig zu machen und Konsequenzen tragen zu müssen.²⁷⁶ Die Bibel legt selber eine negative Auslegung nahe, indem Gen 3 durchwegs negative Konsequenzen der menschlichen Selbstbestimmung aufzeigt. Entsprechend dem alten Rechtsgrundsatz, dass Unwissenheit nicht vor Strafe schützt, entbindet mangelnde Einsicht in Gut und Böse nicht von der Verantwortung für unsere Taten. Die mündige Freiheit kann in ihrer ganzen Tragweite der damit verbundenen Verantwortung als große Last und sogar wie ein Fluch oder schon für sich selbst als Strafe wirken.²⁷⁷

1.3.5.3. *Die Strafen Gottes*

Mündigkeit bedeutet auch Straf-Mündigkeit. Das nimmt der biblische Bericht auf, indem dort von Gott Strafen verhängt werden²⁷⁸, die jedoch nach heutigem Verständnis leicht willkürlich und unangemessen erscheinen können. Dieser Eindruck widerspricht aber gerade der Intention des biblischen Textes, dem es um ein Herausstreichen der Gerechtigkeit Gottes und zugleich eine echte Freiheit der Menschen geht. So müht sich der biblische Bericht auf eine eigentümliche, heute nur schwer zugängliche Weise, die als Strafen formulierten Konsequenzen den Taten der Menschen angemessen zu beschreiben.²⁷⁹ Wo Menschen gegen die Schöpfung arbeiten, sich von der ursprünglichen Intention Gottes für die Schöpfung lösen und dadurch von Gott und den Mitgeschöpfen absondern, hat dies reale Auswirkungen auf alles Geschaffene. Es ist daher auch möglich, dass Handlungen gegen die Schöpfung in ihren Konsequenzen sich gegen die handelnden Menschen selbst richten, die zwar Mitschöpferinnen und Mitschöpfer, aber auch Teile der Schöpfung sind. Dieser Umstand schwingt dort mit, wo die Bibel versucht, die ausgesprochenen Strafen in Entsprechung zur jeweiligen Tat der Schlange, der Frau und des Mannes zu setzen.²⁸⁰ So manche falsche Tat bringt gleichsam automatisch die Strafe mit sich.

²⁷⁶ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 59. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 105-106.

²⁷⁷ Vgl. LE 9, 2. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 112.

²⁷⁸ Vgl. Gen 3, 14-19.

²⁷⁹ Vgl. Bill T. *Arnold* Genesis 68.

²⁸⁰ Vgl. Gen 3, 14-15 (Schlange). Vgl. Gen 3, 16 (Frau). Vgl. Gen 3, 17-19 (Mann). Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 70.

Trotz aller Bedeutung, welche die über die Menschen verhängten Strafen in der Auslegungstradition der Sündenfallgeschichte haben mögen, erscheint aber gerade dieser Abschnitt im Zusammenhang auch sperrig und unlogisch. Anhand dieser Strafen versucht die Bibel nämlich unter Hinzufügung einer zweiten inhaltlichen Ebene gleich generell über die leidvollen Seiten der Realität zu reflektieren, denen sich die Menschen auch unabhängig von ihren Entscheidungen und Taten stellen müssen.²⁸¹ Der Akzent verschiebt sich darin von der vollen Entfaltung der Mündigkeit der Menschen mit all ihren Gefahren hin zu dem Versuch, auch die Deutung des Übels in der Welt in die Erzählung über die Anfänge zu integrieren.²⁸² Schon in der Formulierung des Verbotes, die Früchte vom Baum der Erkenntnis zu essen, wird auf die harte Realität des Sterbens der Menschen hingewiesen.²⁸³ Später werden noch weitere mühe- und leidvolle Aspekte des menschlichen Lebens exemplarisch aufgezählt: die Giftigkeit der Schlangen, die Mühsal der Schwangerschaft, die Schmerzen der Mutter bei der Geburt, das unausgewogene Verhältnis zwischen den Geschlechtern, die Mühe der Feldarbeit unter widrigen natürlichen Bedingungen und die Anstrengung, die erforderlich ist, um Nahrung zu bekommen.²⁸⁴ Erwachsene, mündige Menschen sind all diesen und noch weiteren Bedrohungen und Hindernissen ausgesetzt. Sie werden nicht mehr wie Kinder von den Eltern bestmöglich davor geschützt. In der Logik des Vergleiches mit dem Erwachsenwerden, der die ganze sogenannte Sündenfallgeschichte folgt, überrascht dies nicht besonders, da die Konfrontation mit diesen Übeln der Erfahrung von erwachsen gewordenen Menschen entspricht. Irritierend ist aber die Darstellung der Bibel, die Menschen hätten durch das Essen der Früchte vom Baum der Erkenntnis all diese Leiden gleichsam verursacht.

Leider wird die Sündenfallgeschichte häufig dazu verwendet, um das Schlechte und das Leid in der Welt gänzlich als Konsequenz freier menschlicher Handlungen zu erklären. Diese Strategie soll den eigenen Gottesglauben entlasten, weil damit umgangen werden kann, das Leid auf Gott selbst zurückzuführen. Vor der Vernunft ist dies aber

²⁸¹ Vgl. LE 27, 1. Vgl. Josef Scharbert, Genesis 28.

²⁸² Vgl. Josef Scharbert, Genesis 35.

²⁸³ Vgl. Gen 2, 17.

²⁸⁴ Vgl. Gen 3, 15-19.

keinesfalls zu rechtfertigen. Die Frage nach dem Leid wird durch das Buch Genesis nicht umfassend beantwortet.²⁸⁵ Woher das Leid in der Welt kommt, bleibt eine Rückfrage an Gott. Gott spricht schließlich auch die in Gen 3 verhängten Strafen aus. Damit führt die Bibel konsequent den Gedankengang weiter, dass alles, was ist, auf Gott zurückzuführen sei.²⁸⁶ Dass die Menschen ihre Freiheit auch gegen die Schöpfung richten und dadurch Leid verursachen, reicht als Erklärung für das Leid an sich nicht aus. Die Frage nach dem Leid wird in den Schöpfungsberichten nur anfanghaft und unvollständig behandelt.²⁸⁷

1.3.5.4. Aufbruch in die mündige Mitarbeit an der Schöpfung

Im Anschluss an den Abschnitt, der von den Strafen für die Menschen handelt, wird mit Gen 3, 20 der ursprüngliche Faden des Kapitels wieder aufgenommen. Hier beginnt im vollen Sinn, wozu wir Menschen innerhalb der Schöpfung vermögen. Es wird an die Nacktheit der Menschen angeknüpft, die sie als sexuell reife Wesen in neuer Qualität empfinden. Mit der Sexualität ist auch die Fähigkeit verbunden, das Leben weiterzugeben. Dies wird gedeutet, indem die Frau von ihrem Mann Adam den Namen Eva – Mutter alles Lebendigen – erhält. Gott selber fertigt Kleidungsstücke für die Menschen an²⁸⁸ und bestätigt und anerkennt damit gleichsam als versöhnliche Geste den neuen Status der Menschen als mündige Verantwortung tragende Menschen. Als solche geht es für die Menschen nun an die Arbeit, hinaus aus dem Garten Eden, der hier wie ein Symbol des vergangenen unselbständigen Zustands erscheint. Der Arbeitsauftrag aber bleibt derselbe. Es gilt den Ackerboden zu bestellen, der nach Gen 2 Urstoff und Sinnbild für die ganze Schöpfung ist, verbunden mit dem ausdrücklichen Hinweis, dass die Menschen selbst von diesem genommen, also mit ihm verbundene Geschöpfe sind.²⁸⁹

²⁸⁵ Unter den biblischen Schriften sei in diesem Zusammenhang besonders auf das Buch Ijob verwiesen, welches eindeutig klarstellt, dass Leid nicht automatisch menschlich verursacht wird und Gott nur dessen Konsequenzen exekutiert. Vgl. unten 1.4.2.1.

²⁸⁶ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 70.

²⁸⁷ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 64.

²⁸⁸ Vgl. Gen 3, 21.

²⁸⁹ Vgl. Gen 3, 23. Der Hinweis auf die Verbundenheit zwischen den Menschen und dem Ackerboden erscheint auch bereits im Abschnitt über die von Gott ausgesprochenen Strafen (vgl. Gen 3, 19).

Im diesem letzten Abschnitt des zweiten Schöpfungsberichts wird auch noch einmal explizit auf die wichtige grundsätzliche Frage eingegangen, welche Unterschiede zwischen Gott und den Menschen angesichts der von Gott eingeräumten umfangreichen menschlichen Freiheit noch bestehen. Das Greifen nach den Früchten des Baumes der Erkenntnis von Gut und Böse war für die volle Entfaltung der Freiheit unumgänglich. Mit dieser Erkenntnis- und Reflexionsfähigkeit über Gut und Böse tragen wir Menschen ein wesentliches Merkmal der Gottähnlichkeit in uns und sind dadurch auf unsere Weise echte Partnerinnen und Partner Gottes in der Arbeit an der Schöpfung. In Gen 3, 22 wird dies von Gott selbst benannt und ausgesprochen. Im nächsten Schritt jedoch zieht Gott die Grenze und schützt den zweiten besonderen Baum des Gartens Eden, den Baum des Lebens, vor dem Zugriff der Menschen, indem sie des Gartens verwiesen werden.²⁹⁰ Der Baum des Lebens, also die Verfügungsgewalt über das Leben an sich, ist und bleibt allein Gottes Domäne. Wir Menschen können nicht selber der Schöpfung den Rahmen und das Leben geben und erhalten. Damit wird deutlich, dass die Menschen auch nicht die letzte ethisch-moralische Instanz sind, und es wird implizit noch einmal genauer definiert, was unsere menschliche Erkenntnis von Gut und Böse bedeutet. Auf unsere menschliche Weise teilen wir zwar mit Gott die Fähigkeit, Gut und Böse zu erkennen und zu beurteilen, aber wir bestimmen nicht selbst willkürlich, was Gut und Böse ist. Wie die gesamte Schöpfung verdanken wir Menschen unsere Existenz Gott als der Quelle des Lebens. Deshalb besteht auch die Möglichkeit, dass wir die Gestaltung unseres Lebens nicht nur vor uns selbst, sondern auch vor dem Ursprung dieses Lebens verantworten und beurteilen. Trotz aller Freiheit bleibt uns die Frage nicht erspart, wie das Leben aus seiner Herkunft heraus gemeint ist und ob wir dem entsprechen wollen oder nicht.²⁹¹

1.3.6. Würde der Arbeit – Mühsal

Mit der sogenannten Sündenfallerzählung nimmt der zweite Schöpfungsbericht jene Seiten des Lebens in Blick, die als negativ zu bewerten sind. In Gen 3, 17-19 wird dabei

²⁹⁰ Vgl. Gen 3, 23-24.

²⁹¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 232-233.

auch auf den Bereich der menschlichen Arbeit Bezug genommen. Mit dieser sind Mühsal und Schweiß verbunden, gerade dann, wenn es darum geht, die eigene Existenz zu sichern.²⁹² Die Notwendigkeit der Existenzsicherung macht die Menschen abhängig und verunmöglicht es, mühevoll und unangenehme Arbeiten einfach sein zu lassen. Wo Menschen nicht selbst den Boden bebauen, drückt sich das darin aus, dass sie im Zweifelsfall auch eine schlechte Arbeit annehmen müssen, um an Geld zu gelangen, durch dessen Vermittlung sie leben können. Es entspricht der Realität des mündigen, erwachsenen Lebens, sich diesen Zwängen stellen zu müssen.²⁹³ Dem gegenüber steht die Sichtweise, mit welcher die Kapitel Gen 1-2 die menschliche Arbeit deuten. Die Menschen genießen eine große Würde. Sie sind Abbilder Gottes und als solche planende und denkende Wesen.²⁹⁴ Als Mitschöpferinnen und Mitschöpfer an der Seite Gottes gestalten sie durch ihre Arbeit die Schöpfung. Der schöpferischen Arbeit der Menschen gebührt somit die gleiche Ehrfurcht wie dem Schöpfungshandeln Gottes.²⁹⁵ Die Erde ist der überlegenen Obhut der Menschen anvertraut.²⁹⁶ Die Arbeit der Menschen ist es, die Erde zu beherrschen.²⁹⁷ Beide Pole, die Freude und Würde der Arbeit und zugleich die Mühsal, zählen zur Realität menschlichen Lebens und Arbeitens.

Wie im eingangs beschriebenen Slogan, welcher Arbeitszeit als vergeudete Lebenszeit beschreibt, droht aber der Fokus allein bei den negativen Seiten der Arbeit hängen zu bleiben. Die Auslegungstradition der biblischen Schöpfungsberichte selbst und in Folge traditionelle theologische Sichtweisen unterstützen diese einseitige Wahrnehmung²⁹⁸,

²⁹² Vgl. LE 27, 1. Vgl. EG 96. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 435.

²⁹³ Vgl. LE 9, 2. Inhumane, die menschliche Würde verletzende Arbeitsverhältnisse haben ihre Ursache allerdings nicht in der Natur der Sache, wie dies beim steinigem Ackerboden der Fall ist, sondern im Bereich menschlich hervorgebrachter Leidstrukturen. (Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 99)

²⁹⁴ Vgl. Gen 1, 27. Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 160-161.

²⁹⁵ Vgl. LE 25, 2. Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 121. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, *Arbeit* 79.

²⁹⁶ Vgl. Gen 2, 15.

²⁹⁷ Vgl. Gen 1, 28.

²⁹⁸ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 58. Großen Einfluss auf die theologische Tradition hatte Thomas von Aquin mit seiner Lehre vom vierfachen Zweck der Arbeit: 1) Erwerb des Lebensunterhalts, 2) Vermeidung des Müßiggangs, 3) Askese und 4) Ermöglichung des Gebens von Almosen. Trotz seiner grundsätzlich großen Wertschätzung der menschlichen Arbeit und der arbeitenden Menschen als *Cooperatores Dei* liegt bei ihm ganz das Gewicht auf der Mühsal der Arbeit, die diesen vier Zwecken und als Erfüllung des Willens Gottes der Vollendung dient. Ist dies auch auf anderen Wegen als dem der

wenn mehr Gewicht auf die Sündenfallerzählung gelegt wird und die Inhalte der ersten beiden Kapitel der Bibel als gänzlich vergangener paradiesischer Zustand aufgefasst werden.²⁹⁹ Daraus resultiert das Bemühen, die Arbeit als etwas Negatives auf ein Minimum zu reduzieren oder sie als asketische Übung aufzufassen, obwohl doch am Anfang der Bibel die Arbeit der Menschen als wesentlicher und positiver Bestandteil des menschlichen Lebens bezeugt wird. Arbeit vermittelt Sinn, Ziel und Lebensfreude.³⁰⁰ Die zutiefst positiven Aspekte der Arbeit werden durch die Sündenfallerzählung nicht aufgehoben.³⁰¹ Es gilt daher, die Aufmerksamkeit vermehrt auf die würdevollen, erfüllenden Aspekte des Arbeitens zu richten, wie sie in Gen 1 und 2 entfaltet werden.³⁰² Nicht die Arbeit an sich, sondern nur die mit ihr verbundene Mühsal ist dann auf ein unbedingt erforderliches Minimum einzuschränken.

1.3.7. Conclusio: bewusster, verantwortungsvoller Umgang mit der Ambivalenz

Wir Menschen stehen von unserem Wesen her in einer facettenreichen Ambivalenz. Das entspricht unserer täglichen Erfahrung und ist nicht zu leugnen.³⁰³ Theologisch gedeutet bedeutet das: Wir sind Abbilder Gottes und doch Geschöpfe wie alle anderen auch. Wir gestalten an der Seite Gottes durch unsere Arbeit die Schöpfung nach eigenen Plänen mit und stoßen doch vielfach an Grenzen und sind äußeren Zwängen unterworfen. Wir sind frei in unserem Handeln und doch den Maßstäben verpflichtet, die von der Quelle allen Lebens an uns gestellt werden. Wir sind Partnerinnen und Partner Gottes in der Schöpfung und gehen doch eigene Wege. Wir tragen Verantwortung für die Schöpfung und können dieser in unserer Begrenztheit doch kaum gerecht werden. Mit den Mitteln unserer Vernunft und unserer Erkenntnisfähigkeit müssen wir uns den Weg durch all diese Widersprüche bahnen, so gut wir dies nach bestem Wissen und Gewissen vermögen.³⁰⁴ Dabei können wir auf die

Arbeit möglich, wie im zum Beispiel im kontemplativen Leben, stellt für Thomas die Arbeit keine Verpflichtung mehr dar. (Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 59 u. 72-73)

²⁹⁹ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 109.

³⁰⁰ Vgl. LE 11, 1. Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 124.

³⁰¹ Vgl. LE 9, 2. Vgl. Ernst *Brüggemann*, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 118.

³⁰² Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 107.

³⁰³ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 52.

³⁰⁴ Dazu bedarf es der steten Mühe um die Bildung des Gewissens. (Vgl. GS 16)

Reflexionen vorangegangener Generationen zurückgreifen, wie sie uns zum Beispiel in der Bibel überliefert sind. Der biblische Bericht ist der Grunderfahrung des Volkes Israel in der Befreiung aus der ägyptischen Sklaverei verpflichtet und nimmt daher die menschliche Freiheit mit all ihren Möglichkeiten sehr ernst. Es besteht aber kein Zweifel, welcher für die Bibel der richtige Umgang mit den Ambivalenzen des menschlichen Daseins ist. Er besteht in der freiwilligen und bewussten Entscheidung, den Weg mit Gott zu gehen. Das bedeutet ein stetiges Bemühen, in der eigenen Arbeit an der Schöpfung dem zu entsprechen, wie die Schöpfung von Gott her gemeint ist.

Im vierten und fünften Kapitel des Buches Genesis wird in geraffter Form beschrieben, wie das menschliche Mitwirken an der Schöpfung seinen geschichtlichen Lauf nimmt. Dies geschieht anhand kommentierter Genealogien der Nachkommen Evas und Adams über Kain und seinen Bruder Set, der nach der Ermordung Abels geboren wurde. Gerade in der Genealogie über Kain, den ersten Mörder, wird anhand der einzelnen Generationen die Entwicklung menschlicher Schöpfungs-, Kultur- und Zivilisationsleistung beschrieben.³⁰⁵ Zugleich aber nimmt unter den Nachkommen Kains auch Gewalt zu.³⁰⁶ Die Bibel zeigt so, wie sich die Ambivalenz des menschlichen Wesens über die Geschichte hin fortsetzt. Die Arbeit im Einklang mit der Schöpfung und das Wirken gegen sie bestehen nebeneinander oder verfließen manchmal sogar ineinander, sodass es mitunter schwierig ist, das eine vom anderen zu unterscheiden. Die Genealogie nach Set setzt dem einen gewissen Kontrapunkt entgegen, indem sie aufzeigt, wie die erlebte Ambivalenz am besten zu bestehen ist. Im Gegensatz zu Kain, der sich durch die Ermordung seines Bruders vom gemeinsamen Weg mit Gott abgesondert hat, wird in der Linie über Set die Einheit mit Gott betont. Es wird noch einmal hervorgehoben, dass die Menschen Abbilder Gottes sind und dieses Abbild-Sein von einer Generation auf die nächste übergeht.³⁰⁷ In der Symbolik dieser biblischen Genealogien genießt die jeweils siebente Stelle nach Eva und Adam besonderes Gewicht.³⁰⁸ In der Genealogie über Kain steht dort Lamech, der sich brüstet die Gewalt

³⁰⁵ Vgl. Gen 4, 17-22. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 81.

³⁰⁶ Vgl. Gen 4, 23-24. Vgl. Josef *Scharbert*, Genesis 29.

³⁰⁷ Vgl. Gen 5, 1-3. Vgl. Josef *Scharbert*, Genesis 31. Vgl. Georg *Fischer*, Die Anfänge der Bibel 31.

³⁰⁸ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 87.

seines Stammvaters Kain noch zu potenzieren.³⁰⁹ In der Genealogie über Set hingegen findet sich an siebenter Stelle Henoch. Über ihn wird zwei Mal betont, dass er den Weg mit Gott gegangen sei.³¹⁰ Die beiden Genealogien repräsentieren somit noch einmal zwei Pole der menschlichen Ambivalenz und die Beschreibung der Person des Henoch enthält bereits den Hinweis, wie am besten mit dieser Ambivalenz umzugehen ist, nämlich den Weg mit Gott zu gehen wie er und die Absonderung zu meiden.³¹¹ Dieser Weg des Henoch führt laut der Bibel sogar heraus aus dem nüchternen Gesetz von Geborenwerden und Sterben und damit aus dem unerbittlichen Eingespanntsein zwischen die beiden Pole von Leben und Tod, Werden und Vergehen.³¹² Unter Durchbrechung der bisherigen genealogischen Formeln über den Tod der einzelnen Persönlichkeiten heißt es: *Henoch war seinen Weg mit Gott gegangen, dann war er nicht mehr da; denn Gott hatte ihn aufgenommen.* (Gen 5, 24)

Am Ende der Genealogie über Set steht schließlich Noach, der Erbauer der Arche. In Verbindung mit ihm wird auch auf die menschliche Arbeit Bezug genommen. „Noach“ bedeutet „Ruhe“.³¹³ Noachs Vater spricht aufgrund dieser Bedeutung bei der Namensgebung folgende prophetischen Worte über seinen Sohn: *Er wird uns aufatmen lassen von unserer Arbeit und von der Mühe unserer Hände um den Ackerboden.* (Gen 5, 29) Die Mühe, die wie ein Fluch über der menschlichen Arbeit liegt, deutet er ausdrücklich der „Sündenfallgeschichte“ folgend als Fluch Gottes aufgrund der Absonderung der Menschen.³¹⁴ Fortgesetzt wurde diese Absonderung im Handeln Kains gegen das Leben der Schöpfung, wie es im Mord an seinem Bruder Abel geschieht. Dafür kommt nach Gen 4 über Kain der Fluch ständiger Ruhelosigkeit aufgrund der Unerträglichkeit der Schuld.³¹⁵ Das alles schwingt mit, wenn bei der Geburt Noachs noch einmal abschließend ein Kontrast zwischen der Genealogie über Kain und jener über Set gebildet wird. Kains Genealogie führt von Absonderung, Schuld

³⁰⁹ Vgl. Gen 4, 23-24.

³¹⁰ Vgl. Gen 5, 22. 24.

³¹¹ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 88.

³¹² Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 43.

³¹³ Vgl. Gen 5, 29.

³¹⁴ Vgl. Gen 5, 29. Vgl. Gen 3, 17.

³¹⁵ Vgl. Gen 4, 11. Vgl. Gen 4, 14

und Ruhelosigkeit zu mehr und mehr eskalierender Gewalt. Jene von Set hingegen betont die bleibende Weggemeinschaft mit Gott und mündet in der Verheißung von Ruhe.³¹⁶

1.4. Das Ziel menschlicher Arbeit

1.4.1. Der Sinn in der Schöpfung

Alle bisherigen Ausführungen beziehen sich darauf, dass der Schöpfung eine Sinnhaftigkeit innewohnt und dass der Prozess der Schöpfung von Gott mit einer bestimmten Intention ins Leben gerufen wurde und im Werden gehalten wird. Die menschliche Arbeit ist, wenn sie Mitarbeit an der Schöpfung sein will, dieser Intention verpflichtet, sie geschieht um des Lebens der Schöpfung willen.³¹⁷ Die Frage nach dem Ziel der Arbeit ist daher nichts weniger als die Frage nach dem Sinn der Schöpfung. Wenn auch diese Frage bei weitem nicht so einfach beantwortet werden kann, wie sie gestellt ist, gibt doch die biblisch-christliche Tradition dafür einige Wegweisungen.

Gott hat die Schöpfung aus dem liebenden Wunsch nach einem Gegenüber ins Leben gerufen. Die Schöpfung ist von Gott gewollt, erwartet und als sinnvoll bejaht.³¹⁸ Gottes Liebe hält uns Menschen nicht fest, sondern gewährt uns echte Freiheit. Das weist sie als echte, uneigennützigte Liebe aus, die – weil sie echt ist – das Gute für die Geschöpfe will. Der erste Schöpfungsbericht wird in refrainartiger Weise nicht müde zu betonen, dass die Schöpfung *gut* (Gen 1, 3. 10. 12. 18. 21. 25), ja sogar *sehr gut* (Gen 1, 31) ist.³¹⁹ „Gut“ bedeutet aus der Perspektive Gottes, die Schöpfung ist in Übereinstimmung mit Gottes Intention für sie.³²⁰ Die Schöpfung erfüllt den Sinn, den Gott in sie hineinlegen

³¹⁶ Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 43.

³¹⁷ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 166. Vgl. Ingeborg Gabriel, Grundzüge katholischer Sozialethik 178. Vgl. Katharina Westerhorstmann, Selbstverwirklichung und Pro-Existenz 127. Vgl. LE 6,6. Vgl. LE 25, 6. Die Enzyklika *Laborem exercens* definiert in einer starken Zentrierung auf die Menschen, die Menschen selbst als letztes Ziel der menschlichen Arbeit. Dabei wird auf den Herrschaftsauftrag über die anderen Geschöpfe (Gen 1, 28) fokussiert. Der Auftrag, den Schöpfungsgarten zu hüten (Gen 2, 15), findet in der Enzyklika leider keine nennenswerte Beachtung.

³¹⁸ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 32.

³¹⁹ Darin unterscheidet sich der erste Schöpfungsbericht von anderen Schöpfungsmythen altorientalischer Kulturen. (Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 30. Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 46-47)

³²⁰ Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 38.

wollte.³²¹ So wird die Schöpfung als solche von Anfang an als sinnvoll dargestellt. Jedoch entzieht sie sich durch ihre Unvollendetheit einer endgültigen Bewertung. Im ersten Kapitel der Bibel wird also etwas vorweggenommen, was hoffentlich die Schöpfung in ihrer vollendeten Gestalt betrifft.³²² So lange aber der Prozess der Schöpfung am Laufen ist, mag es passender sein, von einer Möglichkeit zum Guten und Sinnvollen zu sprechen, deren Realisierung zugleich der Intention Gottes für die Schöpfung entspricht. Gott hat der Schöpfung einen Anfang gegeben, damit sich das Sinnvolle mehr und mehr in ihr entfalten kann.³²³

Gott hat aus Liebe dem Nichts die Schöpfung entgegengesetzt. Das Nichts ist gleichbedeutend mit Sinnlosigkeit.³²⁴ Die Schöpfung ist ein Prozess gegen die Sinnlosigkeit, in dem es auch den Menschen gegeben ist, in freier Partnerschaft als Mitschöpferinnen und Mitschöpfer an der Entfaltung des Sinnvollen zu arbeiten. Da die Schöpfung als Prozess noch unvollendet und offen ist, ist es auch nicht möglich in ihr schon den Sinn schlechthin festzumachen. Der Sinn der Schöpfung wächst und gedeiht mit dem gesamten Prozess der Schöpfung selbst.³²⁵

Der Wiener Psychiater Viktor Frankl hat die Unterscheidung zwischen „Sinn *des* Lebens“ und „Sinn *im* Leben“ geprägt. Damit ist es ihm gelungen, die Frage nach dem Sinn von einer lebenspraktisch unerreichbaren und daher überfordernden Ebene auf die Ebene des alltäglichen Lebens zu holen. Der Sinn ist unter diesem Blickwinkel nicht mehr eine übergroße, überfordernde Sache, sondern konkretisiert sich auf unzählige verschiedene Weisen in Situationen des täglichen Lebens.³²⁶ So lange der Prozess der Schöpfung andauert, wird unter maßgeblicher Beteiligung von uns Menschen an ihrem Sinn gebaut, überall dort, wo wir uns bemühen, durch unsere Arbeit Sinnvolles zu schaffen. Als Mitschöpferinnen und Mitschöpfer sind wir Menschen nicht dazu verurteilt, Sinnloses tatenlos zu akzeptieren. Wir sind handlungsfähig und vermögen in

³²¹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 39-40.

³²² Vgl. Russell R. *Reno*, Genesis 20.

³²³ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 40-41.

³²⁴ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 32.

³²⁵ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 61.

³²⁶ Vgl. Joseph B. *Fabry*, Das Ringen um Sinn 50-52.

gegenseitiger Ergänzung Sinnvolles in die Schöpfung einzubringen, ohne unter dem Anspruch zusammenbrechen zu müssen, der Schöpfung den Sinn schlechthin zu geben.³²⁷ Der Sinn der Schöpfung erschließt sich uns nicht in einer Beobachtungsposition von außen, sondern dadurch, dass wir uns auf die Schöpfung einlassen, aktiv in ihr Sinn stiften und auch passiv das Sinnvolle durch andere an uns geschehen lassen.³²⁸

Was als sinnvoll zu gelten hat, kann dem subjektiven Empfinden nach sehr unterschiedlich sein. Im Folgenden soll versucht werden, auch auf einer objektiven Ebene anhand dreier biblischer Schlüsselwörter drei Stufen hin zu einem Verständnis des Sinnvollen zu gehen. Diese drei Schlüsselwörter entsprechen auch drei maßgeblichen Etappen der Überlieferung der christlichen Bibel. Die ersten beiden Etappen sind die Urerfahrung des Glaubens in der Befreiung durch Gott und deren reflexive Übertragung auf eine allgemein gültige Ebene in der Formulierung des Schöpfungsglaubens. Die dritte Etappe ist die Selbstoffenbarung Gottes in Jesus Christus, durch die Gott nach christlicher Überzeugung seine Intention für die Schöpfung auf bislang unüberbotene Weise kundgetan hat.

1.4.1.1. Freiheit

Die Urerfahrung des biblischen Volkes Israel, die im Buch Exodus beschrieben wird, besagt: Gott führt aus der Unfreiheit in ein freies Leben. Die neu gewonnene Freiheit macht es möglich, das eigene Leben selbstbestimmt zu entfalten. Das Leben erhält so eine neue bessere Qualität. Diese Erfahrung der Befreiung und ihrer positiven Folgen für das Leben wird von den biblischen Schriften für die nachfolgenden Generationen tradiert, interpretiert und auch auf die vorangegangenen Generationen angewendet.³²⁹ Die erfahrene Befreiung durch Gott wird zum Schlüssel für das Verständnis der Betonung der guten Schöpfung in Gen 1. Die als gut erfahrene Befreiung und die Schöpfung verdanken sich derselben Kraft Gottes, weshalb die

³²⁷ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 167.

³²⁸ Vgl. Paul M. Zulehner, *Leibhaftig glauben* 30. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 11.

³²⁹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 18-20.

Schöpfung trotz ihrer Unvollendetheit das Vertrauen der von Gott Befreiten genießt, zum Guten zu sein.³³⁰ Die Erfahrung, dass Gott mit den Geschöpfen etwas anderes vorhat als Unfreiheit, Einschränkung und Unterdrückung macht es erst möglich, die Schöpfung als gut zu erleben, ihre Schönheit zu sehen, darüber Freude zu empfinden und sich auf eine Mitarbeit darin einzulassen.³³¹ Gott bürgt für den Sinn in der Schöpfung und diese wird dadurch zu einem Ort sicheren Lebens. Die Schöpfung ist von Gott so gemeint, dass sich in ihr das Leben – und nicht nur das menschliche – frei entfalten kann.³³² Der ganze Prozess der Schöpfung steht unter dem Vorzeichen der Befreiung aus der Sinnlosigkeit von Begrenzungen, Mühe und Leid. Die Befreiung wird so zu einem Grundvorgang des Schöpfungsprozesses. Die freie Entfaltung des Lebens stellt somit die erste maßgebliche Sinnrichtung der Schöpfung dar.³³³

1.4.1.2. *Ruhe*

Die biblischen Schöpfungsberichte deuten die konkrete Gottes- und Befreiungserfahrung Israels auf das Ganze der Welt und des Lebens hin. Das gipfelt im ersten Schöpfungsbericht darin, dass Gott am siebten Tag des Schöpfungsgeschehens ruht.³³⁴ In diesem Sinne verweist der siebte Tag der Schöpfung über die Arbeit hinaus, wenn es am Ende des ersten Schöpfungsberichtes heißt, dass Gott ruhte.³³⁵ Einige Kapitel später ist in der oben erwähnten Notiz über die Geburt des Noach in Gen 5, 29 auch von Ruhe für die Menschen die Rede.³³⁶

Die Menschen arbeiten wie Gott, wenn auch auf eine eigene menschliche, manchmal mühevollere Weise. Gottes Arbeit an und in der Schöpfung gipfelt in der Ruhe am siebten Tag.³³⁷ Rund um die Geburt des Noach wird nun deutlich, dass auch für die Menschen die Arbeit durch Ruhe komplettiert wird. Die Menschen sind Abbilder

³³⁰ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 23-24. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 51-52.

³³¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 76-78.

³³² Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 46-47.

³³³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 19-20.

³³⁴ Vgl. Georg Fischer, *Die Anfänge der Bibel* 21.

³³⁵ Vgl. Gen 2, 2.

³³⁶ Der Schlaf an sich und schon gar nicht der Tiefschlaf (Narkose), in den Gott den Menschen zur Entnahme einer Rippe versetzt (Vgl. Gen 2, 21), sind nicht mit „Ruhe“ gemeint.

³³⁷ Vgl. Gen 2, 2-3. Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 39.

Gottes in der Arbeit an der Schöpfung und im Ruhen.³³⁸ Die Ruhe der Menschen ist für die Bibel mit der Erinnerung an die menschliche Freiheit verbunden, zu der wir der Erfahrung der Befreiung durch Gott entsprechend bestimmt sind.³³⁹ Das Ablassen von der Arbeit, die neben ihrer großen Würde immer auch mit Mühe behaftet ist, verweist darauf, dass wir Menschen frei sind und nicht Sklavinnen und Sklaven der Arbeit. Die Arbeit ist kein Selbstzweck, trägt ihr Ziel nicht in sich.³⁴⁰ Im Lauf der Woche wird die Arbeitszeit unterbrochen durch einen Ruhetag, der über die Arbeit hinausweist auf den Sinn der ganzen Schöpfung.³⁴¹ Die gesamte Schöpfung und mit ihr die Menschen streben nach Gottes Willen auf eine göttliche Ruhe zu.³⁴² Das Gegenteil dieser Ruhe ist quälende Unruhe, Mühsal, Anstrengung, Sorge, Zweifel und Angst. Ruhe bedeutet, davon frei zu sein. Die Ruhe erweitert und vertieft das Verständnis von Befreiung und Freiheit, insofern sie nicht nur eine Freiheit von äußeren Zwängen, sondern auch eine tiefe innere Freiheit bedeutet.³⁴³

1.4.1.3. *Leben in Fülle*

In der „guten Nachricht“ des Evangeliums umschreibt Jesus das Ziel seiner Sendung in der Welt mit den Worten: *Ich bin gekommen, damit sie das Leben haben und es in Fülle haben.* (Joh 10, 10)³⁴⁴ Was Gott für die Schöpfung will, ist Leben in Fülle, ein Leben, das nicht nur frei ist von etwas, sondern erfüllt von dem, was das Leben lebenswert und sinnvoll macht. Schon der erste Schöpfungsbericht wurde durch den wiederkehrenden Satz, *Gott sah, dass es gut war*, als „gute Nachricht“ formuliert. Das Evangelium ist wie alles in der Schöpfung verankert und baut darauf auf. Die Schöpfung ist jener von Gott ins Leben gerufene Prozess, in dem sich das Leben in Fülle frei entfalten soll.³⁴⁵ Diese Fülle des Lebens ermöglicht schließlich auch eine Ruhe, die nicht mehr gestört ist

³³⁸ Vgl. LE 25, 3.

³³⁹ Vgl. Dtn 5, 15. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 20.

³⁴⁰ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 167-168. Vgl. Katharina Westerhorstmann, *Selbstverwirklichung und Pro-Existenz* 128.

³⁴¹ Vgl. LE 25, 3. Vgl. Russell R. Reno, *Genesis* 22

³⁴² Vgl. LE 25, 3. Vgl. Russell R. Reno, *Genesis* 21.

³⁴³ Vgl. unten 3.1.8.

³⁴⁴ Das „Leben in Fülle“ entfaltet sich in dem, was mit dem neutestamentlichen theologischen Begriff „Reich Gottes“ bezeichnet wird.

³⁴⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 166.

durch weitere Bedürfnisse, durch weitere quälende Fragen nach dem Sinn.³⁴⁶ Das Leben in Fülle ist die Antwort auf diese Frage.

Der Sinn der Schöpfung bricht dort hervor, wo sich Freiheit, Ruhe und erfülltes Leben verwirklichen. Für sich selbst und für andere Menschen und Geschöpfe an ihrer Verwirklichung zu arbeiten, bedeutet an der Seite Gottes an der Schöpfung zu arbeiten. Die Arbeit zielt auf die Stillung der tiefen und wahren Bedürfnisse der Geschöpfe, durch die echte Fülle und Erfüllung spürbar wird.³⁴⁷ Echte Fülle endet nicht bei der Sicherstellung des bloßen physischen Überlebens. Zum menschlichen Leben gehört auch das Empfinden des Schönen, der Genuss, die Lust, die Freude, die Bildung ohne materielle Zwecke, die Musik, die Zwischenmenschlichkeit, die Freundschaft und die Liebe.³⁴⁸ Was nicht unbedingt zum Leben erforderlich scheint, wird gerne als „Luxus“ bezeichnet. Gerade ein solcher Luxus eines wahrhaft erfüllten Lebens aber soll sich in der Schöpfung frei entfalten. Dem entspricht auch, dass der Name für den Garten der Schöpfung, *Eden* (Gen 2, 8ff), in seiner Wurzel so viel bedeutet wie „Luxus“ beziehungsweise „Annehmlichkeit“.³⁴⁹ Die Schöpfung als Garten des geradezu luxuriös erfüllten Lebens zu pflegen, zu bebauen und zu hüten, entspricht der Intention Gottes für die menschliche Arbeit.³⁵⁰ Die Arbeit ist nicht selbst ihr Ziel, sondern durch sie und auch in ihr soll das Leben in Fülle wachsen. Wir Menschen leben nicht für die Arbeit, aber wir leben arbeitend und arbeiten für das Leben.

Es entspricht der Prozesshaftigkeit der Schöpfung, dass diese nicht stagniert, sondern im Wachstum von Freiheit, Ruhe und Lebensfülle voranschreitet und sich die Bedingungen des Lebens verbessern.³⁵¹ Die Schöpfung wächst so stetig über sich selbst hinaus auf ihre Vollendung hin.³⁵² Die Rede von Wachstum wird heute meist mit der Wirtschaft assoziiert. Das Wachstum des Sinns in der Schöpfung ist aber auf jeden Fall

³⁴⁶ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 59.

³⁴⁷ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 158.

³⁴⁸ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 76-79.

³⁴⁹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 58.

³⁵⁰ Vgl. Gen 2, 15. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 310.

³⁵¹ Vgl. LE 25, 1.

³⁵² Vgl. Russell R. *Reno*, Genesis 20.

davon zu unterscheiden. Das Wirtschaftswachstum ist dem Sinn der Schöpfung untergeordnet, es stellt genauso wie das Geld keinen Selbstzweck dar.³⁵³ Geldverdienen und Wachsen der Wirtschaft sind Zwänge des vorherrschenden Wirtschaftssystems und führen als solche vielfach sogar vom Sinn der Schöpfung weg.³⁵⁴ Die wirtschaftlichen Zwänge stehen in ihrem Absolutheitsanspruch im Widerspruch zur grundlegenden Dynamik der Befreiung in der Schöpfung.

1.4.2. Das Sinnlose und das Leid

In der Gotteserfahrung des Volkes Israel kommt Gott den Menschen befreiend und liebevoll nahe. Gott befreit aus der leidvollen Situation und führt hin zu einem besseren Leben. Die Grunddynamik der Schöpfung besteht in der Befreiung aus dem Leid hin zu einem erfüllteren Leben. Die Schöpfung kann als gut bezeichnet werden, weil in ihr Befreiung geschieht. Wäre dem nicht so, dann wäre die Rede von der guten Schöpfung eine blanke Ideologie, die leugnet, was doch offensichtlich ist, nämlich die Realität von Unfreiheit und Leid. Oder noch schlimmer: Die Rede von der Schöpfung wäre ein plumper Versuch bestehende Leidens- und Unrechtsverhältnisse als ohnehin „gut“ zu rechtfertigen.³⁵⁵ Der zweite Schöpfungsbericht verschweigt das Leiden nicht und geht auf die Mühe und die Schmerzen in der Welt ein. Die Menschen haben sich als vor Gott freie und mündige Wesen dieser Wirklichkeit zu stellen. Die Schöpfung weist keineswegs eine vollendet gute Gestalt auf, sondern ist unvollendet und auf Befreiung angewiesen.³⁵⁶ Wie es kommt, dass das Leid in der Schöpfung überhaupt eine Rolle spielt und Befreiung notwendig ist, stellt eine der herausforderndsten Fragen dar, mit denen sich – nicht nur die christliche – Religion beschäftigt.

1.4.2.1. Vertrauen auf den Sinn

Archaische religiöse Traditionen begreifen die göttliche Macht als willkürlich strafend. Das Leid der Menschen wird darin als göttliche Strafe für ein wie auch immer geartetes

³⁵³ Vgl. LE 12, 1.

³⁵⁴ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 550.

³⁵⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 22.

³⁵⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 40-41.

Schuldig-Werden der Menschen erklärt, selbst wenn gar kein Bewusstsein über die eigene Schuld besteht. Aus Mangel an besseren Erklärungsmöglichkeiten wird die Unverständlichkeit der Strafe hingenommen und von einer Schuld ausgegangen, die außerhalb der menschlichen Erkenntnisfähigkeit liegt.³⁵⁷ Die soziale Ausgrenzung Leidender ist eine konsequente Folgeerscheinung einer solchen Verständnisweise. Mit der biblischen Tradition und der ihr zugrunde liegenden Gotteserfahrung ist dieser Ansatz unvereinbar, selbst wenn die biblischen Schriften immer wieder der Versuchung erliegen auf dieses einfache Erklärungsmuster zurückzugreifen, um nicht von der Güte und der Gerechtigkeit Gottes abrücken zu müssen. Auch in Gen 3 ist dies zumindest ansatzweise der Fall, indem die Möglichkeit der Menschen, sich vom gemeinsamen Weg mit Gott abzusondern, mit Konsequenzen in Verbindung gesetzt wird, die ihrerseits das Ganze des Leids in der Welt zu erklären scheinen.³⁵⁸ Dass wir Menschen als Mitschöpferinnen und Mitschöpfer das Leid in der Welt vermehren oder vermindern können, kann nicht bestritten werden, es beantwortet aber nicht die grundsätzliche Frage nach dem Leid, sondern bestenfalls einen Teil davon.³⁵⁹ Im biblischen Buch *Ijob*, das sich der Leid-Thematik annimmt, wird daher auch explizit die Möglichkeit des Leidens Unschuldiger bestätigt. Die Frage nach dem Leid wird dort letztlich an Gott zurückgegeben, jedoch verbunden mit dem Appell trotzdem nicht das Vertrauen in Gott und den Sinn in der Schöpfung zu verlieren.³⁶⁰ Auch hier wird mit den Grenzen der menschlichen Erkenntnis argumentiert, für welche die Realität des Leidens in der guten Schöpfung unverständlich bleibt, allerdings ohne die Menschen klein zu machen und ihnen Schuld aufzuladen.³⁶¹ Was zählt ist die Urerfahrung der Befreiung durch Gott, die ja der weiteren Reflexion über das Ganze der Welt vorgängig ist. Trotz des unerklärlichen Leides kann so das Vertrauen bestehen bleiben, dass Gott der Welt und uns Menschen liebend zugetan ist.³⁶² Die konkret durchlebte Erfahrung

³⁵⁷ Vgl. *Ijob* 4, 7.

³⁵⁸ Vgl. Gen 3, 14ff. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 70.

³⁵⁹ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 109.

³⁶⁰ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 81. Dorothee Sölle erinnert in diesem Zusammenhang an Franz von Assisi, der in seinem Loblied auf die Schöpfung, dem Sonnengesang, ganz selbstverständlich den Tod als Teil der guten Schöpfung mit einbezieht, offensichtlich darauf vertrauend, dass auch im Tod nicht der Sinn der Schöpfung zunichte gemacht wird. Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 232.

³⁶¹ Vgl. *Ijob* 38-42.

³⁶² Vgl. Paul M. *Zulehner*, *Liebe und Gerechtigkeit* 11.

wiegt für die Bibel schwerer als das mitunter schwierige menschliche Tasten nach den größeren Zusammenhängen.

1.4.2.2. *Die Notwendigkeit einer Gemeinschaft von Zeuginnen und Zeugen*

Spätestens angesichts des unerklärlichen Leidens in der Welt stellt sich aber die Frage, inwiefern eine Theologie der Arbeit als Mitarbeit an der guten Schöpfung sich Menschen erschließen kann, die nicht wie das biblische Volk Israel aufgrund eigener Erfahrungen oder gar Gotteserfahrungen das Vertrauen in eine sinnvolle Schöpfung hegen. Diese Erfahrungen und die lebendig erhaltene Erinnerung daran sind ja der theologische Schlüssel zum Verständnis der Schöpfung. Es bedarf der erlebten Befreiung, um an die Schöpfung glauben zu können.³⁶³ Hier spitzt sich zu, was in der Einleitung allgemein über theologische Aussagen ausgeführt wurde. Die Theologie kann als schwach bezeichnet werden, weil sie sich auf Glaubenserfahrungen stützt und ihre Inhalte oft der stichhaltigen naturwissenschaftlichen Beweisbarkeit entzogen sind. Zugleich aber kommt die Theologie den mit naturwissenschaftlichen Beweisverfahren operierenden Wissenschaften in deren eigener Schwäche entgegen, indem sie sich bemüht, tieferschürfende wie weiterführende Fragehorizonte zu eröffnen, die sich den naturwissenschaftlichen Methoden weithin verschließen. Die persönliche Annahme theologischer Inhalte ist dort leichter, wo diese sich auch der Vernunft unmittelbar erschließen. Wo das nicht der Fall ist, kommt der Glaubwürdigkeit von Zeuginnen und Zeugen eine große Bedeutung zu, also jener Menschen, die glaubwürdig von sich sagen können, eine tragfähige religiöse Erfahrung gemacht zu haben, welche die Aussagen der Theologie stützt. Ihre Zeugnisse lassen die mit Gott gemachten Erfahrungen mittelbar auch für andere Menschen lebendig werden.³⁶⁴ In der Bibel begegnen uns solche Zeugnisse in verschriftlichter Form. Den Zeugnissen Glauben zu schenken oder nicht, bleibt aber immer eine freie persönliche Entscheidung der einzelnen Menschen. Denn nur, wo die Glaubensentscheidung aus freien Stücken und bewusst getroffen wurde, kann sie auch dort durchgehalten werden, wo rational die besonderen Schwachstellen theologischer Reflexion liegen. Die Inhalte der Theologie der

³⁶³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 21-22.

³⁶⁴ Vgl. EG 13.

Schöpfung und der in ihr enthaltenen Theologie der Arbeit bedürfen daher einer größtmöglichen vernünftigen Plausibilität, die dazu verlockt³⁶⁵, sie trotz offen gebliebener Fragen, aber aufgrund glaubwürdiger Zeugnisse in freier Entscheidung als Weltdeutung anzunehmen, auf deren Basis die alltägliche Lebenspraxis konkret, sinnvoll und vernünftig gestaltet werden kann. Besonders angesichts erlebten Leidens braucht diese Entscheidung die Festigkeit und den Mut, dennoch an das Leben und den Sinn in der Schöpfung zu glauben und weiter an der Vermehrung des Sinnvollen mitzuarbeiten.³⁶⁶ Nicht zuletzt trägt ja ein solch entschiedenes menschliches Arbeiten an der Schöpfung maßgeblich zur Verminderung des Leidens bei und lässt damit die Schöpfung mehr und mehr zu dem werden, was sie von Gott her sein soll, ein Ort wenigstens von Fragmenten des verheißenen Lebens in Fülle. Wo unsinniges Leid und Leiden an Sinnlosigkeit das Leben bedrohen, vermögen wir Menschen dem Nichts, dem Nicht-Leben, etwas Sinnvolles entgegenzusetzen.³⁶⁷ Zugleich sind wir aber als Menschen sicher nicht für das Leid und dessen Beseitigung letztverantwortlich, sondern auf Gott verwiesen und angewiesen.³⁶⁸ Es geht für uns als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schöpfung „nicht darum das Leid zu verstehen, sondern (miteinander) im Leid zu bestehen“³⁶⁹.

1.4.3. Die Vollendung der Schöpfung

Mit der Betrachtung des Anfangs der Schöpfung, dem sich alles was ist, auch die Zeit und mit ihr die Prozesshaftigkeit der Schöpfung verdankt, stellt sich auch die Frage nach ihrer Vollendung. Es entspricht der Dynamik des Schöpfungsprozesses, dass dieser auf eine Vollendung zustrebt.³⁷⁰ Die theologische Betrachtung des Anfangs der Schöpfung hat als Methode den ätiologischen Rückschluss durch Reflexion über Lebens- und Glaubenserfahrungen. Die Betrachtung der Vollendung folgt im Grunde derselben Methode, nur handelt es sich dabei nicht um einen Rück-, sondern einen

³⁶⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 47.

³⁶⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 12. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 231.

³⁶⁷ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 61-62.

³⁶⁸ Vgl. Paul M. Zulehner, *Liebe und Gerechtigkeit* 165.

³⁶⁹ Paul M. Zulehner, *Liebe und Gerechtigkeit* 168.

³⁷⁰ Vgl. Vgl. Russell R. Reno, *Genesis* 20.

Vorausschluss. Beide Begriffe sind in ihrer Zeitbezogenheit allerdings irreführend, weil die Betrachtung jeweils über die Innerzeitlichkeit hinausreicht. Der Refrain des ersten Schöpfungsberichts, dass die Schöpfung gut ist, drückt die Überzeugung aus, dass die Schöpfung als Prozess gut wird. Dieser Refrain wirkt wie ein Versprechen Gottes, dass die Schöpfung in ihrer vollendeten Gestalt einen umfassenden Sinn hat und nicht sinnlos bleibt. Die Vollendung der Schöpfung ist aber in unserer zeitlichen Welt nicht fassbar, sie liegt außerhalb der Zeit. So wie der Anfang der Schöpfung nicht mit dem Beginn der Zeit ident ist, darf die Vollendung der Schöpfung nicht einfach mit dem Endpunkt der Zeit verwechselt werden. Die Vollendung der Schöpfung liegt jenseits der Zeit und damit jenseits unserer innerweltlich menschlichen Vorstellungskraft.

Wie der Anfang fällt auch die Vollendung der Schöpfung in den Zuständigkeitsbereich Gottes und entzieht sich dem Einfluss der Menschen.³⁷¹ Gott gibt der Schöpfung den Anfang und erhält sie im Werden. Analog dazu formuliert der christliche Glaube die Überzeugung, dass Gott der Schöpfung auch ihre Vollendung gibt. Dies bedeutet aber gemäß dem ersten Schöpfungsbericht nicht, dass Gott einfach den Anfang wegnimmt und die Schöpfung sich wieder in ein Nichts hinein auflöst, sondern dass Gott die ungewisse Offenheit des Schöpfungsprozesses durch einen vollendeten Sinn abschließt und damit das Gut-Sein der Schöpfung unwiderruflich bestätigt. Dieser Sinn bleibt. Die Vollendung der Schöpfung bedeutet die endgültige Befreiung von der drohenden Sinnlosigkeit, ein vollendetes Ruhen in der Fülle des Lebens und eine Freiheit, die keine Absonderung von der Schöpfung mehr kennt.

Die Schöpfung strebt als Prozess auf ihre Vollendung zu, so hofft die jüdisch-christliche Tradition mit den großen Religionen der Welt. Diese Hoffnung spiegelt sich schon im ersten Schöpfungsbericht, wo Gott die Schöpfungsarbeit mit der Ruhe am siebten Tag abschließt. Die menschliche Arbeit ist demnach Mitarbeit an und Hinarbeit auf die Vollendung der Schöpfung. Der Reichtum der vollendeten Gestalt der Schöpfung wird mitgestaltet durch das, was die Menschen an Sinnvollem in sie einbringen.³⁷² Im

³⁷¹ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 216.

³⁷² Vgl. LE 27, 7. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 203. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 165.

Vollenden der Schöpfung trennt Gott das Sinnvolle, das im Gesamtlauf der Zeit in die Schöpfung eingebracht wurde, vom Sinnwidrigen und führt es hinüber in die Vollendung.³⁷³ Die menschliche Arbeit am Sinn verwandelt sich dabei in Ruhe im Sinn. Der Zweck der Arbeit ist erfüllt. Die Arbeitenden leben in der von Gott vollendeten Fülle der Früchte menschlicher Arbeit. Die vollendet gute Gestalt der Schöpfung ist die Summe aller guten Früchte der Arbeit Gottes und der Arbeit, die jemals Menschen in der Schöpfung getan haben. Der Glaube an die Vollendung der Schöpfung bedeutet nicht einfach die Ablöse der diesseitigen Welt durch einen gänzlich anderen, besseren Himmel, sondern das eine ist die Vollendung des anderen. Die Schöpfung ist schon hier gut, aber noch nicht vollendet gut. Das Leben in Fülle konkretisiert sich fragmentarisch in unserer Welt, tagtäglich blitzt es auf an verschiedenen Orten.³⁷⁴ In Momenten erfüllt sich das Leben schon jetzt. Aber innerhalb der Zeit mit ihren Möglichkeiten des Besser- und Schlechterwerdens hat die Erfüllung keinen vollendeten Bestand.³⁷⁵

Die Hoffnung auf eine vollendete Gestalt der Schöpfung nährt sich aus der glaubenden Erkenntnis über die Intention Gottes für die Schöpfung, die mit Befreiung zu wahrer Freiheit, zu Ruhe und zu Leben in Fülle umschrieben wird. Die Erfahrung zeigt uns, dass diese Intention Gottes für die Schöpfung aber im diesseitigen Leben keine endgültige Verwirklichung findet und sich für viele Leidende, Entrechtete und in Armut Lebende gar nicht erfüllt.³⁷⁶ Der Glaube an den Sinn der Schöpfung versteht daher im Vertrauen auf Gott den irdischen Tod nicht als Rückkehr des Individuums ins Nichts, sondern als Hinübergang in die Vollendung der Schöpfung.³⁷⁷ Das Leben in der Welt steht unter dem Vorzeichen der Arbeit als Mitarbeit an der Schöpfung, motiviert aus der Hoffnung auf die Verwirklichung des Lebens in Fülle³⁷⁸, ohne aber dem Anspruch gerecht werden zu müssen, schon hier deren Vollendung zu verwirklichen.³⁷⁹ Jenseits des Todes steht der vollendete Ruhestand. Im Glauben, dass wir Menschen mit unserer Arbeit am Sinn

³⁷³ Vgl. GS 39. Vgl. Eph 1, 10.

³⁷⁴ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 218.

³⁷⁵ Vgl. Paul M. *Zulehner*, *Leibhaftig glauben* 31-32.

³⁷⁶ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 226-227.

³⁷⁷ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 77-78.

³⁷⁸ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 228-229.

³⁷⁹ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 156-157.

in der Schöpfung nicht allein sind, sondern dass Gott an unserer Seite wirkt und nicht nur den Anfang sondern auch die Vollendung gibt, ist es uns möglich, unsere Arbeit in der Welt mutig und entschlossen gegen das Sinnlose einzusetzen.³⁸⁰ Die Hoffnung auf die Vollendung durch Gott bewahrt uns davor, diese Arbeit selbst als sinnlosen Kampf gegen die übermächtige Sinnlosigkeit zu verstehen. Im Gegenteil: Unsere Arbeit ist bereits ein bleibender Beitrag zur Vollendung der Schöpfung.³⁸¹ Zugleich aber braucht die Arbeit und mit ihr das zeitliche Leben als Ganzes nicht dem überfordernden Anspruch standhalten, bereits vollendet zu sein oder gar die Vollendung herbeizuführen, wie es manche säkulare Weltentwürfe versprochen haben.³⁸²

Es mag kühn erscheinen, gerade mit dem Tod, dem zeitlichen Ende unseres vertrauten Lebens, die Verwirklichung des Lebens in Fülle zusammenzudenken. Und doch entspricht es der Logik, die wir in der Schöpfung vorfinden, dass auf Leid Befreiung folgen kann, dass, wo Nichts war, Leben wächst und die Sinnlosigkeit dem Sinn weicht.³⁸³ Schon in Gen 5 in der Genealogie nach Set klingt in der Notiz über das irdische Ende des Henoch bereits an, dass der gemeinsam mit Gott gegangene Weg für die Schöpfung über den irdischen Tod hinausführt.³⁸⁴ Die Urerfahrung der Befreiung des biblischen Volkes Israel aus dem Leid findet ihre Fortführung im Leiden, Sterben und Auferstehen Jesu von den Toten. Die Auferstehung Jesu ist die zentrale Glaubenserfahrung für Christinnen und Christen und stützt sich auf das in der Bibel überlieferte Zeugnis der Jüngerinnen und Jünger Jesu. Aus der Auferstehung Jesu erwächst der Glaube, dass der Tod, den wir kennen, zwar in dieser Welt endgültig ist, aber nicht die endgültige Vernichtung zur Folge hat. Der Weg Jesu zur Auferstehung führte durch das Leiden und den Tod. Es gibt Befreiung aus dem Leid, selbst wenn das Leid im Tod gipfelt. Die Befreiung aus der ägyptischen Sklaverei und die Auferstehung Jesu vom Tod begründen die christliche Hoffnung auf die Vollendung der Schöpfung jenseits unseres diesseitigen Erfahrungshorizonts und jenseits unserer zeitlichen

³⁸⁰ Vgl. Paul M. Zulehner, *Leibhaftig glauben* 39.

³⁸¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 229-231.

³⁸² Vgl. Paul M. Zulehner, *Christen in der Arbeitswelt* 44-45.

³⁸³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 75.

³⁸⁴ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 88.

Lebensweise, innerhalb derer die individuelle Lebensspanne durch einen Beginn- und einen Endpunkt begrenzt ist.³⁸⁵

Jesus ist nicht nur als Opfer in das Leiden und Sterben gegangen. Nach der Darstellung der Bibel hat er es auch bewusst auf sich genommen, um für die Schöpfung die Übermacht des Todes zu brechen.³⁸⁶ Für die menschliche Mitarbeit an der Schöpfung bedeutet dies, dass es sich lohnt, auch die mühe- oder sogar leidvollen Seiten der Arbeit auf sich zu nehmen, weil auch diese dunklen Seiten der Arbeit zur Vollendung und Erfüllung des Schöpfungssinns beitragen.³⁸⁷ Das Leiden in der Arbeit ist aber niemals ein Wert in sich. Wie das Leiden Jesu dem Sieg des Lebens vorausging, ist mühe- und leidvolle Arbeit nur dann gerechtfertigt, wenn sie der Schutz des Lebens erfordert oder aus ihr schlussendlich ein Mehr an Leben resultiert.³⁸⁸

1.5. Theologie der Arbeit und sich daraus ergebende Kritikpunkte an vorherrschender Arbeitswirklichkeit

Durch und in der Arbeit der Menschen entfaltet sich das Leben der Schöpfung.³⁸⁹ Die Mitarbeit der Menschen an der Schöpfung geschieht im Schaffen und Gestalten von etwas Neuem, das biblisch im göttlichen Auftrag zum *Unterwerfen* und *Beherrschen* (Gen 1, 28) verankert ist, und im *Bebauen* und *Hüten* (Gen 2, 15) des vorgefundenen Lebens in der Schöpfung. Aus diesem bisher entfalteteten Verständnis menschlicher Arbeit ergeben sich unmittelbar drei Kritikpunkte am Arbeitsverständnis beziehungsweise an der Arbeitspraxis, wie sie sich in der heutigen Welt zeigt. Es sind dies:

- die Einengung des Arbeitsbegriffs auf Erwerbsarbeit,
- die Verselbstständigung des Geldes als letztes Ziel der Arbeit und

³⁸⁵ Vgl. GS 18. Vgl. LE 27, 2.

³⁸⁶ Vgl. dazu die Ankündigungen von Leiden und Auferstehung im Markusevangelium (Mk 8, 31-33; Mk 9, 30-32; Mk 10, 32-34) und die Parallelstellen bei Matthäus und Lukas. Vgl. Joh 12, 23-26.

³⁸⁷ Vgl. LE 27, 5-6.

³⁸⁸ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 469-70.

³⁸⁹ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 105.

- die Vorrangstellung der Verfügungsgewalt über das Kapital vor der menschlichen Arbeit.

Alle drei stellen keineswegs eine Neuheit dar, sondern begleiten schon lange die Geschichte der menschlichen Arbeit, die unter dem Vorzeichen der Ambivalenz zwischen schöpferischer Mitarbeit an der Seite Gottes und Absonderung von diesem gemeinsamen Weg steht. Auf die drei Punkte wird nun kurz eingegangen und in den folgenden Kapiteln immer wieder darauf Bezug genommen.

1.5.1. Einengung des Arbeitsbegriffs auf Erwerbsarbeit

Arbeit ist Mitarbeit der Menschen an der Schöpfung zur Entfaltung des erfüllten Lebens aller Geschöpfe einschließlich der Menschen. Wo Menschen in diesem Sinne tätig sind, arbeiten sie, auch abseits von der Erwerbsarbeit. Arbeit zum Gelderwerb stellt daher nur eine von vielen Möglichkeiten zu arbeiten dar. Das Geldverdienen – sei es durch selbständige oder unselbständige Arbeit – ist kein konstitutives Element der Arbeit.

„In der modernen Welt wird Arbeit meist mit Berufs- oder Erwerbsarbeit gleichgesetzt.“³⁹⁰ Dennoch sind Menschen, die im eigenen Haus Hausarbeit leisten, Menschen, die ihre Kinder erziehen oder alte und kranke Angehörige daheim pflegen, Menschen am Wochenende, Menschen im Ruhestand und so genannte Arbeitslose, kurz alle, die keiner Erwerbsarbeit nachgehen, nicht ohne Arbeit, da viele von ihnen selbstverständlich auf vielfache Weise intensiv an der Schöpfung mitarbeiten, wenn auch nicht gegen Geld.³⁹¹ Der Bereich der Weitergabe des Lebens und der Sorge um das Wohl und die Erziehung von Kindern soll in diesem Zusammenhang besonders hervorgehoben werden. Schon am Beginn eines menschlichen Lebens leistet die Gebärende Schwerarbeit als Mitarbeiterin in der Schöpfung.³⁹² Das Ereignis der Geburt

³⁹⁰ Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 523. Mit dieser Gleichsetzung geht auch eine „normative Aufladung“ der Erwerbsarbeit einher, die so all das, was Arbeit sein kann und für die Menschen bedeutet, erfüllen muss. (Vgl. Ansgar Kreuzer, *Arbeit und Muße* 37-47)

³⁹¹ Vgl. LE 10, 1. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 64. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 92.

³⁹² Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 525.

wird aber nicht mit Arbeit in Verbindung gebracht, weil es im Normalfall höchst privat und der Welt des Gelderwerbs völlig entzogen ist.

Selbst solche Tätigkeiten, die in der sogenannten Freizeit³⁹³ ausgeübt und etwas verniedlichend als „Hobby“ bezeichnet werden, können in Wirklichkeit Arbeit im vollen Sinn sein.³⁹⁴ Arbeit kann nicht auf „Arbeit zum Geldverdienen“ enggeführt werden, sondern muss im weitesten Sinne in Blick genommen werden, als jegliche Art menschlicher Mitwirkung am Prozess der Schöpfung.³⁹⁵ „Arbeit“ wird dadurch zu einem sehr weiten und vielschichtigen Begriff, dessen Inhalt nicht einfach zu umgrenzen ist, wie das bei der bloßen Erwerbsarbeit der Fall ist.³⁹⁶

1.5.2. Geld als letzter Zweck und Ziel der Arbeit

Wird die Arbeit nur als Mittel zum Gelderwerb gesehen, verkommt sie zu einer Ware, die für Geld verkauft wird und der das Geld übergeordnet ist. Wichtig ist dann nicht mehr, welchen Wert für das Voranschreiten der Schöpfung die Arbeit in sich trägt, sondern allein die Bezahlung. Die Art der Arbeit, die dafür geleistet wird, ist egal, solange die Höhe des Entgelts stimmt.³⁹⁷ Arbeit ist aber mehr und als Mitarbeit an der Schöpfung in ihrer Würde dem Geld überlegen, das doch nur ein Zahlungsmittel bleibt.

Für die Menschen besteht ein Zwang zur Arbeit, um eine Lebensgrundlage zu haben. In vielen Fällen bedeutet dies aufgrund der vorherrschenden Gesellschaftsordnung einen Zwang zum Geldverdienen, da das Geld das Mittel ist, mit dem das Überleben sichergestellt werden kann.³⁹⁸ Insofern kommt dem Geld faktisch eine hohe Bedeutung zu. Wo Menschen aber gezwungen sind, gegen die Schöpfung zu arbeiten, um dafür Geld zu erhalten, das sie zum Überleben benötigen, widerspricht dies der Würde der

³⁹³ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 26.

³⁹⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 125. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 76-77.

³⁹⁵ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 20. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 22ff.

³⁹⁶ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 30-31.

³⁹⁷ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 93. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 27.

³⁹⁸ Vgl. LE 10, 1. Dazu ist anzumerken, dass die Vorherrschaft der Lohnarbeit zur Existenzsicherung gar nicht auf alle Teile der Welt zutrifft. (Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 80)

arbeitenden Menschen und der Würde der Arbeit selbst.³⁹⁹ Das trifft ebenfalls zu, wo Menschen auch ohne unmittelbaren Zwang Arbeiten verrichten, die für die Schöpfung sinnlos oder sogar schädlich sind, weil diese ihnen Geld einbringen, das zu verdienen als einziger Zweck der Arbeit betrachtet wird. Was sich hier verwirklicht, ist nur ein Zerrbild dessen, was Arbeit sein kann.⁴⁰⁰

Das Geld ist kein Selbstzweck, sondern dient der Vermittlung zwischen Bedürfnissen des Lebens und deren Stillung.⁴⁰¹ Das Geld wird dabei als Tausch-, Zahlungs- und Rechenmittel verwendet und hat – zumindest bedingt – auch die Funktion der Wertaufbewahrung.⁴⁰² Das für die Stillung der Bedürfnisse anderer erhaltene Geld ermöglicht den Arbeitenden ihrerseits, ihre eigenen Bedürfnisse zu stillen, auch erst zu einem späteren Zeitpunkt und ohne die Notwendigkeit, direkte Tauschpartner zu finden. Dem Mechanismus *Bedürfnisstillung – Geld – Bedürfnisstillung* steht aber als Verzerrung der Mechanismus *Geld – Stillung echter oder auch eigens und künstlich geweckter Bedürfnisse – Geld* entgegen.⁴⁰³ Beim zweiten Mechanismus tritt die Echtheit und Lebensdienlichkeit der Bedürfnisse in den Hintergrund. Die Hauptsache ist, dass für ihre Stillung Geld bezahlt wird. Was zunächst zählt, ist das Geld. Der Sinn im Leben, so scheint es, kann später einmal mit dem erworbenen Geld gekauft werden, im Arbeits- und Verkaufsprozess selbst ist er aber nebensächlich.⁴⁰⁴ Das Geld wird in seinen Mittelfunktionen absolut gesetzt. Zählt einzig der Geldertrag, wird die Produktivität der Arbeit auf bloße Rentabilität verkürzt, also auf eine Größe, die sich in Geldwert ausdrücken lässt. Die wahre Produktivität der Arbeit liegt aber darin, in welchem Maß durch sie das Leben in der Schöpfung gefördert wird, wenn dies auch in Zahlen nicht so einfach fassbar und beschreibbar ist.⁴⁰⁵ Dass Geld für die Stillung lebensdienlicher Bedürfnisse verwendet werden kann, bedeutet nicht, dass zu seinem Erwerb eben solche Bedürfnisse des Lebens außer Acht gelassen werden dürfen.

³⁹⁹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 106. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 127.

⁴⁰⁰ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 134. Vgl. Herbert Böttcher, *Kapitalismus* 20-21.

⁴⁰¹ Vgl. Wolfgang Huber, *Soziale Gerechtigkeit als biblische Forderung* 56.

⁴⁰² Vgl. Uwe Vollmer, *Geld, Banken und Moral* 101-103.

⁴⁰³ Die Beschreibung dieser beiden Mechanismen geht auf die Kapitalismuskritik von Karl Marx zurück. (Vgl. Herbert Böttcher, *Kapitalismus* 19-20)

⁴⁰⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 96. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 103.

⁴⁰⁵ Vgl. Ernst Brüggemann, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 70.

Wird das Geld absolut gesetzt, entstehen daraus Fragen, die in die Mitte der Theologie treffen, die doch Gott als „das Absolute“ betrachtet. Für den systematischen Theologen Alois Halbmayr ist es „unbestritten, dass Geld in der Moderne wichtige Aufgabenbereiche Gottes übernommen hat“⁴⁰⁶. Gott und Geld erscheinen dadurch „verwechselbar“.⁴⁰⁷ Beide, Gott und Geld, verweisen auf den ersten Blick auf „das machtvolle Absolute, von dem her Heil und Erlösung erwartet werden“⁴⁰⁸, ohne jedoch deshalb in ihren Bedeutungsfeldern notwendigerweise identisch zu sein, was sich dort zeigt, wo der Blick darauf gerichtet wird, welche Realitäten Gott und Geld im Leben der menschlichen Gesellschaft erzeugen beziehungsweise erzeugen können.⁴⁰⁹

Halbmayr arbeitet Differenzen der Bedeutungen heraus und stellt hier zunächst die völlige Parteilosigkeit des Geldes der engagierten Parteilichkeit Gottes gegenüber: „Geld hilft und rettet allein den, der es hat. Den aber, der seiner entbehrt, lässt es im Stich, da es kein Mitleid und keine Barmherzigkeit kennt, kein Ansehen der Person, sondern allein der Quantität. Das Wort Gott hingegen bezeichnet im christlichen Kontext eine Option, die nicht auf eine abstrakte formale Transzendenz referiert, sondern auf ein Potential zielt, das Lebensmöglichkeiten für alle eröffnet und allen Hilfe anbietet, ohne jegliche Bedingungen, also unabhängig davon, ob und in welcher Weise die Menschen auf monetäre Ressourcen zurückgreifen können.“⁴¹⁰ Das Geld „taxiert die Dinge allein nach ihrem wirtschaftlichen Wert, ohne Rücksicht auf Herkunft oder weitere Entwicklung, es negiert alles Spezifische ... und besitzt außerhalb seiner Quantität keinerlei Qualität“⁴¹¹. Demgegenüber verweist das Wort Gott „auf eine Lebenswirklichkeit, in der die Entfaltung des Menschlichen nicht mit der Steigerung ökonomischer Macht zusammenfällt oder in eine wachsende Ansammlung materieller Güter mündet, sondern sich in der Freiheit vom Wachstumszwang und im Widerstand

⁴⁰⁶ Alois Halbmayr, Gott und Geld 362.

⁴⁰⁷ Vgl. Alois Halbmayr, Gott und Geld 362.

⁴⁰⁸ Alois Halbmayr, Gott und Geld 367.

⁴⁰⁹ Vgl. Alois Halbmayr, Gott und Geld 395.

⁴¹⁰ Alois Halbmayr, Gott und Geld 378.

⁴¹¹ Alois Halbmayr, Gott und Geld 377.

gegen die ökonomische Durchrationalisierung unserer Lebenswelt entfaltet“⁴¹². Außerdem beschreibt Halbmayr die Absolutsetzung des Geldes als „Konzentration auf ein Vorletztes“, dessen Vorläufigkeit sich in Krisenzeiten auf dramatische Weise zeigt, während der Glaube an Gott das „Vertrauen auf ein Letztes“ bedeutet.⁴¹³

Halbmayr hält es aus der Sicht der Theologie nicht für angemessen, aufgrund der gezeigten Unterschiede, das Geld zu verteufeln, sondern es in dem Maß zu würdigen, als es zum Beispiel „ein hervorragendes, aber sehr begrenztes Instrument von Selbstbestimmung und Freiheit“ ist, „aber nicht diese selbst“⁴¹⁴. Zugleich sieht er es aber als eine Aufgabe der Theologie, den relativen Charakter des Geldes und auch seine Schattenseiten, die sich in Geldmangel und Ausschließung von Menschen konkretisieren, aufzuzeigen.⁴¹⁵ Angesichts der rein quantitativen Qualität des Geldes wirbt er im Namen der Theologie für eine Ökonomie der Gabe und der Verschwendung im Sinne eines Korrektivs zur Tauschgesellschaft, für eine Ökonomie, die an den grundlegenden menschlichen Bedürfnissen orientiert ist:⁴¹⁶ „In einer Ökonomie der Gabe und des Überflusses wird Geld nicht zum Gegenspieler Gottes aufsteigen können, weil es in den größeren Erfahrungskontext des Lebens eingebunden ist und von ihm normiert wird.“⁴¹⁷ Werden dem Geld keine transzendentalen Fähigkeiten mehr zugemessen, kann es zu seinen „Anfängen und Kernaufgaben zurückkehren, ein hervorragendes Mittel, ein wirksames Tauschinstrument zu sein, nicht mehr und nicht weniger“⁴¹⁸. Zugleich muss sich der Glaube an und die Rede von Gott in der Auseinandersetzung mit den Fragen und den Problemen der Menschen im Sinne der skizzierten Bedeutungsunterschiede zwischen Gott und Geld bewähren, also die entsprechenden Realitäten im Leben der Menschen hervorbringen.⁴¹⁹ Die Gottesrede „kann der Macht des Geldes nur dann Grenzen setzen, wenn sie die vielschichtige

⁴¹² Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 380.

⁴¹³ Vgl. Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 381-383.

⁴¹⁴ Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 381.

⁴¹⁵ Vgl. Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 378. Vgl. Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 394. Vgl. Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 442.

⁴¹⁶ Vgl. Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 380-381. Vgl. Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 464ff. Vgl. unten 9.2.3.

⁴¹⁷ Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 381.

⁴¹⁸ Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 385.

⁴¹⁹ Vgl. Alois *Halbmayr*, *Gott und Geld* 400.

Bedeutung des Geldes nicht negiert oder aus dem Spiel drängt, sondern die Kategorie Gott so stärkt und zu einem bedeutsamen Symbol entwickelt, dass sie durch ihre semantische und pragmatische Überzeugungskraft dem expansiven Streben der monetären Sphäre deutliche Schranken setzen kann⁴²⁰. Neben einer entsprechenden Rede von Gott bietet sich vor allem auch die engagierte Mitarbeit an der Schöpfung Gottes als ein Weg dazu an.

1.5.3. Vorrang des Kapitals vor der Arbeit – Theologische Kapitalismuskritik

Die theologische Kritik an einer Absolutsetzung des Geldes⁴²¹ mündet in eine Kritik des Kapitalismus als System der Absolutsetzung von Kapital. Diese wird umso dringender, als der Kapitalismus nach dem Niedergang der realkommunistischen Systeme als Sieger erscheint, der sich aufgrund seines Sieges noch zusätzliche Legitimation verschafft hat.⁴²² Die fragwürdigen Punkte am kapitalistischen System bleiben aber bestehen oder verschlimmern sich aufgrund des mangelnden Korrektivs und aufgrund des Phänomens einer deregulierten Globalisierung noch weiter.⁴²³

Kapitalismus meint hier jene menschliche Handlungsweise, die das Kapital – oft verbunden mit dem Blick auf den eigenen Vorteil – zum Letztprinzip des Wirtschaftens und damit auch des Arbeitens erhebt, zumindest im Bereich der Erwerbsarbeit. Dem Kapital ist dadurch nichts mehr übergeordnet, es genügt sich als Ziel und Motor der Wirtschaft selbst. Sofern eingesetztes Kapital vermehrt wurde, ist für solcherart rein kapitalistisches Denken das Ziel erreicht.⁴²⁴ Nicht nur die Förderung des Lebens in der Schöpfung, sondern auch die arbeitenden Menschen spielen eine nachgeordnete Rolle. Beide können sogar als Störfaktoren in der Vermehrung des Kapitals empfunden werden, indem sie Kosten verursachen oder wirtschaftliches Wachstum bremsen.⁴²⁵ Auch wenn kaum jemand eine solch rücksichtslose Reinform des Kapitalismus

⁴²⁰ Alois Halbmayr, Gott und Geld 402.

⁴²¹ Vgl. EG 55-57.

⁴²² Vgl. Paul M. Zulehner, Christen in der Arbeitswelt 26.

⁴²³ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, Theologie der Arbeit 416-417.

⁴²⁴ Vgl. Herbert Böttcher, Kapitalismus 20.

⁴²⁵ Vgl. Nicola Riccardi, Sostenibilità del lavoro 136.

vertreten möchte⁴²⁶, wird im Zweifelsfall aber doch für den Vorrang des Kapitals vor Menschen und Schöpfung entschieden, verbunden mit dem Argument, dass innerhalb des Systems dieses Handeln notwendig sei, um größeren Schaden abzuwenden.⁴²⁷

Das Hantieren mit den Begriffen „Arbeit“ und „Kapital“ mag hier durchwegs zu vereinfacht erscheinen und ist es auch.⁴²⁸ Hinter den Begriffen Arbeit und Kapital stehen nämlich jeweils konkrete handelnde Menschen und konkrete Arbeitssysteme, die nicht einfach über einen Kamm zu scheren sind.⁴²⁹ In der knappen Verwendung der beiden Begriffe, können Arbeit und Kapital gleichsam personifiziert erscheinen, so, als ob die Arbeit oder das Kapital selbst Akteure wären, was freilich nicht zutrifft. Genauer müsste einerseits von Menschen die Rede sein, die Kapital bearbeiten, und von Menschen, die über das Kapital und dessen Einsatz verfügen. Auch in dieser Gegenüberstellung der beiden Begriffe kommt aber noch der Umstand zu kurz, dass jene, welche das Kapital einbringen, zumindest auf disponierende Weise⁴³⁰ oft selbst an dessen Bearbeitung beteiligt sind. Arbeit und Kapital und die Menschen, die hinter diesen Begriffen stehen, sind nicht so einfach voneinander zu trennen. Zwischen den beiden Menschengruppen der Arbeitenden und der Kapitalverfügenden lassen sich aber Ungerechtigkeiten festmachen, welche den eigentlichen Grund für theologische Kapitalismuskritik bilden und die besonders im folgenden zweiten Hauptkapitel noch näher ausgeführt werden.

Bezüglich der Kritik am Kapitalismus steht die Theologie der Arbeit sowohl in ihrer Begrifflichkeit als auch in ihren Ergebnissen oft sehr nahe an denen von Karl Marx und des Marxismus. Einigkeit besteht vor allem in der Kritik an der Überordnung des Kapitals über die Arbeit und im Gegenzug in der Betonung des Primats der Arbeit vor

⁴²⁶ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 392.

⁴²⁷ Vgl. Herbert *Böttcher*, Kapitalismus 46-47. Vgl. GS 67.

⁴²⁸ Zur Bedeutungsvielfalt des Begriffes „Kapital“ vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 94-104.

⁴²⁹ Vgl. LE 14, 1. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 36. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 94.

⁴³⁰ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 92-94.

dem Kapital.⁴³¹ Auf Karl Marx wird weiter unten noch in einem Exkurs über „entfremdete Arbeit“ eingegangen.

⁴³¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 104. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 151-152.

2. Die schöpferische Gemeinschaft gleichrangiger Menschen als zweiter Rahmen für menschliches Arbeiten

Das erste Kapitel war dem Prozess der Schöpfung und ihrem Sinn gewidmet. Die Schöpfung, an der die menschliche Arbeit maßgeblich mitwirkt, bildet den grundlegenden und umfangreichsten Bezugsrahmen für die Betrachtung der Arbeit. Das folgende zweite Kapitel fokussiert auf die menschliche Gemeinschaft als engeren Bezugsrahmen, innerhalb dessen die Menschen auf einer Ebene zusammenarbeiten.

2.1. Unterscheidung zwischen Mitmenschen und anderen Mitgeschöpfen

Es wurde bereits ausgeführt, dass nicht nur die Menschen von Gott zum Mitwirken an der Schöpfung ermächtigt sind. Auch den Tieren ist die Weitergabe des Lebens möglich. Das Land und das Wasser bringen auf ihre Weise Leben hervor. Dennoch weisen die biblischen Schöpfungsberichte den Menschen eine besondere Stellung unter den Geschöpfen zu, die sich einerseits in der Fähigkeit, die Mitgeschöpfe zu beherrschen, ausdrückt und andererseits an den Auftrag gebunden ist, diese zu hüten. Obwohl die Menschen zutiefst auf die anderen Geschöpfe angewiesen sind, vermögen sie trotzdem kraft ihrer Freiheit aus dieser wechselseitigen Abhängigkeit herauszutreten. Aller Erfahrung nach sind wir Menschen den übrigen Geschöpfen an geistigen Fähigkeiten überlegen. Die übrige Welt ist für uns aufgrund unseres Geistes berechenbar und relativ frei manipulierbar. Diese Überlegenheit der Menschen führt leicht zu der Auffassung unter den Geschöpfen gebe es eine eindeutige Hierarchie, in der die Menschen ganz oben stehen. Eine solche hierarchische Stellung der Menschen ist aber nicht umfassend. Sie beschränkt sich auf das Gebiet der intellektuellen Fähigkeiten, während uns in anderen Bereichen wie zum Beispiel Größe, Stärke oder Widerstandskraft andere Geschöpfe haushoch überlegen sind. Die menschliche Fähigkeit zu herrschen ist nicht absolut. Wir Menschen sind und bleiben Geschöpfe,

die auf ihre Mitgeschöpfe angewiesen sind und mit ihnen in Gemeinschaft stehen.⁴³² Die hierarchische Sichtweise auf die Beziehung der verschiedenen Geschöpfe untereinander mag deshalb zwar prominent sein, sie wird aber nicht der Wirklichkeit in der Schöpfung gerecht.⁴³³ Zu all dem birgt sie die Gefahr der menschlichen Selbstüberschätzung und daraus resultierenden Fehlentscheidungen und falschen Handelns. Eine Sichtweise, welche die Verbindung unter allen Geschöpfen betont, beugt dem vor und wird wohl auch mehr dem Sinn in der Schöpfung gerecht.⁴³⁴ Wieder sind es die beiden komplementären Sichtweisen der beiden Schöpfungsberichte, die hier aufeinandertreffen. Während im ersten Schöpfungsbericht durch Trennen und Ordnen ein Kosmos geschaffen wird, innerhalb dessen die Stellung der Menschen sorgsam von den anderen Geschöpfen unterschieden wird, sind die Menschen in Gen 2 ebenso aus dem Erdboden geformt wie viele andere Geschöpfe auch.⁴³⁵

Eine Sonderstellung der Menschen, die sie von allen anderen Geschöpfen unterscheidet, wird von der Bibel allerdings dadurch ausgedrückt, dass die Menschen allein als Abbilder Gottes beschrieben werden.⁴³⁶ Diese Sonderstellung macht die Menschen in all ihrer Geschöpflichkeit zu so etwas wie den Stellvertretern Gottes auf der Welt.⁴³⁷ Für einander und für die übrigen Geschöpfe repräsentieren die Menschen Gott.⁴³⁸ Dies zeigt sich in der Überlegenheit der Menschen, die überhaupt das Hüten des Schöpfungsgartens erst möglich macht, und im Herrschaftsauftrag des ersten Schöpfungsberichts.⁴³⁹ Die Fähigkeit, andere Geschöpfe gleichsam als Rohstoffe zu

⁴³² Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 493.

⁴³³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 57-58.

⁴³⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 232.

⁴³⁵ Vgl. Gen 2, 7. Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 56.

⁴³⁶ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 44. *Dann sprach Gott: Lasst uns Menschen machen als unser Abbild, uns ähnlich. Sie sollen herrschen über die Fische des Meeres, über die Vögel des Himmels, über das Vieh, über die ganze Erde und über alle Kriechtiere auf dem Land.* (Gen 1, 26) Die Verwendung des Plurals unterstreicht den dezidierten Entschluss, den Gott mit sich selbst fasst, die Menschen als etwas Neues, Herausragendes zu schaffen. (Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 44. Vgl. Georg Fischer, *Die Anfänge der Bibel* 22.)

⁴³⁷ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 45. Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 47.

⁴³⁸ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 158. Vgl. Georg Fischer, *Die Anfänge der Bibel* 23.

⁴³⁹ Vgl. LE 4, 4.

bearbeiten, ist ein Merkmal der menschlichen Fähigkeit zur Herrschaft, wenn auch dabei die Gefahr besteht, im unserer Obhut anvertrauten Gegenüber des Mitgeschöpfes nur mehr ein Objekt zu sehen, auf das wir mit unserer Arbeit einwirken.⁴⁴⁰ Auch in einer hierarchisch verkürzten Sichtweise der Bezogenheit der Geschöpfe untereinander bleiben die Menschen selbst aber füreinander immer Subjekte, die auf derselben Ebene stehen.⁴⁴¹ Es sind nicht bloß Bezogenheit und Angewiesensein wie bei den übrigen Geschöpfen, welche die Menschen untereinander verbinden, sondern auch eine fundamentale Gleichrangigkeit. Diese Gleichrangigkeit begründet die gemeinsame Ebene, auf der die Menschen als Abbilder Gottes ihre Mitarbeit an der Schöpfung gestalten.⁴⁴²

2.2. Die fundamentale Gleichrangigkeit aller Menschen

Die Menschen erhalten von Gott in Gen 1, 28 den Auftrag, in der Schöpfung zu herrschen. Der Auftrag ergeht an alle Menschen gleichermaßen und richtet sich nicht nur an einzelne, sondern an die Menschen als Gemeinschaft.⁴⁴³ Er beinhaltet also nicht das Beherrschen von Menschen untereinander. Auch wenn Herrschaftsformen von Menschen über Menschen überall in der Welt selbstverständlich präsent sind, haben sie doch keine Verankerung in der Ordnung der Schöpfung.⁴⁴⁴ Das gilt nicht nur für das Thema der Herrschaft, sondern auch für jede andere Unterscheidung zwischen Menschen, die immer auch die Möglichkeit gegenseitiger Abwertung beinhaltet. Einzelne Menschen oder Gruppen von anderen abzugrenzen, mag aus verschiedenen Gründen nützlich oder notwendig sein. Solche Abgrenzungen bleiben aber vor den Aussagen der Bibel immer in gewisser Weise willkürlich und daher auch hinterfrag-

⁴⁴⁰ Vgl. LE 4, 3.

⁴⁴¹ Vgl. LE 6, 3. Vgl. LE 12, 5.

⁴⁴² Vgl. LE, Anschrift. Vgl. LE 10, 3.

⁴⁴³ Vgl. LE 4, 4. Vgl. LE 4, 2. Die Enzyklika *Laborem Exercens* verwendet durchgängig für Allgemeinaussagen über die Menschen den Singular „der Mensch“. Offenbar in Anerkennung der Schwäche dieser Formulierung wird in LE 4, 2 präzisiert: „der Mensch und jeder Mensch“. Dorothee Sölle kritisiert ihrerseits eine beim Individuum ansetzende Anthropologie. (Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 53.) Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 211-212.

⁴⁴⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 13.

und wandelbar.⁴⁴⁵ Die Gottebenbildlichkeit gilt für alle Menschen gleich und kann nicht – aus welchen Gründen immer – gewissen Menschen abgesprochen werden.⁴⁴⁶ Wir Menschen sind dadurch soziale, aufeinander bezogene Wesen. Wir teilen uns das Abbild-Gottes-Sein und die Fähigkeit, gemeinsam mit Gott an der Schöpfung mitzuarbeiten.⁴⁴⁷ Herrschaft über andere Menschen „von Gottes Gnaden“ ist, sofern sie sich auf die biblischen Schöpfungsberichte bezieht, eine Fehlinterpretation.⁴⁴⁸ Die Bibel stützt viel eher die demokratische Auffassung, nach der alle Menschen gemeinsam die Herrschaft ausüben und im demokratischen Prozess Leitungsgremien ausbilden.⁴⁴⁹ Und selbst dort wo einzelne Menschen gegenüber anderen eine besondere, vielleicht sogar göttliche Autorität beanspruchen, was durch die biblischen Schöpfungsberichte nicht zu rechtfertigen ist, bedeutet das keine blinde Verfügungsgewalt. Denn auch wenn man eine besondere göttliche Beauftragung annehmen wollte, müssten diese herrschenden Personen ihre Macht nach dem Beispiel Gottes als liebenden Dienst ausüben.⁴⁵⁰ Die Möglichkeiten, welche die Macht über andere Menschen einzelnen gibt, sind als Beteiligung an der Sorge Gottes für die Menschheit und die ganze Schöpfung zu sehen.⁴⁵¹ Gott gibt der Schöpfung ihren Anfang aus Liebe und nicht aus dem Wunsch zu herrschen.⁴⁵² Für die zwischenmenschliche Wirklichkeit der Arbeit heißt das, dass Gott und die Schöpfungsordnung nicht als rechtfertigendes Bild für Unterordnung einfordernde Vorgesetzte missbraucht werden können, wie es auch manche frühere christliche Arbeitsmoral durchaus vermittelt hat.⁴⁵³ Die Würde der einzelnen Menschen bleibt

⁴⁴⁵ Dorothee Sölle führt dies am Beispiel des Nation-Begriffes aus. (Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 89.) Vgl. Alois Baumgartner, *Solidarität als sozialetisches Prinzip* 63. Vgl. Georg Fischer, *Die Anfänge der Bibel* 30.

⁴⁴⁶ Vgl. GS 29. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 195. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 518.

⁴⁴⁷ Vgl. Georg Fischer, *Die Anfänge der Bibel* 23. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 53.

⁴⁴⁸ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 27.

⁴⁴⁹ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 45.

⁴⁵⁰ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 43. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 67. Vgl. EG 88.

⁴⁵¹ Vgl. Paul M. Zulehner, *Leibhaftig glauben* 57-58.

⁴⁵² Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 42.

⁴⁵³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 99-101. Dorothee Sölle bezieht sich hier z.B. auf die protestantische Arbeitsmoral und die reformatorische Auffassung von Gottes Willen zur menschlichen Arbeit. Zu dieser Thematik auch: Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 59-60 u. 76-80.

kraft der gemeinsamen Gottebenbildlichkeit bei allen gleich, unabhängig welche Arbeit sie ausüben und welche Funktion sie innehaben.⁴⁵⁴

Wir arbeiten nicht nur mit Gott, sondern immer auch miteinander an der Schöpfung. Es sind viele gleichrangige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gottes. Menschliche Arbeit bedeutet immer Zusammenarbeit. Menschen ergänzen und entlasten einander durch ihre Arbeit.⁴⁵⁵ Die Bezogenheit der Menschen untereinander stellt ein soziales Netz dar. Das Eingebundensein in die Gemeinschaft gibt Sicherheit und Beheimatung.⁴⁵⁶ Die Menschen als Gemeinschaft tragen gemeinsam mit Gott Verantwortung für das Wachstum der Schöpfung. Das Wissen um Gott und die anderen Menschen, mit denen die Verantwortung geteilt wird, entlastet die Einzelnen auch in der Sorge um das eigene Wohl. Das Ernstnehmen der gegenseitigen Bezogenheit erzeugt Solidarität und damit ein soziales Netz, in das sich Menschen auch fallen lassen können.⁴⁵⁷ Solidarität ist eine menschliche Grundbegabung.⁴⁵⁸ Die Arbeit am Sinn in der Schöpfung, der sich im Leben in Fülle entfaltet, schließt die Arbeit an einem erfüllten Leben für die Mitmenschen mit ein.⁴⁵⁹

2.3. Gleicher Rang, aber als Personen verschieden

2.3.1. Menschen geformt aus Natur und Kultur

Alle Menschen sind gleichrangig und besitzen dieselbe Würde. Zugleich ist jede Person ein unverwechselbares Original und in ihrer Rolle innerhalb der Gemeinschaft nicht einfach mit anderen austauschbar.⁴⁶⁰ Die Unterschiede zwischen Menschen sind offensichtlich. Schnell ist dabei auch eine Differenzierung in natürliche, also im Rahmen der Schöpfungsordnung vorgefundene, und kulturelle Unterschiede zur Hand. Hier aber scheint Vorsicht geboten. Es gilt, was bereits weiter oben ausgeführt wurde.

⁴⁵⁴ Vgl. LE 6, 5. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 159.

⁴⁵⁵ Vgl. LE 4, 4. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 78. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 89.

⁴⁵⁶ Vgl. Paul M. *Zulehner*, Leibhaftig glauben 25.

⁴⁵⁷ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 152. Vgl. LE 16, 2. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 199. Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 56.

⁴⁵⁸ Vgl. Paul M. *Zulehner*, Christen in der Arbeitswelt 28.

⁴⁵⁹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 59. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 166-167.

⁴⁶⁰ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 194.

Es gibt kaum eine Natur, die nicht auch von Menschen kulturell beeinflusst wird. Überall dort, wo Menschen sind, findet sich die Natur immer mit der Kultur vermischt. Die menschliche Freiheit und die Ermächtigung durch Gott zur Mitarbeit an der Schöpfung geben den Menschen Gestaltungsraum. Das trifft umso mehr dort zu, wo es um die Menschen selbst und ihre Beziehungen zueinander geht.⁴⁶¹ Unterschiede zwischen Menschen sind zumindest in ihrer Einordnung und Bewertung kulturell geformt und bleiben formbar. Es liegt an uns Menschen selbst, welche Bedeutung wir einem Unterschied beimessen oder nicht.

Viel mehr als vermeintlich natürlich-biologische Faktoren zählen die kulturellen Faktoren des Geburtskontextes, des soziale Status und des Besitzstandes der Eltern, der Erziehung, der Möglichkeit Bildung zu bekommen und der größere kulturelle Kontext des jeweiligen Landes. Wie Menschen sich arbeitend in den Prozess der Schöpfung einbringen wird daher zu einem Gutteil von der Kultur bestimmt, die schon von ihren Vorfahren gestaltet worden ist, in die sie hineingeboren wurden und in der sie aufgewachsen und gebildet worden sind.⁴⁶² Diese kulturellen Kontexte werden, gewollt oder nicht, von Generation zu Generation weiterentwickelt verbunden mit zumindest der Chance auf ein Wachstum des Sinnvollen in der Schöpfung.⁴⁶³ Die Bibel ermutigt in ihren ersten Kapiteln zu einer solchen Weiterentwicklung der kulturellen Gegebenheiten. So wird zum Beispiel im Buch Genesis gleich an mehreren Stellen mit der kulturellen Vorgabe gebrochen, dass der Erstgeborene der Nachfolger des Vaters in Rang und Status zu sein hat, beginnend unmittelbar bei den Söhnen Evas und Adams, von denen der dritte, also Set, den biblischen Hauptstrang in der Generationenfolge weiterführt.⁴⁶⁴

⁴⁶¹ Vgl. Paul M. *Zulehner*, *Fundamentalpastoral* 150. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 169.

⁴⁶² Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 143.

⁴⁶³ Vgl. GS 26. Vgl. Paul M. *Zulehner*, *Fundamentalpastoral* 152.

⁴⁶⁴ Vgl. Gen 5. Vgl. Bill T. *Arnold*, *Genesis* 77.

2.3.2. Frauen und Männer

Möchte man natürliche Unterschiede zwischen Menschen festmachen, springt als erster der Unterschied zwischen den Geschlechtern ins Auge. Dieser ist auch aus der Tierwelt vertraut und in vielerlei Hinsicht offensichtlich. Dennoch grenzt die Bibel den menschlichen Geschlechterunterschied klar von jenem bei den Tieren ab.⁴⁶⁵ Der erste Schöpfungsbericht würdigt den Unterschied zwischen Frauen und Männern durch ausdrückliche Erwähnung und betont zugleich die Gleichrangigkeit der Geschlechter, indem es Frauen und Männer gemeinsam sind, die Gott als Abbilder repräsentieren.⁴⁶⁶ Folglich richten sich auch die Aufträge des Herrschens, Bebauens und Hütens an Frauen und Männer zusammen.⁴⁶⁷ Die Menschen sind als Mitschöpferinnen und Mitschöpfer nicht in starren Geschlechterrollen gefangen, wie sie bei Tieren zu beobachten sind. Es steht den Menschen frei, das Geschlechterverhältnis zu gestalten.⁴⁶⁸ Dies wird im zweiten Schöpfungsbericht noch deutlicher gemacht.

Das erste menschliche Wesen wird in Gen 2 als einsam dargestellt. Es hat zwar die anderen Geschöpfe und insbesondere die Tiere als Gegenüber, aber keines, das ihm wesensgleich wäre und in seiner Stellung innerhalb der Schöpfung entspricht.⁴⁶⁹ Wo nur ein einzelnes Wesen ist, kann aber auch keine geschlechtliche oder sonst wie geartete Differenzierung vorgenommen werden.⁴⁷⁰ Die Erzählung der Erschaffung des zweiten menschlichen Wesens durch Gott erfolgt detailliert und nimmt relativ breiten Raum ein. Dieses zweite wird nicht auch einfach aus dem Ackerboden geformt wie alle anderen Geschöpfe, sondern der Rohstoff ist das erste Menschenwesen selbst.⁴⁷¹ Diese überaus starke Betonung der Gleichheit und gegenseitigen Entsprechung wird im Anschluss noch vom ersten freudig bestätigt.⁴⁷² *Das endlich ist Bein von meinem Bein und Fleisch von meinem Fleisch.* (Gen 2, 23a) Besonders aber überrascht der folgende

⁴⁶⁵ Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 25.

⁴⁶⁶ Vgl. Gen 1, 27. Vgl. Ingeborg Gabriel, Grundzüge katholischer Sozialethik 159. Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 25.

⁴⁶⁷ Vgl. Katharina Westerhorstmann, Selbstverwirklichung und Pro-Existenz 143-144.

⁴⁶⁸ Vgl. Katharina Westerhorstmann, Selbstverwirklichung und Pro-Existenz 143.

⁴⁶⁹ Vgl. Gen 2, 18-20.

⁴⁷⁰ Vgl. Katharina Westerhorstmann, Selbstverwirklichung und Pro-Existenz 144.

⁴⁷¹ Vgl. Gen 2, 21-22.

⁴⁷² Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 60-61.

Satz, wo es sich doch gerade bei der Unterscheidung zwischen Frau und Mann um eine vermeintlich eindeutig natürliche Sache handelt. Die Differenzierung in zwei Geschlechter wird nämlich nicht von Gott vorgenommen und damit nach herkömmlichen Verständnis natürlich vorgegeben, sondern ist ein erster Akt menschlicher Kulturleistung, indem das erste Menschenwesen feststellt: *Frau soll sie heißen; denn vom Mann ist sie genommen.* (Gen 2, 23b) Dieser Satz ist leider in der Einheitsübersetzung der Bibel nicht auf dieselbe Weise verständlich wie in der Originalsprache. In Anlehnung an das im hebräischen Text verwendete Wortspiel könnte es heißen: Menschlein soll sie heißen, denn vom Menschen ist sie genommen.⁴⁷³

Der Unterschied zwischen Frauen und Männern gewährleistet auf der biologischen Ebene, dass zwei Menschen miteinander das Leben an Nachkommen weiterzugeben vermögen. Gerade die dafür erforderliche geschlechtliche Vereinigung und die zwischenmenschliche sexuelle Anziehung betonen aber bereits wieder das Verbindende. Frauen und Männer sind aufeinander verwiesen und angewiesen.⁴⁷⁴ Abseits der offensichtlichen biologischen Unterschiede ist aber der Geschlechterunterschied mit den ihm lebenspraktisch beigemessenen Folgen, die besonders auch in der Arbeitswelt deutlich werden, großteils kulturell geprägt und veränderbar.⁴⁷⁵ Dieses Fazit muss aus dem zweiten Schöpfungsbericht gezogen werden und das, obwohl dieser einer zweifellos eher patriarchalen Kultur entspringt und biblisch eingebettet ist in einen Kontext überaus patriarchal geprägter Schriften.⁴⁷⁶ Auch die in Gen 3 als von Gott dekretiert dargestellte Unterordnung der Frauen unter die Männer⁴⁷⁷ braucht in diesem Zusammenhang nicht zu verunsichern. Diese Form der Unterordnung steht eindeutig im Kontext einer Aufzählung von Übeln⁴⁷⁸, die nicht

⁴⁷³ Vgl. Georg Fischer, Die Anfänge der Bibel 39. Die verwendeten hebräischen Worte für Mann (isch) und Frau (ischa) sind äußerst ähnlich, wenn auch etymologisch verschieden. (Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 61)

⁴⁷⁴ Vgl. Katharina Westerhorstmann, Selbstverwirklichung und Pro-Existenz 144.

⁴⁷⁵ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 61.

⁴⁷⁶ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 59. Bill T. Arnold schließt nicht aus, dass in Gen 2 die Erinnerung an eine real existierende vorpatriarchale Gesellschaft des alten Israel lebendig bleibt. (Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 73-74) Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 27-28. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, Theologie der Arbeit 422. Vgl. Paul M. Zulehner, Liebe und Gerechtigkeit 64.

⁴⁷⁷ Vgl. Gen 3, 16.

⁴⁷⁸ Vgl. Gen 2, 14-19.

der Intention Gottes für die Schöpfung entsprechen.⁴⁷⁹ Dass diese Übel als Strafe Gottes erscheinen, drückt aus, dass letztlich alles Leid in der Welt eine Rückfrage an Gott bleibt. Zugleich wird deutlich, dass menschliche Fehlhandlungen wie das Herrschen eines Geschlechts über das andere Leidsituationen hervorrufen können. Wo dies der Fall ist, liegt es aber auch umso mehr im Handlungsspielraum der Menschen, solche Leidsituationen zum Positiven zu verändern.⁴⁸⁰

2.3.3. Charismen, Talente, Begabungen

Ein weiterer natürlich vorgegebener Unterschied zwischen Menschen wird durch unterschiedliche Begabungen, Talente und Charismen deutlich. Wieder bemisst sich die Bedeutung dieses Unterschieds daran, wie er im kulturellen Kontext beurteilt und bewertet wird. Oft werden besondere intellektuelle Fähigkeiten höherrangig eingestuft als rein körperliche Kraft oder Fertigkeit. Von der Ordnung der Schöpfung her ist aber keine solche Bewertung vorgegeben. Dort stehen alle Menschen auf derselben Stufe der Würde und Wertigkeit. In unterschiedlichen menschlichen Kulturformen gelangen auch unterschiedliche Fähigkeiten zu jeweils größeren Ehren, oft bemessen an der wirtschaftlichen Profitabilität. Es gibt keine Menschen, die aufgrund ihrer Begabungen von Natur aus zu Höherem berufen sind. Die höhere Einstufung erfolgt aufgrund hinterfragbarer und wandelbarer kultureller Rahmenbedingungen, die von der Mehrheit der Gesellschaft akzeptiert und getragen werden. Dieser gesellschaftliche Rahmen kann leider auch dazu führen, dass bei Menschen vorhandene Begabungen und Fähigkeiten verkümmern, weil sie gesellschaftlich nicht erwünscht sind oder unnütz erscheinen.⁴⁸¹ Der Schöpfung und dem Reichtum ihres sinnvollen Gehalts aber gehen so die Möglichkeiten dieser

⁴⁷⁹ Vgl. Georg Fischer, *Die Anfänge der Bibel* 41.

⁴⁸⁰ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis 70-71*. In Gen 3, 16b ist die Herrschaft des Mannes über die Frau die Antwort auf das Verlangen (Besitzen-Wollen) der Frau dem Mann gegenüber. Beides, Besitzen und Beherrschen, sind Formen der Unterdrückung. Daraus entsteht Kampf und die Missachtung der Würde des Gegenübers. Mit einer gelungenen zwischenmenschlichen Beziehung oder gar Liebesbeziehung hat dies aber nichts mehr zu tun, wie auch die textliche Parallele mit dem Kampf zwischen Kain und der Sünde (Gen 4, 7b) verdeutlicht. (Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis 70-71*) Vgl. Katharina Westerhorstmann, *Selbstverwirklichung und Pro-Existenz* 149.

⁴⁸¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 125.

Fähigkeiten unverwirklicht verloren.⁴⁸² Das ist auch dort der Fall, wo Menschen die volle Entfaltung ihrer Fähigkeiten aufgrund von kulturell vorgegebenen Rollenklischees erschwert oder ganz versagt ist, wie zum Beispiel bei traditionellen Geschlechterrollen.⁴⁸³ Die Schöpfung ist aber als solidarisch von vielen getragener Prozess auf die Verwirklichung der unterschiedlichen Begabungen der einzelnen Menschen angewiesen.⁴⁸⁴

2.3.4. Arm und Reich

Eines der stärksten Beispiele für kulturell geprägte Determinierung von Menschen und eine Hauptquelle für reale Unterschiede zwischen Menschen stellt der Reichtum beziehungsweise die Armut dar. Beide sind in den meisten Fällen bereits mit der Geburt der Menschen gegeben und stellen somit geradezu quasi-natürliche Umstände dar. Sie sind aber zutiefst Folgeerscheinungen der menschlichen Kulturgeschichte und die durch sie erzeugte Ungleichheit in Chancen⁴⁸⁵ und Rang steht in scharfem Gegensatz zur biblisch verbrieften Gleichrangigkeit aller Menschen. Zugleich bedeutet das Bemühen um Veränderung der Kultur des Gegensatzes von Arm und Reich ein schwieriges Unterfangen mit vielen Irrwegen und Sackgassen, wie die Geschichte zum Beispiel anhand der Entwicklung des Kommunismus hin zu totalitären Staatsformen gezeigt hat. Dennoch muss vor der Schöpfungsordnung die Verkleinerung der Schere zwischen Arm und Reich als vordringliche Aufgabe für die menschliche Mitarbeit an der Schöpfung erscheinen, in der es um erfülltes Leben für alle Geschöpfe geht.⁴⁸⁶ Dafür bedarf es aber nicht einfach einer gönnerhaften Geste der Reichen den Armen gegenüber. Es bedarf vielmehr des ehrlichen Bestrebens, der Gleichrangigkeit aller Menschen zu entsprechen, sich den Armen zuzuwenden und alles zu tun, um sie aus

⁴⁸² Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 507.

⁴⁸³ Die hauptsächliche Betreuung von Kindern wird z. B. oft in einem weit gefassten Mutterschaftsbegriff als gleichsam natürlich vorgegebene Frauensache aufgefasst, dabei aber nicht die Frage nach den tatsächlichen individuellen Begabungen und Bedürfnissen der Frauen gestellt, so zum Beispiel auch in LE 19, 4.

⁴⁸⁴ Vgl. Bill T. *Arnold*, *Genesis* 78.

⁴⁸⁵ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 537.

⁴⁸⁶ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 160.

ihrer Situation zu befreien.⁴⁸⁷ Die Reichen verfügen ja über ihren Besitz, ihre Stellung innerhalb der Gemeinschaft oder ihren Chancenvorsprung in vielen Fällen nur durch den puren Zufall der Geburt in eine vermögende Familie beziehungsweise in eine der wohlhabenden Gesellschaften der Erde.⁴⁸⁸ Vor dem Hintergrund, dass die Schöpfung allen Menschen gemeinsam zum Hüten und Bebauen anvertraut ist⁴⁸⁹, bleibt jeglicher materieller Reichtum als Folge menschlicher Kultur- und Organisationsformen hinterfragbar und das Recht auf Eigentum einzelner dem der Gemeinschaft untergeordnet.⁴⁹⁰

In der gängigen Praxis der Arbeitswelt lassen die Besitzenden zu ihrem eigenen Nutzen ihr Kapital von anderen Menschen, die aufgrund der Gesellschaftsordnung keine echte Verfügungsgewalt über diese Güter haben, gegen Lohn bearbeiten. Mit der Ordnung der Schöpfung, nach der die Menschen als Gemeinschaft über die Schöpfung verfügen, ist dies nur unter Schwierigkeiten vereinbar.⁴⁹¹ Für diejenigen, die gegen Entgelt arbeiten, kommt noch hinzu, dass auch ihre Freiheit, auf welche Weise sie an der Schöpfung mitarbeiten wollen, eingeschränkt wird.⁴⁹² Wie das Volk Israel in der ägyptischen Knechtschaft sind Besitzlose unfrei und unfreiwillig abhängig von der Verfügungsgewalt der Reichen, sei es durch Ausbeutung ihrer Arbeitskraft oder indem ihnen überhaupt die Möglichkeit zur Arbeit vorenthalten wird.⁴⁹³ Wenn schon die grundlegende Veränderung der vorherrschenden gesellschaftlichen Ordnung schwierig erscheint, tragen die Besitzenden zumindest eine besondere Verantwortung innerhalb der menschlichen Gemeinschaft, die Güter, über die sie Verfügungsgewalt haben,

⁴⁸⁷ Vgl. EG 187. Vgl. EG 199. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 159. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 161. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Über Solidarität* 18. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 535.

⁴⁸⁸ Vgl. EG 190. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 98-99.

⁴⁸⁹ Vgl. LE 12, 3.

⁴⁹⁰ Vgl. LE 14, 2.

⁴⁹¹ Vgl. LE 14, 3.

⁴⁹² Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 114-115. Vgl. Herbert Böttcher, *Kapitalismus* 21.

⁴⁹³ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 536..

einer sinnvollen Verwendung zum Wohl aller Geschöpfe zuzuführen.⁴⁹⁴ Insofern ist auch das sinnvolle Management des Kapitaleinsatzes Mitarbeit an der Schöpfung.⁴⁹⁵

Die Größe des Unterschieds zwischen Armen und Reichen stellt einen wichtigen Indikator dafür dar, wie es um die Solidarität in der menschlichen Gemeinschaft bestellt ist. Gelebte Solidarität denkt „in den Begriffen der Gemeinschaft und des Vorrangs des Lebens aller gegenüber der Aneignung der Güter durch einige wenige“⁴⁹⁶. Eine wachsende Schere zwischen Arm und Reich weist auf ein Schwinden der Solidarität unter den Menschen hin, das von den Reichen ausgeht, die angesichts des eigenen Vorteils ihre Mitverantwortung für das Wohl aller vergessen.⁴⁹⁷ Wird von dort ausgehend die Entsolidarisierung zum Massenphänomen, befördert sie selbst ihr weiteres Ansteigen und wird zu einer „Struktur des Bösen“ in der Gesellschaft,⁴⁹⁸ indem die Einzelnen verunsichert durch mangelnden Rückhalt in der Gemeinschaft sich ängstlich genötigt sehen, nur mehr für sich selbst und die unmittelbaren Angehörigen Besitz zu horten, um für alle Fälle gerüstet zu sein.⁴⁹⁹ Die Angst um das eigene Wohl lässt uns Menschen auch wider die eigene Überzeugung beziehungsweise wider besseres Wissen eigennützig handeln.⁵⁰⁰ Dies betrifft nicht nur das Zusammenraffen materieller Güter, sondern auch das Streben nach Macht, Ansehen und Selbstbehauptung.⁵⁰¹ Um dem Schwinden von Solidarität entgegenzuwirken, bedarf es einer gemeinschaftlichen Anstrengung, allem voran seitens des staatlichen Gemeinwesens, das durch regulative Maßnahmen zumindest eine grundsätzliche

⁴⁹⁴ Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 25-26. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 535-536.

Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 231.

⁴⁹⁵ Vgl. GS 70. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 84. Weiterführendes zur Ethik der Kapitaldisposition vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 329ff.

⁴⁹⁶ EG 188.

⁴⁹⁷ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 103-104. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 185.

⁴⁹⁸ Vgl. EG 59.

⁴⁹⁹ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Über Solidarität 17.

⁵⁰⁰ Vgl. Paul M. *Zulehner*, Christen in der Arbeitswelt 56. Vgl. GS 10.

⁵⁰¹ Vgl. Paul M. *Zulehner*, Liebe und Gerechtigkeit 30.

existentielle Absicherung für alle gewährleisten muss, wenn es der Gleichrangigkeit und wechselseitigen Angewiesenheit aller Menschen gerecht werden will.⁵⁰²

2.3.5. Zwischenmenschliche Abhängigkeit

Innerhalb der menschlichen Gemeinschaft gibt es zahlreiche Unterschiede, die zwischenmenschliche Abhängigkeit zur Folge haben. Je mehr Menschen auf andere angewiesen sind, umso schwächer erscheinen sie diesen gegenüber. Viele Abhängigkeiten sind kulturell erzeugt, alle sind zumindest kulturell geprägt. Schon die wertende Klassifizierung der Abhängigkeit als Schwäche ist kulturell erzeugt. Eine Gemeinschaft, in der es nicht mehr unterschiedliche Grade von Abhängigkeit gibt, ist mit Sicherheit eine Utopie, denn nicht alle Unterschiede zwischen Menschen können und sollen einfach nivelliert werden.⁵⁰³ Umso wichtiger erscheint es aber, die solidarische Verantwortung der sogenannten Stärkeren im Auge zu behalten.⁵⁰⁴ Auch die sogenannten Schwachen stehen als Abbilder Gottes selbstverständlich auf der derselben Stufe mit allen anderen Menschen, wenn auch an ihnen die Angewiesenheit auf andere ungleich deutlicher hervortritt.⁵⁰⁵ Die offensichtliche Abhängigkeit der Kinder, der Alten und Kranken, der Menschen mit eingeschränkten Fähigkeiten und mit besonderen Bedürfnissen muss aber für alle anderen Menschen ein Hinweis auf ihre eigene im Moment nicht im Vordergrund stehende Angewiesenheit sein.

Von der Schöpfungsordnung her gibt es keine wertende Unterscheidung zwischen mehr und weniger auf andere angewiesenen Menschen. Wir alle sind gemeinsam Abbilder Gottes und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Schöpfung. Dies zeigt, dass der Beitrag der vermeintlich Schwächeren sehr wohl erwünscht und nicht sinnlos ist. Vielmehr liegt es am kulturell geschärften Blick, auch die scheinbar belanglosen Beiträge von Menschen in der Schöpfung zu sehen. Die wachsende Fülle des Lebens in

⁵⁰² Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 88. Die staatliche Regulierung des Arbeitslebens im Sinne sozialer Rechtsstaatlichkeit ist eine Grundforderung der katholischen Soziallehre. (Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 44).

⁵⁰³ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 195.

⁵⁰⁴ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 200. Vgl. Wolfgang Huber, *Soziale Gerechtigkeit als biblische Forderung* 53.

⁵⁰⁵ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 160.

der Schöpfung braucht die Beiträge aller Menschen, um nicht eine einseitige, sondern eine echte Fülle zu sein.⁵⁰⁶ In einer verkürzten Hinordnung der Arbeit allein auf Maximierung des Geldgewinns, tut sich aber gerade die Arbeitswelt besonders schwer damit, solche Beiträge wirklich zu integrieren, welche keinen Geldprofit erbringen.⁵⁰⁷

2.4. Gleicher Rang, aber verschiedene Funktion innerhalb der Gemeinschaft

2.4.1. Menschen sind arbeitend soziale Wesen

Die Beziehung Gottes zu den Geschöpfen, allen voran zu den Menschen als freie Partnerinnen und Partner Gottes, und die umfassende Bezogenheit aller Geschöpfe untereinander sind eine Grundgegebenheit der Schöpfung.⁵⁰⁸ Die tiefe Bezogenheit und das Angewiesen-Sein der Menschen auf die übrigen Geschöpfe spiegeln sich besonders wider im lebensnotwendigen Eingebunden-Sein der einzelnen in die menschliche Gemeinschaft. Nicht als einzelne, sondern als Gemeinschaft sind die Menschen von Gott dazu ermächtigt, in der Schöpfung an der Entfaltung des Lebens in Fülle für alle Geschöpfe zu arbeiten. Arbeitslose beschreiben sich selbst als außerhalb der menschlichen Gemeinschaft.⁵⁰⁹ Daran wird deutlich, dass die Gemeinschaft in der Arbeit nicht nur konkret und erlebbar wird, sondern sich auch in der gemeinsamen Arbeit konstituiert.⁵¹⁰ Dass alle Glieder der Gemeinschaft ihren arbeitenden Beitrag in die Schöpfung einbringen können und dadurch in die Gemeinschaft eingebunden sind, erscheint deshalb den Produkten, die aus der Arbeit hervorgehen, noch vorgeordnet.⁵¹¹ Nachdem die Mitarbeit an der Schöpfung allen Menschen gemeinsam übertragen ist, steht es auch allen zu, ihren je eigenen Beitrag entsprechend den

⁵⁰⁶ Vgl. EG 236. Vgl. Paul M. Zulehner, Christen in der Arbeitswelt 89.

⁵⁰⁷ Vgl. LE 22, 1.

⁵⁰⁸ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 146.

⁵⁰⁹ Vgl. Paul M. Zulehner, Christen in der Arbeitswelt 89. Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 147.

⁵¹⁰ Vgl. LE 20, 3. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, Theologie der Arbeit 212. Vgl. Nicola Riccardi, Sostenibilità del lavoro 138-140.

⁵¹¹ Vgl. LE 10, 4.

persönlichen Fähigkeiten einzubringen. Arbeit ist zuerst Arbeit mit anderen und als solche Arbeit für die Schöpfung.⁵¹²

Wir Menschen sind soziale Wesen, das heißt bezogen auf andere und auf Zusammenwirken angewiesen.⁵¹³ Das Bezogensein auf die anderen Geschöpfe und Menschen ist jedem menschlichen Leben von der Schöpfungsordnung her ebenso vorgegeben wie die Einmaligkeit jeder Person.⁵¹⁴ Zumindest im zeitlichen Ablauf eines menschlichen Lebens ist die Bezogenheit auf andere sogar vorgeordnet⁵¹⁵ und wird anhand der Angewiesenheit von Neugeborenen besonders deutlich. Die für unser menschliches Selbstverständnis auch bedeutsame Abgrenzung der eigenen Individualität von den anderen prägt sich erst später heraus, bedarf für ihre Beschreibung einer gewissen intellektuellen Abstraktion und zeigt sich von Kultur zu Kultur in unterschiedlicher Intensität.⁵¹⁶ Eine kulturell hervorgebrachte Verkürzung der Menschen auf einsame Individuen, die jedes für sich allein ihres eigenen Glückes Schmied sind, muss als Mythos derer gelten, die kaum Angewiesenheit auf andere verspüren und dabei vergessen, dass sie selbst zumindest als Kinder angewiesen waren und es aller Wahrscheinlichkeit nach als Alte oder Kranke auch wieder sein werden.⁵¹⁷

2.4.2. Gemeinwohl

Die adäquate Antwort unserer Freiheit auf die vorgegebene wechselseitige Bezogenheit ist solidarisches Handeln, das nach dem erfüllten Leben für die ganze Menschheit und Schöpfung strebt.⁵¹⁸ Nicht ich arbeite für mich, sondern wir arbeiten für uns.⁵¹⁹ Das bedeutet eine gerechte Verteilung der Früchte der Arbeit zum Wohl aller und dieser vorausgehend eine gerechte Verteilung der Arbeit selbst. Für

⁵¹² Vgl. LE 14, 7. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 152. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 161. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 213.

⁵¹³ Vgl. LE, *Anschrift*.

⁵¹⁴ Vgl. GS 12. Vgl. GS 25. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 10.

⁵¹⁵ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Über Solidarität* 10.

⁵¹⁶ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 197. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 53.

⁵¹⁷ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 104. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 144. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Über Solidarität* 14.

⁵¹⁸ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 67. Vgl. auch EG 39.

⁵¹⁹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 141. Vgl. Nicola Riccardi, *Sostenibilità del lavoro* 143-144.

Menschen gibt es von der Schöpfung her innerhalb der menschlichen Gemeinschaft so etwas wie ein Recht auf den je eigenen Anteil am guten, erfüllten Leben und auch eine Pflicht, den je eigenen Anteil an Arbeit dafür in die Schöpfung einzubringen.⁵²⁰ Als gemeinschaftliches Tun ist jegliche menschliche Arbeit eingebunden in einen Wechsel von Geben und Nehmen und ausgerichtet auf die Vermehrung des Sinnvollen in der Schöpfung und damit auf das Wohl aller Geschöpfe.⁵²¹ Innerhalb der menschlichen Gemeinschaft sind dementsprechend das Einzelwohl und auch das Wohl einer Gruppe dem Gemeinwohl untergeordnet.⁵²² So wie die menschliche Gemeinschaft als ganze von Gott den Auftrag zu herrschen, zu bebauen und zu hüten hat, ist sie auch als ganze Adressatin der ihr zukommenden Früchte der Arbeit.⁵²³ Das Gemeinwohl ist nicht bloß die Summe aller bestmöglich verwirklichten Einzelinteressen, sondern stellt an sich ein erstrebenswertes Gut dar.⁵²⁴

Der Wettbewerb und der Konkurrenzkampf in der Wirtschaft stehen, sofern sie den Blick für die gemeinsame Verantwortung der Menschen füreinander und für die Schöpfung verloren haben, in Widerspruch zum umfassenden sozialen Bezug der Menschen.⁵²⁵ Die Arbeitswelt wird dadurch zu einem Ort des Gegeneinanders statt des Miteinanders.⁵²⁶ Dies geht oft Hand in Hand oder wird vorbereitet durch eine gewaltsame Ausbeutung der übrigen Geschöpfe, wie zum Beispiel in der Massentierhaltung zur Fleischproduktion oder in der exzessiven Rodung von Wäldern.⁵²⁷ Anstatt der gemeinsamen Anstrengung für eine sinnvolle Sache tritt in den Vordergrund, wer mit einer Sache Geld verdient. Ob sie überhaupt sinnvoll ist, wird dadurch zweitrangig.⁵²⁸ Innerhalb einer Branche geht es zuerst um Marktführerschaft

⁵²⁰ Vgl. LE 16, 2. Die Arbeitspflicht im Dienste des Gemeinwohls wird in der Enzyklika *Laborem exercens* an anderer Stelle durch die Ablehnung eines Übermaßes an Streiks unterstrichen. (Vgl. LE 20, 7) Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 54.

⁵²¹ Vgl. GS 26. Vgl. GS 35. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 10.

⁵²² Vgl. LE 20, 4. Vgl. LE 20, 7. Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 58.

⁵²³ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 140.

⁵²⁴ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 199. Vgl. Nicola *Riccardi*, *Sostenibilità del lavoro* 144.

⁵²⁵ Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 103. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Über Solidarität 16.

⁵²⁶ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 142.

⁵²⁷ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 162.

⁵²⁸ Vgl. Wolfgang *Huber*, Soziale Gerechtigkeit als biblische Forderung 55-56.

und nicht um die gemeinsame Arbeit an optimalen lebensdienlichen Lösungen. Wichtig ist, sich im Überlebenskampf auf dem Markt zu behaupten und andere hinter sich zu lassen, aller wechselseitigen Angewiesenheit zum Trotz.⁵²⁹ Wieder zeigt sich die Dynamik, nach der für Geld gearbeitet wird und nicht für das Leben der Geschöpfe. Das Geld hat sich vom Mittel zum Zweck verselbständigt. Ob sie wollen oder nicht, sind innerhalb eines solchen Systems alle Menschen genötigt, für sich selbst nach Geld zu streben, um damit zunächst einmal nur ihr nacktes Überleben zu sichern. Das Streben nach dem Sinnvollen hat daneben kaum mehr Platz.⁵³⁰ Eine solidarisch verbundene Gemeinschaft hingegen teilt unter sich, was an mühevoller Arbeit notwendig ist, um selbstverständlich das Überleben aller zu sichern und ihre Leiden zu mindern.⁵³¹ Darüber hinaus arbeitet sie gemeinsam am erfüllten Leben ebenfalls für alle. Ihre Arbeit zielt nicht auf Geld als Selbstzweck, sondern auf die Bedürfnisse der Mitgeschöpfe.⁵³² Die Sicherheit des Miteinanders eröffnet den Raum und die Ressourcen für das, was über das bloße Überleben hinausgeht. Dazu zählt, was Menschen, die der Überlebenssorge entledigt sind, an freier Kreativität in die Schöpfung einbringen können. Das Merkmal einer unsolidarischen Welt hingegen ist es, wenn das Schöne als Luxus denen vorbehalten bleibt, die sich im Kampf behaupten und daher das meiste Geld besitzen.⁵³³

Die grundlegende Freiheit, mit der wir Menschen vor Gott und voreinander ausgestattet sind, eröffnet gepaart mit der sozialen Verbundenheit zueinander die Möglichkeit, aneinander schuldig zu werden, indem wir einander in schädlicher Weise die Rechte aus dieser Verbundenheit vorenthalten.⁵³⁴ Was für unser Verhältnis zu den Mitgeschöpfen überhaupt gilt, gilt besonders für jenes zu den Mitmenschen. Absonderung vom gemeinsamen Weg mit Gott bedeutet oft zugleich Absonderung aus

⁵²⁹ Vgl. Herbert *Böttcher*, *Kapitalismus* 37.

⁵³⁰ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 98.

⁵³¹ Vgl. LE 27, 3. Vgl. LE 27, 5-6. *Laborem exercens* nimmt hier Bezug auf die Erlösung durch das Kreuz Jesu und bezeichnet die Mühe der Arbeit als das alltägliche Kreuz der Menschen, das seinerseits der Erlösung anderer dient.

⁵³² Vgl. LE 25, 4. Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 166-167. Auch Dorothee *Sölle* verweist auf die Erlösungstat Jesu und sein Arbeiten zur Stillung der Lebensbedürfnisse der Menschen und unter Einbeziehung der Ausgegrenzten, Armen und Schwachen als exemplarisches Arbeiten an der Schöpfung.

⁵³³ Vgl. Bill T. *Arnold*, *Genesis* 79.

⁵³⁴ Vgl. Bill T. *Arnold*, *Genesis* 79.

der menschlichen Gemeinschaft, die einerseits zum eigenen Vorteil geschieht und zugleich aber aufgrund des sozialen menschlichen Wesens Schuld- und Schamgefühle den anderen gegenüber auslöst.⁵³⁵ Die Aufgabe, an der Schöpfung mitzuarbeiten, kommt den Menschen als Gemeinschaft zu. Der Auftrag des *Herrschens, Hütens* und *Bebauens* richtet sich an alle Menschen gleichermaßen. Alle Menschen sind gemeinsam das ausführende Subjekt dieser Tätigkeiten. Daher sind wir Menschen besonders an einen gemeinsamen Weg gebunden. Die Absonderung von diesem Weg macht eine besondere Qualität des Schuldig-Werdens aus, da es nicht „nur“ eine Vernachlässigung der Verantwortung für Mitgeschöpfe bedeutet, sondern auch die Missachtung der Gleichrangigkeit der Mitmenschen. Die Menschen haben von der Schöpfung her das Recht darauf, dass nicht einzelne in der Verfolgung ihrer persönlichen Interessen an ihnen vorbei agieren. Wo aber das Gemeinwohl dem Einzel- oder Gruppeninteresse untergeordnet wird, ist dies der Fall. Adam und Eva fühlen sich im biblischen Bericht nach der Absonderung vom gemeinsamen Weg mit Gott nackt und bloßgestellt und entziehen sich dem Blick Gottes, die Gemeinschaft mit Gott ist gestört.⁵³⁶ Aufgrund der hohen Bedeutung, welche eine intakte Einbindung in die Gemeinschaft hat, neigen Menschen dazu, die bloßliegende Tatsache ihrer Schuld zu verschleiern, den freien Blick auf die nackte Schuld durch deren Bekleidung zu unterbinden oder auch die Schuld an andere weiterzuschieben⁵³⁷ und freilich dadurch noch schuldiger innerhalb der Gemeinschaft zu werden. Die menschliche Ambivalenz zwischen Zusammenarbeit und Absonderung findet hier ihren besonderen Ausdruck.

2.4.3. Arbeitsteilung

Die menschliche Gemeinschaft als Ganze ist das Subjekt der menschlichen Mitarbeit an der Schöpfung. Zugleich aber ist die menschliche Arbeit und Verantwortung für die Schöpfung auf viele Schultern verteilt. Innerhalb der menschlichen Mitwirkung an der Schöpfung gibt es so viele Spielarten, wie es Menschen gibt.⁵³⁸ Schöpferische Mitarbeit an der Seite Gottes bedeutet immer geteilte Arbeit. Arbeitsteilung wird den

⁵³⁵ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 67.

⁵³⁶ Vgl. Gen 3, 9.

⁵³⁷ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 67.

⁵³⁸ Vgl. LE 4, 4. Vgl. LE 8, 1.

Unterschieden zwischen den Menschen gerecht, die ihre je eigenen besonderen Fähigkeiten in das Ganze der menschlichen Arbeitsgemeinschaft einbringen. Arbeitsteilung ist zugleich eine logische Konsequenz aus der wechselseitigen Angewiesenheit der Menschen untereinander.⁵³⁹ Es braucht das Mitwirken aller, um die für das Wohl der ganzen Schöpfung anfallende Arbeit bewältigen zu können.⁵⁴⁰ Sie ist ein wesenhaftes Merkmal menschlicher Arbeit überhaupt.⁵⁴¹ Der Gleichrangigkeit aller Menschen entspricht, dass die Menschen auf Augenhöhe arbeitsteilig zusammenarbeiten. Das heißt, dass sich die Differenzierung nach den persönlichen Fähigkeiten richtet, aber zugleich keine Rangordnung unter den Arbeitenden hervorbringt. Unabhängig von Geschlecht, geistigen und körperlichen Fähigkeiten stehen im Arbeitsprozess alle Menschen gleichwertig nebeneinander.⁵⁴² Dementsprechend erscheint es unpassend von höheren und niedrigeren Tätigkeiten zu sprechen, da für Menschen jede Arbeit von daher ihre Würde erhält, dass Mitmenschen sie verrichten.⁵⁴³

Eine der Gleichrangigkeit der Menschen widersprechende und daher menschenunwürdige Form der Arbeitsteilung ist jene weit verbreitete Praxis, welche die mühevollen, schwere, stumpfe oder gar gefährliche Arbeit den einen überlässt, während sich die anderen nur mehr freudvollen Arbeiten widmen brauchen. Das Privileg der Auswahl liegt bei denen, die das Geld besitzen, um andere an ihrer Stelle die unliebsame Arbeit tun zu lassen. Unzählige mögliche Beiträge an lustvoller kreativer Arbeit, die etwas Schönes, Wahres und Gutes für die Fülle des Lebens in der Schöpfung hervorbringt, gehen dadurch verloren.⁵⁴⁴ Beide Gruppen werden aber einem Aspekt ihres Menschseins beraubt, das sich in beidem, Freude und Mühe der Arbeit, verwirklicht. Zur Mitarbeit an der Schöpfung gehört auch das Auf-Sich-Nehmen

⁵³⁹ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 10.

⁵⁴⁰ Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 78. Vgl. Ernst Brüggemann, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 49.

⁵⁴¹ Vgl. LE, Anschrift.

⁵⁴² Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 125. Exemplarisch sei hier noch einmal auf den Geschlechterunterschied verwiesen. Mann und Frau sind bei aller Verschiedenheit Arbeits-Partner, die einander entsprechen. (Vgl. Bill T. Arnold, Genesis 59-60)

⁵⁴³ Vgl. LE 6, 5.

⁵⁴⁴ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 128.

unliebsamer Arbeit, wenn sie für das Leben der Geschöpfe notwendig ist.⁵⁴⁵ Der dem gemeinsamen Auftrag in der Schöpfung entsprechende gemeinschaftsstiftende Aspekt der Arbeit wird durch eine solche Arbeitsteilung zunichte gemacht. Anstatt einer solidarischen Arbeitsgemeinschaft mit gemeinsamer Ausrichtung auf die Vermehrung des Sinnvollen werden die Menschen geteilt in solche, die arbeiten müssen, und solche, die arbeiten dürfen.⁵⁴⁶ Paradox daran ist eine Schräglage in der wechselseitigen Angewiesenheit zugunsten derer, welche die vermeintlich niedrigen Arbeiten verrichten. Gerade die grundlegenden, überlebenssichernden und daher für die Schöpfung so bedeutsamen Arbeiten, sind nämlich oft zugleich die mühevollen.⁵⁴⁷ Gerade auch in ihnen aber verwirklicht sich die Würde der menschlichen Arbeit als Mitarbeit an der Schöpfung.⁵⁴⁸ Knapp formuliert bedeutet dies, dass die einen durch ihre Arbeit das Überleben für alle sichern, während die anderen gar keine oder nur freudvolle Arbeit einbringen. Möglich ist dies nur durch ein System, in dem Geld und vor allem der rechtlich verbriefte Besitz an Arbeitsmitteln höheren Stellenwert genießen als die Arbeit selbst, obwohl es doch die Bearbeitung dieser Mittel ist, die unmittelbar dem Leben aller dient. In einem solchen System wird die Arbeit degradiert und als weiteres käufliches Ding den Arbeitsmitteln gleichgestellt, die in vielen Fällen jemand anderem gehören als der arbeitenden Person selbst.⁵⁴⁹ Jene, die dabei allein mit stumpfen und mühsamen Tätigkeiten wie zum Beispiel Reinigungsarbeiten ausgefüllt sind, droht die Gefahr, als Personen zu verkümmern⁵⁵⁰, während sich andere um größerer Selbstverwirklichung willen davon loskaufen können.

Auch eine Extremform der Arbeitsteilung in Gestalt ständig wachsender fachlicher Spezialisierung in immer komplexer werdenden Teilbereichen hat in dieser Hinsicht ihre Schattenseite, insofern hochspezialisierte Menschen – ganz ähnlich den Menschen, die in sogenannten niedrigen Tätigkeiten gefangen bleiben – ihre übrigen Fähigkeiten verkümmern lassen. Dieser Blickwinkel darf bei allem Fortschritt, der für

⁵⁴⁵ Vgl. LE 25, 6.

⁵⁴⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 142.

⁵⁴⁷ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 26.

⁵⁴⁸ Vgl. Gen 3, 17-19. Vgl. LE 9, 2. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 34.

⁵⁴⁹ Vgl. LE 7, 2. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 25-26.

⁵⁵⁰ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 238.

die Menschheit als ganze durch die Spezialisierung erreicht wird, nicht vergessen werden. Extreme Spezialisierung auf einen Bereich kann sich schließlich sogar demokratiepolitisch bedenklich auswirken, wenn aufgrund des fehlenden Verständnisses für den Rest der Welt außerhalb des eigenen Fachgebietes keine echten gemeinsamen Entscheidungen mehr getroffen werden können und die Hochspezialisierten sich gegenseitig ausgeliefert sind. Eine Bildungspolitik, die eine möglichst frühe Spezialisierung anstrebt, fördert diese Entwicklung und hemmt gleichzeitig die volle Entfaltung heranwachsender Jugendlicher.⁵⁵¹ Eine Arbeitsteilung, welche die Rolle der Menschen in der Schöpfung ernst nimmt, ist sich der Gefahr der Einseitigkeit bewusst und bleibt daher, was die Rolle der einzelnen betrifft, flexibel, um vorzubeugen, dass Menschen in Teilbereichen gefangen bleiben, darin abstumpfen und verkümmern.⁵⁵²

2.4.4. Nicht nur die Erwerbsarbeit bringt etwas in die Gemeinschaft ein

Gerade in Bezug auf die Verteilung der Arbeit innerhalb der menschlichen Gemeinschaft wird deutlich, dass verschiedenen Arten von Arbeit eine unterschiedliche Wertigkeit beigemessen wird. Dies geht Hand in Hand mit einer Engführung des Arbeitsbegriffes auf Erwerbsarbeit, innerhalb derer sich auch der Wert einer Arbeit vermeintlich einfach an der Höhe des dafür bezahlten Entgelts ablesen lässt.⁵⁵³ Unentgeltliche Arbeiten geraten aber bei dieser Sichtweise völlig außerhalb des Blickfeldes. Daraus folgt der Trugschluss, dass jene, die am meisten Geld verdienen, auch den größten Beitrag in das arbeitsteilige System einbringen. Faktum ist aber, dass im vorherrschenden Wirtschaftssystem jene Arbeiten mit den höchsten Geldbeträgen entlohnt werden, die ihrerseits in dem Ruf stehen, hohe Geldgewinne zu erwirtschaften. Ob dabei auch etwas Sinnvolles für die Schöpfung erwirtschaftet und das erfüllte Leben gefördert wird, ist an der Höhe des Lohnes aber überhaupt nicht ablesbar.⁵⁵⁴ Auf der anderen Seite wird sinnvolle Arbeit nicht getan, weil sie kein Geld

⁵⁵¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 129.

⁵⁵² Vgl. GS 8. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 147.

⁵⁵³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 114-115.

⁵⁵⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 93.

einbringt.⁵⁵⁵ Menschen, die für Geld sinnlose Arbeiten verrichten, müssen das sinnvolle Tätigsein in den Bereich des Privaten und der Hobbys verlagern.

Unentgeltlicher Arbeit, vor allem jener im häuslich-familiären Bereich, wird bisweilen überhaupt die Bezeichnung Arbeit abgesprochen.⁵⁵⁶ Sie muss – gewollt oder nicht – mit Erwerbsarbeit kombiniert werden, da allein diese die Sicherung der Existenz gewährleistet.⁵⁵⁷ Aufgrund immer noch vorherrschender Geschlechterrollenklichses ist es vor allem Arbeit von Frauen, die dadurch gar nicht als solche wahrgenommen wird.⁵⁵⁸ Dabei ist diese Arbeit geradezu die Vorbedingung oder zumindest die komplementäre zweite Seite zur Welt der Erwerbsarbeit.⁵⁵⁹ Der häuslich-familiäre Arbeitsbereich ist überaus vielfältig. Er erschöpft sich nicht in Reinigungstätigkeiten oder der Zubereitung von Mahlzeiten. Vielmehr zählen dazu auch die Beziehungsarbeit und die offene Zuwendung zu anderen.⁵⁶⁰ Diese unterscheidet sich vom gemeinsamen Verbringen von Zeit darin, dass sie zuerst im Interesse der anderen geschieht, wie dies zum Beispiel beim Spielen mit Kindern oder im Umgang mit alten Menschen der Fall ist.⁵⁶¹ Die Engführung des Arbeitsbegriffs auf Erwerbsarbeit bringt das Paradoxon hervor, dass gerade jene Arbeiten, welche die grundlegendsten Bedürfnisse der Menschen stillen, oft unentgeltliche und in der sogenannten Freizeit – besser wäre der Begriff Sozialzeit – verrichtete Tätigkeiten sind, wie es im häuslich-familiären Bereich der Fall ist. Nur dort, wo keine Familienmitglieder diese Arbeiten verrichten können oder wollen, rücken sie in der Logik des Erwerbsarbeitssystems zu Arbeiten im Vollsinn auf. Familiäre Krankenpflege oder das Spielen mit den eigenen Kindern geschieht in der gesellschaftlichen Wahrnehmung außerhalb der Arbeit, während die Tätigkeit der Kindergärtnerin oder des Krankenpflegers selbstverständlich als Arbeit gilt.⁵⁶² Angehörige haben mit

⁵⁵⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 64.

⁵⁵⁶ Vgl. LE 9, 2. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 33.

⁵⁵⁷ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 542.

⁵⁵⁸ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 423.

⁵⁵⁹ Vgl. LE 10, 1. Vgl. LE 19, 4. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 78. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 150.

⁵⁶⁰ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 76-77.

⁵⁶¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 125.

⁵⁶² Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 77-78. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 30.

Sicherheit nicht dieselben professionellen Qualifikationen und ihre Arbeit weist daher eine andere Qualität auf. Dennoch ist das Erziehen oder Pflegen für sie selbstverständlich eine Arbeit im Vollsinn des Wortes. Obwohl die zwischenmenschliche Gerechtigkeit dies gebieten würde, wird aber innerhalb der Erwerbs-Arbeitswelt kein Unterschied gemacht zwischen jenen, die noch zusätzlich zur Anstellung familiäre Arbeit leisten, und jenen, die das nicht tun.⁵⁶³

Aufgrund der konstitutiven Funktion der Arbeit für die soziale Bezogenheit untereinander stehen Menschen, die ausschließlich unentgeltliche Arbeiten verrichten, wie auch Arbeitslose ein Stück außerhalb der Gemeinschaft, die sich über die Erwerbsarbeit definiert.⁵⁶⁴ Auch wenn zum Beispiel Menschen im sogenannten Ruhestand auf vielerlei Weise unentgeltlich zum Wohle anderer aktiv sind, werden sie von der Allgemeinheit meist über jenen Beruf definiert, den sie als Lohnarbeit ausgeübt haben. Aufgrund der höheren Lebenserwartung steigt aber die Zahl der Aktiven im Ruhestand. Zugleich steigt auch die Zahl der Arbeitslosen in einem System, dem es nicht zuerst um die menschliche Arbeit für die Schöpfung, sondern um Geld geht. In diesem System sollen die Menschen Geld ausgeben, aber nicht welches kosten. Menschliche Arbeit wird daher durch Maschinen ersetzt oder Produktionsstätten in Billiglohnländer ausgesiedelt. Dass dem System auf diese Weise mittelfristig die Konsumenten ausgehen, ist für den kurzfristigen Geldgewinn egal.⁵⁶⁵ Es stellt sich die Frage nach alternativen Systemen, in denen die Existenz aller gesichert ist – sei es durch Maschinen oder menschliche Arbeit – und die Menschen darüber hinaus frei sind zu echter menschenwürdiger Arbeit für die Schöpfung anstatt freigesetzt und ihrem Schicksal überlassen.⁵⁶⁶

2.4.5. Funktionen und Rollen

Überall in der Arbeitswelt und selbst in ihren nicht entlohnten Bereichen, die kaum als Arbeit wahrgenommen werden, sind Menschen damit konfrontiert, zugewiesene

⁵⁶³ Vgl. GS 67.

⁵⁶⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 147. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 33.

⁵⁶⁵ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 103.

⁵⁶⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 92.

Rollen ausfüllen zu müssen.⁵⁶⁷ Diese Rollen sind oft einigermaßen festgeschriebene kulturbedingte Zuordnungen von Tätigkeiten zu ebenfalls kulturell wandelbaren Auffassungen von menschlichen Merkmalen oder Funktionen.⁵⁶⁸ So galt zum Beispiel das Kochen im häuslichen Bereich bis vor kurzem als weibliche Tätigkeit, während die Leitung der Küche eines gehobenen Restaurants von Männern auszuüben war. Solche Rollenklischees haben einen vor dem Grundsatz der Gleichrangigkeit aller Menschen nicht nachvollziehbaren ausschließenden Charakter. Mit einer Arbeitsteilung im ursprünglichen Sinne der Schöpfung, innerhalb derer die Rollen auf Beziehung und Zusammenarbeit zielen könnten anstatt auf Trennung, sind sie daher nicht vereinbar.⁵⁶⁹

Gleichsam allgemeingültige Rollenklischees mögen über weite Strecken der Vergangenheit angehören. Dennoch gibt es innerhalb einzelner Arbeitssysteme sehr wohl Rollenerwartungen, die an einzelne Menschen herangetragen werden, ohne dass diese den Erwartungen gerecht werden können oder wollen. Die Rollenerwartung wird zur Falle, wenn sie keine Änderung zulässt. Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es verschiedene Funktionen und ergänzend spielen sich Rollen ein. Jeder Wechsel in einer Arbeitsgemeinschaft macht aber eine Neudefinition der verteilten Funktionen und Rollen notwendig, um der neuen Konstellation von Menschen gerecht zu werden. Selbst dort, wo die handelnden Personen gleich bleiben, bedarf es von Zeit zu Zeit eines Hinterfragens eventuell festgefahrener Rollen. Andernfalls tritt derselbe negative Effekt ein, wie er bereits bei der hochspezialisierten Arbeitsteilung beschrieben wurde, wenn Menschen ausschließlich in ihren festgefahrenen Rollen verbleiben, darin abstumpfen und ungenützte Fähigkeiten unverwirklicht verkümmern. Es entspricht dem Prozesscharakter der Schöpfung, dass Menschen sich nicht immer auf die gleiche Weise einbringen, sondern die Funktionen und Rollen durchlässig und auch innerhalb einer einzelnen menschlichen Lebensgeschichte wandelbar bleiben.⁵⁷⁰

⁵⁶⁷ Vgl. Paul M. Zulehner, *Fundamentalpastoral* 33.

⁵⁶⁸ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 542.

⁵⁶⁹ Vgl. Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 79.

⁵⁷⁰ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 147.

2.4.6. „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“

Eine besonders starke Ausprägung weist das Rollenklischee auf, nach dem jene, die das Kapital in einen Arbeitsprozess einbringen, eine übergeordnete Stellung einnehmen, die Führung übernehmen und vor allem das alleinige Letztentscheidungsrecht haben.⁵⁷¹ Bei näherer Betrachtung allerdings stellt dies eine Aufwertung des Kapitals gegenüber der Arbeit dar, die nicht nachvollziehbar ist. Die gängige Auffassung lautet: Das Kapital kauft sich die Arbeit zu.⁵⁷² Das Kapital erscheint dabei als das initiative und aktive Element, während die Arbeit passiv bleibt und gekauft wird. Dabei könnte doch die Betrachtungsweise auch genau umgekehrt sein, indem die Initiative von der Arbeit ausgeht und sich die Arbeit das Kapital „kauft“. Das gilt umso mehr, als Kapital an sich etwas Passives ist, ein unpersönliches Mittel, während die Arbeit eine aktive von menschlichen Personen ausgeführte Tätigkeit darstellt, die mit dem Kapital etwas macht.⁵⁷³ Die Arbeit mag auf das Kapital als Mittel angewiesen sein, aber das Kapital bleibt ohne seine Verwendung, ohne Arbeit leer und nutzlos. Es gewinnt seinen Wert erst dadurch, dass Menschen es in die Hand nehmen, um etwas damit zu tun.⁵⁷⁴

Wie fest verankert die Überordnung des Kapitals ist, zeigt auch die Verwendung der Bezeichnungen „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“. In Wirklichkeit *nehmen* ja die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber die Arbeit, welche die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer *geben*. In der Bezeichnung „Arbeitgeber“ hingegen erscheint es gleichsam als Gnadentat, auf die Mitarbeit anderer Menschen zurückzugreifen und ihnen die Möglichkeit zur Arbeit zu geben. Dahinter steht unhinterfragt eine rangliche Höherstellung des Kapitals über die Arbeit. Dieses prägt zutiefst unser Verständnis von Arbeitsverhältnissen. Dass das Kapital auf die Arbeit angewiesen ist, tritt in den Hintergrund. Es wird nur dort deutlich, wo ein Mangel an Arbeitskräften herrscht. Eine große Überzahl an Besitzlosen, wie sie global gesehen mit Sicherheit gegeben ist, festigt hingegen die Vormachtstellung derer, die über das Kapital verfügen und

⁵⁷¹ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 25-26. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 95. Vgl. Ernst Brüggemann, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 207. Vgl. Ernst Brüggemann, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 211.

⁵⁷² Vgl. LE 7, 2.

⁵⁷³ Vgl. LE 12, 5.

⁵⁷⁴ Vgl. LE 7, 3. Vgl. LE 12,1.

jederzeit mitarbeitende Menschen durch andere austauschen können, die alle für ihr Überleben darauf angewiesen sind.⁵⁷⁵ Der freie und partnerschaftliche Charakter von Arbeitsverträgen besteht aufgrund des einseitigen Abhängigkeitsverhältnisses oft nur scheinbar.⁵⁷⁶ Dass umgekehrt die Menschen, welche das Kapital besitzen, für ihr Überleben mindestens genauso auf die Arbeit der anderen angewiesen sind, tritt in den Hintergrund. Die Schräglage zwischen Arbeit und Kapital ist eine direkte Folge einer zu großen Schere zwischen Arm und Reich und der Konzentration des Reichtums auf wenige Menschen, während die Massen wenig oder zu wenig besitzen.

Viele Arbeitssysteme scheinen nicht vom Prinzip des gemeinschaftlichen Arbeitens getragen zu sein, sondern funktionieren streng hierarchisch, wobei die höchste Position unhinterfragt und unabhängig von ihrem arbeitenden Beitrag von jenen besetzt wird, die das Kapital eingebracht haben.⁵⁷⁷ Dazu kommt noch, dass diese Vorrangstellung gewöhnlich an leibliche Nachkommen vererbt wird, zunächst unabhängig von deren Qualifikation. Viele Unternehmen sind daher eher Erbmonarchien als partnerschaftlich getragene Arbeitsgemeinschaften gleichrangiger Menschen.⁵⁷⁸

Es mag unbestritten sein, dass hierarchische Systeme sich besser dafür eignen, schnellere und höhere Kapitalzuwächse zu erwirtschaften, weil vieles an zwischenmenschlicher Abstimmungsarbeit wegfällt. Die menschliche Arbeit aber ist als Mitarbeit an der Schöpfung allen Menschen gemeinschaftlich aufgetragen und zielt nicht zunächst auf die Vermehrung von Kapital, sondern auf das Leben der Geschöpfe. Das Kapital ist ein Mittel dafür und seine Vermehrung kein Selbstzweck.⁵⁷⁹ Ein hoher Kapitalgewinn bleibt daher für die Schöpfung sinnlos, wenn er auf Kosten der Gleichrangigkeit und Freiheit aller arbeitenden Menschen erwirtschaftet wurde und

⁵⁷⁵ Vgl. Herbert *Böttcher*, *Kapitalismus* 30.

⁵⁷⁶ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 114-115. Vgl. Ernst *Brüggemann*, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 165-166.

⁵⁷⁷ Vgl. LE 20, 3.

⁵⁷⁸ Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, *Arbeit* 98-99.

⁵⁷⁹ Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, *Arbeit* 101.

nicht dem Leben der Geschöpfe zugute kommt.⁵⁸⁰ Für das Verhältnis von „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“ kann demnach festgehalten werden, dass von der Schöpfung her das Verhältnis zwischen ihnen als partnerschaftlich betrachtet werden muss. Die Menschen sind als Partnerinnen und Partner Gottes ermächtigt, an der Schöpfung mitzuarbeiten, und umso mehr sind sie einander Partnerinnen und Partner. Selbst wenn der Gewinn zur Gänze sinnvoll für das Leben in der Schöpfung eingesetzt würde, muss die Freiheit in der Zusammenarbeit und die Freiheit zu entsprechender Mitbestimmung im Arbeitsprozess für alle beteiligten Personen gewahrt bleiben.⁵⁸¹ Die Forderung blinden Gehorsams zur Steigerung der Produktivität und auch die gedankenlose Unterwerfung unter die Führungskraft haben zwischen Menschen keinen Platz.⁵⁸² Vor dem Hintergrund der menschlichen Mitarbeit an der Schöpfung erhält der Begriff „Mitarbeiter“ beziehungsweise „Mitarbeiterin“ einen anderen Akzent. Nicht eine Person mit Cheffunktion hat Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern alle Menschen gemeinsam – die Führungskräfte eingeschlossen – sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gottes.⁵⁸³ Die Führungskräfte, seien es die Kapitaleigner selbst oder von ihnen eingesetzte Personen, haben keinen quasi-göttlichen übergeordneten Rang.⁵⁸⁴

2.4.7. Gemeinschaftsgemäße Unternehmen

Unter Mitschöpferinnen und Mitschöpfern sind die Kreativität, die Meinung und die Mitbestimmung aller gefragt.⁵⁸⁵ Nicht nur die Sinnhaftigkeit der Produkte, sondern auch gemeinschaftsgerechte Arbeitsprozesse selbst sind dem Kapital und seiner Vermehrung vorgeordnet.⁵⁸⁶ Dies scheint allerdings im System der Lohnarbeit sowohl für jene, die den Lohn bezahlen, als auch für jene, die ihn empfangen, oft in den Hintergrund zu treten. Der Vorrang der Arbeit vor dem Kapital bleibt angesichts der

⁵⁸⁰ Vgl. LE 12, 1.

⁵⁸¹ Vgl. LE 12, 5. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 123-124.

⁵⁸² Vgl. Ernst Brüggemann, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 374.

⁵⁸³ Vgl. Ernst Brüggemann, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 254.

⁵⁸⁴ Vgl. oben 2.2.

⁵⁸⁵ Vgl. GS 68. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 101.

⁵⁸⁶ Vgl. LE 12, 1. Vgl. LE 12, 6. In LE 12, 1 formuliert die Enzyklika *Laborem exercens* ausdrücklich das Prinzip der Vorrangs der Arbeit vor dem Kapital.

tatsächlichen Ordnungen der Wirtschaft abstrakt.⁵⁸⁷ Menschen verkaufen die Verfügungsgewalt über ihre Arbeitskraft und stellen somit für die Zeit dieser Arbeitsausübung ihr volles Menschsein unter anderen Menschen und ihr selbstbestimmtes Mitwirken an der Schöpfung hintan.⁵⁸⁸

Zumindest erste Ansätze zu gemeinschaftsgemäßen Formen des Wirtschaftens sind längst in der Gesetzgebung vieler Staaten gegeben, indem etwa zwischen Privat- und Firmenkapital unterschieden wird und gewisse Mitsprachemöglichkeiten der Belegschaft in Firmen garantiert werden müssen.⁵⁸⁹ Die Staaten und die internationale Gemeinschaft üben durch die von ihnen gegebenen Gesetze und Rahmenbedingungen großen Einfluss auf die Gestaltung der unmittelbaren Arbeitsverhältnisse aus. Sie tragen deshalb als „mittelbare Arbeitgeber“⁵⁹⁰ selbstverständlich Mitverantwortung im Bemühen um menschen- und schöpfungsgerechte Strukturen.⁵⁹¹

Eine Vision⁵⁹², welche der allen Menschen gemeinsamen Stellung in der Schöpfung entspricht, wäre hingegen eine echt gemeinschaftliche Organisation der Arbeit. Ein Unternehmen wäre eine gemeinschaftliche Unternehmung aller, die daran arbeitend beteiligt sind.⁵⁹³ Der Entschluss, mit vorhandenem Kapital ein Unternehmen zu gründen, würde bedeuten, dieses Kapital der Arbeitsgemeinschaft wirklich zu übertragen, um in Folge gemeinschaftlich darüber zu verfügen und damit für das

⁵⁸⁷ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 288. Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 306.

⁵⁸⁸ Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 98-99. Vgl. LE 7,3. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 90. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 122. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 130.

⁵⁸⁹ Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 34. Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 257.

⁵⁹⁰ LE 17, 1.

⁵⁹¹ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 419.

⁵⁹² Diese und ähnliche Visionen sind nicht neu und es wurde auch bereits in verschiedenen Kontexten versucht, sie mit mehr oder weniger Erfolg in die Realität umzusetzen. An dieser Stelle sind sie erwähnt, um gedankliche Alternativen zum immer noch weithin völlig unhinterfragten Prinzip des Vorrangs des Kapitals vor der Arbeit zu eröffnen beziehungsweise offen zu halten. Mit dem Auftreten der sozialen Frage im 19. Jahrhundert wurden zum Beispiel auch schon im katholischen Umfeld erste Produktivgenossenschaften versucht. (Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 43. Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 288ff.)

⁵⁹³ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 373-374.

Leben in der Schöpfung zu arbeiten.⁵⁹⁴ Welche besonderen Vergütungen jene, die das Kapital einbringen, dafür erhalten sollen, wäre gemeinschaftlich zu entscheiden, welche Art von Leitungsstrukturen sich im Unternehmen herausbilden ebenfalls. Doch müsste das eine mit dem anderen nicht notwendig verbunden sein. Außerdem könnte Leitung abwechseln und dadurch die geschaffene Hierarchie flexibel bleiben.⁵⁹⁵ Die Verteilung der Gewinne des Unternehmens beziehungsweise die Bestimmung der Höhe der Löhne wären Sache der Gemeinschaft. Die Grundlage für die Berechtigung zur Mitbestimmung wäre die Arbeit der einzelnen Personen. Ob sie auch Kapital eingebracht haben, wäre erst in zweiter Linie von Interesse.⁵⁹⁶

Als Kontrapunkt zur kapitalistischen Denkweise könnte diese kurz skizzierte Vision als laboristisch⁵⁹⁷ bezeichnet werden. Ein dem Kapitalismus entgegengesetzter Laborismus bleibt aber genauso wie jener einseitig und verkürzend, wenn dabei Arbeit und Kapital einander gegenübergestellt werden, ohne dabei zu bedenken, dass hinter beiden Begriffen konkrete handelnde menschliche Personen stehen. In einer gemeinschaftsgerechten Organisation der Arbeit gilt es, den persönlichen Einsatz von Arbeit, die persönliche Verfügungsgewalt über Kapital und auch den großen Graubereich zwischen diesen beiden⁵⁹⁸ gerecht aufeinander abzustimmen, ohne eventuell bestehende Abhängigkeiten auszunützen. Es geht um Gerechtigkeit zwischen Menschen und nicht zwischen den bloßen Begriffen Arbeit und Kapital.

2.4.8. Die unmittelbare und die globale Gemeinschaft

Es stellt heutzutage eine Selbstverständlichkeit dar, dass Arbeitswelt und Wirtschaft nur global verstanden werden können. Gerade in der Dynamik von Wirtschaftskrisen wird dies besonders deutlich. Trotz der hohen Mobilität von Menschen und Gütern und trotz komplexer Produktionsprozesse, deren Teilprozesse an verschiedensten

⁵⁹⁴ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 122.

⁵⁹⁵ Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 147.

⁵⁹⁶ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 99.

⁵⁹⁷ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 100. Zum Begriff des Laborismus vgl. Ernst Brüggemann, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 269ff.

⁵⁹⁸ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 84. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 89-90.

Orten des Erdballs stattfinden, entzieht sich aber das Faktum der daraus resultierenden weltumspannenden Arbeitsgemeinschaft unserer direkten Wahrnehmung. Die tägliche Zusammenarbeit mit anderen Menschen vor Ort wird unmittelbarer erlebt als jene mit Menschen die tausende Kilometer entfernt arbeiten, selbst, wenn sie das selbe Werkstück in Händen gehalten haben oder halten werden. Spätestens in den Regalen der großen Kaufhäuser erinnert dann gar nichts mehr an jene Mitmenschen, welche die angebotenen Produkte hergestellt haben. Von unmittelbarem Interesse ist dort der möglichst niedrige Preis beziehungsweise das Ding an sich, aber nicht die Menschen, die dafür gearbeitet haben und die Bedingungen, unter denen sie dies taten. Auch hier steht Kapital, das Ding, der Preis, das Geld, im Vordergrund und verstellt dem Interesse den Blick auf die arbeitenden Menschen, die mit uns gemeinsam berufen sind, die Schöpfung sinnvoll zu gestalten. Der gedankliche Schritt vom Produkt hin zu jenen Menschen, die es für andere Menschen und für das Wohl der Schöpfung hergestellt haben, erschließt die weltweite Verbindung aller Menschen in der Sorge um das Leben in der Schöpfung. Daraus resultiert eine globale Zusammengehörigkeit und Solidarität, für die Hautfarbe oder Nationalität keine Bedeutung haben.⁵⁹⁹

Das Interesse für gute Arbeit, die das Sinnvolle in der Schöpfung vermehrt, kann nicht an einer bestimmten territorialen oder nationalen Grenze enden. Es muss die gesamte Schöpfung in Blick nehmen. Das betrifft nicht nur die Produkte der Arbeit, sondern auch die Arbeitsvorgänge und -bedingungen selbst. Es reicht nicht, diese auf zum Beispiel national gesetzgeberischer Ebene menschen- und schöpfungswürdig zu gestalten und zugleich zuzusehen, dass aufgrund dessen die unwürdigen Arbeitsprozesse einfach von einem Land in ein anderes ohne entsprechende Regelungen verlagert werden, um weiter ohne Rücksicht auf das Leben der Arbeitenden höhere Kapitalgewinne erzielen zu können.⁶⁰⁰ Nationale Gesetzgebung alleine reicht zur Beseitigung solcher Übelstände nicht aus. Es bedarf dafür international wirksamer Anstrengungen und Instrumente zur Förderung der

⁵⁹⁹ Vgl. GS 75. Vgl. LE 8,6. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 89. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 201. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 419.

⁶⁰⁰ Vgl. LE 17, 4-5. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 150.

Gerechtigkeit zwischen den Menschen wie auch zum Hüten und Bewahren aller anderen Geschöpfe.⁶⁰¹ Die Nationalstaaten sind in der fortschreitenden Globalisierung längst an die Grenze ihrer Handlungsfreiheit gekommen, während entsprechende internationale Instanzen fehlen, welche die Staaten in ihrer Funktion als mittelbare Arbeitgeber ergänzen.⁶⁰² Ein Wirtschaftssystem, in dem ein Teil der Welt auf die Kosten des anderen gut lebt, indem Abhängigkeit gezielt ausgenutzt wird, steht in krassem Widerspruch zur gemeinschaftlichen Würde der Menschheit, die nicht zulässt, dass das Wohl einer Gruppe dem einer anderen untergeordnet wird.⁶⁰³ Daher richtet die Theologie der Arbeit auch immer den Blick auf das globale Eingebundensein jedes Arbeitsprozesses.⁶⁰⁴ Als Menschen sind wir in unserem Arbeiten immer mit der ganzen Menschheit verbunden, auch wenn sich diese Wirklichkeit nicht so unmittelbar erschließt wie die direkt erlebte Zusammenarbeit mit anderen.⁶⁰⁵

2.4.9. Gemeinschaft über die Zeit hinweg

Neben jenen, die in großer zeitlicher Distanz leben, besteht auch eine Arbeitsgemeinschaft mit jenen Menschen, die in größerer zeitlicher Distanz leben. Der Auftrag zu herrschen, zu hüten und zu bebauen bezieht sich auf alle Menschen gleichermaßen, auch auf jene, die schon gelebt haben oder noch leben werden.⁶⁰⁶ Auch diese gemeinschaftliche Verbindung entzieht sich meist der unmittelbaren Wahrnehmung. Wie aber wir auf die solidarische Vorarbeit unserer Vorfahren angewiesen sind, brauchen auch unsere Nachkommen unsere Solidarität.⁶⁰⁷ Vieles, was wir vorfinden, verdanken wir der Arbeit der Menschen vor uns und, was wir schaffen, geht auf die kommenden Generationen über.⁶⁰⁸ Die Früchte der Arbeit vorangegangener Generationen bilden das Kapital für die gegenwärtige Arbeit. Große

⁶⁰¹ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 142-143.

⁶⁰² Vgl. LE 17, 1. Vgl. LE 21, 2. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 144. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 546.

⁶⁰³ Vgl. LE 10, 4. Vgl. LE 18, 6.

⁶⁰⁴ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 156.

⁶⁰⁵ Vgl. LE 10, 3. Vgl. EG 206.

⁶⁰⁶ Vgl. LE 4, 4.

⁶⁰⁷ Vgl. LE 16, 2. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 143-144.

⁶⁰⁸ Vgl. LE 12, 4-5. Vgl. LE 13, 2.

Teile des Kapitals sind nichts anderes als die „geronnene Arbeit“⁶⁰⁹ anderer Menschen. Bereits das Buch Genesis beschreibt in den oben erwähnten Genealogien nach Kain und nach Set das Wachsen menschlicher Kultur über die Generationen hinweg.⁶¹⁰

Die Solidarität über die Zeiten hinweg kann auch mit dem Begriff des nachhaltigen Arbeitens beschrieben werden.⁶¹¹ Er bezieht sich auf das Leben und den Fortbestand der gesamten Schöpfung, die arbeitenden Menschen miteingeschlossen, und gehört daher zu den Schlüsselbegriffen schöpfungsgemäßen Arbeitens.⁶¹² Die Zeit ist eine Grundgegebenheit der Schöpfung, innerhalb derer sich das Leben ereignet und entfaltet. Mitarbeit an der Schöpfung bedeutet ein sinnvolles Gestalten der Zeit in Nachfolge der Vorfahren und Sorge um die Nachkommen. Das bedeutet im Heute so zu arbeiten, dass auch die Menschen in der Zukunft noch Lebens- und Freiheitsräume für ihre Mitarbeit an der Schöpfung vorfinden.⁶¹³ Die Stillung der eigenen Bedürfnisse und noch weniger die Erfüllung eigener Wünsche rechtfertigt nicht ein Aufbrauchen der für das Leben zur Verfügung stehenden Ressourcen.⁶¹⁴ Angesichts menschlich verursachter Probleme wie dem globalen Klimawandel, achtloser Umweltverschmutzung oder exzessiver Ausbeutung von Rohstoffen erscheint die Verwirklichung echter Solidarität zwischen den Generationen umso dringlicher.⁶¹⁵

Die Gestaltung der Zeit strebt auf die Fülle der Zeit in der Vollendung der Schöpfung hin. Die Gemeinschaft über die Zeit hinweg entlastet davon, schon hier und jetzt eine Quasi-Vollendung bewerkstelligen zu müssen. An der Vollendung des Sinns in der Schöpfung werden auch die Generationen nach uns noch wie wir an der Seite Gottes weiterarbeiten.⁶¹⁶

⁶⁰⁹ Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 190.

⁶¹⁰ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 81.

⁶¹¹ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 547.

⁶¹² Vgl. LE 10, 3. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 202.

⁶¹³ Vgl. Markus *Vogt*, Ökologische und intergenerationelle Solidarität 97-98.

⁶¹⁴ Vgl. Nicola *Riccardi*, Sostenibilità del lavoro 135.

⁶¹⁵ Vgl. Markus *Vogt*, Ökologische und intergenerationelle Solidarität 99.

⁶¹⁶ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 231.

2.5. Die Frage nach der Gerechtigkeit

Alle Menschen gemeinsam sind zur Mitarbeit an der Schöpfung berufen, allen gemeinsam ist der Auftrag zu herrschen, zu hüten und zu bebauen. Allen gemeinsam ist aber folglich auch das Recht, die Früchte der Arbeit zu genießen, das heißt an der Erfahrung des Sinnvollen in Freiheit, Ruhe und Fülle des Lebens. Die Menschheit hat als Ganze ihre Stellung und ihre Würde innerhalb der Schöpfung inne. Es betrifft nicht einzelne mehr als andere. Es bestehen zwar Unterschiede zwischen den Menschen. Diese sind aber nicht mit einer Rangordnung versehen. Die Bewertung der Unterschiede ist kulturell geprägt und daher veränderbar. Manche Unterschiede sind überhaupt kulturell gemacht. Angesichts dessen stellt es eine der großen Herausforderungen der Menschheit dar, der völligen Gleichheit in Würde und Stellung und zugleich der jeweiligen Persönlichkeit und vielfältigsten Verschiedenheit gerecht zu werden. Gerade in der Zusammenarbeit an der Schöpfung wird diese Herausforderung auch besonders deutlich.

Verstanden als Verhaltensweise bemüht sich die Gerechtigkeit, der Gleichrangigkeit aller Menschen und zugleich ihrer Unterschiedenheit zu entsprechen.⁶¹⁷ Die Frage nach der Gerechtigkeit wird häufig dort relevant, wo es darum geht, etwas zu verteilen. Im Bereich der menschlichen Arbeit kann dies zum Beispiel das zugemutete Arbeitspensum oder der den einzelnen zustehende Anteil an den Erträgen der Arbeit sein. Eine traditionelle Maxime zur Herstellung von Gerechtigkeit lautet „Jedem das Seine“.⁶¹⁸ Aus dieser wird deutlich, dass es aufgrund der Unterschiedenheit der Menschen nicht ausreicht, Gerechtigkeit einfach quantitativ als Zuteilung gleich großer Teile zu verstehen. Vielmehr müssen die persönlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse der einzelnen Menschen in die Abwägung der Gerechtigkeit einbezogen werden, um der herausfordernden Aufgabe zu entsprechen, allen Menschen das „Ihre“ zuteil werden zu lassen. Das Bemühen um Gerechtigkeit unter Menschen bedeutet daher sehr wohl, Unterschiede in den Mittelpunkt des Interesses zu rücken. Es bedeutet aber nicht, den Menschen aufgrund ihrer Unterschiede auch einen unterschiedlichen Rang und Wert

⁶¹⁷ Vgl. Otto Hermann Pesch, Gerechtigkeit 503.

⁶¹⁸ Vgl. Michael Schramm, Gerechtigkeit 498. Vgl. Otto Hermann Pesch, Gerechtigkeit 503.

beizumessen. Vielmehr gilt es, die Unterschiede zwar sehr wohl zu sehen und zum Beispiel in der Verteilung zu berücksichtigen, sie im Wert und im Rang aber gleich zu belassen. Gerechtigkeit unter Menschen hebt daher nicht eine Gruppe über eine andere empor, sondern behält die Menschheit als Eine im Blick. Zwischenmenschliche Gerechtigkeit ist eine Gerechtigkeit, die alle Menschen verbindet.⁶¹⁹

2.5.1. Leistung

Ein einfaches Gerechtigkeitsprinzip besagt, dass jene, die mehr leisten auch mehr bekommen sollen. Leistung wird gemessen durch Faktoren wie Schnelligkeit, Genauigkeit, Menge oder Verkaufszahlen. Im Hintergrund schwingt mit, dass jene, die etwas leisten wollen und sich dementsprechend engagieren die Leistung auch erbringen können. Menschen, die weniger hervorbringen, gelten demnach als weniger engagiert oder gar arbeitsfaul. Die Schwierigkeit an der Anwendung dieses einfachen Prinzips liegt aber genau darin, dass Leistung und Engagement nicht einfach korrelieren beziehungsweise das Engagement auch nicht der einzige Faktor für eine quantitativ messbar erbrachte Leistung ist. Neben dem Unterschied im Engagement bestimmen noch zahlreiche andere Unterschiede zwischen Menschen das Ergebnis einer Arbeit mit und viele davon sind von den Menschen selbst gar nicht zu beeinflussen.⁶²⁰ Laufen zum Beispiel Erwachsene mit Kindern um die Wette, müssen die Erwachsenen sich sogar aktiv dagegen engagieren zu gewinnen, um nicht die Kinder trotz deren höchstem Engagement als Verlierer dastehen zu lassen. Während es völlig unbestritten zu sein scheint, dass von Kindern in den meisten Bereichen nicht dieselbe objektivierbare Leistung zu erwarten ist wie von Erwachsenen, lässt das oben formulierte Prinzip in seiner verkürzenden Einfachheit die Möglichkeit unterschiedlicher Leistungsfähigkeit unter Erwachsenen aber völlig außer Acht. Dieses Leistungsprinzip verkürzt die Gleichrangigkeit aller Menschen auf Gleichmacherei, von der im Endeffekt jene profitieren, die in Bezug auf die gerade gestellte Anforderung eine persönliche Stärke aufweisen.

⁶¹⁹ Vgl. Wolfgang *Huber*, Soziale Gerechtigkeit als biblische Forderung 52.

⁶²⁰ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 177.

Demgegenüber ist es menschengerechter, nicht auf die Leistung zu sehen, welche durch Arbeitsprodukte objektivierbar gemacht wird, sondern gleich das Engagement der Menschen zur Beurteilung ihrer Beiträge zur gemeinsamen Arbeit heranzuziehen. Die gemeinsame Arbeit ist die Mitarbeit mit Gott an der Schöpfung. Engagement darin bedeutet, die eigene Freiheit des Handelns im Sinn der Schöpfung zu gebrauchen und dabei solidarisch mit anderen zusammen zu wirken. Auch wenn das persönliche Engagement, mit dem eine Arbeit durchgeführt wird, kaum je so einfach messbar ist wie die Produkte der Arbeit, stellt es den besseren Maßstab für Gerechtigkeit unter den Menschen dar. Alle Menschen, die ihr je eigenes Bestes in die gemeinsame Arbeit am Sinn in der Schöpfung einbringen, leisten gleichwertige Arbeit. Dabei spielt es keine Rolle, was sie tun oder wie schnell sie es tun. Der Maßstab ist lediglich der ehrliche Wille, das persönlich Mögliche zu tun, um die Schöpfung fortschreiten zu lassen und die Fülle des Lebens zu vermehren. Damit diese Art von Gerechtigkeit nicht eine leere Utopie bleibt, braucht es aber auch eine Gesellschaft, die bereit ist, sich die Mühe zu machen, Arbeit nicht bloß nach rasch objektivierbaren Kriterien, wie zum Beispiel dem Kapitalertrag, zu beurteilen. Nicht mehr Geldwerte sind dann die letzte Instanz, sondern höchster Wert ist, dass die Menschen ihre besondere Stellung in der Schöpfung engagiert realisieren.⁶²¹ Je höher das schöpferische Engagement in einer Arbeit, umso höher sollte auch deren Bewertung und gesellschaftliche Vergütung sein, unabhängig davon wie groß oder klein das erarbeitete Produkt oder der Geldertrag quantitativ auch sein mag. Auch Kinder und selbst Greisinnen und Greise vermögen so, mit anderen gleichauf zu bleiben. Eine Logik von unnützen Alten, die nur die Sozialsysteme belasten, greift hier nicht. Dasselbe gilt für Menschen mit Behinderungen und für jene, die nicht die Chance zu Bildung und Entwicklung hatten. Das Angewiesensein auf andere Menschen beziehungsweise Sozialsysteme gehört in irgendeiner Lebensphase zur Realität jedes menschlichen Lebens. Es sagt aber nichts über die Fähigkeit aus, im Sinne der Schöpfung zu arbeiten.⁶²²

So lange Menschen zu irgendetwas fähig sind, sind sie auch in der Lage, dieses Etwas sinnvoll in die Schöpfung einzubringen. Das gilt für Kinder und Alte, für Menschen mit

⁶²¹ Vgl. LE 25, 3. Vgl. Ansgar *Kreutzer*, Arbeit und Muße 70.

⁶²² Vgl. LE 4, 4.

Behinderungen und besonders auch für Arbeitslose.⁶²³ Allen genannten Gruppen gemeinsam ist, dass sie in einer Arbeitswelt, die auf hauptsächlich Kapitalvermehrung ausgerichtet ist, eher als Belastungsfaktoren gelten, weil sie Geld kosten, aber keines erwirtschaften. Dabei wird übersehen, dass die wahren Belastungsfaktoren für die schöpferische Gemeinschaft jene darstellen, die zwar sehr tätig sein mögen, aber ihr Engagement nicht im Sinne der Schöpfung einbringen. Oft geht dies Hand in Hand mit einer Absolutsetzung des Geldes, als wäre dieses schon der letzte Zweck der Arbeit und nicht das Leben der Geschöpfe.⁶²⁴ Geldvermehrung und Arbeit an der Vermehrung des Sinnvollen in der Schöpfung sind nicht deckungsgleich, darauf wurde schon weiter oben hingewiesen. Die Möglichkeiten, abseits der Lohn- beziehungsweise Erwerbsarbeit für die Fülle des Lebens in der Schöpfung zu arbeiten, sind so zahlreich wie die Menschen selbst. Die engagierte Mitarbeit und Leistung der Nicht-Erwerbstätigen für die Schöpfung hat keine niedrigere Wertigkeit als die Leistung jener, die Geld erwirtschaften.⁶²⁵

2.5.2. Lohn

Die meisten Menschen sind für ihr Überleben von der Entlohnung ihrer Arbeit abhängig⁶²⁶ und daher genötigt, die Arbeit in erster Linie als Mittel für Lohn zu sehen.⁶²⁷ In einer Gesellschaft, die alles nach Geldwerten klassifiziert, sind die Arbeitenden nur vermittelt durch das erhaltene Geld in der Lage, ihre Existenz zu sichern.⁶²⁸ Innerhalb dieses Systems stellt daher die Gewährleistung der Existenzsicherung die Minimalanforderung dar, wenn es darum geht, gerechte Löhne festzulegen.⁶²⁹ Zugleich aber drängt eine Theologie der Arbeit, die als Mitarbeit an der Schöpfung verstanden wird dazu, Alternativen zu diesem System zu überlegen.⁶³⁰

⁶²³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 64.

⁶²⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 93.

⁶²⁵ Vgl. LE 22, 1.

⁶²⁶ Vgl. LE 19, 2.

⁶²⁷ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 141.

⁶²⁸ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 103.

⁶²⁹ Vgl. GS 67. Vgl. LE 19, 1. Vgl. LE 8,2.

⁶³⁰ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 120.

Misst man den Wert einer Arbeit nicht nur am Geldprofit, sondern vor allem an ihrem Beitrag für den Sinn in der Schöpfung, dann sollten jene Mitschöpferinnen und Mitschöpfer die höchsten Löhne erhalten, welche mit ihrem persönlichen Maximum an Engagement arbeiten, um dem Erreichen der Fülle des Lebens in der Schöpfung bestmöglich zu dienen.⁶³¹ In den allermeisten Fällen wird dies nicht mit der gängigen Praxis übereinstimmen, nach der jene am besten entlohnt werden, deren Arbeit ein Maximum an einfach quantifizierbaren Ergebnissen hervorbringt und rasche und große Geldgewinne erzielt.⁶³² Paradoxerweise ist aber die Gesellschaft bereit, dafür mehr zu bezahlen als für die unmittelbare Stillung lebensdienlicher Bedürfnisse.⁶³³ Im Zweifelsfall sind Menschen gezwungen, eine sinnlose, aber profitbringende und daher gut entlohnte Arbeit einer anderen vorzuziehen, die etwas Sinnvolles für die Schöpfung hervorbringt.⁶³⁴

In einer Welt, wo immer mehr Bedürfnisse des Lebens durch die Vermittlung von Geld gestillt werden, steht das Geld doch der Realisierung vieler Arbeiten, die unmittelbar der Schöpfung dienen könnten, entgegen. Neben dem Gelderwerb, der vielleicht durch für das Leben der Geschöpfe völlig sinnlose Arbeiten erreicht wird, ist für die Arbeit am Sinn nur mehr wenig oder gar kein Platz mehr.⁶³⁵ Daraus entsteht eine Dynamik, der viele Menschen und Unternehmen hilflos unterworfen sind und für die es Alternativen zu finden gilt. Die Arbeit für Geld ist darin für das blanke Überleben unbedingt notwendig, während das Arbeiten für den Sinn daneben ein Luxus zu sein scheint, den sich nur wenige leisten können.⁶³⁶ Gearbeitet wird nicht zuerst, weil es etwas Sinnvolles hervorbringt, sondern weil es Geld bringt. Nicht die Arbeit selbst sichert das Leben, sondern erst das dadurch erwirtschaftete Geld.⁶³⁷ Alle Arbeiten, die zwar sinnvolles Mitarbeiten an der Schöpfung darstellen, aber nicht entlohnt werden, wie

⁶³¹ Vgl. LE 22, 1. Vgl. LE 22, 3. Die Enzyklika *Laborem exercens* fordert demgemäß auch eine entsprechende Entlohnung und Aufstiegs- bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderung.

⁶³² Vgl. Wolfgang Huber, *Soziale Gerechtigkeit als biblische Forderung* 47.

⁶³³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 114-115.

⁶³⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 98. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 134.

⁶³⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 157.

⁶³⁶ Vgl. LE 19, 4.

⁶³⁷ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 93.

zum Beispiel die Erziehungsarbeit von Kindern innerhalb der Familie oder die Pflege von Angehörigen, müssen bei keiner oder geringer gesellschaftlicher Abgeltung noch darüber hinaus geleistet werden.⁶³⁸

Das System der Lohnarbeit trägt in sich schon die Prämisse einer Vorrangstellung jener, die über das Kapital verfügen, indem diesen bei der Festsetzung der Löhne die bestimmende Rolle zukommt. Wo zu wenig Möglichkeit zur Erwerbsarbeit gegeben ist, entwickelt sich der Arbeitsmarkt, an dem menschliche Arbeit wie eine Ware unter anderen gehandelt wird, in Richtung niedrige Löhne. Die Macht der Vermögenden über die Menschen, die auf den Lohn aus ihrer Hand angewiesen sind, steigert sich dadurch ins Unermessliche. Als Preise für eine Ware, an der ein Überangebot herrscht, können die Löhne auf niedrigstem Niveau gehalten werden, während die Erträge unter Ausbeutung der Arbeitenden zum Großteil einbehalten werden.⁶³⁹ Dass Arbeit keine Ware, sondern eine gemeinschaftliche Koproduktion unter Gleichrangigen mit gemeinschaftsstiftendem Charakter ist, gerät außerhalb des Blickfelds.⁶⁴⁰ „Die Ungleichverteilung der Einkünfte ist die Wurzel der sozialen Übel.“⁶⁴¹

Der Gleichrangigkeit unter den Menschen entspricht hingegen, dass die Bearbeitung des Kapitals neben der Mitbestimmung in den Arbeitsprozessen einen Mitbesitz am Kapital selbst oder zumindest an dessen Ertrag zur Folge hat.⁶⁴² Der den Arbeitenden zufallende Anteil am erarbeiteten Ertrag muss dabei nicht notwendigerweise ausbezahlt werden, sondern kann als Investivlohn aus wirtschaftlichen Gründen im Unternehmen verbleiben.⁶⁴³ Mit der Zeit verändern sich auf diese Weise die Eigentümerstrukturen des Unternehmens, das so zu einer echt gemeinschaftlichen Unternehmung aller darin Arbeitenden wird, wie sie bereits weiter oben skizziert wurde.⁶⁴⁴

⁶³⁸ Vgl. LE 19, 3.

⁶³⁹ Vgl. LE 21, 2. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 106. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 79.

⁶⁴⁰ Vgl. LE 20, 3.

⁶⁴¹ EG 202.

⁶⁴² Vgl. LE 14, 5. Vgl. LE 15, 2.

⁶⁴³ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 183-185.

⁶⁴⁴ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 188-189. Die echte Beteiligung am Unternehmen ist nur eine Form der praktischen Anwendung von Investivlöhnen. Daneben stehen

Befördert wird die Vorrangstellung des Kapitals dadurch, dass zu seiner Vermehrung immer weniger arbeitende Menschen notwendig sind. Entweder vermehrt sich das Geld zum Beispiel durch Aktienspekulationen ohnehin „von selbst“ oder die Menschen werden in den Produktionsprozessen durch immer raffiniertere Maschinen abgelöst. Da aber für nicht am Geldgewinn orientierte Arbeiten die Chance auf Entlohnung nur in geringem Umfang gegeben ist, droht sich das System der Erwerbsarbeit zum Zweck der Existenzsicherung überhaupt ad absurdum zu führen.⁶⁴⁵

Durch die Vergleichbarkeit der Höhe des eigenen Lohnes mit dem anderer Menschen wird gleichsam auch der Wert der Arbeit vergleichbar. Höher entlohnte Arbeit erscheint wertvoller. Gewollt oder nicht beeinflusst dies auch die Bewertung und den Selbstwert der arbeitenden Personen selbst.⁶⁴⁶ Ein weiterer Faktor für gerechte Löhne stellt daher auch das subjektive Gefühl der Arbeitenden dar, im Vergleich mit anderen nicht unter oder auch über ihrem Wert beziehungsweise dem Wert ihrer Arbeit entlohnt zu werden.⁶⁴⁷

2.5.3. Zugang zu materiellen und immateriellen zu Gütern

Die Frage zwischenmenschlicher Gerechtigkeit spitzt sich dort zu, wo es um die Rechtmäßigkeit von Eigentum geht. Die Schöpfung gehört nach Gottes schöpferischer Intention dem Leben der Geschöpfe, die zunächst nach ihrer Stellung unterschieden sind. Nach dem ersten biblischen Schöpfungsbericht dienen die Pflanzen zur Nahrung für Menschen und Tiere.⁶⁴⁸ Pflanzen und Tiere wiederum sind der Herrschaft beziehungsweise Sorge der Menschen zugeordnet.⁶⁴⁹ Innerhalb der Menschheit gibt es in den Schöpfungsberichten keine Unterscheidung. Sie sind gleichrangig. Die Güter in der Schöpfung sind den Menschen und anderen Geschöpfen als Grundlage zur Stillung

zum Beispiel langfristig verzinsbare Forderungen der Arbeitenden oder Formen betrieblicher Pensionsansprüche. (Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 185-186).

⁶⁴⁵ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 92.

⁶⁴⁶ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 176.

⁶⁴⁷ Vgl. Ernst *Brüggemann*, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 178-179.

⁶⁴⁸ Vgl. Gen 1, 29-30.

⁶⁴⁹ Vgl. Gen 1, 28.

der Bedürfnisse ihres Lebens gegeben. Die Bearbeitung der Schöpfungsgüter ist hingeordnet auf die Fülle des Lebens der Geschöpfe.

De facto klafft unter den Menschen eine große Schere zwischen Armen und Reichen, die mit der Ausschließung der Armen aus der menschlichen Gemeinschaft einhergeht.⁶⁵⁰ Mit dem materiellen Reichtum gehen auch bessere Chancen auf Bildung, auf Mitbestimmung und größere Freiheit einher.⁶⁵¹ Materieller und geistiger Reichtum gehen Hand in Hand und bedingen einander. Zwischenmenschliche Gerechtigkeit verlangt aber „einen angemessenen Zugang aller zu den verfügbaren Lebenschancen“⁶⁵², zu materiellen und immateriellen Gütern.⁶⁵³ Die Möglichkeit über Kapital zu verfügen, andere damit gegen Lohn arbeiten zu lassen und die Gewinne einzubehalten, vergrößert die Kluft zwischen Arm und Reich zusehends. Das Eigentum an Kapital verdankt sich oft dem bloßen Zufall des Kontextes der Geburt und beruht nicht auf Leistung, worauf mitunter berufen wird. Und selbst die Rechtmäßigkeit von durch Leistung erworbenem Kapital ist zu hinterfragen, wenn es auf Kosten anderer Menschen beziehungsweise Geschöpfe erarbeitet wurde.⁶⁵⁴

Wie kompliziert die Frage der Rechtmäßigkeit von Eigentum ist, zeigt sich anschaulich am Besitz von Grund und Boden, an dessen Früchten und Bodenschätzen. Dieser geht in vielen Fällen auf eine Zeit zurück, in der von den Herrschenden einfach der von der Schöpfung her der Allgemeinheit gegebene⁶⁵⁵ Boden, der aufgrund seiner Allgemeinheit noch keiner Eigentumsverzeichnisse bedurfte, zum Eigentum einer Familie oder eines Klosters erklärt wurde.⁶⁵⁶ Ein besonders krasses Beispiel stellt in dieser Hinsicht der Großgrundbesitz in Lateinamerika dar.⁶⁵⁷ Solcher Grundbesitz ist Unrecht, weil bei seiner Verteilung die überwiegende Mehrheit der Menschen außen vor gelassen und so in ein unmittelbares Abhängigkeitsverhältnis zu den nunmehr

⁶⁵⁰ Vgl. EG 53.

⁶⁵¹ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 184.

⁶⁵² Paul M. *Zulehner*, Christen in der Arbeitswelt 50.

⁶⁵³ Vgl. GS 60.

⁶⁵⁴ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 420.

⁶⁵⁵ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Grundzüge katholischer Sozialethik 160.

⁶⁵⁶ Vgl. LE 12, 3. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, Arbeit 98-99.

⁶⁵⁷ Vgl. LE 21, 2. Vgl. Richard *Weberberger*, Brasilien – Kirche für die Armen 176-177.

Besitzenden gezwungen wurde.⁶⁵⁸ Damit wurde eine Vorrangstellung des Kapitals der Arbeit gegenüber begründet. Die Besitzlosen waren von nun an gezwungen, das einzige, was sie hatten, nämlich ihre Arbeitskraft, den Besitzenden zur Verfügung zu stellen, um das für ihr Leben notwendige von deren Besitz abzubekommen. Der Besitz an den Rohstoffen begründete auch den Besitz an den Produkten. Alles Kapital, das die Besitzenden und ihre Nachkommen in weiterer Folge aus ihrem Eigentum schlugen, wurde den besitzlos Gebliebenen, die aber sogar für den Gewinn gearbeitet haben, und ihren Nachkommen unrechtmäßig vorenthalten.⁶⁵⁹ Der Realkommunismus hat aus solcher Ungerechtigkeit das Recht abgeleitet, die Besitzenden zu erniedrigen, ihnen Gewalt anzutun, ihren Besitz zu enteignen und alles zu Gemeinschaftseigentum zu erklären, um in Folge – wie die Geschichte gezeigt hat – erst recht wieder privilegierte und besitzende Eliten hervorzubringen.⁶⁶⁰ Das klägliche Scheitern dieser kommunistischen Systeme heißt aber nicht, dass die anfängliche Einsicht in die Unrechtmäßigkeit vieler Eigentumsverhältnisse falsch war. In Armut geborene Menschen in dieser Armut zu belassen und ihnen Chancengleichheit vorzuenthalten, widerspricht der biblischen Gleichrangigkeit aller Menschen.⁶⁶¹ Auch vor bestehenden Rechtsordnungen gültig erworbener Reichtum und gültig bestehender Besitz trägt gemessen an der Schöpfungsordnung in vielen Fällen Ungerechtigkeit in sich. Es besteht die Herausforderung zur Schaffung einer gerechteren Ordnung von Eigentumsverhältnissen, ohne die Fehler des Realkommunismus zu wiederholen.⁶⁶²

Jeder Überfluss an Besitz, jedes Horten von überflüssigem Kapital und Gütern, die andere für ihren Lebensunterhalt bearbeiten und gebrauchen könnten, stellt eine Ungerechtigkeit dar.⁶⁶³ Was als Überfluss zu gelten hat, misst sich in einer

⁶⁵⁸ Vgl. GS 71.

⁶⁵⁹ Vgl. LE 12, 4. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 59. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 34. Vgl. Karl Rahner / Herbert Vorgrimler, *Kleines Konzilskompendium* 441.

⁶⁶⁰ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Über Solidarität* 11.

⁶⁶¹ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Über Solidarität* 14-15.

⁶⁶² Vgl. LE 14,4.

⁶⁶³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 159. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 106-107. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 168.

solidarischen Gemeinschaft daran, wie groß die Bedürftigkeit der Besitzlosen ist.⁶⁶⁴ Der Schöpfungsauftrag an die Menschen lautet nicht, die Dinge zu besitzen, sondern sie zu bebauen und zu hüten, also damit zu arbeiten.⁶⁶⁵ Überall wo einer möglichen Arbeit das nötige Kapital vorenthalten wird, obwohl es in Überfluss vorhanden ist, braucht es eine Unterordnung des Kapitals sowie der daran bestehenden Eigentumsrechte unter diese Arbeit und die ungestillten existentiellen Bedürfnisse der Mitmenschen.⁶⁶⁶ Die Unterordnung des privaten Eigentums unter das Wohl und die Bedürfnisse aller zieht sich als Prinzip wie ein roter Faden durch die jüdisch-christliche Tradition.⁶⁶⁷ Die allen gemeinsam zukommenden Güter der Schöpfung mögen zwar auf verschiedene private Eigentumsverhältnisse aufgeteilt sein. Sie bleiben aber dennoch Gemeingut. Das private Eigentumsrecht an ihnen ist nicht absolut.⁶⁶⁸ Auch als Privateigentum behält es eine soziale Seite.⁶⁶⁹ Diesem Prinzip zu entsprechen, bleibt in einer sich immerfort verändernden Welt und unterschiedlichen Kulturformen eine ständige Herausforderung.⁶⁷⁰ Voraussetzung dafür ist aber eine von vorbehaltloser Solidarität getragene Gesellschaft, innerhalb derer die Einzelnen sich darauf verlassen können, von der Gemeinschaft im Bedarfsfall das zu erhalten, was sie benötigen. Erst wenn eine solche Gesellschaft Wirklichkeit würde, könnten die Menschen aufhören, ihren Überfluss für spätere Notzeiten zu sparen. Vermutlich stellt die vollkommene Realisierung dieses Ideals zumindest in den kapitalistisch geprägten Teilen der Welt noch eine Utopie dar. Dennoch legitimiert dies nicht dazu, bestehende Unrechtsverhältnisse einfach fortdauern zu lassen. Gefragt ist eine Orientierung an den echten Bedürfnissen der je eigenen Existenz und an den Bedürfnissen aller

⁶⁶⁴ Das subjektive Empfinden, keinen Überfluss zu besitzen, entbindet nicht von der solidarischen Verpflichtung zum Teilen, solange es noch Arme auf der Welt gibt. (Vgl. GS 69) Vgl. EG 57.

⁶⁶⁵ Vgl. Gen 2, 15. Vgl. LE 14, 3. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 25-26.

⁶⁶⁶ Vgl. LE 12, 1. Vgl. LE 14, 2. Vgl. Dorothee Sölle, Lieben und Arbeiten 161. Vgl. Richard Weberberger, Brasilien – Kirche für die Armen 186.

⁶⁶⁷ VGL. EG 189. Vgl. Ernst Brüggemann, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 212-241. Vgl. Ingeborg Gabriel, Grundzüge katholischer Sozialethik 178-179.

⁶⁶⁸ Vgl. GS 69.

⁶⁶⁹ Vgl. GS 71.

⁶⁷⁰ Vgl. Ernst Brüggemann, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 239-241. Vgl. Ernst Brüggemann, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit 243-245.

anderen Geschöpfe im Gegensatz zum ängstlichen und einsamen Horten des Überflusses.⁶⁷¹

Entgegen der Auffassung für ein mehr oder weniger willkürlich festgesetztes Entgelt für die Sache und den Reichtum von Kapitalinhabern zu arbeiten, sollte in der Arbeitswelt der echten Teilhabe aller Arbeitenden an einem Unternehmen der Vorzug gegeben werden, welche diesen ermöglicht, „in eigener Sache“⁶⁷² zu arbeiten. Eine Zwangsverteilung von Besitz auf die Allgemeinheit, wie sie im realen Kommunismus versucht wurde, mag trotz des ungerechten Zustandekommens mancher Besitzverhältnisse nicht zielführend sein. Dennoch erscheint es gerecht, wenn die Arbeitenden durch ihre Arbeit einen Anteil, zwar vielleicht nicht am ursprünglichen Kapitalstock, wohl aber am Unternehmen und seinen Erträgen erwerben mit allen verbundenen Rechten und Pflichten, die sie je nach ihren Fähigkeiten ausüben.⁶⁷³ Auch das Unternehmen als Ganzes wiederum bleibt auf den Dienst am Leben der Schöpfung hingeordnet, dem jegliches Eigentum verpflichtet ist.⁶⁷⁴ Was also für die Verteilung und Besitzverhältnisse innerhalb einer Arbeitsgemeinschaft gilt, gilt in gleicher Weise für die weltweite Gemeinschaft aller menschlichen Arbeits-Unternehmungen beziehungsweise die gesamte menschliche Gemeinschaft. Echte Solidarität kann nicht auf eine Interessensgemeinschaft, wie zum Beispiel alle in einem Unternehmen Mitarbeitenden, beschränkt bleiben.⁶⁷⁵

2.5.4. Recht auf Arbeit

Zur Gerechtigkeit unter den Menschen gehört auch, dass alle ihren arbeitenden Beitrag an der Schöpfung leisten können, sowie auch alle gleichermaßen zur Mitarbeit darin berufen sind. Die menschliche Gemeinschaft hat daher dafür Sorge zu tragen, dass alle Menschen nach ihren Fähigkeiten die Möglichkeit bekommen, sich in vollem

⁶⁷¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 158. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 145. Vgl. Michaela *Moser*, *Strukturelle Armut in Europa* 111-112.

⁶⁷² LE 15, 2.

⁶⁷³ Vgl. LE 14, 5. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, *Arbeit* 122. Vgl. oben 2.5.2.

⁶⁷⁴ Vgl. Ernst *Brüggemann*, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 245.

⁶⁷⁵ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, *Über Solidarität* 18.

Sinn in die Schöpfung einzubringen.⁶⁷⁶ Wird in einer Gesellschaft Arbeit bloß auf Erwerbsarbeit reduziert, resultiert daraus ein Recht auf Erwerbsarbeit für alle Menschen, da nur auf diesem Weg das volle Eingebundensein in die Gemeinschaft, das auch soziale Absicherung und Versorgung beinhaltet, gegeben ist. Ungleich sinnvoller erscheint es aber, eine gesellschaftliche Weitung des Arbeitsbegriffes zu verfolgen, innerhalb dessen alles Arbeiten von Menschen gewürdigt wird, sei es durch eine Relativierung der existentiellen Wichtigkeit des Gelderwerbs oder durch eine entsprechende Entlohnung aller Arbeiten.⁶⁷⁷

Das Recht auf Arbeit muss vor allem für jene Menschen in Blick genommen werden, deren Beitrag wirtschaftlich ineffizient oder gar nutzlos erscheint, wie zum Beispiel Menschen mit Behinderung. Dabei geht es nicht um Mitleidsakte von Stärkeren Schwächeren gegenüber, sondern um das Ernstnehmen des gemeinsamen schöpferischen Auftrags, der die Chance zur Verwirklichung in der Arbeit beinhaltet.⁶⁷⁸ Auch das Ausnutzen als billige Arbeitskräfte und beliebige Wieder-Fallen-Lassen ganzer Massen von Armen in gewissen Weltregionen muss hier erwähnt werden. Solche Vorgehensweisen haben nur die Vermehrung von Kapital im Blick und nicht die Mitmenschen, die als solche ein Recht haben arbeitend die Schöpfung mitzugestalten.⁶⁷⁹ Von der Schöpfung her besteht ein Recht auf Arbeit für alle Menschen, das Vorrang genießt vor den Präferenzen der jeweils bestehenden wirtschaftlichen Ordnung.⁶⁸⁰

⁶⁷⁶ Vgl. GS 67. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 539-541. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 184.

⁶⁷⁷ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 527-528. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 538. Vgl. Ansgar *Kreutzer*, *Arbeit und Muße* 53.

⁶⁷⁸ Vgl. LE 22, 1-3. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 537.

⁶⁷⁹ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 422.

⁶⁸⁰ Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, *Arbeit* 47.

3. Die persönlichen Bedürfnisse als dritter Rahmen für menschliches Arbeiten

Im ersten Kapitel wurde theologisch beschrieben, was Arbeit ist. Das zweite Kapitel war der menschlichen Gemeinschaft gewidmet, der als Ganzer die Mitarbeit an der Schöpfung aufgegeben ist. Im dritten Kapitel soll nun darauf eingegangen werden, was die Arbeit für die einzelnen Menschen, die sie verrichten, bedeutet. Dorothee Sölle formuliert die Frage, „was die Arbeit dem Arbeiter antut“⁶⁸¹, und meint damit, dass gute Arbeit Selbstverwirklichung und Entfaltung des persönlichen Lebens der Arbeitenden beinhaltet, schlechte Arbeit aber das Gegenteil.⁶⁸² Die Erfüllung des Lebens und das Lebensglück von Menschen hängt maßgeblich an der Arbeit, die sie tun. Als echte schöpferische Betätigung, birgt die Verrichtung der Arbeit selbst unmittelbar die Erfahrung von Sinn in sich. Der Sinn und das Glück sind nicht etwas, das erst durch das anhand von Arbeit verdiente Geld vermittelt werden muss. Wie in der Darlegung der Ausgangsfrage schon beschrieben wurde, ereignet sich das Leben auch in der Arbeit selbst. Gutes, schöpfungsgemäßes Arbeiten bedeutet erfülltes, sinnvolles Leben.⁶⁸³ In der Möglichkeit, in Freiheit und selbstbestimmt an der Seite Gottes für das Leben der Schöpfung zu arbeiten, konstituiert sich die besondere Würde von uns Menschen und in der Mitarbeit an der Schöpfung verwirklichen wir unser menschliches Wesen.⁶⁸⁴ Dass die Arbeit auch Mühsal enthält, tut dem keinen Abbruch.⁶⁸⁵ Die Arbeit dient der Vermehrung der Fülle des Lebens in der Schöpfung. Soweit es das Leben der Arbeitenden selbst betrifft, wird sie diesem Zweck als erfüllende Tätigkeit auch schon in sich gerecht.⁶⁸⁶

⁶⁸¹ Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 134.

⁶⁸² Vgl. auch LE 6,2.

⁶⁸³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 127.

⁶⁸⁴ Vgl. LE, *Anschrift*. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 137.

⁶⁸⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 129.

⁶⁸⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 134.

3.1. Konkretisierung des Sinns der Schöpfung in jedem Menschenleben

3.1.1. Die persönliche Berufung zur Verwirklichung der allgemeinen Berufung der Menschen

Allen Menschen gemeinsam ist die Möglichkeit gegeben, das eigene Arbeitsleben in den Dienst der Schöpfung zu stellen. Ob dieser Weg an der Seite Gottes und entsprechend Gottes Intention des Lebens für die Geschöpfe auch beschritten wird, liegt aber in der freien Entscheidung jeder und jedes Einzelnen.⁶⁸⁷ Jede Person ist dazu berufen, auf ihre je persönliche Weise und gemäß den persönlichen Fähigkeiten sinnstiftend an der Schöpfung mitzuarbeiten.⁶⁸⁸ Das Wort „berufen“ besteht aus „rufen“ bzw. „Ruf“ und der Vorsilbe „be-“. Ein Ruf kommt von außen auf die Menschen zu und nicht aus ihnen selbst. Das wird durch die Vorsilbe „be-“ noch unterstrichen. Berufung ist nicht etwas, das sich einfach innerhalb der Person abspielt, sondern sie verweist die Menschen grundlegend über sich selbst hinaus. Es ist nicht möglich sich selbst zu berufen. Berufung kommt vom anderen und fordert die Menschen zur Aktivität heraus. Berufung ist Berufung *zu* etwas.

Wir Menschen berufen uns nicht selbst und wir geben uns nicht selbst das Leben. Schon das Leben als solches ist uns Menschen Berufung. Das Leben verbunden mit echter persönlicher Freiheit verlangt nach einer Stellungnahme, nach bewussten Entscheidungen, wie das Leben geführt und die Freiheit gebraucht werden sollen.⁶⁸⁹ Das Leben kommt als Gabe von außen auf uns zu und wird uns so zur Aufgabe. Dabei streben wir Menschen nach einem guten und glücklichen Leben. Es beginnt beim bloßen Selbsterhaltungstrieb und reicht bis zum Wunsch nach einer erfüllten und daher sinnvoll erfahrenen Lebensführung.⁶⁹⁰ Dem kommt der Sinn entgegen, den Gott in die Schöpfung hineingelegt hat und der sich mit den drei biblischen Schlüsselwörtern Freiheit, Ruhe und Leben in Fülle beschreiben lässt.

⁶⁸⁷ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, Über Solidarität 20. Hier sei noch einmal auf Henoch verwiesen, der nach Gen 5, 21-24 seinen Weg mit Gott gegangen ist. (Vgl. oben 1.3.7. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 88).

⁶⁸⁸ Vgl. LE 4, 2.

⁶⁸⁹ Vgl. LE 6,2-3. Vgl. Katharina *Westerhorstmann*, Selbstverwirklichung und Pro-Existenz 220.

⁶⁹⁰ Vgl. Paul M. *Zulehner*, Fundamentalpastoral 150.

Unsere Berufung als Menschen ist eine doppelte. Einerseits sollen Freiheit, Ruhe und Leben in Fülle in unserem eigenen Leben beglückend erfahrbar werden. Das ist ein Anspruch, den das Leben an uns und den auch wir an das Leben stellen. Andererseits sind wir Menschen jene, welche eingeladen sind, an der Verwirklichung von Freiheit, Ruhe und Leben in Fülle für alle anderen Geschöpfe mitzuarbeiten.⁶⁹¹ Wir sind nicht nur von Gott gewollt, sondern auch gebraucht, und erfahren gerade darin die Zuwendung Gottes. Gott will uns als Gegenüber und braucht uns als Gefährtinnen und Gefährten in der gemeinsamen Arbeit an der Schöpfung.⁶⁹² Das in der Befreiungserfahrung des biblischen Volkes Israel grundgelegte Vertrauen, dass Gott uns Gutes will, nährt die Überzeugung, dass die freiwillige Annahme unserer Berufung uns zu diesem Guten führt und unsere Arbeit für das Leben der anderen Geschöpfe auch uns selbst glücklich macht.⁶⁹³ Gott ist den Geschöpfen liebend zugetan und will für uns Freiheit, Ruhe und erfülltes Leben. Dies macht es für uns möglich, uns unseren Mitmenschen und allen anderen Geschöpfen solidarisch zuzuwenden und die in den Schöpfungsberichten an uns herangetragenen Aufträge zur Mitarbeit anzunehmen.⁶⁹⁴ Es kann uns dazu motivieren, unsererseits mit Gott gemeinsam das Leben in Fülle für alle anderen Geschöpfe zu wollen und dafür zu arbeiten.⁶⁹⁵

Das Herrschen, Hüten und Bebauen in der Schöpfung entspricht der Verwirklichung dessen, wie Gott uns meint, also der Verwirklichung unseres Wesens.⁶⁹⁶ Im Herrschen, Hüten und Bebauen verwirklichen wir Menschen uns selbst und entfalten damit die potentielle Fülle unseres Lebens.⁶⁹⁷ Arbeit kann unser Leben im Guten erfüllen, sie kann das Leben wert- und sinnvoll machen.⁶⁹⁸ Die beiden Berufungen widersprechen einander daher nicht und schließen einander nicht aus, sondern die erste findet ihre Konkretisierung in der zweiten. Beide Berufungen zusammen bilden eine einzige

⁶⁹¹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 59. Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 205-206.

⁶⁹² Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 32-33.

⁶⁹³ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 46-47. Vgl. Ingeborg *Gabriel*, *Über Solidarität* 13.

⁶⁹⁴ Vgl. Paul M. *Zulehner*, *Liebe und Gerechtigkeit* 112-113.

⁶⁹⁵ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 67. Vgl. Paul M. *Zulehner*, *Liebe und Gerechtigkeit* 33.

⁶⁹⁶ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 58. Vgl. GS 35.

⁶⁹⁷ Vgl. LE 6,2. Vgl. LE 16, 2.

⁶⁹⁸ Vgl. LE 11, 1. Vgl. EG 180.

Berufung zum Leben der Schöpfung. Die Schöpfung zielt auf das „Leben in seiner ganzen Fülle“⁶⁹⁹, an dem die arbeitenden Menschen als Geschöpfe ebenso teilhaben. Das Annehmen der persönlichen Berufung, auf je eigene Weise mit Gott die Schöpfung voranzutreiben, meint nicht die Übernahme einer lästigen und mühevollen Arbeit, für die ein späterer großer Lohn verheißen ist, sondern sinnvolle Arbeit und Erleben des Sinns fallen in eins.⁷⁰⁰ Mühe und Plage sind nur gerechtfertigt, wenn sie unvermeidbar sind, um dem Leben der Schöpfung zu dienen.⁷⁰¹ Auch wenn Arbeit mitunter Mühe und Plage bedeutet, erschöpft sie sich nicht darin. Es muss nicht die Hoffnung allein auf einen jenseitigen Himmel gelegt werden, sondern die vollendete Schöpfung kann schon jetzt anfanghaft spürbar werden, auch für uns selbst als Arbeitende.⁷⁰² Das ist in der Gestaltung des Arbeitslebens zu berücksichtigen.⁷⁰³ Arbeit kann zwar in Einzelfällen Aufopferung für das Wohl der anderen erfordern⁷⁰⁴, aber die Aufopferung stellt nicht das alleinige Wesen der menschlichen Arbeit dar. Gute, schöpfungsgemäße Arbeit tut uns auch selber wohl. Menschen sind nicht nur da, um zu arbeiten, sondern sie arbeiten, um dadurch Mensch zu sein.⁷⁰⁵ Eine Arbeitshaltung, welche die eigene Verwirklichung anstrebt, entspricht daher durchaus der Berufung der Menschen in der Schöpfung, sofern sie nicht auf die Mitverantwortung für die anderen Menschen und Geschöpfe vergisst und nur mehr den eigenen Vorteil verfolgt. Gefragt ist das Bewusstsein, dass gerade in der solidarischen Sorge um die anderen Geschöpfe sich das eigene Leben in größtmöglicher Fülle entfaltet, mehr und besser als dies innerhalb eines Konkurrenzkampfes der Fall ist, der sich durch ängstliche Sorge um das eigene Wohlergehen motiviert.⁷⁰⁶ Die Annahme der echten Mitverantwortung für das Wohl der Schöpfung ist selbst ein Teil der Berufung zum erfüllten Leben.⁷⁰⁷

⁶⁹⁹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 166.

⁷⁰⁰ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 109. Vgl. Katharina Westerhorstmann, *Selbstverwirklichung und Pro-Existenz* 232-233. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 208.

⁷⁰¹ Vgl. LE 27, 3.

⁷⁰² Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 228-229.

⁷⁰³ Vgl. LE 9, 4.

⁷⁰⁴ Vgl. LE 27, 3.

⁷⁰⁵ Vgl. LE 6, 6.

⁷⁰⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 13. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 97. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Über Solidarität* 16.

⁷⁰⁷ Vgl. LE 25, 5.

Die Berufung trifft auf die Menschen in der ganzen Ambivalenz ihres menschlichen Daseins. Freie Mitarbeit an der Schöpfung als Abbilder Gottes und die Grenzen, welche die Schöpfungsordnung setzt, bilden deren Pole. Die einzelne Person ist berufen, sich als die einzubringen, die sie ist, mit ihren speziellen Begabungen und Fähigkeiten, in ihrer jeweiligen Zeit und an ihren Orten.⁷⁰⁸ Menschliche Arbeit an der Schöpfung kann immer nur als Mitarbeit verstanden werden, da alle Menschen auf je eigene Weise zeitlich, örtlich und von ihrem Vermögen her begrenzt sind. Das Ganze der Schöpfungsarbeit ist auf die vielen Menschen und Gott verteilt. Das Bewusstsein über die eigenen Grenzen und deren Annahme entlastet die Einzelnen im Wahrnehmen der schöpferischen Mitverantwortung und bewahrt vor Selbstüberschätzung und der verhängnisvollen Überschreitung dieser Grenzen.⁷⁰⁹ Das Wissen um die eigenen Grenzen eröffnet aber zugleich den ganzen Handlungsspielraum, welcher innerhalb dieser Grenzen besteht. Das Ernstnehmen der persönlichen Würde der Menschen als freie und daher selbstbestimmte Mitarbeiterinnen an der Schöpfung gebietet es, dass diese innerhalb ihrer Möglichkeiten persönlich Entscheidungen in dieser Mitarbeit treffen beziehungsweise an demokratischen Entscheidungsfindungsprozessen innerhalb der menschlichen Arbeitsgemeinschaft partizipieren und so ihre schöpferische Verantwortung wahrnehmen.⁷¹⁰ Alle Menschen sollen von ihrer Berufung her „echte, mit Eigeninitiative begabte Subjekte der Arbeit“⁷¹¹ sein, die ihre Grenzen ernstnehmen und zugleich ihre Fähigkeiten zur eigenen Freude und zum Wohl der Schöpfung entfalten. In der Zusammenarbeit an der Schöpfung kommt jeder menschlichen Person eine einmalige Stellung zu, die nur von dieser Person eingenommen werden kann. Jeder Person gebührt daher das Ansehen⁷¹² der anderen Menschen, weil kein menschlicher Beitrag an der Schöpfung einfach als verzicht- oder austauschbar betrachtet werden kann.

⁷⁰⁸ Vgl. LE 8, 1.

⁷⁰⁹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 59. Mit der Vertreibung der Menschen aus dem Paradies, weg von der Verfügbarkeit über den Baum des Lebens, macht Gott solch eine Grenze deutlich und erleichtert gleichzeitig ihre Einhaltung (Vgl. Gen 3, 22-24. Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 72).

⁷¹⁰ Vgl. LE 6, 3. Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 160-161.

⁷¹¹ LE 15, 2.

⁷¹² Vgl. Paul M. *Zulehner*, *Leibhaftig glauben* 16.

3.1.2. Begabungen, Talente, Charismen

Die Enzyklika *Laborem exercens* spricht von der „Berufung zum Personsein“⁷¹³, welche sich in der menschlichen Arbeit erfüllt. Diese Berufung, die jede und jeden ganz persönlich angeht, ermutigt innerhalb der allgemeinen menschlichen Berufung zur schöpferischen Mitarbeit die eigene Persönlichkeit konkret und frei zu entfalten. „Das Arbeiten befähigt uns ... unsere Begabungen zu gebrauchen und sie dabei zu vervollkommen. Wir wachsen an unserer Arbeit, mit unserer Arbeit.“⁷¹⁴ Die Unterschiedlichkeit der Menschen manifestiert sich besonders in der Unterschiedlichkeit ihrer Begabungen, Talente beziehungsweise besonders ausgeprägten Fähigkeiten oder auch Interessen. Diese sind zumindest in gewisser Weise den einzelnen Menschen von Geburt her mitgegeben und somit etwas, das sie in sich selbst als Rüstzeug für die Mitarbeit an der Schöpfung vorfinden.⁷¹⁵ Die Gabe des Lebens ist zugleich Begabung und damit Berufung zur Entfaltung der eigenen Persönlichkeit.⁷¹⁶ Im Laufe eines menschlichen Lebens gedeihen oder verkümmern Begabungen oder neue werden dazu gewonnen, je nachdem was die Menschen und ihr Umfeld daraus machen. Es bedarf daher für alle Menschen eines angemessenen Zugangs zu Aus-, Fort- und Weiterbildung.⁷¹⁷ Innerhalb der Menschheit, die als Ganze an der Schöpfung mitarbeiten soll, braucht es das Zusammenspiel der verschiedenen Begabungen, um gemeinsam die für die Einzelnen zu große schöpferische Aufgabe zu bewältigen.⁷¹⁸ Gerade in der Differenzierung der Begabungen wird so das gegenseitige Angewiesensein deutlich. Sofern sie nicht zur Einseitigkeit verkommt, entspricht die Verwirklichung der je eigenen persönlichen Begabungen der Verwirklichung der je eigenen persönlichen Berufung zum Leben, in der sich die allgemeine Berufung zum erfüllten Leben auf die Person hin konkretisiert.

⁷¹³ LE 6, 2.

⁷¹⁴ Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 124.

⁷¹⁵ Vgl. LE 12, 3. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 506.

⁷¹⁶ Vgl. Katharina Westerhorstmann, *Selbstverwirklichung und Pro-Existenz* 221.

⁷¹⁷ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 550.

⁷¹⁸ Vgl. Ernst Brüggemann, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 49.

3.1.3. Arbeit als Selbstaussdruck und Mittel zur Menschwerdung

Arbeitend realisieren wir Menschen unser Menschen-Sein und unsere Würde als Abbilder beziehungsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Gottes.⁷¹⁹ Arbeitend folgen wir unserer persönlichen Berufung zum Leben in Fülle und können so in guter Arbeit unser Lebensglück finden. An der Art und Weise unserer Arbeit werden wir selbst als die Personen greifbar und erkennbar, die wir sind.⁷²⁰ Die Arbeit kann zum Leben führen und muss nicht am Leben hindern.⁷²¹ Die aktive Mitgestaltung des Lebens in der Schöpfung kann im Gegensatz zu depressiver Antriebslosigkeit zur Bejahung des eigenen Lebens und des Lebens überhaupt führen.⁷²² Eine sinnvoll erfahrene Betätigung stellt geradezu die Voraussetzung für ein erfülltes Leben dar.⁷²³

Das Leben ist, trotzdem wir es uns nicht selber geben, unserer Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit nicht entzogen. Als freie Wesen sind wir zur Mitbestimmung in der Schöpfung ermächtigt und das Gedeihen des Sinnvollen in der Schöpfung braucht unser freiwilliges Mithandeln. In der Arbeit vermögen wir die uns zuge dachte Freiheit zu leben, die sogar Freiheit zum Stiften von Sinn in der Schöpfung ist. Die Schöpfung liegt nicht einfach fertig vor uns, ob sie uns nun glücklich macht oder nicht, sondern die Schöpfung ist ein offener Prozess, innerhalb dessen wir selbstbestimmt nach unserer Art glücklich werden können, indem wir unsere eigene Persönlichkeit entfalten, entwickeln und in das Voranschreiten der Schöpfung zu deren und zu unserem eigenen Wohl einbringen.⁷²⁴ Unser Zutrauen in den Sinn der Schöpfung und die Hoffnung auf ihre gute Vollendung werden spürbar in dem Maß, wie wir uns selbst in die Schaffung des Sinnvollen einbringen.⁷²⁵ Die Fülle des Lebens wird uns dabei schon darin deutlich, dass in der Schöpfung eine schier unbegrenzte Fülle von noch unverwirklichten Möglichkeiten bereit liegt, wie sich das Leben im weiteren Verlauf des

⁷¹⁹ Vgl. LE, Anschrift. Vgl. LE 1,2. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 105. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 115. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 10.

⁷²⁰ Vgl. LE 6, 2. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 125.

⁷²¹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 107.

⁷²² Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 11. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 124.

⁷²³ Vgl. LE, Anschrift.

⁷²⁴ Vgl. LE 15, 1. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 60-61. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 67.

⁷²⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 231.

Schöpfungsprozesses noch weiter zum Guten hin entfalten kann. Das Auffinden, Erfinden und Ergreifen solcher Möglichkeiten verändert die Qualität des Lebens der Schöpfung und der Arbeitenden selbst. Vergleichbar mit der künstlerischen Tätigkeit ist es schöpferisch neuschaffende Arbeit.⁷²⁶ Das Wort „kreativ“, das von seiner Herkunft bereits auf die Schöpfung verweist⁷²⁷, kann auf alles Arbeiten an der Schöpfung angewendet werden, selbst wenn es sich „nur“ um mühevolleres *Bebauen* und *Hüten* des Schöpfungsgartens handelt. Auch mühevollere körperliche Arbeiten, die im Gegensatz zu geistiger Arbeit oft als niedrigere Arbeiten bezeichnet werden, tragen die volle Würde der Arbeit in sich, insofern sie Mitarbeit mit Gott an der Schöpfung sind.

Nicht nur für die Schöpfung als ganze, sondern auch für die Arbeitenden selbst, wiegt das sinnstiftende Element der Arbeit schwerer als die Profitabilität ihrer Produkte.⁷²⁸ Wo durch eine Arbeit Freiheit, Ruhe und erfülltes Leben in der Schöpfung vermehrt werden, vermehren sich Freiheit, Ruhe und erfülltes Leben unmittelbar auch für die daran arbeitenden Menschen selber.⁷²⁹ Sinnvolle Arbeit tut den Menschen Sinn an. Unsinnige Arbeit hingegen tut ihnen Unsinn an.⁷³⁰ Menschen, die ganz in einer guten Arbeit vertieft sind, sind in diesem Moment frei von sonstigen Bedürfnissen, ruhend im Augenblick und erfüllt vom Sinn ihrer Arbeit. Es geht nicht nur um das sinnvolle Produkt der Arbeit, sondern der Sinn schlechthin verdichtet sich in solchen Augenblicken in der Arbeit selbst.⁷³¹ Die Schriftstellerin Mira *Lobe* bringt es in einem Interview folgendermaßen auf den Punkt: „Produzieren ist schön, einfach schön, da fühlt man sich leben. Das ist nach der Liebe das zweitbeste Gefühl.“⁷³² Gute Arbeit ist eine Wohltat für die Menschen.⁷³³ Vor diesem Hintergrund aber wird jegliches Trachten nach Arbeitersparnis und nach Zunahme von Freizeit, das Arbeit nur als Mühsal und Plage kennt, unverständlich. Wird hingegen Arbeit als sinnvolle und

⁷²⁶ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 128.

⁷²⁷ Vgl. Paul M. *Zulehner*, *Leibhaftig glauben* 20.

⁷²⁸ Vgl. LE 6, 2. Vgl. LE 10, 4. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, *Arbeit* 77.

⁷²⁹ Vgl. LE 11, 1.

⁷³⁰ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 138. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, *Arbeit* 23.

⁷³¹ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 146.

⁷³² Wiener Zeitung, „Zeitreisen“ vom Freitag, 18. Februar 2011, Seite III.

⁷³³ Vgl. LE 9, 3.

erfüllende Mitarbeit an der Schöpfung verwirklicht, erscheint sie als etwas Erstrebens- und Vermehrenswertes.⁷³⁴ Nicht die Abschaffung der Arbeit macht die Menschen glücklich, sondern eine Organisation der Arbeit, welche die ihr potentiell innewohnende tiefe Sinnerfahrung Wirklichkeit werden lassen kann.⁷³⁵ Die Möglichkeit zu solcher Arbeit stellt neben ausreichend Nahrung und Sicherheit daher eine Voraussetzung für erfülltes Leben dar.⁷³⁶ Hier tritt nun auch deutlicher zutage, was mit dem weiter oben erwähnten Recht auf Arbeit gemeint ist. Es geht dabei nicht bloß um ein Recht auf irgendeine mit Geld entlohnte Arbeit, die es möglich macht die zur Sicherung der eigenen Existenz notwendigen Dinge zu erwerben. Das Recht auf Arbeit bedeutet vielmehr ein Recht auf ein sinnerfülltes glückliches Leben in der arbeitenden Verwirklichung des menschlichen Wesens.⁷³⁷

Die Arbeit ist kein notwendiges Übel, um an ein Zahlungsmittel zu gelangen, mit dem außerhalb der Arbeit gelebt werden kann. Die Arbeit ist selbst „Leben, Ausdruck dessen, was es bedeutet, ein Mensch zu sein, nämlich ein schöpferisches Wesen“⁷³⁸. Arbeit und Leben stellen keinen Gegensatz, sondern eine feste Einheit dar. Das Leben der Menschen findet auch in der Arbeit statt und findet in ihrer Erfüllung. Umso tragischer aber ist es, wenn Menschen diese Würde der Arbeit nicht in dem erleben können, was sie eigentlich als ihre Arbeit – gemeint ist die Erwerbsarbeit – bezeichnen.⁷³⁹

Wo es gelingt, in der Arbeit sinnvoll das eigene Leben zu verwirklichen, erscheint ein Vermehren der arbeitsfreien Zeit nicht erstrebenswert. Auch die Freizeit kann durchaus einen Leidensdruck bei Menschen erzeugen, wenn sie als Gegenteil zu jeglicher Arbeit aufgefasst wird. Das daraus folgende Vermeiden von Arbeit schließt die sinnvoll erfahrene Selbstverwirklichung eher aus. Dauert die arbeitsfreie Zeit zu lange, wird sie zu einer bedrückenden Erfahrung der Sinnlosigkeit. Das Leben wird

⁷³⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 143-144.

⁷³⁵ Vgl. LE 15, 2. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 150. Vgl. Oswald v. *Nell-Breuning*, *Arbeit* 34.

⁷³⁶ Vgl. LE 18 ,1. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 157.

⁷³⁷ Vgl. GS 67.

⁷³⁸ Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 125.

⁷³⁹ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 134.

weniger spürbar und es entsteht ein „Erlebnisstress“.⁷⁴⁰ Um dem zu begegnen, erschiene es sinnvoll, in der Zeit außerhalb der Erwerbsarbeit nur auf die unglücklich machende, menschenunwürdige und schöpferfeindliche Arbeit zu verzichten, aber die gute Mitarbeit an der Schöpfung sowie die Ruhe zu suchen.

3.1.4. Die Einbettung in die Arbeit der Gemeinschaft als Bereicherung und Entlastung

Das Mitarbeiten an der Schöpfung integriert die einzelnen Menschen in die menschliche Gemeinschaft und in die Gemeinschaft mit Gott. Miteinander an etwas zu arbeiten, ist eine wesentliche Ausdrucks- und Realisationsform des Menschseins. Menschen sind von ihrem Wesen her solche, die in Gemeinschaft mit anderen Menschen an der Schöpfung arbeiten.⁷⁴¹ Insofern die beglückende Sinnerfahrung in der Arbeit gemeinsam mit anderen, ja gerade durch diese gemeinsame Arbeit gemacht wird, beinhaltet der durch die Arbeit für die Arbeitenden gestiftete Sinn auch den Frieden untereinander.⁷⁴² Dieser Frieden stellt eine unverzichtbare Vorbedingung dar für die umfassende Ruhe, auf welche die Schöpfung zielt. Gemeinsame gute Arbeit enthält außerdem das Element des Brauchens und Gebraucht-Werdens, das nicht als lästige Abhängigkeit, sondern als fruchtbare Bezogenheit erfüllend und sinnvoll erfahren werden kann.⁷⁴³ Gerade im Ernstnehmen der Bezogenheit und einer daraus resultierenden guten Gestaltung wechselseitiger Abhängigkeiten wird die persönliche Freiheit lebbar und entfaltbar.⁷⁴⁴

3.1.5. Das persönliche Maß und die persönliche Art

Eine wesentliche Voraussetzung, damit Menschen in ihrer Arbeit auch Fragmente erfüllten Lebens erfahren, ist die Möglichkeit jeder und jedes einzelnen, sich nach dem eigenen persönlichen Maß in die große Arbeitsgemeinschaft der Schöpfung einbringen

⁷⁴⁰ Vgl. Jochen B. *Schmidt*, Unlust und Glaube 107.

⁷⁴¹ Vgl. LE, Anschrift. Vgl. GS 25.

⁷⁴² Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 140.

⁷⁴³ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 146.

⁷⁴⁴ Vgl. Michaela *Moser*, Strukturelle Armut in Europa 109.

zu können. Menschliche Arbeit ist qualitativ und quantitativ äußerst schwer objektivierbar, da hinter jeder Arbeit menschliche Subjekte stehen und nicht beliebig austausch- und daher vergleichbare Objekte. Alle Menschen sind auf persönliche, subjektive Weise berufen, an der Schöpfung zu arbeiten. Die Enzyklika *Laborem exercens* formuliert daher an mehreren Stellen den Vorrang des arbeitenden Subjekts, der auch den Vorrang der Arbeit der menschlichen Subjekte vor dem Kapital begründet.⁷⁴⁵

Menschen haben subjektiv verschiedene Herangehensweisen an die Anforderungen der Arbeit und subjektiv verschiedene Arbeitsrhythmen beziehungsweise bevorzugte Arbeitszeiten.⁷⁴⁶ Das persönliche Maß der Arbeit misst sich an den individuellen Fähigkeiten, Begabungen und Kapazitäten.⁷⁴⁷ Werden diese bestmöglich in die Arbeit an der Schöpfung eingebracht, ist auch das persönliche Soll erfüllt und damit auch ein Maximum an Erfüllung und Selbstverwirklichung erreicht.⁷⁴⁸ Mit der Arbeitsorganisation und Entlohnungspraxis einer kapitalertragsorientierten Arbeitswelt geht dies freilich schwer zusammen, besonders wenn es gilt, Menschen mit in gewissen Bereichen verminderter Leistungsfähigkeit oder Behinderungen wirklich zu integrieren.⁷⁴⁹ Damit die einzelnen Menschen sich bestmöglich auf ihre je persönliche Weise in die gemeinsame Arbeit einbringen können, bedarf es einer subsidiären Organisation der Arbeit, innerhalb derer sich die Arbeitenden in überschaubaren Gemeinschaften als selbstbestimmte Subjekte der Arbeit erfahren können anstatt als „Rädchen in einem von oben bewegten Mechanismus“⁷⁵⁰. Das je persönliche Maß für sich selbst zu erkennen und das der anderen im gemeinsamen Arbeiten anzuerkennen, bildet dafür die Grundlage.

⁷⁴⁵ Vgl. LE 6, 6. Vgl. LE 10, 4. Vgl. LE 12, 1. Vgl. LE 13, 1.

⁷⁴⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 86. Vgl. Ernst Brüggenmann, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 381.

⁷⁴⁷ Vgl. Katharina Westerhorstmann, *Selbstverwirklichung und Pro-Existenz* 232.

⁷⁴⁸ Vgl. LE 4, 4.

⁷⁴⁹ Vgl. LE 17, 4. Vgl. LE 22, 1-2.

⁷⁵⁰ LE 15, 2. Vgl. Ernst Brüggenmann, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 62-64.

3.1.6. Scheitern, Versagen, Fehler und Schuld

Jede menschliche Persönlichkeit zeichnet sich nicht nur durch besondere Begabungen und Stärken aus, sondern auch durch Defizite und Schwächen beziehungsweise Begrenzungen, die zu Fehlleistungen führen können. Innerhalb einer leistungs- und profitorientierten Arbeitswelt erscheint es schwer, auch die eigenen Schwächen und die Schwächen der anderen anzuerkennen und im Arbeitsprozess selbstverständlich zu berücksichtigen. Eher besteht ein Druck, Schwächen zu verbergen, um nicht am Ende aus dem System herauszufallen. So wird es für die Menschen unmöglich, innerhalb der Arbeitswelt die Personen zu sein, die sie sind. Das gilt umso mehr dort, wo Menschen Fehler machen, versagen und damit vielleicht auch anderen gegenüber schuldig werden. Die ersten Kapitel der Bibel zeichnen aber ein Bild von den Menschen, zu dem neben der Gottebenbildlichkeit auch das Versagen und die Schuld selbstverständlich dazu gehören.⁷⁵¹ Eine menschliche Reaktion darauf ist mehr noch als beim Kaschieren der eigenen Defizite das Verschleiern und Verbergen der eigenen persönlichen Wahrheit. Im zweiten Schöpfungsbericht wird dies dadurch ausgedrückt, dass sich die beiden ersten Menschenwesen vor Gott verstecken und sich nackt fühlen, also einer verhüllenden Bekleidung bedürfen, die nicht mehr den unverstellten Blick auf ihre Person zulässt.⁷⁵²

Die menschliche Fähigkeit, die eigene Persönlichkeit – im wörtlichen wie auch im übertragenen Sinn – zu bekleiden, stellt grundsätzlich die positive Möglichkeit dar, sich selbstbestimmt in einer unbekanntem oder nicht wohlwollend gesinnten Umgebung zu schützen. Je größer die Vertrautheit und das Vertrauen sind, umso größere Nacktheit und ungeschützte Authentizität wird möglich, die so weit führen kann, dass sogar Versagen und Schuld offen zutage liegen dürfen. Zumindest in einer ersten Reaktion aber verringert das Aneinander-Schuldig-Werden die Authentizität und die Nähe zum Gegenüber, wie die Bibel am Beispiel des Verhältnisses zwischen Gott und den ersten Menschen demonstriert.⁷⁵³

⁷⁵¹ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 72-73.

⁷⁵² Vgl. Gen 3, 7.

⁷⁵³ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 67.

Unsere freie Mündigkeit als Menschen, wie sie nach dem zweiten Schöpfungsbericht beschrieben wird, mutet uns zu, die Verantwortung für unsere Taten zu übernehmen. Dabei geht es aber gar nicht nur um eine vorsätzlich begangene Absonderung vom gemeinsamen Weg der Schöpfung, sondern auch um den vermutlich weit häufigeren Fall, wo trotz guten Willens Fehler passieren, die schlechte Auswirkungen auf Mitmenschen und Mitgeschöpfe haben. Für ein realistisches Menschenbild, das die Menschen in ihrer Ambivalenz von Gottebenbildlichkeit und begrenzter Geschöpflichkeit ernst nimmt, stellen solche Fehlleistungen im Mitarbeiten an der Schöpfung eine alltägliche Realität dar. Trotz unserer Gottebenbildlichkeit und trotz unserer Fähigkeit an der Seite Gottes die Schöpfung fortzuführen, ist es uns Menschen nicht möglich der Welt und einander Gott zu sein.⁷⁵⁴ Eine Arbeitswelt, in der ein Druck besteht, Fehler zu verbergen, kann deshalb nicht als menschengerecht betrachtet werden. Das gilt besonders dann, wenn es einfach beim Verbergen bleiben darf. Das eigene Versagen führt zur Scham darüber und zum Bedürfnis sich zu bedecken und zu verstecken. Die Scham als gesunde menschliche Reaktion beinhaltet aber auch die Motivation dazu, die Verantwortung für die begangenen Fehler zu übernehmen und an der Linderung ihrer Konsequenzen zu arbeiten.⁷⁵⁵ Dafür braucht es den Raum in der Gemeinschaft.

Innerhalb der Menschheit als solidarischer Arbeitsgemeinschaft auf Augenhöhe müsste die Möglichkeit zum Versagen für jede und jeden Platz haben, ohne dass dies negative gemeinschaftliche Auswirkungen auf die Betroffenen hat. Im Wissen um die Fehlerhaftigkeit aller müsste die Gemeinschaft vielmehr den Einzelnen in ihrem Versagen und der Scham darüber mit Verständnis begegnen und sie in der Übernahme der Verantwortung für etwaige Konsequenzen unterstützen.⁷⁵⁶ Das Verhalten Gottes den ersten beiden Menschen gegenüber kann dafür als Richtschnur dienen.⁷⁵⁷ Gott gibt ihnen die benötigte Kleidung und setzt ihnen den Rahmen, innerhalb dessen sie

⁷⁵⁴ Vgl. Paul M. Zulehner, *Liebe und Gerechtigkeit* 96.

⁷⁵⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 160.

⁷⁵⁶ Vgl. Paul M. Zulehner, *Fundamentalpastoral* 232.

⁷⁵⁷ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 66. Vgl. oben 1.2.1.3.

ihre menschliche Mitarbeit an der Schöpfung ausüben können.⁷⁵⁸ Auch in diesem Zusammenhang gilt, dass Menschen nicht allein an ihren Produkten zu messen sind, sondern vielmehr an der Intention und dem Engagement, mit dem sie etwas getan haben. In einer echt menschengerechten Arbeitswelt besteht keine Notwendigkeit, Fehler so voreinander zu verbergen, als wären sie gar nicht passiert. Das verunmöglicht die Aufarbeitung der Konsequenzen. Es besteht einzig die Anforderung, sich nach bestem Wissen und Gewissen arbeitend in die Schöpfung einzubringen verbunden mit der Bereitschaft, darin die Verantwortung zu übernehmen – auch für die Konsequenzen des eigenen Scheiterns. Die Übernahme dieser Verantwortung ist aber um vieles leichter, wenn soziale Nachteile von Fehlleistungen wegfallen.

3.1.7. Leib-geistige Ganzheit

Menschen sind Wesen aus Geist und Leib. Menschengemäße Arbeit sollte dieser Tatsache Rechnung tragen.⁷⁵⁹ Die Trennung von Kopf- und Handarbeit ist zerstörerisch, „weil damit vielfältige Möglichkeiten der Selbstentfaltung verhindert ... werden“⁷⁶⁰. Viele Menschen verrichten zum Beispiel nur sitzend-geistige Arbeit mit Hilfe von Computern. Die leibliche Arbeit wird oft Maschinen überlassen. Die Betätigung des Leibes ist in vielen Fällen in Form von Sport und Bewegung eine Sache für die sogenannte Freizeit. Die Freizeit aber kann leicht überfrachtet werden mit dem, was in der Arbeit zum Gelderwerb zu kurz kommt. Soll die Arbeit aber über das Geldverdienen hinaus auch dem Anspruch gerecht werden, dass sich darin das menschliche Leben unmittelbar verwirklicht, muss sie der leib-geistigen Ganzheit der Menschen mehr gerecht werden.⁷⁶¹ Was oben über die Verkümmern von Fähigkeiten und Begabungen durch übermäßige Spezialisierung in der Arbeitsteilung gesagt wurde, gilt auch für die leiblichen Fähigkeiten der Menschen. Arbeit im Sinne der Schöpfung bedeutet zum eigenen Wohl immer auch das konkrete Hand-Anlegen für die Schöpfung.⁷⁶² Auch wenn darin noch so sehr ihre besondere Begabung liegt,

⁷⁵⁸ Vgl. Bill T. *Arnold*, Genesis 72.

⁷⁵⁹ Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 125.

⁷⁶⁰ Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 317. Vgl. Dorothee *Sölle*, Lieben und Arbeiten 125.

⁷⁶¹ Vgl. LE 24,1.

⁷⁶² Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, Theologie der Arbeit 238.

laufen Menschen, die sich auf bloß geistige Arbeit beschränken, Gefahr, darin zu verkümmern.⁷⁶³ Die unmittelbare Sinnerfahrung, die mit guter schöpfungsgemäßer Arbeit unter Einsatz des Leibes einhergeht, kann auch jene zur Bewegung motivieren, die aus dem Sport an sich keine Freude gewinnen.

3.1.8. Arbeit und Ruhe

Neben der Arbeit gibt es die Ruhe als zweite Kategorie menschlichen Handelns. Damit ist nicht der Schlaf gemeint, sondern eine wache Zeit der Freiheit von der Arbeit und besonders von der damit verbundenen Mühe. Schlaf und Erholung von der Anstrengung der Arbeit sind der Arbeit zuzurechnen. Die Ruhe meint nicht bloß Erholung, sondern ein echtes Heraustreten aus der Arbeit.⁷⁶⁴ Wenn die Schöpfung vollendet und daher die Arbeit beendet ist, ist Ruhe, der unmittelbare Genuss des Lebens und der Früchte der Arbeit. In Gen 1 wird die Schöpfung in sieben Tagen beschrieben, der siebte Tag, der Ruhetag, ist zugleich der Tag der Vollendung der Schöpfung.⁷⁶⁵ Der Ruhetag stellt den Gipfelpunkt des ersten Schöpfungsberichtes dar⁷⁶⁶, mit dem etwas vorweggenommen wird, das noch nicht ist, weil der Prozess der Schöpfung noch läuft. Innerhalb des Prozesses der Schöpfung aber geben Zeiten der Ruhe den Menschen die Möglichkeit der Reflexion, Vergewisserung und Vorwegnahme der eigenen Bestimmung zum Leben in Fülle.⁷⁶⁷ Das bedeutet im religiösen Sinn auch das bewusste Suchen der Gegenwart Gottes als Quelle des Lebens, die zugleich für die Verheißung des erfüllten Lebens der Geschöpfe bürgt.⁷⁶⁸ In der Ruhe des siebten Tages zeigt sich die gute Intention Gottes für die Schöpfung.⁷⁶⁹

Die Bibel verwendet für die Bemessung der Ruhezeit die Einheit eines Tages pro Woche. Der erste Schöpfungsbericht widmet damit ein Siebtel der wachen Zeit der

⁷⁶³ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 53.

⁷⁶⁴ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 48. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 508.

⁷⁶⁵ Vgl. Gen 2, 2.

⁷⁶⁶ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 39.

⁷⁶⁷ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 51. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 510. Vgl. Katharina Westerhorstmann, *Selbstverwirklichung und Pro-Existenz* 235.

⁷⁶⁸ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 16-17. Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 50. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 510.

⁷⁶⁹ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 49.

Ruhe. Diese Zeit sollten alle Menschen in der Ruhe verbringen können. Sie dient nicht der Arbeit an etwas und nicht der Erholung von der Arbeit, sondern allein der unmittelbar genießenden oder reflexiven Vergewisserung des Lebens. Im Judentum sichert die religiöse Institution des Sabbats auf Basis des ersten Schöpfungsberichts das Einhalten der Ruhezeit.⁷⁷⁰ Es erscheint sinnvoll in Anlehnung an die Bibel den Wechsel von Arbeit und Ruhe innerhalb der Dauer einer Woche geschehen zu lassen und dabei an einem oder zwei Tagen einen ruhenden Schwerpunkt zu setzen, der frei ist von Arbeit und den Notwendigkeiten des Lebens. Sklavisch genau festgelegte Zeiträume der Ruhe zu widmen, mag aber ebenso unrealistisch sein wie monate- oder gar jahrelang durchzuarbeiten, um danach alle Ruhe auf einmal zu genießen, wie es der sogenannte Ruhestand suggeriert und doch mit Ruhe etwas anderes meint. Jahrelange ausschließliche Ruhe würde zur Qual für die Menschen, deren Berufung es ist, an der noch unvollendeten Schöpfung mitzuarbeiten, gleich welches Alter oder welche Kraft sie haben. In der guten Arbeit an der Schöpfung verwirklichen die Menschen ihr Wesen. Das Nicht-Arbeiten, das vielen als höchst erstrebenswert gelten mag, geht von einem verzerrten Arbeitsbegriff aus, der in der Arbeit nur Mühe und Unfreiheit sieht. Gute Arbeit hingegen brauchen die Menschen für ihr Glück. Der dauernde Ruhestand ist für Menschen, die lebendig sein wollen, eine Unmöglichkeit.

Das Achten der Ruhezeit bewahrt auch davor, sich in der Arbeit zu verlieren und schließlich ohne Arbeit – so erfüllend und sinnvoll sie sein mag – nicht mehr sein zu können. Die Erfüllung in der Arbeit ist nicht alles.⁷⁷¹ Das Leben der Menschen erschöpft sich nicht in der Arbeit an der Schöpfung. Mitarbeit an der Schöpfung Gottes bedeutet für die Menschen auch Anteilnehmen am Ruhen Gottes.⁷⁷² Die Ruhezeit bewahrt davor, die vollendete Erfüllung des Lebens schon hier und jetzt, im laufenden Prozess der Schöpfung zu suchen. Sie hält vielmehr die Sehnsucht danach offen und wirkt einer Vollendungsvergessenheit entgegen, die es sich – in gewissem Sinne resigniert – im Status quo einrichtet.⁷⁷³ Uns Menschen ist mit der Vollendung der Schöpfung mehr

⁷⁷⁰ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 20.

⁷⁷¹ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 169.

⁷⁷² Vgl. LE 25, 3. Vgl. Katharina Westerhorstmann, *Selbstverwirklichung und Pro-Existenz* 129.

⁷⁷³ Vgl. Paul M. Zulehner, *Leibhaftig glauben* 14.

verheißen, als wir allein auf unsere Kräfte gestellt erreichen könnten.⁷⁷⁴ Für die endgültige Verwirklichung des erfüllten Lebens bedarf es der gemeinsamen Mitarbeit aller Menschen mit Gott und der zusammenführenden Vollendung durch Gott. Diese Verwiesenheit auf die anderen und auf Gott tritt im Einhalten von Ruhezeiten zutage⁷⁷⁵ und mag mitunter als Zumutung empfunden werden, nicht alles selber in der Hand zu haben. Sie kann aber auch als entlastendes Gehaltensein erlebt werden.

Wie in der Arbeit konkretisiert sich auch in der Ruhe die Würde der Menschen als Abbilder Gottes.⁷⁷⁶ Es bedarf einer gemeinschaftlich-solidarischen Anstrengung, die Ruhezeiten für jede und jeden einzelnen zu gewährleisten, beginnend damit, auch die außerhalb von Lohnarbeit verrichteten Arbeiten zu berücksichtigen.⁷⁷⁷ Dabei wird die größte Schwierigkeit darin bestehen, die Grenzziehung zwischen Arbeit und Ruhe zu bestimmen, vor allem im Bereich des fließenden Überganges von Erholungs- zu echten Ruhephasen, in denen der Blick auf die verheißene Vollendung der Schöpfung gerichtet oder das erfüllte Leben schon spürbar wird. Auf jeden Fall bedarf es dafür eines allgemeinen Bewusstseins, wie weit der Begriff „Arbeit“ zu fassen ist, der vieles noch enthält, was gemeinhin nicht mehr dazugezählt wird.⁷⁷⁸

3.1.9. Berufliche Erwerbsarbeit und andere Arbeit

Die Frage der Grenzziehung zwischen Arbeit und Ruhe eröffnet den weiteren Horizont der verschiedensten Arten von Arbeit, welche alle in einem einzigen Menschenleben vorkommen können. Gute Arbeit ist, was der Schöpfung dient und diese vorantreibt, und nicht das, was am meisten Geld einbringt. Das Achten auf die persönlichen Ruhezeiten ist ein Punkt, der davon betroffen ist. Hier geht es darum, die gesamte Arbeitszeit, die sich aus bezahlter und unbezahlter Arbeit zusammensetzt, in den Blick zu nehmen. Nur die Berücksichtigung dieser Gesamtarbeitszeit, kann zu einer Verwirklichung dessen führen, was mit dem in mehrerlei Hinsicht unsinnigen Begriff

⁷⁷⁴ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 509.

⁷⁷⁵ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 50.

⁷⁷⁶ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 511.

⁷⁷⁷ Vgl. LE 19, 4.

⁷⁷⁸ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 30.

„Work-Life-Balance“ bezeichnet wird. Unter „Work“ wird oft nur die Erwerbsarbeit verstanden und dabei vergessen, dass in dem, was übrig bleibt, dem „Life“, auch noch viel an Arbeit stecken kann. Besonders wenn es darum geht, Erwerbsarbeit und Familienarbeit zu vereinbaren, tritt dies deutlich zutage.⁷⁷⁹ Außerdem suggeriert der Begriff der „Work-Life-Balance“ den schon in der Einleitung skizzierten Gegensatz zwischen Arbeit und Leben, der in einer Theologie der Arbeit so nicht haltbar ist. Die Menschen sollen leben in Arbeit und Ruhe. Beide sind Verwirklichungen des menschlichen Lebens und so zu gestalten, dass in ihnen das Leben in guter Qualität spürbar wird. Vor dem Hintergrund der Theologie der Arbeit muss die sogenannte „Work-Life-Balance“ zunächst korrekter als Balance zwischen Erwerbsarbeit, unentgeltlicher Arbeit und Erholung von der Arbeit interpretiert werden.⁷⁸⁰ Alle drei sind der Arbeit zuzuzählen und Ausdruck nicht Gegensatz des Lebens. Das theologische Verständnis von Arbeit gibt sich nicht mit einer bloßen „Work-Life-Balance“ zufrieden, die Arbeit nur als Mühsal kennt und daher daneben noch genügend Leben einfordert. Die Theologie der Arbeit strebt vielmehr nach einer größtmöglichen Entsprechung von Arbeit und Leben, die von den Menschen auch als solche erlebt werden kann. Hinzu kommt die Ausbalancierung von Arbeit und Ruhe im biblisch empfohlenen Verhältnis von sechs zu eins.

3.1.10. Echte und vermeintliche Arbeitslosigkeit

Arbeit, die nicht als Lohnarbeit verrichtet wird, läuft Gefahr gar nicht als Arbeit gesehen zu werden. Das hat Folgen für den gesellschaftlichen Status derer, die solche Arbeit tun. Die Einengung der Arbeit auf die Erwerbsarbeit hat auch Auswirkungen auf das Verständnis und das Erleben von Arbeitslosigkeit. Mit Arbeitslosigkeit wird eigentlich das Fehlen einer Erwerbsarbeit bezeichnet. Arbeitslose leiden einerseits unter dem Fehlen des Lohnes, der im vorherrschenden System für die Existenzsicherung notwendig ist, und sie leiden unter dem Ausschluss aus der Gemeinschaft der Arbeitenden, die einem Ausschluss aus der Gemeinschaft überhaupt

⁷⁷⁹ Vgl. LE 10, 1. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 76-77.

⁷⁸⁰ Vgl. LE 19, 5.

gleichkommt.⁷⁸¹ Sie leiden vermutlich in vielen Fällen auch unter dem Fehlen von Arbeit überhaupt, die doch für glückliches menschliches Leben unverzichtbar ist.⁷⁸² Zumindest in diesem Punkt könnte die Ausübung einer unbezahlten guten und schöpfungsgemäßen Arbeit Abhilfe schaffen. In Wirklichkeit aber erleichtert aufgrund der gesellschaftlichen Engführung des Arbeitsbegriffs das Ausüben unentgeltlicher Arbeit ihr Schicksal nicht.⁷⁸³ Das Selbstwertgefühl und die gesellschaftliche Wertschätzung sind zu sehr mit der Erwerbsarbeit allein verbunden.⁷⁸⁴

Die Menschen bedürfen der Arbeit, um ganz Menschen zu sein, und sie bedürfen der Einbettung ihrer Arbeit in die Arbeit der Gemeinschaft.⁷⁸⁵ Es reicht nicht, für sich selber die Sinnhaftigkeit einer Arbeit erkannt zu haben, wenn alle anderen diese Sinnhaftigkeit nicht wertschätzen. Hier wird deutlich, dass der Auftrag zur Mitarbeit an der Schöpfung allen Menschen gemeinsam gegeben ist und daher auch bei den Einzelnen ein Bedürfnis besteht, sich und ihre Arbeit in die Gemeinschaft eingeordnet zu wissen.⁷⁸⁶ Das Leiden von arbeitslosen Menschen ist daher nicht so sehr im Fehlen von Möglichkeiten für sinnvolle, schöpfungsgemäße Arbeit zu sehen, als vielmehr im mangelnden Eingebundensein in die Gemeinschaft. Eine Fixierung auf Geldwerte lässt Arbeitslose als solche erscheinen, die selber nichts in die Gemeinschaft einbringen und sogar die anderen für sich arbeiten lassen, ganz gleich wie viel an guter Schöpfungsarbeit diese Arbeitslosen dennoch leisten mögen. Den Arbeitslosen sind wie allen Menschen in ihrer Kreativität keine Grenzen gesetzt, sich auf sinnvolle Weise in die Schöpfungsarbeit einzubringen.⁷⁸⁷ Das nützt aber nichts, wenn die Gesellschaft und sie selbst aufgrund eines engen Arbeitsbegriffs diese kreativen Möglichkeiten gar nicht sehen, geschweige denn ergreifen können. Dadurch wird ihnen die Freiheit der

⁷⁸¹ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 24. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 147. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 147-148.

⁷⁸² Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 208.

⁷⁸³ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 23.

⁷⁸⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 100.

⁷⁸⁵ Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 10.

⁷⁸⁶ Vgl. Wolfgang Huber, *Soziale Gerechtigkeit als biblische Forderung* 52-53.

⁷⁸⁷ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 64.

persönlichen Entfaltung, die gesellschaftliche Wertschätzung und in Folge auch die Selbstachtung verunmöglicht.⁷⁸⁸

3.2. EXKURS: Entfremdete Arbeit

Von Hegel stammt der Begriff der „Entfremdung“ beziehungsweise der „entfremdeten Arbeit“, der im Werk seines Schülers Karl Marx reiche Ausfaltung findet.⁷⁸⁹ Hegel unterscheidet zwischen „Herr“ und „Knecht“ als zwei Formen menschlicher Existenz, die ohne einander nicht sein können. Der Knecht arbeitet, ist aber dabei nicht frei, weil er seine Arbeit für den Herren tut. Der Herr dominiert das Leben des Knechtes und eignet sich dessen Arbeit an, arbeitet selber aber nicht. Die Arbeitsmittel sind im Besitz des Herren. Beide, Herr und Knecht, befinden sich laut Hegel in einem Zustand der Entfremdung: der Knecht, weil seine Arbeitskraft und damit in gewisser Weise er selbst dem Herrn gehören; der Herr, weil er selbst nicht arbeitet und daher der Selbstverwirklichung in der Arbeit beraubt ist. Nach Hegel ist der Knecht dabei trotz aller Entfremdung in der besseren Position, denn „er arbeitet, er veräußert sich, entfremdet sich und gewinnt sich wieder. Durch seine Produktion kann er sich zugleich selbst realisieren“⁷⁹⁰, während das Leben des Herrn ohne Arbeit verkümmert.

Karl Marx sieht die Position des Knechtes nicht so positiv. Marx stellt eine weitreichende Entfremdung der Menschen fest, die sich über alle wichtigen Lebensbereiche erstreckt, deren Ursache er aber in einer ökonomischen Entfremdung der Menschen sieht.⁷⁹¹ In dieser ökonomischen Entfremdung geht es „ausschließlich um entfremdete Arbeit, die Marx anhand vier verschiedener Entfremdungseffekte charakterisiert“⁷⁹²: Entfremdung des Produkts, Entfremdung im Akt der Produktion,

⁷⁸⁸ Vgl. Nicola *Riccardi*, *Sostenibilità del lavoro* 143.

⁷⁸⁹ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 82.

⁷⁹⁰ Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 83-84. Vgl. Ernst *Brüggemann*, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 134.

⁷⁹¹ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 89.

⁷⁹² Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 90.

Entfremdung von der Gattung und Entfremdung von den Mitmenschen.⁷⁹³ Sonja *Sailer-Pfister* fasst die Marxsche Sichtweise wie folgt zusammen:

„Entfremdete Arbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass sie dem Arbeiter nicht gehört, d.h. das fertige Produkt kommt als Ware auf den Markt und steht nicht in der Verfügbarkeit des Arbeiters. Durch eine hoch spezialisierte Arbeitsteilung erfährt sich der Arbeiter als Teil einer komplexen Maschinerie, in der er zu funktionieren hat. Dadurch verliert die Arbeit ihren Sinn. Sie wird als etwas Fremdes erlebt und führt zur Selbstentfremdung. Diese Art von Entfremdung ist für Marx der Ursprung aller Entfremdungen, alle anderen resultieren aus dieser Tatsache. Entfremdete Arbeit ist weiterhin charakterisiert durch eine Entfremdung von der menschlichen Gattung, denn durch die Auflösung der Verbindung zwischen Arbeiter und Gegenstand bzw. hergestelltem Produkt entfremdet sich der Arbeiter von der menschlichen Gattung, deren Wesen sich durch den [zu] bearbeitenden Gegenstand ausdrückt. Schließlich entfremden sich die arbeitenden Menschen von ihren Mitmenschen, denn sie arbeiten nicht miteinander, sondern ein fremder Mensch wird Herr über ihre Arbeit.“⁷⁹⁴

Aus dieser Beschreibung entfremdeter Arbeit leitet Marx seinen positiven Arbeitsbegriff ab.⁷⁹⁵ Arbeit ist für ihn zuerst ein Mittel zur Stillung des menschlichen Bedürfnisses zur Selbstverwirklichung. Die Arbeit zur Sicherung der bloßen Existenz ist bereits eine Form der Zwangsarbeit, da sie nicht aus freien Stücken, sondern notwendigerweise verrichtet werden muss.⁷⁹⁶ Aufgrund des sozialen menschlichen Wesens schließt Arbeit für Marx die Arbeit für andere in wechselseitiger Ergänzung unbedingt mit ein.⁷⁹⁷ Nach Marx ist Arbeit ein Mittel der menschlichen Selbsterzeugung und zugleich ein Mittel der Vermenschlichung der Natur.⁷⁹⁸ Die Menschen erzeugen durch die Arbeit unter Verwendung der sie umgebenden Natur

⁷⁹³ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 90-94.

⁷⁹⁴ Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 95.

⁷⁹⁵ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 95.

⁷⁹⁶ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 102.

⁷⁹⁷ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 103.

⁷⁹⁸ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 104-105.

sich selber und dadurch geschieht ein „Werden der Natur zum Menschen“⁷⁹⁹. Die sich darin ausdrückende Marxsche Weltanschauung kreist also um die Menschen beziehungsweise um die menschliche Gattung.

Die Beschreibung der entfremdeten Arbeit, wie sie bei Karl Marx zu finden ist, kommt in einigen Punkten den Inhalten der Theologie der Arbeit entgegen. Die Terminologie von Marx ist daher auch in theologischen Reflexionen über die Arbeit nicht fehl am Platz.⁸⁰⁰ Die Zentrierung auf die Menschen widerspricht allerdings der Theologie der Arbeit als Mitarbeit in der Schöpfung, da bei Marx alles der menschlichen Gattung untergeordnet wird. Auch wenn die Schöpfung aufgrund der Mitarbeit der Menschen voll von den Spuren menschlicher Arbeit ist, geschieht diese Arbeit doch nicht um der Selbsterzeugung der menschlichen Gattung willen, sondern dient dem Leben aller Geschöpfe. Mit seiner Auffassung der Arbeit geht außerdem für Marx notwendigerweise eine atheistische und materialistische Überzeugung einher, die er im Anschluss an Ludwig Feuerbach formuliert. Die Menschen sind darin der letzte und höchste Bezugspunkt der Natur, die als Werk der menschlichen Arbeit erscheint.⁸⁰¹ Auf den Marxschen Atheismus soll hier nicht weiter eingegangen werden, aber es ist klar, dass sich spätestens an diesem Punkt die Theologie und die Anschauungen von Karl Marx trennen.⁸⁰² Dennoch ist die Verwendung des von Hegel geprägten und von Karl Marx weiterentwickelten Begriffs der entfremdeten Arbeit auch im theologischen Kontext sinnvoll.

Entfremdete Arbeit meint jene Arten von Arbeit, die zwar vorkommen, aber dem Wesen der Menschen und der menschlichen Arbeit entgegenstehen.⁸⁰³ Ihre Ausübung führt daher zu einer Enthumanisierung⁸⁰⁴, also zu einer Entfremdung von der eigenen Menschlichkeit, von den Mitmenschen, von den Mitgeschöpfen, vom Prozess der Schöpfung als Ganzem und von Gott. Solche entfremdete Arbeit kann daher auch

⁷⁹⁹ Karl Marx, Werke 517, zitiert nach: Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 105.

⁸⁰⁰ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 100. Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 412.

⁸⁰¹ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 106-107.

⁸⁰² Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 200. Vgl. Ingeborg Gabriel, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 171.

⁸⁰³ Vgl. Ansgar Kreutzer, *Arbeit und Muße* 23.

⁸⁰⁴ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 99.

niemals gute Arbeit im Sinne der Schöpfung sein. Was der Begriff der entfremdeten Arbeit meint, kann als Negativfolie dienen, um alles bisher über die Arbeit Gesagte zu verdeutlichen. Diese Vorgehensweise unterscheidet sich allerdings von Marx, der seinen Arbeitsbegriff erst aus seiner Beschreibung und der Kritik der entfremdeten Arbeit gewinnt.⁸⁰⁵

Entfremdete Arbeit entspricht nicht der Intention Gottes für die Schöpfung. Es ist Aufgabe der Theologie der Arbeit, die der Schöpfung zugrunde liegende Intention zu benennen und damit das Aufdecken entfremdeter Arbeitsformen zu ermöglichen.⁸⁰⁶

Entfremdete Arbeit bedeutet eine Absonderung vom gemeinsamen Weg der Schöpfung an der Seite Gottes.⁸⁰⁷ Solche Absonderung geschieht aufgrund der menschlichen Ambivalenz zwischen Mitarbeit und Absonderung. Mit solcher Absonderung ist zu rechnen.⁸⁰⁸ Dass alle Menschen zugleich ihre Freiheit zur gemeinsamen Mitarbeit an der Schöpfung nutzen, bleibt die Idealform, wenn nicht Utopie.⁸⁰⁹ Entfremdete Arbeit ist menschengemacht, eine Folge der Freiheit der Menschen als echte Mitschöpferinnen und Mitschöpfer. Es liegt daher auch in der Möglichkeit der Menschen, Arbeitsformen, die zur Entfremdung führen, zu verändern und die Folgen der entfremdeten Arbeit in der Schöpfung zu lindern oder rückgängig zu machen.⁸¹⁰ Die drei Bezugsrahmen, innerhalb derer hier Arbeit behandelt wurde, sind Schöpfung, menschliche Gemeinschaft und die Bedürfnisse der Einzelperson. In jedem dieser drei Bereiche kann Entfremdung passieren. So kann eine Arbeit zwar von ihrem Produkt her das Leben in der Schöpfung bereichern und der menschlichen Gemeinschaft entsprechen, wenn sie aber darüber hinaus der Person, die sie verrichtet, Schaden zufügt, kann nicht mehr von guter Arbeit gesprochen werden.⁸¹¹ Es

⁸⁰⁵ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 82.

⁸⁰⁶ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 129. Das gilt auch für das Aufdecken einseitiger oder verkürzter Auffassungen von Arbeit innerhalb der Theologie selbst, wie zum Beispiel deren Verkürzung auf Fluch und Mühsal, indem Arbeit nach Gen 3 einzig als Strafe Gottes gesehen wird.

⁸⁰⁷ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 505.

⁸⁰⁸ Vgl. Ingeborg *Gabriel*, *Grundzüge katholischer Sozialethik* 148.

⁸⁰⁹ Vgl. Ernst *Brüggemann*, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 59.

⁸¹⁰ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 84.

⁸¹¹ Vgl. Dorothee *Sölle*, *Lieben und Arbeiten* 85.

genügt also die Entfremdung in einem der drei Bereiche und es ist besser solche Arbeit, wenn möglich, ganz zu vermeiden.

3.2.1. Entfremdung vom Sinn in der Schöpfung und von den Mitgeschöpfen

Entfremdete Arbeit ist nicht Mitarbeit an der Schöpfung, sondern Arbeit gegen die Schöpfung beziehungsweise Teile von ihr. Die Mitarbeit an der Schöpfung zielt auf das erfüllte Leben der Geschöpfe, einschließlich des Lebens der Arbeitenden selbst.⁸¹² Eine wesentliche Ursache für die Entfremdung vom Leben der Geschöpfe liegt dort, wo in Arbeitsprozessen nicht deren Bedürfnisse, sondern in erster Linie ein erhoffter Geldgewinn und damit der eigene Vorteil in den Blick genommen werden.⁸¹³ In den vorangehenden Kapiteln wurde auf eine Priorisierung des Geldes, die mit einer Vorrangstellung des Kapitals vor der Arbeit Hand in Hand geht, schon mehrfach Bezug genommen. Dorothee Sölle beschreibt die damit verbundene Entfremdung folgendermaßen: „Eine profitorientierte Gesellschaft verbindet mit Arbeit Haben statt Sein, Besitzen statt Teilen, etwas zu kriegen, statt zu reifen. Sie untergräbt und entwertet den Bezugscharakter unserer Existenz und tötet den Wunsch nach sinnerfüllter Arbeit.“⁸¹⁴

Durch eine selbstverständlich gewordene Abstraktion von den eigentlich lebensdienlichen Bedürfnissen der Mitgeschöpfe geht eine Entfremdung von diesen einher. Die Mitgeschöpfe werden zur Umwelt beziehungsweise zu Rohstoffen für die Maximierung des Geldgewinns. Aus der Arbeit für die Schöpfung ist dann Arbeit für Geld geworden und die Mitgeschöpfe zu einfachen Verbrauchsgütern. Nicht mehr das Leben in die Schöpfung zu bringen, ist das Ziel, sondern aus der Schöpfung Geld zu machen – unter völligem Vergessen der eigenen Geschöpflichkeit. Der bloße Gebrauch der Mitgeschöpfe für eigene Zwecke kann aber streng genommen gar nicht mehr als Arbeit bezeichnet werden, ist der menschlichen Arbeit doch die Pflege der Schöpfung

⁸¹² Vgl. LE 6, 6.

⁸¹³ Vgl. LE 17, 4. Dieses Thema spielt auch im Werk von Karl Marx eine wichtige Rolle. (Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 90)

⁸¹⁴ Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 151. Vgl. auch LE 13, 3.

aufgegeben.⁸¹⁵ Die Mitgeschöpfe sind nicht dazu da, um menschliche Bedürfnisse zu befriedigen, sondern haben einen Eigenwert, dessen Schutz den Menschen aufgegeben ist.⁸¹⁶

3.2.2. Entfremdung von der menschlichen Gemeinschaft

Entfremdung von der Gemeinschaft beginnt dort, wo der Konkurrenzkampf zum Prinzip des Arbeitens erhoben und dadurch der gemeinsame Arbeitsauftrag aller Menschen und ihr tiefes gegenseitiges Angewiesensein außer Acht gelassen wird. Vom Prinzip des Kampfes, der auf die Beseitigung zunächst gleichrangiger Gegner ausgerichtet ist, ist es nicht weit zur Ausbeutung Schwächerer.⁸¹⁷ Sowohl die vermeintlichen Gegner als auch die Massen von Armen, die im vorherrschenden System auf das Geld für jede noch so schlechte Arbeit angewiesen sind, um ihr nacktes Überleben irgendwie zu sichern, stehen aber als Menschen auf derselben Stufe wie die Sieger und Ausbeuter. Die Fülle des Lebens ist den einen genau so zugedacht wie den anderen.⁸¹⁸ Entfremdung im Arbeitsprozess geschieht dort, wo Menschen die Gemeinschaft, der sie verschrieben sind, vergessen⁸¹⁹ oder sogar verlassen, indem sie andere Menschen ohne angemessene Gegenleistung für ihren eigenen Vorteil verzwecken.⁸²⁰ Dabei werden die Mitmenschen nur als Werkzeuge behandelt und nicht als Partnerinnen und Partner im gemeinsamen Arbeiten für die Schöpfung.⁸²¹ Im kapitalistischen System nehmen sich die Besitzenden des Kapitals heraus so zu handeln, in konsequenter Weiterführung der absoluten Priorisierung des Geldes beziehungsweise des Kapitals als Ganzem, das dann nicht mehr bloß das Ziel der Arbeit, sondern auch deren Ermöglichung darstellt. Dem zugrunde liegt die liberal-kapitalistische „These, die menschliche Arbeit sei lediglich ein Produktionsmittel, das

⁸¹⁵ Vgl. GS 27. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 167.

⁸¹⁶ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, *Theologie der Arbeit* 493. Vgl. Markus Vogt, *Ökologische und intergenerationelle Solidarität* 96.

⁸¹⁷ Vgl. Ingeborg Gabriel, *Über Solidarität* 16.

⁸¹⁸ Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 157.

⁸¹⁹ Vgl. EG 196.

⁸²⁰ Vgl. Bill T. Arnold, *Genesis* 79. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, *Arbeit* 106-107. Vgl. Ernst Brüggemann, *Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit* 137.

⁸²¹ Vgl. LE 7, 3.

Kapital hingegen sei die Grundlage, die Wirkursache und der Zweck oder das Ziel der Produktion.“⁸²²

3.2.3. Entfremdung der Arbeitenden von sich selbst

Entfremdete Arbeit bedeutet für die Einzelperson eine Verletzung ihrer Würde als Mitarbeiterin und Abbild Gottes, einen Ausschluss als vollwertiges Mitglied aus der menschlichen Gemeinschaft, eine Verletzung ihrer Freiheit und Selbstbestimmung oder ein Unterdrücken ihrer Interessen, Fähigkeiten und Begabungen. „Entfremdete Arbeit hält uns gefangen in etwas, was kleiner ist, als wir sind und sein könnten.“⁸²³ Das geschieht, wo Menschen nicht in die Ganzheit von Arbeitsprozessen als echt Mitgestaltende eingebunden sind oder vielleicht nicht einmal das Endprodukt des Prozesses, in dem sie tätig sind kennen.⁸²⁴ Es geschieht, wo Menschen gezwungen sind, eine Arbeit zu verrichten, sei es durch Gewalt oder auch nur, weil sie vom dafür erhaltenen Geld für ihre Existenzsicherung abhängig sind.⁸²⁵ Und es geschieht zum Beispiel auch dort, wo wir nicht über unsere Zeit verfügen können, sondern ein Zeitplan ohne Möglichkeit der Mitsprache diktiert wird.⁸²⁶

⁸²² LE 8, 3.

⁸²³ Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 88.

⁸²⁴ Vgl. LE 12, 5. Vgl. LE 15, 1-2. Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 86.

⁸²⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 98. Vgl. auch die oben wiedergegebene Position von Karl Marx, nach der Arbeiten zum Überleben der entfremdeten Arbeit zuzuzählen ist.

⁸²⁶ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 86.

4. Zusammenfassende Formulierung von Kriterien für gute Arbeit

Das Bewusstsein, in der eigenen Arbeit gemeinsam mit anderen im umfassenden Sinn am erfüllten Leben für die Schöpfung und sich selbst zu arbeiten, macht die wesentlichen Punkte einer Spiritualität der Arbeit aus, innerhalb derer deutlich wird, aus welchem Geist heraus Arbeit geschieht.⁸²⁷ Diese Spiritualität wird getragen vom „Evangelium der Arbeit“⁸²⁸, also jener bereits in der Einleitung dieser Arbeit formulierten guten Nachricht, dass Arbeit dass Arbeit und Reifen in Richtung der Fülle des Lebens vereinbar sind und zusammengehören, die das Herzstück einer Theologie der Arbeit ist. Aus einer solchen Spiritualität der Arbeit heraus werden nun als Abschluss der Kriteriologie für die kairologische und praxeologische Weiterarbeit Kriterien formuliert, anhand derer gute Arbeit von lebensfeindlicher Arbeit unterschieden werden kann.

In der Einleitung wurde bereits festgehalten, dass die theologische Reflexion über die Wirklichkeiten des Lebens zum Ziel hat, daraus Entscheidungskriterien und Handlungsperspektiven für die Gestaltung des Lebens zu gewinnen. Theologische Aussagen beinhalten immer auch ethische Implikationen.⁸²⁹ Lebensdeutung und Lebenspraxis bedingen einander. Ob wir eine bestimmte Arbeit tun oder unterlassen, stellt eine ethische Frage dar.⁸³⁰ Nicht jede Art zu arbeiten ist gute Arbeit im bisher beschriebenen Sinne und nicht in jeder Art zu arbeiten verwirklichen wir Menschen unser Abbild-Gottes-Sein als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Schöpfung. Als freien Menschen ist es uns gegeben, unserem Handeln und damit auch unserer Arbeit eine Richtung zu geben. Aufgrund des Rahmens, den die Schöpfungsordnung unserer Freiheit vorgibt, bedeutet dies aber keine wertfreie Beliebigkeit.⁸³¹ Wir sind in der Lage, gemessen an der Schöpfungsordnung richtige oder falsche Entscheidungen zu

⁸²⁷ Vgl. LE 24, 2. Vgl. Oswald v. Nell-Breuning, Arbeit 65.

⁸²⁸ LE 6, 5.

⁸²⁹ Vgl. Sonja Sailer-Pfister, Theologie der Arbeit 328.

⁸³⁰ Vgl. LE 6, 3.

⁸³¹ Vgl. GS 17.

treffen. Die Menschen haben die Möglichkeit zur Entscheidung über ihr Tun und Lassen und jede freie Entscheidung ist notwendig eingespannt zwischen die Pole von Gut und Böse. Die menschliche Ambivalenz aus Freiheit und geschöpflicher Abhängigkeit macht uns Menschen zu ethischen Wesen.⁸³²

Aus der Reflexion der Gotteserfahrung Israels und der allgemein menschlichen Erfahrung heraus skizzieren schon die beiden Schöpfungsberichte des Buches Genesis Kriterien dafür, was als gute bzw. schlechte Arbeit im ethischen Sinne zu gelten hat, indem sie Aufträge für die Menschen innerhalb der Schöpfung formulieren.⁸³³ Ethische Kriterien, denen gute Arbeit zu genügen hat, dienen als Unterscheidungsmerkmal zwischen schöpfungsgemäßer guter Arbeit und anderer Arbeit.⁸³⁴ Das griechische Wort „κριτήριο“ bedeutet „entscheidendes Kennzeichen“ beziehungsweise „Mittel zum Urteilen“ und ist zugleich ein Terminus aus dem Gebiet der Rechtsprechung mit den Bedeutungen „Zeichen od. Signal des Gerichts“, „Gerichtsort, Gerichtshof, Gericht“ beziehungsweise im Neuen Testament „Rechtssache“.⁸³⁵ Der juristische Kontext des Wortes unterstreicht die Notwendigkeit zum Fällen von Urteilen, der wir Menschen täglich ausgesetzt sind, um zu Entscheidungen für das weitere Handeln zu gelangen. Das gilt auch für schwierige oder strittige Urteile, für die es die höhere Instanz der Gerichte gibt. Kriterien repräsentieren eine höhere Instanz, an der sich das alltägliche Handeln orientieren und messen kann.⁸³⁶

4.1. Kriterien für schöpfungsgemäßes Arbeiten

S1: Gute Arbeit befreit unterdrücktes Leben und entfaltet Momente an der Fülle des Lebens in der Schöpfung. (Vgl. 1.1.1., 1.3.3., 1.4.1.)

S2: Gute Arbeit kennt den Eigenwert der Mitgeschöpfe, mit denen sie etwas macht, und weiß um ihre eigene Angewiesenheit diesen gegenüber. Besonders wenn es sich

⁸³² Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 520.

⁸³³ Vgl. Gen 1, 28. Vgl. Gen 2, 15. Vgl. Bill T. *Arnold*, *Genesis* 58. Vgl. LE 16, 2.

⁸³⁴ Vgl. Sonja *Sailer-Pfister*, *Theologie der Arbeit* 511-512.

⁸³⁵ Wilhelm *Gemoll*, *Griechisch-deutsches Schul- und Handwörterbuch* 453.

⁸³⁶ Vgl. oben 0.3.

um andere Lebewesen handelt, vollzieht sich gute Arbeit in offener Zuwendung zu diesen sowie im Schützen und Verbessern ihrer Lebensbedingungen. (Vgl. 1.3.1., 1.3.3., 1.3.4.)

S3: Gute Arbeit anerkennt ihre Grenzen der faktischen und ethischen Machbarkeit und müht sich stetig um tiefere Erkenntnis ihrer Möglichkeiten und Grenzen. (Vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**, 1.3.5., 1.3.7.)

S4: Gute Arbeit nimmt die mit ihr verbundene Mühsal als Bestandteil der noch unvollendeten Realität der Schöpfung auf sich. Sie tut dies in dem Maß, als es für die Bewahrung und Entfaltung des Lebens in der Schöpfung notwendig ist. (Vgl. 1.3.5.3., 1.3.6., 1.4.1.2., 1.4.3.)

S5: Gute Arbeit versteht sich als Mitarbeit an einem vollendeten Leben in Fülle für alle Geschöpfe. Sie weiß aber, dass die Vollendung selbst bei Gott liegt. (Vgl. 1.2.3., 1.3.1., 1.4.3.)

4.2. Kriterien für gemeinschaftsgemäßes Arbeiten

G1: Gute Arbeit ist geteilte Arbeit im Zusammenwirken freier und gleichrangiger Menschen. Sie bemüht sich darum, bei aller Unterschiedenheit der Funktionen und Rollen die Gleichrangigkeit aller Menschen erlebbar werden zu lassen. (Vgl. 2.2., 2.4.1., 2.4.3., 2.4.5., 2.4.6.)

G2: Gute Arbeit geschieht in einem Klima weltweiter und generationenübergreifender Solidarität. Sie trägt andere und weiß sich von ihnen getragen. (Vgl. 2.2., 2.4.1., 2.4.8., 2.4.9., 3.1.1., 3.1.4.)

G3: Gute Arbeit stellt das gemeinsame Wohl aller über das Wohl einzelner und sichert so die Existenz und das gute Leben aller Menschen. (Vgl. 2.2., 2.3.4., 2.4.2., 2.4.3., 2.4.8.)

G4: Gute Arbeit erzeugt Gerechtigkeit unter den Menschen und vermindert Ungerechtigkeit in der Verteilung der Arbeit, der materiellen Güter, Ressourcen und der Lebenschancen wie auch in der Verteilung der Mühsal. (Vgl. 2.4.3., 2.4.4., 2.5., 2.5.2., 2.5.3., 2.5.4.)

G5: Gute Arbeit respektiert und wertschätzt die persönlichen Unterschiede zwischen den Menschen, denen sie in der Organisation der Zusammenarbeit zu entsprechen versucht. (Vgl. 2.3.3., 2.4.1., 2.4.3., 2.4.5., 2.4.6.)

4.3. Kriterien für persongemäßes Arbeiten

P1: Gute Arbeit wird von den Arbeitenden als sinnvoll und sinnstiftend erfahren. In ihr erfüllt sich das Leben der arbeitenden Personen. (Vgl. 1.4.1., 3.1.1., 3.1.3.)

P2: Gute Arbeit vollzieht sich als freie persönlich-kreative Tätigkeit der Arbeitenden. In ihr entfalten sich die Talente, Charismen und Begabungen sowie die persönlichen Wünsche und besonderen Interessen der Arbeitenden. (Vgl. 1.3.3., 2.3.3., 2.4.3., 3.1.1., 3.1.2., 3.1.3.)

P3: Gute Arbeit beansprucht die Arbeitenden in ihrer Ganzheit als leiblich-geistige menschliche Wesen. (Vgl. 1.3.1., 3.1.7.)

P4: Gute Arbeit beschränkt sich in ihren Anforderungen auf das den einzelnen arbeitenden Personen mögliche Maß. Sie wird regelmäßig durch Phasen erfüllter Ruhe unterbrochen und berücksichtigt in der Bemessung des Arbeitspensums einzelner Menschen nicht nur Teilbereiche wie zum Beispiel die Erwerbsarbeit, sondern das Gesamt aller Arbeit, die diese verrichten. (Vgl. 1.4.1.2., 2.4.4., 2.5.1., 3.1.5., 3.1.8., 3.1.9.)

P5: Gute Arbeit lässt Fehler zu und gibt den Raum, arbeitend dafür die Verantwortung zu übernehmen. (Vgl. 1.3.4., 1.3.5., 3.1.6.)

Zweiter Teil

Situationsanalyse in der Arbeitswelt und Benennen von Handlungslinien zur Verwirklichung guter Arbeit heute (Kairologie und Praxeologie)

5. Situationsanalyse mit sozialwissenschaftlichen Mitteln

Im ersten Teil der Dissertation wurde theologisch entfaltet, dass menschliche Arbeit gemeinschaftliche Mitarbeit am Schöpfungswerk Gottes sein kann, in der sich auch das Leben der Arbeitenden selbst erfüllt und einen Sinngehalt erhält. Sie *kann* es sein, weil es dazu der freien Entscheidung der Menschen bedarf, diese Mitarbeit für die Entfaltung des Lebens in der Schöpfung einzugehen. Der folgende zweite Hauptteil ist der Erforschung heutiger Wirklichkeit der Arbeitswelt gewidmet. Anhand der Ergebnisse dieser Forschung können „die theologischen Erklärungsmodelle mit denjenigen Konzepten konfrontiert werden, die für Menschen hier und heute ... überzeugend sind“⁸³⁷.

Die Arbeitswelt ist eine Wirklichkeit der menschlichen Gesellschaft und als solche eine sozialwissenschaftlich beschreibbare Größe. Mit den Mitteln der Sozialwissenschaft kann in Erfahrung gebracht werden, wie Menschen Arbeit sehen und gestalten. Die sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Arbeit bietet einen Zugang zum Heute, auf welches die Theologie der Arbeit trifft. Dabei geht es nicht darum, auf sozialwissenschaftlichen Wegen theologische Aussagen zu belegen,⁸³⁸ sondern um eine Erkenntnis der Zeichen der Zeit, wie sie bereits in der Intention des Zweiten Vatikanischen Konzils und besonders der Konstitution *Gaudium et spes* lag.⁸³⁹ Das Bemühen, die Zeichen der Zeit zu verstehen stellt eine wichtige Aufgabe für die Theologie dar, da auch in ihnen Gottes Geist durch die sorgfältige Unterscheidung der Geister erkannt werden kann. Die Zeichen der Zeit sind somit eine theologische Erkenntnisquelle, aus der die Theologie etwas lernen kann. Anhand der sozialwissenschaftlichen Betrachtung kann gefragt werden, ob die formulierten Kriterien für gute Arbeit abgehobene Ideale einer rein deduktiven, weltfremden

⁸³⁷ Anton A. *Bucher*, Empirische Sozialwissenschaft 14.

⁸³⁸ Vgl. Anton A. *Bucher*, Empirische Sozialwissenschaft 9-10.

⁸³⁹ Vgl. oben 0.2.2. Vgl. Anton A. *Bucher*, Empirische Sozialwissenschaft 10.

Theologie sind⁸⁴⁰ oder ob sie Anknüpfungspunkte in der Arbeitswelt finden, und weiter, wie die theologischen Inhalte für die heutige Arbeitswelt plausibel gemacht und Potentiale gefunden werden können, gute Arbeit im theologischen Sinne zu fördern.⁸⁴¹

5.1. Qualitative Interviews

Menschen handeln in sozialen Systemen, nicht für sich allein, autonom und völlig unabhängig. „Ihre Handlungen sind in einen gesellschaftlichen und situativen Kontext eingebettet. Genauso, wie die Gesellschaft über diesen Weg das Individuum, seine Handlungen und seine Einstellungen formt, so formt, reproduziert und verändert das Individuum selbst durch seine Handlungen die Gesellschaft.“⁸⁴² Vor diesem Hintergrund wurde als Methode zur Erforschung der Arbeitswelt das qualitative Interview aus dem Bereich der qualitativen Sozialforschung angewendet, da es nicht bloß das Handeln von Personen beobachtend beschreibt, sondern die Möglichkeit bietet, die damit verbundenen Erfahrungen, Handlungsinterpretationen und -motive aufzuzeigen.⁸⁴³

5.1.1. Verstehen menschlichen Handelns anhand tiefer liegender Bedeutungszusammenhänge

Gemäß dem interpretativen Paradigma der Sozialwissenschaft setzt jede menschliche Handlung schon eine Deutung der Welt voraus.⁸⁴⁴ Qualitative Sozialforschung zeichnet sich aus durch ein „Interesse an der Analyse von Deutung, Wahrnehmungen und komplexen Deutungssystemen“⁸⁴⁵. Es geht darum, das soziale Handeln auch in der

⁸⁴⁰ Vgl. Gerhard Wegner, „Outsourcen Sie nicht Ihre Seele!“ 8.

⁸⁴¹ Vgl. Anton A. Bucher, Empirische Sozialwissenschaft 13.

⁸⁴² Vgl. Ulrike Froschauer / Manfred Lueger, Das qualitative Interview 12.

⁸⁴³ Vgl. Siegfried Lamnek, Qualitative Sozialforschung 7-9.

⁸⁴⁴ Vgl. Siegfried Lamnek, Qualitative Sozialforschung 70. Vgl. Siegfried Lamnek, Qualitative Sozialforschung 32-33. Vgl. Siegfried Lamnek, Qualitative Sozialforschung 317.

⁸⁴⁵ Christel Hopf, Soziologie und qualitative Sozialforschung 18, zitiert nach: Philipp Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse 33.

Bedeutung zu verstehen, welche dieses für die Menschen hat.⁸⁴⁶ „Das Grundaxiom ist ..., dass die handelnden Personen einen Sinn hinter ihrem Handeln sehen, dass dieser Sinn ihr Handeln bestimmt oder zumindest mitbestimmt und dass dieser Sinn daher auch in eine Erklärung von sozialen Phänomenen mit einzubeziehen ist.“⁸⁴⁷

Qualitative Sozialforschung bildet im Vorhinein keine Hypothesen, welche durch die Forschung auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden sollen, sondern versteht sich selbst als offenes Hypothesen generierendes Verfahren. Die Formulierung von Hypothesen zur Forschungsfrage steht also nicht am Beginn des Untersuchungsprozesses, sondern erst an dessen Ende.⁸⁴⁸ Die theoretische Strukturierung des Forschungsgegenstandes wird zurückgestellt, „bis sich die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte herausgebildet hat“⁸⁴⁹. Dieser Umstand erweist die Anwendung der Methode des qualitativen Interviews als besonders tauglich, wo forschend die engeren Grenzen der eigenen Disziplin überschritten werden sollen und im Dialog über Fachbereiche hinweg Neuland betreten wird.

Die qualitative Forschung macht es möglich, anhand der untersuchten Einzelfälle Typen des Handelns herauszuarbeiten, welche sich über den Einzelfall hinaus auch anderen Menschen als handlungsleitend anbieten. Jeder Handlungstyp entwickelt sich beeinflusst durch das soziale System und wirkt seinerseits beeinflussend in dieses hinein.⁸⁵⁰ Daher können auch aus Einzelfällen Theorien zum Verständnis sozialen Handelns entwickelt werden, wie sich dieses gegenwärtig zeigt. Aufgrund des prozessualen Charakters sozialer Forschungsgegenstände muss beachtet werden, dass sich der „Vorrat“ an Typen, an denen Menschen ihr Handeln orientieren dauernd wandelt und daher die Erkenntnisse in ihrer Gültigkeit auf das unmittelbare Zeitumfeld

⁸⁴⁶ Vgl. Roland *Girtler*, *Qualitative Sozialforschung* 16-17.

⁸⁴⁷ Roland *Girtler*, *Qualitative Sozialforschung* 17-18.

⁸⁴⁸ Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 20.

⁸⁴⁹ Christa *Hoffmann-Riem*, *Sozialforschung* 343, zitiert nach: Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 76 bzw. Ulrike *Froschauer* / Manfred *Lueger*, *Das qualitative Interview* 17.

⁸⁵⁰ Vgl. Ulrike *Froschauer* / Manfred *Lueger*, *Das qualitative Interview* 14.

der Forschung beschränkt bleiben.⁸⁵¹ Aufgrund der Komplexität menschlichen Handelns, das nicht einfach durch quantifizierbare immer gleich bleibende gleichsam natürliche Gesetzmäßigkeiten zu beschreiben ist, führt aber kein Weg an dieser Relativität der Forschungsergebnisse vorbei.⁸⁵²

Siegfried Lamnek beschreibt das erwartbare Ergebnis eines qualitativen Interviews anhand des Beispiels eines befragten Rheumapatienten: „Zwar können die Angaben des Befragten nur bedingt mit anderen verglichen werden, aber man erhält ein geschlossenes, abgerundetes, ganzheitliches Bild vom Befragten, das praktisch und theoretisch genutzt werden kann. Praktisch, indem seinen geäußerten Bedürfnissen entsprochen wird und theoretisch, indem man auf solche Bedürfnisse aufmerksam machen kann. Existenzaussagen können formuliert und ein Typus kann konstruiert werden, der über den Einzelfall hinaus von gesellschaftlicher Bedeutung sein kann.“⁸⁵³

5.1.2. Offenheit, Kommunikativität und Prozesshaftigkeit

Qualitative Interviews folgen den Prinzipien von Offenheit, Kommunikativität und Prozesshaftigkeit.⁸⁵⁴ Die wesentlichen Merkmale qualitativer Interviews sind offene Fragestellungen beziehungsweise Erzählaufforderungen, eine persönliche Gesprächssituation von Angesicht zu Angesicht und die prinzipielle Möglichkeit, dass nicht bloß von den Befragten Inhalte ermittelt werden, sondern dass forschungsrelevante Inhalte aufgrund dessen, was die interviewende Person einbringt, im Laufe des Gesprächs bei der interviewten Person erst ins Bewusstsein treten.⁸⁵⁵ Das Interview wird dadurch effizient, dass sich auch die interviewende Person in einem gewissen wohlbedachten Maß engagiert einbringt.⁸⁵⁶ Das qualitative Interview bildet so selbst den oben beschriebenen Konstitutionsprozess sozialer Realität ab. Die

⁸⁵¹ Vgl. Roland Girtler, *Qualitative Sozialforschung* 21.

⁸⁵² Vgl. Roland Girtler, *Qualitative Sozialforschung* 24-25.

⁸⁵³ Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung* 311. Vgl. Philipp Mayring, *Qualitative Inhaltsanalyse* 24.

⁸⁵⁴ Vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung* 316-321. Vgl. Roland Girtler, *Qualitative Sozialforschung* 36ff.

⁸⁵⁵ Vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung* 302-304. Vgl. Roland Girtler, *Qualitative Sozialforschung* 157-158.

⁸⁵⁶ Vgl. Roland Girtler, *Qualitative Sozialforschung* 162.

Antworten der befragten Personen sind Ausschnitte der Konstruktion und Reproduktion von sozialer Realität, die im Interview selbst generiert werden. Sowohl der Forschungsgegenstand wie auch der Forschungsakt selbst sind prozessual aufzufassen.⁸⁵⁷ Auch bei qualitativen Interviews gibt es eine gewisse asymmetrische Kommunikation zwischen Fragenden und Antwortenden. Diese ist aber nicht so starr und stellt im Gegensatz zu standardisierten Interviews in der quantitativen Forschung oder anderen Interviewformen keine Notwendigkeit dar.⁸⁵⁸ Die Menschen, mit denen Interviews geführt werden, sind nicht Objekte der Forschung, sondern Subjekte in einem Dialog über die Forschungsfragen.⁸⁵⁹

Qualitative Interviews folgen prinzipiell dem kommunikativen Regelsystem der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner und geben keine standardisierte Kommunikation oder standardisiertes Vokabular vor.⁸⁶⁰ Das bedeutet, dass eine allgemeingültige Standardisierung der Forschungsergebnisse von vornherein nicht angestrebt wird, wohl aber Ergebnisse, welche auf erhobenen Daten basieren, die angesichts der konkreten Realität des Lebens und Handelns der befragten Personen größtmögliche Relevanz und Aktualität besitzen. Auf eine breite Vergleichbarkeit wird zugunsten größerer inhaltlicher Tiefe und dem damit verbundenen möglichen größeren Erkenntnisgewinn verzichtet.⁸⁶¹ Aufgrund des Prinzips der Offenheit geschieht qualitative Sozialforschung in großer Flexibilität, was den Verlauf des Forschungsprozesses angeht.⁸⁶²

5.1.3. Gütekriterien der qualitativen Forschung

Die Zeit- und Kontextgebundenheit der qualitativen Forschung sowie ihre Orientierung an Einzelfällen wirft nicht nur die Frage nach dem Umfang ihrer Gültigkeit, sondern

⁸⁵⁷ Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 318-319.

⁸⁵⁸ Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 306-307.

⁸⁵⁹ Vgl. Anton A. *Bucher*, *Empirische Sozialwissenschaft* 23.

⁸⁶⁰ Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 318.

⁸⁶¹ Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 13-14. Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 307-308. Vgl. Philipp *Mayring*, *Qualitative Inhaltsanalyse* 19.

⁸⁶² Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 23-24.

auch nach Gütekriterien beziehungsweise ihrer Wissenschaftlichkeit auf.⁸⁶³ Dabei einfach auf die Gütekriterien der quantitativen Forschung zurückzugreifen, ist aufgrund des skizzierten grundsätzlich andersartigen Charakters der qualitativen Forschung nicht möglich. Ein Anpassen quantitativer Kriterien an die qualitative Forschung kann außerdem Erwartungen an die Forschungsergebnisse wecken, welche die qualitative Forschung weder erfüllen kann noch will.⁸⁶⁴ Ines Steinke formuliert daher eigene Kernkriterien für die Güte qualitativer Forschung.

5.1.3.1. *Intersubjektive Nachvollziehbarkeit*

Da der qualitative Forschungsprozess einmalig und nicht wiederholbar ist, kann ein Anspruch intersubjektiver Überprüfbarkeit, wie er in der quantitativen Forschung besteht, nicht erfüllt werden. Qualitative Forschung muss aber intersubjektiv nachvollziehbar sein. Diese Nachvollziehbarkeit kann durch eine ausreichende Dokumentation des Forschungsprozesses erreicht werden, indem das Vorverständnis der forschenden Person, die Erhebungsmethode und der Erhebungskontext, die Transkriptionsregeln, die erhobenen Daten, die Auswertungsmethode sowie Entscheidungen und Probleme im Forschungsprozess ausreichend dokumentiert werden.⁸⁶⁵ Zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Forschungsergebnisse muss also die Untersuchung aufgrund des nicht-standardisierten Vorgehens in ihren Einzelschritten möglichst offengelegt werden.⁸⁶⁶

5.1.3.2. *Indikation des Forschungsprozesses*

Das Kriterium der Indikation des Forschungsprozesses ist erfüllt, wenn das qualitative Vorgehen der Forschungsfrage angemessen ist ebenso wie die Auswahl der qualitativen Methoden. Die Gesamtheit des Forschungsprozesses und das Zueinander seiner Teile müssen in sich stimmig sein.⁸⁶⁷

⁸⁶³ Vgl. Ines Steinke, Gütekriterien 319.

⁸⁶⁴ Vgl. Ines Steinke, Gütekriterien 322-323.

⁸⁶⁵ Vgl. Ines Steinke, Gütekriterien 324-325.

⁸⁶⁶ Vgl. Siegfried Lamnek, Qualitative Sozialforschung 23. Vgl. Anton A. Bucher, Empirische Sozialwissenschaft 11.

⁸⁶⁷ Vgl. Ines Steinke, Gütekriterien 326-328.

5.1.3.3. *Empirische Verankerung*

Theorien, die als Ergebnis qualitativer Forschung gebildet werden, dürfen nicht schon vor dem Forschungsprozess feststehen und die qualitative Forschung bloß zu deren Überprüfung oder Untermauerung durchgeführt werden. Der Offenheit qualitativer Forschungsprozesse entsprechend sollten die Schlussfolgerungen in den erhobenen Daten selbst verankert sein. „Die Theoriebildung ist so anzulegen, dass die Möglichkeit besteht, Neues zu entdecken und theoretische Vorannahmen ... in Frage zu stellen bzw. zu modifizieren. Die Theorien sollen dicht an den Daten ... und auf der Basis systematischer Datenanalyse entwickelt werden.“⁸⁶⁸

5.1.3.4. *Limitation*

Wird aufgrund qualitativer Forschung eine Theorie gebildet, ist diese auf die Grenzen ihrer Verallgemeinerbarkeit hin zu befragen. Dabei muss geklärt werden, welche spezifischen Bedingungen der Untersuchungssituation erfüllt sein müssen, damit das von der Theorie beschriebene Phänomen auftritt, und welche Bedingungen weggelassen werden können. Je mehr spezifische Bedingungen unverzichtbar sind, desto kleiner ist die Verallgemeinerbarkeit der gebildeten Theorie.⁸⁶⁹

5.1.3.5. *Kohärenz*

Entwickelte Theorien müssen in sich konsistent sein. Dafür bedarf es einer Prüfung, ob die Theorie kohärent ist und ob Widersprüche in den Daten bearbeitet beziehungsweise ungelöste Probleme offengelegt wurden.⁸⁷⁰

⁸⁶⁸ Ines *Steinke*, Gütekriterien 328.

⁸⁶⁹ Vgl. Ines *Steinke*, Gütekriterien 329.

⁸⁷⁰ Vgl. Ines *Steinke*, Gütekriterien 330.

5.1.3.6. *Relevanz*

Der qualitativen Forschung entstammende Theorien sollen hinsichtlich der Fragestellung und hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit zum Beispiel zur Lösung anstehender Probleme relevant sein.⁸⁷¹

5.1.3.7. *Reflektierte Subjektivität*

Aufgrund der subjektiven Beteiligung der forschenden Person gilt der Reflexion über das Vorverständnis oder mögliche Vorurteile und über persönliche Eigenschaften, welche die forschende Person in den Forschungsprozess einbringt, besonderes Augenmerk. Darüber hinaus darf nicht außer Acht gelassen werden, wie sich die Involviertheit der forschenden Person im Laufe des offenen Forschungsprozesses wandelt.⁸⁷²

5.2. **Art und Durchführung der Interviews**

5.2.1. **Problemzentriertes Interview**

Unter den verschiedenen Arten qualitativer Interviews wurde das problemzentrierte Interview gewählt. Bei diesem liegt bereits ein Konzept hinsichtlich des Forschungsgegenstandes vor, welches durch die Äußerungen der Interviewten eventuell modifiziert wird.⁸⁷³ Im konkreten Fall soll das theologische Konzept der Arbeit mit der Realität der Arbeitswelt, wie sie in den Personen der Interviewpartnerinnen und –partner begegnet, in Beziehung gesetzt werden. Es geht um eine „Erdung“ des theologischen Konzepts im Hinblick auf die Chancen seiner Umsetzung in heutigem Arbeitsalltag.

Die Interviews wurden anhand eines Interviewleitfadens geführt. Um nicht dem Prinzip der Offenheit zuwiderzulaufen, darf ein solcher Leitfaden nicht als starrer

⁸⁷¹ Vgl. Ines *Steinke*, Gütekriterien 330.

⁸⁷² Vgl. Roland *Girtler*, Qualitative Sozialforschung 34. Vgl. Ines *Steinke*, Gütekriterien 330-331.

⁸⁷³ Vgl. Siegfried *Lamnek*, Qualitative Sozialforschung 332-333. Vgl. Christiane *Schmidt*, Analyse von Leitfadenterviews 448.

Fragenkatalog verstanden werden, sondern eher als Orientierungshilfe für die interviewende Person, damit im Interview nicht forschungsrelevante Inhalte ausgelassen werden.⁸⁷⁴ Der Interviewleitfaden besteht vor allem aus offenen Fragen beziehungsweise Erzählaufforderungen, die nicht der Reihe nach abgehandelt werden müssen, sondern so, wie es sich im Laufe des Gesprächs ergibt.⁸⁷⁵ Das im Hintergrund bereits bestehende theoretische Konzept dient zwar der Abgrenzung der Themenbereiche, wird aber den interviewten Personen nicht bekannt gemacht, um eine verzerrende Wirkung auf deren Aussagen zu vermeiden.⁸⁷⁶ Dem entspricht in der Durchführung der Interviews, dass die interviewende Person möglichst passiv bleibt und nur dann aktiv in das Gespräch eingreift, wenn der Erzählfluss ins Stocken gerät, eine Verständnisfrage oder eine Vertiefung notwendig erscheint oder wenn ein neuer Themenbereich eröffnet werden soll.⁸⁷⁷ Dennoch ist freilich auch die interviewende Person ein Subjekt in der Dialogsituation des Interviews und bestimmt schon aufgrund der persönlichen Ausstrahlung, der Art der Interviewführung und der eigenen Vorannahmen den Verlauf und die Inhalte des Gesprächs mit.⁸⁷⁸

Nach Siegfried Lamnek lässt sich ein problemzentriertes Interview in folgende Abschnitte einteilen:⁸⁷⁹

1. Einleitung: Festlegen der erzählenden Gesprächsstruktur und des Themenbereichs des Interviews.
2. Kurzfragebogen (fakultativ): Angaben zur Person und deren sozialem Hintergrund beziehungsweise standardisierte Fragen zum Themenbereich, welche den Einstieg in die Thematik erleichtern können.

⁸⁷⁴ Vgl. Roland Girtler, *Qualitative Sozialforschung* 154.

⁸⁷⁵ Vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung* 321-322.

⁸⁷⁶ Vgl. Ulrike Froschauer / Manfred Lueger, *Das qualitative Interview* 36. Vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung* 333.

⁸⁷⁷ Vgl. Ulrike Froschauer / Manfred Lueger, *Das qualitative Interview* 37. Vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung* 324.

⁸⁷⁸ Vgl. Anton A. Bucher, *Empirische Sozialwissenschaft* 23.

⁸⁷⁹ Vgl. Siegfried Lamnek, *Qualitative Sozialforschung* 333-335. Vgl. Roland Girtler, *Qualitative Sozialforschung* 155-156.

3. Allgemeine Sondierung: Narrative Phase der befragten Person, angeregt durch Erzählbeispiele beziehungsweise Aufnahme von Alltagselementen der befragten Person.
4. Spezifische Sondierung: Verständnisgenerierendes Nachvollziehen der Erzählsequenzen durch die interviewende Person mittels Zurückspiegelung, Verständnisfragen oder auch vorsichtige Konfrontation mit Widersprüchen beziehungsweise Ungereimtheiten in der erfolgten Darstellung.
5. Direkte Fragen: Abfragen der Themenbereiche, welche bisher noch nicht angesprochen wurden.

Die Interviewsituation muss so gewählt sein, dass größtmögliche Vertraulichkeit und Entspannung gewährleistet werden können.⁸⁸⁰ Dies geschieht zunächst in der Erklärung der Art und des Ablaufs des Interviews⁸⁸¹ und vor allem auch durch die explizite Zusicherung der Anonymität.⁸⁸² Der Ort des Interviews soll so gewählt sein, dass er einerseits möglichst nahe am Alltag des interessierenden Forschungsgegenstandes angesiedelt ist, aber zugleich die Offenheit des Gesprächs nicht beeinträchtigt.⁸⁸³ Als zentrale Technik zur Datenerfassung dient neben dem Interviewleitfaden und dem eventuellen Kurzfragebogen eine Tonaufzeichnung des Gesprächs, welche später transkribiert wird und ein Postskript seitens der interviewenden Person, in dem möglicherweise interessante Gesprächsinhalte, die abseits der Tonbandaufnahme thematisiert wurden, oder besondere Rahmenbedingungen des Gesprächs festgehalten werden.⁸⁸⁴ Die Anfertigung einer Audioaufzeichnung des Gesprächs sollte auf jeden Fall am Beginn des Interviews explizit angesprochen, ihre Notwendigkeit erklärt und die Zustimmung der interviewten Person eingeholt werden.⁸⁸⁵

⁸⁸⁰ Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 322. Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 355.

⁸⁸¹ Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 363-364. Vgl. Roland *Girtler*, *Qualitative Sozialforschung* 156.

⁸⁸² Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 352.

⁸⁸³ Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 361.

⁸⁸⁴ Vgl. Siegfried *Lamnek*, *Qualitative Sozialforschung* 335.

⁸⁸⁵ Vgl. Ulrike *Froschauer* / Manfred *Lueger*, *Das qualitative Interview* 40-41.

Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner spielt die Frage der Repräsentativität in der Anzahl der Interviewten eine untergeordnete Rolle. Es geht in der qualitativen Forschung um Typenbildung. Damit verbunden ist aber die Gefahr, dass aufgrund der Auswahl der befragten Personen einzelne existierende typische Deutungsmuster des Forschungsbereichs nicht vorkommen, weil keine entsprechenden Gesprächspartner interviewt wurden. Um dem vorzubeugen, soll die interessierende Gruppe zunächst möglichst eng bestimmt und innerhalb dieser Gruppe eine größtmögliche Variation angestrebt werden.⁸⁸⁶ Zur Sicherstellung einer möglichst vertrauensvollen Gesprächsbasis müssen die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner bei der Kontaktaufnahme und auch am Beginn des Interviews darüber informiert werden, mit wem sie es als Gegenüber zu tun haben, um welches Forschungsprojekt es sich handelt und warum gerade sie für das Interview ausgewählt wurden.⁸⁸⁷

5.2.2. Forschungsfragen

Das zentrale Interesse der qualitativen Interviews, deren Auswertung sich in den folgenden Kapiteln findet, besteht darin, etwas über die Gestaltung der Arbeitswelt in Erfahrung zu bringen. Damit sind zwei Forschungsfragen verbunden.

5.2.2.1. Das zugrundeliegende Arbeitsverständnis

Der erste thematische Block ist der Frage nach dem Arbeitsverständnis der Interviewten als Grundlage für die Arbeitsgestaltung gewidmet. Wenn Menschen arbeiten, tun sie dies aufgrund ihrer Interpretation der Situation und letztlich der Arbeit selbst. Es geht in den Interviews darum, die Bedeutung der Arbeit aufzuzeigen, welche ihr die Menschen geben und dementsprechend Arbeit – ihre eigene und die anderer – gestalten.⁸⁸⁸ Die erste Forschungsfrage zielt auf die subjektiven und sozial

⁸⁸⁶ Vgl. Siegfried Lamnek, Qualitative Sozialforschung 350-351. Vgl. Ulrike Froschauer / Manfred Lueger, Das qualitative Interview 39.

⁸⁸⁷ Vgl. Ulrike Froschauer / Manfred Lueger, Das qualitative Interview 39-40.

⁸⁸⁸ Vgl. Siegfried Lamnek, Qualitative Sozialforschung 76.

geteilten Sinngehalte von Arbeit, die der Gestaltung heutiger Arbeitswelt zu Grunde liegen.⁸⁸⁹

Die Interviews sind offen gehalten und dienen nicht der Überprüfung der theologischen Inhalte des ersten Teiles. Erst in einem folgenden Schritt sollen aus der Auswertung der Interviews Schlüsse in Hinblick auf einen Dialog zwischen Theologie und heutiger Arbeitswelt beziehungsweise über die Dialogtauglichkeit der theologisch formulierten Kriterien für gute Arbeit gezogen werden. Die Interviews wurden nicht durchgeführt, um durch direktes Abfragen herauszufinden, wie die theologischen Kriterien bei Menschen in der Arbeitswelt ankommen. Sie wollen vielmehr in größtmöglicher Offenheit etwas über die Arbeitswelt als Dialogpartnerin in Erfahrung bringen, um danach erst die Frage nach den Chancen eines Dialogs zu stellen.

5.2.2.2. Die Möglichkeit der Arbeitsgestaltung

Im zweiten Themenblock wird gefragt, auf welche Art und Weise die Interviewten die Arbeitswelt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten können und welche Faktoren sie in der Verwirklichung ihrer persönlichen Vorstellungen von Arbeitsgestaltung fördern oder behindern. Die Ergebnisse dieses zweiten Themenblocks sollen später dazu dienen, Ansatzpunkte zu benennen, wie gute Arbeit im Sinne der Kriterien des ersten Teiles verwirklicht werden kann. Auch hier gilt, was bereits über den ersten Themenblock gesagt wurde. Es wird nicht abgefragt, wie die Interviewten in ihrer Gestaltung den konkreten theologischen Kriterien entsprechen können, sondern es soll in aller Offenheit etwas darüber in Erfahrung gebracht werden, wie sich Gestaltung der Arbeitswelt überhaupt ereignet.

5.2.3. Bestimmung des interessierenden Feldes und Auswahl der interviewten

Personen

Der primäre Kontext der Untersuchung ist die Arbeitswelt in Österreich. Diese ist zwar natürlich global eingebunden, aber hinsichtlich der konkreten Arbeitsbedingungen vor

⁸⁸⁹ Vgl. Siegfried Lamnek, Qualitative Sozialforschung 28-29.

Ort finden sich ohne Zweifel gravierende Unterschiede zum Beispiel zu den Ländern des Südens beziehungsweise zu sogenannten Billiglohnländern. Innerhalb dieses Rahmens wurde das interessierende Feld auf unselbstständige Arbeit in gewinnorientierten Unternehmen festgelegt, welche Waren produzieren. Entscheidend für die Auswahl war die Klarheit darüber, auf welche Produkte die in den Unternehmen geleistete Arbeit hin ausgerichtet ist. Ausdrücklich ausgeschlossen wurde daher die Kategorie der Handelsunternehmen. Die dort Arbeitenden greifen auf die Produkte anderer zurück, um diese weiter zu verkaufen. Das Moment des unmittelbaren arbeitenden Hervorbringens von etwas ist in Handelsunternehmen damit deutlich anders ausgeprägt als in Unternehmen, welche die Früchte der eigenen Arbeit verkaufen. Für die angestrebte Auswahl der interviewten Personen war es wichtig, dass die Unternehmen, in denen diese tätig sind, eine gewisse Größe und damit Differenzierung in der Personalstruktur aufweisen. Damit wurde das Feld auch im Bereich der Unternehmensgröße noch einmal auf Unternehmen eingeschränkt, die mindestens zwei Führungsebenen haben.

Die so umgrenzte Gruppe von Unternehmen, die für die Untersuchung in Frage kommen, hat unter statistischem Blickwinkel ein großes Gewicht in der österreichischen Arbeitswelt. Auch wenn die ausgeschlossenen Handelsunternehmen die größte unter den verschiedenen Kategorien von Unternehmen in Österreich darstellen, stehen den knapp 650.000 im Handel Beschäftigten dennoch gut 2,7 Millionen Beschäftigte in anderen Unternehmen gegenüber.⁸⁹⁰ Was die ins Auge gefasste Unternehmensgröße betrifft, sind in der Gruppe der Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten mit knapp 1,4 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 52 Prozent aller in Österreich in Unternehmen arbeitenden Menschen vertreten.⁸⁹¹

Aus Unternehmen mit den genannten Merkmalen wurde eine Gruppe von neun Gesprächspartnerinnen und -partnern ausgewählt, welche zwei Bedingungen erfüllen.

⁸⁹⁰ Vgl. Statistik zur Unternehmensdemografie 2004 bis 2010, Quelle:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_insgesamt/index.html (Stand: 20.2.2013)

⁸⁹¹ Leistungs- und Strukturstatistik 2010, Quelle:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/unternehmen_arbeitsstaetten/leistungs_und_strukturdaten/index.html (Stand: 20.2.2013).

Zum Ersten haben sie dem zentralen Forschungsinteresse entsprechend in ihren Unternehmen eine Stellung inne, mit der ein Einfluss auf die dortige Arbeitsgestaltung verbunden ist, der über das Persönliche hinausgeht und auch den Bereich anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft. Zum Zweiten besetzen alle Interviewten in der jeweiligen Unternehmens- beziehungsweise Konzernhierarchie eine Position, an der sie noch einer übergeordneten Leitungsebene verpflichtet sind. Sie vereinen also in ihrer Person die Aspekte des Führens und Geführt-Werdens beziehungsweise des Gestaltens und des Unterworfen-Seins unter den Gestaltungswillen anderer.

Der Kontakt zu den Interviewpartnerinnen und -partnern wurde in allen neun Fällen über Freunde und Bekannte beziehungsweise Verwandte hergestellt, ohne dass aber mir selbst nahestehende oder sehr gut bekannte Personen interviewt wurden. Diese Vorgehensweise erhöhte durch die persönlich vermittelten Kontakte die Bereitschaft seitens der angefragten Personen, einem Interview zuzustimmen, und zugleich blieb die erforderliche Distanz zwischen forschender und interviewter Person gewahrt.

5.2.4. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner im Einzelnen

Zur besseren Einordnung werden nun in Kürze die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sowie die Interviewsituation in einem Rahmen vorgestellt, der die gebotene Anonymität nicht verletzt. Für die Angabe der Größe des jeweiligen Unternehmens und des Alters der befragten Personen werden daher nicht absolute Zahlen, sondern die folgenden ungefähren Größenbereiche verwendet:

Unternehmensgröße:

- **unter 50** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Diese erste Kategorie scheidet zwar aufgrund der erfolgten Bestimmung des interessierenden Feldes aus, kommt aber dennoch einmal vor. Das Interview wurde mit aufgenommen, da das betreffende Unternehmen im Rahmen einer Holding so eng mit anderen Firmen verschränkt ist, dass das Verbindende schwerer wiegt als die trennende Rechtsform.)
- **50 bis 250** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- **251 bis 500** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- **501 bis 1000** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- **über 1000** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Alter der befragten Personen:

- **26 bis 45 Jahre**
- **46 bis 65 Jahre**

Zur Vorstellung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner greife ich neben den Informationen aus den Interviews auf Interview-Postskripte zurück, in denen ich kurz nach Stattfinden der Interviews meine persönlichen Eindrücke rund um das Interview festgehalten habe.

B1:

Interviewpartner B1 ist zwischen 26 und 45 Jahre alt und Geschäftsbereichsleiter und stellvertretender Geschäftsführer in einem Unternehmen der Kategorie 251 bis 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Er trägt für acht Personen direkte Führungsverantwortung und ist insgesamt für ungefähr 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlich.

Das Interview fand an einem Montag relativ spät am Abend im Privathaus des Interviewpartners statt. Es dauerte eine Stunde und 17 Minuten.

B2:

Interviewpartner B2 ist zwischen 26 und 45 Jahre alt und leitet den Maschinenbau in einer Firma mit weniger als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Er trägt direkte Führungsverantwortung für zehn Personen.

Das Interview fand an einem Samstag Nachmittag im Privathaus des Interviewpartners statt. Es dauerte eine Stunde und 53 Minuten.

B3:

Interviewpartner B3 ist zwischen 26 und 45 Jahre alt. Er ist Produktionsleiter in einem Unternehmen mit 501 bis 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. In seinem Verantwortungsbereich arbeiten gut 200 Personen. Sechs Personen führt er direkt.

Das Interview dauerte eine Stunde und 20 Minuten und fand an einem Dienstag Vormittag in einem Besprechungsraum der Firma statt, in welcher der Interviewpartner arbeitet.

B4:

Interviewpartner B4 ist zwischen 46 und 65 Jahre alt und stellvertretender Produktionsleiter in einer Firma mit 501 bis 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Er hat für rund 40 Personen Führungsverantwortung.

Das Interview dauerte eine Stunde und 13 Minuten und fand an einem Montag am späten Nachmittag in einem Kaffeehaus statt. Der öffentliche Raum behinderte die Offenheit des Interviews nicht, obwohl die akustische Situation phasenweise schwierig war, da die Fenster teilweise geöffnet waren und zum Kaffeehauslärm auch Straßenlärm hinzukam.

B5:

Interviewpartner B5 ist zwischen 46 und 65 Jahre alt und leitet den Maschinenbau in einem Unternehmen mit über 1000 Beschäftigten. Er ist Führungskraft für 17 Personen.

Das Interview fand an einem Dienstag Nachmittag im außerbetrieblichen, privaten Rahmen statt und dauerte eine Stunde und zehn Minuten.

B6:

Interviewpartnerin B6 ist zwischen 26 und 45 Jahre alt. Sie leitet die Personalentwicklung und die Organisationsentwicklung in einer Firma mit über 1000

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und trägt unmittelbare Führungsverantwortung für fünf Personen.

Das Interview dauerte eine Stunde und drei Minuten und fand an einem Mittwoch Nachmittag im Büro der Interviewpartnerin statt.

B7:

Interviewpartner B7 ist zwischen 46 und 65 Jahre alt. Er leitet den Werkzeugbau in einem Unternehmen mit 50 bis 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ist Führungskraft für 24 Beschäftigte.

Das Interview dauerte 54 Minuten. Es fand an einem Dienstag zu Mittag im Büro des Interviewpartners statt.

B8:

Interviewpartnerin B8 ist zwischen 26 und 45 Jahre alt. Sie ist Personalleiterin in einer Firma mit 501 bis 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und direkte Führungskraft für drei Personen.

Das Interview dauerte 50 Minuten und fand an einem Dienstag Nachmittag in einem Sitzungsraum des Unternehmens statt, in dem die Interviewpartnerin arbeitet.

B9:

Interviewpartnerin B9 ist zwischen 26 und 45 Jahre alt. Sie ist Personalchefin in einer Firma mit 251 bis 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und direkte Führungskraft für eine Person.

Das Interview fand an einem Dienstag Vormittag im Büro der Interviewpartnerin statt. Am Beginn wurden 45 Minuten als Zeitrahmen vereinbart wurden. Das Interview dauerte 48 Minuten.

5.2.5. Interview-Leitfaden

Der Interview-Leitfaden besteht in seinem Hauptteil aus den beiden Themenblöcken „Arbeitsverständnis“ und „Arbeitsgestaltung“. Jeder der Themenblöcke beinhaltet eine zentrale erste Frage, an die sich weiterführende Fragen anschließen, die gestellt werden können, wenn sie nicht schon in der Beantwortung einer vorhergehenden Frage behandelt wurden.

Einleitung.⁸⁹²

- Dank für die Bereitschaft zum Interview.
- Vorstellen meiner Person und des Forschungsanliegens.
 - Ich arbeite an der Universität Wien an einer wissenschaftlichen Arbeit, die sich recht allgemein mit dem Thema "Arbeit" beschäftigt. Zu diesem Thema kann man viele Bücher lesen, ich möchte aber nicht nur lesen, sondern durch meine Interviews auch hören, was andere Menschen zum Thema Arbeit zu sagen haben. Es geht mir darum, durch die Interviews einen breiteren Zugang zum Thema Arbeit zu bekommen, als ich das nur durch Literatur und eigene Überlegungen erreichen könnte. Das Ergebnis der Interviews wird nicht nach richtig oder falsch bewertet, sondern es geht darum, eine Vielfalt an Zugängen und Blickwinkeln zu erheben. Ein wesentlicher Aspekt ist für mich, wie die Arbeit in einem Unternehmen gestaltet werden kann, darum habe ich für die Interviews Personen ausgewählt, die entweder Führungskräfte und/oder gestaltend im Personalbereich tätig sind.
 - Näheres zu meinem Forschungsprojekt kann ich noch am Ende des Interviews sagen.
- Erwartete Dauer des Interviews.
 - Der Zeitbedarf für das Interview liegt bei ca. 1 Stunde.
- Erklären der Notwendigkeit der Tonaufzeichnung und Zusicherung von Anonymität.
 - Aufgrund der Länge des Interviews und, um nichts Wesentliches auszulassen, bin ich auf einen Mitschnitt des Interviews angewiesen. Das erleichtert mir selber die Interviewführung und erspart mir den Stress, möglichst alles mitzuschreiben.
 - Ich nehme die Gespräche mit einem Diktiergerät auf, schreibe sie danach ab und fasse sie auswertend zusammen. Dabei werden alle persönlichen Bezüge und direkten Firmenbezüge unkenntlich gemacht. Die Interviews werden also anonymisiert und man kann später nicht

⁸⁹² Zur Gestaltung der Einleitungsphase vgl. Ulrike *Froschauer* / Manfred *Lueger*, Das qualitative Interview 40-41.

mehr herauslesen, mit wem das Gespräch geführt wurde. Die Aufnahmen werden von mir nach Beendigung meiner Arbeit gelöscht.

- Erbitten der Zustimmung zur Tonaufzeichnung, Beantwortung eventueller Rückfragen und Einschalten des Aufnahmeegeräts.

Kurzfragebogen:

- *Was produziert Ihr Unternehmen?*
- *Wie lautet die Bezeichnung Ihrer Funktion im Unternehmen?*
- Bei Führungskräften: *Für wie viele Beschäftigte tragen Sie Führungsverantwortung?*
- Bei Interviewten aus dem Personalwesen: *Wie viele Beschäftigte gehören zu Ihrem Zuständigkeitsbereich?*
- *Wer ist Ihnen direkt vorgesetzt beziehungsweise welcher nächsthöheren Ebene im Unternehmen/im Konzern sind Sie verantwortlich?*

Erklärende Vorbemerkung:

- Erklärung der offenen Form des Interviews und der damit verbundenen Erwartungen an die interviewte Person.
 - Es geht in den Interviews darum, ein offenes Gespräch über den persönlichen Zugang der Interviewpartnerinnen und -partner zu den Themen Arbeit und Arbeitsgestaltung zu führen. Als qualitative Interviews sind sie ganz offen gehalten, ohne großartig vorgefertigten Fragenkatalog, weil dadurch Dinge ins Blickfeld kommen können, auf die ich allein oder mit einer vorgefertigten Fragenliste nicht kommen würde. Meine Rolle bei den Interviews ist es zu lernen. Die Personen, die ich interviewe, stehen mitten im Arbeitsleben und sind von daher Profis, von denen ich etwas über ihr Arbeitsleben lernen kann.
 - „Die interviewte Person sollte der interviewenden etwas in einer Art Lehrerrolle über einen Bereich ihrer Lebenswelt beibringen.“⁸⁹³
 - Es geht darum, was die angesprochenen Themenbereiche für die interviewte Person bedeuten. (*Was bedeutet für Sie...? Was heißt für Sie...? Wie sehen Sie...? Wie ist Ihr persönlicher Zugang zum Thema...?*)

⁸⁹³ Ulrike Froschauer / Manfred Lueger, Das qualitative Interview 41.

Biographischer Einstieg in das Thema Arbeit:

- *Was sind die wichtigen Etappen Ihres bisherigen Arbeitslebens?*
 - wichtige Erfahrungen im Arbeitsleben
- *Was planen Sie für Ihr zukünftiges Arbeitsleben?*

Erster Themenblock: Arbeitsverständnis

- ***Was bedeutet Arbeit für Sie?***
- *Welche Bedeutung hat die Arbeit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Sie?*
- *Menschen unterscheiden sich voneinander. Welche Bedeutung für die Zusammenarbeit sehen Sie in diesen Unterschieden?*
 - Unterschiede der Funktion
 - Unterschiede der Person
- *Wie sehen Sie die Verbindung der Arbeit Ihres Unternehmens mit der Arbeit anderer Unternehmen (z.B. Zulieferfirmen, Partnerfirmen, weiterverarbeitende Firmen)?*
- *Welche Bedeutung haben die in Ihrem Unternehmen hergestellten Produkte für Sie?*
- *Welche Bedeutung hat die arbeitsfreie Zeit für Sie?*

Zweiter Themenblock: Arbeitsgestaltung

- ***Welche Möglichkeiten haben Sie, die Arbeit in Ihrem Unternehmen zu gestalten?***
 - Wo ist es Ihnen einmal besonders gut gelungen, Arbeit im Unternehmen zu gestalten?
 - Wo ist es weniger gut gelungen?
- *Was ist für Ihre Gestaltungsfunktion förderlich beziehungsweise hilfreich?*
- *Was behindert Sie beim Gestalten?*
 - Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen, damit Ihnen das Gestalten in Ihrem Unternehmen leichter gemacht wird?

Abschluss:

- Vorlegen des in der Einleitung abgebildeten Plakates⁸⁹⁴ („Eine Zigarette verkürzt Ihr Leben um acht Minuten. Ein Tag Arbeit verkürzt Ihr Leben um acht Stunden.“ - gestaltet im Design der Warnhinweise auf Zigarettenpackungen, Anm.) und Bitte um Kommentierung.
- Bedanken für das Interview.
- Wenn gewünscht: Nähere Informationen zu meinem Forschungsprojekt.
 - Ich bin Theologe und habe für meine Dissertation bereits einen theologischen Teil über das Thema „Arbeit“ verfasst. Durch die Interviews kann ich das theologischen Verständnis mit anderen Sichtweise in Beziehung setzen. Das mache ich aber nicht in Hinblick auf richtig oder falsch, weil es steht mir nicht zu, einen Wahrheitsanspruch für meine theologische Sichtweise zu stellen, sondern abschließend stelle ich die Frage, ob die Theologie und die Sicht auf die Arbeit, wie sie mir in den Interviews begegnet ist, in einen Dialog treten können beziehungsweise, wo der Dialog schwierig ist. Es geht also um Dialogmöglichkeiten und eventuell daraus entstehende gegenseitige Bereicherung von Arbeitswelt und Theologie.

5.2.6. Zustimmung und Verpflichtungserklärung

Am Ende jedes Interviews wurde von der interviewten Person und mir die folgende Erklärung über die Verwendung der erhobenen Daten unterschrieben.

Dissertationsprojekt: "Theologie der Arbeit im Dialog" / Jochen Simon

Interviewteilnehmer/in:

Ort, Datum:

Einverständniserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich über das oben genannte Forschungsprojekt ausreichend informiert wurde und dass offene Fragen meinerseits zu meiner Zufriedenheit beantwortet

⁸⁹⁴ Siehe oben Seite 14.

wurden. Es ist mir bewusst, dass die Teilnahme an der Studie freiwillig ist. Ich bin damit einverstanden, an der Studie teilzunehmen, und damit, dass das Interview aufgezeichnet wurde und später in Schriftform übertragen wird.

Ich wurde darüber informiert, dass meine Aussagen in anonymisierter Form in wissenschaftlichen Publikationen zitiert werden können, aber mein Name oder andere Daten, die einen direkten Rückschluss auf meine Person erlauben, (außer auf meinen Wunsch) nicht verwendet werden. Nach Beendigung des Forschungsprojekts wird die Tonaufzeichnung des Interviews gelöscht. Persönliche Informationen (Telefonnummer, Adresse) werden nicht an projektfremde Personen weitergegeben.

Unterschrift Interviewteilnehmer/in:

Verpflichtungserklärung

Ich verpflichte mich auf die Einhaltung der in obiger Einverständniserklärung beschriebenen Rahmenbedingungen.

Unterschrift:

5.2.7. Transkription und Anonymisierung des Materials

Die im Folgenden dargestellte verwendete Vorgehensweise bei der Transkription und Anonymisierung des in den Interviews erhobenen Materials wurde in enger Anlehnung an Thorsten Dresing und Thorsten Pehl festgelegt⁸⁹⁵ und nur geringfügig abgeändert. Es handelt sich dabei um ein Transkriptionssystem, das die leichte Lesbarkeit und ein gutes Erfassen der Gesprächsinhalte begünstigt und dafür die Erfassung der Prosodie der sprechenden Personen hintanstellt.⁸⁹⁶ Die Entscheidung für diese Art der Transkription entspricht dem inhaltsorientierten Charakter der problemzentrierten Leitfadeninterviews. Damit ist in konsequenterweise auch die Entscheidung verbunden, die Analyse der Daten rein anhand der Inhalte durchzuführen.

⁸⁹⁵ Vgl. Thorsten Dresing / Thorsten Pehl, Praxisbuch Interview & Transkription 20-29.

⁸⁹⁶ Vgl. Thorsten Dresing / Thorsten Pehl, Praxisbuch Interview & Transkription 22.

1. Es wurde wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte wurden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich war, wurde der Dialekt beibehalten.
2. Wortverschleifungen wurden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert, zum Beispiel: „hamma“ wird zu „haben wir“. Die Satzform wurde beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet.
3. Satzabbrüche wurden erfasst und mit dem Abbruchzeichen / gekennzeichnet, zum Beispiel: Mir geht es / Also nur dass ich das einordnen kann ...
4. Wortabbrüche wurden mit / markiert, zum Beispiel: Ich habe mir Sor/
Gedanken gemacht.
5. Pausen wurden je nach Länge durch Auslassungspunkte in Klammern markiert. Hierbei steht (.) für zirka eine Sekunde, (..) für zirka zwei Sekunden, (...) für zirka drei Sekunden und (Zahl) für mehr als drei Sekunden.
6. Wortdoppelungen wurden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt wurden, zum Beispiel: Das ist mir sehr, sehr wichtig. Ansonsten wurden sie nicht transkribiert.
7. Die Interpunktion wurde zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung, wurde eher ein Punkt als ein Beistrich gesetzt.
8. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie mhm, aha, ja, genau, ähm wurden nicht transkribiert, außer eine Antwort besteht nur aus zum Beispiel „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung. Dies wurde als „mhm (bejahend)“ oder „mhm (verneinend)“ erfasst.

9. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen wurden durch Unterstreichung gekennzeichnet.
10. Die interviewende Person wurde durch ein „I:“, die befragte Person durch ein „B:“ mit fortlaufender Nummerierung der Interviewpartnerinnen und –partner gekennzeichnet.
11. Jeder Sprechbeitrag erhielt einen eigenen Absatz. Zwischen den Absätzen gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwüfe wurden in einem separaten Absatz transkribiert.
12. Nonverbale Äußerungen sowie Gesten oder für das Verständnis wichtige Handlungen der befragten Person und des Interviewers, welche die Aussage unterstützen oder verdeutlichen wurden in Klammern notiert, zum Beispiel: (lachend gesprochen), (stöhnt), (seufzt), (zeigt auf das Bild).
13. Unverständliche Wörter oder Passagen wurden je nach Länge mit leeren Klammern () oder mit (unverständlich) gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen wurden möglichst mit der Ursache versehen, zum Beispiel: (unverständlich, Handystörgeräusch) oder () (Mikrofon rauscht). Ein vermuteter Wortlaut wurde mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt, zum Beispiel: (Xylomethanolin?)
14. Sprecherüberlappungen wurden nur, wo es notwendig war, sie zu transkribieren, mit // gekennzeichnet. Bei Beginn des Einwurfes folgt ein // und der Einwurf wird auch wieder mit // abgeschlossen. Der Text, der gleichzeitig gesprochen wurde, liegt dann innerhalb dieser Markierungen.
15. Namen, Ortsnamen, Firmennamen, Produktbezeichnungen und alles andere, das in irgendeiner Form einen Rückschluss auf die interviewte Person zulassen könnte, wurde mittels < > anonymisiert, um Beispiel: „Ich bin dann nach <Ortsname> gefahren.“

5.2.8. Analyse und Interpretation

Dem Forschungsanliegen entsprechend, die Theologie der Arbeit mit einem Ausschnitt heutiger Arbeitswelt in Dialog treten zu lassen⁸⁹⁷, wurde als Vorgehensweise die zusammenfassende Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung gewählt, wie sie von Philipp *Mayring* beschrieben wurde⁸⁹⁸. An deren Ende steht ein nach inhaltlichen Kategorien geordneter, überschaubarer Textkorpus, der das Grundmaterial abbildet⁸⁹⁹ und im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und gegenseitige Ergänzungen oder Widersprüche mit den am Ende des ersten theologischen Teils formulierten zusammenfassenden Kriterien für gute Arbeit in Beziehung gesetzt werden kann.

Die Technik der induktiven Kategorienbildung kommt der grundlegenden und unverzichtbaren Offenheit qualitativer Forschung besonders entgegen und strebt nach einer „gegenstandsnahen Abbildung des Materials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen“⁹⁰⁰ seitens der forschenden Person. Die Forschungsfragen geben die Themen und damit die Selektionskriterien an, anhand derer aus dem Interviewmaterial die interessierenden Textstellen herausgefiltert werden. Aus dem Durcharbeiten des so bestimmten Materials werden dann Kategorien gebildet, die inhaltlich möglichst nahe am Text formuliert sind und gleichzeitig das gewünschte Abstraktionsniveau aufweisen. Weitere Textstellen werden entweder einer schon formulierten Kategorie zugeordnet oder aus ihnen werden neue Kategorien gebildet. Nach Durcharbeiten von etwa zehn bis fünfzehn Prozent des Materials empfiehlt Philipp *Mayring* eine Revision des Kategoriensystems auf dessen Entsprechung hinsichtlich der Fragestellung der Analyse. Danach erfolgt der endgültige Materialdurchgang.⁹⁰¹

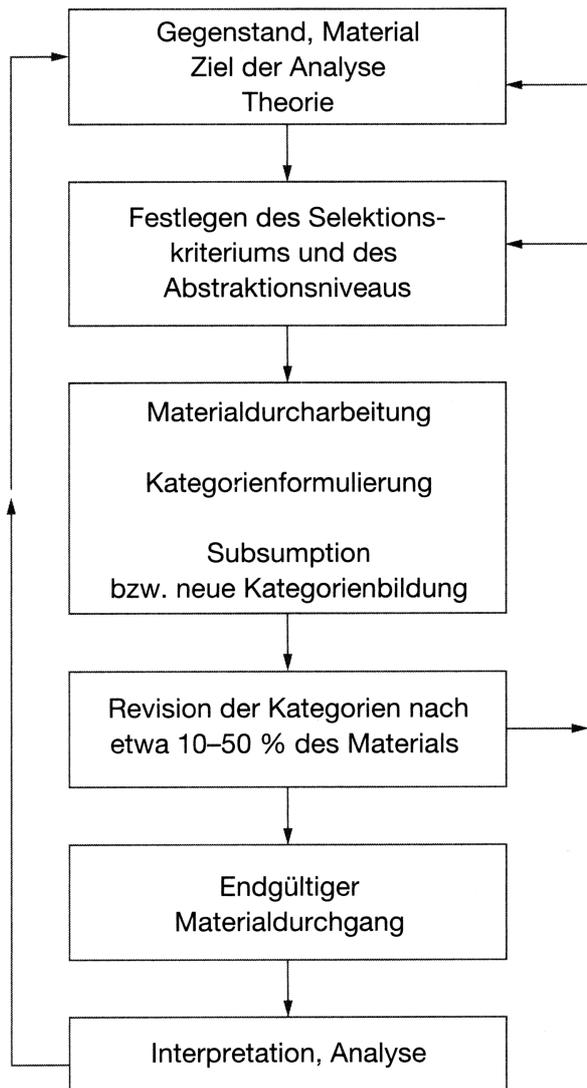
⁸⁹⁷ Vgl. Christiane *Schmidt*, Analyse von Leitfadeninterviews 448.

⁸⁹⁸ Vgl. Philipp *Mayring*, Qualitative Inhaltsanalyse 67-85.

⁸⁹⁹ Vgl. Philipp *Mayring*, Qualitative Inhaltsanalyse 65.

⁹⁰⁰ Philipp *Mayring*, Qualitative Inhaltsanalyse 84.

⁹⁰¹ Vgl. Philipp *Mayring*, Qualitative Inhaltsanalyse 83-85.



Prozessmodell induktiver Kategorienbildung nach Philipp *Mayring*.⁹⁰²

„Das Ergebnis ist ein System an Kategorien zu einem bestimmten Thema, verbunden mit konkreten Textpassagen.“⁹⁰³ Dieses Kategoriensystem kann nun im Sinne der weiteren Fragestellung interpretiert werden beziehungsweise können bei Bedarf „induktiv (im Sinne zusammenfassender Inhaltsanalyse) oder deduktiv (mithilfe theoretischer Erwägungen) Hauptkategorien gebildet werden.“⁹⁰⁴ Zur Abrundung des

⁹⁰² Philipp *Mayring*, *Qualitative Inhaltsanalyse* 84.

⁹⁰³ Philipp *Mayring*, *Qualitative Inhaltsanalyse* 85.

⁹⁰⁴ Philipp *Mayring*, *Qualitative Inhaltsanalyse* 85.

Gesamtbildes können außerdem noch quantitative Analysen, wie zum Beispiel die Häufigkeit der Kategorien, durchgeführt werden.⁹⁰⁵

Als Selektionskriterien für die zusammenfassende Analyse des Datenmaterials dienten demnach zunächst die beiden Forschungsfragen nach dem persönlichen Arbeitsverständnis der befragten Personen und nach deren Möglichkeiten der Gestaltung der Arbeitswelt ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die thematischen Kategorien wurden induktiv aus dem Material selbst gewonnen und entweder durch Zurückgreifen auf die Formulierung einer befragten Person oder zusammenfassend paraphrasierend benannt. Unter zweimaligem Durchgehen der Texte wurden die entsprechenden Textpassagen den Kategorien zugeordnet. Nach jedem Durchgang des Textmaterials wurden Kategorien mit wenigen Zuordnungen mit anderen Kategorien verbunden beziehungsweise solche mit sehr vielen Zuordnungen in Unterkategorien unterteilt, so dass in jeder Kategorie mindestens fünf und maximal 20 Textabschnitte zugeordnet waren. Im Zuge der schriftlichen Ausarbeitung der einzelnen Kategorien wurde das gesamte Kategoriensystem noch einmal einer Revision unterzogen und von Überschneidungen beziehungsweise Doppelungen bereinigt. In Hinblick auf den Dialog mit den theologischen Kriterien wurden außerdem deduktiv drei Hauptkategorien gebildet, indem jede aus den Interviewtexten herausgearbeitete Kategorie auch einem der im theologischen Teil eingeführten Bezugsrahmen menschlicher Arbeit, Welt (Schöpfung), menschliche Gemeinschaft und Person, zugeordnet wurde. Am Ende dieses Prozesses ergab sich das folgende System inhaltlicher Kategorien.

○ **Das Arbeitsverständnis der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner**

Welt (Schöpfung)

- Etwas bewegen, ein großes Ganzes am Leben erhalten, Dienst, Schaffen
- Erkennbarer Nutzen der Arbeit, Sinn

⁹⁰⁵ Vgl. Philipp Mayring, Qualitative Inhaltsanalyse 85.

- Qualität der Produkte, Kundenorientierung
- Die Produktion hat Vorrang
- Menschen und Maschinen

Menschliche Gemeinschaft

- Arbeit schafft und braucht Gemeinschaft / Abgrenzung voneinander
- Zusammenpassen von Menschen und Unternehmen und Zusammenpassen im Team
- Funktionen in der Arbeit der Gemeinschaft
- Rangordnung, Hierarchie, Macht
- Übernahme von Verantwortung
- Überschaubare Personenanzahl
- Ausgeglichenes Geben und Nehmen, Solidarität, Austausch
- Kooperation, Abstimmung, Arbeit an der Gruppendynamik
- Verständnis von Führung
 - *freundschaftlich, familiär, unkompliziert*
 - *vorne stehen, etwas verantworten, Vorgaben machen, entscheiden, Vorbild sein*
 - *Erwartung der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter*
 - *auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse hören*
 - *auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schauen, Förderung, Fürsorge*
- Aufteilung der Arbeit
- Unterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Zusammenarbeit über das eigene Unternehmen hinaus
 - *Partnerschaften*
 - *Mitbewerb, fachlicher Austausch und Aushilfe*
- Abhängigkeit, notwendige Kompromisse

- Feedback, Wertschätzung

Person

- Selbsta Ausdruck, Entwicklung, Interesse, Freude
 - *für den Ausdruck des eigenen Selbst notwendiges Tätigsein, Arbeit als Teil des Lebens*
 - *eigene Kreativität und Ideen einbringen, Abwechslung*
 - *Selbstwert, Selbstanspruch*
 - *Lernen, persönliche Entwicklung, Ehrgeiz*
 - *Interesse, Faszination geweckt*
 - *gerne arbeiten, Spaß, Freude*
- Die persönliche Bedeutung der Produkte der Arbeit
- Geld verdienen
 - *Lebensunterhalt*
 - *Entschädigung für hergegebene Lebenszeit*
 - *Geld als selbständiger Faktor*
- Persönliche Freiheit
 - *Vertrauen statt Kontrolle*
 - *über die eigene Zeit verfügen*
 - *Freiheit zu gehen*
 - *Ohnmacht, Angst*
- Persönlich angemessene Arbeit
 - *persönliche Fähigkeiten, Stärken, Kompetenzen*
 - *eigenes Tempo, persönliche Grenzen*
 - *der richtige Arbeitsplatz, Karriereplanung, Arbeitsmittel*
- Körperliche und geistige Arbeit
- Belastung in der Arbeit, Schwierigkeiten
 - *Mühsal*
 - *körperliche Belastung, ermüdend*
 - *Misserfolge, Fehler*

- *Druck, Stress*
 - *Führungsverantwortung*
 - Arbeit und arbeitsfreie Zeit
 - *Grenzziehung zwischen der Arbeit im Unternehmen und dem Privatleben*
 - *Grenzziehung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit*
 - *Inhalte der arbeitsfreien Zeit*
 - *Auftanken, Aufladen, Ausgleich*
 - *nichts tun, Ruhe, "mehr"*
- **Die Möglichkeiten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, die Arbeit im Unternehmen zu gestalten**

Welt (Schöpfung)

- Wirtschaftlichkeit
- Rahmenbedingungen, Arbeitsumfeld

Menschliche Gemeinschaft

- Gemeinschaftsförderung, Beilegen von Zwistigkeiten
- Aufteilung und Einteilung der Arbeit
- Unterstützung für die Führungskraft beim Gestalten
- Kontrollmechanismen, Grenzen durch Vorgesetzte

Person

- Eigene Vorgehensweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, persönliche Entwicklung
 - *eigener Verantwortungsbereich pro Person, Einbringen der eigene Kreativität, eigene Projekte*
 - *Weiterentwicklung einzelner*

- Motivation
- Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsbedingungen
- Personalauswahl, Kündigungen
- Zueinander von Erwerbsarbeit und Privatleben

Die Analyse der Interviews erfolgte computerunterstützt mithilfe der Software MAX.QDA 2, die es – wie für einschlägige Software üblich – ermöglicht, Teile des Textmaterials formulierten Kategorien zuzuordnen und Textpassagen nach Kategorien sortiert anzuzeigen, ohne dafür die Interviewtexte manuell zerstückeln zu müssen.⁹⁰⁶

⁹⁰⁶ Vgl. Udo Kelle, Computergestützte Analyse qualitativer Daten 490.

6. Das Arbeitsverständnis der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Dieses und das folgende Kapitel enthalten das Ergebnis der zusammenfassenden Inhaltsanalyse der neun geführten Interviews. Die Überschriften in den beiden Kapiteln entsprechen den im Zuge der Analyse herausgearbeiteten inhaltlichen Kategorien. Um die Inhalte möglichst unverzerrt darzustellen, kommen dabei die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner in erster Linie direkt zu Wort, lediglich verbunden durch ein- und überleitende Sätze. Auf diesem Wege wurde versucht, die Inhalte der Interviews nach Themen geordnet übersichtlich wiederzugeben, ohne dabei die persönliche Note der Interviewpartner zu eliminieren. Auf Interpretationen wurde verzichtet. Sie folgen im neunten Kapitel. Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch schon das Herausarbeiten und Zusammenstellen inhaltlicher Kategorien einen ersten Akt der Interpretation darstellen, in den bei aller Behutsamkeit der Vorgehensweise notwendigerweise schon meine subjektive, durch das theologische und persönliche Vorverständnis geprägte Herangehensweise eingeflossen ist.⁹⁰⁷

6.1. Arbeit in ihrem Bezug auf die Welt (Schöpfung)

6.1.1. Etwas bewegen, ein großes Ganzes am Leben erhalten, Dienst, Schaffen

*Wissen, du gehst heute hin und du kannst etwas bewegen. Das ist / (.) Das ist Arbeit.*⁹⁰⁸

Interviewpartner B2 drückt mit dieser Aussage etwas Grundlegendes aus, das auch in anderen Interviews begegnet. Arbeit hat eine Wirkung in die Welt hinein. Durch die Arbeit vermag eine arbeitende Person, etwas in ihrem Umfeld zu bewegen beziehungsweise das Umfeld zu gestalten, wie es Interviewpartner B3 ausdrückt:

⁹⁰⁷ Vgl. unten Kapitel 8: Reflexion des Forschungsprozesses und Selbstreflexion als Forscher.

⁹⁰⁸ B2, 64.

Arbeit, also (.) ich glaube, dass Arbeit etwas ist, was der Mensch braucht, um (.) irgendwie sein Umfeld zu gestalten, seinen Lebensbereich, seinen Lebensstil auch.⁹⁰⁹

Dass die Wirkung der Arbeit dabei nicht auf das unmittelbare persönliche Umfeld beschränkt bleiben muss, macht Herr B2 deutlich, indem er das positive Gefühl beschreibt, wenn die Ergebnisse seiner Arbeit im wahrsten Sinne des Wortes in die Welt hinausgehen:

Wenn heute, so wie jetzt die Anlage da (weist auf Firmenprospekt), ich meine, das ist ja ein Ding, das steht bei uns fast über die ganze Halle, wenn die heute fertig ist und, wie es zum Beispiel war, es war jetzt / über die Anlage wird ein Video / oder ist ein Video gemacht worden. Das wird dann irgendwann einmal auf YouTube gestellt, vielleicht wenn du einmal / da sind sie dann mit Überkopfkamera gefahren und, wie ich das gesehen habe, wie alles gelaufen ist, das war so ein positives Gefühl, wo du sagst: Super, geht schon wieder eine in die Welt hinaus, wo im Prinzip deine Arbeitskraft mit drinnen steckt, ja.⁹¹⁰

Für Interviewpartnerin B8 ist mit dem Gestalten ein Aufbauen verbunden, das etwas Neues mit sich bringt und nicht bloß die Wiederholung von etwas, das bereits da war.

Und das ist einfach das Spannende, weil du kannst bei uns was aufbauen. Das heißt, du kommst nicht irgendwo hin und hast vorgefertigte Strukturen und du musst die weitermachen, sondern du hast oder ich habe bei uns immer den Auftrag, etwas zu gestalten, etwas zu entwickeln. [...] Und da fängst du eigentlich wieder ganz von vorne an und weißt aber, du brauchst was, aber es ist auch schaffbar.⁹¹¹

Das Entwickeln des Neuen geht für Frau B8 so weit, dass es sich nicht nur in Reaktionen auf aktuelle Anforderungen erschöpft, sondern auch ein Vordenken in die Zukunft mit einschließt, wie es in der Produktentwicklung ihres Unternehmens geschieht:

⁹⁰⁹ B3, 36.

⁹¹⁰ B2, 132. Vgl. auch B2, 62.

⁹¹¹ B8, 72.

*70 Prozent ist wirklich Arbeit für den Kunden und 30 Prozent ist Vordenken, ausprobieren im Labor, einfach Sachen vorwegnehmen, wo der Kunde vielleicht erst in zwei Jahren daran denkt, dass er es brauchen könnte. Und dann sollten wir aber schon soweit sein, dass wir sagen können: Ja, das haben wir uns schon einmal überlegt, das könnte so und so funktionieren. Also da ist sicher auch das ein Thema, immer wieder vorne dabei zu sein oder vielleicht schon einen Schritt noch weiter zu sein.*⁹¹²

Auch Interviewpartner B2 legt den Fokus auf die Entwicklung von etwas Neuem und blickt dabei in die Geschichte. Für ihn sind der weltgestaltenden Kraft der Arbeit menschliche Kulturleistungen und Fortschritt zu verdanken:

*Was tun(.), wenn es keine Arbeit gibt? Wo wären wir, was täten wir? (.) Und ich sage, selbst da in der Steinzeit, wie sie nichts zum Arbeiten / oder nicht in die Arbeit gegangen sind, haben sie sich auch eine Beschäftigung gesucht und haben geschaut, dass sie irgendwo das Rad erfunden haben oder ein Werkzeug erfunden haben, dass sie heute auf die Jagd gehen können.*⁹¹³

Dass die Wirkung der Arbeit dabei nicht beliebig, sondern von den Menschen bewusst gesteuert ist, was sich im Setzen von Zielen ausdrückt, wird von Interviewpartner B1 ins Spiel gebracht:

*Also das, was einfach ein wesentlicher Aspekt an der Freude ist, ist zu sehen, wenn sich was bewegt, wenn sich was verändert, wenn sich was tut, wenn man was erreicht hat, wenn man sich Ziele gesetzt hat und die Ziele erreicht.*⁹¹⁴

Diese Zielgerichtetheit der Arbeit stellt für Herrn B1 eine Notwendigkeit dar. Leider bricht er seinen Gedankengang aber ab und führt in nicht weiter aus:

*Und wenn man sich ein Ziel steckt und das ist halt notwendig speziell im beruflichen Umfeld, aber ich glaube auch im privaten Umfeld oder auf Vereinsebene dann /*⁹¹⁵

⁹¹² B8, 94.

⁹¹³ B2, 164.

⁹¹⁴ B1, 60.

⁹¹⁵ B1, 60.

Unter den Zielen, die mittels Arbeit erreicht werden sollen, nennt Herr B3 als basales Ziel das Beschaffen von Lebensmitteln:

*Wird angefangen haben, weil man sich ernähren hat müssen, darum war man immer tätig, dass man eben sein Lebensmittel hinzugeschafft hat.*⁹¹⁶

Auch Interviewpartnerin B6 spricht von einer Ausrichtung der Arbeit auf den Erhalt von Leben und sieht diesen in einem sowohl inhaltlich als auch zeitlich großen Bogen generationenübergreifender Nachhaltigkeit:

B6: (7) Arbeit für mich bedeutet teilweise (.) Sinn des Lebens, ja, sich mit dem We/Fähigkeiten und den (..) ja, den (.) Möglichkeiten im Leben zu beteiligen in einer Gesellschaft, um eigentlich ein großes Ganzes am Leben zu erhalten. Das wäre so meine Intention dazu, ja. Ich glaube, jeder auf der / der hier ist, hat irgendwie eine Aufgabe zu erledigen und hat aber auch eine gewisse Verantwortung den Nächsten gegenüber und denen, die jetzt schon hier sind, damit man eigentlich in einer Gesellschaft leben kann. Und dann bringt jeder seinen Teil ein und (.), ja, ich glaube, dass man das mit Arbeit / (...) Arbeit ist für mich, ja, (.) man bringt sich ein als Person, damit man ein großes Ganzes am Leben erhält.

I: Was ist das große Ganze? Wie groß ist das? Ist das jetzt da die Firma sozusagen?

*B6: Nein, ich würde sagen prinzipiell. Damit wir überhaupt als Gesellschaft überlebensfähig sind, muss jeder auch einen gewissen Teil dazu beitragen, ja (..) mit Nachhaltigkeit das leben.*⁹¹⁷

Auf Nachfrage definiert Frau B6 Nachhaltigkeit folgendermaßen:

*Nachhaltigkeit ist für mich auch, dass ich Sorge für Nachwuchs, aber auch, damit die Umwelt und die Welt so weiterexistieren kann und auch die Gesellschaft miteinander noch kann. (..) Das wäre so nachhaltig für mich, glaube ich halt.*⁹¹⁸

Die Ergebnisse der Arbeit sind für Interviewpartnerin B6 etwas, das Arbeitende in die Welt hineingeben und das zugleich die Vorgabe für die Arbeit der Nachwelt ist:

⁹¹⁶ B3, 36.

⁹¹⁷ B6, 74-76.

⁹¹⁸ B6, 78.

*Du bist ein kleines Teilchen in einer Wertschöpfungskette und du bekommst etwas vom Vorderen und du gibst etwas an den Nächsten weiter.*⁹¹⁹

Für Interviewpartner B3 übersteigt und relativiert das große Ganze die Arbeit der Einzelperson, die um des Größeren willen ersetzbar sein muss, auch dann schon, wenn dieses Größere anders als bei Frau B6 zunächst nur mit der Firma identifiziert wird:

*... weil ich da echt das Ziel habe, dass jeder ersetzbar ist und dass man da /dass die Firma einfach weiterrennen muss. Da gibt es das Wichtigere, Größere, das da <Firmenname> heißt, dass wenn einmal Ausfälle sind, dass wir die auch verdauen können irgendwo.*⁹²⁰

Herr B7 sieht seine Arbeit ebenfalls größeren Abläufen untergeordnet:

*Ich weiß, wenn es heute nicht passt, ich kann heute nicht heimgehen, das ist für mich kein Problem. Weil wenn das noch unbedingt fertig werden muss, okay, dann mache ich das. Damit das nicht liegen bleibt, damit da nicht irgendeine Unterbrechung in irgendeinem Ablauf ist und so.*⁹²¹

Interviewpartner B4 versteht seine Arbeit als Dienst und bringt damit noch einmal anders auf den Punkt, dass die Arbeit einer Person nicht nur sich selbst dient, sondern eine Wirkung in die Welt hinein hat:

I: [...] Was bedeutet Arbeit für dich?

B4: Das ist sehr vielschichtig. Also ich kann einmal damit anfangen, dass ich irgendwann einmal begriffen hab, dass es mir leichter fällt und besser geht, wenn ich versuche, meine Arbeit als Dienst aufzufassen.

I: Als?

B4: Als Dienst.

I: Als Dienst, mhm.

⁹¹⁹ B6, 106.

⁹²⁰ B3, 68.

⁹²¹ B7, 62.

B4: (...) Also das heißt jetzt nicht, dass ich da freigiebig und kostenfrei und alles, das nicht, sondern wenn ich in die Firma gehe, dann sozusagen mit der Haltung reingehe: Ja, o.k., was kann ich tun? Dann lebe ich ganz anders und arbeite ich ganz anders, als wenn ich in die Firma hineingehe mit der Haltung: Was kann ich da rausholen? Und (...) das ist / ich weiß nicht, ich kann das schwer beschreiben, aber seitdem ich das mache und ich versuche, mich da jeden Morgen drauf einzustimmen, dass ich da meinen Dienst tue, geht's mir besser. Das heißt trotzdem, dass ich versuche, mich gerecht bezahlen zu lassen, und natürlich ordentliche Arbeitsbedingungen für mich zu haben und auch den anderen zu geben, das ist schon wieder Teil des Dienstes, das ist schon leichter nachzuvollziehen. Aber es ist kein Paradox für mich. Wenn ich sag, ich versuche das als Dienst anzusehen, bedeutet das trotzdem, dass ich gewertschätzt werden muss, sozusagen.⁹²²

Auf die Frage, an wen dieser Dienst gerichtet ist, antwortet er:

Das ist nicht persona/ das geht nicht richtig an irgendeine Pers/ ja, wenn du willst (.), an die Firma, also (.) / ja, die Firma oder die Kollegen oder so was. Ich weiß nicht, das ist vielleicht so zu beschreiben, dass es das Gegenteil einer Forderung ist, wenn ich sage, ich versuche, das als Dienst zu sehen. Da gibt es doch diesen, jetzt kürzlich wieder zitierten Spruch vom Obama oder nein, von Kennedy: Überleg nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern was du für dein Land tun kannst. So ein bisschen ist es, diese Haltung.⁹²³

Herr B1 beschreibt die Frage, wem seine Arbeit dienen soll, als Spannungsfeld:

Und habe aber auch nach dem Studium dann noch einmal Zweifel gehabt, ob ich den Weg überhaupt weitergehen möchte, habe ja dann danach erst Zivildienst gemacht, bin dann eher wieder / Also bei mir war es immer so ein bisschen die Frage: klassisches Wirtschaftsleben oder irgendetwas im sozialen Umfeld. Das war bei mir immer / ist immer das Spannungsfeld gewesen.⁹²⁴

Interviewpartnerin B9 schließlich setzt noch einmal einen etwas anderen Akzent und bringt durch die Wahl ihrer Ausdrucksweise die gestalterische Kraft der Arbeit mit dem Erschaffen von etwas in Verbindung:

⁹²² B4, 53-58.

⁹²³ B4, 62.

⁹²⁴ B1, 38.

Wie ich zuerst gesagt habe, wir gestalten <ganze Bereiche>. Das heißt, wir schaffen <ganze Bereiche> für Menschen, die im <speziellen> Prozess integriert sind.⁹²⁵

Auch Interviewpartner B3 sieht die Arbeit als Schaffen beziehungsweise Erschaffen und führt eine Unterscheidung zwischen angreifbaren Produkten der Arbeit und Dienstleistungen ein:

Ich kann es jetzt nicht / natürlich nicht in einem Satz, was jetzt Arbeit ist, aber Arbeit ist etwas, was für mich ganz wichtig ist. Also wie ich, glaube ich, am Anfang schon gesagt habe, dass / irgendwo tätig sein oder auch irgendwas erschaffen ist für mich selber was, was - poah - unbedingt dazugehört, ja.⁹²⁶

Arbeit, das ist so dieses, so aus dem: Da schafft man irgendeinen Wertgegenstand oder irgendetwas Angreifbares, wobei dann Dienstleistung eh schon wieder ganz etwas anderes ist.⁹²⁷

6.1.2. Erkennbarer Nutzen der Arbeit, Sinn

Interviewpartner B4 betont, dass es für ihn wichtig ist, dass die Arbeit einen Nutzen bringt, und verbindet dies mit der Effizienz von Arbeitsabläufen:

Also ich hasse es, wenn irgendwas so, was man auf Englisch () nennt, also so ohne Nutzen gemacht wird, Dinge, die unheimlich viel Energie kosten und Aufwand, aber sich selber auffressen, nicht viel bringen. In großen Konzernen ist das ganz gang und gebe, dass es solche Abläufe gibt.⁹²⁸

Bei Herrn B1 verhält es sich ähnlich. Ihm ist es wichtig, dass die Arbeit Ergebnisse erzielt. Er beschreibt dies, indem er sich von einer anderen Arbeitsweise abgrenzt:

Ich habe auch sehr, in einer vorhergehenden Firma mit ehemaligen Beratern sehr eng zusammengearbeitet, die in dieser Firma mit angestellt gewesen sind auch. Für die ist das Wesentliche, dass die Präsentation schön ausschaut, und die

⁹²⁵ B9, 86. Vgl. auch B3, 54.

⁹²⁶ B3, 36.

⁹²⁷ B3, 54.

⁹²⁸ B4, 116.

wollen die Präsentation verkaufen, aber nicht die Inhalte der Präsentation. Das ist etwas, was mir / Also da fehlt mir der Zugang, das / Da habe ich viel gelernt, ich kann jetzt schöne Präsentationen machen, das habe ich von denen gelernt, aber die wollen eine Präsentation verkaufen und nicht das Ergebnis. Und das passt für mich nicht. Wenn ich jetzt eine Präsentation vorbereite, dann präsentiere ich schon das Ergebnis, primär einmal, vielleicht maximal einmal den Weg, wie ich das Ergebnis erreichen möchte, aber im Endeffekt präsentiere ich dann das Ergebnis. Und da habe ich das dann auch schon umgesetzt und da geht es nicht mehr darum, ob ich das jetzt schön darstellen kann oder nicht, das ist zweitrangig.⁹²⁹

Für Frau B6 wird besonders an den materiellen Produkten deutlich, ob die Arbeit im Unternehmen etwas bringt:

Am Ende ist es immer noch das, was herauschaut bei der Arbeit, das, was etwas bringt, weil, ich sage einmal, wir können ohne einen Overhead-Bereich produzieren, aber ohne die Produktion ist der ganze Overhead-Bereich nichts. (..) Gerade bei uns jetzt halt so umgelegt. (6) Wobei effizient produzieren kann man natürlich auch wieder nur in Verbindung mit einem Overhead-Bereich, ja.⁹³⁰

Ähnlich verhält es sich bei Frau B8, für die es eine Bedeutung hat, dass das Ergebnis der Arbeit benutzbar ist, was bei materiellen Produkten leichter nachvollziehbar ist:

Weil mir das einfach gefällt, wenn da wirklich ein manuelles Produkt herauskommt, das man angreifen kann, das man auch später wieder irgendwo benutzen kann. Also in so einer abstrakten Firma wie einer Bank oder so, wo nur irgendetwas imaginär bewegt wird (lacht), das wäre für mich eigentlich nicht das Richtige, sondern das war immer eine Grundbedingung, Produktionsbetrieb.⁹³¹

Sie legt bewusst ihr Augenmerk auf die Verwendung der Produkte ihres Unternehmens und möchte das auch künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erschließen:

Ich würde einmal sagen, es ist spannend, einfach einmal mitzukriegen, wie lange es dauert bis ein <Endprodukt> zum Beispiel fertig ist, also wie viele Schritte es braucht, bis man das <Endprodukt> <verwenden> kann. Und ich sage zu unseren

⁹²⁹ B1, 102.

⁹³⁰ B6, 156.

⁹³¹ B8, 130.

Bewerbern immer: Wir sind, wenn man sich die Produktionskette anschaut von einem <Endprodukt>, ganz am Anfang. Das heißt, diese ganzen <Teile> und <Teile>, die wir herstellen, da dauert es noch unendlich lange, bis da irgendwann einmal das fertige <Endprodukt> herauskommt. Und wir können halt da ein Teil davon sein. [...] Es ist immer wieder spannend zu sehen, wo unsere Produkte auftauchen. Zum Beispiel, wir haben ein <Teil> für den <speziellen> Bereich, das kommt vor in den <Produkten> von <Marke> oder in den <Produkten>. Letztens habe ich es dann entdeckt in einem <Produkt>. Also das sind halt alles so Dinge, wo man dann halt wieder merkt: Ah ja, das ist ja eines von uns.⁹³²

Bei Herrn B7 gibt der erwünschte Einsatzbereich der Produkte die Initialzündung für den gesamten Arbeitsprozess:

Ich kriege von einer Kunde eine Anfrage, Kunde möchte dieses <Produkt mit spezifischer Eigenschaft> irgendwie erhalten. Und wir werden uns dann darüber Gedanken machen: Wie ist das zu fertigen? Wir fragen natürlich auch nach: Wofür wird es verwendet, welchen Einsatz, welches Einsatzgebiet hat es? Dann können wir da beratend helfen mit der Wahl des Materials. Dass man das einmal festlegt.⁹³³

Er bedauert es, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktionsabteilung seines Unternehmens nicht wissen, wofür die von ihnen produzierten Produkte gebraucht werden:

I: Das heißt aber für Sie ist das / also das ist gut. Oder in gewisser Weise höre ich jetzt heraus, fühlen Sie sich jetzt fast privilegiert, dass Sie jetzt auch so nahe sind an dem größeren Zusammenhang, wo eh <das Produkt> drinnen steht. Sie wissen, wofür es gebraucht wird und wo es eingesetzt wird, was die in der Produktion vielleicht gar nicht immer so wissen.

B7: Nein, wissen die in der Regel nicht, wobei es von Vorteil wäre. Weil wenn ich dem heute das alles ein wenig erkläre und sage: Schau her, da sind Sichtflächen, da müssen wir ganz / Weil ab und zu passiert es, dass da irgendwo

⁹³² B8, 118.

⁹³³ B7, 8.

*Reklamationen sind, wo es um gar nichts geht, weil ja der gar nicht weiß auch, wo das eigentlich hingehört.*⁹³⁴

Für Interviewpartnerin B6 entscheidet der Nutzen der Produkte über den Sinn der Arbeit:

*Wenn ich etwas produziere, was niemand benötigt und niemand brauchen kann, was für keinen anderen einen Nutzen hat, dann muss ich mir schon die Sinnfrage stellen, für was ich das dann mache.*⁹³⁵

Genau so verbindet Herr B3 die Produkte der Arbeit mit der Sinnfrage und bemüht sich, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar zu machen, wofür ihre Produkte gebraucht werden und welchen Sinn ihre Produktion hat:

B3: [...] Arbeit, das ist so dieses, so aus dem: Da schafft man irgendeinen Wertgegenstand oder irgendetwas Angreifbares, wobei dann Dienstleistung eh schon wieder ganz etwas anderes ist. Arbeit ist irgendwie Tätigsein, irgendwo aktiv zu sein und was zu tun, was mir hilft, dass es mir nachher besser geht, dass ich sage: Das tue ich aus einem Grund. (.) Wir sind dann auch sicher ganz schnell bei der Grund- und Sinnfrage, glaube ich auch, wo die Arbeit herkommt oder was das auslöst, was ich jetzt tue. (...)

I: Könnte man da in der Firma sagen, es ist (.) in irgendeiner Form das Produkt oder eure Produkte? (.) Haben die eine Bedeutung für Sie?

B3: Natürlich, ja sicher. Und da gibt es auch dieses / das ist auch etwas, was ich - pfuh - vorleben oder versuche da in diese Teamgespräche immer wieder mitzunehmen, dass ich - Sie kennen das sicher, weil Sie mit dem Thema jetzt gut sich beschäftigt haben - dieses Sinn geben, damit man dann das Ziel vor Augen hat und nicht die Arbeit sieht und damit die Leute viel mehr fokussiert und in einen guten Arbeitsfluss und auf die Ziele ausrichtet. Aber das mit viel, soviel wie möglich an Informationen weitergeben, damit Sie verstehen, warum wir das machen. Weil ein <Produktbezeichnung> ist nicht so ein prickelndes Produkt, ja, das ist so. Da gibt es spannendere Sachen, Autos usw., gibt es unzählige

⁹³⁴ B7, 91-92.

⁹³⁵ B6, 160.

*Beispiele, wo es leichter sicher ist, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass das, was wir da machen, ganz toll ist und wertvoll usw.*⁹³⁶

Für Interviewpartner B4 liegt als Produktionsleiter der Hauptfokus nicht auf dem Zweck, dem Produkte dienen sollen, sondern auf deren Produktion. Er unterscheidet aber zwischen seiner Meinung nach sinnlosen, aber ungefährlichen Produkten und solchen, von denen er denkt, es sollte sie überhaupt nicht geben:

B4: [...] also es gibt Produkte, wo ich mir denke (), als ich denke da konkret an ein oder zwei, wo ich sage, das / ja, ich finde es nicht gefährlich, aber ich halte das für unsinnig, so etwas zu produzieren.

I: Zum Beispiel, was ist das?

*B4: (.) Ja, da gibt es ein Produkt, das, ich weiß gar nicht / Für mich ganz interessant, dass ich Sachen produziere und oft erst einmal gar nicht weiß, <welchem Zweck sie dienen>, also ist witzig, selbst bei der Qualitätskontrolle habe ich das gemerkt. Also die Marketingleute, die wissen das alles, aber wir wissen das nicht unbedingt, <welchem Zweck das dient>, weil wir müssen uns damit nicht beschäftigen, wir müssen uns damit beschäftigen, wie man es richtig produziert, aber nicht, <welchem Zweck es dient>. Das Ding ist, <die Beschaffenheit> ist fertig, da ist nichts mehr daran zu machen. Und es gibt ein Produkt zum Beispiel, <Beschreibung der Möglichkeiten von Zweckentfremdung von Produkten>, das ist einfach so, das macht mir, ehrlich gesagt, weniger aus, weil man kann alles missbrauchen, da habe ich kein Problem damit. Aber es gibt einfach Produkte, wo ich mir denke: Also der Nutzen von diesem Produkt, nach meinem Gefühl, unterschreitet sicherlich die Kosten, <die dafür bezahlt werden>. Aber das sind sehr wenige. [...] Es mag das eine oder andere <Produkt> geben, wo ich denke, es ist eigentlich (.) nicht gut (.), dass es das gibt und so viel davon gibt.*⁹³⁷

Interviewpartnerin B9 beurteilt die Sinnhaftigkeit der Produkte ihres Unternehmens auf Grundlage ihrer persönlichen Werte. Was die Arbeit in die Welt einbringt, ist für sie damit eine ethische Frage:

⁹³⁶ B3, 54-56.

⁹³⁷ B4, 100-102.

Das heißt für mich wäre es problematisch, ich sage jetzt einmal, keine Ahnung, bei <einer Waffen produzierenden Firma> Personalchef (..) zu sein, weil das halt mit meinen Werten nicht zusammengeht. Und wenn die Ebene einmal passt, dass ich mir denke: Ja, das ist soweit in Ordnung.⁹³⁸

Herr B4 berichtet von einem Erlebnis im Bereich universitärer Forschung, bei dem sich der angestrebte Nutzen der Arbeit von den eigentlichen Ergebnissen der Forschungsarbeit weg dahin verschoben hat, etwas Publizierbares zu liefern und damit Mittel zu lukrieren:

Ich sollte da ein Experiment machen, wofür ich, was üblich ist, Material bekommen habe von einer Arbeitsgruppe im <Herkunft aus einem fernen Staat> Bereich, die auf einem ähnlichen Gebiet arbeitete wie wir. Und ich sollte mit diesem <nähere Bestimmung>material Versuche machen. (.) Und bei den Essays bin ich dann draufgekommen, dass bestimmte Kontrollen nicht richtig funktionieren, die aber in der Publikation so beschrieben waren. Und dann habe ich dort auch nachgefragt und dann haben sie zugegeben, dass das stimmt, dass das nicht richtig funktioniert. Und / was ihnen eigentlich hoch anzurechnen ist, aber ich hab mich damals geärgert, weil / also das war eine Publikation in einem sehr renommierten Journal. Und ich bin da also immer mehr mit diesem Publisher-Polish in Berührung gekommen, das nur darum geht zu publizieren, wo also auch, wenn man merkt, man beobachtet irgendetwas Interessantes an der Seite, das ist uninteressant, man konzentriert sich auf das, was man publizieren will, und arbeitet darauf zu.⁹³⁹

Ein ähnliches Phänomen beschreibt Frau B8 am Ende einer Aufzählung, was verschiedene Berufsgruppen in ihrem Unternehmen mit ihrer Arbeit erreichen wollen:

Der Techniker, der möchte irgendein cooles Projekt realisieren. Der hat da den Anspruch, dass er jetzt eben zum Beispiel in der Produktentwicklung dieses komplexe Teil, wo der Kunde mit einem anderen Lieferanten vielleicht schon gescheitert ist, dass er das dann doch realisiert. Und dass der da einfach seine Kreativität spielen lässt und das doch möglich macht. Oder der Konstrukteur hat den Anspruch, dass er das <Werkzeug> so konstruiert, dass es möglichst einfach zu fertigen und danach einfach zu warten ist und dass es trotzdem funktioniert.

⁹³⁸ B9, 86.

⁹³⁹ B4, 42.

(...) Der Anwendungstechniker hat sicher den Anspruch, dass die Maschinen laufen. (...) Ja (.), aber im Endeffekt, es reduziert sich trotzdem bei vielen dann auf das Arbeiten wegen dem Geld.⁹⁴⁰

Interviewpartner B5 erzählt davon, wie es zugeht, wenn der Chef eine neu gebaute Maschine begutachtet und berichtet dabei auch von einer Akzentverschiebung weg vom Nutzen und Sinn der Produkte selbst hin zum damit erzielbaren Profit.

B5: [...] der fragt dann, wenn die Maschine, die bauen wir: Was kann die jetzt mehr, was kann die schneller? (lacht)

I: Mit dem Profithintergedanken gleich, was das bringt?

B5: Nur das, ja, was das bringt, das ist das Erste. Aber (5) sie sind dann / wenn das läuft, dann sind sie schon zufrieden und das geben sie dir dann schon auch weiter.⁹⁴¹

6.1.3. Qualität der Produkte, Kundenorientierung

Interviewpartner B1 gibt hoher Produktqualität den Vorzug gegenüber billiger produzierbarer Qualität und beschreibt diese Einstellung als typisch für europäische Produktionsunternehmen:

Normalerweise in Europa ist / versucht man sich eher immer im qualitativ hochwertigen Umfeld zu positionieren. Und auch das ist etwas, was mir mehr liegt, aber ich würde generell sagen uns als Europäern. Es haben einfach kaum Europäer geschafft, in irgendwelchen Billiglohnländern erfolgreich zu sein, nämlich dann am örtlichen Markt mit billigen Produkten, weil wir uns von unserem qualitativen Gedanken nicht lösen können. Das funktioniert nicht. Wir haben da einen anderen Anspruch und, solange wir uns von dem geistig nicht trennen können, werden wir nie so billig werden, wie es ein Chinese und ein Inder ist. (.) Und wir werden uns immer wieder die gleichen Fragen stellen, wie die so

⁹⁴⁰ B8, 90.

⁹⁴¹ B5, 141-143.

*billig anbieten können und trotzdem noch etwas verdienen, weil wir da einfach immer unseren Qualitätsgedanken mittragen.*⁹⁴²

An anderer Stelle beschreibt er noch einmal näher, was er unter Qualität versteht. Dazu gehört neben den Produkteigenschaften auch eine umfassende Servicebeziehung zum Kunden:

*Und Qualität muss man da auch eben unter verschiedenen Aspekten jetzt sehen. Das ist zum einen die Produktqualität, also dass unsere Produkte eine höhere Leistung erbringen, <nähere Beschreibung der Leistung des Produkts>, als es der Wettbewerb kann. Und das nicht nur einmal, sondern wenn man von uns zehn Mal das gleiche Produkt kauft, hat man zehn Mal diese maximale Leistung, also auch diese Konstanz in der Qualität. Aber Qualität ist dann auch noch so ein Aspekt der ganzen Dienstleistung, die da noch drumherum gehört. Jetzt bin ich doch wieder bei der Dienstleistung (lacht), aber nämlich, dass wir einen technischen Service haben, der unsere Kunden unterstützt bei der Organisation ihrer Produktion. (..) Und nicht nur das, sondern die machen auch Messungen dort in den Produktionen, die notwendig sind, die gesetzlich vorgeschrieben sind, also wo es darum geht dass man gesetzliche Anforderungen erfüllen kann. Also auch da bieten wir einfach Serviceleistungen für unsere Kunden, die andere nicht können, ja. Bei einem anderen / Bei einem Mitbewerber von uns kannst du das Produkt kaufen, aber du kriegst das Service nicht dazu. Du musst dir dann schauen, wo du den Service sonst herkriegst, brauchen tust du ihn.*⁹⁴³

Das Unternehmen von Herrn B3 hat den Selbstanspruch, die besten Produkte in der Branche herzustellen. Für ihn misst sich die Qualität der Produkte in erster Linie daran, wie sehr sie die damit verbundenen Bedürfnisse der Kunden erfüllen. Die Kunden bestimmen also, was qualitativ hochwertige Produkte sind:

Wir sagen auch, wir haben die besten <Produkte>. Ich meine, jetzt weiß ich, weil ich doch immer mehr auch sehe, QM usw., Vergleichstests, naja, Qualität ist schon heutzutage, ein <Produktbezeichnung> ist nicht so ein Hightechprodukt, wo du dich wirklich da extrem abheben kannst, dass das Level wirklich eigentlich dasselbe ist, was am Markt ist. Es sind ein paar Nuancen, wo der / aber da gibt es wirklich schon Beispiele von (Konkurrenz), die uns der Nase voraus sind, ja. Und

⁹⁴² B1, 94.

⁹⁴³ B1, 104.

trotzdem, das ist / und ich denke, das ist aber wichtig, dass wir da weiterhin drauf unser (..) Selbstbild irgendwie auch rechtfertigen oder auch sehen, dass wir Qualitätsführer sein möchten, dass wir gute Produkte haben, dass das, was wir machen, wenn es ein Kunde in die Hand nimmt, sagt: He, das passt. Und das ist mir wichtig und das versuchen wir sicher auch unseren Leuten das so gut wie möglich mitzugeben. Aber eben, das habe ich gemerkt, das ist nicht so sehr immer nur zu sagen, Qualität ist wichtig, Qualität ist wichtig, sondern eher zu sagen: Schaut, der Kunde hat das und das Problem gehabt, wie wird es denn dem gegangen sein? Oder dass wir wirklich so: Wie geht es denn dir, wenn du <ein Produkt> auspackst und dann ist <eine falsche Eigenschaft> drinnen, weil halt die Etiketten falsch waren, ist es den falschen Weg da irgendwie gegangen zu dem Kunden hin. Also das ist da von großer Bedeutung sicher.⁹⁴⁴

Im Rahmen einer Kundenbefragung hat das Unternehmen von Herrn B3 die Bedürfnisse seiner Kunden analysiert:

Wo soll es hingehen, wo geht der Weg mit <den Produkten> hin in der Zukunft, was ist das, was den Kunden wichtig ist? Wo zum einen Qualität als ein ganz großes Merkmal vorangestellt wurde, aber zum zweiten Liefertreue, Liefertermine, also als das große Thema uns hergestellt wurde, weil damals war Branchenschnitt Lieferzeit drei, vier Wochen. Weil halt kein Kunde bestellt nur ein <Produkt> oder 20 von einer Sorte, sondern da ein paar, dort ein paar und so weiter. Und in Summe sind halt drei Wochen zusammengekommen. Und damals war der Auftrag, der große Auftrag, wirklich schneller da zu werden zum Markt hin. Wir haben es auch geschafft, dass wir jetzt innerhalb von vier Tagen liefern können. Aber das war eben nur mit Umstrukturierungen möglich, dass wir da eben flexibler sind und uns besser anpassen können, was da daherkommt.⁹⁴⁵

Dass hohe Qualität und eine Form von Qualitätsmanagement von den Kunden eingefordert wird berichtet auch Interviewpartner B2, als er von einem Verkaufsgespräch für einen Großauftrag erzählt:

Und das ist eben, so das Qualitätsbewusstsein ist ein bisschen untergegangen. Das ist nicht vorgelebt worden, bis zu dem Tag, wo wir eben dort gesessen sind. Und die Firma ist angerückt mit einer Delegation, das war ja / Wir sind damals in

⁹⁴⁴ B3, 56.

⁹⁴⁵ B3, 8.

den Sitzungsraum zitiert worden und da hat es geheißen, wir müssen unser Team in den Punkten aufstellen, eben Verkauf, Technik, Qualität, Fertigung. Und unter dem Qualität bin eben dort ich gesessen. Ich war glaube ich in der Firma, ja zwei oder drei Monate. [...] Und wie er dann eben zu mir gesagt hat Qualitätskontrolle, wer für das zuständig ist, habe ich gesagt: Ja, das bin ich. Sind die anderen - also so ist es mir halt vorgekommen, im Nachhinein haben wir eben ein paar Mal geredet darüber - ist mir vorgekommen, die anderen rücken so ein bisschen unter den Tisch hinein. Ja, weil sie das bis jetzt auch noch nicht dort gehabt haben.⁹⁴⁶

Allerdings werden aus der Erfahrung von Interviewpartnerin B6 angesichts finanziell schwieriger Zeiten von den Kunden billigere Produkte bevorzugt, was der Qualitätsorientierung des eigenen Unternehmens zuwiderläuft:

Wenn unsere Kunden genügend Geldressource haben, sage ich jetzt einmal so, weil dann geht es in die Spezialisierung und dann kauft man qualitativ hochwertige Produkte. Wenn die Zeiten schlechter sind, bedient man sich halt an (.) einem Massenprodukt, das vielleicht nicht so lange hält, wo mehr Instandhaltungstätigkeiten nötig sind. Aber ja, das ist halt der klassische Verlauf.⁹⁴⁷

Dem versucht das Unternehmen durch intensives Eingehen auf die Kundenbedürfnisse zu begegnen:

Da im <Massenprodukt> wissen wir eh, dass wir uns schön dranhalten können, da ist auch nichts zum Holen, sage ich jetzt einmal. Da gibt es sehr viele andere, die viel günstiger produzieren. Aber wir schauen halt, dass wir bei unseren Endprodukten am technologischen Letztstand sind und innovativ jedes Mal wirklich auf den Kunden eingehen. Und das, glaube ich, zeichnet uns aus und da haben wir schon noch, ja, einen Vorsprung zu anderen Unternehmen.⁹⁴⁸

Die Kunden haben im Unternehmen von Frau B8 auch über die Qualität hinaus einen großen Einfluss darauf, welche und wie die Arbeit dort geschieht:

⁹⁴⁶ B2, 58-62.

⁹⁴⁷ B6, 144.

⁹⁴⁸ B6, 148.

B8: [...] Und zieht sich aber genauso auf die Kunden durch, wo wir halt schauen, dass wir langfristige Partnerschaften eingehen. Das hat halt dann oft auch die Konsequenz, dass wir Sachen möglich machen, die halt über das normale Ausmaß hinausgehen und die halt dann einfach oft wirklich auch anstrengend werden für uns als Betrieb und auch für die einzelnen Mitarbeiter.

I: Um zum Beispiel Kunden nicht zu verlieren?

B8: Genau. (.) Das fängt zum Beispiel an bei Liefertermine möglich machen, wo wir eigentlich schon wissen, das geht sich nicht mehr wirklich aus. Oder auch irgendein Produkt zu bauen, wo wir von vornherein eigentlich schon wissen, das wird alles wirklich knifflig, schaffen wir das überhaupt. Und da werden dann oft sehr viele Anstrengungen unternommen, dass das dann doch funktioniert.⁹⁴⁹

Die Kunden spielen eine so wichtige Rolle, dass im Unternehmen von Interviewpartnerin B9 auch interne organisatorische Fragen wie der Umgang mit Überstunden nicht einfach an diesen vorbei geregelt werden können:

Wir sind auch kein Unternehmen das sagt: Ja, also Spitzen puffern wir jetzt mit Überstunden großartig ab. Dass dort und da einmal eine Überstunde notwendig sein kann, weil wir natürlich sehr kundengesteuert sind, das kann schon sein. Aber grundsätzlich haben wir schon die Strategie, den Personalbedarf schon mit Standpersonal abzudecken.⁹⁵⁰

6.1.4. Die Produktion hat Vorrang

Die Eingrenzung des interessierenden Feldes auf Produktionsunternehmen bringt es mit sich, dass das Laufen der Produktion, also die Herstellung faktischer Produkte, dort einen besonderen Stellenwert hat, weil damit Wohl und Wehe des gesamten Betriebes zusammenhängen.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Interviewpartner B3 stellt die Priorität der laufenden Produktion eine Selbstverständlichkeit dar:

⁹⁴⁹ B8, 110-112.

⁹⁵⁰ B9, 66.

Da bin ich schon stolz darauf auch, dass die Mitarbeiter da einen echten Zug haben. Und die wissen, die Maschinen, die dürfen nicht zum Stehen kommen.⁹⁵¹

Interviewpartner B7 erklärt den Stellenwert der Produktion so, dass es die Produktion ist, die der Firma Geld bringt, während andere Bereiche Geld kosten, relativiert dann aber diese Sichtweise:

B7: [...] Wir da herinnen sind eigentlich eine Abteilung, die nur Geld kostet. Naja, ist so. Wenn ich jetzt da die Chefin bin oder der Bilanzbuchhalter und mir das anschaue, was so ein Werkzeugbau kostet, und wenn ich mir dann da drüben anschaue, was eine Produktion bringt, dann bin ich natürlich als Nicht-Techniker sofort, dass ich sage: So, den Werkzeugbau, den hauen wir gleich einmal hinaus, die entsorgen wir einmal.

I: Ja.

B7: Ist aber natürlich ein bisschen ein Fehlbild da herinnen. Weil der Werkzeugbau tut alles, der Werkzeugbau macht alles und der Werkzeugbau verrechnet nichts. Also wenn wir da herinnen geführt werden würden als Kostenstelle, wir sind zwar eine eigene Kostenstelle, natürlich. Aber wenn ich hier herinnen geführt werden würde als Kostenstelle und ich bin der Kostenverantwortliche und die Produktion kommt zu mir und die Produktion hat eine Nacharbeit oder hat einen Wunsch oder weiß ich nicht und ich sage: Jawohl, das hat jetzt vier Stunden gebraucht und mit dem Stundensatz und / Ich kann das verrechnen. Dann bin ich als Werkzeugbau auf einmal auf der sehr, sehr guten Seite. Und dann minimiere ich natürlich das Ergebnis von der Produktion.⁹⁵²

Trotzdem ist die ganze Arbeit in der Abteilung von Herrn B7, dem Werkzeugbau, dem untergeordnet, dass produziert wird:

Auch wenn es oft vielleicht zum Bauen einfacher wäre. Aber wenn der sagt: Du, ich muss das so oft anfahren, ich habe das so oft auf der Maschine. Also die Produktion geht in dem vor. (.) Und das ist halt, die Techniker, die hätten immer

⁹⁵¹ B3, 30.

⁹⁵² B7, 78-80.

*ganz gut etwas drauf, die hätten immer super Einfälle, aber die sind nicht immer so gut in der Produktion dann.*⁹⁵³

Interviewpartner B5, der im Maschinenbau eine vergleichbare Aufgabe wie Herr B7 hat, beschreibt das selbe Phänomen:

*Das Wichtigste ist Produktion, die muss laufen. Die neue Maschine, die kommt, die ist dann in dem Fall nicht so wichtig, weil das haben wir ja bis jetzt auch noch nicht gehabt.*⁹⁵⁴

Größere Veränderungen können von seiner Abteilung daher nur im Betriebsurlaub vorgenommen werden:

*Und wie das alles gestanden ist, das haben wir dann, beziehungsweise meine Leute, im Betriebsurlaub dann umgeändert. Das heißt das <alte Technik> wegbauen und das Neue dazu, weil das muss ja ein nahtloser Übergang sein, weil sonst können wir nicht produzieren. Und solche Sachen sind immer nur bei uns im Betriebsurlaub, wir haben <Zeitspanne> Betriebsurlaub, und da geht es dann meistens um solche Arbeiten, die man sonst nicht hineinbringt in die Produktion, weil es sonst steht. Wenn eine Abteilung steht, steht alles, weil ja die Folgearbeiten / es wird alles stehend und kostet einen Haufen Geld.*⁹⁵⁵

6.1.5. Menschen und Maschinen

Eng verwoben mit dem Vorrang der Produktion ist das Thema der Arbeit mit und an Maschinen. Interviewpartner B1 sieht einen Trend dazu, dass immer mehr, zum Beispiel monotone Tätigkeiten anstatt von Menschen von Maschinen erledigt werden, was aber nicht nur Vorteile mit sich bringt:

Und wenn man diese Art von Tätigkeiten vermeiden möchte, dann läuft es halt darauf hinaus, dass man halt immer mehr in Auto/ Richtung Automatisierung geht. Man braucht natürlich dann immer höher qualifizierte Mitarbeiter, aber

⁹⁵³ B7, 90.

⁹⁵⁴ B5, 113.

⁹⁵⁵ B5, 77.

*weniger davon. Und dann geht es halt zu Lasten von Arbeitsplätzen im Endeffekt. Und das ist halt eine Entwicklung, die man in Europa sowieso sieht.*⁹⁵⁶

Auch Herr B7 beklagt, dass Maschinen den Menschen die Arbeit wegnehmen, wie er es in einer Fabrik im Ausland erlebt hat:

*Also es ist eigentlich nur eine optimierte Produktionsstätte gewesen, also wirklich absolut. Und ich sage einmal, wir haben dort draußen mit <einer geringen Anzahl an> Mitarbeitern am Tag <eine sehr große Anzahl> <Produkte> gemacht. Und ich habe mir dann dort draußen einmal erlaubt bei einer Arbeitslosen/ von <hohe Anzahl> Prozent, das es dort in <dieser Region> war / es wäre besser, wir machen mit <einer großen Anzahl an> Mitarbeitern am Tag <eine geringe Anzahl> <Produkte>. Also das wäre vielleicht ein bisschen besser gewesen für das, weil da sehr viele herumgelungert sind.*⁹⁵⁷

Die fortschreitende Automatisierung beschreibt Interviewpartner B7 als echte Konkurrenz für die menschliche Arbeit:

*Naja, wir sind jetzt in einer Situation, speziell von den Durchlaufzeiten, wir sind schon sehr knapp. Man hat vor 25 Jahren gesagt: Naja, recht viel schneller ist das eigentlich nicht mehr möglich. Wir sind eines Besseren belehrt worden. Es sind heute diese ganzen <Maschinen und Beschreibung>, die fahren mit enormen Drehzahlen, von denen man nicht einmal träumen hat können. <nähere Beschreibung> Aber recht viel schneller, glaube ich, wie wir jetzt im Moment sind, geht es nicht mehr. Es lässt sich natürlich, wenn du es dir leisten kannst und du sagst: Ich verzichte auf Personal und ich steige um vielleicht nur mehr noch auf Roboter oder ich steige um auf <Produktionstechnik>. Dann ließe sich vielleicht noch einiges machen. Die Maschinen, wissen wir alle, werden nicht so schnell krank. Die Maschinen müssen nicht sehr oft auf das Klo gehen. Die Maschine arbeitet, wenn es ist, vierundzwanzig Stunden durch, also in dem wäre mit Sicherheit noch etwas drinnen. (.) Ob es vernünftig ist, sei dahingestellt.*⁹⁵⁸

Interviewpartner B3 sieht steigende Arbeitsanforderungen auf jene Menschen zukommen, die mit modernen Maschinen arbeiten:

⁹⁵⁶ B1, 66.

⁹⁵⁷ B7, 40.

⁹⁵⁸ B7, 58.

Ich finde, wir sind da wirklich gut aufgestellt da heroben in <Ortsname>, weil wir auch viel Technik haben und das wirklich gut beherrschen. Aber es wird halt die Arbeit sich in <Ortsname> sicher auch für die Arbeiter draußen immer mehr, dass sie ein bisschen hochqualifizierter doch sein müssen, weil einfach mehr Maschinen zu bedienen sind, weil hier die großen Mengen dann rauskommen sollen.⁹⁵⁹

Diese großen Mengen, die von einzelnen Maschinen produziert werden, erhöhen den Druck für die Menschen, welche die Maschinen bedienen, diese am Laufen zu halten. Zugleich ist, wenn es zu Ausfällen kommt, die hohe Produktivität der Maschinen auch eine Schwäche gegenüber der Handarbeit von Menschen:

Und große Mengen heißen halt auch / alles, was mit großen Mengen zusammenhängt, das ist wirklich, was man so schwer irgendwo weitergeben kann, also mir fällt es immer wieder schwer, finde ich, weil das einfach schwer zu verstehen ist. Wenn da einmal so eine Maschine ein, zwei Stunden steht, ist das einfach ein so ein großes / viel mehr Auswirkung, als wenn nur ein kleinerer Bereich oder auch in Handarbeit, was du dann leichter vielleicht wieder ausgleichen kannst.⁹⁶⁰

6.2. Arbeit in ihrem Bezug auf die menschliche Gemeinschaft

6.2.1. Arbeit schafft und braucht Gemeinschaft / Abgrenzung voneinander

Arbeit ist für mich (...) ein Zusammenarbeiten im Team.⁹⁶¹

Interviewpartner B7 sagt diesen knappen Satz im Zuge eines ersten freien Assoziierens zur Frage, welche Bedeutung Arbeit für ihn hat, und drückt damit aus, dass Arbeit für ihn eine gemeinschaftliche Tätigkeit ist.

Herr B2 ist froh darüber, durch seine Arbeit in einen kreativen Prozess eingebunden zu sein, und sieht sich dadurch an der Arbeitsgemeinschaft der Firma beteiligt:

⁹⁵⁹ B2, 30.

⁹⁶⁰ B2, 30.

⁹⁶¹ B7, 62.

*Da habe ich mir gedacht, da bin ich genau richtig, also das taugt mir. Du kannst dich im Prinzip kreativ in die Firma beteiligen.*⁹⁶²

Neben der intensiven Zusammenarbeit, sieht er aber auch andere Möglichkeiten zu arbeiten, die für ihn persönlich jedoch nicht in Frage kommen:

*Das Nur-statisch-vor-dem-Rechner-Sitzen, das wäre nicht mein Ding, hätte ich gesagt. Das ist, wo ich sage, kreativ mit Leuten zu arbeiten, kreativ in dem Bereich <Branche> arbeiten, das ist das, was mir /*⁹⁶³

Ähnlich kommt in einer Aussage von Interviewpartner B1 heraus, dass die Möglichkeit besteht, für sich allein auf gesetzte Ziele hin zu arbeiten. Das Arbeiten in Gemeinschaft erscheint bei ihm als zusätzliches Plus:

*Aber sicher, das Sich-Ziele-Setzen und diese zu erreichen und das dann womöglich nicht nur allein, sondern eben in einem Team, mit einer Mannschaft, mit Mitarbeitern, Kollegen, Freunden im Verein, das ist dann das, was mir eigentlich den Spaß an der Arbeit macht.*⁹⁶⁴

Für Interviewpartner B4 ist die Gemeinschaft in der Arbeit wichtig. Anders zu arbeiten ist für ihn nicht vorstellbar:

*Ich bleibe wach, ich bleibe angeregt und (.) interagiere mit Leuten. Wenn ich das nicht hätte, dann / also ich könnte nicht in einem Archiv irgendwo sitzen und nur für mich arbeiten. Das ist auch wichtig für mich, diese / dieser Austausch mit den wirklich tollen Mitarbeitern, die ich habe. Ich habe da auch Glück, muss ich sagen, wirklich super (Kollegen ?).*⁹⁶⁵

Interviewpartner B5 zeigt die Bedeutung der Gemeinschaft in der Arbeit für die arbeitenden Personen auf, wenn er erzählt, wie Menschen die Gemeinschaft nach ihrem Ausscheiden aus der Erwerbsarbeit vermissen:

Aber (.) ja, du kommst mit Leuten zusammen, man tauscht sich aus, das höre ich auch immer wieder von meinen ehemaligen Mitarbeitern, die in den letzten

⁹⁶² B2, 58.

⁹⁶³ B2, 64.

⁹⁶⁴ B1, 60.

⁹⁶⁵ B4, 60.

*Jahren in Pension gegangen sind. Also an dem haben sie schon auch gebissen, auch wenn das blöde Gerede in der Firma, nicht das / nicht, man tut ja blödeln auch, nicht, das gehört ja alles dazu.*⁹⁶⁶

Im Unternehmen von Herrn B3 wurde die Arbeit in Teams organisiert, um flexibler und effizienter mit kleineren Produktionsaufträgen umgehen zu können. Er beschreibt, wie die Arbeit an einem gemeinsamen Auftrag in den Teams in seinem Unternehmen gemeinschaftliche Identitäten stiftet:

*Es ist eine Identität auch geworden. Es gibt Team <Teamname>, es gibt Team <Teamname> und so weiter.*⁹⁶⁷

Er fügt aber hinzu, dass die Identifizierung mit dem Team die Gemeinschaft auf der nächsthöheren Ebene stören kann, indem die Gemeinschaftsbildung auf Teamebene zu erhöhter Abgrenzung gegenüber jenen außerhalb des Teams führt. Das war bei der Einführung der Teamarbeit in dieser Weise offensichtlich nicht intendiert:

*Aber was ich auch immer gleich sage dazu, es gibt nichts, was / es hat immer zwei Seiten. Also die Kehrseite der Medaille ist da, dass je mehr Grenzen man zieht / die Grenzen hat man auch dann irgendwann. Es gibt - komisch, aber ist so - hängt mit den auch irgendwie Leuten zusammen, Rivalitäten zwischen einzelnen Teams, weil das sind halt ein paar Leute, die sich nicht so gut kennen / mögen und die nicht so gut können, dass eine sagt, vom Team <Teamname> gehe ich nicht so gern zu den <Teamname>, weil sich da halt eine Rivalität irgendwo entwickelt hat. So gut es ist, wie diese Gruppendynamik da gegriffen hat, dass da auch Leistung dann einfach gesteigert wurde und dass wir auch wirklich, wirklich flexibel dort sind.*⁹⁶⁸

Herr B4 hat mit der Einführung der Teamarbeit ähnliche Erfahrungen:

Wir haben irgendwann einmal beschlossen, die Leute, die wir haben in der Verpackung, in Teams einzuteilen. Und (.) / einfach damit die eine gewisse Freiheit kriegen. [...] Und (...) wirklich Jahre später bin ich drauf gekommen im Gespräch mit der Bereichsleiterin, der Vorarbeiterin, dass viele Leute das

⁹⁶⁶ B5, 203.

⁹⁶⁷ B3, 8.

⁹⁶⁸ B3, 8.

aufgefasst haben als Mittel für uns, die Effizienz der Leute messen zu können, wie schnell die Teams arbeiten. Und es ist eine regelrechte (.) Konkurrenz unter den Teams entstanden, die nie vorgesehen war.⁹⁶⁹

Interviewpartner B5 beschreibt Konkurrenz zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Belastung für die Zusammenarbeit und auch als Belastung für die Einzelnen, wenn sie in einem Klima der Konkurrenz arbeiten und ihren eigenen Bereich schützen müssen:

B5: [...] Ich habe keine Sturen drinnen, die ich auch schon irgendwo gesehen habe, die sich in der Arbeit verstecken oder so und braucht nicht ein jeder sehen, das habe ich auch schon einmal gesehen so was. Ich meine, so etwas darf ich so wie so nicht sehen, das vertrage ich nicht.

I: (.) Und warum, damit die anderen nicht sehen wie gut er ist? // Ja, ich weiß nicht // Oder aus Angst, dass sie irgendeinen Fehler sehen, die anderen?

B5: Ja, dass er der Gute ist und dann und / dass keiner was abschauen kann von ihm. Und solche Dinge.(...) Vor Jahren war das einmal so (..), aber (..) das hat mein Vorgänger schon nicht vertragen so etwas. Und das habe ich eigentlich / das war für mich auch unvorstellbar.

I: Also dass / in dem Sinn, dass dann Konkurrenz aufkommt?

B5: Ja genau.

I: Und jeder schaut, dass er sein Bestes herausholt?

B5: Ja genau, das ist, wenn er dann mehr bezahlt kriegt und nicht der andere. Und es gibt eh nicht immer so viele Lohnerhöhungen, also musst du es aufteilen. Und solche Dinge. Aber im Endeffekt ist es nichts anderes als wie, weiß ich nicht (..) / Ich kann alles herzeigen, so viel Selbstbestätigung oder, weiß ich nicht, Selbstsicherheit habe ich einfach. Ich habe auch nie Angst, dass irgendeiner, wenn ich einmal einen Fehler mache, dass irgendeiner an meinen Sessel sägt, wie es heißt, oder mich anschwärzt oder / das habe ich nie im Leben gehabt.⁹⁷⁰

⁹⁶⁹ B4, 72.

⁹⁷⁰ B5, 119-125.

Für Interviewpartner B7 stellt ein Mindestmaß an gepflegtem Miteinander ein Muss für das Funktionieren der Arbeit im Unternehmen dar:

Ich sage, es muss sich keiner ein Busserl geben herinnen, aber es muss ein höflicher Umgang sein und es gehört begrüßt und es sollte ein jeder mit einem jeden reden können. Und speziell, wenn es jetzt die Firma verlangt, weil ich jetzt eine Frage habe, eine fachspezifische, und sie sagen mir das dann, nicht weil sie mich nicht / das kann ich nicht dulden, das kann ich nicht durchlassen. Das geht nicht.⁹⁷¹

Im Unternehmen von Interviewpartner B1 gibt es verschiedene Auffassungen über das erforderliche Maß an Gemeinschaft. Für Herrn B1 besteht eine klare Trennung zwischen der Gemeinschaft aufgrund der Zusammenarbeit im Unternehmen und dem sonstigen privaten sozialen Leben, auch wenn er damit Unverständnis hervorgerufen hat:

Ich probiere wirklich, dass ich Freizeit und Job auch da ziemlich strikt trenne. Und da kommt mir halt immer auch diese Distanz zum Arbeitsplatz zugute, also das Pendeln, das tägliche Pendeln, weil damit besteht die Gefahr einfach nicht. Es kennen mich auch die Leute in der Firma / Das wird gerade auch in meiner Firma sehr kritisch gesehen, weil das eher unüblich ist, aber ich bin dahingehend ein bisschen ein Fremdkörper in der Firma, weil ich nicht aus dem örtlichen Umfeld komme. Alle anderen <Anzahl> Mitarbeiter kommen / (..) auch nicht mehr, es ändert sich eh schon, aber war lange so. Die waren alle aus der Region. Und dass da jetzt wer daherkommt, der jeden Tag 115 km anreist und am Abend wieder heim fährt und den keiner kennt und der vom Typ her jetzt eben auch nicht der extrovertierte ist, der jetzt alles erzählt aus der Freizeit und aus der Familie, das ist durchaus ein bisschen mit Skepsis betrachtet worden.⁹⁷²

Herr B5 hat in einem Konflikt mit seinem Vorgesetzten am eigenen Leib erfahren, dass ein Weiterarbeiten nicht möglich ist, wenn die Harmonie dauerhaft gestört ist:

⁹⁷¹ B7, 38.

⁹⁷² B1, 110.

Und seit dem Zeitpunkt, also ich habe das alles gemacht, aber seit dem Zeitpunkt war (...) / war die Harmonie, sage ich jetzt, zwischen uns gestört. Das hat nicht mehr gepasst. Und dann habe ich mir gedacht: Nein, ich bleibe dort nicht.⁹⁷³

Interviewpartner B3 räumt ein, dass die Bedeutung der Gemeinschaft für die Arbeit größer ist, als er vor der Übernahme seiner Aufgabe als Produktionsleiter gedacht hätte. Die Gestaltung des Miteinander stellt neben allen technischen Fragen der Produktion ihre eigenen dauernden Ansprüche:

Ich meine, es ist so, dass eine Produktion mit so vielen Mitarbeitern / das war das, was ich vielleicht gar nicht so gedacht oder mir vorgestellt habe, glaube ich auch. Da ist viel Technik, da sind viele Maschinen, aber was irgendwo das Leben, das Arbeitsleben bestimmt für mich: Wie geht es diesen Gruppen? Wie geht es den Menschen? Wie gut läuft es zusammen? Natürlich auch immer die Kennzahlen im Auge zu haben, aber ich weiß eines, wenn die Kennzahlen nicht gut ausschauen von einem Monat, dann haben wir vielleicht mehrere Probleme wo zwischen den Leuten. Also dass das immer und dass das auch ein ganz stark menschengetriebenes Thema ist, also ein Thema, das auch nie wo ein Hakerl drunter und das passt jetzt alles.⁹⁷⁴

Der Umstand, dass es Menschen sind, die zusammenarbeiten, lässt sich nicht einfach der Herstellung von Produkten unterordnen, die allein beanspruchen könnten, letzter Schluss der Arbeit von Herrn B3 zu sein:

Zum Schluss sind wir wieder beim Menschen. Welche Charaktere sind da drinnen, wie kompromissbereit ist der, wie viel lässt er sich auch gefallen? Die Sachen treffen aufeinander.⁹⁷⁵

Frau B6 fasst in einem grundsätzlichen Blick auf die Zusammenarbeit die Grenzen weit und sieht darin nicht nur eine Zusammenarbeit über Generationen hinweg, sondern auch eine Partnerschaft mit Tieren und Pflanzen:

B6: [...] Du bist ein kleines Teilchen in einer Wertschöpfungskette und du bekommst etwas vom Vorderen und du gibst etwas an den Nächsten weiter. [...]

⁹⁷³ B5, 56.

⁹⁷⁴ B3, 30.

⁹⁷⁵ B3, 32.

I: Mhm. (4) Das heißt, man könnte auch die ganze Menschheit sehen als große Arbeitspartnerschaft, weil Sie jetzt gesagt haben, dass sie zusammen/ auf dem bin ich jetzt hängengeblieben.

B6: Ich sehe es so ein bisschen, ja, ich glaube schon. Aber nicht nur die Menschen, da müssen wir dann auch die Tiere und die Pflanzen mitnehmen, es ist alles eigentlich ein großes Ganzes, ja.⁹⁷⁶

6.2.2. Zusammenpassen von Menschen und Unternehmen und Zusammenpassen im Team

Interviewpartner B1 beschreibt aus seiner persönlichen Erfahrung heraus, dass Unternehmen eine je eigene Unternehmenskultur ausbilden, die sich mit den Einstellungen einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verträgt oder nicht verträgt:

B1: [...] Und das ist schon ganz interessant zu beobachten, also(...) auch wenn ich jetzt so auf die Firmen zurückblicke, wo ich gearbeitet habe, so viele sind es nicht, aber ein paar sind es trotzdem, habe ich mich in der einen Firma wohler gefühlt als in der anderen. Und das hat einfach mit persönlichen Einstellungen zu tun und mit dem, was Unternehmenskultur auch da ist. Und man passt in die eine Firma besser hinein als in die andere. Und das ist, glaube ich, auch mit ein Grund, warum man immer wieder / warum es auch Mitarbeiter gibt, die es in einer Firma nicht lange aushalten, beziehungsweise andersherum, auch Firmen, die nach einer kurzen Zeit dann auch die Entscheidung treffen, das ist nicht der richtige Mitarbeiter, weil einfach die persönliche Einstellung oder die persönlichen Erwartungshaltungen mit dem, was das Unternehmen erwartet, nicht zusammenpasst oder soweit auseinanderdriften, dass das über kurz oder lang auf jeden Fall zu Spannungen führt und dann zu Streitereien und im Endeffekt dann erst wieder zur Trennung, ja. Und darum gibt es auch, glaube ich, das ist eben mit ein Grund, warum es auch Probezeiten gibt und, die ja in Österreich sowieso keine wirkliche Relevanz haben, aber warum sich auch / warum immer wieder

⁹⁷⁶ B6, 106-108.

Mitarbeiter sehr bald aus dem Unternehmen ausscheiden aus beiderlei Gründen, also Mitarbeiter verlässt und wird halt, ja, gekündigt.⁹⁷⁷

Ich war jetzt eben in drei Firmen, die ganz unterschiedliche Unternehmenskultur gehabt haben, also wirklich - bei drei geht es zwar nicht mehr - aber diametral auseinander, oder, also wirklich in ganz unterschiedliche Richtungen abgedriftet sind. Und auch ich habe es einfach gemerkt, dass ich mich da beziehungsweise dort mehr oder weniger wohl gefühlt habe.⁹⁷⁸

Analog dazu sieht er, dass verschiedene Führungsstile nur mit den je passenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Erfolg haben:

Also in größeren Unternehmen hast du ja oder wird ein gewisser Führungsstil ja sogar schon im Unternehmensleitbild irgendwo verankert, da wird es ja schon irgendwo manifestiert. Wobei man da eher sagen muss, da passen, dann passt das, was schriftlich niedergehalten ist, und das, was im Alltag gelebt wird, nur selten zusammen. Aber trotzdem, auch wenn das Schriftliche und die Ist-Situation nicht zusammenpassen, in der Ist-Situation sind dann sehr ähnliche Charaktere und Führungsstile, die dann zusammenpassen.⁹⁷⁹

Herr B2 erzählt von spontaner Sympathie auf beiden Seiten bei seinem ersten Besuch in einer früheren Firma:

Interessant hört es sich an, bin ich halt hingefahren und habe mir das angeschaut damals dort. Und das war, wie man so sagt, Sympathie gleich auf beiden Seiten.⁹⁸⁰

Und von einem gegenteiligen Erlebnis am ersten Arbeitstag in einer anderen Firma:

Es hat sowieso schon einmal angefangen, wie ich dorthin gekommen bin, hat es geheißen / Ich war um Sieben dort, weil um Sieben hätte ich anfangen sollen: Da ist jetzt keiner da, warte einmal bis um Acht. Der erste ist dann um halb Neun gekommen und so lange bin ich im Prinzip dort herumgestanden, bis sich einmal wer um mich gekümmert hat. Ich meine, das war der Einstieg schon einmal, der

⁹⁷⁷ B1, 70.

⁹⁷⁸ B1, 72.

⁹⁷⁹ B1, 76.

⁹⁸⁰ B2, 52.

erste (.) Einstieg dort nicht besonders. Ja, und dann ist das ganze so ein bisschen phlegmatisch angegangen, wo ich gesagt habe, das ist nicht mein Arbeiten. Wenn ich heute sage, ich sehe keine Strukturen, dann ist von der Ordnung, von der Sauberkeit, das ganze eher so, ja zweite, dritte Schublade. Wenn du / oder wie ich damals probiert hätte, bei gewissen Sitzungen zu reden über Ordnung, Sauberkeit et cetera, das da in so eine Nische hineingedrückt wird: Das ist nicht bei uns / Das muss man nicht bei uns und das ist nicht nötig. Dann weißt du, du bist dort fehl am Platz. Und ich habe mich vom ersten Tag, wie gesagt, dort nicht wohl gefühlt, obwohl ich sage, die Arbeit als ganze, ich sage, der Maschinenpark und das wäre ja nicht schlecht gewesen und es wäre sicher etwas möglich gewesen bei der Firma. Aber ich sage jetzt, mit den Leuten, mit denen ich zu tun gehabt habe, und dadurch, dass alles immer abgeblockt ist, habe ich eigentlich vom / Wir haben damals dort noch <Straßenname> gewohnt, <mein Sohn> war gerade auf der Welt, habe ich zu <meiner Frau> gesagt, sage ich: Das ist nicht mein Arbeiten. Sage ich: Dort werde ich nicht glücklich, ich muss mir <die Zeitung> holen, ich muss schauen, ich muss etwas anderes suchen.⁹⁸¹

Interviewpartnerin B6 beschreibt ihre erste Zeit im Unternehmen als beiderseitiges Überprüfen des Zusammenpassens:

Aber dann wirklich eine Vollanstellung zu bekommen, war sicher schon einmal eine Etappe, ein richtiges Bewerbungsgespräch mitzumachen, ja, und zu schauen, wie passe ich in das Unternehmen und passt das Unternehmen zu mir. (...) Das war recht spannend.⁹⁸²

Das Unternehmen von Herrn B3 setzt beim Personal auf im Sinne der eigenen Anforderungen angelernte Hilfskräfte und hat damit eine größere Passung erreicht, als es beim Versuch mit Fachkräften gelungen ist:

Wir sind bei diesen angelernten Hilfskräften. Wir hätten mit Facharbeitern viele technische Probleme ausschließen können, aber die würden dann wieder eben, wie ich gesagt habe, dann rundherum nicht das bringen, was wir brauchen. Also da hat es wirklich viele Wechsel auch gegeben, was wir gar nicht gern sehen.⁹⁸³

⁹⁸¹ B2, 58.

⁹⁸² B6, 60.

⁹⁸³ B3, 30.

Was die optimale Zusammensetzung von Teams betrifft, gibt es für Interviewpartner B3 kein Patentrezept:

Wir haben das mit zwei Teams gemacht in der Produktion, um ein bisschen so diese aus der Gruppendynamik heraus: Wer ist der Anker im Team, wer () diese Rolle usw.? Ich meine, war spannend, ich meine, ein bisschen die Leute noch genauer auch aus diesen Analysen heraus zu / kennen zu lernen, sage ich einmal, weil sie trotzdem mit den Analysen nicht so schlecht immer wieder da hintreffen, von dem, was man sieht an der Oberfläche. Aber zum Schluss ist, dass ich jetzt sagen könnte: O.k., wir wissen, wir brauchen im Team einen Typen, der so ist, einen, der so ist. Das spielt es nicht. Also diese Dream-Team am Reißbrett aus den Erkenntnissen heraus, nein, vergiss es, also das ist /⁹⁸⁴

Es hat sich allerdings herauskristallisiert, dass es nicht ratsam ist, Verwandte in ein Team zu geben:

Wir haben sehr viele Familienmitglieder im Haus. Und ist eigentlich ein gutes Zeichen, finde ich, wenn wer weiterempfiehlt und sagt: He, bei der Firma bei uns suchen sie wen, willst du dich nicht bewerben? Ist, denke ich auch, kein schlechtes Zeichen, nur eines müssen wir wirklich beachten, dass die nicht in einem Team beisammen sind. Wir haben ein paar geerbte Sachen, die halt / in einer <Abteilung> hat es sich ergeben, dass halt da / aber da versuchen wir zumindest dann schichtweise die irgendwo auseinander zu trennen, weil wenn so eine verwandtschaftliche Verbindung wo in einem Team ist, dann hat man da ganz schnell so einen Brückenschluss, der alles andere wirklich lahm legen auch kann, also wirklich dominieren kann und das meistens nicht zuträglich ist, weil dann sehr viele dann sagen / irgendwer steht auf und sagt: Das passt mir jetzt so nicht mehr. Aber das kann halt länger dauern und das ist dann meistens schon zu spät, wenn wer aufgestanden ist.⁹⁸⁵

Interviewpartnerin B9 sieht in der Veränderung der Abfertigungsregelungen eine größere Chance, dass sich Menschen auch wirklich in für sie passenden Unternehmen finden:

⁹⁸⁴ B3, 70.

⁹⁸⁵ B3, 70.

Früher hat es quasi dieses Abfertigungsmodell gegeben, wo ein Mitarbeiter bei längerer Firmenzugehörigkeit dann quasi am Konto angespart etliche Monatsgehälter gehabt hat. Und das Phänomen dieses Abfertigungssystems alt war halt schon: Da züchte ich mir lieber ein Magengeschwür, bevor ich gehe und auf ein Geld verzichte. Und das ist jetzt nicht mehr. Das heißt, jetzt kann man davon ausgehen, dass jene Partner, Mitarbeiter, Arbeitgeber zusammenarbeiten, die auch zusammenarbeiten wollen, weil man sagt: Das passt, das Drumherum.⁹⁸⁶

6.2.3. Funktionen in der Arbeit der Gemeinschaft

Für Interviewpartnerin B6 ist mit ihrer menschlichen Existenz eine arbeitende Funktion in einem großen Ganzen verbunden:

Arbeit ist für mich, ja, einfach ein Ausdruck für das, dass ich eine gewisse Funktion habe, dass ich da bin.⁹⁸⁷

Herr B1 hat in seinem Leben schon verschiedene Funktionen ausgeübt, vor allem im Bereich von nicht-körperlicher Arbeit:

Und losgegangen ist das eigentlich schon während meiner Schulzeit, wie ich bei der <Ortsname> Messe am Parkplatz als Parkeinweiser und / Also mich verfolgt das jetzt eigentlich schon überraschend lange selber das Thema, in verschiedenen Funktionen und Rollen, (..) wobei Arbeit bei mir eigentlich immer / also ganz wenig körperliche Arbeit gewesen ist, sondern meistens immer geistige Arbeit.⁹⁸⁸

Welche Funktionen Menschen ausüben, hängt für ihn mit den persönlichen Erfahrungen, Kompetenzen und der Ausbildung zusammen. Einem Berufsbild beziehungsweise den Anforderungen einer Funktion entsprechen zu können, ist in gewissem Maße erlernbar. Das bezieht Herr B1 auch auf Führungsfunktionen:

Führung ist ja von meinem Verständnis her etwas, das man bis zu einem gewissen Maße lernen kann. Das ist genauso ein (...) Berufsbild unter Führungszeichen,

⁹⁸⁶ B9, 60.

⁹⁸⁷ B6, 202.

⁹⁸⁸ B1, 32.

*wie viele andere auch, Schlosser, Mechaniker, was auch immer. Und man kann auch Führung und Management lernen.*⁹⁸⁹

Gerade als Führungskraft sieht er sich selbst auf Menschen in anderen Funktionen angewiesen, weil er selbst nicht in allen Bereichen kompetent sein kann:

*Ich muss auch dazu sagen, ich bin bei weitem nicht für alles das, was ich jetzt verantwortete, der Experte. Also es wäre auch vermessen zu behaupten, immer den besten Weg zu kennen. Es gibt Bereiche, wo ich mich besser auskenne, und andere, wo ich mich (.) ganz wenig auskenne.*⁹⁹⁰

Mit einem Funktionswechsel sieht Herr B1 auch die Gefahr verbunden, dass danach Funktion und persönliche Kompetenzen nicht mehr zusammenpassen:

*Was man dann eher noch sieht, ist, dass Mitarbeiter halt befördert werden aus einer Funktion heraus in eine Führungsverantwortung, die dem einfach nicht gewachsen sind, und da dann auf einmal Mitarbeiter, die vorher hochqualifiziert gewesen sind, auf einmal irgendwie an den Pranger gestellt werden und nicht mehr die Leistung bringen, die man in der Vergangenheit immer gewohnt gewesen ist, weil eben Führung und Management etwas anderes ist, als wenn ich als Fachkraft in einer Abteilung gearbeitet habe, und nicht immer unbedingt die beste Fachkraft die beste Führungskraft im Nachhinein ist. Und das, glaube ich, wird dann oft mit unterschiedlichen Einstellungen unter Umständen auch wahrgenommen, aber das ist eher der Mangel an Erfahrung, Ausbildung, Unterstützung in der Führungsfunktion.*⁹⁹¹

Interviewpartnerin B8 berichtet, dass sich mit dem Wechsel in die Führungsfunktion auch ihre Einstellung zu ihrer Funktion verändert hat. Funktion und Persönlichkeit gehen demnach nicht ineinander auf, sondern es gibt verschiedene Qualitäten, wie Frau B8 ihr Zueinander erlebt:

Und es ist für mich auch immer noch der Benchmark. Also die Situation damals, einfach das ganze Teamgefüge und die Kommunikation und das Miteinander (.), das ist einfach wirklich die Leitlinie. (..) Ja, das würde ich einmal sagen, das waren

⁹⁸⁹ B1, 76.

⁹⁹⁰ B1, 68.

⁹⁹¹ B1, 76.

*so die Highlights. Der jetzige Job ist natürlich auch klasse, aber ist halt irgendwie anders. Also es ist nicht mehr so unbefangen wie damals. Weil damals war ich HR-Assistentin, das heißt im Prinzip zweite Reihe und habe dort alles ausprobieren können, habe da den Bereich auch ganz aktiv mitgestalten können, aber halt nicht vorne stehen müssen.*⁹⁹²

Ein Ferialjob während der Schulzeit als Reinigungskraft hat Interviewpartnerin B8 erkennen lassen, dass sich Funktionen in der Zusammenarbeit nicht der Wichtigkeit nach gegeneinander ausspielen lassen:

*Ja und einfach auch diese Geschichte, dass man sich nicht zu schade sein darf für eine Arbeit. Also das habe ich da einfach wirklich mitgekriegt. Und diese Erfahrung, die bringt mir jetzt sehr viel, weil ich einfach (.) glaube zu erkennen, dass halt wirklich, dass jede Arbeit gleich wichtig ist. Also dass es nicht so ist, dass weil jetzt irgendeiner HTL hat oder ein Studium, dass der jetzt deswegen produktiver ist oder besser zum Unternehmenserfolg beiträgt als wie jemand, der nur Teile hineinlegt in die Maschine oder eben mit der Kehrmaschine fährt zum Beispiel. Also es ist jeder wichtig und es macht jeder so gut, wie er es kann.*⁹⁹³

Sie bezeichnet gerade jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sogenannte einfache Tätigkeiten machen als sehr wichtig:

*Wir können nicht lauter Leute beschäftigen, die da alles umreißen wollen (lacht) oder die komplett immer alles neu machen wollen. Weil das ist nicht unser Hauptgeschäftsgebiet, sondern wir haben eben <Anzahl> Maschinen, das sind Standardmaschinen, die müssen standardmäßig bedient werden. Das heißt, da brauchen wir Leute, die einfach bereit sind, dass sie den Arbeitsablauf laut Anweisung durcharbeiten. Dass sie ständig eine Qualitätskontrolle machen, dass sie <Beschreibung eines Vorgangs>, solche einfachen Dinge, oder dass sie ständig dort stehen und irgendeinen Knopf drücken und irgendetwas wieder hineinlegen. Also die sind sehr wichtig, die Mitarbeiter.*⁹⁹⁴

Herr B5 erzählt in ähnlicher Weise von einem seiner Mitarbeiter:

⁹⁹² B8, 52.

⁹⁹³ B8, 50.

⁹⁹⁴ B8, 80.

Ich habe natürlich Leute (..), der eh nie eine Maschine macht, also eh nie machen wird, weil er einfach das / der ist mein Jahrgang und der hat auch das <Arbeitsweise> nicht gelernt. Ja, der macht halt die einfachen Dinge, sage ich einmal. (.) Aber er hat da kein Problem damit und das ist für ihn okay. (...) Der sieht das auch einfach so: Es ist eine Arbeit und eine Arbeit braucht er. Und was er macht, ist ihm eigentlich ziemlich egal. Aber das, was er macht, macht er dann schon ordentlich. Und das ist für mich genauso okay wie das andere.⁹⁹⁵

In den Interviews begegnen auch Funktionen, die nicht offiziell in der Organisation der Unternehmen aufscheinen, aber dennoch existieren. Interviewpartner B2 berichtet zum Beispiel von einem Kollegen, der zwar nicht auf dem Papier, aber faktisch eine Art Führungsfunktion innehat:

Und das Tagesgeschäft, was heute ist, wir haben den <Familiennamen>, das ist (.) ich sage jetzt einmal (..) derjenige, der bei uns das Tagesgeschäft führt, weil bei uns rufen viele weltweit an. Er ist die Anlaufzentrale in der Firma, irrsinnig / ist ein Ingenieur, der sich nicht nur materialmäßig über sämtliche <Material>arten auskennt, sondern über die / mit den Kundschaften, mit denen wir da zu tun haben weltweit, extrem gut kann. Den rufen auch, wurscht, ob das der oder der Fertiger ist, an und sagt, Herr <Familiennamen>, wie schaut es aus, dort und dort, das Problem, was sagst du zu dem Material. Und der führt so ein bisschen das Ganze.⁹⁹⁶

Herr B3 wiederum hat in seinem Unternehmen eine Funktion zugeschrieben bekommen, ohne dass es diese Funktion auf dem Papier gegeben hätte:

Und da ist mir dann gleich ein bisschen das anhaften geblieben, dass ich so für diese, nicht so das Standardgeschäft, was mir auch irgendwie vom Persönlichen recht entgegengekommen ist, sondern immer ein bisschen was Neues auch dann zu sehen, zu erkennen und da reingeschickt zu werden.⁹⁹⁷

⁹⁹⁵ B5, 119.

⁹⁹⁶ B2, 94.

⁹⁹⁷ B3, 26.

6.2.4. Rangordnung, Hierarchie, Macht

Dass es im Unternehmen innerhalb der dort arbeitenden Personen ein Oben und ein Unten gibt, beschreibt Interviewpartner B4 aus der Sicht seiner Produktionsmitarbeiterinnen und –mitarbeiter als Selbstverständlichkeit.

Ich meine von den Leuten in der Produktion ist das ganz klar, die schauen immer zum dem hinauf, der weiter oben ist.⁹⁹⁸

Frau B8 beschreibt, auf hierarchische Unterschiede angesprochen, ein in ihrem Unternehmen wichtiges Senioritätsprinzip:

B8: (...) Hierarchisch, ich meine schon auch. Bei uns ist das Thema der Betriebszugehörigkeit ganz ein wichtiges, also das hat einen hohen Stellenwert. Das heißt, wir haben sehr, sehr lange Betriebszugehörigkeiten, vereinzelt. Und (.) das ist etwas, was wichtig ist. Also wenn man da als Frischling ins Unternehmen kommt, dann muss man sich den Status zuerst einmal erarbeiten. Man wird zwar sehr gut aufgenommen, also man ist eigentlich sehr schnell ein Teil von der Firma. Aber dass man dann wirklich einfach auch oft Sachen ansprechen darf, die ein bisschen schwierig oder unangenehm sein können, das darf man sich eigentlich erst nach einer gewissen Zeit erlauben. (..) Also dieses Senioritätsprinzip, das ist für uns ein wichtiges. Das hat jetzt eigentlich weniger mit Hierarchie zu tun, weil wir sind größtenteils alle per Du untereinander.⁹⁹⁹

Eine gewisse Vorrangstellung von bereits länger im Unternehmen Beschäftigten sieht auch Interviewpartner B2 und erzählt von einer persönlichen Erfahrung, in der er das auf außergewöhnliche Weise ins Gegenteil verkehrt erlebt hat:

Also ich habe eher vom ersten Tag mit ihm dort schon so geredet, wie wenn ich schon länger in der Firma wäre und er eigentlich kommt. Ich habe gesagt: Nehmen wir einmal die Teile als Ganzes auseinander. Natürlich muss er mir helfen, weil ich weiß jetzt nicht, <was das ist>, weil ich ja im Prinzip in den <Tätigkeitsbereich> als ein Nackerbatzel hineingegangen bin.¹⁰⁰⁰

⁹⁹⁸ B4, 86.

⁹⁹⁹ B8, 106.

¹⁰⁰⁰ B2, 58.

An anderer Stelle berichtet er von einem Kollegen, der zusätzlich zu seinem Sonderstatus aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit auch von der Unternehmensleitung her eine herausragende Stellung zugestanden bekommt:

B2: Sicher, der graue / die graue Eminenz. Durch das, dass er lange in der Firma ist und / hat er so ein bisschen einen Sonderstatus, wo er auch von der Chefin her gedeckt wird.

I: Verstehe. Gut und weil er ja auch zum Chef irgendwie freundschaftliche Kontakte gehabt hat, nicht?

*B2: Genau. Aber, wie gesagt, das ist kein Problem.*¹⁰⁰¹

Interviewpartner B7 sieht eine eindeutige Hierarchisierung der Funktionen im Unternehmen:

B7: [...] Natürlich ist der <Angehörige einer besonders qualifizierten Berufsgruppe>, der ist wesentlich mehr wert als wie der, der dort nur bei <der Maschine> ist.

I: In den Augen von den Leuten?

*B7: In den Augen von den Leuten.*¹⁰⁰²

Diese Funktionshierarchien hat auch Frau B8 bei ihrem oben erwähnten Ferialjob als Reinigungskraft kennengelernt:

*Es war halt / einfach angefangen von diesen ganzen Putztätigkeiten, einfach auch einmal zu sehen, was da wirklich alles anfällt, auch in <Arbeitsplatz>, was das bedeutet, dass auch ein <Bereich> sauber sein muss. Oder einfach auch diese Hierarchien, die in einem <Arbeitsplatz> auch herrschen zwischen <Personalgruppe>, <Personalgruppe>, <Personalgruppe> und <Personalgruppe>.*¹⁰⁰³

¹⁰⁰¹ B2, 108-110.

¹⁰⁰² B7, 74-76.

¹⁰⁰³ B8, 50.

Für Interviewpartner B4 spielt neben der Funktion auch die jeweilige Persönlichkeit eine wichtige Rolle für die Ausbildung von Hierarchien:

B4: [...] Ich denke einmal, die Hierarchien (.) gibt es, (.) die gibt es, (..) aber was schwerer wiegt, sind die Funktionen und die Personen, die damit verbunden sind. Es gibt einen Export/ es gibt zwei Leiter, Regionsleiter im Export (.), mit dem einen kann man streiten, mit dem anderen würde ich es lieber nicht tun. Und das was der (.) versucht in Bewegung zu setzen, versucht man auch besser nicht so ohne weiteres nicht zu unterstützen. Also, sagen wir einmal, das hängt irgendwie mehr mit den Personen zustande /

I: Also mit der Persönlichkeit.

B4: Mit der Persönlichkeit, ja. Akademiker oder, sagen wir einmal, akademisch gebildet sind die in den Leitungsfunktionen alle. (.) Ich meine, es ist wurscht, ob der jetzt Magister oder Doktor ist () (...) Ja. Also insofern, die Hierarchie gibt es, aber es ist mehr mit Funktion und Persönlichkeit verbunden.¹⁰⁰⁴

Darüber hinaus ist für ihn auch eine traditionelle Rangordnung spürbar, die sich an Titeln festmachen lässt:

Aber nichtsdestotrotz, also, sagen wir einmal, die althergebrachten Hierarchien, die sind immer noch da. Das ist spürbar. Also sagen wir mal jetzt, auch diese Leute, die eben einen Titel haben oder Akademiker und so was (..), das wirkt auch immer.¹⁰⁰⁵

Herr B2 erzählt von einem ehemaligen Kollegen, dem seine mit der Zeit errungene Position im Unternehmen davon abgehalten hat, zu einer anderen Firma zu wechseln:

Und dann sagt er, er hat / er steckt jetzt in der Zwickmühle ein bisschen, er ist - das war schon ein älterer - er hätte - die Firma war damals in <Ortsname> - ein Angebot von der Firma, <Firmenname>, eine super Firma, sagt er, aber er möchte

¹⁰⁰⁴ B4, 84-86.

¹⁰⁰⁵ B4, 88.

*gar nicht mehr wechseln, weil jetzt noch einmal wechseln in seinem Alter, das ist nichts und er hat hier auch schon eine Position.*¹⁰⁰⁶

Interviewpartner B3 hat bei einer Umstrukturierung in seinem Unternehmen, in deren Zuge eine Leitungsebene abgeschafft wurde, die Erfahrung gemacht, dass der Verlust der hierarchischen Position mit einer großen Kränkung verbunden ist:

*Eigentlich war einmal für die Meister sehr viel Kränkung drinnen, dieses: Wir sind jetzt nicht mehr die Chefs da draußen, die haben jetzt gesagt, wir sind nicht mehr die Chefs da draußen.*¹⁰⁰⁷

Zum Thema Macht stellt Interviewpartner B4 fest, dass die Macht von höher positionierten Personen relativ gesehen werden muss zur faktischen Macht der Menschen, die unmittelbar in der Produktion arbeiten:

*Ist ganz klar, wenn die da sagen, nein, das wollen wir nicht, dann wird es schon schwierig. Weil die haben (.) / die haben ganz schön Macht, das darf man nicht vergessen, also / und die gehört ihnen auch irgendwo, weil sie sind es schließlich, die die Packungen echt produzieren.*¹⁰⁰⁸

Herr B7 verwendet das Wort „Macht“ im Kontext des Wissens um den Verwendungszweck der produzierten Produkte beziehungsweise um die Zusammenhänge, in die der Produktionsauftrag eingebunden ist. Dieses Wissen fehlt den in der Produktion Arbeitenden oft:¹⁰⁰⁹

*Also, ich sage einmal, Wissen ist in dem Fall trotzdem Macht. Das wäre bei uns so.*¹⁰¹⁰

Interviewpartner B2 musste sich in seinem Konflikt mit einem Vorgesetzten, aufgrund dessen er schließlich das Unternehmen verlassen hat,¹⁰¹¹ der Macht des anderen beugen und sich öffentlich entschuldigen:

¹⁰⁰⁶ B2, 52.

¹⁰⁰⁷ B3, 68.

¹⁰⁰⁸ B4, 114.

¹⁰⁰⁹ Vgl. oben 6.1.2.

¹⁰¹⁰ B7, 94.

¹⁰¹¹ Vgl. oben 6.2.1.

Das Problem war das, dass er verheiratet war und eine Freundin gehabt hat in der Firma. Und wir haben gearbeitet dort (..) Und an einem Samstag, wir haben einen Samstagseinsatz gehabt und irgend/ und wir waren fertig und beim Händewaschen, und einer von den Kumpels sagt: Wo ist denn der <Name>?, der Vorgesetzte; sage ich, er wird halt bei derer sein. Und auf einmal geht es hinter mir (imitiert ein Räuspern). Naja und das hat er natürlich gehört und hat das dann großartig aufgespielt, dass das / dass ich so etwas sage. Und ich habe mich dann bei ihr, sie hat ja das erst von ihm gehört, bei ihr habe ich mich dann quasi öffentlich entschuldigen müssen und, und, und.¹⁰¹²

Frau B6 hat in ihrer Berufslaufbahn die Erfahrung gemacht, dass Unterschiede zwischen den Menschen im Zuge der eigenen Entwicklung überwindbar sind, und relativiert schließlich jeglichen Vergleich, der auf unterschiedliche Ränge schließen lassen könnte, mit einer Redewendung:

Aber nachdem sich die Nebel gelichtet hatten / also für mich war es sicher so eine Etappe, wenn man den Prozess für sich einmal umgelegt hat und ein gewisses Vokabular und eine gewisse Arbeitsweise kennengelernt hat und selber anwendet, auch die Erkenntnis, okay, es kochen eigentlich alle nur mit Wasser. Und ist jetzt alles erlernbar, also wichtig für mich, learning by doing.¹⁰¹³

6.2.5. Übernahme von Verantwortung

Herr B3 erzählt, wie er während seiner Laufbahn im Unternehmen immer mehr Verantwortung übernommen hat. Das war für ihn mit einer Erkenntnis über die Arbeit verbunden:

Und die Möglichkeit hat es Gott sei Dank bei der Firma <Firmenname> immer gegeben, also wenn man sich wo engagiert, dann ist das auch erkannt worden, hat man da auch gleich noch einmal ein anderes Projekt gekriegt, das noch einmal eine Stufe ein bisschen höher war. Da ist dann halt irgendwo so ein Selbstläufer eigentlich draus geworden, also es ist / Aber für mich habe ich erkannt so in dieser Phase speziell, also man muss auch auf Sachen einmal herangehen, sich trauen auch, ein bisschen auch „Hier!“ schreien und

¹⁰¹² B5, 56.

¹⁰¹³ B6, 62.

*Gelegenheiten beim Schopf packen, auch wenn man sich am Anfang nie so sicher ist, ob man das jetzt schaffen wird auch.*¹⁰¹⁴

Interviewpartner B2 beschreibt es sehr positiv, dass ihm schon als Lehrling vom für ihn zuständigen Gesellen Verantwortung für Projekte übergeben wurde:

*Und ich sage aber so, für mich war das damals [...] für die Zukunft ein schöner Einstieg ins Berufsleben, weil ich dort keine Lehrwerkstätte vorgefunden habe, sondern einen Gesellen, der extrem viel beigebracht hat. Das war einer, [...] ein junger <Berufsbezeichnung> noch und extrem gut drauf, sage ich einmal, der auch in der Firma einen guten Stand gehabt hat, den sie lauter neue Sachen machen haben lassen und der mir aber die lange Leine gegeben hat, der gesagt hat: Schau her, da sind die Zeichnungen, das ist unser nächstes Projekt. Wie würdest du starten? Ich meine, von dem einmal abgesehen, dass meine Schwerpunkte, die du zum Lernen machen musst natürlich, die habe ich schon machen müssen. Aber dann, wenn du in die Produktion mit ihm hineingegangen bist, dort hat er dann gesagt: Das ist zu machen, wie würdest du starten, mit dem und mit den, und dann hat er dich eben arbeiten lassen. Ja und ich sage, das war für mich prägend, weil er ist dann immer auf der Seite gestanden, wo er seinen Kaffee, sein Cola und seine Zigaretten daneben gehabt hat. Und du hast von ihm acht Stunden einmal nichts gehört, bis er das einmal gesehen hat, wo du vielleicht einen falschen Griff gemacht hast oder wo er gesagt hat: He, da würde ich das so machen oder das würde ich so machen. Und das waren immer die kleinen Feinheiten, wo er Tipps gegeben hat, wo er dir zur Seite gestanden ist und aber arbeiten hat lassen.*¹⁰¹⁵

Dementsprechend ist es für ihn selbstverständlich, dass zum Arbeiten die Übernahme von Mitverantwortung für die Firma dazugehört. Er schildert in diesem Zusammenhang eine Begebenheit mit einem seiner Mitarbeiter:

Er will jetzt die Maschine nicht, wenn ich jetzt zum Beispiel das letzte Mal hernehme, es interessiert ihn nicht, ob die zu Weihnachten fertig sein muss, hat der eine zum Beispiel gesagt. Ja, sage ich, aber das ist mittlerweile oder ist auch dein Arbeitsplatz, sage ich, und wenn die Maschine hinausgeht ist es ja auch für

¹⁰¹⁴ B3, 28.

¹⁰¹⁵ B2, 50.

*uns gut. Du lebst ja auch von der Firma. Dementsprechend kannst du nicht sagen, mir ist das wurscht, ob das dort nicht hinausgeht.*¹⁰¹⁶

Über einen anderen Mitarbeiter berichtet er positiv und macht damit deutlich, wie er sich Mitarbeit im Unternehmen vorstellt:

*Das ist auch einer, der kommt hinein in die Firma und stellt sich nicht irgendwo auf die Ecke hin und sagt, warte ich, bis es vorbei ist, sondern der schaut auch, kann ich dort mitarbeiten oder kann ich dort mitarbeiten. Dem musst du das nicht aufdividieren, sondern der kommt auch selber.*¹⁰¹⁷

*Und das ist das, wo ich sage, die Leute, die ich dort jetzt kennen gelernt habe, der Hauptteil, der jetzt auch schon lange in der Firma ist, das sind schon Leute, die mitdenken, die sich wirklich Gedanken machen über die Arbeit, die nicht nur hinein gehen stempeln und stellen sich hin und sagen: Gut, wenn die acht Stunden vorbei sind.*¹⁰¹⁸

Interviewpartner B7 stellt bei manchen Mitarbeitern – er spricht in diesem Zusammenhang nur von männlichen Mitarbeitern – einen Reifungsprozess fest, der mit biographischen Eckdaten zusammenhängt und sich auf die Übernahme von Verantwortung im Unternehmen auswirkt:

B7: [...] Man merkt auch bei den Mitarbeitern, wenn dann wer verheiratet ist, man merkt bei den Mitarbeitern wenn wer Vater geworden ist, also da gibt es schon gewisse Änderungen. (.)

I: Was merkt man da?

B7: Naja, dass man schon selbstständiger und schon eigenverantwortlicher ist. Also bei ein paar merkt man das dann schon, die sind sich ihrer Rolle zuhause als, weiß ich nicht, Aufrechterhalter oder Teil der Aufrechterhaltung, die sind sich dieser Rolle dann schon bewusst, also die reifen dann mit der Zeit. Eine von den großen Sachen ist auch, wenn einer zum Bundesheer geht. Und das ist aber komisch, weil da kannst du jetzt nicht sagen, einer, der vielleicht / Es gibt Leute, die waren am Anfang nicht so top, und die haben sich dann aber in dem

¹⁰¹⁶ B2, 86.

¹⁰¹⁷ B2, 72.

¹⁰¹⁸ B2, 72.

*Bundesheer schon sehr gefestigt und die haben da schon irgendwo ein wenig den Sinn des Lebens vielleicht, wenn man es so nennen darf, herausgefunden. Und die werden dann wesentlich stärker. Aber es gibt es auch leider genau umgekehrt. Wo du wirklich geglaubt hast: Na, wenn der dann vom Bundesheer kommt, den gebe ich dann auf die und die Maschine. Und das geht dann oft nicht ganz so einfach.*¹⁰¹⁹

6.2.6. Überschaubare Personenanzahl

Im Unternehmen von Interviewpartnerin B9 besteht in der Produktion eine Art zusätzliche Führungsebene, da die Führungsspannen für die zuständigen Führungskräfte nicht mehr überschaubar sind. Dadurch werden Gruppengrößen erreicht, die direkt zu managen sind:

*Da habe ich dann noch einmal eine Meister-Ebene, die quasi die Arbeitergruppen im Werk führen plus Vorarbeiter, wobei Vorarbeiter bei uns ein bisschen so eine Zwitterstellung haben, die arbeiten im Prozess noch mit und haben aber trotzdem schon ein Stück die Kompetenz für fachliche Führung, weil natürlich angesichts der Gruppengrößen das für den Meister dann nicht mehr überschaubar ist. Ich kann nicht eine Gruppe mit 45 oder 50 Personen direkt führen.*¹⁰²⁰

*Von der Gruppengröße ist es so, dass wir, sagen wir einmal im Werk, die Kostenstellen so zwischen sieben und zehn Personen (.) sind und (.) letztendlich (.), ja, pro dieser Gruppe dann auch ein Vorarbeiter da ist oder so ein Gruppensprecher da ist, der halt dann irgendwie versucht, die ganzen Themen, die so in einer Gruppe auftauchen, gleich einmal vor Ort zu managen.*¹⁰²¹

Dass eine kompakte Gruppengröße nicht nur die Arbeit der Führungskraft erleichtert, sondern auch Harmonie unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördert, hat eine Untersuchung im Unternehmen von Herrn B3 ergeben, die in Kooperation mit einer Universität durchgeführt wurde:

¹⁰¹⁹ B7, 68-70.

¹⁰²⁰ B9, 72.

¹⁰²¹ B9, 80.

Das ist über ein halbes Jahr gegangen, die Studenten, dass mit Fragebögen, Analysen und so weiter - Von was ist es abhängig, wie gut ein Team funktioniert? - so ein bisschen Faktoren herauszufinden. Und da ist ein ganz klarer Faktor gekommen, ist die Größe des Teams. Je kleiner, kompakter umso leichter - einfach statistisch, kann man auch sagen - ist es, dass da gute Leistung ist, dass Harmonie auch da ist, die ein bisschen etwas aushält.¹⁰²²

Herr B4 ist der Meinung, dass in einem Familienbetrieb, wie es sein Unternehmen ist, die Menschen eher wahrgenommen werden als in einem großen Konzern:

B4: [...] Familienbetriebe haben ihre Vor- und Nachteile, ich habe von Freunden mitbekommen, wie es in Konzernen aussieht, ich bin lieber im Familienbetrieb.

I: Was sind die Vorteile?

B4: (.) Die Vorteile sind, dass man als Mensch noch / also als Mensch wesentlich mehr wahrgenommen wird als in einem Konzern und (.) / und angehört wird. [...]

I: Also die Größe, wenn es unüberschaubar wird, dann ist es kontraproduktiv?

B4: Natürlich.

I: Und gleichzeitig auch: Die da oben sind nicht mehr als Personen, als Menschen greifbar, was sich wiederum auswirkt, dass die unteren nicht mehr als Menschen wahrgenommen werden.

B4: Das stimmt. Wobei ich dazu sagen muss, dass das bei uns (.) / bemüht man sich wirklich, das nicht zu tun. Die Leute / Also die Eigentümerin zum Beispiel, die kennt die Lagerarbeiter persönlich. (.) Das ist eben ein Familienbetrieb. Also selbstverständlich, es kann auch im Familien/ ein Eigentümer sein, der so nicht denkt, aber unsere denken so, also die / Es geht zwar / manchmal wird doch über die Leute, über die Köpfe drüber gehandelt, das lässt sich wohl nicht vermeiden. In manchen / manche Dinge, da kann man's / da steht man's ein, das lässt sich nicht vermeiden, in manchen Dingen wär's vermeidbar (.), aber sie bemühen sich,

¹⁰²² B3, 10.

*den Einzelnen zu sehen. Bei einem Konzern gibt es / sehr oft der Chef von einem kleinen Bereich sitzt dann schon in einem anderen Land oder so.*¹⁰²³

Interviewpartner B2 bevorzugt ebenfalls Unternehmen mit überschaubarer Größe, nicht nur aufgrund des Miteinanders, sondern auch, was die Inhalte der Arbeit betrifft:

*Ich möchte eigentlich Firmen suchen, die eher überschaubar sind, die ihr Spektrum arbeiten, wo du heute schön zu tun hast, wo du nicht nur xy bei einem Teil stehst oder bei einer Maschine und jeden Tag dasselbe machst, sondern ich möchte schon schauen, dass das (.) eine Sache ist, die jeden Tag etwas anderes / immer irgendwo die Teile ändern, (.) dort in dem Bereich, auch eher weniger Leute, weil ich das Gefühl habe, dass das Ganze überschaubarer ist.*¹⁰²⁴

6.2.7. Ausgeglichenes Geben und Nehmen, Solidarität, Austausch

Interviewpartnerin B6 versteht unter Zusammenarbeit etwas, das auf ausgeglichenem Geben und Nehmen beruht:

*Es gibt jeder etwas und es nimmt jeder etwas. Und irgendwie muss man schauen, dass man die Waagschale hält. Und deswegen kann man nicht nur auf seinen eigenen (.) Nutzenmaximierung gehen, sage ich jetzt einmal.*¹⁰²⁵

*Im best case ist es eine ausgeglichene Partie, ja. Du gibst und du nimmst, ist so.*¹⁰²⁶

Im Unternehmen von Frau B9 war in wirtschaftlich schweren Zeiten echte gegenseitige Solidarität gefordert:

Und das hat eigentlich in der gesamten Branche dazu geführt, dass quasi <Branchen>-Umsätze eingebrochen sind und wir natürlich, wie alle anderen auch, uns Maßnahmen überlegen mussten und wir haben halt dann mit den Mitarbeitern Einzelgespräche geführt und wirklich bei jedem ganz genau geschaut: Gehaltsreduktionen, welche Möglichkeiten gibt es quasi, da runter zu

¹⁰²³ B4, 114-120.

¹⁰²⁴ B2, 56.

¹⁰²⁵ B6, 108.

¹⁰²⁶ B6, 106.

*kommen, und es war durchaus eine schwierige Zeit, aber ich glaube, die haben wir gut über die Bühne gebracht.*¹⁰²⁷

Für Interviewpartner B2 ist dauerhafte Zusammenarbeit nur mit Menschen möglich, die bereit sind das Ihre einzubringen. Er macht dies am Beispiel eines Mitarbeiters deutlich:

*Er war damals in der Schule schon eher so ein Phlegmatischer, eher auf der Gaudiseite, alles andere wichtiger. Genauso hat er auch gearbeitet. Und ich habe probiert, mit ihm zu, nicht nur einmal, sondern ich glaube fünf, sechs, weiß ich nicht wie oft Mal, sage: <Name>, es geht so nicht. Es ist nicht so, dass wir dort in der Firma per Sie sind, sondern wir sind per du. Und sage ich: <Name>, es geht einfach nicht. Ich meine, wir sind halt eine Firma, die ist überschaubar von den Leuten her und du siehst, was bei uns los ist. Und wenn du heute, sage ich, ich stehe ja nicht jeden Tag jede 5 Minuten bei dir und sage: Hast du was zu tun, tust du was oder / Sage ich, aber es fällt mir ja auf auch. Ich bin in der Halle, ich baue da Maschinen zusammen und natürlich, wenn ich mich da heute drehe, siehst du gewisse Leute, und wenn ich das sehe, du sitzt von den acht Stunden sieben Stunden vor deinem PC, frage ich mich, was tust du sieben Stunden vor deinem PC. Und wenn ich dann noch von gewissen anderen Leuten höre, der und der macht das nicht und das kriege ich nicht und das kriege ich nicht, dann frage ich mich, was machst du in dem Bereich. Und wenn ich dann nach sieben Mal mit ihm probiere zu reden und probiere das zu ändern und es ändert sich aber nichts, dann musst du schon heute irgendwann einmal sagen, wir müssen uns trennen, ja.*¹⁰²⁸

Interviewpartner B3 erzählt, wie es in seinem Unternehmen zu Problemen führt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Geben und Nehmen in der Arbeit nicht ausgeglichen erleben:

Und wir haben halt natürlich einen Mehrschichtbetrieb, gerade in den Bereichen, wo Maschinen laufen. Mehrschichtige Teams, die sich ja teilweise dann gar nicht sehen, also erste mit der dritten Schicht und so weiter, die nur in den Schichtwechselzeiten dann irgendwie zusammentreffen, da natürlich Probleme

¹⁰²⁷ B9, 36.

¹⁰²⁸ B2, 86.

*herauskommen und welche sagen: Mah, die Vorsicht, die haben mir das übrig gelassen.*¹⁰²⁹

Herr B4 wurde in der Forschungsarbeit durch die Unlauterkeit anderer ein Opfer fehlender Gegenseitigkeit. Für ihn war dies mit ein Grund, seine Arbeit im Forschungsbereich aufzugeben:

*Und dann kam der Moment, wo es mir dort gereicht hat, weil ich gemerkt habe, erstens, weil ich mit, sagen wir einmal, unlauteren Dingen in Berührung gekommen bin, und ich habe wirklich gemerkt bei meiner Arbeit von - nicht in unserem Bereich jetzt, sondern in anderen Bereichen - dass teilweise geschummelt wird. Ich bin auch Opfer so einer Schummelei geworden, weil plötzlich Experimente mit einem Material, das ich bekommen habe, nicht funktioniert haben.*¹⁰³⁰

Als ein stimmiges Geben und Nehmen hat Herr B2 das Verhältnis zur Eigentümerfamilie einer früheren Firma erlebt:

*Wir haben dann, wie wir die Firma gesiedelt haben, (.) haben wir Samstag, haben wir Sonntag durchgearbeitet. Wir haben sämtliche Maschinen hinübergeführt, wir haben die <Werkzeugteile> / also das sind Stunden gewesen, wo wir dort gearbeitet haben. Und die Kehrseite von dem Ganzen ist, dass ja die Familie <Familiennamen> eine Familie war, die das wirklich wieder zurückgegeben hat, die hat das nicht als Nummer gesehen oder als Arbeiter oder als, du kommst, du stempelst, machst deine acht Stunden und gehst, sondern du hast wirklich etwas zurückbekommen.*¹⁰³¹

Dann haben die <Familiennamen der Firmeninhaber> die drei zusammengebissen, weil da war immer jemand anwesend, ob das der Vater war oder die zwei Söhne, weil du ja alleine nicht arbeiten darfst. Aber wie gesagt, da ist das Hand in Hand gegangen, wir haben die / wir haben geschaut, dass wir die Arbeit erledigen, sie haben das andere dazu beigetragen und das Projekt ist mit / das mit Ende des Jahres abgegeben sein hat müssen, ist abgegeben worden, ist von der

¹⁰²⁹ B3, 10.

¹⁰³⁰ B4, 36.

¹⁰³¹ B2, 52.

<Herkunftsland> Firma damals dann so hingestellt worden, dass das eine super Arbeit ist.¹⁰³²

Er musste aber auch schon die Erfahrung machen, dass sich eine Führungskraft mit den Ergebnissen seiner Arbeit schmückte:

Und dann bin ich eines Tages drauf gekommen, warum ich keine Zeiten schreiben muss für ihn, weil er sich praktisch mit dem vor der Chefin gelobt hat oder loben hat lassen. Bis ich einmal gesagt habe, so geht das nicht, es geht so nicht.¹⁰³³

Herr B7 ist bereit, als Führungskraft sozial zu handeln. Er möchte aber nicht von anderen ausgenutzt werden:

Ja, man hat natürlich schon sehr viel, man hat von der sozialen Seite sehr viel mitgenommen. Das heißt aber nicht, dass ich für alles Verständnis habe. Also wenn dich jetzt wer tunlichst ausnutzen will, das mag ich nicht unbedingt, das gefällt mir nicht.¹⁰³⁴

Für Interviewpartner B3 stellt es eine Herausforderung dar, wenn es festzustellen gilt, ob sich jemand auf unlautere Weise einen Vorteil verschaffen möchte:

Was ist in dem Moment die richtige Entscheidung oder der richtige Weg? Oft stellt sich das auch viel später erst heraus. Manchmal wäre es auch gescheiter gewesen, du hättest gleich gesagt, einen Schlussstrich zu ziehen, weil dich die wirklich angelogen hat.¹⁰³⁵

Interviewpartner B4 macht deutlich, dass in seinem Unternehmen, Menschen keine Platz haben, welche die Forderung ausgeglichenen Gebens und Nehmens nicht nachkommen:

Wir dulden das nicht, wenn Leute negative Stimmung in der Abteilung machen. Und das gab es ein paar, zwei, drei Leute, entweder Leute, die nur (tachinieren ?) und dann die anderen ihre Arbeit machen lassen, oder Leute, die wirklich

¹⁰³² B2, 52.

¹⁰³³ B2, 94.

¹⁰³⁴ B7, 34.

¹⁰³⁵ B3, 30.

*schlechte Stimmung machen, Streit vom Zaun brechen usw. Und die haben wir konsequent rausgeschmissen.*¹⁰³⁶

Aus dem Kontext seiner Arbeit in der universitären Forschung heraus beschreibt er, dass es einen Unterschied macht, ob die Arbeit in gegenseitigem Austausch geschieht oder nicht:

*Ich hab das in der Forschung erlebt, ganz verschieden erlebt, da gab es Leute, die haben also um die Burg das Maul nicht aufgemacht und nicht mit jemand anderem / also wirklich alles nur gemauert. Und dann gab es andere, die waren total offen, die haben über ihre Forschungsergebnisse geredet mit anderen und die haben dann aber auch Informationen gekriegt. Also je offener die waren, umso lebendiger war der Austausch in diesen Gruppen. Diesen Unterschied konnte man merken.*¹⁰³⁷

Frau B6 sieht in ihrem Unternehmen einen positiven Kulturwandel von Einzelkämpfertum hin zu mehr Austausch und Miteinander:

*Vor ein, eineinhalb Jahren war es noch so, dass jeder in seinem Kämmerchen gekramt hat und mittlerweile treffen wir uns monatlich eben auch für das Projekt. Es spricht jeder von seinem Projekt, also von unserem Projekt gemeinsam. Und es ist eine wirklich gute Kommunikationsbasis, Austauschbasis entstanden, wo sich jeder, glaube ich, sehr wohl drinnen fühlt und sich auch / schon mit seinen Problemen und seinen Bedenken kommt und Hilfe annimmt von den anderen. Und das wäre vor einem Jahr überhaupt noch nicht möglich gewesen.*¹⁰³⁸

*Die Arbeitsweise hat sich geändert. Ja, das muss man schon sagen. Jetzt ist es ein Miteinander und ein Nutzen von Ideen, von Anwendungen von anderen, die sich als erfolgreich (.) ausgezeichnet haben. Und vorher war es irgendwie, jeder schaut, dass er als Einzelkämpfer so gut wie möglich irgendwas umsetzt, plant.*¹⁰³⁹

¹⁰³⁶ B4, 74.

¹⁰³⁷ B4, 96.

¹⁰³⁸ B6, 176.

¹⁰³⁹ B6, 180.

Für sie bringt der Austausch in der Zusammenarbeit ein reicheres Arbeitsergebnis, als es in der Vereinzelung erzielt werden könnte:

*Für mich immer hilfreich sind Ideen von anderen, Brainstorming machen mit anderen, andere Meinungen, andere Zugänge abzuholen. Und das überdenken, was man selber gedacht hat oder auch erweitern und irgendwie dann ein Gemeinsames zu schaffen.*¹⁰⁴⁰

6.2.8. Kooperation, Abstimmung, Arbeit an der Gruppendynamik

Interviewpartnerin B6 erklärt, dass es der Kooperation aller beteiligten Personen bedarf, damit Zusammenarbeit von Menschen gelingen kann:

*Die Leute dazu motivieren, mitzutun, ja, sie zu einer Kooperation zu bewegen, ist noch einmal spannend, weil es gibt / man kann nicht sagen, das funktioniert sowieso oder funktioniert nicht, weil da immer Persönlichkeiten dahinterstehen.*¹⁰⁴¹

Ihren Anspruch an die kollegiale Abstimmung definiert sie so, dass diese eine Vorgehensweise zur Folge hat, bei der alle Beteiligten mitgehen können:

*Und das ist ja eben dann das Abwägen und das Besprechen: Ist das wirklich nützlich? Und wenn es einen Sinn ergibt, nachher kann man mitgehen damit.*¹⁰⁴²

Dafür braucht es Räume der gemeinsamen Befassung und auch die Bereitschaft, andere Sichtweisen zu akzeptieren:

Ich glaube, jeder hat gute Ideen und man muss es nur zulassen, dass man selber vielleicht nicht die beste Idee hat, sondern dass es vielleicht andere noch bessere Sachen gibt oder in Kombination wirklich etwas Gutes entstehen kann, (.) das glaube ich. Raum schaffen, damit man sich damit befassen kann und auch einen

¹⁰⁴⁰ B6, 188.

¹⁰⁴¹ B6, 72.

¹⁰⁴² B6, 96.

*Zugang schaffen, dass man andere Meinungen, andere Sichtweisen akzeptiert und auch vielleicht mit einbinden kann.*¹⁰⁴³

Herr B5 erzählt von ganz praktischen Fragen, die untereinander zu klären sind:

*Und sie müssen sich dann ein bisschen zusammenreden, wer jetzt in die oder die Maschine hineingeht, weil ich habe nicht für jeden die Maschinen, so groß sind wir nicht. Und das müssen sie sich selber dann organisieren, sage ich.*¹⁰⁴⁴

Über die Abstimmung zu alltäglichen Fragen hinaus sieht Interviewpartner B3 außerdem die Notwendigkeit gruppenspezifischer Arbeit, für die in seinem Unternehmen jährliche Teamgespräche stattfinden:

*Es ist halt diese Gruppendynamik, die man da durchmachen muss. Und gerade am Anfang war es halt auch ein bisschen so: O.k., ihr arbeitet jetzt meistens bei diesen Produkten, ihr seid jetzt ein Team. So haben wir das begonnen. Es ist dann in die Richtung weitergegangen, dass man / Teamsprecherwahl, jedes Jahr ein Teamgespräch, mit der ganzen Gruppe zusammensetzen und nicht nur so über tägliche Probleme reden, sondern wie geht es uns denn so, was ein sehr spannender Prozess immer ist.*¹⁰⁴⁵

6.2.9. Verständnis von Führung

6.2.9.1. freundschaftlich, familiär, unkompliziert

Frau B8 berichtet von einem freundschaftlichen und familiären Umgang zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

*Wir sind großteils alle per du untereinander, also es ist auch der Geschäftsführer ganz ein offener Mensch, der auch mit sehr vielen Leuten per Du ist oder der auch bei der Weihnachtsfeier bis vier Uhr bleibt und mit jedem redet. Also (.) das ist sehr familiär und sehr freundschaftlich teilweise sogar.*¹⁰⁴⁶

¹⁰⁴³ B6, 188.

¹⁰⁴⁴ B5, 113.

¹⁰⁴⁵ B3, 8.

¹⁰⁴⁶ B8, 106.

Ähnlich sieht es Interviewpartner B7, wenn er vom unkomplizierten Miteinander erzählt, das sich nicht zuerst am Organigramm orientiert:

Aber grundsätzlich wäre mein Chef der Betriebsleiter. (..) Ist zwar schön am Organigramm, wird aber in der Regel nicht so eingehalten. Weil es geht, wenn etwas ist, geht der Chef direkt zu mir, aber wie gesagt, wir haben das schon sehr im Griff. Wir sind sehr gut miteinander hier herinnen, das muss man sagen. Es weiß in der Führungsebene mit Sicherheit jeder seinen Aufgabenbereich und ich glaube, dass ein jeder sogar etwas darüber hinaus tut.¹⁰⁴⁷

Auch wenn die Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spürbar sind, möchte Herr B4 selbst als Führungskraft einen offenen Umgang pflegen:

Unsere Bürotüren sind immer offen, ich kenne das gar nicht anders, also dass die Bürotür geschlossen ist, das kenn ich / die mache ich zu, wenn ich ein Telefonat führen muss oder ein Gespräch, ein Vier-Augen- oder Sechs-Augen-Gespräch habe, aber sonst ist die immer offen.¹⁰⁴⁸

Ich meine von den Leuten in der Produktion ist das ganz klar, die schauen immer zum dem hinauf, der weiter oben ist. (..) Das heißt aber nicht, dass man nicht miteinander / bei der Weihnachtsfeier miteinander redet und scherzt oder so was.¹⁰⁴⁹

Vor diesem Hintergrund hat er Schwierigkeiten mit dem österreichischen Titelwesen und ist froh über das lockere Verhältnis zu seinem neuen Chef:

Also die Firma (..) ist / ist eine / also die Firma ist im Prinzip einmal eine konservative österreichische Firma. [...] Jetzt bin ich <Angehöriger eines anderen Staates>, ich tat mir mit Titeln sowieso schwer, jetzt kam ich in die Firma und musste also sagen, Herr Dr. X, Herr Dr. Y, Herr Dr. X hat gesagt, Herr Dr. / und das war also Titel / immer pleno titulo. Und mein jetziger Chef ist - der ist seit einem Jahr jetzt unser Chef - auch <Angehöriger eines anderen Staates>, und wir haben einmal gleich den Titel abgeschafft zwischen uns, was jetzt irgendwie ganz

¹⁰⁴⁷ B7, 22.

¹⁰⁴⁸ B4, 66.

¹⁰⁴⁹ B4, 86.

*angenehm ist. Und ich musste mich wieder umgewöhnen. Und (..) es ist ein bisschen lockerer geworden.*¹⁰⁵⁰

6.2.9.2. *vorne stehen, etwas verantworten, Vorgaben machen, entscheiden, Vorbild sein*

Interviewpartnerin B8 verbindet mit ihrer Führungsfunktion das „Vorne-Stehen“, „Inputs geben“ und „Antreiben“ als spürbare Unterschiede zu ihrer früheren Funktion in der „zweiten Reihe“:

*Weil damals war ich HR-Assistentin, das heißt im Prinzip zweite Reihe und habe dort alles ausprobieren können, habe da den Bereich auch ganz aktiv mitgestalten können, aber halt nicht vorne stehen müssen und irgendetwas vertreten, sondern einfach immer wieder irgendwen gehabt, der das dann halt entweder weitergetragen hat oder (..) / ja, oder einfach Inputs gegeben hat. Und jetzt ist es halt so, man steht vorne, man muss selber die Inputs geben, muss selber Antreiber sein, das ist einfach eine andere Funktion.*¹⁰⁵¹

Interviewpartnerin B6 sieht den Unterschied außerdem im Tragen von größerer Verantwortung:

*Das bedeutet aber auch viel mehr Verantwortung, viel mehr zeitliche Ressource, die ich dann eben hier verbringe. Anders kann es auch nicht gehen.*¹⁰⁵²

Interviewpartner B3 sieht es als Recht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass es ausreichend Führungskräfte gibt, die vor Ort Verantwortung übernehmen und Probleme managen:

Aber dass die Mitarbeiter / damit das wirklich so gut wie möglich funktioniert, was ist der beste Weg, aber so gut wie möglich funktioniert, muss da wer vor Ort sein, der auf Probleme eingehen kann, der ihnen helfen kann, den Mitarbeitern, gerade in so einer führungslosen Struktur, wie wir es jetzt haben. Aber ich denke generell, dass / ja es gibt eh diese aus der Theorie, Recht auf Führung und so

¹⁰⁵⁰ B4, 84.

¹⁰⁵¹ B8, 52.

¹⁰⁵² B6, 124.

*diese Geschichten, das ist nicht nur so da dahingesagt. Es muss wo einen Ansprechpartner geben, der sich / wo die Leute erkennen, dass da wer da ist, der sich einmal kümmert.*¹⁰⁵³

Herr B5 beschreibt, wie er als Führungskraft seinen Standpunkt vertreten und gegebenenfalls nach oben hin verantworten muss:

*Ich sage auch, das oder das geht jetzt nicht, das kann ich erst in zwei Tagen machen. Und wenn der meint, das kann nicht sein, sage ich: Dann musst du eine Stelle höher gehen. Und das war bis jetzt (.) / das ist nicht oft vorgekommen, habe auch kein Problem damit, weil ich sage das ja nicht aus Willkür oder so, sondern (.) weil ich da oder dort das als dringender erachte. Und wenn halt das / wenn wer meint, seines ist aber dringender weil das das das, wo ich den Hintergrund von der Produktion her ja nicht kenne (.), dann muss er weitergehen. Ich meine, wenn er mir erklärt, dann kann es schon sein, dass er mich dazu bringt, dass ich das vorziehe. Und wenn ich es aber nicht einsehe, dann muss er einen Schritt weitergehen. Und der muss es mir dann sagen: Ja, wir machen das. Dann sage ich: Okay, kein Problem.*¹⁰⁵⁴

Interviewpartner B2 zählt es zu den Rechten der Führungskraft, für alle verbindliche Vorgaben zu machen:

*Und nachdem das Zeitsystem generell in der ganzen Holding geändert worden ist und um Sieben anzufangen ist, hat unser Herr <Familiennamen> auch gesagt, wir sollen um Sieben anfangen. Und da muss man sich halt dran halten, wenn das so ist, wenn das eine Firmenorder ist, das muss man.*¹⁰⁵⁵

Die Vorgaben, welche Interviewpartner B1 seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt, sind Ziele, die von ihm formuliert werden:

Bei mir ist es halt so, ich kann mir größtenteils meine Ziele und Herausforderungen selber suchen und setzen. Das ist bei meinen Mitarbeitern dann schon ein

¹⁰⁵³ B3, 68.

¹⁰⁵⁴ B5, 175.

¹⁰⁵⁵ B2, 88.

*bisschen anders, die sind ein bisschen auf das angewiesen, was ich an größeren Zielen vorgebe und auf sie dann herunterbreche.*¹⁰⁵⁶

Herr B4 sieht es als persönliche Lernaufgabe, richtig einzuschätzen, wie viel er als Führungskraft fordern kann:

*Ich erwarte, glaube ich, viel. Also das ist schon wahr. Es hat einmal eine Zeit lang den Scherz gegeben mit der Peitsche, was aber nicht stimmt, also ich bin / also ich bin nicht einer mit der Peitsche, aber ich fordere und ich muss / ich brauch, dass die Bereichsleiter mir sagen: Das ist zu viel, das geht nicht. Weil ich kann das / ich muss das auch erst lernen, ich musste das auch erst lernen zu beurteilen, was ist forderbar und was ist zu viel.*¹⁰⁵⁷

Herr B7 skizziert am Beispiel von größeren Anschaffungen die Zusammenarbeit mit seiner Führungskraft als Rücksprache-Halten und Entscheiden durch den Chef:

*Das rede ich immer mit dem Chef zusammen. [...] Diese Sachen rede ich mir alle mit dem Chef aus. Also wie jetzt das eingerichtet wird, das haben wir uns alles ausgemacht. Oder ich habe auch das große Glück, ich mache ihm heute einen Vorschlag. Ich sage, wir würden diese und diese Maschine brauchen und alles, was ich belegen kann, wo ich genaue Angebote habe, wo ich sagen kann: Wenn wir das so machen, dann passiert das. Ist mir eigentlich noch nichts abgelehnt worden.*¹⁰⁵⁸

Bei den Interviewpartnern B2 und B4 sind es personelle Fragen, in deren Zusammenhang sie die Letztentscheidung der Führungskraft thematisieren:

*Dann gehen wir das durch, sprechen das Ganze aus, wie ist die Marschroute. Er sagt zu mir: <Familiennamen>, pass auf, da lege ich dir nichts in den Weg, ob du jetzt einen <Angehörigen einer Berufsgruppe> suchst oder einen <Angehörigen einer anderen Berufsgruppe> oder das oder das, das ist dir überlassen, weil du musst ja mit ihm arbeiten. Mach einmal die Vorgespräche, schau dir das Ganze an. Ich lege ihm das dann auf den Tisch und er /*¹⁰⁵⁹

¹⁰⁵⁶ B1, 66.

¹⁰⁵⁷ B4, 66.

¹⁰⁵⁸ B7, 112.

¹⁰⁵⁹ B2, 102.

Auch der disziplinarisch Entscheidende. Also wenn wir irgendwas zu entscheiden haben, ist / wird er involviert. Das heißt, wir sind hier am Standort - er ist am anderen Standort - das heißt, wir beide sind hier am Standort so mehr oder weniger die Checker, machen aber alles in einer sehr produktiven Absprache mit ihm.¹⁰⁶⁰

Herr B2 hat in seinem Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass es seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Erwartung besteht, dass Letztentscheidungen durch die Führungskräfte gefällt werden, wie er am Beispiel von Neuaufnahmen neuer Teammitglieder erläutert:

Aber es hat sich dann rauskristallisiert, dass in Wahrheit die Mitarbeiter, die beim Schnuppern die Neue beurteilen, dann sich auch nie klar sagen trauen: Das ist jetzt die, die ich will. Sie geben Empfehlungen, sie sagen: Die war gut. Die war auch gut. Aber zum Schluss müssen wir es / Das hat sich eigentlich in den letzten Jahren jetzt wieder herausgestellt. Also wir haben vor fünf Jahren wirklich / das haben wir hart als Regel aufgestellt, dass wir gesagt haben: Die letzte Auswahl trifft das Team. De facto hat sich aber entwickelt, dass das Team ihre Empfehlung abgibt oder sagt: Die ist gut, die ist auch gut. Manchmal ist es so, dass es wirklich für das Team so spürbar war: Das ist die beste gewesen, die ist so super, die passt zu uns. Dann ist es uns auch am allerliebsten natürlich und das funktioniert dann / in solchen Beispielen funktioniert es dann von Anfang an sehr, sehr gut. Aber sehr oft ist halt, dass dann trotzdem jetzt, ich sage einmal die Führungskräfte, von denen ich gesprochen habe, mein Team, dass die dabei sind und die letzte Entscheidung dann meistens oder sehr oft treffen.

I: Wo dann das Team direkt die Verantwortung auch nicht nehmen will.

B3: Genau. Genau, ja. Das ist, was wir jetzt in den letzten Jahren wieder erkannt haben.¹⁰⁶¹

Für Interviewpartner B4 bedeutet das Vorne-Stehen einer Führungskraft auch, eine Identifikationsfigur für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sein::

¹⁰⁶⁰ B4, 30.

¹⁰⁶¹ B3, 30-32.

*Ich bin außerdem der Meinung, dass die meisten Leute - und ich zähle mich dazu -
(.) / Man arbeitet auch für seinen Chef. Irgendwie arbeitet man immer auch für
seinen Chef. Und wenn der Chef nicht o.k. ist, wird's für mich mühsam. Also (.) ich
hatte das eben auf der Uni erlebt. [...] Wenn das passt, dann geht's mir sehr gut,
muss ich sagen, wenn das nicht passt, wird's ein bisschen mühsam.¹⁰⁶²*

Für Herrn B3 ist damit eine Vorbildfunktion verbunden:

*Auch von dem halte ich sehr viel, dass so wie es ich / wie ich Führung verstehe
oder wie ich meine Arbeit mache, dass das hoffentlich auch ein bisschen eine
Vorbildfunktion für meine Leute hat.¹⁰⁶³*

6.2.9.3. Erwartung der Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Herr B7 erwartet sich von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eigenverantwortliches Arbeiten:

*Naja, bei mir geht das dorthin, ich erwarte mir heute von einem, der 35, 40 Jahre
alt ist, der zuhause eine Familie hat, die müssen ein bisschen selbstständig / die
müssen Eigenverantwortung haben. Ich will nicht jedem immer alles anschaffen.
Es sollte ein jeder schon auch selber ein bisschen in seinem Gebiet sich den Kopf
so zerbrechen.¹⁰⁶⁴*

Interviewpartner B1 gibt zwar Ziele vor, überlässt es aber der Eigenverantwortung der jeweiligen Person, wie diese Ziele erreicht werden:

*Also, wie gesagt, Ziele gebe ich einmal grundsätzlich vor und die breche ich dann
runter auf die Mitarbeiter. Aber wenn es um die Frage des / Wie erreichen wir
das Ziel, welchen Weg schlagen wir ein? Da gebe ich nie Ziele vor, oder: Da gebe
ich nie den Weg vor.¹⁰⁶⁵*

Herr B5 sieht für sich selbst einen Vorteil darin, wenn seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit eigenverantwortlich erledigen:

¹⁰⁶² B4, 62.

¹⁰⁶³ B3, 70.

¹⁰⁶⁴ B7, 64.

¹⁰⁶⁵ B1, 68.

Ich habe den Vorteil, ich habe Leute die - ich meine, sie werden jetzt zwar immer weniger - die ich seit <vielen Jahren> habe. Und das sind fertige Leute, bei denen brauche ich nicht viel nachschauen, „Weißt du eh, was du gemacht hast?“ oder so.¹⁰⁶⁶

Er erwartet sich, dass sie sich melden, wenn sie seine Unterstützung benötigen:

Ja, das ist einfach (...), das sind die Anforderungen, die ich von der Firma gestellt kriege, die gebe ich ihnen, verteile ich an die Mitarbeiter (..) und erwarte einfach, dass sie das besten Wissen und Gewissen machen. Und wenn irgendwo ein Problem ist, müssen sie kommen. (..) Ich bin keiner, der immer von einem zum anderen geht und sagt: Passt eh alles, haut das eh hin, hast du eh keine Probleme? Das tue ich nicht.¹⁰⁶⁷

Mit der Einführung der Teamarbeit im Unternehmen von Interviewpartner B3 war die Hoffnung verbunden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst mehr Verantwortung übernehmen – auch wenn sich diese wie im Fall der Einstellung neuer Teammitglieder¹⁰⁶⁸ nicht immer erfüllt:

Aber auch die Hoffnung irgendwo und zu einem Großteil hat sich die erfüllt, dass die Leute sich mehr Verantwortung übernehmen.¹⁰⁶⁹

Im Fall, dass ein Team nicht selbst in der Lage ist, aufgetretene Probleme zu lösen, ist es Aufgabe der jeweiligen Teamsprecherin oder des Teamsprechers, die Führungskräfte um Unterstützung zu ersuchen:

Wenn es wo Probleme gibt und die gibt es halt, wo Menschen zusammenarbeiten und auch wohl nicht direkte Führung ist, dass dann was knautscht, dass sie einmal sagen: Bei uns gibt es ein Problem, könnt ihr uns bitte helfen dabei. Das ist auch so ein bisschen ein Auftrag, der natürlich immer an der Grenze ist - ich will ja niemanden verpetzen - wann geht man und holt sich Hilfe oder wann wird es

¹⁰⁶⁶ B5, 77.

¹⁰⁶⁷ B5, 109.

¹⁰⁶⁸ Vgl. oben 6.2.9.2.

¹⁰⁶⁹ B3, 8.

als Verpetzen irgendwo gesehen. Also das ist immer so ein bisschen ein schmaler Grat auch, ganz klar. Aber grundsätzlich habe ich ein gutes Gefühl dabei.¹⁰⁷⁰

Herr B3 sieht die größere Eigenverantwortung in den Teams aber nicht als Arbeitserleichterung für die Führungskräfte auf Kosten der Teams:

Das ist durch unsere Teamarbeit, weil wir da doch sehr viel ja abgegeben auch haben. Also das ist / ich finde sogar, dass Führung dort fast ein wenig schwerer oft ist, als wenn man sie viel autoritärer führen würde, wenn ich sage: Da, das sind die Regeln, bumm zack aus.¹⁰⁷¹

Für Herrn B3 sind mit der Eigenverantwortung der Teams als Führungskraft ambivalente Gefühle verbunden:

Also das braucht / das weiß ich, das kann ich nachvollziehen, wie ich am Anfang auch erzählt habe von diesen unterschiedlichen Aufgabengebieten, unterschiedlichen Mitarbeitern, Charakteren, die da drinnen sind, dass das etwas ist, wo es auch eine Grauzone gibt, die man vielleicht gar nicht wissen will, wo es viel, wenn man sagt: Kann ich euch helfen? - Nein, nein, das machen wir uns schon. Auch das ist, was man immer wieder erlebt, das ist auch ganz spannend für mich, wo ich nicht / auf der einen Seite froh bin: Super, wenn ihr euch das macht. Auf der anderen Seite: Poah, was kommt denn da wirklich heraus?¹⁰⁷²

6.2.9.4. auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse hören

Interviewpartner B3 hat den Anspruch an sich selbst und die Führungskräfte, für die er verantwortlich ist, dass sie als Führungskräfte echte Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner sind:

Aber zum Schluss das Wichtigste, dass auch meine Betreuer auch genauso, das versuche ich vorzuleben, auch von dem halte ich sehr viel, dass so wie es ich / wie ich Führung verstehe oder wie ich meine Arbeit mache, dass das hoffentlich auch ein bisschen eine Vorbildfunktion für meine Leute hat, dass die das genauso verstehen und entsprechend dann deren Teams immer irgendwo vermitteln

¹⁰⁷⁰ B3, 10.

¹⁰⁷¹ B3, 32.

¹⁰⁷² B3, 70.

*können und glaubhaft auch mit echten Beispielen, nicht nur erzählen davon, sondern wirklich das sind für die Leute. Dass sie wirklich auch einen Ansprechpartner haben.*¹⁰⁷³

Ihm geht es dabei darum, auch die Meinung der Menschen zu hören und daraus gegebenenfalls eine Lösung für Probleme abzuleiten:

*Und oft frage ich dann zurück: Ja, sag es du, was jetzt gescheit ist. Oder dass ich nur Helfer auf dem Weg, dass wir eine Entscheidung finden. Aber - ob es besser oder schlechter gelingt - aber wichtig ist, dass für eine gute Zusammenarbeit in einem Team, dass sie wissen, wo sie hingehen müssen, wenn was nicht so passt oder auch für ganz alltägliche Situationen. Ich denke / Das ist meine Überzeugung, das ist mein Gefühl, das ich so in den Jahren, glaube ich, dass ich gut gekriegt habe, dass das wichtig ist.*¹⁰⁷⁴

Regelmäßig kommen im Unternehmen von Herrn B3 zu diesem Zweck die Teamsprecherinnen und Teamsprecher zusammen:

*Die Teamsprecher sind keine Führungskräfte, die sind voll mitarbeitende Mitarbeiter. Die haben einzig die Aufgabe, so ein bisschen Sprachrohr zu sein. Wir machen einmal im Monat ein Teamgespr/ eine Teamsprecherrunde, wo wir so die Probleme zwischen den Teams ein bisschen ansprechen, wo von den Mitarbeitern selbst, von den Teamsprechern selbst kommt: Ah, da mit den <Produktteilen> hat es Probleme. Was könnten wir da machen, dass wir das ausreden.*¹⁰⁷⁵

Für Interviewpartner B1 ist es wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich gehört und in die Planung der Vorgehensweise mit einbezogen werden:

Aber es sollte der Mitarbeiter zumindest einmal das Gefühl haben, (..) er darf mitreden, auf das wird auch Rücksicht genommen und das ist nicht nur so pro forma, dass er halt einmal mitreden hat dürfen und nachher macht / machen wir eh das, was der Chef vorgeschlagen hat, oder sich denkt, also das probiere ich.

¹⁰⁷³ B3, 70.

¹⁰⁷⁴ B3, 68.

¹⁰⁷⁵ B3, 10.

Also das ist nicht meine Art von Führungsstil und so sehe ich eben auch den Aspekt „Gemeinsam“.¹⁰⁷⁶

Frau B6 sieht es als komplexe Aufgabe für die Führungskräfte, auf die Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angemessen einzugehen:

Es gibt unterschiedliche Bedürfnisse bei den Zielgruppen und bei unseren Unternehmen/ bei unseren Mitarbeitern. Und die kann man nicht mehr mit einer einfachen Lösung abdecken.¹⁰⁷⁷

Es gibt eben noch sehr viele ältere Führungskräfte, die halt ihren Weg anders gegangen sind, und da gibt es wenig, ja, Feedback, wenig Rückmeldung von den Mitarbeitern.¹⁰⁷⁸

Herr B7 versucht, dieser von Frau B6 formulierten Herausforderung in seiner Arbeit zu entsprechen und Anliegen, wenn es irgendwie geht, zu erfüllen:

Ich schaue mir einmal zuerst das an, ob es machbar ist oder ob es nicht machbar ist, wobei "es geht nicht" gibt es in der heutigen Zeit nicht mehr.¹⁰⁷⁹

Für Interviewpartner B4 ist das Hören auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer Erkenntnis verbunden:

Also für mich war es nicht einfach zu lernen, dass die Leute einfach anders denken als ich denke. Und das ist / Die denken nicht wie jemand, der zehn Jahre studiert hat. Wobei es da nicht um Grips - die Leute sind smart, die sind pfiffig - sondern das geht um (.) einfach die Art zu denken, weil wenn ich irgendwie sage, o.k., das ist selbstverständlich, dass ich das so und so mache, ist das für die nicht unbedingt so. (..) Und da musste ich erst lernen, dass es einfach Dinge gibt, die ich sagen muss und nicht als selbstverständlich voraussetzen kann.¹⁰⁸⁰

¹⁰⁷⁶ B1, 68.

¹⁰⁷⁷ B6, 130.

¹⁰⁷⁸ B6, 140.

¹⁰⁷⁹ B7, 34.

¹⁰⁸⁰ B4, 66.

6.2.9.5. auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schauen, Fürsorge, Förderung

Zur Führungsaufgabe gehört für Herrn B7, darauf zu schauen, dass es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut geht:

Ja, wir schauen natürlich so, auch wenn man oft unter Zeitdruck ist, wir schauen trotzdem, dass sich einer jetzt nicht - unter Anführungszeichen - ausbrennt, wir schauen, dass sich nicht unbedingt wer verletzt. Also das soll schon alles ein bisschen im Rahmen sein und es muss jetzt nicht einer da, also so richtig, dass jetzt einer zum Sterben verurteilt ist, das sollte es nicht sein.¹⁰⁸¹

Interviewpartner B3 sieht es als seine Verpflichtung als Führungskraft, über das Befinden der ihm anvertrauten Personen im Bild zu sein:

Ich habe für mich selber auch immer wieder, wenn ich es einmal zwei, drei Tage nicht schaffe, dass ich in die Produktion einmal eine Runde gehe, gleich ein schlechtes Gewissen vor mir selbst, dass ich nicht mehr weiß, no wie läuft es denn, oder wie schauen denn die Leute da drein, was für ein Gesicht machen sie auch. Das sind / ja, das sind so meine Themen, mit denen ich mich da herumschlage.¹⁰⁸²

Herr B1 fühlt sich als Führungskraft verantwortlich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Spaß und Freude an der Arbeit haben:

Aber wenn ich das halt ein bisschen im Auge behalte, was / dann glaube ich schon, dass das man (..) halt auch einen ähnlichen Effekt bei den Mitarbeitern erzielen kann, dass die halt mit einem ähnlichen Spaß in die Arbeit kommen und das mit einer ähnlichen Freude machen.¹⁰⁸³

Auch Herr B5 bemüht sich um eine schöne Arbeit für alle:

Ja (.), aber grundsätzlich schaue ich, dass ein jeder, sag ich jetzt, eine schöne Arbeit auch bekommt.¹⁰⁸⁴

¹⁰⁸¹ B7, 108.

¹⁰⁸² B3, 30.

¹⁰⁸³ B1, 66.

¹⁰⁸⁴ B5, 113.

Für Interviewpartner B3 hat seine Sorge um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mit Fairness zu tun:

Und eine ganz wichtige Erkenntnis, die ich gewonnen habe auch in der Zeit, ist, es gibt nichts Unfaireres, als jeden gleich zu behandeln. Aber auch jede Sonderstellung, die einer kriegt, ist ein Lawineneffekt, den man hat durch diese Vorbildfunktion.¹⁰⁸⁵

Und Interviewpartner B5 hat manchmal einen Streit zu schlichten:

Und da (..) gibt es halt den einen oder anderen, wo es nicht wirklich gut passt (..), wo bei zweien die Chemie einmal gar nicht funktioniert (4) Ja (...), da muss man halt ab und zu ein bisschen eingreifen, aber wirklich selten. (..) Aber das ist halt / mit dem lebe ich jetzt auch schon seit <Anzahl> Jahre. [...] Ja und dann werden sie laut. Und dann muss ich hinaus und dann: He, macht das draußen! Oder, weiß ich nicht, oder: Was soll das jetzt?¹⁰⁸⁶

Während sich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihr eine gewisse Fürsorge erwarten können, stellt Frau B9 klar, dass sie ihrerseits als Führungskraft weniger mit der Fürsorge des Chefs rechnet. Sie sieht es als Teil ihrer eigenen Verantwortung, auf sich selbst zu schauen:

Also das / es gibt schon Phasen, die sehr intensiv sind. Und wenn ich aber dann merke: Hoppala, so quasi, jetzt (.) wird es auch mir zu viel. (.) Dann ist es meine eigene Verantwortung, auf meine Gesundheit zu schauen. Und dann stelle ich mich halt noch auf das Laufband - jetzt ist es mir noch zu finster, ich traue mich am Abend draußen noch nicht (.) laufen gehen - oder gehe ich halt / oder mache auch das, dass ich einmal sage: Okay, heute ist es ein bisschen ruhiger und heute ist es möglich. Dann bin ich um Drei dahin, habe ich die Lauftasche im Auto und gehe halt irgendwo quasi noch eine Stunde laufen. Also die Gesundheit. Und das ist einfach was, wo man wirklich sagen muss, in der derzeitigen Arbeitswelt und bei gewissen Positionen, dessen muss man sich bewusst sein, liegt die Verantwortung bei einem selber. Ich schaue auf meine Mitarbeiter, ja. Und die können sich das auch erwarten, dass der Arbeitgeber auf sie schaut, aber auf mich schaut keiner. Mein Chef, also mein Chef, unser Geschäftsführer kommt

¹⁰⁸⁵ B3, 30.

¹⁰⁸⁶ B5, 115-117.

*dann halt einmal herein und sagt: Na hörst, du schaust aber nicht gut aus. Sage ich: Danke, immer wieder gerne.*¹⁰⁸⁷

Herr B4 erzählt, dass nicht unbedingt jede gut gemeinte Maßnahme auch von den Menschen angenommen wird:¹⁰⁸⁸

*Ich habe zum Beispiel so Hebehilfen angeschafft, <genauere Beschreibung eines Vorgangs> und diese <Objekte> müssen die auf die Maschine stellen und so ein <Objekt> wiegt fast zehn Kilo. Jetzt tun die Damen das den ganzen Tag, alle zwei, drei Minuten ein <Objekt> da hinüberstellen. Da habe ich so eine Hebehilfe angeschafft mit so Saugknöpfen, dass man die praktisch rüberheben kann, was mit so Druckluft funktioniert.(.) Aber manche wollen das gar nicht. (.) Also das war von mir eben eine gute Intention, damit die Leute / auch meine Verantwortung, weil, wenn die das die ganze Zeit machen, holen sie sich auch einen Rückenschaden. Aber manchen Leuten muss ich echt sagen: Sie nehmen das Ding jetzt! Weil: Nein, geht eh besser so. Manchmal wollen die Leute das, was sie unterstützen soll, eigentlich gar nicht so.*¹⁰⁸⁹

Eine andere Art von Fürsorge beschreibt Interviewpartner B1 aus seiner Erfahrung, während seiner Berufslaufbahn durch solche Führungskräfte gefördert worden zu sein, die seine persönliche Art besonders zu schätzen wussten:

*Ich habe immer das Glück gehabt, dass mich Leute / dass ich Leute gehabt habe, die mich gefördert haben. Das war ganz wesentlich, das / ohne dem wäre es nicht gegangen.*¹⁰⁹⁰

*Also mir ist es nie wirklich um - wie soll ich sagen - um Funktionen, Positionen, um die ist es mir nicht gegangen. Mir hat Arbeit immer Spaß gemacht. Und ich glaube, das war auch der Schlüssel schlussendlich zum Erfolg und warum mich dann auch die / meine Mentoren sozusagen gefördert haben, weil die gesehen haben, dass mir das Spaß macht, und nicht aus irgendeinem Geltungsdrang heraus das Ganze passiert.*¹⁰⁹¹

¹⁰⁸⁷ B9, 88.

¹⁰⁸⁸ Vgl. B1, 125-126. Siehe Seite 382.

¹⁰⁸⁹ B4, 112.

¹⁰⁹⁰ B1, 40.

¹⁰⁹¹ B1, 42.

6.2.10. Aufteilung der Arbeit

Zum Thema Arbeitsaufteilung gibt Herr B1 das wichtige Stichwort „stärkenorientiert“, mit dem er seine Vorgehensweise bei der Verteilung der Arbeit beschreibt:

Also grundsätzlich versuche ich natürlich, dass ich, wenn ich meinen Mitarbeitern irgendwelche Aufgaben übergebe, ihnen solche Aufgaben zu geben, die einmal primär ihren Stärken entsprechen. Das ist jetzt ein bisschen eine Frage des Führungsstils, den man da jetzt eingeht. Man hat lange Zeit halt darüber geredet, wie kann man Schwächen von Mitarbeitern ausmerzen und was für Ausbildungen gedeiht man ihm an. Das ist nicht unbedingt mein Zugang. Mein Zugang ist eher der, stärkenorientiert Aufgaben zu verteilen.¹⁰⁹²

Für Herrn B5 war dieses Thema vor allem in der ersten Zeit als Führungskraft prägend:

I: Um was geht es da inhaltlich vor allem dann bei der Führungsaufgabe?

B5: Das war (...) die ersten Jahre, ja, was gebe ich wem für eine Arbeit, weil jeder nicht für jede / Das hat sich dann so ein bisschen hinausspezialisiert, dass der eine da besser ist und der andere ist dort besser.¹⁰⁹³

Dass es nicht nur die Stärken, sondern auch die Bedürfnisse sind, die es zu berücksichtigen gilt, zeigt Frau B6 auf:

Es gibt keine einheitlichen Modelle mehr, die du einfach umlegst und sagst: So, und das gilt jetzt für jeden. Weil das gilt eben nicht mehr für jeden. Der eine freut sich über Schichtarbeit, der andere würde nie mehr in eine Schichtarbeit gehen.¹⁰⁹⁴

Interviewpartner B7 beschreibt, wie es für ihn bei der Zuteilung von Arbeit eine Rolle spielt, wie viel die einzelnen Personen aushalten:

Aus den Krankheitsbildern, die sich da alle in den letzten Jahren entwickelt haben, weiß ich es nicht, ob für die Mitarbeiter noch sehr viel mehr Belastung

¹⁰⁹² B1, 66.

¹⁰⁹³ B5, 104-105.

¹⁰⁹⁴ B6, 130.

*dazukommen soll. (.) Es gibt mit Sicherheit Leute, die alles aushalten, oder sehr, sehr vieles aushalten. Aber es gibt da unten auch Leute, die musst du ganz, ganz solide behandeln. Es gibt Leute, wenn ich zu dem hingehge und der sagt: Du, red' mit mir gescheit, sag mir, schaff mir an, was zu machen ist und ich tu das. Und wenn du zu wem andern hingehst und du würdest ihm was Zweites anschaffen, weil er / dann bist du total dort, wo du ihn überforderst. Also man sollte schon ein bisschen sensibel mit den Leuten umgehen.*¹⁰⁹⁵

In diesem Zusammenhang verweist Interviewpartnerin B9 darauf, dass eine Grundvoraussetzung zur Vermeidung von Überforderung darstellt, ausreichend Personal beschäftigt zu haben:

*So viel Arbeit, wie halt einfach hereinkommt, da baue ich auch entsprechend das Personal auf. Und nicht, dass ich einen jeden schinden muss, dass er halt Überstunden macht, dass man irgendwie drüber (.) kommt.*¹⁰⁹⁶

Herr B7 hat jede Position zweifach besetzt, um Probleme zu vermeiden:

*... habe mir dann das so eingeteilt, dass ich jede Position zwei Mal besetzt habe. Also es gibt es jetzt nicht, weil einer im Urlaub ist, jetzt kriege ich auf der anderen Seite ein Problem.*¹⁰⁹⁷

Frau B9 achtet bei der Arbeitsteilung nicht nur auf die Passung von Inhalten und Person, sondern sieht eine Bereicherung darin, wenn Menschen verschiedenen Alters gemeinsam in einem Aufgabengebiet arbeiten:

Wir haben selbst auch (.) in Bereichen, wo man sagt, da würde man tendenziell eher quasi so die jüngeren Mitarbeiter nur vermuten, weil es halt der Entwicklungsbereich ist, haben wir auch ganz gezielt versucht, quasi einen Mitarbeiter, der viel Erfahrung hat, auch mit dazu zu geben, weil man aus dem halt einfach viel Synergien dann ableiten kann, dass man sagt: Die (..) unorthodoxen Zugänge und die sprühenden Ideen, die vielleicht jemand hat, der jünger ist oder der gerade irgendwie von einer fachlichen Ausbildung kommt, dann gepaart quasi mit einem sehr hohen Praxiswissen und einem hohen

¹⁰⁹⁵ B7, 60.

¹⁰⁹⁶ B9, 66.

¹⁰⁹⁷ B7, 14.

*Erfahrungsschatz und ein bisschen mehr Ruhe vielleicht auch schon zu dem einen oder anderen Thema, finde ich, ist eine unheimliche Bereicherung.*¹⁰⁹⁸

Interviewpartner B2 hält es trotz stärkenorientierter Schwerpunktsetzung für wichtig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel zwischen Arbeitsbereichen wechseln, einerseits um Monotonie zu vermeiden und andererseits um bei Engpässen in anderen Bereichen mitzuhelfen:

*Ich habe die Leute gern, (.) dass sie wechseln, wie zum Beispiel der vom Werkzeugbau einmal in die Schweißerei geht, von der Schweißerei in die Montage, dass sie nicht stupid nur irgendwo stehen und, ich sage, leer werden im Kopf. Weil ich sage, wenn ich heute jeden Tag acht Stunden immer nur <denselben Handgriff mache> und / Ich meine, die Maschinen sind ja nicht gleich, er macht ja nicht immer <dasselbe>, aber du hast / die Tätigkeit ist immer das gleiche. Er schneidet sich Material herunter, er legt das Material hin und er macht <den Handgriff>. Und da ist, wo ich gesagt habe, das hätte ich gern, ich meine, ich weiß, dass sie extrem gute Fachkräfte sind, der eine zum Beispiel, der Schweißer, ist ein gelernter <Lehrberuf>. Wenn ich heute <eine bestimmte Arbeit auszuführen habe>, gehe ich nur zu ihm, weil ich weiß, wenn ich mir den hole - und es ist eine bestimmte Schweißarbeit zu erledigen - es gibt keinen besseren, der macht das. Genauso ist im Werkzeugbau einer, der hat damals ein Monat vor mir angefangen, der ist - wurscht, welchen Teil er fräst oder bohrt - da gibt es keinen besseren. Und nebenbei ist er, wenn ich heute sage, ich brauche heute draußen in der Montage, dass ich heute schnell eine Maschine fertig bauen muss und da brauche ich vier Hände, hole ich mir ihn dazu.*¹⁰⁹⁹

Herr B5 beobachtet, dass Fähigkeiten von Menschen leiden, wenn die andauernde Praxis fehlt. Das versucht er in der Aufteilung der Arbeit zu berücksichtigen:

*Ja, da schaue ich jetzt schon, dass da jeder zum Zug kommt, weil sonst ist sehr viel weg, weil das / sei es, was er gelernt hat, sei es bei <einer Tätigkeit>, wenn er da nicht regelmäßig hingehet, dann schwächelt er auf einmal. Und das darf nicht sein.*¹¹⁰⁰

¹⁰⁹⁸ B9, 70.

¹⁰⁹⁹ B2, 72. Vgl. oben 6.2.2.

¹¹⁰⁰ B5, 113.

In den Arbeitsteams im Unternehmen von Interviewpartner B3 ist es Sache der kollegialen Absprache, wer welche Arbeit bekommt. Aus der Erfahrung von Herrn B3 sehen nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin einen Gewinn:

Auch nicht verhehlen muss man, dass da viele Mitarbeiter schon dabei waren, die froh waren, dass sie hereingehen und sagen: So Meister, gib mir meine Arbeit, ich will da gar nicht viel nachdenken, ich will mich nicht auseinandersetzen mit meinen Kolleginnen, wer heute was macht. Weil das sind natürlich Sachen, da gibt es Stärkere, da gibt es Lautere drinnen, da gibt es welche, die länger da sind und sagen: Und du machst jetzt das. Und es gibt gute Arbeiten und es gibt - jetzt weiß ich / es gibt nie die absolute Gleichheit bei den Tätigkeiten, dass da schon kollegialer Druck irgendwo da ist und dass das sicher auch nicht leicht ist, ganz sicher nicht.¹¹⁰¹

Dass es unbeliebttere Arbeiten gibt, die aber dennoch gemacht werden müssen, kommt in mehreren Interviews zur Sprache.¹¹⁰² So sieht Herr B1 bei gewissen Tätigkeiten keinen Spielraum mehr, dass damit auch Spaß und Freude verbunden ist:

Dass das natürlich dann irgendwann einmal beim Hilfsarbeiter, der halt vielleicht irgendetwas eingepackt und eine sehr monotone Tätigkeit macht, dann nicht mehr ganz gegeben ist, also so ehrlich muss man sein. Das funktioniert nicht.¹¹⁰³

Interviewpartner B5 sieht bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern grundsätzlich die Bereitschaft gegeben, unbeliebttere Tätigkeiten zu machen

Aber das sind halt Sachen in einer Firma, die auch wer machen muss, und wenn das in den <Arbeitsbereich> hineinfällt, landet es bei mir, und das ist so(..) Und da höre ich eigentlich kein Murren oder, dass sie unzufrieden oder /¹¹⁰⁴

Dennoch kommt es manchmal vor, dass jemand zu einer Arbeit gezwungen werden muss:

¹¹⁰¹ B3, 10.

¹¹⁰² Vgl. auch oben 6.2.3.

¹¹⁰³ B1, 66.

¹¹⁰⁴ B5, 109.

Wenn jetzt irgendeine Reparatur ist in der Firma, da muss einer da bleiben, ob er jetzt will oder nicht, da wird er schon gezwungen (..) Ja (.), aber grundsätzlich schaue ich, dass ein jeder, sag ich jetzt, eine schöne Arbeit auch bekommt.¹¹⁰⁵

Sowohl Herr B7 als auch Herr B4 verweisen darauf, dass die Aufteilung der Arbeit nicht nur eine Sache innerhalb des Unternehmens ist, sondern darüber hinausgeht, wenn andere Firmen mit einbezogen werden:

Also ich muss mir jetzt nicht um alles Geld der Welt eine Maschine kaufen und die dann zu einem Großteil nicht ausgelastet ist, sondern das verstehe ich dann schon, dass ich woanders hingehere und mir diesen Teil eher zukaufe. Und das - unter Führungszeichen - eh ein Geschenk ist, als wenn ich mir da selber / Also man muss nicht unbedingt alles selber machen.¹¹⁰⁶

Aber es kann durchaus vorkommen, dass mich jemand anruft und sagt, er bräuchte eine Produktion von dem und dem, und dann sage ich, das können wir nicht, aber ich kenne einen, der es kann, und sage dem eben eine andere Firma, die das können. Und umgekehrt, dass wir also sagen: Ja, der und der hat empfohlen, ihr könnt das.¹¹⁰⁷

6.2.11. Unterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Unterschiede zwischen Arbeitskolleginnen und -kollegen werden von Interviewpartner B1 grundsätzlich als Bereicherung erlebt, aber nur bis zu einem gewissen Grad:

Also einerseits, ich glaube es ist notwendig, dass man in einem / in einer Firma oder wo auch immer (..) unterschiedliche Charaktere, unterschiedliche / also Leute mit unterschiedlichen Einstellungen irgendwo zusammenbringt. Das ist bis zu einem gewissen Maße befruchtend und positiv, das wird ab einem bestimmten Punkt nicht mehr gehen. Und den Punkt jetzt irgendwo so pauschal zu definieren, das geht nicht. Das hängt meines Erachtens sehr stark mit Unternehmenskultur zusammen.¹¹⁰⁸

¹¹⁰⁵ B5, 113.

¹¹⁰⁶ B7, 112.

¹¹⁰⁷ B4, 92.

¹¹⁰⁸ B1, 70.

I: Aber, das heißt, verstehe ich dich richtig, das heißt nicht, dass der jetzt nirgends //nein, nein, gar nicht // sich einfinden wird, sondern das hängt eben auch mit der Unternehmenskultur zusammen. Woanders geht es ihm gut.

B1: Genau. Und hochqualifizierte Mitarbeiter, die fachlich oft wirklich einen perfekten Input liefern, aber die durch Charaktereigenschaften, Erwartungshaltungen, Führungsstile, wenn er noch dazu Führungsverantwortung hat, oder andersherum, wenn er mit seiner Führungskraft nicht zusammenkommt, das passt einfach nicht. Und das muss man durchaus auch akzeptieren. Wie gesagt, es ist keine / Da will ich jetzt nicht einen Menschen qualifizieren dadurch, sondern das ist meines Erachtens Faktum.¹¹⁰⁹

Den Verzicht auf eine qualifizierende Wertung beschreibt Herr B4 als schwierig. Er erlebt die Ambivalenz von gegenseitiger Bereicherung und zu viel Unterschiedlichkeit in der täglichen Zusammenarbeit mit seinem unmittelbaren Kollegen:

Das ist / also das ist jetzt für mich persönlich gar nicht so einfach, weil (lacht) (.) da gibt's ganz aktuell eigentlich, also jetzt läuft schon seit einiger Zeit so ein Konfliktthema. Wir sind / also (.) wir sind drei Sachbearbeiterinnen in der Herstellungsleitung und mein Freund und Kollege und Chef eigentlich, der Produktionsleiter, und ich. Und er ist so ein typischer (.) <Sternzeichen>-Gefühlsmensch, der alles irgendwie so aus dem Bauch macht, null Struktur, null Organisation. Also er versucht's (lacht), scheitert aber kläglich jedes Mal. Und (.) das ist halt so der Running-Gag. () Und die anderen vier sind genau das Gegenteil, die sind alle vier / drei davon sind so <Sternzeichen> wie ich, strukturiert, erdig und so. Und wir sind alle super organisiert und (...) und jetzt rennt einmal vordergründig dieser ständige Schmäh zwischen dem (.) fluffigen irgendwie durch den Wind von unserem Chef und - also Produktionsleiter, Chef - und vier, die wir praktisch die ganze Organisations- und Bodenarbeit machen. (..) Auf der anderen Seite habe ich auch, muss ich aber dazu sagen, es ist zwar ein bisschen extrem, aber es ist eine sehr gute Ergänzung. Er nimmt einfach Sachen, die er sehr gut kann in seiner Art und deckt das ganz gut ab. Und für mich ist immer nur die Herausforderung, tägliche Herausforderung, das zu werten. Ich neige dazu, dass seine Art eben / ich neige dazu, seine Art nicht so gut zu werten wie unsere strukturierte, organisierte Art, was natürlich Blödsinn ist, aber / oder

¹¹⁰⁹ B1, 71-72.

sagen wir einmal so, es ist insofern nicht Blödsinn, weil diese organisierte Art heutzutage einen höheren Stellenwert hat (.) in dieser Art Job. Also wenn jemand reinkommt und sieht, dass / der kann mit seiner Korrespondenz und / alles ist völliges Chaos und so, dann wird jeder sagen: Ma, schlecht. Wenn er das andere nicht sieht. Aber diese Art zu werten ist eine verführerische Einladung und das ist gefährlich dadurch, (.) das ist / Ansonsten (...) ansonsten ist es, mein Gott, ja, es ist eine Bereicherung, wenn ich diesen Schritt, wenn ich das überwinden kann, diese vordergründige Wertung. Dann ist es immer eine Bereicherung, Leute zu haben, die anders mit den Dingen umgehen. Aber es / für mich persönlich ist es nicht leicht. Also ich muss da jedes Mal mich dran erinnern: He, deine Art ist nicht die einzige.¹¹¹⁰

Interviewpartnerin B8 beschreibt, wie sich bei Lehrlingen im Laufe der Zeit unterschiedliche Eigenschaften und Arbeitsschwerpunkte herauskristallisieren. Diese Unterschiedlichkeit der Menschen erachtet sie als notwendig für die gemeinsame Arbeit:

Wir nehmen jedes Jahr <Anzahl> Lehrlinge auf, die eben in diesen ganzen technischen Berufen ausgebildet werden. Und (.) am Anfang sind sie eigentlich alle gleich. Also man hat noch keine Idee, in welchen Bereich sie sich entwickeln werden. Und so ab dem zweiten Lehrjahr stellt sich dann halt heraus, wo der Einzelne seinen Schwerpunkt hat. Also der Eine ist einfach wirklich mehr so der, der mit den Händen arbeitet, der eher so fürs Größere zuständig ist, da ist es dann sehr wahrscheinlich, dass er sich in den Bereich mechanische Instandhaltung entwickelt. Der andere ist der absolute Tüftler, der kommt dann eben in die Anwendungstechnik, wo er eben die Werkzeuge entwickeln kann, kann aber auch durchaus einmal sein, dass sich der dann in Richtung wirklich echte Produktentwicklung auch weiterbildet. Der nächste ist mehr der, der halt nur so diese standardisierten Tätigkeiten machen will, also dem das völlig genügt, wenn er am Tag fünf Werkzeuge aus- und einbaut und dann am Abend eben abschalten kann. Und wir brauchen aber jeden. Und dieser Unterschied, der macht es eigentlich dann aus.¹¹¹¹

¹¹¹⁰ B4, 68.

¹¹¹¹ B8, 100.

Frau B9 benennt zuerst die Altersunterschiede zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber auch Unterschiede des Geschlechts oder Unterschiede der kulturellen Herkunft. Sie sieht in Unterschieden grundsätzlich einen Mehrwert:

B9: [...] Mitarbeiter werden auch in Zukunft noch länger in einem Arbeitsprozess (.) verbleiben. Und die Spanne zwischen (.) jungen oder ganz jungen Mitarbeitern und älteren Mitarbeitern und auch Mitarbeitern, die gerade im Unternehmen eingetreten sind und welche / Gerade wir können da wirklich (.) / haben eine breite Palette. Ich habe etliche Mitarbeiter, die jenseits der 30 Zugehörigkeitsjahre bei <Firma> aufweisen können. Also alleine da habe ich schon eine sehr hohe Unterschiedlichkeit auch mit drinnen. Aber wir sehen das so, dass im Prinzip aus all diesen Dingen (.) letztendlich (.) ein großes Maß an - wie soll ich das jetzt formulieren - (...) / Die Unterschiedlichkeit bringt irgendwie so den Mehrwert. Das ist so die Erkenntnis. Und wenn ich jetzt nicht nur auf ältere und jüngere Mitarbeiter schaue, sondern einfach auch quasi männliche und weibliche Mitarbeiter. Mir ist sehr, sehr wichtig, wir bilden ja <eher männlich dominierte Berufsgruppe> aus, wir haben in der Lehrwerkstätte immer auch Mädels. Das heißt, das ist etwas, was extrem bereichernd ist, weil halt die unterschiedlichen Zugänge und Sichtweisen dann im Arbeitsalltag immer wieder quasi eine Bereicherung auch sind. Das Einzige, was wir nicht (.) so haben, das ist quasi die Thematik (.) von migrantischem Hintergrund. Das ist / <Ort> ist irgendwie / ja, wenn /

I: Kein Thema oder was, kein besonderes?

B9: Ist eigentlich kein / ist kein Thema. Wir haben ein paar Mitarbeiter, die quasi nicht österreichische Staatsbürger sind, die sind wunderbar integriert im Betrieb, bringen auch ihre eigenen Themen ein Stück mit ein, aber auch eher nur im Sinne einer Bereicherung. (.) Und ansonsten sind wir, glaube ich, wirklich sehr gut durchmischt.¹¹¹²

Zugleich bergen aber auch in ihrem Unternehmen die genannten Unterschiede ein Potential an Konflikten, die im Extremfall zur Trennung der Konfliktparteien führen:

Es kann in der Zusammenarbeit zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern funken, es kann zwischen Männern und Frauen funken, es kann zwischen

¹¹¹² B9, 68-70.

Männern und Männern funken, also alles kann gut oder nicht gut funktionieren, aber da habe ich eigentlich keine schlechten Erfahrungen. Und dass es manches Mal natürlich (.) bei einer Teamzusammensetzung (.) auftaucht, dass irgendetwas nicht ganz so rund läuft, ja klar, das gibt es bei uns natürlich auch. Aber das sind dann meistens wirklich Aspekte, die sich auf der ganz persönlichen Ebene abspielen, dass man wirklich sagt: Okay, die Zwei haben keinen Schädel zusammen.¹¹¹³

Herr B5 erklärt, dass eine gute Durchmischung in der Alterstruktur notwendig ist, um eine Kontinuität im Unternehmen zu gewährleisten:

Wir schauen schon, dass die Jungen eigentlich hinkommen. Weil doch, in <Anzahl> Jahren gehen <Anzahl> weg, das bin ich, mein Stellvertreter und noch <Anzahl> andere. (...) Ja und dann / wir haben ein bisschen ein Loch, weil dann (5) sind welche knappe <Alter>, <Anzahl> Leute, und dann ist lange nichts, dann kommt einmal ein <Alter>, dann kommt lange nichts und dann sind wir bei <Alter>. Also die Jungen, die ich da habe, für die sind wir natürlich Urgesteine, uralt (). Aber ja, es funktioniert eigentlich gut.¹¹¹⁴

Interviewpartnerin B6 beschreibt am Beispiel älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass die Herausforderung, die Unterschiede der Menschen im Unternehmen zu managen, größer ist als in früheren Zeiten:

I: [...] Was heißt das für die Zusammenarbeit, dass die Menschen alle unterschiedlich sind?

B6: Eine Herausforderung (lachend). (...) Was heißt das für die Zusammenarbeit? Wir haben jetzt gerade erst einen Workshop gehabt, wo es eben um die unterschiedlichen Generationen geht, ja, und wie das weitergehen soll. [...] das Pensionsantrittsalter steigt, das heißt, wir haben ältere Mitarbeiter im Unternehmen. Wie bewerkstelligen wir das. Die Arbeitsplätze sind teilweise nicht dazu / (...) ja, gewährleisten kein gesundes Älterwerden. Das sind große Herausforderungen und da geht es eben viel in (...) Konzepte, wie können wir das bewerkstelligen, dass jeder eigentlich motiviert ist. Und es gibt keine Allgemeinlösung mehr und ich glaube, da stehen wir vor gewissen Grenzen sicher

¹¹¹³ B9, 78.

¹¹¹⁴ B5, 119.

*auch. Aber man kann nur schauen, einmal die Führungskräfte anfangen zu schulen und bewusst zu machen, dass es eben nicht mehr so ist, wie es jetzt vielleicht zwanzig Jahre so gelaufen ist.*¹¹¹⁵

Interviewpartner B1 glaubt, dass sich in Bezug auf die Unterschiede zwischen den Menschen ähnliche Menschen in einem Unternehmen zusammenfinden und die Unterschiede dadurch nicht zu groß werden:

*Ich glaube, dass innerhalb einer Unternehmung, einer funktionierenden Unternehmung, die Unterschiede zwischen Hierarchieebenen und Personen nicht mehr allzu groß dann sind. Also ich glaube, da finden sich dann im Endeffekt immer wieder ähnliche Arten von Menschen zusammen, also da (4) glaube ich nicht, dass es so große Unterschiede dann überhaupt gibt.*¹¹¹⁶

Passt jemand nicht ins Unternehmen, wird dies durch eine Trennung reguliert:

I: Das heißt - ich wiederhole es jetzt einmal und du sagst mir, ob ich es richtig verstanden habe - du meinst, irgendwie reguliert sich das von selber dann, dass die richtigen Führungskräfte zu den richtigen Leuten kommen, oder / Das reguliert sich irgendwie von selber, dass die Richtigen zusammenkommen, die dann / Weil sonst ist es nicht von Bestand.

B1: Also, von außen ins Unternehmen rein auf Dauer ja, also wenn von außen jemand ins Unternehmen hineinkommt und der passt nicht dazu, dann wird der dort meines Erachtens nicht alt werden.

I: Wurscht in welcher Funktion?

B1: Wurscht in welcher Funktion im Endeffekt, ja. Das hat noch nicht mal etwas mit Führungsverantwortung zu tun. (.) Sonst wird das ausgesessen, also entweder er ist so versteckt im Unternehmen, dass er nicht wahrgenommen wird, kommt auch vor, oder es wird bewusst geduldet, ja, also das passiert auch, also das möchte ich jetzt nicht ausschließen. Aber im Regelfall gibt es da, glaube ich, schon so eine Art Selbstregulierung, ja, der / Also, wobei selbstregulierend ist das nicht, irgendeiner muss die Kündigung aussprechen, also, oder regulierend

¹¹¹⁵ B6, 129-130.

¹¹¹⁶ B1, 74.

eingreifen. Aber im Verborgenen bleibt das, wenn man mit offenen Augen durchs Unternehmen geht, normalerweise nicht, also das kriegt man mit.

I: Mit „irgendeiner“ meinst du jetzt entweder die Firma oder der Mitarbeiter?

B1: Genau.¹¹¹⁷

Herr B3 beschreibt, dass unter den Arbeitsteams in seinem Unternehmen die Anforderungen, bei Unterschieden zwischen den Menschen von außen regulierend einzugreifen, je nach Gruppengefüge variieren:

Also da ist wirklich jedes Team auch unterschiedlich, weil es auch einfach die Leute, die da drinnen sind, das auch prägen. Und es gibt auch Teams, wo es wirklich nicht funktioniert, wo man oft dabei sein muss, wo oft einfach eine Führung notwendig ist.¹¹¹⁸

Interviewpartner B4 hat die Beobachtung gemacht, dass Regulierungen in einem Gruppengefüge erst recht neue Unterschiede zutage fördern können:

Das Witzige ist, das bricht sich dann runter und die Unterschiede der Leute, die man vorher nicht gemerkt hat, weil da so ein paar Bösewichte dabei waren, dann kommen die feinen Unterschiede kommen wieder stärker heraus. Das hört nicht auf, aber es ist doch ganz anders.¹¹¹⁹

Herr B3 kennt ein ähnliches Phänomen:

Die Regelung kennen wir auch, also wenn zehn / zehn Prozent sind immer irgendwo, die am unteren Ende tümmeln. Es gibt die Breite in der Mitte, ein paar die oben herausstechen, und ein paar, die unten sind. Aber wenn man die unten wegnehmen würde - so hat es mir mein Chef immer erzählt gehabt - dann sind andere, die in die Rolle hineinschlüpfen.¹¹²⁰

¹¹¹⁷ B1, 77-82.

¹¹¹⁸ B3, 10.

¹¹¹⁹ B4, 74.

¹¹²⁰ B3, 76.

6.2.12. Zusammenarbeit über das eigene Unternehmen hinaus

6.2.12.1. Partnerschaften

Herr B4 beschreibt die Beziehung zu Lieferunternehmen als partnerschaftlich. Die Beziehung zu Kunden hat für ihn einen leicht abweichenden Charakter:

Das, was ich mitbekomme, ist, ich würde nicht sagen, ein Glücksfall, aber ich glaube, es ist nicht gewöhnlich. Erstens einmal ist es <Branche> und <Branche> bedeutet zum Beispiel, dass praktisch die Lieferanten eigentlich Partner sind. Das sind / also wir sind jetzt nicht irgendwie bei der Metallindustrie oder bei der Autoindustrie, wo Lieferanten / ist heute auch nicht mehr so, aber früher, die wurden einfach geknebelt bis zum geht nicht mehr. Der Chef, von dem ich gelernt hab, eben der gestorben ist, der Produktionsleiter, der hat immer den Spruch gehabt: Die Lieferanten müssen auch leben, nur nicht so gut. Und der hat mir eigentlich das beigebracht, wie man - ich war ja <für einen bestimmten Bereich zuständig> und er hat ja selber <diesen Bereich> auch eine Zeit lang mitgeführt, weil da eine Zeit auch kein <Verantwortlicher für diesen Bereich> da war - und von dem habe ich das gelernt. Das Verhältnis zu diesen Firmen war eigentlich immer mit ganz, ganz, ganz wenigen Ausnahmen ein partnerschaftliches, offenes. Es war ziemlich gut. Das ist also so die Lieferantenseite. Das ist heute ein bisschen anders, weil, sagen wir einmal, es weht jetzt ein anderer Wind bei der neuen Einkaufsleitung, ein bisschen schärfer. (...) Aber trotzdem, das ist immer noch ein, sagen wir einmal, (.) die Lieferanten werden immer noch geschätzt. Das andere Verhältnis sind die Kunden, mein Gott, ja, das ist / wir machen bei unserem Standort auch sehr viel () für Dritte, das ist auch mit meine Aufgabe, mit diesen Kunden Kontakt zu halten, und was mir großen Spaß macht. Und, mein Gott, ja, das ist ein Verhältnis zum Kunden, das heißt, man ist zuvorkommend (..), also versucht, wirklich Servicegedanken zu leben. Aber ich hab dabei auch schon, weil das sonst ausufert, man muss auch schon Grenzen setzen, ist manchmal nicht leicht. Aber ich bin immer der Meinung, dass / der muss ernst genommen werden und wenn er ernst genommen werden will, muss ich ihm auch einmal sagen: Das geht nicht. So geht es nicht.¹¹²¹

¹¹²¹ B4, 90.

Interviewpartnerin B8 setzt darauf, an langfristigen Partnerschaften sowohl in der Beziehung zu den Lieferanten- als auch zu den Kundenfirmen zu arbeiten. Diese Langfristigkeit hatte für ihr Unternehmen schon maßgebliche Bedeutung:

Also wenn ich jetzt einmal anschau unsere Kunden- und Lieferantenbeziehungen, für uns ist generell so das Thema Langfristigkeit ganz ein wichtiges. [...] Und zieht sich aber genauso auf die Kunden durch, wo wir halt schauen, dass wir langfristige Partnerschaften eingehen. Das hat halt dann oft auch die Konsequenz, dass wir Sachen möglich machen, die halt über das normale Ausmaß hinausgehen und die halt dann einfach oft wirklich auch anstrengend werden für uns als Betrieb und auch für die einzelnen Mitarbeiter.¹¹²²

I: Gibt es da einen Rückfluss dann auch, im Sinne, also wie du gesagt hast, langfristige Partnerschaften, also dass man sagt, wirklich Part/ nicht nur Eindimensionales in eine Richtung?

B8: Ja, das kommt teilweise schon zurück. Zum Beispiel, die Geschichte ist jetzt schon alt, aber die Firma <Name>, die war eigentlich ein Kunde der ersten Stunde. Und da war es eigentlich einmal so, dass es der Firma wirtschaftlich einmal nicht ganz so gut gegangen ist und die haben aber trotzdem die Aufträge nicht storniert, sondern halt dann doch durchgehalten. Die haben da sicher dazu beigetragen, dass es die Firma auch noch gibt. Also das war eben wirklich ganz am Anfang <Zeitraum>.

I: Also es gibt es etwas wie eine echte Partnerschaft?

B8: Ja, würde ich schon sagen (..) Ja, dasselbe ist bei den Lieferanten, wo wir einfach auch schon, dass wir auch hier langfristige Verträge zusammenbringen. [...] Unser Rohmaterial eben das <Material>, da gibt es nur wenige <Produktionsstätten> weltweit, die das herstellen können. Und wie <Jahr> diese Wirtschaftskrise war, da war es interessanterweise so, dass dieser Rohstoff komplett knapp war. Also wir haben alle die Produktionen gedrosselt. (.) Und es hat dann wirklich eine Zuteilung dieses Rohstoffes gegeben auf die einzelnen Produzenten. Und da waren halt wir aufgrund unserer ganzen Abnahmemengen in der Vergangenheit einfach wirklich in einer privilegierten Situation, weil wir

¹¹²² B8, 110.

*einfach diese Stabilität und diese Sicherheit auch dem Lieferanten gegenüber zeigen haben können, dass wir ihn auch zahlen können. Was bei anderen kleineren Unternehmen halt nicht mehr möglich war. Ja und das ist halt auch etwas, was man sich nicht von heute auf morgen erarbeitet, sondern das dauert.*¹¹²³

Wie Unternehmen zusammenarbeiten, wird in einer Erzählung von Interviewpartner B2 über gegenseitige Besuche mit einer Partnerfirma deutlich:

*Wo wir heute zum Beispiel Kontakte haben, sage ich, zum Beispiel, wir waren jetzt bei dem <Erzeuger eines Maschinenteils>. Seit ich in der Firma bin, liefern die für uns. [...] Haben uns eingeladen, haben uns die Firma gezeigt, haben uns (.) sämtliche Bereiche, die in der Firma oder wo die Teile gefertigt werden, die für uns kommen, haben sämtliche Abteilungen vorgestellt, mit den Leuten auch, wenn wir heute dort anrufen müssen und sagen, das und das passt nicht, dass wir auch wissen, mit wem wir zu tun haben. Die waren auch / Vor Weihnachten waren sie, glaube ich, da, haben sich unsere Firma angeschaut. Da waren wir einen Tag und haben uns ausgetauscht, haben wir gesagt, das und das ist, qualitativmäßig könnte das und das besser sein. Oder jetzt zum Beispiel war dann die Problemlösung, wo sie gesagt haben, sie dürfen das da nicht - da ist ein Typenschild, wie () überall gibt - sie dürfen das normal nicht, dass sie das Typenschild einfach nur lose mitgeben, weil wir ummanteln dann das. [...] Sie haben da immer ein ungutes Gefühl, ob wir da nicht eine Lösung hätten. Und ich habe mir dann etwas einfallen lassen, habe mit der zuständigen Frau dort vom Konstruktionsbüro geredet, habe ich gesagt, ich könnte mir heute vorstellen, dass wir da oben - weil da oben sind vier Zentimeter Platz - dass wir da so einen Winkel mit anschweißen und sie gleich das Typenschild dort integrieren. [...] Dementsprechend haben wir das jetzt gemacht.*¹¹²⁴

Gewisse Arbeiten werden im Unternehmen von Herrn B2 regulär von einer Partnerfirma übernommen, das Unternehmen von Frau B6 arbeitet bei Trainings- oder Beratungsbedarf mit anderen zusammen:

¹¹²³ B8, 113-116.

¹¹²⁴ B2, 118.

Das ist auch dann, wo du Kontakt hast, das ist eine Fremdfirma, das ist eine Einmannfirma in <Ortsname>, wenn ich heute irgendetwas zu isolieren habe, den rufe ich an, der kommt dann gleich unmittelbar, isoliert uns die <Teile>.¹¹²⁵

Für externe Trainer und Berater und so sind wir natürlich ein sehr gutes Unternehmen, weil wir sehr viele Personen, sehr viele Leute haben und natürlich eine gute Auftragslage mit uns erzielen kann.¹¹²⁶

Interviewpartner B7 berichtet am Beispiel des Konkurses einer Firma, in der er gearbeitet hat, wie sehr Unternehmen in ihrer Arbeit mit anderen verbunden sind und es daher auch unmittelbare Auswirkungen zum Beispiel auf die Kunden hat, wenn ein Unternehmen ausfällt:

Du hast ja immer so einen Ablauf von so einem großen Werkzeug, der dauert ja immer vier, fünf Wochen. So und jetzt sind da fast gefertigte Werkzeuge gewesen, da hat es einen großen Kunden <aus Land> gegeben. Und da waren <Anzahl> Werkzeuge da. Und da haben die natürlich, diese Chefleute von diesen Firmen, die haben dann mit dir geredet: Du pass auf, <Name>, das geht nicht. Du hast dort <Anzahl> an Werkzeugen von mir liegen. Schau, dass du mit dem Masseverwalter irgendetwas zusammenbringst, weil ich brauche die Werkzeuge, sonst kann ich / (Handy läutet) Entschuldigung. [...] Und habe dann denen das ermöglicht, dass / also mit dem Masseverwalter habe ich das dann ausgemacht, dass diese Leute, ihr Eigentum eigentlich da herausbringen. [...] Und dann war es so, ich habe auch für den Masseverwalter einiges an solchen Werkzeugen dann vor Ort übergeben, weil mit dem Werkzeug allein ist es nicht abgetan. Du musst es ja dann auf deine eigenen <Maschinen> abstimmen, sodass das dann für die <Produktion> stimmt, das habe ich dann für den Masseverwalter auch ein bisschen gemacht und habe ihm da sehr viel Geld eingespielt.¹¹²⁷

6.2.12.2. Mitbewerb, fachlicher Austausch und Aushilfe

Herr B4 sieht die Verbindung zwischen den Unternehmen seiner Branche in Österreich eher freundschaftlich als von Konkurrenz geprägt:

¹¹²⁵ B2, 118.

¹¹²⁶ B6, 146.

¹¹²⁷ B7, 44-48.

Das ist bei der <Branchen>welt irgendwie in Österreich einfach niedlich, ja, das ist / Ich sag immer, wir sind befreundete Konkurrenten oder konkurrierende Freunde, weil die arbeiten tatsächlich zusammen, die <Branchen>firmen. Die treffen sich auch regelmäßig, tauschen sich aus, natürlich mit Grenzen, also die, sagen wir einmal, das Know-how und der Schatz jedes einzelnen Hauses, der wird natürlich gehütet und nicht weitergegeben. [...] Und wie gesagt, und es gibt Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Qualitätssicherung, auf dem Gebiet der Produktion, auf dem Gebiet der Technik, da treffen die sich und tauschen sich aus, nicht alle, aber es ist doch eine ganze Menge von den <Branchen>firmen.¹¹²⁸

Diese enge Verbundenheit erklärt er durch gegenseitiges Angewiesensein bei Unternehmen einer gewissen Größenordnung. Auch Besonderheiten der Branche spielen für ihn in diesem Zusammenhang eine Rolle:

Die, die da kooperieren, das sind die Mittleren und Kleinen, die brauchen das einfach. Die Großen machen da kaum mehr mit, weil sie haben selber 25 Standorte, wo sie sich austauschen. (.) Ich glaube, das ist der Unterschied, dass die das machen. Und andere Wirtschaftszweige, vielleicht sind die einfach zu unterschiedlich. Die <Branchen>welt ist sehr stark reguliert, <genauere Ausführung>, und da gibt es nicht viel links und rechts. Und da gibt es eben eine Regel / eine typische Geschichte ist, da gibt es eine Regelung <nähere Ausführung: Es gibt einen Austausch darüber, wie die einzelnen Firmen mit Regulativen umgehen.> Das ist ein typischer Fall, wie die zusammenarbeiten. Ich kann mir nicht vorstellen, dass in der Papierindustrie oder in der Kfz-Industrie so - wenn nicht ein wirtschaftlicher Link zuerst da ist - zusammengearbeitet / auf die Art und Weise, so, sagen wir einmal, unentgeltlich zusammengearbeitet wird.¹¹²⁹

Frau B6, die in einem ungleich größeren Unternehmen beschäftigt ist, zeichnet mit einer kurzen Antwort in der Tat ein anderes Bild:

I: Gibt es auch so etwas wie Kooperation mit Konkurrenzfirmen?

B6: (...) Meines Wissens nicht, aber verankern Sie mich jetzt nicht.¹¹³⁰

¹¹²⁸ B4, 92.

¹¹²⁹ B4, 96.

¹¹³⁰ B6, 149-150.

Herr B2 erzählt, wie über Umwege ein Eindruck über die Arbeit der anderen Firmen im Mitbewerb entsteht:

B2: Zum Konkurrent: Konkurrent, der Hauptkonkurrent, sage ich einmal <in der Branche>, das was uns betrifft, ist <Firmenname>, das ist ein Unternehmen aus <Staat>, die sind sogar ein bisschen größer noch als wir und sind / Da den Zusammenarbeit spüre ich eher nicht. Ich höre das nur wenn zum Beispiel der <Familiename> oder unser Verkäufer oder der <Familiename> auf Messen sind oder sie sind bei Kundschaften, die wo heute eine Maschine wollen, und sie bieten das an und sie gehen die Problemlösungen durch, dass es dann heißt: Ja, pass auf, die Maschine haben wir von <Name der Konkurrenzfirma> oder die haben wir von da. Und da kriegst du es ein bisschen mit von Konkurrenten. Oder wie es zum Beispiel von den letzten Messen war, wo der <Familiename> dann gekommen ist und hat gesagt: Pah, <Familiename>, schau her, das ist ein <Staatszugehörigkeit>, der baut das so und so. Und da kriegst du es ein bisschen mit. Aber ich sage jetzt, (.) ansonsten /

I: Da gibt es aber keinen Austausch mit denen?

B2: Gibt es keinen Austausch /¹¹³¹

Interviewpartner B7 beschreibt, dass es im Interesse aller liegt, wenn im Mitbewerb mit Augenmaß agiert wird:

Es gibt Mitbewerb, es gibt sehr viel Mitbewerb. Wir haben da speziell in <Region>, da haben wir große Mitbewerber. Sogar da passiert es, dass sie zu uns kommen und sagen: Wir hätten da was, könntet ihr uns da schnell unterstützen, weil ihr es wesentlich schneller zusammenbringt. [...] Also, wie gesagt, wir sind / unser Chef ist ja Innungsmeister in der <Material>-Branche. Wie sich die alle untereinander / die sind sich sicher auch alle eins, ja. Und ich glaube, dass die das gar nicht so ungerne sehen, wenn das jetzt nicht ein absoluter Mitbewerb ist, der wirklich aus der Norm rennt, der überall nur laufend unterbietet und dann mit seinen / eigentlich dann das ganze Geschäft kaputtmacht und dann der die ganzen Aufträge irgendwie kriegt. Und dann, weil er die ganzen Aufträge so günstig hat, wieder in Konkurs gehen, das ist natürlich eine ganz schlechte Sache. Aber ich glaube, dass die in der höheren Ebene schon alle miteinander ganz gut

¹¹³¹ B2, 114-116.

können. Glaube ich schon. Aber das wird wie überall sein, es wird wen geben, den mögen sie einfach nicht oder mit dem können sie einfach nicht oder sagen: Ja, okay, den meide ich. Busserl müssen wir uns keines geben.¹¹³²

6.2.13. Abhängigkeit, notwendige Kompromisse

In den Interviews kommt heraus, dass die Unternehmen der befragten Personen in vielfältigen Abhängigkeiten stehen. Herr B1 sieht eine Abhängigkeit gegenüber einem Kunden, die ihn auch persönlich dazu zwingt Kompromisse einzugehen:

B1: Das ist einfach vom / der Geschäftsführer dort, mit dem habe ich momentan relativ viel zu tun, das ist ein sehr eigenwilliger Mensch mit sehr eigenwilligen Einstellungen, ja, der in unsere Unternehmenskultur überhaupt nicht hineinpassen würde. Der kommt von einem Großkonzern, ist jetzt in eine Firma gewechselt, die so mittelständisch / eher ein Kleinunternehmen ist, also kleiner als wir, aber für uns hat er eine gewisse Wichtigkeit als Kunde und somit stellt sich jetzt nicht die Frage, eliminieren wir ihn als Kunden, was ja möglich wäre, sondern wir müssen halt mit ihm als Person irgendwie umgehen. (...) Und da ist halt der Handlungsspielraum ein bisschen ein kleinerer. (4) Also so, wie man sich halt von einem Mitarbeiter in so einer Situation vielleicht trennen würde, ist es mit dem Kunden halt nur (..) schwer möglich. Also muss man schon wirklich in einer sehr, sehr starken Position sein, um sich das leisten zu können.

I: Und das liegt daran, dass (..) die Auswahl an Mitarbeitern größer ist als die Auswahl an Kunden, also jetzt knapp formuliert, könnte man das so sagen?

B1: In manchen Situationen sicher ja. Ich meine, es gibt schon für gewisse Funktionen auch Spezialisten, wo es sehr schwierig ist, dass du auswählst. Aber (..) im Regelfall (..) wirst du mit Mitarbeitern noch eher die Möglichkeit haben, dass du dir andere suchst, als bei Kunden, ja. Das ist zumindest jetzt einmal in unserer Situation so.¹¹³³

Die Interviewpartnerinnen B8 und B9 sowie Herr B2 sehen eine größere Abhängigkeit ihres Unternehmens von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:

¹¹³² B7, 84-88.

¹¹³³ B1, 88.

Wir haben das Thema, dass wir sehr wenige Facharbeiter kriegen, also wir haben einen expliziten Facharbeitermangel, eh das, was man überall liest und hört. Das ist für uns tatsächlich Realität in <Branche>. Und (.) wir können es aber mittlerweile nicht mehr decken, dass wir extern einfach immer wieder wo wen finden, sondern wir müssen halt schauen, dass wir einerseits selber ausbilden, das dauert aber drei Jahre, bis die fertig sind.¹¹³⁴

I: Da höre ich aber heraus, dass es dann eben aber auch gar nicht so leicht ist / Das heißt, die stehen nicht in Hundertschaften vor der Tür und warten, dass sie eingestellt werden, andere Leute?

B9: Absolut, also das Thema qualifizierte Mitarbeiter, gut ausgebildete Mitarbeiter zu finden und zu halten, ist, glaube ich, auf Personalistenebene eine der großen Herausforderungen. Und natürlich auch so unter dem Aspekt „strategisches Personalmanagement“, quasi auch (.) einen guten Blick in die Zukunft machen können oder eine Prognose machen zu können, wie wird sich denn das Unternehmen entwickeln. Weil es gibt natürlich schon viele Jobs mittlerweile im Unternehmen, wo ich nicht auf die Schnelle von der Straße wen einstellen kann und der bringt das gesamte Paket mit, das heißt, wo ich schon ein ordentliches hausinternes Investment noch zu leisten habe, dass ich den fit mache. Und das ist natürlich dann schon dramatisch, wenn ich jetzt in einen Mitarbeiter zwei, drei, vier Jahre Entwicklungsarbeit geleistet habe und der würde gehen.¹¹³⁵

Und über die Jahre, sage ich einmal, ist es dann so gewesen, dass in der Firma die Monteure abhanden gekommen sind. Und dass man die Monteure nicht auf der Straße findet, ist ihnen spätestens dann bewusst geworden, wie der dritte oder der letzte gegangen ist.¹¹³⁶

Auch Frau B6 sieht es zumindest mittelfristig als Herausforderung, geeignetes Personal zu finden:

¹¹³⁴ B8, 162.

¹¹³⁵ B9, 63-64.

¹¹³⁶ B2, 10.

I: Also es ist nicht so, dass man sich jetzt da im Unternehmen zurücklehnen kann und sagen, die Leute sind eh angewiesen auf uns, wir müssen uns jetzt um die Bedürfnisse nicht viele Sorgen machen.

B6: Ja, sollten sie nicht. Gibt es natürlich schon ein paar Personen, aber wir sind jetzt in der Entwicklung schon von anderen Systemen, damit man / wenn man sich die Statistiken anschaut für die nächsten Jahren, dann wird es ein Problem werden, ja. (..) Da - glaube ich - kann man nicht einfach sitzen bleiben und warten, bis die Zeit vergeht.¹¹³⁷

Interviewpartner B7 sieht selbst die privilegierte Stellung von Kunden gegenüber den Lieferanten nur bedingt gegeben, da auch sie von Abhängigkeit geprägt ist:

Und ich bin abhängig und wenn ich jetzt ganz ehrlich bin, auch wenn es jetzt / Okay, ich bin Kunde von der Firma X oder von der Firma Y, aber im Grunde genommen bin ich ein Bittsteller. Und wenn mir der sagt: Du, ich kann dir das erst morgen liefern. Na und ich hau jetzt da auf den Tisch und ich drehe da jetzt durch, es bringt nichts. Es wird nichts besser. Ganz im Gegenteil, also ja.¹¹³⁸

Ähnliches erzählt Herr B1:

Wenn ich jetzt eben an unsere Lieferanten denke, wir haben manchmal für gewisse Rohstoffe, die wir einkaufen, gar keine Alternative. Da gibt es genau einen oder zwei. Und da bist du einfach gebunden, mit denen musst du leben oder du kannst so quasi nicht existieren dann oder musst dir ganz andere Kanäle oder Wege suchen. [...] Also im Zuge der ganzen Konsolidierungsgeschichte, die nicht nur in Europa sondern mittlerweile auch weltweit passiert, ist die Wahl an Alternativen nicht mehr die allergrößte. Und somit muss man da einfach mit der Situation umgehen lernen, wie sie ist.¹¹³⁹

Interviewpartnerin B6 beschreibt, wie sie innerhalb ihres Unternehmens in der Zusammenarbeit Kompromisse eingehen muss:

B6: [...] Aber ja, es sind sicher auch Dinge, die man nicht beeinflussen kann, aber die einfach zum Erledigen sind.

¹¹³⁷ B6, 137-138.

¹¹³⁸ B7, 82.

¹¹³⁹ B1, 84.

I: Obwohl man es selber nicht für sinnvoll hält vielleicht sogar.

B6: Ist so, ja. In einem großen Unternehmen kann man dann vielleicht einmal darüber reden und einen Einwand einbringen, aber wenn es nicht gewollt ist und wenn die Strategie woanders hingehet, nachher muss man sich dann auch teilweise unterordnen.¹¹⁴⁰

B6: [...] Und besser ist immer, höher ansetzen, die Ziele höher schrauben, mehr Raum geben, dass man etwas entwickelt, weil es wird eh durch die ganzen - ja, sage ich einmal - durch die ganzen Ebenen, die dann auch beteiligt sind, ob das umgesetzt wird oder so und in was für einer Form, wird es eh immer weniger. Aber wenn ich schon mit wenig anfange /

I: Im Sinn von notwendigen Kompromissen, die man dann eingehen muss.

B6: Genau.¹¹⁴¹

6.2.14. Feedback, Wertschätzung

Wo die Themen Feedback beziehungsweise Wertschätzung in den Interviews vorkamen, wurde daraus deutlich, dass es für die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nicht egal ist, ob und wie ihr Beitrag in der Zusammenarbeit gesehen und ob er auch als wertvoll erachtet wird oder nicht. Interviewpartnerin B6 sagt:

Für mich ist wichtig, [...] dass man ein Umfeld hat, wo man wahrgenommen wird und wo man auch wertgeschätzt wird.¹¹⁴²

Ich bin halt jemand, der gerne Feedback kriegt und wo man sich auch festhalten kann, ob das einen Sinn ergibt, was man da so fabriziert im kleinen Kämmerchen.¹¹⁴³

Herr B4, der seine Arbeit als Dienst auffasst, möchte trotzdem Wertschätzung erfahren:

¹¹⁴⁰ B6, 96-98.

¹¹⁴¹ B6, 190-192.

¹¹⁴² B6, 110.

¹¹⁴³ B6, 196.

*Aber es ist kein Paradox für mich. Wenn ich sag, ich versuche das als Dienst anzusehen, bedeutet das trotzdem, dass ich gewertschätzt werden muss, sozusagen.*¹¹⁴⁴

Er weiß auch, dass seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihm Rückmeldung über ihre Arbeit brauchen:

*Ich merke das auch bei den mir Nachgesetzten, wie man so schön sagt, wo ich manchmal berechtigt von der Vorarbeiterin gestupft werde: He, sagen Sie doch einmal wieder was. Und das ist berechtigt, weil die tun / die leisten gute Arbeit und die engagieren sich und reißen ihren / ihre Arbeit nicht einfach nur herunter. Und dafür verdienen sie zumindestens auch Worte oder (.) Anerkennung im Sinne von (.), dass man sieht, dass sie da sind, und die Arbeit durchaus zur Kenntnis nimmt und nicht einfach nur sagt: Eh klar, ist so, kriegen eh Geld. Das ist es.*¹¹⁴⁵

Interviewpartner B5 freut sich, wenn das Ergebnis seiner Arbeit – als Tischlerei-Autodidakt und im Unternehmen – auch andere zufrieden macht:

*Wenn du jemanden eine Küche machst und er zahlt dir das und es passt, dann: Super, toll. Das gibt dir schon was, nicht? (.) Wenn es dann heißt, wieso kannst du das, du hast es doch nicht gelernt oder so. Sage ich, ja eh nicht, aber ich habe mich halt auch ein bisschen hineingelesen und wir haben einen Tischler in der Firma gehabt, den habe ich auch gefragt, und die Genauigkeit hast du vom Beruf als <Berufsgruppe>, da geht es eben auf Zehntel- oder Hundertstelmillimeter.*¹¹⁴⁶

*Naja, das taugt mir, wenn da was herausgeht und dann die Chefität kommt und sich das anschaut da. Und (...) macht er es so (hält den Daumen nach oben), der Chef, der Oberste, ja, das taugt dir natürlich.*¹¹⁴⁷

Herr B2 erzählt zwei Begebenheiten, wie sich Führungskräfte bei ihm für gute Arbeit bedanken:

¹¹⁴⁴ B4, 58.

¹¹⁴⁵ B4, 64.

¹¹⁴⁶ B5 101.

¹¹⁴⁷ B5,139.

*Was ist Arbeit? (23) Für mich ist Arbeit eine Notwendigkeit, (.) Arbeit etwas, das mir hilft mich auszudrücken.*¹¹⁵¹

*Das ist mir schon immer wichtig gewesen, dass ich nicht untätig bin.*¹¹⁵²

*Es ist eine spannende Frage. (36) (unverständlich) kann ich es nicht zusammenfassen, das schaffe ich nicht. Es ist was, (.) ich glaube, irgendwo ein Grundbedürfnis. (..) Aber so hätte ich es noch nie gesehen, das ist jetzt so / Ein Grundbedürfnis wie Essen, Schlafen. (...) Natürlich ist es bei jedem irgendwie anders ausgeprägt.*¹¹⁵³

Auch in einer Aussage von Interviewpartnerin B8 erscheint Arbeit als ein Grundbedürfnis, das befriedigt werden muss, um Zufriedenheit zu erlangen:

*Und das (bezogen auf das vorgelegte Plakat) finde ich eigentlich arg. (lacht). (..) Das sehe ich überhaupt nicht so. Weil ich glaube, es gibt nichts Unzufriedeneres, als wenn man keine Beschäftigung oder keine Aufgabe hat.*¹¹⁵⁴

Nach Worten ringend drückt auch Herr B5 aus, dass sein Leben die Arbeit braucht:

*Arbeit, du brauchst ja was. Du brauchst ja was (..) / ja, zumindest kenne ich es nicht anders. Denke ich mir. Das / wenn du nicht (..) / aber auch wenn du jetzt, sage ich einmal, als Sohn auf die Welt kommst (.), kannst du nicht nur Auto fahren oder fliegen oder, weiß ich nicht, oder surfen oder segeln oder Motorboot fahren. Du musst ja irgendetwas, denke ich mir, irgendetwas selber, musst du ja auch irgendwo, glaube ich / Ich weiß es nicht. Also ich / nachdem ich nicht so als Sohn auf die Welt gekommen bin, hat sich die Frage eh nie gestellt, dass man nicht arbeitet.*¹¹⁵⁵

Am Beispiel von Arbeitslosen beschreibt Interviewpartnerin B8, dass Menschen im Leben Arbeit brauchen und ohne Arbeit abbauen:

¹¹⁵¹ B3, 36.

¹¹⁵² B3, 26.

¹¹⁵³ B3, 36.

¹¹⁵⁴ B8, 166.

¹¹⁵⁵ B5, 203.

*Was täten wir ohne Arbeit? [...] Ich habe ja auch immer wieder Kontakt mit Leuten, die keine Arbeit haben, also die wirklich lange, schon längere Zeit aus dem Arbeitsprozess draußen sind. Und (.) ich merke einfach, wie die abbauen.*¹¹⁵⁶

Sie empfindet die Arbeit für sich selber als ein Müssen im positiven Sinn, beobachtet aber, dass andere Menschen dieses Müssen durch ihre Hobbys erfüllen:

*Also, ich weiß nicht, andere, ich vergleiche es immer so, andere haben irgendein Hobby, wo sie jetzt total aufgehen. Es gibt Leute, die Leute müssen jede Woche 200 Kilometer mit dem Rad fahren oder was auch immer und einfach dann eine entsprechende Leistung bringen, und für mich ist das halt das in der Arbeit.*¹¹⁵⁷

Auch Interviewpartner B7 setzt Arbeit und Hobby in einen Zusammenhang. Für ihn ereignet sich in der Arbeit das Leben und er betont deshalb, dass es wichtig ist, die richtige Arbeit zu machen, die es ermöglicht, dafür zu leben und darin aufzugehen. In seiner Schilderung erscheinen Arbeit und Hobbys wie die schlechte und gute Seite derselben Medaille, deren Gegensatz sich aber auflösen soll. Herr B7 selbst sieht die Arbeit als einen wichtigen Teil seines Lebens und sich darin schon von seiner Herkunftsfamilie geprägt:

*Das "Ein Tag Arbeit verkürzt ihr Leben um 8 Stunden.", das ist / Ich würde das anders nennen. Also: Nach einem Tag Arbeit sind 8 Stunden vergangen. Also die Erdkugel hat sich um 8 Stunden weiter gedreht. Der Tag Arbeit ist ja erstens einmal eine sinnvolle Beschäftigung für mich. [...] Wenn ich die richtige Arbeit mache, dann würde ich das ja nicht einmal so sehr als Arbeit empfinden. Dann ist ja das / Es gibt viele die haben ihr Hobby zum Beruf gemacht. Und warum sollen nicht <Beruf> (..) das Hobby sein, oder? Vielleicht ist das hier herinnen ein wenig überspitzt, aber wenn ich mir heute anschau einen Gärtner, wenn ich mir so einen Landschaftsgärtner anschau oder einen Golfplatzgärtner. Ich meine, wenn / Die leben ja für das, die gehen ja auf das auf. Also ich glaube nicht, dass die das so sehen, dass durch das das Leben / Natürlich, es ist Zeit vergangen, das Maßband wird immer abgeschnitten, das ist richtig. Aber das sehe ich absolut nicht negativ.*¹¹⁵⁸

¹¹⁵⁶ B8, 166.

¹¹⁵⁷ B8, 62.

¹¹⁵⁸ B7, 124.

Ich komme aus einer Arbeiterfamilie heraus, ich bin eigentlich dadurch geprägt, dass meine Eltern immer arbeiten gegangen sind. Für mich war das selbstverständlich, ich habe das auch damals in der Jugend mit 15 Jahren gesehen: Für mich ist die Arbeit wichtiger als die Schule.¹¹⁵⁹

Interviewpartnerin B9 betrachtet die Arbeit als Teil des Lebens und findet es tragisch, wenn andere Menschen für sich Arbeit nicht als Leben empfinden können:

Die Arbeit oder auch die Arbeitszeit ist ein Teil meines Lebens. Ich habe ja nicht zwei Leben. (.) Das sind so die Punkte, die ich dann auch oft so tragisch finde, wenn das beim Menschen nicht irgendwie eines ist. Wo man sagt: Ja, okay gut, da habe ich halt gewisse Stunden, die muss ich irgendwie absolvieren und durchdrücken und wenn ich um fünf heimgehe, dann beginnt meine Lebenszeit. Und das ist ja nicht. Das heißt, ich sehe das sehr wohl so, dass meine Arbeitszeit auch meine Lebenszeit ist.¹¹⁶⁰

Ebenso meint Herr B4, dass sich in der Arbeit das Leben ereignet, das gute oder schlechte Qualität haben kann:

Also so wie ich die Arbeit sehe, (.) ist es das Gegenteil, es bereichert mein Leben, nicht jeden Tag, es gibt auch Tage, wo ich denke, o.k., den hätte man auch lassen können und so. Aber nein, ich sehe es absolut nicht so. (...) Das würde ja bedeuten, dass Leben etwas ist, was mit Arbeit nix zu tun hat. Arbeit gehört ja zum Leben und damit ist es einfach ein Teil. Es kann es nicht verkürzen, es kann mir höchstens das Leben acht Stunden vergällen.¹¹⁶¹

Interviewpartnerin B8 greift das Wort „Sinn“ auf und bezeichnet Arbeit als unverzichtbaren Sinngeber in ihrem Leben:

Also Arbeit ist für mich sicher ein Sinngeber im Leben. Und es ist auch so, dass ich mir nicht vorstellen könnte, irgendwann einmal nicht mehr zu arbeiten. Also auch diese ganzen Diskussionen, die jetzt sind mit: Ja, was tust du einmal in der Pension? Oder: Kriegen wir überhaupt noch eine Pension? Da ist eigentlich meine Antwort immer: Ich brauche eh keine Pension, weil ich möchte eigentlich schön langsam dann aus der Arbeitswelt herausgleiten. [...] Aber trotzdem arbeiten

¹¹⁵⁹ B7, 28.

¹¹⁶⁰ B9, 50.

¹¹⁶¹ B4, 122.

*dürfen. Also nicht das Gefühl dann zu haben, ich bin dann am Abstellgleis, oder im Altersheim zu sitzen und darauf warten in die Kiste zu fallen.*¹¹⁶²

Für sie wird durch die Arbeit das eigene Dasein auch für die anderen spürbar:

*Eine gestaltende Funktion zu haben und da wirklich auch bei einem Unternehmen so mitarbeiten zu können, dass man einfach spürt, dass man da war. Das ist für mich wichtig.*¹¹⁶³

Frau B6 verbindet mit der Arbeit einen persönliche Auftrag in der Welt, der mit dem Leben einer Person verbunden ist und den persönlichen Lebenssinn ausmacht:

*Ich glaube, (...) dass jeder eben - wie schon am Anfang gesagt - seine Zeit hat, die er da verbringen darf. Und Leben passiert ja vielleicht nicht nur hier und jetzt, sondern das gibt es ja noch / ein vielleicht weiteres Leben, wenn man nicht mehr physisch hier ist auf der Erde. Das hätte ich gesagt. Ich glaube einfach wirklich daran, dass jeder so seinen Sinn hat, wieso er da ist, und auch seine Zeit und auch die, ja, Aufgaben, die er zu erfüllen hat. (...) Kann man es Arbeit nennen oder ist es einfach eine Daseinsberechtigung, ich weiß es nicht. Es ist einfach irgendwas / man hat irgendeinen Auftrag, den man erfüllt, ja. Ob das jetzt Arbeit ist oder ob das im Sinne, wenn ich nicht arbeite, von Herumreisen und als anderes Samenkorn fungiere für irgendwelchen anderen Prozesse oder so, wer weiß das? [...] Arbeit ist für mich, ja, einfach ein Ausdruck für das, das ich eine gewisse Funktion habe, dass ich da bin. Und die drückt sich halt bei mir in Arbeit aus. Aber vielleicht ist es für andere Personen, die per se jetzt nicht was wir unter Arbeit verstehen, ja, aber auch arbeiten, aber in einer anderen Art und Weise. Und wenn sie nur, weiß ich nicht, indem sie vielleicht keine Arbeit haben und vielleicht als Arbeitslose gelten, auch Arbeit mit anderen Menschen haben oder ein Netzwerk schaffen oder durch Austausch oder / irgendeinen Sinn wird es haben. [...] Da gibt es ja den Spruch: Arbeite ich, um zu leben, oder lebe ich, um zu arbeiten? Also (...) das muss, glaube ich, jeder für sich selber definieren.*¹¹⁶⁴

¹¹⁶² B8, 66-68.

¹¹⁶³ B8, 60.

¹¹⁶⁴ B6, 200-206.

Interviewpartnerin B9 spricht von ihrer Berufung, die sie in ihrer Arbeit verwirklichen möchte. Bei der von ihr zuerst eingeschlagenen Laufbahn bei Gericht war dies für sie nicht der Fall:

Es waren damals, ich glaube die <Bekannter Kriminalfall>-Geschichte ist da gerade gelaufen, der <Name>-Prozess und eigentlich etliche Morde im <bestimmtes Milieu> damals in <Ort>, wo ich dann die ganzen Einvernahmen gemacht habe und irgendwie die Erkenntnis hatte, also dass ich mich bis zum Rest meines beruflichen Lebens wirklich nur mit den tiefsten Abgründen der menschlichen Seele auseinandersetzen will, nein, das ist nicht meine Berufung. Hab dann meinen Übernahmeantrag zurückgezogen bei Gericht und habe mir gedacht: Nein, ich suche mir etwas in der Privatwirtschaft.¹¹⁶⁵

6.3.1.2. eigene Kreativität und Ideen einbringen, Abwechslung

I: [...] Was ist Arbeit für dich?

B2: (12) Na, dass du (.) die acht Stunden, wie gesagt, nicht nur hingehst, dass du abstempelst und hineingehst, sondern dass du schon eine gewisse Kreativität leben kannst, (..) nicht nur nach 08/15-Schemen arbeiten, sondern (.) wissen, du gehst heute hin und du kannst etwas bewegen. Das ist / (.) Das ist Arbeit.¹¹⁶⁶

Für Herrn B2 hat es einen hohen Stellenwert, dass seine Arbeit abwechslungsreich ist und ihm die Freiheit bietet, seine Kreativität und eigenen Ideen einzubringen. Das macht er noch an mehreren weiteren Stellen im Interview deutlich:

Und das ist das, wo ich sage jetzt, was mir jeden Tag bei der <Firmenname> taugt, du gehst da hinein und ist wirklich kein Tag wie der Vortag. Du hast jeden Tag eine (.) andere Maschine oder du kriegst einen anderen Teil in die Hand. Du musst ja / Teilweise ändern sich die Teile von den Lieferanten. Du musst dir wieder andere Halterungen einfallen lassen, du musst / du kannst auch kreativ sein. Das ist nicht so, wo du sagst, du bist abhängig vom Konstrukteur oder vom Konstruktionsbüro. Jetzt, dadurch dass wir nur einen Konstrukteur haben und der teilweise auf dem Projekt schon vorarbeitet, ja. Er ist zwar bei dem vor Ort auch

¹¹⁶⁵ B9, 34.

¹¹⁶⁶ B2, 64.

*noch dabei, aber da kannst du deine Ideen selber mit einbringen. [...] Und das sind eben so Sachen, wo du in die Firma deine Philosophie oder deine Krea/ die Eigenkreationen mit hineinarbeiten kannst, wo es kein Schema X oder Schema F gibt, wo du sagst, du musst nach dem arbeiten. Ich meine, sicher, bei uns gibt es auch Aufzeichnungen, gibt es auch Pläne, ja, aber wie ich jetzt meine Maschine anlege oder womit ich anfangen, das sind Sachen, die kann mir keiner vorschreiben oder die kann keiner sagen.*¹¹⁶⁷

*Da habe ich mir gedacht, da bin ich genau richtig, also das taugt mir. Du kannst dich im Prinzip kreativ in die Firma beteiligen. Es gibt dir keiner eine Vorschrift, du musst nur den Bereich machen oder du hast nur das zu kontrollieren oder das. Du kannst dich eigentlich ausleben.*¹¹⁶⁸

*Es ist nicht, dass das von oben jetzt hinuntergedroschen wird und sagt, das muss so sein, sondern du kannst kreativ schon zu Werke gehen. Und das ist genau das, was mir taugt, und das, wo ich eigentlich von (.) von der Lehrzeit eigentlich schon genossen habe, dass du eigentlich machen kannst.*¹¹⁶⁹

*Die Abwechslung, nicht immer nur das selbe Plan-Abarbeiten, sondern wirklich, dass du auch irgendwo einmal, wenn du heute die Maschine einschaltest und sagst, so jetzt geht es nicht, was ist da die Ursache oder wo ist das, warum geht das nicht? Dass du auch dort, ja, kreativ Hand anlegen kannst. Das ist das, was mir taugt.*¹¹⁷⁰

Frau B6 fühlt sich wohl damit, etwas von sich selbst beziehungsweise ihre Kreativität in der Arbeit einzubringen:

*Und über ein Projekt, wo es damals eben dieses Personalmanagement-Projekt war, bin ich in die Personalentwicklung gerutscht und fühle mich jetzt sehr wohl da herinnen. Also es ist für mich spannend, aufregend, ich kann einen Teil von mir selbst einbringen, meine Kreativität und ja, das Arbeitspensum wird nicht weniger momentan.*¹¹⁷¹

¹¹⁶⁷ B2, 56.

¹¹⁶⁸ B2, 58.

¹¹⁶⁹ B2, 62.

¹¹⁷⁰ B2, 66.

¹¹⁷¹ B6, 68.

Ähnlich verhält es sich bei Frau B9:

Und (.) was ist mir wichtig? Ja eh genau die Dinge, dass ich mich selber verwirklichen kann, dass ich meine Ideen einbringen kann, dass ich meine Werte leben kann.¹¹⁷²

Wenn ich im Job so viele Möglichkeiten habe, meine eigenen Ideen einzusetzen, dann ist das (..) / dann macht das zufrieden.¹¹⁷³

Interviewpartnerin B8 findet es spannend, in Freiheit etwas zu gestalten und so den Ergebnissen ihrer Arbeit ihren persönlichen Stempel aufzudrücken:

Und das ist einfach das Spannende, weil du kannst bei uns was aufbauen. Das heißt, du kommst nicht irgendwo hin und hast vorgefertigte Strukturen und du musst die weitermachen, sondern du hast oder ich habe bei uns immer den Auftrag, etwas zu gestalten, etwas zu entwickeln. Und es ist irgendwie so, als ob dann der eigene Footprint da darauf wäre. Oder (.) wenn jetzt wer an das <Firmen>-Personal denkt, dann ist es halt so, dass das <Name von B8> macht. (.) Das ist eigentlich das, was spannend ist.¹¹⁷⁴

Herr B5 bezeichnet es als Highlight, sich in der Arbeit selber richtig einzubringen:

Ja, ich habe vor <Anzahl> Jahren / habe ich noch einmal so ein Highlight gehabt, wo wir da in der <Arbeitsbereich und Beschreibung>. Und das war sehr aufwändig. Und ich habe das dann mit einem anderen noch, der ist dann auf die Idee gekommen [...] Und wir haben dann umgestellt auf <neue Vorgehensweise> [...] Die haben sich da, weiß ich nicht, wie viele zigtausende Kosten im Jahr, was sie sich dadurch sparen. Das war nach einem Prototypen, wie wir das dann verfeinert haben und dann haben noch einmal vier dazugemacht, [...] irgendwie hast du dann / das war so ein / wo du dich selber richtig einbringen hast können, wo dir keiner was erzählen hat können. Und wie das alles gestanden ist, das haben wir dann beziehungsweise meine Leute im Betriebsurlaub dann umgeändert. Das heißt das <alte Technik> wegbauen und das neue dazu, weil das muss ja ein nahtloser Übergang sein, weil sonst können wir nicht produzieren. [...] Ja und das war halt - wie wir das dann geschafft haben, das ist

¹¹⁷² B9, 50.

¹¹⁷³ B9, 46.

¹¹⁷⁴ B8, 72.

*alles super gelaufen - das war noch einmal so / das hat dir halt etwas gegeben.*¹¹⁷⁵

Abwechslung in der Arbeit war für Interviewpartner B5 immer wichtig und er ist der Meinung, dass auch für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit durch Abwechslung interessanter wird:

*Und bin ich dann zurück in diesen Instandhaltung, ja, wo einfach abwechslungsreicher ist das Ganze. Ich stehe nicht immer nur bei einer Maschine den ganzen Tag, das ist nicht mein Ding gewesen. Ja, meine Interessen waren sowieso immer sehr groß gestreut.*¹¹⁷⁶

*Was auch in den letzten Jahren in Stand gekommen ist, ist dass Maschinenschlosser und Elektriker, dass das auch ein Teil wird, dass sich ein jeder seine Maschine auch elektrisch macht, was auch für die Burschen viel interessanter ist, und gefällt auch jedem die Arbeit, weil es einfach abwechslungsreich ist, sehr abwechslungsreich ist.*¹¹⁷⁷

6.3.1.3. Selbstwert, Selbstanspruch

Auf die Frage, was Arbeit für ihn bedeutet, antwortet Interviewpartner B3 auch, dass sie für seinen Selbstwert bestimmend ist und der Selbstwert leidet, wenn er einem gewissen Selbstanspruch nicht genügt:

[...] die meinen Selbstwert bestimmt. (..) Das ist auch so, dass, wenn ich in Situationen bin, wo ich sage, das hätte ich jetzt besser machen können, dass ich für mich selbst da irgendwo (..) unzufrieden bin oder sage, das / und auch da schon ein bisschen ein Selbstwert drunter leidet. Also das ist etwas, was ich wirklich beobachte. [...] Da bin ich unzufrieden mit mir selbst. Aber es ist auch was, wo ich wirklich, weil ich meine Arbeit nicht so erledigt habe, wie ich es von

¹¹⁷⁵ B5, 77.

¹¹⁷⁶ B5, 71.

¹¹⁷⁷ B5, 69.

*mir selbst erwaute - das ist es wahrscheinlich - dass ich vor mir selbst irgendwo einen Selbstwert auch ein bisschen eingebüßt habe.*¹¹⁷⁸

Herr B4 und Frau B6 haben den Anspruch, die Arbeit gut beziehungsweise bestmöglich zu machen:

*Früher war der Aspekt sehr stark, mich zu beweisen, dass ich gut bin. Das ist immer noch, das ist immer noch da natürlich. Ich bin mit mittelmäßiger Leistung nicht zufrieden. Also ich tu / ich versuche schon gerne gut zu sein.*¹¹⁷⁹

*Es ist auch eine Herausforderung für mich, es ist eine Motivation aus mir heraus, das bestmöglich zu machen. (..) Weil ich denke, wenn das jeder probiert, dann haben wir eine gute Basis, ja.*¹¹⁸⁰

Interviewpartner B5 verbindet mit der Arbeit viel Selbstbestätigung:

*Wie ich das Projekt da machen können habe. Das sind / da hast du eine Selbstbestätigung, also sehr viel. Also ich habe in meiner Arbeit, in der Firma, sage ich jetzt einmal, (...) auch wie ich noch selber Maschinen gebaut habe: Wenn das fertig ist und die läuft und du kannst dann liefern, das ist eine Selbstbestätigung. (..) Dadurch gehst du dann gern hinein. Ich kann mich nicht erinnern, dass ich einmal gesagt habe: Puh, mah, wieder dort hinein. Kann ich mich nicht erinnern. [...] an und für sich war es immer nur sehr viel Selbstbestätigung für mich.*¹¹⁸¹

Für Frau B8 ist es Anerkennung, die sie durch die Arbeit erfährt:

*Also meine Anerkennung (..) hole ich mir vielfach aus der Arbeit.*¹¹⁸²

Keine Arbeit zu haben, schätzt Herr B2 als ein großes Problem für den Selbstwert ein:

Nämlich umgekehrt vielleicht auch betrachtet, wenn man keine Arbeit hat, dass man ja / dass sehr oft, glaube ich auch, Arbeitslose sich nutzlos fühlen und wenig

¹¹⁷⁸ B3, 36.

¹¹⁷⁹ B4, 60.

¹¹⁸⁰ B6, 88.

¹¹⁸¹ B5, 101.

¹¹⁸² B8, 60.

*Wert dann sich selbst auch / also der Selbstwert dann auch total drunter leidet.*¹¹⁸³

6.3.1.4. Lernen, persönliche Entwicklung, Ehrgeiz

*Je mehr Stunden du arbeitest, desto mehr lernst du, so sehe ich das.*¹¹⁸⁴

So bringt Herr B5 auf den Punkt, wie er Arbeiten und Lernen verbunden sieht.

Interviewpartner B2 blickt im Schauen auf sein bisheriges Arbeitsleben auch auf einen persönlichen Entwicklungsweg seiner Fähigkeiten und Kompetenzen:

*Ich habe dort das Glück gehabt, beim <Firmenname>, dass ich neue Sachen habe machen können mit <>werkzeugen wie <Beispiele>. Das war schon einmal prägend, wo ich sage, ich habe das Spektrum durcharbeiten können und nicht nur immer dasselbe machen können. Dann dort beim <Firmenname>[...] Was dann dort war, habe ich eine andere Sache kennen gelernt, mit dem <Tätigkeit>, was mir dann für den späteren Verlauf auch weitergeholfen hat, weil ich habe sämtliche Werkzeuge kennen gelernt, ich habe sämtliche/ von den <>werten et cetera, das ganze Spektrum kennen gelernt. Und zu dem, wo ich gesagt habe, der <Firmenname> hat am Anfang eher einen älteren Maschinenpark gehabt, haben wir dort auch hin und wieder Maschinen repariert, was ich ja so von der <Firmenname> nicht gelernt / oder gewohnt war, weil wenn dort irgendetwas kaputt war, dann haben Sie eine Instandhaltung gehabt, die hat man geholt und du hast derweil irgendetwas anderes gemacht. Dort war es halt so, wenn etwas kaputt war, haben wir es uns selber gemacht.*¹¹⁸⁵

Herr B3 hat sich im Rahmen eines Trainee-Programms seine eigenen Vorlieben und Stärken ausgelotet und sich so in sein Unternehmen hineinentwickelt:

Aber es war nicht so ein Zwei-, Drei-Monats-Trainee, das war eineinhalb Jahre, in der Qualitätssicherung habe ich begonnen. Die zweite Station dann Produktion, das war, wo ich mit dem Kollegen dann getauscht habe und es war schon fix

¹¹⁸³ B3, 36.

¹¹⁸⁴ B5, 71.

¹¹⁸⁵ B2, 52.

*durchgeplant: Einkauf, Marketing, IT, wirklich die Abteilungen wirklich von Grund auf zu lernen, also wirklich da viel mehr Inhalte zu erkennen, als man sonst sehen würde. Und wie ich gesagt habe, also Elektronik habe ich da schon erkannt gehabt, das ist nicht so meines, das war genau / so ein bisschen verschiedene Sachen intensiver auch zu sehen, das hat mir voll getaugt, das war wirklich genau das, was auf mich zugeschnitten war.*¹¹⁸⁶

Am Beispiel eines Kollegen zeigt Herr B2 auf, dass persönliche Entwicklung und die Anforderungen des Unternehmens auch weniger gut harmonieren können:

*Er wollte sich innerbetrieblich verändern, er wollte programmieren, was er die Schulung gemacht hat. Da sind sie eben nicht auf den Zug aufgesprungen und dann haben sie ihn verloren.*¹¹⁸⁷

Herr B4 möchte in der Arbeit nicht persönlich stagnieren, sondern ständig dazu lernen:

*Es ist für mich immer wichtig, dazu zu/ ständig dazu zu lernen, und das ermöglicht mir diese Arbeit.*¹¹⁸⁸

Zugleich empfindet er es als angenehm, in seiner Arbeit auf bereits erworbene Kompetenzen zurückgreifen zu können, anders als früher in der wissenschaftlichen Arbeit, wo er sich regelmäßig an einen Nullpunkt zurückversetzt sah:

*Es ist einer der Dinge, die mir im Gegensatz zu der vorigen Arbeit in der Wissenschaft, wo du im Prinzip immer, wenn du ein wissenschaftliches Gebiet irgendwo beginnst, als Diplomand, als Dissertant, als Post-Doc I, als Post-Doc II, als Post-Doc III, fängst du jedes Mal bei Null an, du musst jedes Mal deine Kompetenz neu aufarbeiten. Und jetzt bin ich 15 Jahre in der Firma und hab eigentlich schon so ein solides Maß an Kompetenz, auf dem ich aufbauen kann.*¹¹⁸⁹

Für Frau B6 war es bei ihrem Einstieg in das Unternehmen spannend, sich die nötigen Kompetenzen für die Arbeit dort anzueignen. Es war für sie ein Learning by Doing verbunden mit einem gewissen Entlastungseffekt:

¹¹⁸⁶ B3, 26.

¹¹⁸⁷ B2, 88.

¹¹⁸⁸ B4, 60.

¹¹⁸⁹ B4, 60.

Ja, und bin dann eigentlich eingestiegen ins <Bereich>. (.) Und für mich war das dann am Anfang sehr spannend. Aber nachdem sich die Nebel gelichtet hatten / also für mich war es sicher so eine Etappe, wenn man den Prozess für sich einmal umgelegt hat und ein gewisses Vokabular und eine gewisse Arbeitsweise kennen gelernt hat und selber anwendet, auch die Erkenntnis, okay, es kochen eigentlich alle nur mit Wasser. Und ist jetzt alles erlernbar, also wichtig für mich, learning by doing.¹¹⁹⁰

Sie misst der persönlichen Weiterentwicklung verbunden mit einem gewissen Ehrgeiz, das Beste aus sich herauszuholen, eine große Bedeutung bei und beschreibt zugleich, wie sie ihre Aufgabe als Personalentwicklerin versteht:

Und auch, ja, dass man ein Umfeld hat, [...] wo man sich in seiner Person auch weiterentwickeln kann. Und ich glaube, das ist der Sinn vom Leben, dass man nicht irgendwo stehen bleibt, sondern auch schaut, dass man, ja, das Bestmögliche aus sich herausholt. Und wir probieren halt dann, das Bestmögliche bei der Arbeit zu fördern, damit man eben Weiterentwicklung möglich macht (.) für die Leute. Aber natürlich sehr arbeitsplatzbezogen oder für die Funktion, die sie im Unternehmen einnehmen.¹¹⁹¹

Interviewpartner B3 beschreibt es als gefährlich, auf den persönlichen Ehrgeiz ganz zu vergessen und sich Neuem zu verschließen:

Das war so eine der ersten Erfahrungen, da war meine jetzige Frau, damals schon Freundin, sehr prägend / oder die hat mich da wirklich ein bisschen schubsen müssen, weil aus dieser Gemächlichkeit und Gemütlichkeit, um Neun anfangen, also gut ausschlafen, was mir nicht unwichtig ist (lacht). Also da wäre ich schon fast in diesem Trott drinnen gewesen, dass ich dann alles, was ein bisschen auch mit Ehrgeiz zusammenhängt, vergessen hätte und sage: He, da muss doch noch was anderes auch gehen und / Irgendwann hätte ich schon selber reagiert, aber das war da ein Schubser von meiner Freundin damals: Schauen wir einmal, was es sonst noch gibt.¹¹⁹²

¹¹⁹⁰ B6, 62.

¹¹⁹¹ B6, 110.

¹¹⁹² B3, 26.

6.3.1.5. *Interesse, Faszination geweckt*

Für Frau B6 gehören Arbeit und Interesse zusammen:

*Also ich habe einfach immer das Gefühl gehabt, ich will irgendetwas machen, was mich interessiert, wo ich gern in die Arbeit gehe.*¹¹⁹³

Interviewpartner B2 erzählt, wie bei ihm die Initialzündung zum Aufnehmen einer neuen Arbeit mit dem Wecken von Interesse und Faszination verbunden ist:

*Interessant hört es sich an, bin ich halt hingefahren und habe mir das angeschaut damals dort.*¹¹⁹⁴

*Das hat mich fasziniert, das hat mir gefallen, habe ich gesagt, das könnte ich mir vorstellen, das werde ich mir anhorchen.*¹¹⁹⁵

Umgekehrt, berichtet er von einem Mitarbeiter, der aufgrund augenscheinlich mangelnden Interesses an der Arbeit die Konsequenz gezogen hat:

*Sagt er: Was brauche ich das Werkzeug? Das war sein O-Ton. Was brauche ich das Werkzeug? Sage ich: Ja, wie meinst du das, was brauchst du das Werkzeug, du musst etwas mechanisch fertigen, dementsprechend brauchst du Werkzeug. (Er antwortet:) Es interessiert mich sowieso alles nicht. Habe ich ihn angeschaut und gesagt: Was tust du dann da? Ist er gegangen. Der hat sich umgedreht und ist heimgegangen.*¹¹⁹⁶

Herr B3 verknüpft die Richtungsentscheidungen in seinem Arbeitsleben mit der Frage nach dem Interesse:

Ich habe HTL gemacht, Nachrichtentechnik, Elektronik [...] Ich meine, es hat mich schon immer Elektronik, Elektrik interessiert, aber ich habe dann in der Schulzeit gemerkt, naja so ganz meines / Ich habe dann auch wirklich überlegt, weil Geschichte und so Sachen, die Fächer haben mich dann total interessiert gehabt, ob ich in die Richtung einmal studieren gehe. Muss man wissen, dass aus meinem Elternhaus her das finanziell nicht so leicht war, jetzt habe ich dann doch - und

¹¹⁹³ B6, 68.

¹¹⁹⁴ B2, 52.

¹¹⁹⁵ B2, 58.

¹¹⁹⁶ B2, 72.

*vielleicht auch, weil ich dann da ein bisschen zurückgeschreckt habe, dass ich gesagt habe: Schaffe ich das wirklich mit Studium - gesagt habe, ich fange einmal zu arbeiten an.*¹¹⁹⁷

Aus seiner Erfahrung als Führungskraft weiß er, dass das Interesse die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Arbeit hinzieht. Fehlt das Interesse, ist das für Herrn B3 spürbar:

*Und das ist etwas, wenn es wen echt nicht so wirklich zieht und interessiert, dann merkst du das irgendwann auch.*¹¹⁹⁸

6.3.1.6. *gerne arbeiten, Spaß, Freude*

Interviewpartner B5 und Interviewpartner B7 beschreiben Arbeit als etwas, das ihnen leicht fällt und das sie gerne machen:

*Die Arbeit war schon immer für mich wichtig, so / ich bin auch immer gerne hineingegangen. (.) Das ist auch heute nicht anders.*¹¹⁹⁹

*Ich kann mich nicht erinnern, dass ich einmal gesagt habe: Puh, mah, wieder dort hinein. Kann ich mich nicht erinnern.*¹²⁰⁰

*Also für mich ist Arbeit, das ist etwas Einfaches. Mich belastet es nicht, mir tut es nicht weh, ich tue es gerne. (.) Ich stehe seit, glaube ich, 30 Jahren um fünf Uhr in der Früh auf, also für mich ist das keine Belastung.*¹²⁰¹

Herr B3 möchte Arbeit nicht als Qual erleben. Sein eigenen Vater gilt ihm dabei als Nicht-Vorbild:

*Ich möchte Arbeit nie als eine Qual erleben oder so.*¹²⁰²

¹¹⁹⁷ B3, 26.

¹¹⁹⁸ B3, 76.

¹¹⁹⁹ B5, 75.

¹²⁰⁰ B5, 101.

¹²⁰¹ B7, 62.

¹²⁰² B3, 36.

Ich habe es bei meinem Vater, der ist jetzt vor kurzem in Pension gegangen, der hat jeden Tag runtergezählt und wirklich: So, aus, Gott sei Dank. [...] Aber das möchte ich nie, dass ich die Arbeit so sehe, dass ich jeden Tag schon sage, ich mache meine Stricherlliste und jetzt habe ich wieder einen Tag geschafft.¹²⁰³

Interviewpartnerin B9 möchte sich in der Arbeit wohlfühlen und Spaß haben:

Ich sehe das sehr wohl so, dass meine Arbeitszeit auch meine Lebenszeit ist. (.) Und deshalb will ich in der Arbeit genauso mich wohlfühlen, meinen Spaß haben.¹²⁰⁴

Interviewpartner B1 hat an der Arbeit Spaß, den er mit dem Spaß aus einem Hobby vergleicht:

Mir macht Arbeit - und in welcher Form auch immer - Spaß, also ich könnte / Also auch wenn ich jetzt das Geld hätte und nicht mehr arbeiten gehen müsste vom ersten Aspekt heraus, würde ich mir trotzdem immer in irgendeiner Art und Weise Arbeit suchen, weil das für mich eines der lustigsten Hobbys - unter Führungszeichen - ist. Und das ist, glaube ich, (.) um ein anderes Beispiel vielleicht zu bringen: Jetzt beim Hausbauen haben wir einen Elektriker gehabt, das ist ein Arbeitskollege von <meiner Frau> gewesen, der halt neben der Arbeit, in der Arbeit ist er Elektriker / und außerhalb der Arbeit auch ein bisschen Geld verdienen möchte, aber dem macht das einfach Spaß. Und das ist halt bei mir genauso, also das, was ich jetzt mache, wenn man es jetzt einmal als Management bezeichnet, das macht mir Spaß, dass ich es auch neben dem Beruf immer noch mache, indem ich halt im <Sport>verein tätig bin und dort halt Obmann bin und in Wahrheit genau das Gleiche, was ich im Job mache, halt auf ehrenamtlicher Tätigkeit / Basis noch einmal mache. Also für mich ist die Art von Arbeit, die ich mache, das ist irgendwo mein Hobby und so gesehen habe auch ich irgendwo mein Hobby zum Beruf machen können, was man halt sonst von einem Künstler, Sportler oder sonst irgendwem sagt. Aber bei mir trifft das bis zu einem gewissen Maße genauso zu.¹²⁰⁵

Dieser Spaß stellt für ihn auch eine Grundbedingung für die Arbeit dar, ohne die für ihn keine Ausgeglichenheit möglich wäre:

¹²⁰³ B3, 54.

¹²⁰⁴ B9, 50.

¹²⁰⁵ B1, 44.

*Auf jeden Fall, also wenn ich etwas machen müsste und das tagtäglich und das mehrere Stunden am Tag, was mir überhaupt keinen Spaß macht, dann, glaube ich, wird auch die größte Resilienz nichts mehr bringen.*¹²⁰⁶

In einer Antwort assoziiert Herr B1 den Spaß an der Arbeit mit Freude, und beschreibt, was diese Freude ausmacht:

I: Wie würdest du jetzt für dich selber den Spaß an der Arbeit beschreiben? (.) Also abgesehen davon, ob man das jetzt nach außen sieht oder nicht.

*B1: (...) Also das, was einfach ein wesentlicher Aspekt an der Freude ist, ist zu sehen, wenn sich was bewegt, wenn sich was verändert, wenn sich was tut, wenn man was erreicht hat, wenn man sich Ziele gesetzt hat und die Ziele erreicht. Das ist dann im Endeffekt auch das, was dann Spaß an der Arbeit macht, ja.*¹²⁰⁷

Auch Herr B4 bringt Spaß und Freude zusammen:

*Und die Stelle, die ich jetzt seit <Anzahl> Jahren mache, diese Planung und Verpackung und diese Art von Arbeit macht mir eigentlich noch viel mehr Spaß. Ich möchte dort nicht mehr weg. Also ich möchte nicht mehr zurück, sagen wir mal so. [...] Also das ist / das macht mir Freude, das ist ganz gut, sehr gut sogar.*¹²⁰⁸

6.3.2. Die persönliche Bedeutung der Produkte der Arbeit

Interviewpartner B4 sind die Produkte seines Unternehmens persönlich nicht so wichtig wie der Vorgang des Produzierens:

¹²⁰⁶ B1, 54. Herr B1 umschreibt auf Nachfrage „Resilienz“ mit „Ausgeglichenheit“: „Für mich trifft trotzdem noch irgendwo das Wort Ausgeglichenheit fast am besten, auch wenn es viel komplexer ist und verschiedene Aspekte dann dazugehören und die Theorie auch davon ausgeht, dass man ja Resilienz erlernen, erarbeiten kann. Aber Ausgeglichenheit, innere Ausgeglichenheit, ich glaube das ist da ganz ein wesentlicher (.) oder der wesentliche Aspekt, mit dem man das am besten wahrscheinlich umschreiben kann.“ (B1, 52)

¹²⁰⁷ B1, 59-60.

¹²⁰⁸ B4, 38.

*Es mir nicht so wichtig ist, was ich da eigentlich produziere. Es ist mir wichtig, dass gut und richtig zu produzieren, weil ich krieg den Auftrag: Produzier das! Aber ich gestehe, es ist eigentlich nicht so wichtig, was das ist.*¹²⁰⁹

Bei seinem Wechsel von der wissenschaftlichen Forschungsarbeit in sein jetziges Unternehmen hat ihm gefallen, dass dort etwas produziert wird, das auch gegenständlich greifbar ist:

*Das war ein Betrieb, da kamen hinten richtig Packungen raus. Das war wirklich produktiv und man musste () auch die Professionalität hat mir gefallen, die ein bisschen anders war als im akademischen, rein akademischen Bereich.*¹²¹⁰

Herr B1 beschreibt seinen Bezug zu den Produkten und zur Produktion auf ähnliche Weise. Er bringt den mangelnden Identifikationswert der Produkte seines Unternehmens ins Spiel. In der Welt eines Produktionsunternehmens fühlt er sich aber wohl:

I: [...] Wenn du jetzt auf das Produkt schaust, auf eure Produkte, ja, was hat das für dich für eine Bedeutung, das Produkt?

B1: Das Produkt selber gar keine, also ich bin keiner, der jetzt für eine Firma arbeiten muss, die ein Produkt herstellt, das einen besonderen Namen hat oder einen Markenwert hat. Das hat für mich (..) keine Bedeutung. Und wenn man (..) in der <Produktion von Produktkomponenten> ist, dann kann es auch keine haben, weil (lacht) das hat in Wahrheit keinen / Also das geht vielleicht ein bisschen, wenn man dann wirklich für den <Hersteller des Produktes selber> arbeitet, <Markenname> momentan <> in aller Munde, da versucht <der Hersteller> natürlich schon so eine Art Lifestyle irgendwo aufzubauen, aber (..) im Endeffekt funktioniert es auch nur dort bedingt, ja. Das ist vielleicht, wenn man für Apple arbeitet oder für ähnliche Firmen, ein bisschen was anderes, aber auf das lege ich keinen Wert, also das hat für mich keine Qualität.

I: Und abgesehen vom Namen jetzt oder, dass das irgendwie schick ist? [...]

¹²⁰⁹ B4, 102.

¹²¹⁰ B4, 36.

B1: Ja. Nein, also das, was für mich und die Wahl meiner Jobs immer wichtig gewesen ist, war, dass ich für Firmen gearbeitet habe, die was herstellen. Also ich wollte immer in ein produzierendes Unternehmen, ich könnte mir nicht vorstellen, in einem Dienstleistungsunternehmen zu arbeiten, ob das jetzt irgendeine Beratungsfirma ist oder / Also das wäre für mich nicht denkbar. Ich brauche diesen Bezug zur Produktion und zu einem produzierenden Unternehmen.¹²¹¹

Ich brauche auch den Geruch, unter Anführungszeichen, von einer Produktion. <Unser Produkt> riecht noch einmal extra. Vorher war es <>verarbeitend, wo ich gewesen bin. Es ist einfach, da ticken auch die Uhren anders, es ist eine andere Arbeitswelt, das ist schwer vergleichbar, das hat nichts mehr / Das geht auch im Prinzip dann so weit, dass im Beratungsfeld halt sehr viel Wert auf Äußerliches gelegt wird. Das brauche ich alles nicht. Das passt in ein Produktionsunternehmen überhaupt nicht hinein. Die Krawatte ist eher gefährlich, dass du gefangen wirst in einer Maschine.¹²¹²

Ebenso wie für Herrn B1 und Herrn B4 haben auch für Interviewpartnerin B8 die Produktion und die Produkte selbst eine sehr unterschiedliche Bedeutung. Das Thema des mangelnden Identifikationswertes der Produkte stellt ihr in ihrer Position im Unternehmen manchmal Herausforderungen:

B8: [...] Wir haben jetzt nicht das Produkt, wo man sich jetzt großmächtig identifizieren kann mit dieser Marke wie jetzt <Marke> oder was auch immer.¹²¹³

I: [...] Und für dich ganz persönlich jetzt, was verbindet dich mit diesen Produkten oder nicht?

B8: (...) Na also eine echte Verbindung, das könnte ich jetzt eigentlich nicht sagen. (...)

I: Also die stehen jetzt nicht im Vordergrund für dich, dass du sagst: Ja, das /

B8: (...) Also für mich persönlich jetzt nicht, nein (..), definitiv nicht, nein. Ich tue mir jetzt ein bisschen schwer mit der Beantwortung von der Frage, weil ich natürlich in der Position auch bin, dass ich das jemandem Externen schmackhaft

¹²¹¹ B1, 91-94.

¹²¹² B1, 102.

¹²¹³ B8, 118.

machen muss und teilweise schon auch über die Produkte das schmackhaft zu machen, einfach zu schauen und zu zeigen: Schau her, das ist ja da und da überall drinnen. Und du bist dann Teil von dem, der da mitgearbeitet hat, damit jetzt das <Endprodukt> <funktioniert>. Also (..) / aber (..) es ist (..), ja es ist jetzt nicht so, dass das für mich jetzt der Motivator wäre.

I: Dass du so gesagt hättest: Ich wollte immer schon einen <Rohstoff> verarbeitenden Betrieb.

B8: Nein (lacht). (..) Ich meine, ich wollte immer in einem Produktionsbetrieb arbeiten.

I: Ja (fragend).

B8: Also das ist für mich schon immer eine Grundbedingung gewesen.

I: Warum?

B8: Weil mir das einfach gefällt, wenn da wirklich ein manuelles Produkt herauskommt, das man angreifen kann, das man auch später wieder irgendwo benutzen kann.¹²¹⁴

Für Herrn B5 haben die Produkte seines Unternehmens ebenfalls keine Bedeutung, sehr wohl aber die unmittelbaren Produkte seiner Arbeit, also die Maschinen, mit denen dann in weiterer Folge die Unternehmensprodukte hergestellt werden:

I: (..) Was hast du / was bedeuten für dich eure Produkte, also <Produkttyp> in dem Fall? Hat das für dich eine besondere Bedeutung?

B5: Eigentlich nicht. Darf ich zwar nicht so sagen, aber ich hab mit dem <Produkt> selber nicht wirklich was (...) am Hut. Ja.

I: Und die Produkte deiner Abteilung direkt, Maschinen?

B5: Das schon, ja.¹²¹⁵

Selber ein Produkt von Grund auf herzustellen, bezeichnet er als etwas Schönes:

¹²¹⁴ B8, 121-130.

¹²¹⁵ B5, 134-137.

I: Was war oder ist das Schöne dort?

B5: Ja das war halt für mich damals / ich habe meine Zeichnungen gekriegt und habe eine Maschine bauen können, von Grund auf.¹²¹⁶

Interviewpartner B2 verbindet Stolz mit den Produkten seines Unternehmens und damit, wie schnell sie produziert wurden. Er glaubt, dass es sich für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ähnlich verhält:

Ich glaube schon, dass sie sich auch, wenn wir heute so eine Maschine dann hinausführen, die dann auf den Lkw oder in den Container hinein geht und du weißt, sie geht Übersee, dass sie froh sind oder stolz sind, dass das in der Zeit über die Bühne gegangen ist.¹²¹⁷

Frau B6 fehlt in ihrem Arbeitsbereich der direkte Bezug zu den materiellen Produkten des Unternehmens. Dies versucht sie am Wochenende zu kompensieren:

Ich brauche das, dass ich / - und wenn es nur ein Kuchen ist, den ich backe. Das beruhigt mich, das / danach habe ich das Gefühl, ich habe etwas getan. Man sieht auch, was man / ich bin sehr viel kopftechnisch unterwegs und mit sehr vielen immateriellen Produkten, sagen wir einmal so. Und für mich ist es wichtig, dass ich dann irgendwann einmal auch ein Resultat sehe, spüren kann und deswegen wahrscheinlich auch meine Freizeitaktivitäten so gewählt habe.¹²¹⁸

Für Interviewpartnerin B9 ist es wichtig, dass sie in der Weise mit den Produkten ihres Unternehmens identifizieren kann, dass diese nicht ihren persönlichen Werten zuwiderlaufen:

Mir ist wichtig und war auch immer wichtig, dass, wenn ich / auch in meinem Arbeitsprozess, dass ich mich natürlich mit dem Produkt meines Arbeitgebers identifizieren kann. Das heißt für mich wäre es problematisch, ich sage jetzt einmal, keine Ahnung, bei <einer Waffen produzierenden Firma> Personalchef (..) zu sein, weil das halt mit meinen Werten nicht zusammengeht. Und wenn die Ebene einmal passt, dass ich mir denke: Ja, das ist soweit in Ordnung. Dann ist es eher so, dass man sagt: Klar ist es schön, in einem Unternehmen arbeiten zu

¹²¹⁶ B5, 68-69.

¹²¹⁷ B2, 72.

¹²¹⁸ B6, 156.

*können, wo man auch ein bisschen stolz ist auf das, was letztendlich als Output herauskommt.*¹²¹⁹

Dieses Thema spielt auch für Herrn B4 eine Rolle:

*Ich bin froh, dass ich also mit den Produkten, die wir haben (..) gut leben kann.*¹²²⁰

*Wie gesagt, ich bin froh, dass nicht wirklich was, wo ich ethisch irgendwie Probleme bekäme, dabei ist.*¹²²¹

6.3.3. Geld verdienen

6.3.3.1. Lebensunterhalt

Interviewpartner B7 beschreibt anhand einer Begebenheit, welchen Zusammenhang er zwischen Geld Verdienen und Arbeit sieht:

I: Jetzt ganz für Sie persönlich, was hat in Ihrem Leben Arbeit für eine Bedeutung? [...] Was hat das für einen Stellenwert? Was ist das für Sie, also ganz persönlich jetzt, unabhängig von der Firma?

B7: Das ist noch gar nicht so lange her, das war zu Weihnachten, das ist eh immer zu diesen / wo diese Tage, die zugesperrt sind, gleichzeitig Fernseher und Waschmaschine kaputtgegangen.

I: Ja.

B7: Wir haben halt dann diese zwei Feiertage abwarten müssen, sind dann - unser Jüngster ist zehn Jahre - wir sind dann am nächsten Tag beim ersten offenen Tag in das Geschäft gefahren und haben uns einen Fernseher gekauft und haben uns eine Waschmaschine gekauft. Und ich habe gesagt: Das ist Luxus. Das ist Luxus, wenn ich mir heute das (..) einfach kaufen kann, dass ich mir nicht groß Kopfzerbrechen darüber machen muss, ja. (...) Ich brauche natürlich eine gewisse Menge Geld, um das tägliche Leben zu finanzieren und (.) / da kommen

¹²¹⁹ B9, 86. Vgl. oben 6.1.2.

¹²²⁰ B4, 100.

¹²²¹ B4, 102.

*wir ganz leicht aus. (.) Und ich muss aber dafür arbeiten gehen, das ist natürlich, das ist klar.*¹²²²

Die Arbeit zum Zweck des Geldverdienens und die Lebensqualität beziehungsweise der Lebensstandard sollen seiner Meinung nach ein angemessenes Verhältnis zueinander haben:

*Der Tag Arbeit ist eine Beschäftigung, wo man dann irgendein Geld dafür kriegt, wo man sich dann ein gewisses Leben, einen gewissen Lebensstandard aufbauen kann.*¹²²³

*Viel Arbeit ist relativ, und gut verdienen ist meiner Meinung nach relativ. Ich muss auskommen damit. Und es ist auch nicht, wenn du da heute jetzt einem um drei Euro mehr gibst, deswegen hat der kein besseres Leben. (..) Im Grunde genommen, ist das Leben eine Einteilungssache.*¹²²⁴

Auch Herr B5 spricht von Lohnniveau und Lebensstandard:

*Arbeit ist sehr viel, sage ich auch, Mittel zum Zweck natürlich, dass du dein Leben halbwegs (..) normal, sag ich, wenn du dich jetzt auf dein Lohnniveau einstellst, leben kannst.*¹²²⁵

Er erzählt davon, wie er mehr gearbeitet hat, um sein eigenes Haus bauen und halten zu können:

I: Also du hast nicht zum Geldverdienen Überstunden gemacht, sondern /

B5: Natürlich, schon, in erster Linie. In erster Linie ist es Geldverdienen. In der Zeit habe ich dann / wie ich dann zu <Firmenname> gegangen bin, habe ich dann gleich Haus bauen angefangen. <Jahr> bin ich hingekommen und <Jahr, ein bis zwei Jahre später>, habe ich das Bauen angefangen. Dort waren eben auch immer viele Überstunden zu machen bei <Firmenname>, was eigentlich bei <Firma> nicht mehr so war, grad einmal Samstag diese Revisionsarbeiten.

¹²²² B7, 59-62.

¹²²³ B7, 124.

¹²²⁴ B7, 64.

¹²²⁵ B5, 101.

I: Ich habe es jetzt so verstanden, dass die Überstunden sozusagen nicht / jetzt nicht nur das Mittel zum Zweck Geldverdienen waren, sondern dass du auch aus der Arbeit was herausgezogen hast.

B5: Ja, das schon auch. Natürlich ist das Geld, sage ich, ist / man hat schon das im Vordergrund, zumindest damals habe ich das sicher so gehabt. [...] Und das ist mir dann natürlich auch sehr entgegengekommen Überstunden und das mit dem Holz daheim, die Werkstatt, die ich da im Keller habe, wo ich dann viel machen habe können, pfuschen. Das war halt das, wo ich mir dann quasi das Haus halten habe können.¹²²⁶

Herr B5 hofft, wenn er in Pension ist, nicht mehr für Geld arbeiten zu müssen:

Nein, Tischlerei, das war eine Phase, die habe ich nicht mehr, ich habe bloß nur das Werkzeug. Aber (..) ich habe da überhaupt keine Pläne, dass ich da irgendwie arbeite daheim oder / nein, das nicht, da wird mir die Zeit dann / da ist mir leid um die Zeit. Und ich hoffe auch nicht, dass ich das Geld brauche, dass ich das machen muss, weiß man nicht, aber ich denke nicht, wenn es normal, halbwegs normal läuft. (4) Weil wenn du keine Schulden am Haus hast, und ich sag einmal <Summe> Pension kriegst, dann werd ich doch bitte hoffentlich auskommen, denk ich mir. Wird sicher so sein.¹²²⁷

Frau B6 hat neben ihrem Studium ihren Lebensunterhalt mit Arbeit bestritten:

Ich persönlich schon, seit ich, ja, <Alter> bin, immer wieder in Ferialarbeiten gearbeitet habe und seit Studiumbeginn eigentlich mein Studium finanziert habe durch regelmäßiges Arbeiten.¹²²⁸

In ihrem Unternehmen stellt sie fest, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gegensatz zu früher über den Lohn hinaus auch andere Ansprüche an die Arbeit stellen:

Früher waren sie froh, wenn sie ein gescheites Gehalt gekriegt haben für ihre Arbeit, und heutzutage kriegt jeder - glaube ich, also ich bin überzeugt davon - schon ein sehr gutes Gehalt bei uns. Und dann kommen halt immer mehr

¹²²⁶ B5, 72-75.

¹²²⁷ B5, 93.

¹²²⁸ B6, 60.

*Wünsche und Bedürfnisse, wo sie / wo der eigene Nutzen immer wieder abgeschätzt wird: Ist das / Ist es mir das wert, dass ich das tue um diese Entlohnung, sage ich jetzt einmal. Aber nicht nur mit Geld, sondern auch was das für mich heißt, Zeitaufwand und so weiter. Oder ist es das nicht wert.*¹²²⁹

Für Interviewpartnerin B8 besteht ist Geldverdienen ein grundlegender, aber nicht der einzige Zweck der Arbeit:

*Ich meine, natürlich geht man arbeiten, um Geld zu verdienen und um leben zu können. Ähm, es ist aber sicher so, dass man auch / dass ich auch in einem Job, mit dem ich weniger Stunden arbeiten muss, genauso gut leben könnte, also jetzt finanziell überleben. Das heißt, da ist schon noch ein wenig mehr dahinter.*¹²³⁰

Herr B1 bezieht aus seiner Arbeit nicht nur das Geld für den Lebensunterhalt, sondern auch Spaß:

I: [...] Was bedeutet Arbeit für dich?

*B1: Also grundsätzlich hat es zwei Aspekte. Das eine ist einmal, das Geld zu verdienen, einfach damit man den Lebensunterhalt meistern kann mit Familie. Und das andere ist: Mir macht Arbeit – und in welcher Form auch immer – Spaß.*¹²³¹

6.3.3.2. Entschädigung für hergegebene Lebenszeit

In manchen Aussagen von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern bekommt der Geldlohn der Arbeit den Charakter einer Entschädigung für die Einbuße an Leben, welche die arbeitenden Personen dadurch erfahren und dennoch arbeiten, weil sie das Geld brauchen. Herr B3 sieht das bei seinen Eltern gegeben:

Es ist sicher so, wenn ich meine Eltern anschau, Arbeit, das ist das, wo ich hingehe, damit ich ein Geld verdiene und das ist etwas, was ich ungern tue, weil,

¹²²⁹ B6, 130.

¹²³⁰ B8, 60.

¹²³¹ B1, 44.

*was auch immer passiert ist in irgendeiner Phase, es macht mir nicht wirklich Spaß.*¹²³²

Interviewpartnerin B9 findet solche Situationen tragisch:

*Die Arbeitszeit ist ja Teil meiner Lebenszeit. Und wenn das so wäre [dass Arbeit das Leben verkürzt, Anm.] dann müsste ich mir ganz, ganz schnell etwas überlegen, was ich in meinem Leben ändere. Aber ich weiß, dass (...) dass es natürlich (.) durchaus Jobs gibt, wo Menschen das trotzdem machen, weil es eine familiäre Verpflichtung gibt, weil die Grundbedürfnisse sonst nicht gesichert wären. Da muss ich ganz ehrlich sagen, da bin ich einfach in der (.) / in der Position, muss man fast sagen, Luxus. Wenn man das so sehen kann. Aber wenn es so ist, dann ist es tragisch.*¹²³³

Frau B8 sieht gewisse Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Situation, dass die Arbeit im Unternehmen und der Lebensschwerpunkt nicht zusammengehen:

*Also ich bin sicher, dass ein Großteil unserer Mitarbeiter den Fokus hat, einfach Geld zu verdienen, also wirklich zum Überleben Geld zu verdienen. Da rede ich jetzt vor allem im Bereich der ungelernten Kräfte, die halt im Schichtbetrieb auch arbeiten. Die gehen halt wirklich hinein, damit dann am Ende des Monats das Geld überwiesen wird. Und haben aber ihren Schwerpunkt sicher irgendwo außerhalb der Arbeit.*¹²³⁴

Herr B1 bedauert es, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seines Unternehmens nur wegen dem Geld arbeiten und die Arbeit dort als verlorene Lebenszeit sehen:

*Und die anderen werden es halt hauptsächlich deswegen machen aus dem ersten Aspekt, den ich ganz am Anfang schon einmal erwähnt habe, um Geld zu verdienen. Das gibt es sicher, ich kann es jetzt nicht quantifizieren, aber genug auch bei uns in der Firma, die das so sehen. Und die würden wahrscheinlich und leider auch den zweiten Aspekt so sehen. (5) Es wäre schön, wenn jeder den Spaß an der Arbeit hätte, den ich hätte.*¹²³⁵

¹²³² B3, 52.

¹²³³ B9, 98.

¹²³⁴ B8, 76.

¹²³⁵ B1, 134.

Bei gewissen Arbeiten, die mit hoher Belastung verbunden sind, ist es auch klar und gesetzlich geregelt, dass die arbeitenden Menschen dafür entschädigt werden, wie Herr B1 am Beispiel seines Unternehmens aufzeigt:

Wir machen halt Lärmmessungen und wir machen Hitzemessungen und dann wird was als Schwerarbeitsplatz definiert, für das der Mitarbeiter mehr Urlaub kriegt und mehr Geld kriegt.¹²³⁶

6.3.3.3. Geld als selbständiger Faktor

Es finden sich auch Interviewpassagen, in denen Geld in gewisser Weise einen eigenen Status hat und nicht auf etwas anderes hingeeordnet erscheint. Auch wenn es nur ein Aspekt unter anderen ist, erwähnt Interviewpartner B2 das Geld als selbständigen Faktor in der Bewertung eines Arbeitsplatzes:

Es war finanziell, sage ich, der Anreiz da. Und sie hat mir auch das erzählt von ihrem Mann, also vom <Familiennamen>, seinen Werdegang. Das hat mich auch fasziniert. Und ich habe mir gedacht, in der Firma, Aufstiegschancen - wenn einer mit dir redet - Aufstiegschancen sind da, man kann sich entfalten. Da habe ich mir gedacht, da bin ich genau richtig, also das taugt mir.¹²³⁷

Im Zusammenhang mit der Frage, wer die wichtigere Arbeit im Unternehmen macht, ist es das Geld, das in der Darstellung von Herrn B7 die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter letztendlich eint:

Die da drüben sind diejenigen, die ein <Produkt> erzeugen, das wir dann verkaufen können und wir <alle> dann Geld kriegen.¹²³⁸

Die da drüben, die produzieren die <Produkte>, die verpacken das, die bringen das bis zu den Lastwagen. Und wenn das auf einem Lastwagen oben ist, dann

¹²³⁶ B1, 96.

¹²³⁷ B2, 58.

¹²³⁸ B7, 76.

*kriegt unsere <Firma> Geld. Und mit diesem Geld werden wir dann da alle bezahlt.*¹²³⁹

Herr B5 sieht bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Geld als primäres Ziel der Arbeit:

*Aber die Jungen wollen trotzdem (...) Kohle, sage ich einmal, ist so.*¹²⁴⁰

Interviewpartner B4 erzählt von Entlassungen in seinem Unternehmen und wundert sich, wie sehr für die Betroffenen das Geld statt der Arbeit im Vordergrund gestanden ist:

*Und das gab es ein paar, zwei, drei Leute, entweder Leute, die nur (tachinieren ?) und dann die anderen ihre Arbeit machen lassen, oder Leute, die wirklich schlechte Stimmung machen, Streit vom Zaun brechen usw. Und die haben wir konsequent rausgeschmissen. (Die Leute meinen ?), das ist ganz schwer, die rauszuwerfen, aber das ist überhaupt nicht schwer. Denen bietet man Geld an (.), wirklich, also da reden wir von zwei, drei Monatsgehältern, die sehen also nur Euro-Zeichen und weg sind sie. Ganz einfach. Also war ich absolut von den Socken, ja, ich würde nie meinen Job gefährden - vor allem der Job in der Firma ist wirklich ein guter (.) - nur für zwei, drei Monatsgehälter. Aber das funktionierte.*¹²⁴¹

6.3.4. Persönliche Freiheit

6.3.4.1. Vertrauen statt Kontrolle

Interviewpartner B3 möchte seine Entscheidungen in Freiheit treffen. Dafür braucht er das Vertrauen seines Vorgesetzten:

Für mich muss da sehr viel passen das Vertrauen von meinem Vorgesetzten, von meinem Chef mir gegenüber. Also vielleicht auch wieder nur für mich, aber wenn da nicht das / wenn ich dann ich das Gefühl habe, da ist Vertrauen da, oder umgekehrt - ist so vielleicht leichter verständlich - wenn mein Chef wer wäre, der jeden Tag erwartet von mir, dass ich ihm sage, was ich jetzt gemacht habe, und

¹²³⁹ B7, 78.

¹²⁴⁰ B5, 75.

¹²⁴¹ B4, 74.

*jede Entscheidung / vielleicht nicht Entscheidung selber treffen will, aber nur erfahren will, welche Entscheidung ich getroffen habe, dann (.) wäre das ein Faktor, der nicht gut ist.*¹²⁴²

*Ich erlebe es nicht so, dass ich von meinem Chef irgendwo eine Eingrenzung, eine Einschränkung da hätte, was eh, denke ich, das Tollste / super ist, wenn man das so weitergeben kann.*¹²⁴³

Interviewpartnerin B8 sieht einen großen Freiraum für ihre Arbeit:

*Ich habe ziemlich einen großen Gestaltungsspielraum, das heißt, ich habe auch einen Vorgesetzten, der mir sehr viel Freiraum lässt. [...] Also mit allzu strengen Vorgaben, da würde ich mir hart tun.*¹²⁴⁴

*Also ich mache zum Beispiel jedes Jahr am Jahresanfang so eine Planung, was ich dieses Jahr vorhabe. Und das ist so, dass ich da einen Vorschlag mache, was ich glaube, dass wir heuer machen sollten. Das bespreche ich dann kurz mit meinem Vorgesetzten und er sagt dann: Ja, das passt. Meistens. Und gibt halt vielleicht noch einen Aspekt dazu, den ich nicht wissen kann, weil es irgendwie international betrifft und das war es dann.*¹²⁴⁵

Frau B9 beschreibt ihre Tätigkeit im Unternehmen als freies und ungebundenes Tun oder Lassen, dessen Wirkung nicht ausbleibt:

*Und die anderen vielen, vielen Seiten des Personalleiterjobs, das ist natürlich, dass ich als Stabstelle im Prinzip für niemanden zuständig bin und für jeden, das heißt ich kann überall mitreden oder auch nirgends. (.) Und da haben wir im Prinzip etliche Dinge bei uns eingeführt die, sage ich jetzt einmal, so meinem Kopf entsprungen sind.*¹²⁴⁶

Und das sind schon so Themen, wo ich mir denke, wenn ich im Job so viele Möglichkeiten habe, meine eigenen Ideen einzusetzen, dann ist das (..) / dann macht das zufrieden. Und ich weiß auch, dass ich da sicher eine Sonderstellung

¹²⁴² B3, 74.

¹²⁴³ B3, 76.

¹²⁴⁴ B8, 144.

¹²⁴⁵ B8, 152.

¹²⁴⁶ B9, 40.

*habe, weil wenn ich bei diversesten Personalleiterkreisen mich unterhalte, es gibt auch viel Personalchefs, die sind bessere Sekretäre und Sekretärinnen.*¹²⁴⁷

6.3.4.2. über die eigene Zeit verfügen

Für die Interviewpartner B1 und B5 ist mit der Arbeit in ihren Unternehmen, was das Verfügen über die Zeit betrifft, ein gewisses Maß an Unfreiheit verbunden:

*Ich würde vielleicht die Mengen oder die Zeitverhältnisse ein bisschen anders gestalten, weil natürlich momentan der Job schon sehr präsent ist.*¹²⁴⁸

*Dass es manchmal, wenn das Wetter schön ist, natürlich klasse wäre, wenn man jetzt nicht in der Arbeit wäre, das ist keine Frage.*¹²⁴⁹

Freiräume für sich sieht Herr B1 in Zusammenhang mit der Entscheidung, am Wochenende zu arbeiten:

*Ich schaue mir wirklich, dass mir Wochenende Wochenende ist. [...] Also da gibt es einfach so Sachen, wo ich schon schaue, dass ich mir da wirklich meinen Freiraum nehme und auch den Abstand zur Firma habe.*¹²⁵⁰

An einem Beispiel aus China zeigt er auf, dass auch gut gemeinte Reglementierung der Arbeitszeit die persönliche Freiheit einschränken kann:

<Eine Handelskette> zum Beispiel, die kaufen in Indien / ah, in China ein, versuchen allerdings ihren Qualitätsaspekt auch in China zu positionieren, auch was Arbeitsbedingungen betrifft, und da dürfen Firmen, die an <diese Handelskette> liefern, nur, glaube ich, zehn Stunden am Tag arbeiten. Das geht einem Chinesen, einem chinesischen Arbeiter komplett gegen den Strich, weil der kommt irgendwo aus Innerchina an die Küste, arbeitet dort, um seine Familie zu ernähren, der möchte so viel arbeiten, wie er kann, sieben Tage die Woche und, wenn es geht, mehr als zehn Stunden, damit er das Geld verdient, und dann

¹²⁴⁷ B9, 46.

¹²⁴⁸ B1, 44.

¹²⁴⁹ B5, 203.

¹²⁵⁰ B1, 48.

kommt eine europäische Firma und die sagt ihm, er darf nur zehn Stunden am Tag arbeiten. Das / Da passen auch die Zugänge nicht so wirklich zusammen.¹²⁵¹

Im Unternehmen von Interviewpartner B5 bestimmt die Auftragslage, wann mehr gearbeitet und wann Zeitausgleich genommen wird:

Aber das ist halt das neue Arbeitszeitmodell, was sie haben. Du kannst eh Plusstunden machen und du kannst auch Minusstunden machen, aber so, dass sie sich das herausholen können, wenn mehr Arbeit ist, naja dann: Mach! Und wenn dann weniger Arbeit ist, naja, dann kannst du eh wieder heimgehen. Und dann kannst du es wieder abbauen die Stunden.¹²⁵²

Bei Herrn B2 und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine solche Vorgehensweise im Großen und Ganzen als Notwendigkeit akzeptiert. Es gibt allerdings Ausnahmen:

Meistens ist ja der Faktor Zeit, was gegen uns spricht. So wie es jetzt kurz vor Weihnachten war, die Maschine normalerweise wenn du baust, brauchst du drei Monate. Dort hat es geheißen, wir haben nur eineinhalb Monate Zeit, schaut, dass es fertig wird. Die Maschine muss hinaus, der wartet dort, (.) Lieferverzögerungen können wir uns nicht leisten, weil da rennen die Pönalen. Und dann bist du halt hin, sagst, pass auf, das schaut so aus, mit dem müssen wir dort und dort fertig werden (..) Überstunden, da redet keiner, dass du sagst / Ich meine, es gibt schon einen, wie gesagt, der sich da ein bisschen gegen setzt oder gegenwehrt, wo er sagt, er macht jetzt keine Überstunden, weil er möchte () immer das machen.¹²⁵³

Ja, wie gesagt, der eine, der macht gar keine Überstunden jetzt. Das ist eben einer, der sagt, er wollte immer oder er möchte um Sechs anfangen. Und nachdem das Zeitsystem generell in der ganzen Holding geändert worden ist und um Sieben anzufangen ist, hat unser Herr <Familiennamen> auch gesagt, wir sollen um Sieben anfangen. [...] Und er ist da so ein Querdenker gewesen, ist er auch nach wie vor, er macht dafür keine Überstunden, macht er auch nicht, nein. Und jetzt ist der Chef dann gekommen, wie es eben da jetzt vor Weihnachten so

¹²⁵¹ B1, 94.

¹²⁵² B5, 75.

¹²⁵³ B2, 82.

war, hat er gesagt, er hätte jetzt nichts dagegen, wenn wir um Sechs anfangen, auch die Überstunden vorher machen, dass wir wirklich fertig werden. Den Ding hätte ich ihm dann auch gemacht, den Vorschlag, sage ich, jetzt kannst du anfangen um Sechs. „Fange ich auch nicht an, ich will nicht um Sechs anfangen, es interessiert mich nicht.“ Er arbeitet jetzt Sieben-Vier und, ja, ob es der richtige Weg ist, weiß ich nicht, weil mit so etwas kann man auch anecken, ich sage jetzt nicht unmittelbar von mir. Ich meine, wenn mich heute mein Chef oder mein Vorgesetzter fragt, wie ist das oder wie ist das, muss ich ihm natürlich Rede und Antwort stehen, aber es ist nicht so, dass die heute blauäugig durch die Firma gehen, sondern gewisse Sachen auch sehen.¹²⁵⁴

I: Gibt es auch so etwas, wie dass einer / Gibt es auch gute Gründe, dass einer zum Beispiel sagt, ich mache keine Überstunden jetzt oder (..) dass du merkst, der (..) tut nicht so viel, aber du verstehst warum?

B2: Wir haben einen Elektriker gehabt, der hat auch gesagt, er kann nach Vier keine Überstunden machen, weil er geht in die Schule. Und (..) von dem war es eigentlich, also das war sein Ding. Er hat gesagt, nach Vier geht nicht. Er hat dafür von Sechs bis Sieben eine Überstunde gemacht.¹²⁵⁵

Interviewpartnerin B6 beobachtet, dass Menschen schlechter bezahlte Arbeit in Kauf nehmen, um mehr Zeit zur freien Verfügung zu haben:

Aber es geht schon aber wirklich auch der Trend hin, gerade auch bei den Jüngeren, wo man bemerken, okay, sie nehmen das in Kauf, dass sie ein paar Hundert Euro weniger verdienen für das, dass sie am, ja, am Freitag, Samstag, Sonntag nicht arbeiten gehen müssen, keine Schicht haben.¹²⁵⁶

Während der Arbeit an seinem Doktorat hat Interviewpartner B4 völlig frei über seine Zeit verfügt:

Ich glaube, da war das Entscheidende für mich in dem Bereich diese Unabhängigkeit, selbst zu entscheiden, wann ich arbeite [...] Und ich kann mich noch erinnern, dass ich damals gedacht habe, ich möchte eigentlich ungern in so einem festen Gebilde eingebunden sein, wo ich meine Zeit stechen muss und

¹²⁵⁴ B2, 88.

¹²⁵⁵ B2, 87-88.

¹²⁵⁶ B6, 136.

*Urlaub fix angeben, also was / Du arbeitest sowieso mehr, als du quasi musst, aber diese Freiheit, die habe ich gut gefunden.*¹²⁵⁷

An einem Arbeitsplatz gab für Herrn B4 eine Auseinandersetzung mit der Chefin über den Urlaub den Ausschlag, von dort weg zu gehen:

*Außerdem, also ich glaube, der Gipfel war dann, dass ich einmal noch drei Wochen Urlaub machen wollte und meine Chefin ausgeflippt ist, (warum ?) ich drei Wochen Urlaub machen will, und () o.k., jetzt ist wirklich Schluss. Also so war das.*¹²⁵⁸

Für Frau B9 stellt die freie Zeiteinteilung eine persönliche Notwendigkeit dar:

*Ich habe gerade jetzt, weil letzten <Wochentag> wieder so ein Personalistentreffen war, wo wir dann so darüber philosophiert haben und wo dann der sagt: Ja, aber wenn ich einmal am <Tag> um <Uhrzeit> weg muss, weil mit meinem Kind was ist, muss ich mir einen Urlaubstag nehmen, weil ich kann nicht einmal zwei Stunden früher gehen. Also das wäre für mich unvorstellbar. Ich brauche da schon meine Freiräume, um mich entwickeln zu können, das ist mir wichtig.*¹²⁵⁹

*Dann (.) sind das einfach diese arbeitsfreien Zeiten, die es auch gibt. Und die nehme ich mir auch.*¹²⁶⁰

Frau B8 möchte, wenn sie älter ist, im Gegensatz zu jetzt, selbst das Maß ihrer Arbeitszeit bestimmen können:

*Also mit 70 Jahren möchte ich nicht mehr 50 Stunden in der Woche arbeiten müssen, sondern da möchte ich halt dann 20 Stunden in der Woche arbeiten können.*¹²⁶¹

Interviewpartner B5 beschreibt die private Hausarbeit als einen Bereich völlig freier Zeiteinteilung:

¹²⁵⁷ B4, 34-36.

¹²⁵⁸ B4, 48.

¹²⁵⁹ B9, 48.

¹²⁶⁰ B9, 88.

¹²⁶¹ B8, 66.

B5: [...] Und auch wenn nach einer Woche auf so einem dunklen Möbel da, wenn ich darüberfahre und ich sehe da einen leichten Hauch, das juckt mich nicht wirklich, weil es greift ja keiner hin oder so. (lacht) Ob ich den jetzt wegtue oder in 14 Tagen oder eine Woche später dann, das ist genauso, also (...) / So, es kann jederzeit wer zu mir kommen, so weit ist es okay, da brauche ich mich überhaupt nicht schämen. Aber wenn du natürlich kurz vor den 14 Tagen kommst, kann es natürlich schon sein, dass du das ein oder andere siehst. Aber das ist nicht (..) /

I: Aber du nimmst dir die Freiheit, die du hast?

B5: Ja, auf alle Fälle. (lacht) Ganz sicher. Und wenn mich die Fenster stören, dann putze ich sie, und aus.¹²⁶²

6.3.4.3. Freiheit zu gehen

Interviewpartner B3 betrachtet die Wahlfreiheit des Arbeitsplatzes als Gegebenheit in der Arbeitswelt:

Ich habe schon hin und wieder, wenn es in so Situationen ein bisschen nicht so gut gelaufen ist auch draußen mit einem Team, dass ich sage: Meine Dame - es sind sehr viele Damen draußen - ihr habt jeden Tag in der Früh die Möglichkeit zu sagen, ich gehe in die Firma oder nicht auch. Weil viele ja da sagen: Ich muss ja da hin, ich muss ja da hin. Also man hat immer die Entscheidungsfreiheit, gehe ich da / gehe ich in die Firma rein.¹²⁶³

Das ist wirklich das / und eh, wie ich gesagt habe, da sind ein paar wirklich echt ein bisschen die Augen aufgegangen, wenn () / Das habe ich eh erst zweimal habe ich es wirklich in ganz kleinen Gruppen gesagt: He und wenn es nicht passt, wenn ihr unzufrieden seid da herinnen, wenn ihr für euch beim Aufstehen denkt, pah, ich gehe da nicht gern hin, dann lasst es, dann ist es nicht das Richtige. Oder wir reden drüber, was wir tun können, dass es anders wird.

¹²⁶² B5, 161-163.

¹²⁶³ B3, 36.

*Aber wenn es genau so ist: Es verkürzt mir mein Leben. - oder wie mein Vater die Tage - dann ist das wirklich schade und traurig.*¹²⁶⁴

Interviewpartnerin B6 weist auf die grundsätzliche Freiheit hin, in einem Unternehmen zu arbeiten oder nicht. Zugleich besteht die Frage, ob diese Freiheit aufgrund mangelnder Alternativen wirklich voll gegeben ist:

I: (.) Und gibt es die freie Wahl auf Seiten der Belegschaft sozusagen, dass sie sagen, ich gehe halt woanders hin. Oder müssen sie /

B6: Sie können immer gehen.

I: Ja, dass sie können, ist mir schon klar. Aber finden sie dann auch etwas anderes, oder?

*B6: Bei uns (...) in der Region sind wir sicher einer der größten Arbeitgeber.*¹²⁶⁵

Frau B6 erzählt, wie sie selbst ihren beruflichen Weg auf der Basis eigener freier Entscheidungen gegangen ist:

*Die nächste wichtige Etappe war, dass es nach einem halben Jahr relativ langweilig für mich geworden ist, da ich den Prozess, ja, dann gewohnt war und ich doch eher ein kommunikativer Mensch bin und die Arbeit sehr PC-lastig war, sage ich jetzt einmal. Und die Etappe war dann für mich, zu klären, dass es das nicht ist und dass ich mich auf einen neuen Weg mache, der für mich (..) nützlicher ist, sage ich jetzt einmal.*¹²⁶⁶

Auch Herr B5 beschreibt die Arbeitsplatzwechsel in seinem Leben als Ergebnisse seiner persönlichen Entscheidung:

Und dann bin ich weggegangen, weil das hat mir nicht mehr so getaugt dort. Und bin dann zu der Firma <Name> nach <Ort> gegangen, das ist auch ein Verwandter vom <Name> gewesen. Und dort bin ich aber auch <im selben Beruf> gewesen, hab allerdings <Arbeitsbedingungen>. Dort war ich aber dann nur <Zeitspanne> <Jahr>, weil die Arbeit war mir zu grob, das waren große Trümmer,

¹²⁶⁴ B3, 78.

¹²⁶⁵ B6, 131-134.

¹²⁶⁶ B6, 68.

das war nichts für mich. Bin dann wieder nach <Zeitspanne> zurückgegangen zu <Firmenname> und bin dann in <Bereich und Erklärung>. Und da war ich dann <Zeitspanne>, bis ich mich dann mit meinem Vorgesetzten - da waren wir eine Gruppe von vier Leuten und hab einen Vorarbeiter gehabt, mit dem bin ich nicht mehr zusammengekommen. Ich habe ihm dann gekündigt und bin zur Firma <Name> gegangen.¹²⁶⁷

6.3.4.4. Ohnmacht, Angst

Das Gefühl, auf den eigenen Arbeitsplatz zur Sicherung der Existenz angewiesen zu sein, erzeugt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen von Herrn B4 Angst:

B4: [...] Aber (.) da ist / da herrscht ein unglaubliches Misstrauen. Es herrscht auch ein Misstrauen / wie der Standort / wie die Firma gekauft wurde, seitdem / es gab anfangs / herrschte sehr große Angst, dass die Firma aufgelöst wird. Inzwischen ist das / weil sie sehen, es geht weiter, ist es weniger geworden. Aber diese Angst ist ständig in einem unglaublichen Maß vorhanden. Und das ist bedauerlich, aber da kann man nichts gegen machen. Also man kann den Leuten noch so oft sagen: Wir haben wieder Steigerung gehabt, ihr habt super gearbeitet, wir stehen gut da. () Ich kann natürlich keine Versprechungen abgeben, aber die Angst steckt den Leuten bei uns (immer noch ?) in den Knochen. Und das ist (...) / man kann es nicht ändern. Also anders als einfach zu verstehen zu geben, es ist gut, wie es jetzt gerade ist, immer wieder.

I: Das ist Existenzangst.

B4: Ja, absolut. (..) Wir haben das damals sogar geschafft - weil wir haben Leute kündigen müssen, wir mussten uns verkleinern, weil die ganze <Produkte>produktion an den anderen Standort gegangen ist, und da haben wir um Millionen Packungen mit einem Schlag weniger gehabt - aber wir haben das geschafft, eigentlich durch Pensionen, Pensionierungen, und, sagen wir einmal, durch (...) durch Entlassung von Leuten, die sowieso eine Belastung waren, zu

¹²⁶⁷ B5, 54.

*schaffen, wenigen Leuten, das waren wirklich ganz wenig, die alles sowieso zusagen auf der Kippe standen.*¹²⁶⁸

Diese Angst verstärkt sich, wenn Entlassungen erfolgen. Darüber hinaus sieht Interviewpartner B4 einen gesellschaftlichen Trend zur Existenzangst:

B4: [...] Natürlich, wenn man das sieht, dass da ein paar Leute Blödsinn machen und die sind dann auf einmal fort, das kann schon Angst machen, das stimmt, aber allen war klar, dass es einen Grund gab, warum die gehen. (.) Und es gibt keinen Grund / es gibt eigentlich außer der generellen Existenzangst, die ja so geschürt wird auch und vorherrscht, gibt es keinen Grund bei uns im Haus, das ().

I: Also die generelle / du meinst jetzt so die (.) Krise, die jetzt /

B4: Ja, naja Krise /

I: Krisenstimmung /

B4: Eigentlich schon vor der Krise, ich meine die Krise ist jetzt seit 2008, aber das habe ich erlebt <Jahreszahlen davor>. Da war es am schlimmsten. Das ist nachher eher besser geworden, weil wir dann gesehen haben, es geht eh weiter, wir produzieren und so. Aber (..) das war wirklich / Das überrascht mich immer wieder, wie stark die Angst den Leuten in den Knochen sitzt.

I: Du meinst, es ist überhaupt gesellschaftlicher Trend so?

*B4: Ja. Ich bin auch der Meinung, dass das / diese Angst wird einfach auch geschürt, vielleicht nicht bewusst, aber vielfach, die Art wie die Presse schreibt, die Art / also das ist so / kommt / strahlt von überall rein, ja. Schlagzeilen sind immer entweder Neid, Gier oder Angst. Eines von den dreien werden immer da geschürt. Und die Leute werden regelrecht bombardiert damit. Also mich wundert's nicht.*¹²⁶⁹

Herr B5 ist froh, dass ihm das Schicksal des Entlassenwerdens in seiner Laufbahn erspart geblieben ist:

¹²⁶⁸ B4, 72-74.

¹²⁶⁹ B4, 74-80.

*Ich meine, ich bin heilfroh, dass ich <Anzahl> Jahre dort bleiben habe können und auch gut verdient habe. Weil gekündigt werden und was Neues suchen, das habe ich in meinem Leben Gott sei Dank nie erfahren müssen, da bin ich eigentlich froh darüber, weil das ist sicher kein Spaß. Und je älter du bist, desto blöder kann es natürlich sein oder ist es auch.*¹²⁷⁰

Interviewpartnerin B8 erzählt von einer gewissen Ohnmacht bei der Arbeitssuche, wenn es zu viele sind, die sich nach einem Arbeitsplatz umsehen:

*Da war die Suche am Anfang relativ schwierig, weil als <Studienrichtug>-absolventin hat man sich im Jahr <Jahreszahl> nicht wirklich so leicht getan, da hat es jede Menge gegeben, die einen Job gesucht haben.*¹²⁷¹

Herr B5 erlebt Hilflosigkeit aufgrund seiner Angewiesenheit auf andere:

*Und da sind wir von der mechanischen Seite schon lange fertig. Aber es läuft noch nicht, weil es mit dem Programm <Marke>, dass die kommunizieren, die <Teile> mit der Steuerung, da haben wir / und da kenne ich mich nicht aus. Ich bin kein Elektroniker und kein Steuerungsmensch, ich kann nur sagen, das sollten wir so oder so, aber wie, das kann ich nicht. Und da / das ist wie Hilflosigkeit ein bisschen.*¹²⁷²

Interviewpartner B4 sieht die Grenzen seiner Macht, wenn es um die Entscheidung geht, was in seinem Unternehmen produziert wird und was nicht:

*Es mag das eine oder andere <Produkt> geben, wo ich denke, es ist eigentlich (.) nicht gut (.), dass es das gibt und so viel davon gibt. Und (.) ich werde es nicht ändern können.*¹²⁷³

¹²⁷⁰ B5, 85.

¹²⁷¹ B8, 52.

¹²⁷² B5, 81.

¹²⁷³ B4, 102.

6.3.5. Persönlich angemessene Arbeit

6.3.5.1. persönliche Fähigkeiten, Stärken, Kompetenzen

Herr B1 ist der Meinung, dass eine den Stärken der einzelnen Menschen angemessene Arbeitssituation dazu führt, dass diese Spaß an der Arbeit empfinden:

Mein Zugang ist eher der, stärkenorientiert Aufgaben zu verteilen. (...) Und wenn einem das natürlich gelingt, dann glaube ich, wird man auch am ehesten das erreichen, dass auch die Mitarbeiter Spaß an der Arbeit haben und einen ähnlichen Zugang zur Arbeit finden, wie ich das habe.¹²⁷⁴

Interviewpartner B4 ist froh, eine Aufgabe bekommen zu haben, die auch zu seiner Ausbildung passt:

Ich habe dann das Glück gehabt, innerhalb der Firma eben vom Einkauf, der mir erst viel Spaß gemacht hat, aber eigentlich nicht meiner Ausbildung entsprochen hat, dann in die Produktion zu kommen, die eben mehr, also sagen wir, dem <nähere Bestimmung> Teil meiner Ausbildung entspricht.¹²⁷⁵

Facharbeiter, welche das Unternehmen von Herrn B3 wieder verlassen haben, waren nicht der Meinung, dass die Arbeit dort ihren persönlichen Kompetenzen entspricht:

Wir sind mit angelernten Hilfskräften unterwegs hier, weil wir haben es probiert gehabt auf Anraten eines Maschinenherstellers vor ein paar Jahren, wo wir so eine Maschine einmal hergestellt haben: Ah, ihr braucht da unbedingt Facharbeiter. Die Facharbeiter sind uns nach einem halben Jahr davongelaufen wirklich, kann ich fast sagen, weil sie (..) diese Art, wie wir arbeiten, und da bin ich schon stolz darauf auch, dass die Mitarbeiter da einen echten Zug haben. Und die wissen, die Maschinen, die dürfen nicht zum stehen kommen, die <Komponenten> rundherum, die müssen aufgefüllt werden. Und ein Facharbeiter ist sich für das dann sehr oft, ist so, ein bisschen zu schade. Der sagt: Ich bin ein Techniker, ich (unverständlich) die Maschine gut einzustellen, dass das läuft, aber ich bin ja da nicht der Nachfüller da. Und eigentlich ist es also zumindest die große Nebentätigkeit oder zu 30, 40 Prozent ist nur dieses Nachfüllen an Teilen und das Wegräumen von Teilen. Und das ist der Grund, warum wir trotzdem mit

¹²⁷⁴ B1, 66.

¹²⁷⁵ B4, 38.

*unseren angelernten Hilfskräften da am allerbesten fahren und auch wirklich zufrieden sind damit.*¹²⁷⁶

Interviewpartner B5 erzählt, dass ihn eine nicht seiner Ausbildung entsprechende Tätigkeit nicht ausgefüllt hat:

*Ich bin nicht in den Maschinenbau gekommen, dort war kein Platz frei oder so, jetzt bin ich halt <Berufsgruppe> gewesen. Das hat mich aber auch nicht ausgefüllt.*¹²⁷⁷

Für Herrn B4 resultiert eine gewisse Ruhe daraus, wenn er für seine Arbeit auf passende Kompetenzen zurückgreifen kann:

*Es entsteht immer wieder genug Neues, man muss immer wieder dazulernen, aber (..) das ist so, dass man seine Tätigkeit auch so aus einer gewissen Ruhe, wenn man da in diesem Kompetenz/ in dieser Kompetenzbasis drinnen steht.*¹²⁷⁸

Frau B9 hält den jeweiligen Qualifikationen angemessene und daher weder über- noch unterfordernde Arbeit für wichtig, damit sich Menschen in der Arbeit wohlfühlen können:

*Ist ein Arbeitsklima da, wo sich der Mitarbeiter wohlfühlt? [...] weil ich einen Job mache wo ich entsprechend gut qualifiziert bin, das heißt auch diese Über- und Unterforderungsgeschichte nicht mit hineinspielen kann.*¹²⁷⁹

Herr B7 bemüht sich, mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern so sprechen, dass es den Einzelnen angemessen ist und diese annehmen können, was er sagt:

*Naja, wenn du jetzt dem was anschaffen willst, wenn du mit dem sprichst, gehe ich darauf ein, mit wem ich rede. Also ich weiß ganz genau, wenn ich da hinunter gehe, wen ich schärfer anreden muss. Und ich weiß ganz genau, wenn ich das bei dem tue, das passt dann nicht, das kommt nicht hin.*¹²⁸⁰

¹²⁷⁶ B3, 30.

¹²⁷⁷ B5, 71.

¹²⁷⁸ B4, 60.

¹²⁷⁹ B9, 60.

¹²⁸⁰ B7, 66.

6.3.5.2. *eigenes Tempo, persönliche Grenzen*

Interviewpartnerin B6 hätte gerne mehr Zeit, um sich in ihrem Tempo mit den Dingen ihrer Arbeit zu befassen:

*Was momentan nicht hilfreich ist, sind die ganzen Termine, die irgendwo daherkommen, da man keinen Platz und keine Zeit mehr hat, um sich wirklich gedanklich darauf konzentrieren zu können. Also momentan sind hundert verschiedene Dinge zeitgleich, die einfach keine Möglichkeit lassen, sich wirklich mit dem zu befassen, wie du etwas gestalten kannst.*¹²⁸¹

I: [...] Was würden Sie sich wünschen, damit das Gestalten leichter und lockerer von der Hand geht?

*B6: Momentan auf meine Position bezogen (..) mehr (..) und längere Zeiträume, wo ich mich wirklich nur damit beschäftigen kann.*¹²⁸²

In einer früheren Arbeit wurden für Herrn B5 seine physischen Grenzen überschritten:

*Dort war ich aber dann nur <Zeitspanne> <Jahr>, weil die Arbeit war mir zu grob, das waren große Trümmer, das war nichts für mich.*¹²⁸³

Herr B7 beschreibt, wie die Grenzen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffend der ihnen zumutbaren Selbständigkeit unterschiedlich sind:

*Es sollte ein jeder schon auch selber ein bisschen in seinem Gebiet sich den Kopf so zerbrechen. Und da sind halt die Leute sehr unterschiedlich, weil der eine, der denkt ein bisschen nach und macht sich selbst eine Lösung und der kommt dann daher und sagt: Schau her, das habe ich hingebraht und das sollte man so machen. Und für den anderen ist das eine komplette Katastrophe.*¹²⁸⁴

Interviewpartner B5 weiß um seine Grenzen der Kompetenz beziehungsweise des Wissens:

¹²⁸¹ B6, 188.

¹²⁸² B6, 195-196.

¹²⁸³ B5, 54.

¹²⁸⁴ B7, 64.

Ja, und es (...) / es kommen (...), wie gesagt, verschiedene Abteilungen oder sehr viele Abteilungen eben einfach zu mir, weil sie das oder das brauchen. Und das ist auch manchmal, wo ich schon an meine Grenze stoße, sage ich jetzt / wenn ich sage (...), das was dann in <Arbeitsbereich> hineingeht, wenn irgendwelche <Beschreibung> und du musst das können und das und jenes und da ist dann mein Horizont vielleicht zu eingeschränkt, wo ich dann sage, da brauchen wir einen <Fachmann>, der kommt auch dann und der hat natürlich auch ganz andere Ideen. Ich bin ja eher technisch und das Technische ist nicht immer so super auf einem Messestand. Und da weiß ich sehr wohl meine Grenze. Und wenn der dann kommt und das so oder so <arbeitet> und sagt, da machen wir es ihm sehr wohl. Also da geht es nicht ums Nicht-Können, sondern ums Nicht-Wissen.¹²⁸⁵

Seine persönlichen Grenzen bringt er auch mit seinem Alter in Verbindung. Für aktuelle Herausforderungen ist seine Ausbildung nicht mehr angemessen:

Wie soll ich sagen. (...) Eigentlich wäre jetzt eh eine Herausforderung, aber da bin ich vielleicht schon zu alt oder nicht zu alt, sondern zu wenig gebildet.¹²⁸⁶

Herr B4 meint, dass sich mit zunehmendem Alter seine Grenzen verändern und glaubt daher, dass er nicht die ganze Zeit in seiner jetzigen Aufgabe bleiben wird:

Aber trotzdem, es ist einfach eine sehr (...) anstrengende Tätigkeit auf verschiedenen Gebieten. Und (...) ich kann mir vorstellen, dass ich, sagen wir einmal, in zehn Jahren oder so beginnen werde, wenn ich da immer noch drin bin, beginnen werde, zum Beispiel meine / den Fokus meiner Arbeit mehr so in Richtung Dokumentation oder sowas zu bewegen, das ich jetzt auch schon zum Teil mache. Aber eher, sagen wir einmal, ein ruhigerer Ablauf, wo eine Übersicht gebraucht wird, wo eine Erfahrung gebraucht wird, wo ich aber nicht / unter Umständen nicht unbedingt in dem täglich laufenden Geschäft (...) so eng eingebunden sein muss. Das kann ich mir vorstellen. Also / aber das ist eben / das hängt damit zusammen, ich glaube, dass sich etwas in der Arbeitswelt ändert, weil wir alle älter werden und länger arbeiten werden und wir können aber nicht

¹²⁸⁵ B5, 185.

¹²⁸⁶ B5, 81.

*von uns erwarten, dass wir mit Mitte 60 immer noch die gleiche Arbeit machen wie mit 40.*¹²⁸⁷

*Man kann so was nicht jahrzehntelang machen. Man wird zwar erfahrener und ruhiger, aber auch die Anforderungen ändern sich und werden stärker. Man kann nicht ewig mitwachsen, irgendwo gibt es einmal eine Grenze, nehme ich an. Und deswegen vermute ich, also wenn die Leute, wenn man diese Arbeit / Ich kann nur die Hoffnung ausdrücken, dass das sich mitbewegen, mitentwickeln wird, dass man sagt: Ja, o.k., die Leute müssen länger arbeiten, aber man kann nicht von ihnen erwarten, dass sie das Gleiche arbeiten wie wenn sie jung sind.*¹²⁸⁸

Interviewpartner B3 erzählt von sprachlichen Grenzen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund:

*Aber da gibt es Einschränkungen natürlich, da gibt es / und wenn es nur sprachlich ist, wenn es wirklich ein Problem ist, dass sie sich schwer tun, die Sprache wirklich gut zu lernen. Obwohl wir da in die Richtung viel anbieten, aber dann / wenn dann wieder dagegen spricht, dass sie sich nicht trauen, in einen Deutschkurs zu gehen, den wir anbieten, den wir auch wirklich mundgerecht anbieten zur richtigen Zeit usw., weil sie sich da nicht trauen, dann in einer Gruppe, in einer Kleinstgruppe irgendwo ein bisschen aus sich heraus zu gehen, dann sind das schon Begrenzungen.*¹²⁸⁹

6.3.5.3. *der richtige Arbeitsplatz, Karriereplanung, Arbeitsmittel*

Herr B3 sagt, dass er zwar Gelegenheiten nie aus dem Weg gegangen ist, aber er sieht seine Karriere nicht als geplanten Weg, sondern sie hat sich für ihn ergeben:

Da ist dann halt irgendwo so ein Selbstläufer eigentlich draus geworden [...] Ich bin dann in der Produktion hängen geblieben schon. [...] Das waren so die Schritte, wie sich das entwickelt hat, und hat gemündet dann darin, dass ich in China dann diese Produktion als Projektleiter dann geleitet habe und wo dann gesehen wurde, o.k., das macht er gar nicht schlecht diese Führungsaufgabe [...]

¹²⁸⁷ B4, 50.

¹²⁸⁸ B4, 52.

¹²⁸⁹ B3, 76.

Und da bin ich dann schon in diese Produktionsleitung, damals nur zu einem Teil, also das habe ich mit einem Kollegen dann aufgeteilt in diesen ersten Jahren, aber das hat sich jetzt auch ein bisschen auseinanderdividiert, dass jetzt wirklich die ganze Produktion bei mir ist und der Kollege in der Produktionstechnik, also alles, was davor liegt, Entwicklung, Konstruktion usw. Und das ist, meine ich, recht toll gelaufen, ja. Das ist wirklich / Also Karriere kann man sicher nie so planen. Das hat sich irgendwo alles ein bisschen ergeben. Aber das war für mich immer wichtig: Gelegenheiten da nicht aus dem Weg gehen. Man kann sich immer ein bisschen rundherum vielleicht auch gehen, aber das war da eine ganz wichtige Erkenntnis, die ich da in diesen Phasen da irgendwo auch gewonnen habe und die nach wie vor sicher, also eh nie an Gültigkeit verlieren wird auch.¹²⁹⁰

Auch Interviewpartner B1 hat seine Laufbahn nicht geplant. Er sieht allerdings in der Wahl der Ausbildung schon die wesentliche Richtung vorgegeben und ist seinen Weg mit Entschlossenheit gegangen:

Also geplant war bei mir eigentlich nie etwas. (.) Ich glaube allerdings, dass, wenn man den Schritt in Richtung Studium geht, schon weg von der physischen Arbeit geht, mehr hin zu, zur geistigen Arbeit. Das passiert damit irgendwo automatisch, wenn man den Weg dann irgendwo weiterverfolgt. Und so war es bei mir dann auch im Endeffekt. Darum ist für mich das eigentlich nie wirklich so die Frage gewesen, (unverständlich) Mitarbeiter zu werden, wenn man irgendeine Lehre macht, so etwas in diese Richtung. Also das ist einfach ein anderer Entwicklungsschritt, ein anderer Ausbildungsweg und je nachdem wie / Da ist schon sehr stark die Ausbildung prägend, in was für eine Richtung es dann geht, ja. [...] Aber bei mir ist sicher durch die Ausbildung der Weg prinzipiell einmal vorgegeben wor/ gewesen mehr in Richtung Bürojob, das auf jeden Fall, und / Aber ich habe nie eine Karriereplanung in dem Sinn gemacht, also bei mir ist immer alles irgendwo passiert. Ich habe im Studium einmal Zweifel gehabt, ob das überhaupt das richtige Studium ist, habe mich dann trotzdem entschlossen weiterzumachen, relativ bald war das einmal, und habe dann gesagt, wenn ich es mache, dann mache ich es auch gescheit.¹²⁹¹

Für einen Kollegen von Herrn B2 war nach einer Ausbildung der Arbeitsplatz im Unternehmen nicht mehr der richtige:

¹²⁹⁰ B3, 26.

¹²⁹¹ B1, 36.

Er wollte sich gerne verändern, ist aber dann nicht so / oder hat nicht so Gehör gefunden und der hat dann die Möglichkeit gehabt, das für ihn natürlich auch noch besser war, er hat unmittelbar bei seinem Wohnsitz eine Arbeit gefunden [...] Dementsprechend hat er da nicht lange überlegen müssen und das eigentlich dann auch gemacht, wo er die Schulung dafür gemacht hat.¹²⁹²

Interviewpartner B5 sieht es als Fügung, dass er nach einigen Arbeitsplatzwechseln wieder dort angelangt ist, wo es seiner Ausbildung entspricht:

Vielleicht war das alles, ja, weiß ich nicht, das hat so sein müssen, so sehe ich das, weil da bin ich eben dann wieder in den Maschinenbau gekommen, eigentlich das, was ich seit dem Auslernen bei <Firmenname> nie gehabt habe.¹²⁹³

Frau B9 verfolgte ursprünglich einen Karriereplan, musste aber erkennen, dass der eingeschlagene Weg nicht ihren Vorstellungen entsprach:¹²⁹⁴

Ich habe grundsätzlich eine klassische juristische Ausbildung gemacht, das heißt ich habe an der Uni in <Ort> Jus studiert, habe dann im Anschluss noch das Gerichtsjahr gleich gemacht, war damals eigentlich auch davon überzeugt, dass irgendwie so der klassisch juristische Beruf bei Gericht das Richtige ist für mich. Und habe aber dann quasi über das Arbeiten bei Gericht schon gesehen, dass die Welt da ein bisschen eine andere ist.¹²⁹⁵

Herr B2 beschreibt die Entscheidung über ein Stellenangebot als Bauchgeschichte und als Abwägen verschiedener Faktoren. Hinzu kommt ein Unfall während der Entscheidungsphase:

B2: [...] Und die wollte mich unbedingt damals in die Firma holen. Es war damals eine Bauchgeschichte, das war mein Bauchgefühl, wo ich gesagt habe, nein, ich / Der erste Kontakt war vor meinem Unfall /

I: Bei welcher Firma warst du da?

¹²⁹² B2, 90.

¹²⁹³ B5, 71.

¹²⁹⁴ Vgl. B2, 88. Siehe Seite 303.

¹²⁹⁵ B9, 34.

B2: Da war ich bei der <Firmenname> [...] Und (.) da war es die erste Bauchgeschichte, wo ich gesagt habe: Nein, ich bleibe bei der Firma <Firmenname>, habe dann den Unfall leider gehabt. Und während der Phase, wo ich eben daheim war, das war dann im Dezember, hat sie das zweite Mal angerufen. Da hat sie mir dann eben das Angebot des Produktionsleiters gemacht, sie möchte mich unbedingt in die Firma holen. Haben wir lange verhandelt, (.) aber ich habe damals eben aus dem gesundheitlichen Aspekt, wo ich gesagt habe: Ich weiß nicht, wie das mit dem <verletzten Körperteil> ist, ich weiß nicht, wie ich auf die Füße wieder komme, ich weiß nicht / Du hast dann selber körperlich zu kämpfen, du hast eine neue Firma, du hast / Von dem <>sektor bin ich auch schon wieder zehn Jahre weg. Es hat sich in der Materie viel getan, ich muss mich wieder hineindenken, ich muss die ganzen <Werkzeuge> et cetera wieder alles / Dann hast du ein Personal dort, was du zu führen hast, also ich habe gesagt: Nein, ich bleibe bei der Firma, wo ich bin, und schaue, dass ich dort wieder dazu komme gesundheitlich, ja.¹²⁹⁶

Interviewpartner B4 wird manchmal von Headhuntern kontaktiert. Wenn es ihm in der Arbeit gerade nicht so gut geht, werden andere Stellenangebote attraktiver:

Es hat auch schlechte Phasen gegeben und in der Zeit habe ich mich da so wie in einem Mühlrad gefühlt. Und dann fange ich an - also (.) Fluchttendenzen oder (Weglauf ?)tendenzen - dann fange ich an, (..) Annoncen zu blättern, zu schauen, was wollen andere, gibt es was anderes usw. Ich werde auch immer wieder von Headhuntern kontaktiert, aber in den letzten Jahren hat mich das eigentlich nicht interessiert. Mich haben die Jobs nicht interessiert und mich hat's auch nicht interessiert wegzugehen, weil es mir da gefällt, wo ich bin.¹²⁹⁷

Die Unkenntnis darüber, wie es anderswo ist, kann seiner Meinung nach zur Fehlbeurteilung der eigenen Situation führen und ein guter Arbeitsplatz als der falsche erscheinen. Darauf führt er es zurück, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein Unternehmen leichtfertig verlassen:

Ich glaube, dass die Leute sich manchmal nicht bewusst sind, wie gut es ihnen in der Firma geht. Ich kenne andere Fir/ ich weiß von anderen Firmen, ich weiß, wie es sich dort abspielt. Ich kann mich erinnern, wie ich von der Forschung

¹²⁹⁶ B2, 52-56.

¹²⁹⁷ B4, 60.

gekommen bin, also in <Staat> hatte ich ein Büro von ungefähr zweieinhalb mal zweieinhalb Meter für vier Leute. Wir hatten so viel Schreibplatz. (zeigt den geringen Platz mit den Händen) Und gab nie eine Klage, das war einfach so, hat trotzdem funktioniert. (.) Und dann kam ich plötzlich in eine Firma, wo die Leute in den Büros und auch die Arbeiter zur Kaffeepause ihren Kaffee serviert bekamen, also wo / wo es gute Sozialleistungen gab, wo jeder ein schönes Büro hatte und ich dachte: Wow. Und dann habe ich gehört manchmal, wie die Leute sich beklagt haben. (.) Und irgendwann ist mir dann, wie ich dann schon ein bisschen länger dort war, habe ich gesagt: Wisst ihr eigentlich, wie gut es euch geht? Ich erzähle euch mal ein bisschen was. Also ich hab so ein bisschen den Eindruck, dass die Leute sich auch an das / an das Gute, was ihnen da widerfuhr in dem Haus, gewöhnt hatten und nicht mehr gesehen haben. Und ich bin sicher, wenn die da weg sind von der Firma und woanders arbeiten, wird es ihnen bewusst. Das ist meine Annahme. Und die haben das einfach verspielt. Und jetzt sagen wir, in diesen <Anzahl> Jahren, in denen ich dort bin, habe ich das von ein paar Leuten ganz bewusst mitbekommen. Die haben das nicht gecheckt und haben es mehr oder weniger auf den Müll geworfen.¹²⁹⁸

Für Interviewpartner B2 spielen neben dem Stil, der im Unternehmen gepflegt wird, auch Rahmenbedingungen wie Ordnung und Sauberkeit eine wichtige Rolle dafür, ob ein Arbeitsplatz für ihn der richtige ist:

Ja, und dann ist das ganze so ein bisschen phlegmatisch angegangen, wo ich gesagt habe, das ist nicht mein Arbeiten. Wenn ich heute sage, ich sehe keine Strukturen, dann ist von der Ordnung, von der Sauberkeit, das ganze eher so, ja zweite, dritte Schublade.¹²⁹⁹

Auch Frau B6 spricht von für sie grundlegenden Rahmenbedingungen:

Für mich ist wichtig, ich komme in eine Arbeit, ich habe ein Umfeld, wo ich mich wohl fühle. Ich bin ausgestattet mit den nötigen Ressourcen von Arbeitsmitteln, Arbeitsbekleidung, ja, Büro, was man halt braucht, damit man die Arbeit überhaupt erledigen kann.¹³⁰⁰

¹²⁹⁸ B4, 82.

¹²⁹⁹ B2, 58.

¹³⁰⁰ B6, 110.

Ein Auslandseinsatz hat Interviewpartner B7 die Wichtigkeit der erforderlichen Arbeitsmittel und eines gewissen Umfelds vor Augen geführt:

Und dann war einmal der Zeitpunkt, dass ich gesagt habe: Das gibt es doch nicht, irgendwas muss man doch dort im Ausland auch zusammenbringen. Und dann hat einer zu mir gesagt: Halt die Klappe, du warst noch nie dort, du hast das noch nicht gesehen, du brauchst gar nicht mitreden. Und das habe ich mir so zu Herzen genommen, dass ich dann sofort einen <Staat>-Auftrag selber gemacht habe. Ich war dann fünf Wochen / bin ich dann zu einer <Staat> Firma gefahren, [...] habe das dort übergeben und habe dann dort das kennengelernt, dass nicht alles so wie bei uns sprichwörtlich „a gmahte Wiesn“ ist, sondern dass du dir dort alles hart erarbeiten musst. Und da geht es jetzt nicht einmal nur um die Arbeitsbedingungen, da geht es auch um so ganz banale Sachen, dass du vielleicht jetzt das zum Essen oder zum Trinken kriegst, was du dir vielleicht vorstellst. Also es ist dort nicht alles selbstverständlich. Aber aus diesen Sachen lernt man dann sehr viel. [...] Und man lernt halt dann aus der Situation, dass man sagt: Okay, man gibt die siebenfache Menge an Werkzeug mit, was natürlich eine Verteuerung des ganzen Projektes ist. Man lernt auch dort, dass man sagt: 21 Container haben wir verschifft da her, angekommen sind 17. Es müssen irgendwo welche sein. Nein, die sind nie angekommen. Am Schluss kommst du dann natürlich darauf, das sind Sachen, die haben ihnen von Haus aus gut gefallen, die findest du dort dann vielleicht nach Beendigung des ganzen Ablaufes. [...] Was da ein bisschen dazugekommen ist, in der Regel waren wir alleine, im Höchstfall zu zweit unterwegs. Also, ich sage einmal so, ein Monat <Staat> alleine ist nicht unbedingt eine Gaudi. Es ist die sprachliche Barriere, es ist das mit dem Essen, speziell in <Staat> ist das mit dem Essen, das ist unheimlich teuer. Also das waren schon gewaltige Sachen. [...] Also das war schon ganz schön schwierig.¹³⁰¹

6.3.6. Körperliche und geistige Arbeit

Dass er im Unternehmen fast nur geistige Arbeit verrichtet, sieht Herr B1 als Einschränkung seines Horizonts:

¹³⁰¹ B7, 32.

*[...] wobei Arbeit bei mir eigentlich immer / also ganz wenig körperliche Arbeit gewesen ist, sondern meistens immer geistige Arbeit und das ist sicher das, was mich und meinen Horizont ein bisschen einschränkt. [...] Ich habe selber nie im Schichtbetrieb gearbeitet, aber das sind einfach Belastungen und Aspekte von Arbeit, die mir eigentlich lange Zeit fremd waren und wo ich auch ehrlich sagen muss, da tue ich mir sicher auch schwer, dass ich mich in diese Aspekte von Arbeit hineindenke, weil mein Zugang immer ein sehr geistig, wenig psychi/ wenig physischer Aspekt von Arbeit gewesen ist.*¹³⁰²

Interviewpartner B2 möchte, dass mit seiner Arbeit auch Bewegung verbunden ist:

*Ich meine, ich würde mich zum Beispiel nie irgendwo acht Stunden hinsetzen und sagen / obwohl es auch sicherlich, wenn ich heute sage, Arbeit, ein Programmierer, der sich acht Stunden oder neun Stunden zu einem Computer hinsetzt und das Programm macht, das läuft auch. Aber ich sage, er / das Nur-statisch-vor-dem-Rechner-Sitzen, das wäre nicht mein Ding, hätte ich gesagt.*¹³⁰³

Interviewpartnerin B6 vermisst bei der Arbeit im Unternehmen das Manuelle:

*Ich bin sehr viel kopftechnisch unterwegs und mit sehr vielen immateriellen Produkten, sagen wir einmal so.*¹³⁰⁴

*Ich hole jetzt persönlich für mich aus, ich komme von einem Bauernhof, ja. Und für mich ist das, wo ich am Wochenende entspanne und abspanne ist, wenn ich selber etwas mit meinen Händen produziere und ein Endprodukt sehe.*¹³⁰⁵

Frau B8 hätte gerne mehr Bewegung:

*Bewegung, das heißt, einfach dieses Sitzen unter der Woche, dieses Nicht-Bewegen-Können, dann kompensieren am Wochenende mit wirklicher Ausdauerbewegung. Also das ist für mich ganz wichtig. [...] Also wenn es ein Job wäre, der ein bisschen mehr Bewegung drinnen hätte, wäre ich auch nicht böse, muss ich ganz ehrlich sagen.*¹³⁰⁶

¹³⁰² B1, 32.

¹³⁰³ B2, 64.

¹³⁰⁴ B6, 156.

¹³⁰⁵ B6, 156.

¹³⁰⁶ B8, 138.

Interviewpartner B4 bezeichnet eine Verbindung aus geistiger und körperlicher Arbeit als genial:

*[...] und die Verbindung, also wirklich geniale Verbindung aus manueller und Kopftätigkeit. Das hat mir wirklich sehr gut gefallen. Ich war im Labor, ich habe praktisch gearbeitet und ich musste mich auch eben da hinsetzen, studieren, recherchieren, denken usw.*¹³⁰⁷

6.3.7. Belastung in der Arbeit, Schwierigkeiten

6.3.7.1. Mühsal

Interviewpartner B3 versteht Arbeit grundsätzlich als etwas, das nicht nur Freude bereitet:

*Und ich erlebe Arbeit natürlich auch negativ, es ist nicht, dass ich alles nur schön reden muss auch, dass Arbeit so toll ist und ich jeden Tag in der früh aufhüpfе und sage: Wa, ich freue mich so auf die Arbeit.*¹³⁰⁸

Für Herrn B5 gehören weniger schöne, mühselige Tätigkeiten selbstverständlich zur Arbeit dazu:

*Minderwertige Arbeit oder so (..) gibt es für mich auch nicht, das versuche ich auch immer, ihnen zu verklickern. Wenn einer sagt: Pf, ah das. (abschätzig) Dann sage ich: Was heißt, da das? Das ist Arbeit, und die Arbeit ist wichtig, weil sonst wäre sie nicht da, es wird gebraucht. (...) Und das sind sehr viele Arbeiten, die jetzt nicht nur diesen Maschinenbau, das Schöne, das ein jeder will / das ist einmal nicht in einer Firma. Da gibt es sehr viele Dinge, die schnell, sage ich jetzt einmal, jeder geschickte Mensch auch machen kann. Das ist einfach so.*¹³⁰⁹

Herr B1 erledigt solche Tätigkeiten mit einer sachlichen Herangehensweise:

Aber auch in meinem Job, ich will es nicht behaupten, dass der Großteil der Tätigkeiten, aber es gibt einfach genug Aufgaben und Situationen, die mir an

¹³⁰⁷ B4, 34.

¹³⁰⁸ B3, 54.

¹³⁰⁹ B5, 109.

meinem Job keinen Spaß machen [...] Also das ist einfach Teil der Aufgabe, Teil der Verantwortung, die halt erledigt gehört, und das Eine wird halt mit mehr Sachlichkeit angegangen, damit es einfach erledigt ist, und das Andere halt sicher auch mit einem gewissen Maß an / mehr an Emotionen.¹³¹⁰

Auch Interviewpartnerin B6 erlebt Arbeit nicht nur als Spaß, sondern ungeliebte Tätigkeiten sind Teil der Aufgabe:

Und deswegen sage ich, gibt es nicht nur den reinen Spaßfaktor oder den reinen Egoismus, wo ich sage, ich möchte eigentlich nichts dazu beitragen, weil ich sehe das ein bisschen anders. Ich denke, wir haben alle irgendwie eine Aufgabe da zu sein, ansonsten würden wir nicht mehr da sein. Und deswegen schauen wir, dass wir das bestmöglich gestalten.¹³¹¹

Manche Tage sind nicht so positiv behaftet, weil man dann einfach auch, ja, Dinge und Tätigkeiten erledigen muss, die jetzt vielleicht nicht die erste Wahl wären, wenn man sich frei entscheiden könnte. Aber ich glaube, es geht nur so, dass man teilweise Sachen machen darf, die einem mehr liegen und mehr Freude bereiten, und teilweise aber auch Sachen erledigen muss, die vielleicht jetzt nicht unbedingt, ja, von sich selber aus gemacht werden würden.¹³¹²

Sie versucht für ihre aktuelle Arbeit im Unternehmen das Verhältnis zwischen Spaß und Pflicht zu beziffern und sieht sich im Vergleich zu einer früheren Tätigkeit in einer glücklichen Position:

B6: Ich bin ein bisschen in einer, ja, sicher nicht typgerechten Position momentan, weil mir relativ viele Freiheiten zur Verfügung stehen, wo ich wirklich viel an Kreativität und viel an Ideen einbringen kann. Deswegen hätte ich gesagt, ist meines sicher und meine ganzen administrativen Sachen (.) 70:30, 70, was Spaß macht, und 30, was zu tun ist.

I: Und kann man das allgemein auch sagen über Arbeit überhaupt / über menschliche Arbeit, wie das Verhältnis ist?

¹³¹⁰ B1, 54.

¹³¹¹ B6, 76.

¹³¹² B6, 88.

B6: Würde ich nicht so (.) umlegen. Also im <Bereich> war es sicher anders. Da hätte ich eher gesagt, ja, 80:20 in die andere Richtung.¹³¹³

6.3.7.2. körperliche Belastung, ermüdend

Arbeit, besonders körperliche Arbeit, erfordert die Energie der arbeitenden Person, die aber begrenzt ist, wie Herr B2 ausführt:

*Ich meine, körpermäßig kennt man sich selber und da bist du nach acht Stunden - oder teilweise war es dann so, dass ich um sechs Uhr in der Früh angefangen habe und um Sechs am Abend nachhause gegangen bin, da habe ich die Überstunden auch schon dabei gehabt - wo du dann extrem leer warst, wo du sagst, du willst nichts mehr, du tust nichts mehr.*¹³¹⁴

Interviewpartner B1 sieht sowohl bei physischer als auch bei geistiger nicht zu unterschätzende Belastungen:

*[...] physische Arbeit bezeichnen, wie es vor allem auch bei uns am Standort zum Beispiel jetzt passiert, wo wirklich auch noch mit Gewichten gearbeitet wird, wo eine Temperatur eine Rolle spielt, also viel Wärme vorhanden ist, eine Lärmbelastung da ist. Das sind alles so Belastungsthemen, die kennt man sonst nicht, wenn du im Büro sitzt und / kommen andere Belastungen, also (.) das betrifft jetzt nicht mich selber, aber ein guter Freund von mir, der hat über Jahre jetzt [...] im Schichtbetrieb gearbeitet und der wollte aus dem Schichtbetrieb unbedingt heraus und hat jetzt bei einer Versicherung angefangen. Und der hat am Anfang feststellen müssen, dass das für ihn viel / körperlich viel belastender war als diese manuelle Dreischichtarbeit in der <Firmenname>, weil es einfach eine Frage der Gewohnheit auch ist. Also man darf auch diese geistige Arbeit und diese Büroarbeit auch nicht unterschätzen. Auch die ist belastend auf andere Art und Weise.*¹³¹⁵

Frau B8 beschreibt ihre Arbeit im Unternehmen als anstrengend:

¹³¹³ B6, 102-104.

¹³¹⁴ B2, 72.

¹³¹⁵ B1, 34.

Also so eine Arbeitswoche ist für mich ziemlich anstrengend, gerade wenn es wieder darum geht, irgendeine Stelle zu besetzen oder sehr viele Gespräche, Diskussionen auch zu führen, wo halt einfach kognitiver Input gefordert ist [...] Wenn jetzt ein Bewerber oder wenn ich jetzt so einen Bewerbermarathon habe mit sieben, acht Bewerbungsgesprächen pro Tag, dann bin ich am Abend richtig ausgesaugt, weil da muss ich einfach das alles aufnehmen, was mir die Leute irgendwo herüberspiegeln, muss das dann bewerten, muss schauen: Passt das in unser Anforderungsprofil? (.) Und das ist jetzt aber nicht nur ein Fakten-Aufsaugen, sondern da geht es ja zu mittlerweile fast 80 Prozent um Persönlichkeit. Und das ist eigentlich das, was für mich total anstrengend ist, einfach diese Person zu erfassen in ihrer ganzen Komplexität, so weit halt das in einer Stunde geht. Und zusätzlich dazu kommen halt dann noch irgendwelche Troubleshooter-Aktivitäten, weiß ich nicht, dass halt irgendwelche Konflikte sind zwischen Mitarbeitern oder zwischen Abteilungen, wo es dann auch doch oft so ist, dass halt dann doch ich hinzugezogen werde, wenn es gar nicht mehr geht, und da halt versuchen sollte, dann eine Lösung zu finden gemeinsam.¹³¹⁶

Während eines Ferialpraktikums hat sie als eine andere Art der Belastung Langeweile erlebt, mit der sie auch in Zukunft nicht konfrontiert sein möchte:

Dann habe ich noch einmal so ein Ferialpraktikum gehabt, das war im Büro. Da war mir vier Wochen lang fad, das war auch sehr einschneidend (lacht). Da habe ich wirklich nichts zu tun gehabt. Da habe ich mir dann gedacht: Okay, also so könnte es auch sein, das möchte ich auch nicht.¹³¹⁷

Also ich fühl mich momentan sehr wohl, so wie es jetzt ist, ich bin jetzt seit <Anzahl> Jahren da, es wird irgendwann einmal der Punkt kommen, wo sicher sich wieder irgendetwas bewegen muss, weil es einfach momentan einmal langweilig wird. Aber es ist nicht so, dass ich jetzt die Motivation hätte, schon jetzt zu wechseln. Weil ich mir einfach denke, wenn ich jetzt wechsle, mache ich nur dasselbe woanders.¹³¹⁸

¹³¹⁶ B8, 138-140.

¹³¹⁷ B8, 52.

¹³¹⁸ B8, 56.

Konfrontiert mit der Frage, ob ihm seine Arbeit nicht einmal langweilig wird, stellt Herr B3 fest, dass es ermüdet, über längere Zeit mit den gleichen Belastungsfaktoren umgehen zu müssen:

Da fragt mich <die Kollegin>: „Du und wird dir das nicht fad mit der Zeit, dieses Immer-Produktion? Es ist ja trotzdem, <Produkte> zu machen ist, jeden Tag ist das gleiche auch.“ Und ich muss ehrlich sagen, die Frage hat mir auch im Nachhinein noch sehr, sehr lange / und es ist auch jetzt noch hin und wieder, dass sie mir aufpoppt diese Frage: Wird es dir nicht langsam auch fad? Und das ist schon was, was ich mir selber, naja, die Frage auch stelle und nicht sicher bin / Ich meine nicht fad, aber dass es ermüdend ist, dass es auch sehr viel Einsatz erfordert und immer ein Thema ist, wo man dran sein muss.¹³¹⁹

6.3.7.3. Misserfolge, Fehler

Interviewpartner B1 sieht Misserfolge als immer wieder auftauchenden Teil der Arbeit. Dies gilt es zu akzeptieren:

Auch auf dem Weg zum Ziel gibt es immer wieder Hindernisse, über die man drüber muss, oder Probleme, die auftauchen. Und das sind dann eben genau diese unangenehmen Situationen, die ich gemeint habe. Da muss man mit denen genauso umgehen. Die gehören einfach dazu. Und man muss halt auch einfach akzeptieren können, dass man nicht jedes Ziel erreichen kann, ob zu 100 Prozent oder gar nicht. Auch das ist einfach das Leben. Es ist nicht nur (.) immer auf Erfolgen aufgebaut, sondern es gehört auch der eine oder andere Misserfolg dazu. Das darf einen prinzipiell nicht umbringen.¹³²⁰

Interviewpartner B3 spricht in diesem Zusammenhang vom „Teufel im Detail“:

Und (..) das ist das, was uns beschäftigt und wo doch mehr drinnen steckt, als man manchmal glaubt, wenn man sich denkt, so ein <Produkt> ist in Wahrheit nicht viele Teile, aber wie so oft, steckt der Teufel dann auch hier im Detail und es gibt, ich meine nicht jeden Tag, aber immer wieder einmal ein paar Krisen auch

¹³¹⁹ B3, 30.

¹³²⁰ B1, 60.

*zu bewältigen, die / Trotzdem denke ich, dass wir da nicht schlecht aufgestellt sind dafür.*¹³²¹

Frau B6 beschreibt geplante Veränderungsprozesse im Unternehmen als einen Teil ihrer Arbeit, mit dem mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Scheitern einhergeht:

*Nein, wir haben schon Change-Aktivitäten geplant gehabt. Wir haben / Ich meine, man kann nie so / 75 Prozent von solchen Prozessen scheitern ja.*¹³²²

Herr B2 bringt zum Ausdruck, dass im Arbeitskontext auch damit gerechnet werden muss, dass Menschen Fehler machen und übersehen. Daher sieht er es als Vorteil, wenn jemand anderer die Produkte in Augenschein nimmt, bevor sie an Kunden übergeben werden:

*Wenn wer heute etwas baut, dann sollte er das Produkt oder das Gerät nicht unbedingt in Betrieb nehmen, weil du kannst ja auch einen Fehler übersehen oder über einen Fehler drüberschauen, weil du hast es ja gebaut, du glaubst ja nicht, dass das jetzt dein Fehler oder dass das ein Fehler ist.*¹³²³

Interviewpartner B4 sieht Konkurrenzdruck unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als eine mögliche Fehlerquelle:

*Und es ist eine regelrechte (.) Konkurrenz unter den Teams entstanden, die nie vorgesehen war, weil ich bei so was eher Angst habe, die Leute dürfen ja keine Fehler machen.*¹³²⁴

6.3.7.4. Druck, Stress

Herr B3 erzählt, wie sich bei Schwierigkeiten mit der Liefertreue in seiner Abteilung Druck aufbaut:

Wenn ich denke an voriges Jahr, wo wir mit Liefertreue-Schwierigkeiten zu tun gehabt haben, weil wirklich toller Bedarf war, was eh jeden freut. Nur das freut

¹³²¹ B3, 2.

¹³²² B6, 184.

¹³²³ B2, 102.

¹³²⁴ B4, 72.

dann jeden eine gewisse Zeit, bis die Liefertreue dann zwei, drei Monate dann wieder sagt: Aber jetzt müsste es eigentlich trotzdem schon besser sein. Also bis die Geduld irgendwie aufgebraucht ist. Und dann fängt immer so richtig die Druckphase auf unserer Seite der Straße an, weil das ist drüben Marketing, da Produktion, wo ich schon sage, das sind Phasen, wo ich mir nicht so leicht tue, das dann wirklich / und wenn es nur in einem Gespräch mit meiner Frau ist, dass ich dann mittendrin wieder ein Stichwort und auf einmal / und auf einmal bist du nicht mehr so im Gespräch wirklich dabei.¹³²⁵

Im Unternehmen von Interviewpartner B2 stellt die räumliche Situation einen Belastungsfaktor dar, weil der Platz für die Arbeit sehr gering bemessen ist:

Das Produkt ist gewachsen, es ist immer größer geworden und die Räumlichkeiten sind aber gleich geblieben beziehungsweise immer kleiner geworden, weil das Lager ist größer geworden. Die Lagerfläche haben wir irgendwo aufteilen müssen. Jetzt ist von der Arbeit her weniger, musst du halt mit den Möglichkeiten, die du hast, musst du arbeiten.¹³²⁶

Im Unternehmen von Frau B8 sind manche Stresssituationen hausgemacht - den Kunden zuliebe:

Das fängt zum Beispiel an bei Liefertermine möglich machen, wo wir eigentlich schon wissen, das geht sich nicht mehr wirklich aus.¹³²⁷

Interviewpartner B7 meint, dass sich gerade in den letzten Jahren viele stressbedingte Krankheitsbilder entwickelt haben:

Aus den Krankheitsbildern, die sich da alle in den letzten Jahren entwickelt haben, weiß ich es nicht, ob für die Mitarbeiter noch sehr viel mehr Belastung dazukommen soll.¹³²⁸

Bis er auch in solchen Situationen eine gewisse Gelassenheit entwickeln konnte, verspürte Herr B4 in seiner Arbeit einen ständigen Druck, schnell zu reagieren:

¹³²⁵ B3, 44.

¹³²⁶ B2, 148.

¹³²⁷ B8, 112.

¹³²⁸ B7, 58.

Also Produktion, ich sag immer, das ist Echtzeitarbeit. Man kann da nicht sagen, das überlege ich mir mal und dann gucke ich weiter. Wenn da irgendwas passiert, muss ich sofort reagieren, muss ich sofort entscheiden und es muss schnell gehen. Und insofern / am Anfang ist man - also wie ich da reingekommen bin - da ist man eigentlich ständig unter Strom, weil da unten ständig was abgeht und du musst entscheiden und dann wissen alles. Mit der Zeit entwickelt sich dann eine gewisse Gelassenheit, das wirkt sich auch im anderen Leben aus, also wenn da irgendwie einmal kurz etwas akut ist, denke ich mir: Mhm, mal gucken. Also das lernt man. Aber trotzdem, es ist einfach eine sehr (.) anstrengende Tätigkeit auf verschiedenen Gebieten.¹³²⁹

Herr B1 meint, dass man mit Ausgeglichenheit der Gefahr von Stress oder sogar Burn-Out begegnen kann:

Aber das, glaube ich, ist halt dann der Unterschied, dass, wenn man halt diese Ausgeglichenheit mitbringt, dann kann man halt auch mit solchen Aufgaben / Situationen umgehen, ohne dass das jetzt gleich wieder als großer Stress mit Burn-Out und, was halt dann immer noch kommen mag, verbunden wird.¹³³⁰

Er sieht in Stress grundsätzlich ein subjektives Phänomen:

Also entweder man ist ein bisschen stressresistenter als jemand anderer oder auch nicht. Und auch / Ich glaube, da muss man auch / Das, was für den einen Stress ist, ist für den anderen überhaupt nichts und vice versa. Also Stress ist halt auch immer eine sehr subjektive Geschichte.¹³³¹

Interviewpartner B3 kennt neben dem negativen auch ein Gefühl von positivem Stress:

Und das ist etwas, (.) was mir ganz wichtig ist, dass ich Arbeit nie als eine / Ich meine, natürlich ist es belastend, natürlich gibt es Situationen, wo ich sage: Poah, nächste Woche der und der Termin, das wird vielleicht nicht so leicht werden. Aber dass ich jetzt nicht gequält fühle oder so richtig einen negativen Stress / gibt es manchmal, aber ich mag den positiven Stress, der sich irgendwo entwickelt

¹³²⁹ B4, 50.

¹³³⁰ B1, 54.

¹³³¹ B1, 50.

*auch aus einer Arbeit heraus, weil man sieht, da geht was weiter, da entwickelt sich was, da tut sich auch was.*¹³³²

6.3.7.5. *Führungsverantwortung*

Themen in Zusammenhang mit seiner Führungsverantwortung für andere Menschen stellen für Herrn B3 manchmal eine Last dar, die er mit sich herumträgt:

*Also meine Vision, meine persönliche Vision vielleicht, das noch ein wenig abgeklärter, noch ein wenig leichter auch zu sehen, weil man nimmt / ich nehme die Sachen, ich nehme die Sache mit heim und das ist nichts, was ich abschalten kann und auf die Seite stelle und sage: So, erledigt. Also das / aber es ist halt so.*¹³³³

Interviewpartner B5 erzählt von einem Kollegen, dem seine Führungsverantwortung zu viel wurde:

*Ich habe nie Probleme heimgetragen, gar nicht, bin auch nie Burnout-gefährdet gewesen oder so in die Richtung (..), weil ich die Arbeit auch bewusst nicht mit nach Hause genommen habe. Aber wir haben immer / Ich habe einen Kollegen gehabt, der hat das eben gemacht, aus welchen Gründen auch immer, weil er eben / und ja, das ist ihm zu viel geworden. Das hat sich ausgewirkt bei ihm. (.) Er war halt von der <Arbeitsbereich>. Damals war ich nur Meister von <Arbeitsbereich> und er war Meister von <Arbeitsbereich>. Und dann hat er eine andere Arbeit gekriegt und dann habe ich <den Arbeitsbereich> auch dazu gekriegt, so vor / das war circa vor <Anzahl> Jahren.*¹³³⁴

Herr B1 meint, dass die Anforderungen und Belastungen einer Führungsposition unterschätzt werden, wenn Menschen ohne entsprechende Erfahrung oder Ausbildung eine solche übertragen bekommen:

Was man dann eher noch sieht, ist, dass Mitarbeiter halt befördert werden aus einer Funktion heraus in eine Führungsverantwortung, die dem einfach nicht gewachsen sind, und da dann auf einmal Mitarbeiter, die vorher hochqualifiziert

¹³³² B3, 36.

¹³³³ B3, 30.,

¹³³⁴ B5, 105.

*gewesen sind, auf einmal irgendwie an den Pranger gestellt werden und nicht mehr die Leistung bringen, die man in der Vergangenheit immer gewohnt gewesen ist, weil eben Führung und Management etwas anderes ist, als wenn ich als Fachkraft in einer Abteilung gearbeitet habe, und nicht immer unbedingt die beste Fachkraft die beste Führungskraft im Nachhinein ist. Und das, glaube ich, wird dann oft mit unterschiedlichen Einstellungen unter Umständen auch wahrgenommen, aber das ist eher der Mangel an Erfahrung, Ausbildung, Unterstützung in der Führungsfunktion.*¹³³⁵

Frau B6 sieht mit ihrer Führungsposition Belastungen im zwischenmenschlichen Bereich einhergehen:

*Wenn du eine Führungskraft bist, dann kannst du nicht immer nur (.) everybody's darling sein, das geht nicht.*¹³³⁶

Für Interviewpartnerin B9 stellen Auflösungsgespräche eine Belastung dar:

*Mir macht meine Arbeit da wahnsinnig Spaß und ich denke mir / sicher, die Personalleitung hat oder die Position der Personalleitung hat, sage ich einmal, fast nur eine einzige dunkle Seite (.) und das sind die Auflösungsgespräche. Und da habe ich, glaube ich, <über 150> geführt. <Firma> hat an die <Anzahl> Personen gehabt und das ist (.) nie leicht, jemandem in die Augen zu sehen und zu sagen: Du verlierst jetzt deinen Job.*¹³³⁷

Interviewpartnerin B8 erlebt an ihrem Gestaltungsfreiraum im Unternehmen auch eine belastende Seite, wenn es abzuschätzen gilt, ob ihre gesetzten Handlungen und Entscheidungen die richtigen sind:

*Es ist vielleicht auch oft genau diese Schwierigkeit, dann auch wirklich herauszufinden, ob man genau das Richtige macht, was die Firma gerade braucht. (...) Ich mag das aber ganz gerne, dass das so ist, wie es jetzt ist. Also mit allzu strengen Vorgaben, da würde ich mir hart tun. Also so gesehen, passt es für mich. Wobei manchmal auch immer eine Gratwanderung (lacht).*¹³³⁸

¹³³⁵ B1, 76.

¹³³⁶ B6, 88.

¹³³⁷ B9, 38.

¹³³⁸ B8, 144.

6.3.8. Arbeit und arbeitsfreie Zeit

6.3.8.1. Grenzziehung zwischen der Arbeit im Unternehmen und dem Privatleben

Für Interviewpartner B5 verschwimmt die Grenze zwischen seiner Arbeit im Unternehmen und seinem Privatleben. Er achtet aber darauf, was er gedanklich mit nach Hause nimmt und was nicht:

Es ist kommt eine jede Abteilung, sage ich einmal, Produktionsabteilung, kommt zu mir - nicht jetzt jede, aber die meisten - wenn sie irgendetwas brauchen. Und sie wissen / ungefähr stellen sich was vor: Naja, überleg dir einmal. Überleg dir was! So. Und du denkst dann nach über das Problem, das die haben und wie wir das lösen könnten. Und das hast du oft. Und das kannst du nicht in deiner Arbeitszeit alleine machen, weil das kommt dir zu Hause, es kann dir beim Fernsehschauen kommen. Du tust es jetzt nicht bewusst, dass ich mich jetzt zu Hause hinsetze und denke nach: Wie könnte man, wie könnte man? Das sind halt einfach nur so (..) Geistesblitze, oder weiß ich nicht, wie ich das sagen soll. Auf einmal fällt dir dann halt irgendetwas ein. Und dann tust du es in der Firma zeichnen und so weiter, ob es geht, ja oder nein. Solche Dinge sind das. Also keine personellen Probleme oder so. Ich habe nie Probleme heimgetragen, gar nicht, bin auch nie Burnout-gefährdet gewesen oder so in die Richtung (..), weil ich die Arbeit auch bewusst nicht mit nach Hause genommen habe.¹³³⁹

Interviewpartner B2 erzählt von einem Kollegen, dessen Leben ganz von der Arbeit für das Unternehmen dominiert war:

Es gibt heute Leute, die steigern sich in die Materie so hinein, dass es eben dort oben (deutet sich an die Stirn) nichts mehr anderes gibt, und ich kenne auch einen, der ist bei mir im Büro, der hat mir das so erzählt, er ist heim gekommen und hat eben das mit heim genommen und hat dann daheim auch noch weitergearbeitet, dass er das nicht mehr hinausgebracht hat. Sagt er, und wenn er da nicht eben einen Schlussstrich gezogen hätte, hätte es ihm wahrscheinlich das Leben irgendwo verkürzt.¹³⁴⁰

¹³³⁹ B5, 105.

¹³⁴⁰ B2, 164.

Herr B2 sieht es als Lernprozess, bewusst eine Grenze zu ziehen und die Gedanken an die Arbeit im Unternehmen zu lassen:

Obwohl, es schon Phasen, speziell am Anfang war, wo ich heimgekommen bin, wo ich viel mit heim genommen habe. Wo ich daheim dann eben, auch die Anfangszeiten, wo ich gesagt habe, das war ein bisschen so mit dem Ding, wo ich mit dem einen so die Differenzen gehabt habe, wo ich dann da schon viel los gebracht habe oder angebracht habe, sage ich. Aber grundsätzlich nach den acht Stunden, wenn du hinaus gehst, das war schon so ab. [...] Und das eigentlich, glaube ich, jetzt immer besser wird, dass du das / dass du die Arbeit in der Arbeit lässt. Das ist, glaube ich, wichtig / sollte wichtig sein.¹³⁴¹

Für Interviewpartnerin B9 gehört es zu ihrer Position und der damit verbundenen Gestaltungsfreiheit dazu, dass die Arbeit im Unternehmen und das Privatleben verschwimmen:

Auf der anderen Seite, das ist vielleicht jetzt noch ein Gedanke dazu, (.) bedingt das dann auch fast, dass es verschwimmt. Das heißt, wenn ich daheim bin - ja, klar muss man das dann ein Stück aushalten - da kann es schon sein, dass einmal um zehn in der Nacht der Geschäftsführer anruft, weil ihm gerade irgendetwas durch den Kopf gegangen ist, und mit mir noch etwas durchquatschen muss. Braucht natürlich auf der anderen Seite auch einen Partner, der sehr verständnisvoll ist, wenn man sagt in dem Sinn, es ist wirklich ein Stück eine Überlappung und ein Verschwimmen. So richtige Grenzen gibt es nicht. Außer ich sage, ja, jetzt / und das wissen auch alle, wenn bei mir einmal der Abwesenheitsassistent eingeschaltet ist, dann bin ich wirklich offline. Und das mache ich schon manchmal, diese Auszeitphasen organisiere ich mir dann schon [...] Und das muss man sicher im Sinne von (..) Work-Life-Balance / oder eigene Verantwortung auch ein Stück für die Gesundheit zu übernehmen, das muss man dann selber steuern.¹³⁴²

Herr B3 erzählt von gemeinsamen Freizeitaktivitäten mit Kolleginnen und Kollegen, die für ihn eine Möglichkeit bieten die Arbeit für das Unternehmen und die Familie zu

¹³⁴¹ B2, 134.

¹³⁴² B9, 52.

verbinden. Dass die Grenzen zwischen diesen beiden Bereichen verschwimmen, ist für ihn in Ordnung und zugleich Herausforderung:

Dass das Private auch in die Firma kommt? Also da nutze ich eigentlich jede Gelegenheit, wenn es geht. Ich habe letzten Freitag meinen kleinen Sohn mitgebracht in der Firma, dass er einmal gesehen hat, was ich da so mache und weil er schon sehr lange da immer wieder gedrängt hat, das auch zu sehen wie sein älterer Bruder. Und (..) so wenn man wo / was toll ist, entdecke ich auch, dass es ein paar gibt, die das immer wieder auch organisieren, dass man mit wem / miteinander Radfahren gehen in der Abteilung und ein paar so Aktivitäten da laufen haben, auch mit unserem Chef zum Beispiel jedes Jahr so eine Skitour oder eine Kletterpartie. Also dass ich da auch immer versuche, Familie gleich mitzunehmen, dass das nicht wirklich eine so scharfe Trennung ist. Aber trotzdem muss ich sagen, es ist mehr, dass die Arbeit in die / ins Private hinein diffundiert als umgekehrt. Ganz klar. Da bin ich aber auch froh, dass / Es ist für mich in Ordnung, ja ,es ist für mich in Ordnung und meine Frau gibt mir auch nie das Zeichen, dass es schlecht ist, im Gegenteil, sie unterstützt mich da sehr und hat sehr viel Verständnis, dass manchmal einfach nicht alles so abschaltbar ist. (7) Das ist etwas, was auch zeitlich einfach Schwankungen unterliegt, also diese Bedeutung, wie groß (..) Ich meine, es ist auch immer ein bisschen so ein Thema, wie viel setzt man sich mit diesen nicht gelegten Eiern auseinander, so die Befürchtungen, die so schweben, es könnte das und das eintreten, mache ich mir über das schon Gedanken, was wird bei diesem Termin - wenn ich weiß, eine Mitarbeiterin kündigt sich an für ein Gespräch, bitte nur mit mir, dann weiß ich schon, da ist irgend ein Bedürfnis dahinter - in welche Richtung kann es denn gehen und sehr oft / und das ist oft, im Privaten hat man dann die Zeit dazu oder es kann auch schon am Heimweg usw. im Auto sein, dass man dann, ja und dass ich mir Sorgen mache sozusagen, dass ich dem nicht gut begegnen kann, dass ich ihr dann nicht helfen auch kann oder dass ich auch sagen muss: Nein, es geht leider nicht. Aber es sind, ich sage es für mich selber so, der Umgang mit nicht gelegten Eiern, wo ich eh nicht weiß, vielleicht liegt / ist ja etwas ganz anderes drinnen, vielleicht ist / dass ich mich dann selber immer wieder ermahnen muss und auf die Seite stellen muss und das hilft dann manchmal, dass ich es nicht bestimmend werden lasse.¹³⁴³

¹³⁴³ B3, 46.

Aber für mich persönlich ist das schon immer so eine Gratwanderung irgendwo, (.) weil ich so gestrickt bin, dass ich halt Verantwortung, wenn ich wo habe, dass ich die nicht an der Tür abgeben kann und die Gedanken dran. Und natürlich ist das auch etwas, was die Firma sicher nicht ungern sieht, dass die Führungskräfte, ich meine auch nicht pauschal, aber dass das schon, ja, wichtig ist auch, dass man sich im Privaten irgendwie damit auseinandersetzt, weil da sehr viel wieder zurückkommt, was von in der Firma notwendig wichtig ist. Aber das ist das, was wahrscheinlich jeder für sich irgendwie entscheiden muss, wie weit lasse ich die Arbeit auch mich daheim im Privaten bestimmen, dass es mich davon abhält, dass ich dann einen Sport mache, weil ich nur an die Arbeit denke, oder kann ich es verbinden, dass ich beim Laufen Sachen dann einfach so sickern lasse und dass das ja / kann man ja zwei Seiten sehen irgendwo. Das gelingt für mich zumeist gar nicht schlecht, dass ich es in Einklang habe und das ich auch / nicht dass es mich belastet jetzt wirklich. Aber nicht immer natürlich. Das kommt auf Situationen an.¹³⁴⁴

Interviewpartner B1 legt Wert auf eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben. Die beiden Bereiche sind für ihn auch mit verschiedenen Personenkreisen verbunden:

Ich schaue mir wirklich, dass mir Wochenende Wochenende ist. Ich habe vielleicht im Jahr drei, vier Wochenenden maximal, wo ich beruflich eben unterwegs bin oder eingespannt bin. Sonst ist Wochenende wirklich Wochenende.¹³⁴⁵

Also die arbeitsfreie Zeit gibt mir zum einen einmal Familie, die habe ich einfach / Das trenne ich ja ganz bewusst. Und auch Freunde. Ich habe eigentlich von Anfang an, also nach dem Studium zumindest dann, wie ich im Berufsleben angefangen habe, schon, ich würde sagen, gute Bekannte, mit denen ich einmal in der Freizeit etwas mache, auch aus dem beruflichen Umfeld gehabt, aber das waren nie die engen Freunde. Die engen Freunde, das war immer ein anderes Umfeld. Ich probiere wirklich, dass ich Freizeit und Job auch da ziemlich strikt trenne.¹³⁴⁶

Auch wenn er manche Mengenverhältnisse verändern würde, empfindet er das Verhältnis zwischen Beruf und Privat als ausgeglichen:

¹³⁴⁴ B3, 44.

¹³⁴⁵ B1, 48.

¹³⁴⁶ B1, 110.

B1: [...] Aber das ist halt im Moment einmal so, dass einfach der Job auch relativ, nämlich jetzt wirklich den Beruf, einen relativ großen Teil der Zeit in Anspruch nimmt.

I: Kannst du das benennen sozusagen, was für dich im grünen Bereich ist und wo ist jetzt schon der orange Bereich oder der rote Bereich?

B1: Naja, also ich befinde mich immer noch im grünen Bereich. Das andere / vielleicht ein bisschen mehr Sport, das wäre noch ein bisschen das, was mir / weil ich es selber brauche als Ausgleich, den Sport. Und das kommt momentan sehr sehr kurz. Aber grundsätzlich, wenn man jetzt so von Work-Life-Balance redet, fühle mich ich eigentlich sehr ausgeglichen. (..) Ich fühle mich nicht überlastet, habe meine Freizeit, kann mir meinen Urlaub nehmen. Das sind einfach so Aspekte, die da einfach sicher dazugehören.¹³⁴⁷

Herr B4, der während seiner wissenschaftlichen Tätigkeit die freie und flexible Zeiteinteilung geschätzt hat,¹³⁴⁸ bewertet mittlerweile die Übersichtlichkeit der klar begrenzten Arbeitszeiten in seinem Unternehmen als positiv:

Und dann bin ich in diese Firma gekommen und das war also / da hat sich was verändert. Da habe ich Mitte der Zeit kapiert, wie positiv es eigentlich ist, ein klares / eine klare Begrenzung zu haben von der Arbeitszeit, vom Arbeitsablauf. Auch wenn ich viel gearbeitet habe, ich wusste immer, wie viel.¹³⁴⁹

Demgegenüber hat er Schwierigkeiten mit den schwer zuordenbaren Zeiten des Arbeitsweges:

Und (..) was ich überhaupt nicht mag, das ist diese Zeit, die notwendig ist, wie von und zur Arbeit kommen. Ich habe also bis vor zwei, drei Jahren (..) - drei Jahre sind es jetzt genau - habe ich noch in <Ortsname> gewohnt, bin zu Fuß zur Arbeit gegangen, sieben Minuten, und habe überhaupt keine Zeit verloren. Jetzt sitze ich halt im Auto oder im Öffentlichen und im Öffentlichen geht das noch, da kann ich

¹³⁴⁷ B1, 44-46.

¹³⁴⁸ Vgl. oben Seite 323.

¹³⁴⁹ B4, 36.

*was lesen oder Musik hören, wenn ich will. Im Auto ist es halt schon irgendwie ein bisschen verlorene Zeit. Das macht mich zappelig, mag ich überhaupt nicht.*¹³⁵⁰

Wissend, dass die Arbeit für das Unternehmen sie auch in ihrer Freizeit gedanklich beansprucht, nimmt Interviewpartnerin B6 eine definitorische Unterscheidung zwischen Freizeit und arbeitsfreier Zeit vor:

*Arbeitsfreie Zeit ist für mich, dass ich den Kopf frei habe von den ganzen Arbeitsthemen und mich eigentlich mit meinen Vorlieben, Hobbies, mit meinen privaten Dingen beschäftigen kann. Das ist arbeitsfreie Zeit. Und deswegen, sage ich, ist auch „arbeitsfreie Zeit“ vielleicht gut, weil „Freizeit“ ist nicht gleich arbeitsfreie Zeit. Arbeitsfreie Zeit ist für mich wirklich ein Begriff, wo ich nicht gedanklich noch in der Arbeit bin.*¹³⁵¹

*Freizeit ist, ich bin zwar nicht (..) physisch im Unternehmen, psychisch jedoch schon. (..) So hätte ich das jetzt einmal gesehen.*¹³⁵²

6.3.8.2. Grenzziehung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit

Interviewpartner B3 führt ins Treffen, dass die Grenze zwischen Arbeit und arbeitsfrei nicht nur zwischen Unternehmen und Privatleben verläuft:

*Was ist Arbeit? Das ist (..) alles, was man tut / Ah, alles, was man tut, ja. (..) Man sieht es immer so im Firmenkontext oder ich / Das ist ja überhaupt nicht wahr.*¹³⁵³

An einer anderen Stelle ringt er um eine klarere Abgrenzung von Arbeit:

Und daher tue ich mir jetzt wirklich schwer zu sagen, was ist Arbeit, weil für mich ist auch Arbeit daheim, wenn ich im Garten werke oder wenn ich / jetzt haben wir unsere Küche da umgebaut und da habe ich wirklich selber viel gearbeitet, weil mir das Spaß macht. (..) Und darum komme ich dann ganz schnell auf eine so eine Definition irgendwo hin, dass ich, ja, das taugt mir nicht / Essen ist keine Arbeit, Schlafen ist keine Arbeit. Es ist fast / und darum war ich zuvor, Arbeitsbedürfnis,

¹³⁵⁰ B4, 104.

¹³⁵¹ B6, 162.

¹³⁵² B6, 166.

¹³⁵³ B3, 36.

weil es ist / fast alles kann man als Arbeit sehen. Wenn ich / ich meine Lesen, ist Lesen Arbeit? Irgendwo lerne ich was dabei und / aber es ist, Arbeit ist doch alles, was eine Tätigkeit ist, und da ist Lesen ist dann auch irgendwo eine Form der Arbeit. Also (.) einfach nur herumliegen, das kann ich einmal sagen, das ist alles andere. Und das ist eh was, was ich jetzt nicht sehr lange aushalte, einfach nur herumliegen (..), wenn ich wach bin. (lacht) Aber es ist trotzdem ganz gut, das Arbeit noch ein bisschen besser einzugrenzen. Was erlebe ich als Arbeit?¹³⁵⁴

Auch Frau B6 zieht die Grenzen der Arbeit weiter als den Bereich der Erwerbsarbeit:

Es kommt aber darauf an, wie man Arbeit definiert. (..) Ich glaube, dass jeder / Ja, wir verstehen halt Arbeit / hat irgendeinen Arbeitgeber und ich bin Arbeitnehmer. Und es gibt dann Arbeitslose, die haben keinen Arbeitgeber und sind auch nicht Arbeitnehmer, aber ich glaube, sie haben auch Arbeit. Das ist halt in einem anderen / halt eine andere Definition dafür. (..) Das wäre so / Da könnte man auch sinnieren, was ist Leben?¹³⁵⁵

Einige Aussagen machen deutlich, dass auch Tätigkeiten außerhalb der Arbeit im Unternehmen von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern als Arbeit empfunden werden. Herr B3 sagt:

Aber für mich möchte ich Arbeit trotzdem so sehen, alles was irgendwo ein Tätigsein ist, was (..) / für mich ist auch Sport irgendwo eine Arbeit.¹³⁵⁶

Herr B4 betrachtet sein Doktoratsstudium als Arbeit, die er nicht als Erwerbsarbeit versteht:

Das Doktoratsstudium betrachte ich eigentlich schon als Arbeit. (.) Auch wenn man da nicht viel verdient oder eigentlich gar nix verdient, sondern nur so ein Bakschisch kriegt, war es Arbeit.¹³⁵⁷

Aufhorchen lässt seine Kurzdefinition von arbeitsfreier Zeit:

Arbeitsfreie Zeit ist Arbeit, wo ich mich mit Dingen beschäftigen kann, die mir auch noch Spaß machen.¹³⁵⁸

¹³⁵⁴ B3, 54.

¹³⁵⁵ B6, 204.

¹³⁵⁶ B3, 54.

¹³⁵⁷ B4, 34.

In der so definierten arbeitsfreien Zeit tut er Dinge, die sich für ihn nicht anders als die Arbeit im Unternehmen anfühlen:

Also ich mach die Dinge, die mir Spaß machen mit einem ähnlichen Energieaufwand, wie ich arbeite. [...] Ich gehe alles ein bisschen auch so an wie die Arbeit. (5) Ist / ich könnte mehr ent/ also ich würde mir manchmal wünschen, dass ich das entspannter machen könnte, aber das ist / ich funktioniere halt anders, ich mache das dann eben auch mit einer gewissen Zielstrebigkeit.¹³⁵⁹

Auch Interviewpartner B7 bringt seine Hobbys mit Arbeit in Verbindung:

Ich habe einige Hobbys, die eigentlich wieder sehr in die Arbeit hineingehen, aber mit der ganzen Familie gemacht werden.¹³⁶⁰

6.3.8.3. Inhalte der arbeitsfreien Zeit

Für Herrn B1 ist die arbeitsfreie Zeit inhaltlich mit Familie und Freunden in Kombination mit Sport verbunden:

Das ist halt bei mir sehr stark mit Familie verbunden, (..) sehr stark mit Sport verbunden (..) und den Personen, die da halt wieder reinspielen, Familie, und Sport ist also auch bei mir verbunden mit Freunden halt dann.¹³⁶¹

Auch bei Frau B8 sind es Bewegung, Familie und Freunde:

Das sind mehrstündige Wanderungen, im Sommer auf den Berg gehen. (..) Freizeit aber auch verbringen mit der Familie oder mit Freunden, das hat auch eine besondere Qualität.¹³⁶²

Interviewpartnerin B9 definiert die arbeitsfreie Zeit durch die Parameter Gesundheit und Partnerschaft:

¹³⁵⁸ B4, 104.

¹³⁵⁹ B4, 108.

¹³⁶⁰ B7, 98.

¹³⁶¹ B1, 108.

¹³⁶² B8, 138.

Im Prinzip gibt es für mich (.) zwei Parameter, die meine arbeitsfreie Zeit definieren. Der eine Parameter ist meine Gesundheit. Und der andere Parameter ist mein Ehemann. Und das sind zwei unverrückbare (.), wie soll ich sagen, Leitlinien. [...] Also das / es gibt schon Phasen, die sehr intensiv sind. Und wenn ich aber dann merke: Hoppala, so quasi, jetzt (.) wird es auch mir zu viel. (.) Dann ist es meine eigene Verantwortung, auf meine Gesundheit zu schauen. Und dann stelle ich mich halt noch auf das Laufband - jetzt ist es mir noch zu finster, ich traue mich am Abend draußen noch nicht (.) laufen gehen - oder gehe ich halt / oder mache auch das, dass ich einmal sage: Okay, heute ist es ein bisschen ruhiger und heute ist es möglich. Dann bin ich um Drei dahin, habe ich die Laufmaschine im Auto und gehe halt irgendwo quasi noch eine Stunde laufen. Also die Gesundheit. [...] das ist die eine Leitlinie. Und die zweite ist einfach (.) meine Partnerschaft und mein Ehemann. [...] Ja, und schlafen tue ich auch.¹³⁶³

Herr B2 verbindet mit arbeitsfreier Zeit Erholung, Familie und das Zurücklassen der Arbeit im Unternehmen bei Sport oder im Garten:

I: [...] Arbeitsfreie Zeit (..) Was heißt das für dich?

B2: Erholung (lacht). [...] Dann kommst du heim, dann war eben, so wie es vorher war, der <Sport>, wo du den Kopf frei gebracht hast. Oder was auch schön ist, wenn du hinausgehst in den Garten, wo du wirklich den Kopf frei bringst und die Arbeit abschüttelst. [...] Aber Freizeit und das nachher, das ist wichtig.¹³⁶⁴

Familienleben (...) ja, Erholung, freie Zeit genießen mit der Familie. (.) Ja, das ist Freizeit. Oder wie es jetzt war, der Urlaub, der gemeinsame, das ist die arbeitsfreie Zeit, das ist wichtig.¹³⁶⁵

Interviewpartnerin B6 assoziiert mit arbeitsfreier Zeit soziales Leben:

Freizeit ist soziales Leben für mich. Freizeit ist (..) Personen /¹³⁶⁶

Herr B7 widmet die arbeitsfreie Zeit der Familie, der Bildung und seinen Hobbys beziehungsweise sozialen Aktivitäten:

¹³⁶³ B9, 88.

¹³⁶⁴ B2, 133-134.

¹³⁶⁵ B2, 138.

¹³⁶⁶ B6, 164.

Nicht Arbeit ist Familie. (.) [...] Ich veranstalte sehr viele <Veranstaltungen>. Und habe aber diese <Veranstaltungen>, die ich veranstalte, die veranstalte ich jetzt nicht für mich, die veranstalte ich immer als Benefiz, immer als Charity, also für irgendeinen Nutznießer, für irgendeinen Verein. (.) Es ist aber so, dass das nicht ausschließlich ich mache. Ich mache einen Löwenanteil davon, wenn ich das so nennen darf, aber meine Frau unterstützt mich da dabei. Also das ist jetzt nicht wieder so ein Hobby das jetzt: Ma, jetzt ist er wieder - weiß ich nicht - nur weg. (.) Ich bin seit / Unser Jüngster ist jetzt zehn Jahre. Wie er drei Jahre alt war, habe ich die U3-Fußballer und -Fußballerinnen in <Ort> gegründet. [...] Die U12, habe ich schon gehört, werden wir nächstes Jahr miteinander angehen [...] Ja, meine Hobbys sind alle mit dem Sozialen etwas zu tun, also irgendwen zu unterstützen, irgendwem zu helfen. Ähm, fällt natürlich wieder / Das geht jetzt wieder zurück in die Arbeit, du brauchst zu solchen Sachen immer irgendwelche Gönner, Mäzene, Sponsoren. Ja woher soll ich die kennen, die kenne ich natürlich alle aus meiner Arbeit. Mit denen ich da allen zutun habe. Das ist ein Einfaches für mich an die heranzutreten und zu fragen: Du, ich bräuchte eure Unterstützung. Kriege ich in der Regel, das passt immer alles. Ja, wir haben noch einen relativ schönen Garten und den betreuen wir auch zusammen . Ja, und das ist es eigentlich dann eh. Ich sage auch, so eine Woche bei mir hat mit Sicherheit hier herinnen, weiß ich nicht, 50, 55 Stunden. Und ja, was halt so soziale Sachen sind. In die Abendschule gehe ich nebenbei jetzt. Also ja, diese wenige Freizeit, die wird schon sehr miteinander dann durchgebracht.¹³⁶⁷

Interviewpartner B4 hält Kontakt mit Freunden und pflegt Hobbys:

Ich (..) tue sehr viel E-mails, halte Kontakt mit Freunden, und da habe ich auch so den Anspruch, jetzt nicht irgendwie irgendwann, sondern die bald zu beantworten. Ich checke also meine E-Mails regelmäßig. Ich (..) habe eine Musiksammlung, Filmesammlung. Ich schau nicht fern, Fernsehen ist für mich Zeitverschwendung, also wir haben Filme und schauen Filme an. Das ist ein großes Hobby und aber auch da ist es so: Ich hab da unten noch so und so viele Filme noch nicht gesehen, die möchte ich noch gerne sehen und überlege, wann sehe ich sie mir an, wann habe ich die Stimmung dazu und /¹³⁶⁸

Herr B5 erwähnt unter seinen Freizeitaktivitäten auch die Hausarbeit:

¹³⁶⁷ B7, 98.

¹³⁶⁸ B4, 108.

*Oder Wochenende. (..) Was bedeutet das für mich? Nicht viel. Da muss ich schauen, dass ich meine Sachen in Ordnung halte, sei es jetzt waschen, putzen, bügeln, Haus und so weiter, Gartenarbeit. Ja, dass ich das Ganze halbwegs in Stand halte. (4) Ja (.), mit einem Freund treffen, Motorrad fahren, wenn das Wetter passt.*¹³⁶⁹

6.3.8.4. *Auftanken, Aufladen, Ausgleich*

Interviewpartnerin B8 braucht die arbeitsfreie Zeit zum Auftanken, um danach wieder Energie für die Arbeit zu haben:

*Also für mich ist das immer wieder dieses Auftanken. (.) Also ich habe so den Eindruck, ich muss einfach unter der Woche sehr viel von mir da hineinbuttern oder hergeben in der Arbeit.*¹³⁷⁰

*Ich suche eigentlich immer wieder so Sachen, wo ich dann wirklich die Speicher wieder auftanken kann, weil ich merke das brauche ich.*¹³⁷¹

Auch Frau B6 verwendet dieses Bild:

I: [...] Also, arbeitsfreie Zeit, was - ohne, dass ich jetzt wissen will, was Sie da genau machen, sondern eher so, was hat es für eine Qualität? Ja, was /

*B6: Kraft tanken, hätte ich gesagt. Energie holen und Dinge machen, wo man sich wohl fühlt, wo man sich geborgen fühlt, wo man eben wieder Kraft tankt und Energie tankt, damit man wieder für gewisse Herausforderungen gestärkt ist. Das wäre so mein Zugang zur arbeitsfreien Zeit. (..) Es gibt immer so ein paar Saugschleusen, die schlauchen aus und irgendwann muss aber wieder das Pegel hinaufkommen, damit man wieder etwas hat, wo man etwas hergeben kann. Und das, würde ich sagen, sollte man in der arbeitsfreien Zeit dann machen.*¹³⁷²

Interviewpartner B1 spricht im Zusammenhang mit der arbeitsfreien Zeit von Ausgleich und Balance:

¹³⁶⁹ B5, 147.

¹³⁷⁰ B8, 140.

¹³⁷¹ B8, 138.

¹³⁷² B6, 167-168.

I: [...] Arbeitsfreie Zeit, ein bisschen etwas hast du eh schon gesagt, was / welche Bedeutung hat das für dich? [...]

B1: (..) Also primär einmal Ausgleich, das ist selber in der Balance bleiben.¹³⁷³

Für diesen Ausgleich reserviert er sich bewusst Zeit:

Also das eine ist, glaube ich, wirklich das Bewusst-Darauf-Schauen und sich die Zeit nehmen, die man braucht, für was auch immer dann. Ausgleich heißt für jeden etwas anderes.¹³⁷⁴

Interviewpartner B2 erzählt von einer besonders anstrengenden Zeit in seinem Leben und versteht dabei unter Ausgleich, den Kopf von Arbeitsdingen frei zu bekommen:

Was bei mir damals in der Phase sicherlich positiv gegengewirkt hat, war der Ausgleich mit dem <Sport> [...] Da habe ich sofort den Kopf frei gehabt von der Arbeit, habe mich auf etwas anderes konzentriert und ich sage, das war sicher damals gut.¹³⁷⁵

6.3.8.5. nichts tun, Ruhe, "mehr"

Für Herrn B1 und Herrn B3 ist es wichtig, auch in der arbeitsfreien Zeit aktiv zu sein:

Aber für mich ist arbeitsfreie Zeit nicht (..) nichts zu tun. Das ist für mich nicht arbeitsfreie Zeit. Also ich brauche auch in der arbeitsfreien Zeit eine Beschäftigung. Und eine Woche Strand ist für mich (..) (lacht) schwer akzeptierbar. Also das ist immer, so wie letztes Jahr, wie wir in Spanien gewesen sind, das passt schon einmal zwei Tage am Strand, aber dann muss ich halt Radfahren gehen.¹³⁷⁶

¹³⁷³ B1, 105-108.

¹³⁷⁴ B1, 50.

¹³⁷⁵ B2, 72.

¹³⁷⁶ B1, 108.

*Also Urlaub gut, aber wenn es zwei, drei Tage gar nichts, dann weiß ich schon nicht mehr, was ich irgendwie tue, dann ist es auch keine Erholung.*¹³⁷⁷

Bedingt durch die Folgen eines Unfalls, die das Betreiben von Sport beeinträchtigen, hat für Interviewpartner B2 das Nichtstun eine eigene Qualität bekommen:

B2: Ja Freizeit, vor einer Zeit habe ich die Freizeit gesehen mit <Sport>. Da war die Freizeit, da bin ich gekommen, um Vier aus, bin heim, habe mein Zeug genommen und bin auf den Sportplatz, war Freizeit. Jetzt ist eigentlich die Zeit, wo ich das beendet / oder momentan nicht mache. Jetzt sieht man eigentlich erst, was Freizeit ist. Wenn man sagt, die Zeit, wenn man sich einfach nur einmal, so wie es ist, hinsetzt, die Füße hinstreckt und sich einen Kaffee nimmt und hinsetzt und einfach einmal nichts tut, das ist Freizeit. Die Zeit, das ist das eben, glaube ich auch, wo diese Dinger, wie man heute in der Zeitung gelesen hat, mit dem Burn-Out, wo ich sage, das sind die Leute, die dann nicht loslassen können haben, die die Zeit eigentlich schätzen sollten, wo man dann, wie gesagt, oder man setzt sich hinaus oder man legt sich in den Liegestuhl oder auf die Sonnenliege und tut einmal zehn Minuten nix. Das ist Freizeit.

I: Frei von irgendwas, jetzt verstehe ich es. Ja weil du hast vorher das Wort Freizeit eben mit so einer Betonung gesagt, wo ich nicht genau gewusst / aber jetzt verstehe ich es.

*B2: Das ist, glaube ich, das Kostbarste, was du hast.*¹³⁷⁸

Interviewpartner B4 möchte sich nicht gern „zur Ruhe setzen“, er schätzt die Aktivität, die ihm die Arbeit bietet. Dementsprechend gestaltet er auch seine arbeitsfreie Zeit:

*Du hast vorhin das Wort „zufrieden“ gesagt und ich wollte fast protestieren, ja, es ist schon eine gewisse Zufriedenheit da, aber es ist / Zufriedenheit klingt so irgendwie wie „zur Ruhe setzen“ und das ist es nicht. Also das / ich / es ist für mich immer wichtig, dazu zu/ ständig dazu zu lernen, und das ermöglicht mir diese Arbeit. Ich bleibe wach, ich bleibe angeregt und (.) interagiere mit Leuten.*¹³⁷⁹

¹³⁷⁷ B3, 26.

¹³⁷⁸ B2, 140-142.

¹³⁷⁹ B4, 60.

*Arbeitsfreie Zeit ist Arbeit, wo ich mich mit Dingen beschäftigen kann, die mir auch noch Spaß machen. (lacht) Und ich tue viel, ja. Also ich bin (.) / ich muss mich bewusst einmal zur Ruhe setzen, also hinsetzen und nix tun, aber das tue ich wenig.*¹³⁸⁰

Frau B8 sucht am Wochenende Abstand und Ruhe:

*Und (.) ich brauche am Wochenende dann einfach diesen Abstand. Also ich bin / ich kann das dann nicht, dass ich mich dann mit 50 Leuten umgebe, sondern ich brauche dann einfach wirklich diese Ruhe.*¹³⁸¹

Manchmal findet sie dabei mehr als bloße Erholung:

I: Ist das Erholung (.) oder ist das mehr als Erholung (.), arbeitsfreie Zeit?

*B8: (...) Ja, ich würde einmal sagen, es ist zumindest Erholung. (.) Manchmal gelingt es auch, dass es ein wenig mehr ist. (.) Aber es gibt halt so intensive Phasen, wo man halt dann einfach wieder auf den Ausgangslevel zurückkommt und dann habe ich wieder eine Woche geschafft.*¹³⁸²

6.4. EXKURS: Die Bedeutung der Arbeit für die Menschen in Österreich in den Ergebnissen der Europäischen Wertestudie 1990 bis 2008

Im Sinn einer Ergänzung von qualitativer und quantitativer Forschung¹³⁸³ wird in diesem Exkurs eine Darstellung quantitativer Forschungsergebnisse zum Thema Arbeit gegeben. Im Folgenden werden unter Zurückgreifen auf die Analyse von Gudrun Biffli, Ursula Hamachers-Zuba, Justyna Okolowicz, Katharina Renner und Andreas Steinmayr kurz die Österreich-Ergebnisse der Europäischen Wertestudie dargestellt, welche das Thema Arbeit betreffen. Diese großangelegte quantitative Untersuchung wurde erstmals 1981-1983 in den zwölf Mitgliedsstaaten der damaligen Europäischen

¹³⁸⁰ B4, 104.

¹³⁸¹ B8, 140.

¹³⁸² B8, 141-142.

¹³⁸³ Vgl. Anton A. Bucher, Empirische Sozialwissenschaft 24.

Gemeinschaft durchgeführt und 1990, 1999 sowie 2008 bis 2010 unter der Teilnahme von immer mehr Ländern wiederholt. Beim vierten Durchgang der Untersuchung waren bereits 45 Länder beteiligt. In Österreich wurde die Studie 1990 erstmals durchgeführt.¹³⁸⁴

An den Ergebnissen der Europäischen Wertestudie fällt zunächst auf, dass der Arbeit – gemeint ist Erwerbsarbeit – in Österreich 2008 weniger persönliche Wichtigkeit beigemessen wird als 1990. Waren es 1990 61 Prozent und 1999 sogar 65 Prozent, die Arbeit für einen sehr wichtigen Lebensbereich hielten, sinkt die Zahl 2008 auf 54 Prozent. Auch der Bereich Familie verliert an Bedeutung (1999: 88%, 2008: 79%), während Freundschaften wichtiger werden (1990: 35%, 1999: 43%, 2008: 44%).¹³⁸⁵ Das Verständnis von Arbeit als Verpflichtung der Gesellschaft gegenüber ist von 72 Prozent völliger Zustimmung im Jahr 1990 auf 63 Prozent (2008) gesunken.¹³⁸⁶ 82 Prozent der befragten Österreicherinnen und Österreicher sind der Meinung, dass Menschen Arbeit brauchen, um ihre Fähigkeiten voll entwickeln zu können (1990: 88%).¹³⁸⁷ Der Verpflichtungscharakter der Gesellschaft gegenüber und die Selbstverwirklichung können als wichtigste Bedeutungsfaktoren der Arbeit in Österreich gelten, wenn auch bei beiden die Bedeutung gesunken ist.¹³⁸⁸

Was die Verteilung der Erwerbsarbeit angeht, gibt es eine Trendwende weg von der Einschätzung, dass Jüngere hier bevorzugt werden und Ältere eher früher in Pension gehen sollten (1999: 33 % Ablehnung, 2008: 57% Ablehnung). Während 1990 noch 46 Prozent der Ansicht waren, dass bei der Verteilung der Arbeit Männer den Vortritt haben sollen, sind es 2008 nur mehr 21 Prozent. Ungebrochen hoch ist die Einschätzung, dass eher Inländerinnen und Inländer Arbeitsplätze bekommen sollten als Ausländerinnen und Ausländer (1990: 73%, 2008: 67%).¹³⁸⁹

¹³⁸⁴ Vgl. Regina Polak, Einleitung 9.

¹³⁸⁵ Vgl. Gudrun Biffli (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 71.

¹³⁸⁶ Vgl. Gudrun Biffli (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 42.

¹³⁸⁷ Vgl. Gudrun Biffli (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 44.

¹³⁸⁸ Vgl. Gudrun Biffli (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 45.

¹³⁸⁹ Vgl. Gudrun Biffli (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 51

In der Arbeit wird von den Österreicherinnen und Österreichern die Arbeitsplatzsicherheit am wichtigsten angesehen (2008: 72%), gefolgt von der Höhe der Bezahlung (68%), dem Interessantheitsgrad der Tätigkeit (68%) und der Zusammenarbeit mit netten Kolleginnen und Kollegen (67%). Im Mittelfeld der Wichtigkeit (40-60%) werden genannt: ein Beruf, der den persönlichen Fähigkeiten entspricht (59%), bei dem man das Gefühl hat, etwas zu erreichen, zu leisten (55%), die Gleichbehandlung von Menschen am Arbeitsplatz (52%), ein Beruf mit Verantwortung (46%), das Lernen neuer Fähigkeiten (46%), günstige Arbeitszeiten (45%), Familienfreundlichkeit (45%), ein anerkannter und geachteter Beruf (45%), Aufstiegsmöglichkeiten (42%), die Möglichkeit zur Entfaltung von Eigeninitiative (42%), freie Wochenenden (40%) und das Zusammentreffen mit Menschen (40%). Unter 40 Prozent in der Einschätzung als besonders wichtig finden sich: die Mitsprachemöglichkeit bei wichtigen Entscheidungen (35%), ein Beruf mit einem Nutzen für die Allgemeinheit (34%), nicht zu viel Stress (30%) und eine großzügige Urlaubsregelung (26%).¹³⁹⁰ In Bezug auf die Bedeutung des Stresslevels erweist sich ein eklatanter Unterschied zwischen jenen, die in ihrer Arbeit mit Entscheidungsfreiheit ausgestattet sind – nur 23 Prozent von ihnen halten wenig Stress für wichtig – und jenen, die über keine oder wenig Entscheidungsfreiheit verfügen (65%).¹³⁹¹

Der vorrangige Aspekt der Existenzsicherung durch die Arbeit hat insgesamt an Bedeutung gewonnen (1999: 69% Zustimmung, 2008: 74%). Besonders Menschen aus bildungsfernen Schichten, die wenig individuelle Freiheit und Gestaltungsmöglichkeit in der Erwerbsarbeit haben, sehen in der Arbeit in erster Linie ein Mittel zur Existenzsicherung.¹³⁹²

44 Prozent der Österreicherinnen und Österreicher halten Freizeit für sehr wichtig (1990: 36%, 1999: 39%).¹³⁹³ In der Freizeit halten 96 Prozent Entspannung für sehr

¹³⁹⁰ Vgl. Gudrun Biffel (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 65.

¹³⁹¹ Vgl. Gudrun Biffel (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 70.

¹³⁹² Vgl. Gudrun Biffel (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 55.

¹³⁹³ Vgl. Gudrun Biffel (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 71.

oder ziemlich wichtig, 88% die Freiheit, tun und lassen zu können, was man will.¹³⁹⁴ Dabei sind es besonders beruflich Unzufriedene, die der Entscheidungsfreiheit in der Freizeit eine hohe Wichtigkeit beimessen, sowie solche Menschen, die auch von der Erwerbstätigkeit her eine große Freiheit gewöhnt sind. Daraus lässt sich schließen, dass eine gewisse Anzahl der Befragten offenbar damit zufrieden ist, weder hier noch dort entscheiden zu müssen beziehungsweise initiativ zu sein.¹³⁹⁵ 88 Prozent halten in der Freizeit Sozialkontakte für sehr oder ziemlich wichtig,¹³⁹⁶ 71 Prozent das Lernen von etwas Neuem.¹³⁹⁷

Gudrun *Biffi*, Ursula *Hamachers-Zuba*, Justyna *Okolowicz*, Katharina *Renner* und Andreas *Steinmayr* ziehen aus ihrer Analyse der Ergebnisse der Europäischen Wertestudie unter anderem folgende Schlüsse über die Entwicklung der Erwerbsarbeitswelt in Österreich: „Arbeit verliert als Lebensbereich an Bedeutung. Ursachen liegen in der sinkenden Zufriedenheit mit der Arbeit und der nachlassenden langfristigen Planbarkeit beruflicher Biografien und damit verbundenen Identifikationsmöglichkeiten. [...] Arbeit und Freizeit fließen stärker ineinander, die Abgrenzung wird schwieriger. [...] Damit steigen aber gleichzeitig die Anforderungen an den Beruf: Es werden eine interessante Tätigkeit gewünscht, verstärkt Anerkennung gesucht und mit steigender Tendenz günstige Rahmenbedingungen eingefordert.“¹³⁹⁸

¹³⁹⁴ Vgl. Gudrun *Biffi* (u.a.), *Wandel in der Arbeitswelt* 74-75.

¹³⁹⁵ Vgl. Gudrun *Biffi* (u.a.), *Wandel in der Arbeitswelt* 75.

¹³⁹⁶ Vgl. Gudrun *Biffi* (u.a.), *Wandel in der Arbeitswelt* 76.

¹³⁹⁷ Vgl. Gudrun *Biffi* (u.a.), *Wandel in der Arbeitswelt* 79.

¹³⁹⁸ Gudrun *Biffi* (u.a.), *Wandel in der Arbeitswelt* 82.

7. Die Gestaltung der Arbeit im Unternehmen durch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner: Möglichkeiten und Grenzen

7.1. Gestaltung im Bezugsrahmen „Welt (Schöpfung)“

7.1.1. Wirtschaftlichkeit

Interviewpartner B1 erklärt, dass sich sein Gestaltungsspielraum im Unternehmen innerhalb der Grenzen wirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten und vorgegebener Ergebnisziele bewegen muss:

I: [...] Welche Möglichkeiten hast du, die Arbeit in eurem Unternehmen zu gestalten?

B1: Grundsätzlich jede, die wirtschaftlich tragbar ist. Das ist irgendwann einmal die Einschränkung, vor der ich dann stehe, wenn es einfach wirtschaftlich nicht mehr rechtfertigbar ist. Aber ansonsten kann ich im Prinzip alles machen, wozu ich Lust und Laune habe.¹³⁹⁹

Grundsätzlich werden wir als Standort gemessen an einem Ergebnisziel und das ist zu erreichen. Solange das erreicht wird, haben wir relativ viel Spielraum und, wie gesagt, nahezu freie Hand, um Dinge umzusetzen oder zu machen. Aber wenn wir das Ergebnisziel nicht erreichen oder die Ziele nicht erreichen, dann wird natürlich genauer hingeschaut und dann werden unter Umständen auch Maßnahmen, die halt sehr stark in Richtung Personalmaßnahmen gehen, hinterfragt und müssen erklärt werden.¹⁴⁰⁰

Die Begrenzung daraus wird für ihn auch manchmal spürbar:

I: (...) Und wo sind die großen Hindernisse beim Gestalten, was behindert dich beim Gestalten?

¹³⁹⁹ B1, 111-112.

¹⁴⁰⁰ B1, 116.

*B1: [...] Das eine ist / sind sicher die finanziellen Möglichkeiten. Manchmal würde man gerne Dinge machen, die einfach nicht realisierbar sind.*¹⁴⁰¹

Auch die Abteilung von Frau B6 muss ein gewisses Ergebnis liefern:

*Für meine direkte Abteilung habe ich relativ viel Gestaltungsrahmen. Da geht es eigentlich nur darum, dass sie in einer gewissen Zeit einen Output liefern. Wie sie sich und wie wir uns das gestalten, das bleibt eigentlich uns überlassen.*¹⁴⁰²

Herr B3 spürt in seinem Gestalten wirtschaftlichen Druck durch den Vergleich mit der Tochterfirma seines Unternehmens in China:

*Und von der anderen Seite, von oben, Geschäftsführung, auch ganz klar der klare Druck auch, ich meine, wir haben in Österreich diese drei, vier Prozent KV-Erhöhung, die uns jedes Jahr vorschieben, und auch den Vergleich mit China, mit unserer eigenen Tochter, nicht gut ausschauen lassen auch, die wir auch versuchen und die uns auch ein Ziel ist, dass wir jedes Jahr mit Produktivitätssteigerungen begegnen. Das (.) versteht auch jeder, aber da heißt es halt, etwas zu tun. Da heißt es immer, dran zu sein und das auch zu verfolgen. In dem Spannungsfeld befinde ich mich auch, sage ich einmal.*¹⁴⁰³

Interviewpartnerin B9 sieht zuerst finanzielle Grenzen in ihrem Gestaltungsspielraum:

I: [...] Wo sind die Grenzen des Gestaltungsspielraums? Oder Hindernisse?

*B9: Ganz ganz schnell beantwortet: finanziell, finanzieller Natur. [...] Aber grundsätzlich kann ich eigentlich tun und lassen, was ich will. Also wenn (.) unser Geschäftsführer / es ist meistens ein finanzielles Thema, wo er dann sagt: Ja, (.) das geht halt jetzt einfach im Moment nicht.*¹⁴⁰⁴

Ob die Abteilung von Interviewpartner B5 eine Maschine baut, ist davon abhängig, wie sich die Kosten dafür später amortisieren können:

Der hat einmal so einen groben Entwurf, damit sie einmal wissen auch, was kostet denn das Ding überhaupt, weil das muss sich ja amortisieren in einer

¹⁴⁰¹ B1, 125-126.

¹⁴⁰² B6, 170.

¹⁴⁰³ B3, 10.

¹⁴⁰⁴ B9, 93-94.

*gewissen Zeit. Wenn es das nicht tut, brauchen wir gar nicht mehr darüber reden. Das hängt auch von den Kosten ab. Soweit man das vorher schon in dieser Phase sagen kann.*¹⁴⁰⁵

Interviewpartner B4 betrachtet zur Verfügung stehendes Geld als Gestaltungshilfe. Obwohl er mit finanziellen Grenzen konfrontiert ist, steht diese Einschränkung für ihn nicht im Vordergrund:

*Ja, Geld hilft manchmal auch (.), aber das ist meistens nicht der begrenzende Faktor.*¹⁴⁰⁶

*Natürlich darf es keine Häuser kosten, das muss / ist aber meistens auch nicht teuer, so was einzurichten.*¹⁴⁰⁷

*Wir sind sowieso eine Sparefroh-Firma, es muss alles billig sein und so. <Die Branche> ist nicht mehr so wie früher, wo man die dicken Manchen hatte. Und wir sind in Österreich in einem kleinen Land, das heißt, das meiste geht in den Export, und im Export waren die Manchen immer schon geringer. Also wir gleichen uns, was das betrifft, mehr und mehr dieser <anderen> Industrie an, wenn man immer um die Manchen kämpft, die nicht sehr hoch sind. Und insofern ist natürlich Sparen oder, sagen wir einmal, ökonomisches Handeln bei uns ganz klar gefragt.*¹⁴⁰⁸

Interviewpartner B2 assoziiert zwar mit Grenzen zuerst das Thema des Finanziellen, für sein Gestalten hat diese Grenze aber keine besondere Bedeutung:

I: Was sind so die klassischen Gestaltungsgrenzen, (.) die du hast? Wo würdest du die sehen?

B2: (..) Finanziell?

I: Weiß ich nicht, ist das zum Beispiel ein Punkt?

¹⁴⁰⁵ B5, 195.

¹⁴⁰⁶ B4, 114.

¹⁴⁰⁷ B4, 110.

¹⁴⁰⁸ B4, 114.

B2: *Finanziell, glaube ich, kann man reden, sage ich.*¹⁴⁰⁹

An einem Beispiel zeigt Herr B2 außerdem, dass nicht jede Gestaltung mit großen Ausgaben verbunden sein muss:

*Es sind öfters Kleinigkeiten, die man sich einfallen lässt, wie zum Beispiel da für den (weist auf Prospekt), die hängen ja auf Kopfhöhe, wenn du jetzt rennst, das ist wie eine Lampe, nur wenn du das Ding siehst, das ist ein Metall, das sind schon ein paar am Hosenboden unten gesessen. Und der Arbeitsinspektor hat immer, immer wieder hat er den Punkt aufgeschrieben und hat gesagt, das geht so nicht. Da sind angefangen von Manschetten in Kunststoffform, von Manschetten in Schaumgummiform, alles mögliche probiert worden, nichts ist gefunden worden, dass das / bis ich eines Tages dann ganz einen simplen Zehnliterdeckel von einem Kübel, einem weißen, da habe ich gelb-schwarze Pickerl hinaufgepickt über Kreuz, habe einen Draht gebogen und habe es hinunterhängen lassen. (.) Seitdem hat sich keiner mehr den Kopf angehaut.[...] Und seitdem hängt das in der Firma an jeder Maschine herunter. Der Arbeitsinspektor ist zufrieden, ist mit dem einverstanden und / Also meistens sind es eh nicht so, wo du sagst, du musst heute hochgradig irgendetwas investieren und dir Gedanken / Öfters sind es ja nur Kleinigkeiten, nicht.*¹⁴¹⁰

Frau B8 sieht ihren Gestaltungsspielraum finanziell nicht eingeschränkt:

*Ansonsten so die klassischen finanziellen Grenzen gibt es natürlich bei uns auch. Aber ich glaube, dass die da sehr weit sind.*¹⁴¹¹

Herr B4 stellt fest, dass die wirtschaftliche Gesetzmäßigkeit des Mitbewerbs Grenzen in der Zusammenarbeit setzt:

*Also je offener die waren, umso lebendiger war der Austausch in diesen Gruppen. [...] Das ist nur, man kann das nicht unbegrenzt in einem wirtschaftlichen Kontext, eben nicht im akademischen, sondern im wirtschaftlichen, kann man das nicht unbegrenzt machen, da muss man schon mit Augenmaß arbeiten.*¹⁴¹²

¹⁴⁰⁹ B2, 151-154.

¹⁴¹⁰ B2, 156-158.

¹⁴¹¹ B8, 162.

¹⁴¹² B4, 96.

7.1.2. Rahmenbedingungen, Arbeitsumfeld

Interviewpartner B7 sieht seinen Gestaltungsspielraum innerhalb der Regeln, Strukturen und Vorgaben, die vom Unternehmen her gegeben sind:

I: [...] Wie würden Sie mir Ihren persönlichen Gestaltungsspielraum beschreiben?

B7: Ja, ich darf da herinnen (..) eigentlich alles machen. (lacht)

I: Das klingt sehr weit. Ja /

B7: Das ist sehr weit. Ich habe natürlich gewisse Regeln, die Firma hat eine Struktur und nach der Struktur muss man sich halten. Ich habe natürlich Vorgaben oder die Regeln, also die Vorgaben, die man da hat, das ist: Wir müssen das Werkzeug X an dem und dem Tag fertig machen. Aber wie ich dieses Ziel erreiche, das ist eigentlich alles mir überlassen.¹⁴¹³

Herr B5 sieht seinen Gestaltungsspielraum stark an die Unternehmensvorgaben gebunden:

I: [...] Wie würdest du deinen Gestaltungsspielraum beschreiben, für deinen Bereich jetzt, wo du die Führungskraft bist. Was hast du da für einen Spielraum, die Arbeit, die dort passiert, zu gestalten?

B5: (7) Da habe ich, glaube ich / sehe ich nicht viel Spielraum, eigentlich. Weil ich habe meine Vorgaben von der Produktion beziehungsweise Fertigung, sei es jetzt Maschinen zu bauen beziehungsweise an anderen Sachen, was / In dem Fall bin ich reiner Dienstleister in der Firma.¹⁴¹⁴

Frau B6 sieht neben Regulativen auch die zur Verfügung stehenden zeitlichen und sonstigen Ressourcen als begrenzenden Rahmen für ihre Gestaltung im Unternehmen. Gibt es Grenzen durch „Betriebsblindheit“, versucht sie, diese durch einen Blick nach außen zu überwinden:

¹⁴¹³ B7, 101-104.

¹⁴¹⁴ B5, 166-167.

Zeitlich und natürlich auch an Regulativen, an die man gebunden ist oder auch Ressourcen, an die man gebunden ist. Das macht es dann nicht mehr möglich, irgendwie weiterzudenken. Oder man kann schon weiterdenken, nur es hat nicht viel Sinn, sagen wir einmal so. (...) Und natürlich auch so etwas wie eine Betriebsblindheit, also immer wieder hinausgehen, sich hinausstellen und vielleicht auch jemanden dazuholen, der einen anderen Input bringt. (.) Das glaube ich, schafft Gestaltungsmöglichkeiten.¹⁴¹⁵

Was im Unternehmen von Frau B6 geschieht ist außerdem gebunden an die aktuelle Unternehmenspolitik:

Wir waren sehr dezentral unterwegs die letzten Jahre und haben jetzt durch den neuen Vorstand, der vor zwei Jahren gekommen ist, (..) die Tendenz zu Zentralisierung, zu Nutzung von Synergieeffekten. Und wir sind eigentlich ein großes Unternehmen und jetzt schauen wir, wie wir möglichst effizient arbeiten können.¹⁴¹⁶

Fehlende zeitliche Ressourcen sind auch ein Thema für Interviewpartner B3:

Aber dass ich da sicher noch Verbesserungsbedarf sehe, also dass / aber das halt aufgrund der Ressourcen auch immer ein Engpass sein wird. Das wird immer nur mit einem Minimum an Zeit irgendwo gehen, was an Führung passiert.¹⁴¹⁷

Grenzen sieht er außerdem durch technische Probleme und durch Prozessabläufe gegeben:

Was sind die Grenzen? (..) Was schränkt mich am meisten ein, Arbeit zu gestalten? (.) Sehr oft, zum Leidwesen, muss ich sagen, sind es technische Themen, so wirkliche so Detailprobleme, dass Maschinenteile, Automaten nicht so funktionieren oder immer wieder Probleme machen, die dann einfach Auswirkungen auf alle anderen rundherum haben, und das wir nicht weg bringen, das wir nicht in den Griff kriegen. Es sind so (..) Prozessthemen sicher auch - so Bestände, dass wir die richtigen Lagerbestände immer wieder dann wirklich kennt und wirklich greifbar hat - die aber auch wo herkommen, die so drinnen stecken irgendwo in einem Unternehmen. [...] Und da liegt ein anderes Problem dahinter,

¹⁴¹⁵ B6, 190.

¹⁴¹⁶ B6, 36.

¹⁴¹⁷ B3, 70.

*das ist eher prozessseitig, von den Abläufen, wie das da funktioniert, vielleicht auch von den vielen kleinen Teilen, die halt nicht ganz genau zählbar sind und daher Abweichungen automatisch immer irgendwo geben. Aber das ist etwas, was uns immer wieder ein bisschen zurückschmeißt, ganz bestimmt.*¹⁴¹⁸

Interviewpartner B2 ist in der Arbeit mit ganz handfesten räumlichen Grenzen konfrontiert – bei Kunden und im eigenen Unternehmen:

*Meistens ist es so, dass die gar nicht mehr Gegebenheiten haben platzmäßig. Also du bist eh schon irgendwo gebunden, wenn der sagt, er hat da vier Meter, da hat er zwei Meter, mehr dürfen wir nicht brauchen. Auf dem Platz musst du dich bewegen.*¹⁴¹⁹

*Wir haben ein Problem in der Firma. Wir haben, wenn man sagt, die Haupthalle, unsere Maschinenhalle und die Trümmer, wenn ich jetzt sage, sind teilweise sechs Meter lang und haben in der Breite drei Meter. Haben wir auf der linken Seite, wenn du in die Halle gehst, ein Tor, wo wir hineinfahren können. Und da fährst du aber immer so ums Eck hinüber. Da musst du wirklich hantieren.*¹⁴²⁰

7.2. Gestaltung im Bezugsrahmen „menschliche Gemeinschaft“

7.2.1. Gemeinschaftsförderung, Beilegen von Zwistigkeiten

Im Unternehmen von Frau B8 ist die Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst geplant und gestaltet:

*I: Was spüren die Leute von deiner Gestaltung, die Leute, die da arbeiten? (...)
Was kommt dir da spontan?*

B8: (...) Zum Beispiel die Integration von neuen Mitarbeitern, die wir komplett durchstrukturiert haben. Da gibt es auch / also da gibt es einfach wirklich einen standardisierten Ablauf und das ist halt so, dass dann die Rückmeldungen von

¹⁴¹⁸ B3, 76.

¹⁴¹⁹ B2, 124.

¹⁴²⁰ B2, 154.

den neuen Mitarbeitern kommt: Ja, das passt. Das hat Hand und Fuß. Da fühlt man sich willkommen. Zum Beispiel kriegt jeder Mitarbeiter, der anfängt bei uns ein Willkommensschreiben, <Zeitspanne> bevor der erste Arbeitstag ist. Am ersten Tag wird er dann abgeholt. Also es ist so, dass er sich gleich einmal sicher fühlen kann, dass da wer da ist.¹⁴²¹

Interviewpartner B3 beschreibt, wie Teamgespräche die Möglichkeit bieten, dass Themen der Zusammenarbeit offen angesprochen werden. Damit solche Gespräche gut ablaufen können, bedarf es der Entwicklung einer entsprechenden Kultur im Unternehmen:

Und wichtig ist, dass es immer ein gewisses Ventil gibt oder auch eben / es ist sehr stark in diesem Teamgespräch da verdichtet und darum kommt da, wie ich gesagt habe, da einiges heraus, dass sie da die Möglichkeit haben, das einmal ein bisschen loszuwerden. Wenn wir es schaffen, dass sie auch herauskommen, das war gerade in den ersten / also da haben wir auch viel erlebt, viel Schiffbruch erlitten, dass wir vielleicht ein bisschen zu fordernd gewesen sind: Kommt heraus mit den Punkten, die euch da stören, und was ist das, dass es Probleme gibt. Dass sie sich gegenseitig angegriffen haben dann vor der Gruppe, aber das kann man dann auch meistens gar nicht mehr irgendwo zurückführen. Aber ja, auch da ist sicher noch einfach mit der Erfahrung, die wir jetzt gemacht haben mit diesen Jahren, dass wir nicht schlecht unterwegs sind, aber es ist immer etwas zu tun. Also das ist etwas, das nie sagt: So und jetzt ist das erledigt. Eh klar, ja. Immer auch neue Leute dabei, die da hineinkommen und die das einmal mitnehmen müssen, diese Kultur auch.¹⁴²²

Interviewpartner B7 setzt zur Gestaltung der Gemeinschaft auf Teambildung und Aufklärung darüber, wie aus seiner Sicht Zusammenarbeit funktioniert:

Ja, dass man (..) das Miteinander in den Vordergrund stellen muss, dass es diese ganzen Querelen unter den Leuten / da schaue ich halt, dass ich das herausbringe, weil das bringt für die Arbeit nichts, das bringt für das Team nichts, also eher die Teambildung als das Entzweien, nicht.¹⁴²³

¹⁴²¹ B8, 157-158.

¹⁴²² B3, 10.

¹⁴²³ B7, 38.

Naja, natürlich ist immer, das was ich mache, das ist das Wichtigste. Das hat aber jetzt / Das im Werkzeugbau, das glaube ich, das funktioniert ganz gut. Ich habe ganz am Anfang, wie ich hier herein gekommen bin, da war ein bisschen so ein Gefälle, das da drüben ist die Produktion und das da herüber ist der Werkzeugbau. Und da herüber sind überall die ganzen Gebildeten, weil das sind ja lauter Fachkräfte, und da drüben sind ja in der Regel sind ja fast angelehrte Kräfte. Es ist auch bei uns ein ganz großer Ausländeranteil. Wir wissen, in welchem Gebiet wir wohnen. Ich muss dazusagen, ohne sie ginge es ja auch gar nicht. Das ist einmal das Erste. (...) Da habe ich es ihnen dann schon einmal erklären müssen, dass nicht die von der Produktion zu uns herüberkommen und sich niederknien, weil sie brauchen ja was von den Göttern.¹⁴²⁴

Frau B9 beschreibt ihre Vorgehensweise bei Konflikten, die einer Regulierung bedürfen. Wenn alle Gespräche keine Besserung herbeiführen, besteht die letzte Konsequenz in der Trennung der Konfliktparteien:

Und dann ist die Frage, inwieweit man dann professionell miteinander umgehen kann. Dann fasst man sich halt einmal alle, wenn es einmal / also die Betroffenen, wenn es wirklich einmal zu einer Auseinandersetzung gekommen ist, versucht das aufzulösen. Und wenn sie sagen: Nein, okay, passt. Beste Freunde werden wir nicht mehr, aber es ist jetzt ausgeredet. Dann ist das okay. Wir haben aber auch schon einmal die Situation gehabt, das war (.) nicht lösbar. Dann hat man halt wen aus dem Team weggetan.¹⁴²⁵

Selbst bei schwer lösbaren Zwistigkeiten ist im Unternehmen von Herrn B2 die Kündigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht immer eine Option:

Es sind ein paar schwierige Charaktere dabei, sage ich jetzt einmal, wo wir schon ein paar Zwistigkeiten gehabt haben, die eigentlich in anderen Firmen, sage ich jetzt einmal, eigentlich zur Kündigung, zur fristlosen geführt haben. Dort probieren wir es eher auch über Reden, über (.) Erklären probieren, weil es eben keine solche Arbeit ist, wo du sagst, du stellst den nächsten hin oder du findest den auf der Straße, stellst ihn hin und der arbeitet das wieder weiter. Es ist ein Sondermaschinenbau, dementsprechend haben die Leute über die Jahre schon ein bisschen Erfahrung aufgebaut und da probierst du natürlich schon mit den Leuten

¹⁴²⁴ B7, 76.

¹⁴²⁵ B9, 78.

zu reden und erklärst es noch einmal oder sagst, das und das geht nicht oder (..) / Ist halt, wie gesagt, bei ein paar, die noch länger sind wie ich in der Firma, schwer, weil die das Schema immer so dahin gelebt haben, gleich bleibend.¹⁴²⁶

Herr B4 stößt im Umgang mit Konflikten unter seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgrund mangelnder Nachvollziehbarkeit an seine Grenzen:

Diese Verschiedenartigkeit der Leute? Manchmal überraschend. Also (..) wir haben Auseinandersetzungen gehabt in der / in/ unterhalb der Leute in der (.) Produktion, im Linienpersonal, wo ich einfach sagen muss: O.k., das kann ich nicht nachvollziehen. Das kann ich einfach nicht nachvollziehen. Das ist so, das passiert, die Emotionen gehen wahnsinnig hoch (.), aber ich kann es nicht nachvollziehen. Ich kann es nur akzeptieren, dass das so ist, und versuchen / Man versucht zu schlichten, man versucht zu klären, dann geht's wieder (.), aber (.) mehr kann ich dazu nicht sagen, also mehr (.) /¹⁴²⁷

7.2.2. Aufteilung und Einteilung der Arbeit

Interviewpartner B5 hat bei der Aufteilung der Arbeit in seinem Bereich freien Gestaltungsspielraum. Er versucht dabei mit der nötigen Menschenkenntnis vorzugehen:

I: [...] Sagst du, das und das und das sind die Aufgaben, du machst das, du machst das, oder ich glaub, das wäre gescheiter, du machst das, oder /

B5: Ja, das ist meins. Das / da redet mir niemand drein.

I: Und was ist da besonders förderlich oder hilfreich, damit dir das locker von der Hand geht? Was brauchst du da dafür? Sei es von oben oder von den Mitarbeitern her.

¹⁴²⁶ B2, 80.

¹⁴²⁷ B4, 70.

B5: (7) Menschenkenntnis, ein bisschen, schätze ich einmal. (..) Ja, aber sonst / ja, ich meine, ich kenne alle. Aber das geht mir eigentlich locker von der Hand. Aber ich kann es dir jetzt nicht sagen.¹⁴²⁸

Da er selbst nicht über so viele Personen den Überblick behalten kann, greift Interviewpartner B4 bei der Einteilung der Arbeit auf die Möglichkeit der Delegation zurück:

Es ist ein bisschen abgesetzt, weil es gibt zwischen den Arbeiterinnen zum Beispiel an der Linie und den Mechanikern, die an den Maschinen arbeiten, gibt es die Bereichsleiter, Vorarbeiter sozusagen. (.) Mein Hauptkontakt ist eigentlich zu denen. Und die halten wiederum Kontakt zu denen, die mir aber / da ist aber keine Hierarchieebene dazwischen, das ist eine Funktionsgeschichte. Und (.) das geht nicht anders, ich kann nicht mit jedem einzelnen reden, das läuft über die Vorarbeiter, die das eben einteilen dann, die Arbeit, die eigentliche Arbeit einteilen.¹⁴²⁹

Die weitere Einteilung der Arbeit liegt im Unternehmen von Herrn B4 direkt in der gemeinsamen Verantwortung der Teammitglieder:

Unterhalb der Bereichsleitung hat jedes Team eine Teamleitung, eine Stellvertretung und die Leute. Und die können sich das / das hat man eigentlich gemacht, damit die sich / erstens einmal, damit die zusammenarbeiten - das sind die Leute, die auch gut miteinander auskamen und so - und dass sich die auch ein bisschen selbst einteilen können, dass sie zum Beispiel um Vier nicht alles fallen lassen, sondern sagen: Wir machen noch eine Viertelstunde weiter, wir machen das fertig. Haben wir eh Überstunden, kriegen sie woanders / können sie früher gehen und so.¹⁴³⁰

Ein zu großes Gesamtarbeitspensum stellt bei der Aufteilung der Arbeit ein Problem dar, dem am einfachsten und effizientesten nur mit der Aufnahme zusätzlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begegnet werden kann, wie Interviewpartner B1 ausführt:

¹⁴²⁸ B5, 176-179.

¹⁴²⁹ B4, 66.

¹⁴³⁰ B4, 72.

Ja, es kann auch, ich meine, manchmal, war noch ein bisschen vor meiner Zeit, aber das habe ich doch schon ein bisschen mitverfolgt, da hat es in einer Abteilung einfach die Meinung gegeben, dass so viel Arbeit da ist, dass das für die Anzahl Mitarbeiter nicht machbar ist. Und da ist der Druck von der Abteilung dann im Endeffekt so groß gewesen, dass eine Person mehr eingestellt worden ist. Also manchmal reicht es auch wirklich, über die Anzahl der Personen sozusagen Abhilfe zu schaffen, ohne irgendwelche anderen Maßnahmen zu machen.¹⁴³¹

Interviewpartnerin B8 betrachtet die Größe ihres Unternehmens als hilfreich, um für einzelne Personen die passende Arbeit zu finden:

Also ich glaube, wir sind groß genug, dass wir für jeden immer irgendwo einen Platz finden. Das ist glaube ich da der Vorteil bei uns.¹⁴³²

7.2.3. Unterstützung für die Führungskraft beim Gestalten

Herr B4 ist in seiner Führungstätigkeit darauf angewiesen, dass die Kommunikation mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewährleistet und er ausreichend informiert ist, wie die Arbeit im Unternehmen läuft:

Also was mir wichtig ist, ist eine laufende Kommunikation, das heißt ich brauche / ich brauch, dass die mir vor allem - das ist eben eine Funktion der Bereichsleiter - mir mitteilen, wie's läuft, wenn was nicht gut / was nicht gut läuft usw., was auch nicht funktioniert. Manchmal fast zu wenig, aber das bringt dann auch die Hektik des Tages mit sich.¹⁴³³

Interviewpartner B1 benennt eine für ihn als Führungskraft wichtige Informationsfunktion, die sich auf verschiedene offizielle Funktionen im Unternehmen aufteilt:

Es gibt im Endeffekt im Unternehmen oder in Unternehmungen, glaube ich, und das trifft auch wieder auf sehr viele Unternehmen zumindest in einer

¹⁴³¹ B1, 118.

¹⁴³² B8, 104.

¹⁴³³ B4, 66.

Größenordnung, wie wir es sind, zu, einfach gewisse Funktionen, die einfach gewisse Informationen liefern. Da gehört eben auch der Betriebsrat dazu, der einfach Dinge aufzeigt. Das ist für mich auch eine der / Und da haben wir auch ein Glück mit unserem Betriebsrat, der einfach seine Rolle auch sehr gewissenhaft wahrnimmt und jetzt nicht nur der ist, der immer schreit, der immer nur Nein schreit, sondern der halt auch wirklich versucht mitzugestalten. Wenn man so einen Betriebsrat hat, dann kann man auch mit dem auch sehr gut und konstruktiv zusammenarbeiten und dann kommen auch von dem genau solche Informationen. Es gibt aber andere Informationen / ein paar andere Funktionen auch noch. Da gehört sicher die Personalabteilung dazu, die über Mitarbeiterbefragungen gewisse Basisinformationen liefert. Aber da gehören sicher auch eher so Spezialfunktionen dazu, das ist bei uns zum Beispiel eine Abteilung, die heißt jetzt (unverständlich) und Prozessmanagement, also die sich sehr stark mit wirklich Arbeitsumfeld und da einmal primär im Produktionsumfeld auseinandersetzen, wo es auch darum geht, Belastungssituationen, ergonomische Verhältnisse an Arbeitsplätzen zu analysieren, Prozesse, Abläufe zu analysieren, wo Verbesserungspotenzial da ist. Da gehören zum Beispiel / Betriebliches Vorschlagswesen ist vielleicht auch etwas, was dir schon einmal untergekommen ist, also wo Mitarbeiter einfach was ihnen gerade einfällt, Ideen abliefern können. Also da gibt es einfach verschiedene Funktionen im Unternehmen, die Informationen liefern, und da muss man halt schauen, wie kann man das wieder aggregieren und die wesentlichen Dinge daraus herausgreifen und daran ansetzen. Das ist dann eher wieder ein bisschen die Schwierigkeit, dass man aus der Fülle der Informationen dann die richtigen herauszieht. Aber das ist im Prinzip so die Vorgehensweise, wo wir dann auch ansetzen und wo wir dann halt schauen, wo wir auch / wo wir die Schwerpunkte setzen. [...] Und wie gesagt, aus diesen Quellen kriegen wir die Informationen, da suchen wir dann die wesentlichen Aspekte aus, und gleichen halt das dann ab, was finanziell möglich ist, und inhaltlich einfach auch am meisten bringt.¹⁴³⁴

Interviewpartnerin B9 und ihr Geschäftsführer veranstalten spezielle Events, um die unmittelbare Kommunikation und Information untereinander zu gewährleisten:

Er tut da (.) <Tätigkeit> und ich <Tätigkeit>, das heißt da werden unsere Mitarbeiter bedient und serviciert. Und die Zeit nutzen wir dafür, dass man sagt,

¹⁴³⁴ B1, 122.

das ist einfach eine gemütliche Austausch- und Plauderrunde, wo man die Möglichkeit hat, dem Geschäftsführer und der Personalleiterin alle Frage zu stellen, die einem auf der Seele brennen. Und ich sage jetzt einmal so, neun Standorte, da trommeln die Buschtrommeln schon: Der hat das gehört und der hat das gehört. Und da kann man halt dann einfach beim Personalchef oder beim Geschäftsführer direkt Fragen stellen. Und was auch ganz lustig ist, Menschen die schon seit, weiß ich nicht, 15, 20 Jahren bei <Firma> arbeiten und miteinander schon x-mal telefoniert haben, haben sich vorher noch nie gesehen. Das heißt, die treffen sich dann da bei unserem <Event> und können sich einmal austauschen. Arbeiter und Angestellte kommen miteinander in Kontakt, also das ist immer eine ganz, ganz nette Geschichte. Jetzt haben wir gerade unser <spezielles Event> hinter uns, wo natürlich <Tätigkeit> angesagt war und so weiter. Und das ist einfach etwas, wo wir einfach versuchen die Kommunikation untereinander zu stärken.¹⁴³⁵

Wenn es ein Problem gibt, weiß Herr B2, dass er sich an den Geschäftsführer um Unterstützung wenden kann:

Und für uns zuständig, also für unseren Tagesablauf, ist der Geschäftsführer [...] Und das ist eigentlich unser Ansprechpartner auch für mein Tagesgeschäft, wenn ich heute irgend ein Problem / oder eine Problemlösung brauche, rufe ich in <Name des weit entfernten Ortes> an oder bei ihm am Handy, weil das ist ja auch, dass der weltweit unterwegs ist.¹⁴³⁶

Herr B4 beschreibt, dass er für gestaltende Maßnahmen sowohl die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch des Chefs braucht:

Was es braucht, ist auf jeden Fall einmal eine Offenheit von den Leuten, die davon betroffen sind. Ist ganz klar, wenn die da sagen, nein, das wollen wir nicht, dann wird es schon schwierig. [...] Dann braucht man natürlich / also wenn das, was man machen möchte, was man verändern möchte, von der Leitung nicht unterstützt wird, auch wenn es nix kostet, geht's nicht. Das muss da sein. [...] Da geht es wirklich um die / also es genügt schon, wenn ich meinem Chef sage, ich habe das und das vor, und er sagt: Ja, gut, machen Sie das. Passt schon. Und

¹⁴³⁵ B9, 42.

¹⁴³⁶ B2, 30.

*wenn dann die Mitarbeiter noch mitmachen, dann ist es gelaufen, dann ist es schon (.) fast gewonnen.*¹⁴³⁷

Auch für das Finden der richtigen Maßnahme greift er auf die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück:

*Aber zum Beispiel was den / also was den direkten Ablauf, sagen wir einmal, (.) in der Produktion betrifft, da tausche ich mich eigentlich mit dem Vorarbeiterinnen aus und rede mit denen und sage: Wie machen wir das am besten, was sind eure Vorschläge und so?*¹⁴³⁸

Interviewpartnerin B8 beschreibt die Veränderungsbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen als gestalterische Grenze:

I: (...) Wo sind die Grenzen deiner Gestaltungskraft? (...) Oder was setzt dir Grenzen?

*B8: (...) Naja, ich würde einmal sagen, gewisse Kol/ manche Kollegen, die halt dann einfach weniger veränderungsbereit sind. Das ist sicher ein Limit.*¹⁴³⁹

Herr B1 sieht das ähnlich und erzählt ein Beispiel:¹⁴⁴⁰

I: (...) Und wo sind die großen Hindernisse beim Gestalten, was behindert dich beim Gestalten?

B1: Ja, das sind meines Erachtens zwei Dinge. Das eine ist / sind sicher die finanziellen Möglichkeiten. Manchmal würde man gerne Dinge machen, die einfach nicht realisierbar sind. Das andere ist oft die innere Resistenz der Mitarbeiter, die Veränderungsresistenz der Mitarbeiter, ja, die einfach immer noch glauben, dass das, was in der Vergangenheit gut gewesen ist, auch in der Zukunft gut sein muss, und sich da oft selber im Weg stehen, also gar nicht mir als Person, sondern sich selber. Um ein Beispiel zu nennen, das ist auch, ich glaube, von der AUVA damals initiiert gewesen. Wir arbeiten eben im Schichtmodell. Und die haben damals in einer Analyse festgestellt, dass die / das Schichtmodell, mit dem wir arbeiten, aus ergonomische Sicht für unsere

¹⁴³⁷ B4, 114.

¹⁴³⁸ B4, 110.

¹⁴³⁹ B8, 161-162.

¹⁴⁴⁰ Vgl. auch B4, 112. Siehe oben Seite 269.

Mitarbeiter schlecht ist, und das ist belegt mit Studien, die eben die AUVA gemacht hat, also gesundheitsschädigend ist. Und es ist dann ein neues Schichtmodell ausgearbeitet worden gemeinsam mit der AUVA, und es hat schon von vornherein einen Riesen Widerstand gegeben, dass das alles ein Blödsinn ist und dass das / So wie wir das haben, ist es sowieso das beste. Es ist dann trotzdem probeweise umgesetzt worden. Im Endeffekt sind wir wieder beim alten Schichtmodelle gelandet, weil die Mitarbeiter davon überzeugt sind, das ist das beste. Jetzt ist / kann man sich natürlich die Frage stellen, wenn die Mitarbeiter glauben, das ist das beste, dann wird es schon so sein, oder man glaubt halt dann doch irgendwelchen Studien und einem breiteren Umfeld, wo das einfach auch realisiert worden ist. Trifft mich persönlich jetzt nicht, aber da stehen sich die Mitarbeiter meines Erachtens selber im Weg. (.) Und wir haben bei unserem Standort, das ist sicher auch etwas, das unsere Unternehmenskultur ist, ein sehr veränderungsresistentes Personal, also die sind über Jahre / Wir haben auch ewig lange Mitarbeiterzugehörigkeit, die sehr ungewöhnlich ist, aber das bringt halt dann auch solche Auswüchse mit. (.) Auswüchse, das hört sich jetzt ein bisschen negativ an, aber solche Effekte.¹⁴⁴¹

Interviewpartner B3 zeigt einen Aspekt notwendiger Kooperation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, wenn es darum geht, die Führungskraft nicht zu umgehen:

Genauso auch so etwas wie Führungsfouls, also das nicht jetzt mein Vorgesetzter direkt an mir vorbei zum Betreuer hin und / wenn nicht aus einer Situation heraus das klar ist, aber bewusst missachtet, dann ist das / das wäre / ist eh ein Vertrauensbruch. Also das ist auch was, was ich wirklich meinen Betreuern nie / Sehr oft ist, wenn ich eine Runde gehe und ich werde angesprochen: Ma, ich hätte gerne das oder das. Dass ich dann sage: Ja, passt, machen wir so. Ich mache das schon mit deinem Chef - weil das ist der Chef - dann aus. Das mag ich nicht, ich sage: Ich nehme es einmal mit, ich nehme es aber deinem Vorgesetzten wirklich, weil das mache ich nicht an ihm vorbei. Also das haben mittlerweile auch die Leute wirklich kennen gelernt und kennen sich soweit aus. Das ist ein ganz wichtiger Faktor ganz bestimmt.¹⁴⁴²

Neben der notwendigen Unterstützung durch Vorgesetzte beziehungsweise Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bietet Interviewpartnerin B6 mit ihrer Abteilung

¹⁴⁴¹ B1, 125-126.

¹⁴⁴² B3, 74.

(Organisations- und Personalentwicklung) interne Unterstützung in ihrem Unternehmen an:

Meistens kommen sie und sagen sie so, sie hätten das und das Anliegen, das ist in Planung: Wie machen wir das? Und dann schaut man in einem Gespräch, was so an Ideen von der Führungskraft da ist, was ich für sinnvoll finde, wo ich sage, okay, da könnten wir vielleicht einen anderen Weg gehen, ja. Und dann schaut man halt, dass man sich irgendwie akkordiert und zu einem Ergebnis kommt, das für alle / Ich meine, für mich ist es dann im Endeffekt so: Nimmt er das, was ich sage, oder will er seinen Weg durchnehmen? Weil im Endeffekt ist er dann verantwortlich, wie er seine Organisationseinheiten gestaltet. Ich kann nur beratend zur Seite stehen.¹⁴⁴³

Dazu gehört auch die Beschäftigung mit Widerständen gegen Veränderungen:

Und jetzt ist es so ein bisschen eine Aufbruchszeit, viel Veränderungszeit und das birgt natürlich nicht nur Positives, sondern natürlich in erster Linie auch Negatives oder Angstzustände. Und es geht jetzt halt um Aufbrechen gewisser Prozesse, Strukturen und die Leute dementsprechend abzuholen, miteinzubeziehen, zu involvieren, damit man ihnen auch die Angst nehmen kann teilweise. Und ihnen vielleicht auch ein bisschen eine, ja, positive Zuversicht zu geben, dass es vielleicht im Endeffekt dann besser wird als vorher.¹⁴⁴⁴

Herr B1 verweist auf die Unterstützung außenstehender Institutionen, die für das Gestalten im Unternehmen hilfreich sind:

Also da suchen wir eher die Unterstützung dort, wo wir vielleicht ein Problem erkannt haben, aber nicht unbedingt die Lösung für das Problem. Also wie kann man / Wir wissen jetzt, da haben wir ein Problem, da passt das Arbeitsumfeld nicht und da wollen wir was ändern, aber wir haben nicht den springenden Gedanken, wie wir das angehen. Und da helfen einfach schon, das kann die AUVA sein, auch da gibt es wieder Organisationen, die dann gewisse Informationen liefern, weil die schon in verschiedenen Firmen waren und verschiedene Dinge ausprobiert haben, verschiedene Möglichkeiten wie auch immer haben über Arbeitsmediziner usw., wie man /wo man sich dann halt zunächst Ihre

¹⁴⁴³ B6, 172.

¹⁴⁴⁴ B6, 174.

Unterstützung holen kann. Aber das ist dann meistens wirklich schon der zweite Schritt, also der erste ist einmal zu identifizieren, wo haben wir unseren Handlungsbedarf. Dann überlegen wir uns intern, was sehen wir für Möglichkeiten, und sind wir mit dem zufrieden. Und wenn wir da immer noch das Gefühl haben, da geht noch mehr, dann holen wir uns eher die externe Unterstützung. Zum Beispiel dieses Projekt betriebliche Gesundheitsförderung, von dem ich vorher schon gesprochen habe, das ist ein Projekt, das jetzt ,muss man auch sagen, initiiert von der Gebietskrankenkasse ist. Und dann werden wir über zwei Jahre von der Gebietskrankenkasse begleitet.¹⁴⁴⁵

Interviewpartner B3 unterstützt in seiner Arbeitspraxis das Zurückgreifen auf seine Ausbildung beziehungsweise auf berufsbegleitende Seminare:

Ja, ein Top-Faktor ist sicher schon auch, dass ich - wann auch immer - irgendwo ein paar Möglichkeiten kennen gelernt habe, wie / oder gelernt habe, wie ich mit Situationen umgehen kann. Also das ist / das hilft ungemein da in Situationen, wo es eng ist, wo zwei Mitarbeiterinnen miteinander streiten, dass man da ein paar - Tools ist vielleicht zu weit gegriffen, aber - da ist eh die Theorie dann meistens weit weg, wenn es so ein bisschen eskaliert auch - aber dass ich da was irgendwann gelernt habe, das mir in so heißen Situationen, heißen Situationen, Konfliktsituationen vielleicht auch helfen, damit umzugehen möglichst ohne, dass das jetzt eine Breitenwirkung hat oder eine negative Breitenwirkung hat, dass das / dass man aus der Situation dann gut wieder auch herauskommt, sage ich einmal, dass das nichts übrig lässt. (.) Das heißt, Ausbildung trotzdem irgendwo, also so Seminare, sagen wir, einschlägige. Aber trotzdem, in so einer Konfliktsituation ist das, was man irgendwann schon einmal gemacht hat, und das, was man eher gelernt hat, dass das da ein wichtiger Faktor ist, sich helfen zu können irgendwo.¹⁴⁴⁶

Frau B8 erzählt, dass für sie neben persönlichem Coaching vor allem der Austausch mit anderen Menschen in ähnlichen Funktionen eine Unterstützung darstellt:

Ja als Personalist ist man halt relativ alleine im Unternehmen. Das heißt, im Unternehmen gibt es eigentlich wenige, die einen da irgendwie unterstützen können. (...) Also jetzt inhaltlich oder fachlich gesehen, würde ich einmal sagen,

¹⁴⁴⁵ B1, 124.

¹⁴⁴⁶ B3, 74.

da habe ich gewisse Netzwerke, mit denen ich mich immer wieder austausche, das sind Personalisten von anderen Unternehmen, wo wir halt dann einfach wieder einmal / also wir treffen uns regelmäßig, da gibt es unterschiedliche Netzwerke und (..) ja, dann gibt es entweder Themenbesprechung oder man kann halt dann auch, wenn man wirklich einmal nicht mehr weiter weiß, einmal anrufen. (..) Ich gehe auch regelmäßig zu einem Coaching (..), weil ich einfach glaube, dass das eine gute persönliche Weiterentwicklung ist [...] Und für mich ist es halt dieser Austausch mit anderen Unternehmen, der einen dann immer wieder weiterbringt. Da geht es aber jetzt nicht darum, dass man irgendetwas kopiert, sondern dass man einfach wieder einen Anstoß kriegt: Ja, an was arbeitet jetzt der andere? Könnte das für uns auch einmal relevant sein? Muss ich mich mit dem Thema beschäftigen? Oder auch: Wird das für uns in drei Jahren Thema? Oder haben wir das vielleicht schon erledigt?¹⁴⁴⁷

7.2.4. Kontrollmechanismen, Grenzen durch Vorgesetzte

Interviewpartner B1 beschreibt die Kontrollfunktion des Betriebsrates, die ihn davor bewahrt Verschlechterungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuführen:

Es ist nahezu unmöglich, was / eine Situation drastisch zu verschlechtern. Das / Wir haben einen Betriebsrat, also da gibt es schon Kontrollmechanismen, dass das nicht möglich ist. Aber im Sinne von einer Verbesserung nahezu jegliche Möglichkeit.¹⁴⁴⁸

Die Gestaltungswünsche von Herrn B2 angesichts der Raumknappheit in seinem Unternehmen scheitern an der Firmenführung:

Ja und obwohl wieder ich gesagt habe, es gibt eine Möglichkeit. Da müsste man dann mit der Schwesterfirma zusammenarbeiten, die haben dort ihr Lager stehen. Weil es gibt ein Tor und das geht genau mitten bei uns bei der Halle hinaus, nur müssten sie ihr Lager verschieben. Und da bist du aber, da ist die Grenze, wo du sagst, da findest du auch kein Gehör. Das sagen sie, es ist finanziell nicht machbar, obwohl sie es nicht einmal im / wert sind, dass sie sagen, sie lassen sich das einmal durchrechnen und einmal wirklich anschauen [...] Weil ich

¹⁴⁴⁷ B8, 160.

¹⁴⁴⁸ B1, 114.

*sage, alleine was es vom Zeitmäßigen für uns Ersparnis ist, ist ja auf der anderen Seite auch wieder, was du finanziell für die Firma sparst. Dementsprechend sage ich, könntest du da zwei Fliegen schlagen, aber wie gesagt, da ist so eine Grenze, wo ich sage, da (..) das wollen sie nicht hören.*¹⁴⁴⁹

Ebenso wie seine Vorschläge zu personeller Umstrukturierung:

*Und meine Philosophie von dem ganzen, ich meine, da habe ich meinen Chef noch nicht mit überzeugen können, wir sind mittlerweile auf so einem Weg hin, wo ich sage, ich hätte gerne das so, dass ich heute sage, das ist unser Projekt, die <Bezeichnung für eine Maschine>, das ist die <Bezeichnung für eine andere Maschine>, und da gibt es einen Monteur, der ist für das zuständig, und da ist ein Monteur, der ist für das zuständig.*¹⁴⁵⁰

*Es ist natürlich ein bisschen schwer, weil, wie gesagt, viele Leute sind wir nicht. Es ist so, wo ich zum Chef eben gesagt habe, es sind jetzt nicht, wo man zwei Monteure braucht, wir bräuchten eigentlich dann vier. Wo er dann gesagt hat, ja aber vier, wir haben bis jetzt nur zwei.*¹⁴⁵¹

Interviewpartner B4 erzählt, wie die Umsetzung eines von ihr ausgearbeiteten Konzepts zwar nicht ausdrücklich aber de facto am Widerstand der Firmenführung gescheitert ist:

*Ich bin in einem Bereich nicht gebremst worden, aber das wurde nicht unterstützt. Es gibt ja so was, das heißt KVB, kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Ich hätt/hatte einmal ein Konzept ausgearbeitet, so was bei uns einzuführen, wo die Leute also involviert werden in diese Verbesserungsprozesse. (..) Und das hat sich mein damaliger Chef, der Vorgänger von unserem jetzigen Geschäftsführer, angeschaut, angehört: Mhm, klingt gut. Und dann haben wir nie wieder etwas davon gehört. Das heißt, das war es dann. (..) Ich weiß nicht, ob es gut oder schlecht war oder wie (..) /*¹⁴⁵²

Interviewpartnerin B6 versteht es als Grundgegebenheit, dass sie in ihrem Gestaltungsspielraum an den Willen höherer Instanzen gebunden ist:

¹⁴⁴⁹ B2, 156.

¹⁴⁵⁰ B2, 72.

¹⁴⁵¹ B2, 78.

¹⁴⁵² B4, 110.

B6: [...] Und freiwillig würde man das wahrscheinlich eher nicht tun, aus der Person heraus. Aber ich glaube, es gibt überall irgendeine Ordnung und irgendwo etwas Übergeordnetes, an die man sich auch halten sollte.

I: Also in dem Fall ist sozusagen die nächste Instanz, die halt irgendetwas verlangt /

B6: Genau.¹⁴⁵³

7.3. Gestaltung im Bezugsrahmen „Person“

7.3.1. eigene Vorgehensweise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, persönliche Entwicklung

7.3.1.1. eigener Verantwortungsbereich pro Person, Einbringen der eigenen Kreativität, eigene Projekte

Herr B1 gibt seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele, aber nicht den Weg zum Ziel vor.¹⁴⁵⁴ Das kombiniert er mit einem Führungsstil, der jeder und jedem ein Maximum an eigener Vorgehensweise ermöglichen soll:

Auch da versuche ich, ist wieder eine Frage vom Führungsstil, ein sehr situatives / einen sehr situativen Führungsstil an den Tag zu legen. Das heißt, je nach Ausbildungsgrad, je nach Erfahrung des Mitarbeiters halt dann auch zu führen, ja. Und ein Mitarbeiter, der halt dann für eine bestimmte Aufgabe einen großen Erfahrungsschatz mitbringt und das schon mehrmals gemacht hat, dem werde ich nicht mehr erklären, wie er es zu machen hat, sondern dem sage ich halt nur mehr, das Ergebnis würden wir brauchen, wie machen / oder sage überhaupt gleich nur mehr „machen“. Und einem jungen Mitarbeiter, der halt frisch von der Ausbildung kommt und noch keine Berufserfahrung hat und so etwas noch nie gemacht hat, den muss man halt dann viel enger führen, viel konkreter die einzelnen Schritte vorgeben, viel regelmäßiger kontrollieren, um ihn so halt weiter zu entwickeln, ja. Aber im Endeffekt, auch bei so einem Mitarbeiter

¹⁴⁵³ B6, 92-94.

¹⁴⁵⁴ Vgl. oben 6.2.9.3.

*probiere ich immer (..), auch ihm die Freiheiten zu geben, seine Ideen einzubringen und seine Gedanken einzubringen.*¹⁴⁵⁵

Er behält es sich aber vor, korrigierend in die Arbeit seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugreifen, wenn er es für nötig hält:

*Also im Endeffekt mache ich es dann eher so, einmal zu fragen, wie würdest du es angehen, dass er einmal seine Aspekte bringen kann, und greife dann halt korrigierend ein oder manchmal gibt es halt Wege, wo man sich denkt, das funktioniert halt gar nicht, muss man dem halt überhaupt irgendwo Einhalt gebieten oder das überhaupt in eine andere Bahn lenken.*¹⁴⁵⁶

Herr B7 geht ähnlich vor wie Interviewpartner B1 und sieht bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Voraussetzungen für eigenverantwortliches Handeln gegeben:

B7: Naja die gleichen Vorgaben, die ich habe, sind / ein Mitarbeiter, der hat genauso / er weiß, wann sein Werkzeug fertig sein soll. Und das wäre halt das Ziel, dass wir das gemeinsam alle erreichen. [...] Na, da unten weiß schon jeder, was er zu tun hat. Oja, darum sage ich, es sind zwar ein paar verschiedene Abteilungen in der Abteilung, aber da weiß eigentlich ein jeder, was zu tun ist. Und das war das, was ich zuerst gesagt habe, ich will heute nicht einem 40-Jährigen anschaffen, nur weil das jetzt <Produkt> 1 heißt und das <Produkt> 2, im Allgemeinen ist es die gleiche Model.

I: Okay.

B7: Und es gibt einen Ablauf und das muss ich nicht jedes Mal erklären.

I: Also Stichwort Eigenverantwortung.

*B7: Natürlich.*¹⁴⁵⁷

Für Interviewpartner B5 definiert das erwartungsgemäße Ergebnis die Grenzen der eigenen Vorgehensweise:

¹⁴⁵⁵ B1, 68.

¹⁴⁵⁶ B1, 68.

¹⁴⁵⁷ B7, 118-122.

I: Also wie du das machst beziehungsweise wie es dann deine Leute machen. Wo man sagen kann: Naja, das könnte man so oder so machen und /

B5: (..) Naja, den Spielraum habe ich. Aber das Ergebnis muss funktionieren.¹⁴⁵⁸

Im Unternehmen von Herrn B2 wird das Ergebnis der Arbeit einer einzelnen Person im Normalfall noch einmal durch andere kontrolliert:

[...] ist das eigentlich auch von unserer Firma so eine Denkweise, dass eben - was ich heute richtig die Denkweise finde - wenn wer heute etwas baut, dann sollte er das Produkt oder das Gerät nicht unbedingt in Betrieb nehmen, weil du kannst ja auch einen Fehler übersehen oder über einen Fehler drüberschauen, weil du hast es ja gebaut, du glaubst ja nicht, dass das jetzt dein Fehler oder dass das ein Fehler ist. Dementsprechend bin ich für das zuständig, ich baue die Maschine und bin für den Aufbau zuständig. Wenn die Maschine dann dementsprechend fertig ist, dann ist das schon so, dass man gewisse Sachen auf Dichtheit prüft [...] Dann hat man eh schon einmal ein bisschen einen Überblick, ist die Maschine dicht oder ist dort irgendwas. Und dann gibt man die Maschine dem Servicetechniker oder dem / Wie gesagt, der <Familiename>, von dem ich ja vorher geredet habe, der nimmt so eine Maschine in Betrieb.¹⁴⁵⁹

Im Unternehmen von Frau B8 sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu angehalten, ihren persönlichen Gestaltungsspielraum zu nutzen:

Es ist jeder dazu angehalten, dass er sich weitgehend einfach seine Gestaltungsspielräume auch holt und die auch nutzt, um eben da wirklich auch vernünftig etwas weiterzubringen. Ich meine, ich rede jetzt nicht von standardisierten Tätigkeiten, sondern im klassischen Angestelltenbereich sollte dieser Freiraum eigentlich bei fast allen da sein.¹⁴⁶⁰

Für Herrn B4 war die Einführung der Teamarbeit ein Schritt zur Vergrößerung der Eigenverantwortung der Teammitglieder:¹⁴⁶¹

¹⁴⁵⁸ B5, 170-171.

¹⁴⁵⁹ B2, 120.

¹⁴⁶⁰ B8, 144.

¹⁴⁶¹ Vgl. auch die Ausführungen von Interviewpartner B3, siehe oben 6.2.9.3.

*Wir haben irgendwann einmal beschlossen, die Leute, die wir haben in der Verpackung, in Teams einzuteilen. Und (.) / einfach damit die eine gewisse Freiheit kriegen.*¹⁴⁶²

Im Unternehmen von Interviewpartner B3 wurde als Anreiz zur Übernahme von Eigenverantwortung ein Prämiensystem eingeführt:

*Wir wollen die Teams selbstständiger machen, mehr Verantwortung geben. Es hat dann aber auch gleichzeitig, dass sie ein bisschen etwas haben davon, dass es ein Teamprämiensystem gegeben hat, damit das auch ausgegolten wird.*¹⁴⁶³

Bei anstehenden Problemlösungen fragt Herr B3 seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um ihre Ideen:

*Und oft frage ich dann zurück: Ja, sag es du, was jetzt gescheit ist.*¹⁴⁶⁴

Interviewpartner B5 ist darauf bedacht, dass bei der Besprechung eines neuen Projekts jene Personen einbezogen sind, welche entsprechende Erfahrungen haben beziehungsweise später daran arbeiten sollen:

I: Wie funktioniert das Nachdenken, bist du in erster Linie der, der nachdenkt oder setzt ihr euch da zusammen mit der Mannschaft oder?

*B5: Das ist verschieden. Das kommt ganz auf das (...) Projekt darauf an. Da kommen auch zum Teil Konstrukteure, wenn jetzt eine neue Maschine gebaut werden soll, dann kommen sie von der Produktion und dann redet man, ja, dass einmal jeder weiß, worum es geht. Dann gehen die von der Produktion, dann sind halt nur mehr Konstrukteur und ich und der eine oder andere Mitarbeiter, wo ich meine, dass der das dann machen sollte oder der was in die Richtung / weil irgendwie (.) ist ja immer alles ähnlich. [...] Und (.) wo eben einer dort mehr gearbeitet hat und der andere dort, na dann nehme ich mir den dazu. Und der sagt was, ich sage was, dem fällt was ein. Und der Konstrukteur, der muss das speichern.*¹⁴⁶⁵

¹⁴⁶² B4, 72.

¹⁴⁶³ B3, 8.

¹⁴⁶⁴ B3, 68.

¹⁴⁶⁵ B5, 190-193.

Interviewpartner B2 bezieht die Kreativität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Zusammenarbeit mit ein und stimmt mit ihnen Vorgehensweisen, die alle betreffen, ab:

Na, ich lasse sie halt kreativ immer mitarbeiten. [...] Da hat man Spielraum, da ist es so, dass man heute, wenn man im Werkzeugbau hinten arbeitet oder wenn man heute sagt, man braucht eine neue Maschine, wie wir die <>maschine geholt haben, dass man jetzt sagt, pass auf, man ist jetzt nicht so, dass man sagt, die wird dort hingestellt, die wird dort / weil ich bin ja nicht der, der unmittelbar dort arbeitet. Das stellt man sich schon zusammen und redet mit den Leuten: Was sagst du, ich könnte mir vorstellen, dass es Sinn macht dort oder dort. Und dann arbeiten wir halt wieder im Team miteinander. Aber den Arbeitsplatz gestalten selber, da hat man heute freie Hand mit den Möglichkeiten, die halt zur Verfügung sind.¹⁴⁶⁶

Herr B2 macht neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Anfang an klar, dass einzelne Personen ganze, eigene Projekte übernehmen sollen. Er möchte, dass sich die Arbeitskultur im Unternehmen in diese Richtung verändert:

B2: [...]Das war jetzt, wo ich jetzt den Jungen aufgenommen habe, wo ich auch beim Einstellungsgespräch gesagt habe: Pass auf, ich möchte dich jetzt nicht nur sehen als Handlanger, der das und das und das tut, sondern das ist eine Phase jetzt, wir reden da von einem (.) bis zwei Jahren, wo du wirklich das Spektrum arbeiten kannst. Und dann möchte ich eben, dass ich mit den ganzen Plänen, Zeichnungen / (Die Ehefrau des Interviewpartners kommt nach Hause und begrüßt uns.) mit den ganzen Plänen Zeichnungen hingehst und sage, pass auf, <Vorname>, das ist ein Projekt, das arbeitest du durch.

I: O.k. /

B2: Und der nächste arbeitet das nächste Projekt durch.

I: Und nicht dass es zerhächzelt ist, jedes Projekt und jeder macht dann immer nur einen Schritt.

¹⁴⁶⁶ B2, 150.

B2: Genau. Dass du im Prinzip nachrennen kannst und kannst sagen, dort, dort, dort gehört das montiert, so wie es jetzt momentan bei uns ist, dass ich die Leute einteile, sondern dass ich sage, das ist jetzt eine Maschine, für die bist du jetzt zuständig. Die Teile stehen da, das ist ja wie ein Puzzle, und bau, da sind die Zeichnungen, bau auf. Und der nächste ist für das andere Projekt zuständig. Das ist die Ding, wo ich auch sage, dort bin ich jetzt am Arbeiten, dass ich das jetzt probiere zu / dass die Linie, wie gesagt, dort hineinkommt, dass man das (.) in die Köpfe hineinbringt.¹⁴⁶⁷

Im Unternehmen von Herrn B5 sind Projekte personenweise verteilt:

I: Ja. Und das ist immer ein Mitarbeiter von dir ist dann schwerpunktmäßig mit einem Projekt beschäftigt in der Umsetzung?

B5: Ja, das schon. (...) Zwei, nein, zwei hat er nicht. Also der hat oft zwei, drei Arbeiten liegen, aber ich sage einmal, das sind halt andere Arbeiten, aber vom Projekt her hat er nur eines. Und das andere / ein neues Projekt hat ein anderer. (...) Ja.¹⁴⁶⁸

Abgesehen von eigenen Projekten für Einzelpersonen beschreibt Interviewpartnerin B9 eine Projektgruppe als Möglichkeit, themenbezogen die persönlichen Beiträge verschiedenster Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuholen:

Das haben wir auch gemacht Projektgruppe, Betriebsräte und die ganzen letztendlich wichtigen Personen, die da Interesse haben könnten und auch einen Beitrag liefern könnten, ins Projektteam mit hineingeholt und dann hat man halt gearbeitet bis <Zeitpunkt> ungefähr.¹⁴⁶⁹

7.3.1.2. Weiterentwicklung einzelner

Herr B5 beschreibt den Dreischritt Zuschauen, selber Machen und im Bedarfsfall Nachfragen als einfache Methode, damit jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendige Kompetenzen erwerben:

¹⁴⁶⁷ B2, 74-78.

¹⁴⁶⁸ B5, 196-197.

¹⁴⁶⁹ B9, 34.

Und man tut halt / man schaut jetzt mehr den Jungen zu, wie die Jungen / dass die alles sehen und alles mitkriegen in der Firma, weil es doch relativ breit gestreut ist die Palette. Und auch viele Maschinen sind, die sie nicht gemacht haben, die ich noch gemacht habe vor <Anzahl> Jahren. Ja, und wenn dort Reparaturen sind, dann müssen sie auch hin. Und da können sie fragen und so weiter.¹⁴⁷⁰

Interviewpartnerin B6 stellt mit ihrer Abteilung den Führungskräften im Unternehmen die Planung und Organisation von Ausbildungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung:

Wenn ich das jetzt auf die große Menge sehe von den <mehr als 1000> Mitarbeitern, kann es nur so sein, dass uns die Abteilungen, die einzelnen Organisationseinheiten melden, (.) wie sie Arbeit erledigen und was sie dazu benötigen, um das vielleicht effizienter zu machen. Oder was sie brauchen an Aus- und Weiterentwicklung, damit sie, ja, neue Ideen umsetzen können, sich weiterentwickeln können. Und da kommen wir dann ins Spiel und schauen, dass wir dementsprechende Kurse, Seminare oder Weiterbildungsaktivitäten in die Wege leiten können.¹⁴⁷¹

Im Unternehmen von Frau B9 gibt es ein spezielles Programm zur Weiterentwicklung bestimmter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Ich habe ein <Firma>-High-Potential-Programm ins Leben gerufen, wo wir (.) / Jetzt läuft gerade wieder ein Durchgang, wo wir <Anzahl> Mitarbeitern von uns wirklich eine sehr umfassende Ausbildung zukommen lassen, auf der einen Seite fachlich und auch persönlichkeitsentwickelnde Elemente. (..) Ja, und da suchen wir halt Mitarbeiter aus, wo wir davon ausgehen, dass die in Zukunft irgendwie noch eine wichtige Rolle im Unternehmen spielen werden, die sich aber auch selber melden, die sagen: Ja, ich will.¹⁴⁷²

Interviewpartnerin B6 nimmt in ihrem Unternehmen wahr, dass der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter größer ist, als Möglichkeiten dafür zur Verfügung stehen:

¹⁴⁷⁰ B5, 119.

¹⁴⁷¹ B6, 170.

¹⁴⁷² B9, 42.

Also (4) ich bemerke halt sehr of/ ich meine, ja es ist, dadurch, dass sich das alles ändert, momentan haben wir ein bisschen so den Trend, dass man innerhalb von nur ein paar Jahren in irgendwelchen Sphären schweben möchte. Und da haben / es gibt halt sehr viele junge und engagierte Leute und man kann eben / die Plätze sind auch begrenzt, sage ich jetzt einmal. Und da geht es halt nicht so, dass man alle fördern kann.¹⁴⁷³

Herr B5 erzählt, dass es oft nicht gelingt, Personen, die sich auf eigene Initiative weiterentwickelt haben, im Unternehmen zu halten:

Und die jungen (.), die sind auch Top, das sind eigentlich lauter Spitzenleute von <Region>. Muss ich sagen, die hätten ruhig etwas anderes machen können, HTL oder so. Ich meine, sie machen es zwar jetzt eh in Abendschule, aber sie sind halt durch das, dass sie so weit weg wohnen und die Verkehrslage so blöd ist, hat es für sie nur Hauptschule gegeben und dann etwas lernen. Und das, ja / Aber das sind halt Top-Leute. Die haben schon noch einen anderen / die funktionieren anders, wie wenn ich heute den ein oder anderen <aus Ortsname> oder <aus Ortsname> habe, die sind, glaube ich, mehr abgelenkt, kommt mir vor. Wobei ich hab jetzt einen, der hat ausgelernt, der ist von <Ortsname>, der ist auch (.) sehr gut, das / Aber die meisten sind / werden auch dann nicht gehalten.¹⁴⁷⁴

7.3.2. Motivation

Interviewpartnerin B6 beobachtet, dass Menschen, deren Privatleben gut läuft, viel Motivation in die Arbeit mitbringen. Bekommen sie dort nicht ausreichend Raum für Selbstentfaltung, hat dies aber einen negativen Effekt:

Im Unternehmen bemerkt man auch, wenn jemand nicht / momentan in einer privaten schwierigen Phase ist, macht sich das natürlich bei der Arbeit bemerkbar und (4) auch im sozialen Umfeld. Das ist aber auch genaues Gegenteil, wenn jemand gerade auf einem privaten Hoch ist, nachher merkt man das auch. Ja, dann ist er besonders motiviert, besonders leistungsfähig, möchte sich weiterentwickeln meistens. Und die kommen dann und fragen: (klopft auf den Tisch) Was gibt es für mich? (..) Und dann schaut man, ob man mit der

¹⁴⁷³ B6, 116.

¹⁴⁷⁴ B5, 77.

Führungskraft etwas vereinbaren kann, dass man eben in einem Gespräch schaut, ist das ein möglicher Kandidat, dass man ihn weiterentwickeln kann oder nicht, ja. (...) Deswegen hat man schon eine Verantwortung da herinnen auch im Unternehmen, weil du kannst damit Leute auch ziemlich schnell, ja, deprimieren.¹⁴⁷⁵

Grundsätzlich hält sie es für die Motivation wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Eigenschaften und Bedürfnissen als die Personen wahrzunehmen, die sie sind, und als solche in die Zusammenarbeit einzubinden:

Da geht es auch viel um Bauchgefühl, viel um Empathie zu den Leuten, viel um genaues Beobachten, Schauen, wie tickt der Mensch, wie kann man ihn abholen, da, wo er gerade steht, ja. Und das haben wir im Vorfeld eigentlich mit allen einzeln gemacht und haben dann auch schon ein, ja, großes Kick-Off mit wirklich dem Vorstand und seinen Anliegen gemacht, wo sich dann auch wirklich jeder wertgeschätzt gefühlt hat und dass er wichtig ist in dieser Kette. Und ich glaube, das macht es am Ende des Tages aus (...), damit du motiviert arbeitest.¹⁴⁷⁶

Herr B3 erzählt am Beispiel einer Umstrukturierung, bei der eine hierarchische Ebene gestrichen wurde, dass es für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter demotivierend wirkt, ihre gewohnte Position im Unternehmen zu verlieren:¹⁴⁷⁷

Also das war einmal eine absolute Herabsetzung, die auch wirklich entsprechend / haben gesagt: Na, dann mache ich jetzt das Notwendigste. So in die Richtung. Das gar nicht vielleicht so sehr bei den Leuten jetzt so, aber die haben halt gemerkt, die sind jetzt nicht mehr so viel da vielleicht, sind nicht mehr so engagiert dabei. Dass das ganz schnell wieder / und ich sage, wir haben es ganz schnell wieder auch in der Hierarchie, in der Organisation, im Organigramm wieder eingepflanzt.¹⁴⁷⁸

Interviewpartner B2 beschreibt es als motivierend, von seinem Chef materiell beziehungsweise in Form von persönlicher Aufmerksamkeit etwas bekommen zu haben, das über das für die Arbeit Notwendige hinausgeht:

¹⁴⁷⁵ B6, 114.

¹⁴⁷⁶ B6, 184.

¹⁴⁷⁷ Vgl. oben 6.2.4.

¹⁴⁷⁸ B3, 68.

Also es ist auch so gewesen, dass er heute gekommen ist und hat gesagt: Burschen, fahrt Mittagessen. Er hat uns kein Geld gegeben, er hat gesagt: Lasst anschreiben dort beim Wirten. Es hat da zwei Wirte gegeben in <Ortsname>, der eine war wirklich ein Wirt, wo die Leute gesessen sind beim Stammtisch, und dann einen, den <Name des Restaurants>, das ist ein bisschen ein gehobeneres, auch mit Hotel, dort hat er uns auch ein paar Mal hin geschickt, hat er gesagt: Lasst aufschreiben, ich begleiche das dann. Hat er gesagt: Ich habe auch kein Problem, dass ihr ein Bier trinkt, das ist überhaupt kein Thema. Sagt er: Ihr müsst keine halbe Stunde sitzen, wenn ihr eine Stunde sitzt, habe ich auch nichts dagegen, weil ich weiß ja, ihr holt das sowieso wieder herein. Das ist die Motivation. Also der hat motivieren können, der hat Leute motivieren können mit solchen Sachen auch. Oder, ich meine, wir haben damals zu arbeiten angefangen in der neuen Halle schon und ich habe damals noch geraucht und habe mich dann auch kurz erst hineingelebt in die Materie [...] und dann ist er gekommen, ist eines Tages neben mir gestanden, sagt er: Und wie gefällt es dir bei mir? Sage ich: Ja, super. Sage ich: Passt. Sage ich: Ich glaube mit der Arbeit, das wird auch immer besser. Sage ich: Das habe ich auch mittlerweile. Das Spektrum <beherrsche ich> schon fast. Schalte die Maschine aus, hat er gesagt. Und dann sage ich: Ja warum soll ich jetzt ausschalten? Sagt er: Jetzt gehen wir eine rauchen. Ja, sage ich, ich habe ja keine Pause. Ist wurscht, sagt er, wir gehen ein bisschen quatschen. Haben wir uns hinaus gesetzt, da war ein Garten dabei, da bist du hinausgegangen. Da hast du gemerkt, er will auch, dass du nicht nur deine Arbeit dort siehst, sondern dass du einmal abschaltest, dass du auf andere Gedanken kommst, weil eben dann die Motivation für die Arbeit wieder eine ganz eine andere ist.¹⁴⁷⁹

Herr B4 ist der Meinung dass die Haltungen und das Verhalten der Führungskräfte die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitbestimmt:¹⁴⁸⁰

Und irgendwie, es ist ein Teil dessen, ein Teil meiner Motivation hängt sich an die Kompetenz und Ethik meines Chefs.¹⁴⁸¹

¹⁴⁷⁹ B2, 52.

¹⁴⁸⁰ Vgl. oben 6.2.9.2.

¹⁴⁸¹ B4, 62.

Die meisten Leute, die sagen: Mir ist der Chef völlig wurscht, ich mach meine Arbeit. Die sind / die haben / die unterliegen einer Illusion, weil diese Motivation von der Führungspersönlichkeit, die ist immer da.¹⁴⁸²

Interviewpartner B3 hält nichts von Motivation „mit der Peitsche“, sondern setzt auf gute Arbeitsbedingungen:

I: Das war ein Motivationsfaktor und die Leistung ist gesteigert worden, ohne dass man mit der Peitsche dahinter stehen muss.

B3: Genau, eben wirklich nicht mit der Peitsche. Also es ist wirklich ein ganz wichtiger Ansatz zu sagen, versuchen wir uns die Arbeit besser zu gestalten, dass es dadurch leichter wird und dass wir dadurch besser werden. Aber nicht, weil wir noch schneller und wirklich mit Druck und so weiter.¹⁴⁸³

Das Unternehmen von Interviewpartnerin B9 fördert die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem umfangreichen Projekt zu den Arbeitsbedingungen:

Wir haben im <Jahreszeit> <Jahr> ein großes Projekt gestartet zur Förderung der betrieblichen Gesundheit. Das Projekt heißt <Projektname>. Wir haben da jetzt auch schon eine Auszeichnung gekriegt. Wir waren für einen <speziellen> Preis auch nominiert und der Hintergrund dieses BGF, betriebliche Gesundheitsförderung, ist, dass man wirklich schaut, was sind / Im Prinzip geht der Blick auf zwei Punkte, (.) das Verhalten des Mitarbeiters (.) und die Arbeitsverhältnisse. Und mit „Verhältnisse“ sind ganz stark die Rahmenbedingungen gemeint, das beginnt von: Ist ein Arbeitsklima da, wo sich der Mitarbeiter wohlfühlt? Weil es mit den Kollegen passt, mit den Vorgesetzten passt, weil ich einen Job mache, wo ich entsprechend gut qualifiziert bin, das heißt auch diese Über- und Unterforderungsgeschichte nicht mit hineinspielen kann. (...) Ja, das ist quasi so / sind die Arbeitsrahmenbedingungen. Und die andere Geschichte sind so die Themen wie natürlich auch gesunde Ernährung, Bewegung, Sport, aber auch das ganze (.) Drumherum, Familie, Freunde. [...] Also ich glaube, vor dem Hintergrund (..) versuchen wir, ein sehr, sehr gutes Unternehmen, ein / ja ein gutes Unternehmen, ein guter Arbeitgeber einfach zu

¹⁴⁸² B4, 64.

¹⁴⁸³ B3, 9-10.

*sein. Und der Hintergrund oder ein weiterer Hintergrund neben all diesen Werten ist natürlich auch das Thema, dass, wenn du als Unternehmen gute, qualifizierte, motivierte Mitarbeiter haben willst, (.) man mittlerweile wirklich schauen muss, dass man attraktiv bleibt.*¹⁴⁸⁴

Für Herrn B7 stellt es eine Motivation dar, die größeren Zusammenhänge zu kennen, in welche die Arbeit eingebunden ist, und sich selbst und die eigene Arbeit in das größere Ganze eingeordnet zu wissen:

*Für mich persönlich ist es natürlich eine Motivation, wenn ich weiß, was ich tue. Ich meine, ich würde aber auch nichts machen, was ich nicht weiß. (.) Aber ich könnte mir vorstellen, dass das für die Leute schon ein bisschen wäre, dass das irgendwie so ein erhebendes Gefühl wäre, wenn mir da einer sagt: Ja, das schaut aber super aus, das ist so und so / Und der denkt sich: Der rechnet mit mir und der tut mit mir. Das wäre für mich eigentlich schon wertvoll.*¹⁴⁸⁵

Interviewpartner B3 bemüht sich, seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Wissen um die Zusammenhänge, in denen ihre Arbeit steht, als Motivationsfaktor zu vermitteln:

*Und trotzdem gibt es genügend Bedürfnisse, die wir von unseren Kunden kennen und das ich gerne wirklich nutze solche Beispiele, dass ich weitergebe an unsere Mitarbeiter, die wirklich / und wenn es sogar die Putzfrauen sagen: He, und so geht es uns zurzeit, so ist der Auftragseingang und in dem Markt haben wir die und die Probleme, das ist dort ein Thema. Weil das auch wirklich so dankbar aufgenommen wird, also das richtig, das merkt man, wie es aufgesaugt wird und weiß ich nicht, was sie damit machen, ob sie dann daheim erzählen: Weißt du eh und bei uns... Ich weiß es nicht, ich frage mich oft eh selber, was damit passiert. Aber ich bin mir sicher, dass das etwas ist, was hilft, die Motivation auch irgendwo zu steigern oder diese Identifikation mit der Firma. Und dass wir alle im Haus sicher stolz sind auf unsere Produkte, das kann ich echt unterschreiben.*¹⁴⁸⁶

¹⁴⁸⁴ B9, 60.

¹⁴⁸⁵ B7, 96.

¹⁴⁸⁶ B3, 56.

7.3.3. Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsbedingungen

Interviewpartner B2 ist bemüht in Absprache mit seinem Vorgesetzten die Arbeitsplätze in seinem Unternehmen zu gestalten:

Und das ist das, wo ich auch in der Firma mit den / speziell mit <dem Geschäftsführer> auch immer wieder probiere zu reden, Arbeitsplatzgestaltung, immer wieder etwas zu verändern und zu gestalten mit den Möglichkeiten, die wir natürlich zur Verfügung haben. Wo ich sage, räumlich kannst du eh nicht aus, mit dem musst du heute leben. Oder wie es war, wir haben keinen Kran in der Firma gehabt, wo ich gesagt habe, eigentlich ist das unmöglich, sage ich, wir arbeiten nur mit Staplern, wenn das wer sieht, sage ich, wir brauchen einen Sta/einen Kran, wo eben dann gesagt worden ist: Ja was, was stellst du dir vor, vier Tonnen, fünf Tonnen? Wo du dann eben schon Gehör findest und wo du dann auch mitsprechen darfst, wo du auch / Jetzt zum Beispiel, wo ich jetzt dran bin, wo ich sage, mit Arbeitsgewand, wo ich sage, das ist das nächste, wo ich so ein bisschen angehen will, dass die Leute in demselben Arbeitsgewand / wir haben zwar ein gleiches Arbeitsgewand, aber das ist nicht das, was ich mir vorstelle, das ist, sage ich, das Blaumanngewand, das jeder hat, das ich zwar nicht an habe, aber ein paar andere. Und ich sage, ich möchte da jetzt ein einheitliches Gewand, wo eben sich das dann auch farbmäßig drinnen spiegelt, wo auch das Logo drinnen ist, wo auch das Auftreten firmenmäßig ein bisschen in den Vordergrund gerückt wird, wo ich weiß, dass das von der Geschäftsführung her Anklang findet. Das ist so Arbeitsgestaltung oder Arbeitsplatzgestaltung, das /¹⁴⁸⁷

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hält er zu Ordnung und Sauberkeit an:

Ich sage jedem, das ist das, was ich ihnen heute von Anfang an, vom ersten Tag heute in der Firma, wenn sie in die Firma kommen, sage: Durch das, dass wir platzmäßig gebunden sind, ist eben das oberste, was heute ist, Ordnung, Sauberkeit. Wenn heute irgendwer heute eine Maschine dort baut - und die Teile kommen ja in Schachteln, in Kartons, in Holzkisten et cetera - dann muss ich heute soweit sein, es arbeitet da keiner hinten nach, dass ich den Arbeitsplatz soweit sauber halte, dass ich den Bereich für mich beziehungsweise auch für

¹⁴⁸⁷ B2, 148.

*jemand anderen, wenn der Nächste halt, der Elektriker hingehet oder wie auch immer, dass der so vorgefunden wird, dass man das / mit dem arbeiten kann.*¹⁴⁸⁸

Herr B4 engagiert sich für gute Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Vieles ist ihm dabei bereits durch gesetzliche Regelungen vorgegeben:

*Ja, also ich fordere, auf der anderen Seite ist mir aber sehr wichtig und da engagiere ich mich auch, dass die Leute gute Arbeitsbedingungen haben hinsichtlich (.) Hinsichtlich ihrer Verträge, hinsichtlich, was weiß ich, der Temperatur, der Luftfeuchtigkeit und was weiß ich, was alles. Das muss einfach stimmen.*¹⁴⁸⁹

B4: [...] Wir haben vor <Anzahl> Jahren die ganze Verpackung und <nähere Bestimmung> renoviert und mit neuen Maschinen auch versehen. Und damals war das meine Auf/ mein Projekt, ich hatte das Projekt zu leiten und dementsprechend hatte ich dabei auch Gestaltungsmöglichkeiten, was wie wo gemacht wird in Absprache mit der Technik usw. Und das habe ich auch voll ausgenützt, so weit das passte, und es hat auch gut funktioniert und sich auch bewährt letztlich.

I: Was war da deine / was waren da deine Hauptanliegen, die du da verwirklichen wolltest oder versucht hast umzusetzen?

*B4: Ich wollte möglichst, also möglichst, qualitativ möglichst gute Maschinen, die ich so einsetze oder so einstelle in unserem begrenzten Produktionsbereich, dass wir da gut produzieren können und dass das eben für die Mitarbeiterinnen auch gut war. Das ist aber heute auch selbs/ also eh schon vorgeschrieben an Ergonomie und alles, dass das nicht schief gehen kann.*¹⁴⁹⁰

Im Unternehmen von Frau B9 richtet sich im Rahmen das Augenmerk neben guten Rahmenbedingungen für das körperliche Wohlbefinden auch auf jene für das psychische:

Wir haben auch eine Arbeitsmedizinerin und arbeiten auch mit einer Arbeitspsychologin seit kurzer Zeit zusammen, wo unsere Mitarbeiter, wenn sie

¹⁴⁸⁸ B2, 150.

¹⁴⁸⁹ B4, 66.

¹⁴⁹⁰ B4, 110-112.

*merken, sie haben etwas, was sie mit sich herumtragen und kriegen das im Kopf irgendwie nicht alleine geregelt, dann gibt es Anlaufstellen, an die man sich wenden kann.*¹⁴⁹¹

7.3.4. Personalauswahl, Kündigungen

Aufgrund unzufriedenstellender Erfahrungen mit einem neuen Mitarbeiter, hat Interviewpartner B2 gebeten, in seinem Unternehmen bei den Gesprächen vor Neuaufnahmen dabei sein zu können. Dem Eindruck, der sich dabei ergibt, misst er eine wichtige Bedeutung für die Auswahl der richtigen Personen zu:

*Das war dann eben das, wo ich gesagt habe, bei einem Einstellungsgespräch oder wenn wir Leute suchen, hätte ich oder wäre ich gerne dabei, sage ich. Weil wenn man unmittelbar mit den Leuten zu tun hat, sage ich, kriegt man bei so einem Gespräch schon ein bisschen einen Eindruck über die Leute. Ich meine, man kann sich teilweise täuschen, aber ich muss sagen, von (.) solchen Gesprächen hört man schon viel heraus oder lernt schon einen Menschen ein bisschen kennen. Sage ich / (.) Das war dann, dass ich mich da dazugesetzt habe.*¹⁴⁹²

Nach der Erfahrung von Herrn B3 bewähren sich Schnuppertage, durch die auch das Team in die Auswahl Neuer miteinbezogen wird:

*Wir machen auch mit jedem, dass wir Schnuppern machen, wo auch wirklich, vorausgewählt vom Personalbüro, wenn wir in einem Team wen brauchen, vorausgewählt vom Personalbüro, dass wir mindestens zwei, drei zum Schnuppern da reinschicken. Und auch immer / also wir haben sogar einmal eine Regel aufgestellt und gesagt: Die Entscheidung, die das Team da trifft, die wird genommen. Und auch wenn ich jetzt die kennen würde, die andere, dann sage ich, da ist mir wichtiger, dass das Team, dass dieses Zwischenmenschliche, dass das so wichtig ist meiner Ansicht nach, dass das da eben entsprechend Stellenwert hat und dann so genommen wird.*¹⁴⁹³

¹⁴⁹¹ B9, 60.

¹⁴⁹² B2, 72.

¹⁴⁹³ B3, 30.

Interviewpartnerin B9 sieht ein grundsätzliches Problem darin, dass in vielen Fällen gar keine Auswahl an geeigneten Personen besteht:

I: Da höre ich aber heraus, dass es dann eben aber auch gar nicht so leicht ist / Das heißt, die stehen nicht in Hundertschaften vor der Tür und warten, dass sie eingestellt werden, andere Leute?

B9: Absolut, also das Thema qualifizierte Mitarbeiter, gut ausgebildete Mitarbeiter zu finden und zu halten, ist, glaube ich, auf Personalistenebene eine der großen Herausforderungen. Und natürlich auch so unter dem Aspekt „strategisches Personalmanagement“, quasi auch (.) einen guten Blick in die Zukunft machen können oder eine Prognose machen zu können, wie wird sich denn das Unternehmen entwickeln. Weil es gibt natürlich schon viele Jobs mittlerweile im Unternehmen, wo ich nicht auf die Schnelle von der Straße wen einstellen kann und der bringt das gesamte Paket mit, das heißt, wo ich schon ein ordentliches hausinternes Investment noch zu leisten habe, dass ich den fit mache.¹⁴⁹⁴

Wird in für das Unternehmen wirtschaftlich schlechten Zeiten oder aus anderen Gründen Personal verringert, gibt es die Vorgehensweise, den Betroffenen für ihre Zustimmung Geld zu bezahlen, wie Interviewpartner B5 und Interviewpartner B4 berichten:

Da war in der Firma ein bisschen eine Talsohle. Da haben sie dann etwas gezahlt, wenn der eine oder andere früher geht, der ist mit <Jahre> dann gegangen.¹⁴⁹⁵

Denen bietet man Geld an (.), wirklich, also da reden wir von zwei, drei Monatsgehältern, die sehen also nur Euro-Zeichen und weg sind sie. Ganz einfach.¹⁴⁹⁶

Für Frau B6 und Frau B9 ist es Teil ihrer Aufgabe, ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, nach der Beendigung des Dienstverhältnisses neu Fuß zu fassen:

¹⁴⁹⁴ B9, 63-64.

¹⁴⁹⁵ B5, 101.

¹⁴⁹⁶ B4, 74.

Es kommt natürlich immer wieder vor, dass durch, ja, Umsatzeinbußen oder durch eine schlechte Auftragslage Leute entlassen werden müssen und wir schauen halt dann, dass wir sie bestmöglich dabei unterstützen.¹⁴⁹⁷

Es ist einfach ein Teil der Arbeitswelt auch, dass Dienstverhältnisse begonnen und beendet werden. Und für mich war die Strategie immer, das quasi in einer Art und Weise zu machen, dass, auch wenn das Faktum der Beendigung unverrückbar ist, man das in einer Art und Weise über die Bühne kriegt, dass der Mitarbeiter weiß, es gibt noch Unterstützung. Ich habe natürlich über meine diversesten Netzwerke - und Personalisten treffen sich unentwegt in irgendwelchen Runden zum Austausch - viele Kontakte. Das heißt, ich habe auch etlichen Mitarbeitern gleich wieder einen neuen Job vermitteln (.) können.¹⁴⁹⁸

7.3.5. Zueinander von Erwerbsarbeit und Privatleben

Interviewpartnerin B9 beschreibt, wie in ihrem Unternehmen auch das Privatleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Berücksichtigung findet:

Naja, im Großen und Ganzen ist es so, dass wir (..) ein Unternehmen sind, das quasi die Gesundheit der Mitarbeiter, die familiären Umstände der Mitarbeiter, so das gesamte Privatpaket das ein Mitarbeiter auch eben wieder mitbringt auch eben sehr (.) ernst nehmen. [...] Und insofern, glaube ich, versuchen wir von Unternehmensseite her schon, quasi das Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiter so zu gestalten, dass da alles das, was ich angesprochen habe, auch ermöglicht wird. Wir haben x Elternteilzeitmodelle, das ist jetzt ganz speziell, das sind lauter Maßanzüge, die abgestimmt sind auf die Bedürfnisse unserer Mütter und Väter. Wir haben auch Väterkarenzmodelle einige laufen. Ich bin ein totaler Verfechter und Freund der Altersteilzeit, ich finde das ist eine Super-Sache, wenn ich gegen Ende meines Arbeitslebens, wo ich im Prinzip dann eh schon sehr viele Jahre quasi in der Maschinerie eingespannt war, dann ein Stück Freiraum und Freiheit bekomme, noch den einen Fuß in der Arbeitswelt zu haben, die Kontakte noch zu haben, die Anerkennung auch noch zu haben, und den anderen Fuß aber schon ein Stück quasi auch in meiner Freizeit. Dass man da irgendwie einen guten

¹⁴⁹⁷ B6, 46.

¹⁴⁹⁸ B9, 40.

*Übergang in die Pension aufbauen kann, also das / Und da haben wir ganz, ganz tolle Erfahrungen auch damit gemacht.*¹⁴⁹⁹

Dass sie diese Rücksichtnahme nicht nur als Einbahn versteht, macht sie an ihrem Modell der von der Firma finanzierten persönlichen Entwicklungsmaßnahmen deutlich:

*Und grundsätzlich funktioniert das so, dass viele Dinge dann auch in der Freizeit passieren, das ist mir auch wichtig (.), dass ich nicht immer alles in der Arbeitszeit anbieten muss, weil das sehr oft schon ein (.) / ein Faktor / - Freizeit ist gut - im Prinzip ist es immer Freitag und Samstag. [...] Das heißt der Samstag geht eh auf Arbeitszeit (.) / ah, der Freitag geht auf Arbeitszeit, aber der Samstag wird vom Mitarbeiter beigesteuert. Also meistens sind es so Deals, einen Teil tragen wir, aber irgendetwas muss der Mitarbeiter beisteuern. Das ist für mich so ein ganz ein wichtiger Punkt, auch im Sinne dessen, dass man sich die Leute nicht kauft. Ich will mir die Leute nicht kaufen, indem ich alles quasi anbiete und dann sage: Naja, mache ich einmal und ob es mich dann interessiert oder nicht. Sondern es muss schon auch eine Leistung vom Mitarbeiter immer da sein.*¹⁵⁰⁰

Das Altersteilzeitmodell ist auch im Unternehmen von Herrn B3 eine gängige Praxis, wie er am Beispiel des früheren Betriebsleiters erzählt:

*Der Betriebsleiter zu der Zeit dann schon ein bisschen ein Auge gehabt hat, naja Teilzeit. Also für mich war es überraschend, dass es so schnell gegangen ist, aber er schon daran gedacht hat, naja dieses Altersteilzeitpaket, das käme ihm gut entgegen.*¹⁵⁰¹

Für Frau B6 ist klar erkennbar, dass das Privatleben in das Unternehmen hereinspielt und umgekehrt:

I: (..) Wie spielt das, was die Leute außerhalb der Beschäftigung da machen, da herein? (..) Spielt das gar keine Rolle oder spielt es doch irgendwie herein? (..) Wo ich sage, was vom Privatleben oder was sie halt außerhalb ihrer Arbeit da machen.

¹⁴⁹⁹ B9, 54-58.

¹⁵⁰⁰ B9, 42-44.

¹⁵⁰¹ B3, 26.

B6: Naja, ich sage jetzt einmal, in den Zeiten spielen psychische Belastungen sicher auch eine Rolle, ja. Im Unternehmen bemerkt man auch, wenn jemand nicht / momentan in einer privaten schwierigen Phase ist, macht sich das natürlich bei der Arbeit bemerkbar und (4) auch im sozialen Umfeld. Das ist aber auch genaues Gegenteil, wenn jemand gerade auf einem privaten Hoch ist, nachher merkt man das auch.¹⁵⁰²

Von Seiten des Unternehmens sieht Frau B6 eine klare Grenze, was den Einfluss auf das Privatleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrifft. Es werden aber Aktivitäten angeboten, bei denen die Möglichkeit besteht, auch die Freizeit mit Kolleginnen und Kollegen zu verbringen:

Ich sage einmal, wir schauen einfach, dass unsere Mitarbeiter bestmöglich motiviert und gesund gehalten werden, damit sie ihre Arbeit gut erledigen. Alles, was sie in ihrem privaten Umfeld machen oder wo sie sich da sehen oder wie sie sich weiterentwickeln, das sind wir nicht im Stande zu leisten und das, glaube ich, ist auch nicht der Auftrag vom Unternehmen. (...) Wobei wir auch schauen, dass wir natürlich ein soziales Umfeld gestalten, wo man sich vielleicht auch nach der Arbeit noch treffen kann oder dass man eine Netzwerkbasis schafft, wo man mit Gleichgesinnten auch einmal auf ein Getränk gehen kann oder sich auch austauscht. Weil momentan ist es halt so, dass man sehr viel Zeit des Tages in der Arbeit verbringt und relativ wenig Zeit dann daheim übrig hat, sage ich jetzt einmal. Und das bindet einen dann schon an seine Mitarbeiter, weil mit denen verbringt man eigentlich die meiste Zeit. (.) Es werden so auch / ja, wenn man Glück hat, auch irgendwie Freundschaften geschlossen (.), wenn es passt, und dann trifft man sich auch nachher, tauscht sich weiter aus. Wir haben auch so Freizeitaktivitäten, die wir starten, wo vom Unternehmen her Leute zusammen Ski fahren gehen können oder, mein Gott, Fußballspiele spielen, also ein (), wo man auch schaut, wenn sie wollen und wenn sie Lust dazu haben, können sie sich auch mit Mitarbeitern vom gleichen Unternehmen / ihre Freizeit verbringen.¹⁵⁰³

Für Interviewpartner B3 stellt das Zueinander von Unternehmen und Privat Gestaltungsaufgaben, die nicht mit Allgemeinlösungen zu erfüllen sind:

¹⁵⁰² B6, 113-114.

¹⁵⁰³ B6, 112.

*Wie ich schon gesagt habe, immer wieder neue Leute oder auch Situationen, die sich verändern, also dass man da permanent dran sein muss. Und also meine Hoffnung oder Vision ist, das noch besser irgendwo im Griff zu haben, weil natürlich man kommt in Situationen, wo dann Mitarbeiter kommen und sagen, sie haben privat auch total Probleme und wie kann man damit umgehen. Und eine ganz wichtige Erkenntnis, die ich gewonnen habe auch in der Zeit, ist, es gibt nichts Unfaireres, als jeden gleich zu behandeln. Aber auch jede Sonderstellung, die einer kriegt, ist ein Lawineneffekt, den man hat durch diese Vorbildfunktion. Weil sofort ja kommt: Der Person, weil sie dich angejammert hat vielleicht, weil sie nicht zusammenkommt daheim, hast du jetzt einen Einschichtbetrieb ermöglicht, dass sie nur mehr Vormittagsschicht arbeiten muss, kann, darf. Da kommen sofort fünf andere, die sagen: Aber ich möchte das genauso, weil ich habe auch Probleme daheim, mir täte es auch viel leichter gehen, wenn ich das nicht müsste. Und das ist schon eine Spannung, die man auch irgendwie aushalten muss, die halt / die man aushalten auch kann und eh muss. Aber das ist halt / da lernt man viel in den ersten Jahren, aber da lernt man jeden Tag auch immer wieder etwas dazu, dass man / Was ist der richtige Weg auch damit umzugehen, ja?*¹⁵⁰⁴

¹⁵⁰⁴ B3, 30.

8. Reflexion des Forschungsprozesses und Selbstreflexion als Forscher

Der Titel meiner Dissertation verweist darauf, dass sich ihr Inhalt zu einem Gutteil dem Dialog verdankt. Die Formulierung „Theologie der Arbeit im Dialog“ ist zwar nicht ungewöhnlich, bedarf aber insofern der Reflexion, als es nicht *die* Theologie ist, die einen Dialog führt, sondern die Theologie braucht Theologinnen und Theologen, also echte menschliche Subjekte, damit theologische Inhalte in einen Dialog eingebracht werden können. Es ist in wissenschaftlichen Arbeiten immer noch eher unüblich, „ich“ zu schreiben und damit ganz klar den Umstand zu benennen, dass eine oder mehrere menschliche Personen mit ihrer ganzen Subjekthaftigkeit und folglich Subjektivität hinter einem wissenschaftlichen Text stehen. Im Kontext qualitativer Forschung aber stellt es geradezu eine Pflicht dar, die Subjektivität der Forscherin beziehungsweise des Forschers zu berücksichtigen.

Im Fall der vorliegenden Dissertation bin ich das menschliche Subjekt, welches zunächst – unter weitgehendem Verzicht darauf, „ich“ zu schreiben – eine Theologie der Arbeit zusammengestellt hat, um dann als Mensch aus Fleisch und Blut mit anderen Menschen im Rahmen der Interviews in eine Art Dialog zu treten. Es bleibt deshalb nur „eine Art“ Dialog, weil ich in den Interviews wiederum auf Zurücknahme meiner Person und meiner Ansichten zum Thema Arbeit bedacht war, wie es die Regeln der qualitativen Interviewführung verlangen. Meinen Beitrag zum Dialog bringe ich erst nachträglich ein, zunächst – was bereits geschehen ist – in der Bildung inhaltlicher Kategorien zur Ordnung der Interviewinhalte, in die trotz induktiver Vorgehensweise zweifellos auch meine persönliche Herangehensweise an das Thema eingeflossen ist, und im Zusammenstellen von Interviewaussagen zu thematischen Einheiten. Der nächste Schritt meines Dialogbeitrages wird es sein, die Interviews auf „meine“ Theologie der Arbeit hin zu interpretieren. Der Nachteil einer qualitativen Studie ist, dass der Dialog damit auch schon wieder beendet ist und die Interviewpartner im Rahmen dieser Arbeit nicht mehr die Möglichkeit haben ihrerseits neue Dialogbeiträge aufgrund meiner Interpretationen beizusteuern. Der Vorteil der

qualitativen Studie ist es, dass neun verschiedene Personen in einen Dialog einbezogen wurden, die „im wirklichen Leben“ wohl kaum jemals an einem Gesprächstisch vereint worden wären.

Die Subjekthaftigkeit der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner drückt sich aus in ihrem Erzählen und ihrem Ringen um die Bedeutung, welche die Dinge für sie haben. Sie reden nicht bloß über etwas, sondern sie sprechen über sich selbst, auch dann, wenn das Thema nicht unmittelbar sie selbst sind. Damit verbinde ich als interviewende Person eine gewisse Verantwortung gegenüber den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern. Qualitative Interviews können und sollen einen Raum eröffnen, in dem Inhalte zur Sprache kommen, welche die befragten Personen sehr persönlich betreffen. Die Offenheit der Interviews fordert sie zu einem Selbstreflexionsprozess heraus, der sich direkt, in „Echtzeit“ abspielt. Dabei läuft das Tonband und es gibt somit keine Möglichkeit zur Zensur durch die interviewten Personen. Mit den solcherart gewonnenen persönlichen Informationen gilt es behutsam umzugehen. Sie verlangen neben der sorgfältigen Anonymisierung eine grundsätzliche Wertschätzung, auch dann, wenn die Inhalte vielleicht nicht mit meiner Theologie oder persönlichen Meinung übereinstimmen.

Als qualitativer Forscher bin ich aufgefordert, mein subjektives Vorverständnis zum Forschungsthema offen zu legen. Dieses spiegelt sich bereits im ersten Teil der Dissertation wider, indem dort Kritikpunkte am vorherrschenden Wirtschaftssystem behandelt werden, aus denen sich folgende Vorannahmen über die Arbeitswelt ableiten lassen:

- Die Gestaltung der Arbeit orientiert sich in erster Linie am Geldertrag.
- Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich nicht auf Augenhöhe.
- Arbeit muss als notwendiges Übel gesehen werden, um an Geld zu gelangen.
- Globale Gerechtigkeit und das Hüten des Schöpfungsgartens haben eine untergeordnete Bedeutung.

Wie meiner folgenden Interpretation der Interviews zu entnehmen ist, haben sich zwar alle meine pessimistischen Vorurteile bis zu einem gewissen Grad bestätigt, es ist dabei aber wichtig festzuhalten, dass zwischen den Persönlichkeiten meiner Interviewpartnerinnen und Interviewpartner und der Arbeitswelt, welche sich in ihren Aussagen widerspiegelt, unterschieden werden muss. Mir sind in den Interviews durchwegs keine kompromisslosen Kapitalistinnen und Kapitalisten begegnet. Das habe ich auch im Vorfeld nicht erwartet. Vielmehr würde ich meine Interviewpartnerinnen und Interviewpartner allesamt als Menschen beschreiben, die bemüht sind, innerhalb des ihnen zugestandenen Handlungsspielraums, der bei Führungskräften zu einem guten Teil im zwischenmenschlichen Bereich liegt, die Arbeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich zu organisieren. Außerdem wurden meine Vorurteile über die Arbeitswelt in einem geringeren Maß erfüllt, als ich es vorher vielleicht angenommen hätte. Die Arbeitswelt in österreichischen Produktionsunternehmen, der ich in den Interviews begegnet bin, ist mir als eine relativ „heile Welt“ erschienen, in den Interviews gab es zum Beispiel keine Anklänge an Themen wie Prekarisierung und neue unsichere Beschäftigungsverhältnisse. Das mag Zufall sein oder mit der für Österreich spezifischen Struktur vieler in Nischen spezialisierter Klein- und Mittelbetriebe zusammenhängen, in der Unternehmen besonders auf die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen sind.¹⁵⁰⁵ Es verweist aber auch darauf, dass die Rahmenbedingungen, welche in Österreich in den Jahrzehnten seit dem Zweiten Weltkrieg für die Erwerbsarbeit geschaffen wurden, als Errungenschaft anzusehen sind, die es im Druck der steigenden Globalisierung zu verteidigen gilt. Es muss aber aufgrund anderer Untersuchungen davon ausgegangen werden, dass sich das aus den Interviews entstehende Bild der österreichischen Arbeitswelt unter Umständen anders und negativer dargestellt hätte, wenn das Feld nicht auf Produktionsunternehmen beschränkt worden wäre.¹⁵⁰⁶

¹⁵⁰⁵ Vgl. Gudrun Biffel (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 37.

¹⁵⁰⁶ Vgl. Gudrun Biffel (u.a.), Wandel in der Arbeitswelt 39-40.

9. Zusammenfassende Interpretation in Bezug auf die theologischen Kriterien für gute Arbeit: Dialogmöglichkeiten und Handlungslinien

9.1. Schöpfungsgemäßes Arbeiten

9.1.1. Kriterium S1: Befreiung und Entfaltung des Lebens

Gute Arbeit befreit unterdrücktes Leben und entfaltet Momente an der Fülle des Lebens in der Schöpfung.

Zwischen den Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner und der theologischen Betrachtung von Arbeit besteht eine grundsätzliche Übereinstimmung darüber, was Arbeit ist, nämlich ein Hineinwirken der arbeitenden Menschen in die Welt. Arbeit hat eine weltgestaltende Funktion und bringt etwas Neues in die Welt ein. Durch das Setzen von Zielen vermögen die Menschen ihre Arbeit auf etwas auszurichten, das sie erreichen und in die Welt einbringen wollen. Indem die Worte „schaffen“ beziehungsweise „erschaffen“ verwendet werden, wird die menschliche Arbeit von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern selbst mit Schöpfung in Verbindung gebracht. Als ein grundlegendes Ziel der Arbeit wird die Erhaltung und auch die Entfaltung des Lebens genannt, wie sie zum Beispiel im Fortschreiten menschlicher Kulturleistungen gegeben ist. Arbeit ist in ein größeres Ganzes eingeordnet, dem sie dient.¹⁵⁰⁷

Das größere Ganze, auf das die Arbeit ausgerichtet ist, wird zunächst wie in Aussagen von den Interviewpartnern B3 und B4 mit dem Unternehmen identifiziert.¹⁵⁰⁸ Es kann aber auch weiter gefasst werden wie im Fall von Frau B6. Sie versteht unter dem größeren Ganzen das Überleben der Gesellschaft über die Generationen hinweg¹⁵⁰⁹

¹⁵⁰⁷ Vgl. oben 6.1.1.

¹⁵⁰⁸ Vgl. B3, 68. Siehe Seite 211. Vgl. B4, 62. Siehe Seite 212.

¹⁵⁰⁹ Vgl. B6, 74-76. Siehe Seite 210.

und kommt damit dem theologischen Verständnis der Ausrichtung der Arbeit auf Befreiung und Entfaltung des Lebens überhaupt entgegen.

Mit der Zielsetzung der Arbeit ist für die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ein erhoffter Nutzen beziehungsweise ein nützliches Ergebnis verbunden, das brauchbar und gebraucht ist. Die Produkte der Unternehmen erfüllen einen Zweck im Leben der Welt und die Arbeit erhält von daher einen Sinn. In den Interviews ist aber auch von sinnlosen Produkten die Rede und davon, dass der Sinn zwar gegeben sein mag, aber für die Ausrichtung der Arbeit nicht im Vordergrund steht, sondern von der Ausrichtung auf das Verdienen von Geld verdrängt wird.¹⁵¹⁰ So wird in den Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner über die Wichtigkeit der stets laufenden Produktion ein existentieller Druck spürbar, mit den Produkten Geld zu verdienen.¹⁵¹¹ Dieser Druck lastet auf der Firma und den dort arbeitenden Personen und lässt die Sinnfrage nachrangig erscheinen. Bisweilen erscheint das Geld in den Interviews auch losgelöst von existentiellen Zwängen als selbständiger Faktor.¹⁵¹²

Die Entscheidung darüber, was als sinnvolle Arbeit zu gelten hat, liegt den Aussagen der befragten Personen zufolge in erster Linie bei den Kunden und der Befriedigung von deren Bedürfnissen und Wünschen, nach denen sich nicht nur die Produkte selbst, sondern auch die Arbeitsabläufe und Serviceleistungen orientieren.¹⁵¹³ Interviewpartnerin B9 verwendet in diesem Zusammenhang das Wort „kundengesteuert“.¹⁵¹⁴

In Bezug auf die Ziele der menschlichen Arbeit besteht große Übereinstimmung zwischen den Inhalten der Interviews und der Theologie. Zugleich wird aber in den Interviews deutlich, dass in der Arbeitswelt auch andere Auffassungen gelebt werden. Dem Wesen der Theologie entsprechend, sich mit den grundlegendsten Fragen auseinander zu setzen, kann es als ein wichtiger Beitrag der Theologie im Dialog mit

¹⁵¹⁰ Vgl. oben 6.1.2.

¹⁵¹¹ Vgl. oben 6.1.4.

¹⁵¹² Vgl. oben 6.3.3.3.

¹⁵¹³ Vgl. oben 6.1.3.

¹⁵¹⁴ Vgl. B9, 66. Siehe Seite 223.

der Arbeitswelt betrachtet werden, den Blick auf das je Grundlegendere, je Größere zu lenken, damit in der Ausrichtung der Arbeit nicht wesentliche Aspekte vergessen werden und vor allem nicht das Geldverdienen als letzter Sinnhorizont der Arbeit erscheint. Die wichtige Stellung der Kunden macht deutlich, dass diese in einen Dialog über die Verwirklichung guter Arbeit unbedingt mit einbezogen werden müssen, eine Erkenntnis, die bereits im Prinzip des fairen Handels mit Produkten aus den Ländern des Südens in ein breiteres Bewusstsein getreten ist, aber kaum noch im Zusammenhang mit österreichischen Produktionsbetrieben in Blick genommen wird.

9.1.2. Kriterium S2: Arbeit mit und für die Mitgeschöpfe

Gute Arbeit kennt den Eigenwert der Mitgeschöpfe, mit denen sie etwas macht, und weiß um ihre eigene Angewiesenheit diesen gegenüber. Besonders wenn es sich um andere Lebewesen handelt, vollzieht sich gute Arbeit in offener Zuwendung zu diesen sowie im Schützen und Verbessern ihrer Lebensbedingungen.

Interviewpartnerin B6 versteht menschliche Arbeit auf Nachhaltigkeit hin ausgerichtet, welche die Lebensgrundlage aller Geschöpfe im Auge hat.¹⁵¹⁵ Die Arbeit in der Welt geschieht für sie in einer Partnerschaft mit Tieren und Pflanzen.¹⁵¹⁶ Abgesehen von diesen Aussagen, welche voll auf einer Linie mit der im ersten Teil entwickelten Theologie der Arbeit liegen, spielen die Mitgeschöpfe in den Interviews keine Rolle.

Hier und bei den folgenden Kriterien, deren Inhalte in den Interviews keine oder nur sehr wenig Behandlung gefunden haben, ergibt sich die Frage einer angemessenen Deutung dieses Umstands. Welche Bedeutung die nicht erwähnten Inhalte für die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben, ist unbekannt. Als Schlussfolgerung lässt sich bestenfalls feststellen, dass solche Inhalte für die befragten Personen keine wichtige Priorität besitzen. Im Fortführen eines Dialog würde es nun an der Theologie als Dialogpartnerin liegen, als erste diese ihr wichtigen Inhalte einzubringen, um zu erfahren, was ihr Gegenüber darüber denkt.

¹⁵¹⁵ Vgl. B6, 78. Siehe Seite 210.

¹⁵¹⁶ Vgl. B6, 106-108. Siehe Seite 232.

9.1.3. Kriterium S3: Grenzen des Machbaren

Gute Arbeit anerkennt ihre Grenzen der faktischen und ethischen Machbarkeit und müht sich stetig um tiefere Erkenntnis ihrer Möglichkeiten und Grenzen.

Das Thema der Grenzen für die menschliche Schaffenskraft kommt in den Interviews in erster Linie im zweiten Themenblock, der Arbeitsgestaltung, vor (Kapitel 7). Die Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner beziehen sich dabei vor allem auf wirtschaftliche beziehungsweise finanzielle Grenzen. Das Wirtschaftssystem gibt die großen Leitlinien von Kostenminimierung und Erreichen von Gewinnzielen vor, welche auf die Arbeit im Unternehmen angewendet werden und bei den befragten Personen je nach wirtschaftlicher Lage des Unternehmens unterschiedlich begrenzend spürbar sind.¹⁵¹⁷ Hinzu kommen Rahmenvorgaben, die sich aus der Firmenpolitik herleiten und auch Begrenzungen aus faktischen Gegebenheiten wie die Raumnot im Unternehmen von Herrn B2.¹⁵¹⁸

Die solcherart in den Interviews beschriebenen Grenzen beziehen sich auf eine andere Ebene als die Grenzen, welche in Kriterium S3 gemeint ist. Dort sind einerseits die Grenzen gemeint, welche die Gleichrangigkeit der anderen Menschen und die mit dem Auftrag des Hüterns verbundene Mitgeschöpflichkeit der anderen Geschöpfe mit sich bringen, sowie andererseits die Grenze zwischen menschlichem und göttlichem Handeln. Hinsichtlich des Themas der Grenzen menschlichen Schaffens ergibt sich daher eine gegenseitige Ergänzung von Interviewinhalten und Theologie. Die theologischen Überlegungen beziehen sich dabei darauf, was mit der Arbeit erreicht werden will, also das Produkt, und die Aussagen der befragten Personen geben Aufschluss über das *Wie* der Zielerreichung innerhalb heutiger Wirtschafts- und Arbeitswelt.

¹⁵¹⁷ Vgl. oben 7.1.1.

¹⁵¹⁸ Vgl. oben 7.1.2. Vgl. B2, 154. Siehe Seite 374.

9.1.4. Kriterium S4: Auf-Sich-Nehmen und Verminderung von Mühsal

Gute Arbeit nimmt die mit ihr verbundene Mühsal als Bestandteil der noch unvollendeten Realität der Schöpfung auf sich. Sie tut dies in dem Maß, als es für die Bewahrung und Entfaltung des Lebens in der Schöpfung notwendig ist.

Dass Mühsal einen Bestandteil menschlicher Arbeit bildet, stellt für die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner eine Selbstverständlichkeit dar.¹⁵¹⁹ Sie begegnet in Form von körperlicher und psychischer Belastung, Stress, Anstrengung, Ermüdung, Monotonie und Langeweile.¹⁵²⁰ Auch Misserfolge, Rückschläge und durch zu hohen Leistungsdruck verursachte Fehler werden als unerfreulicher Teil der Arbeit genannt.¹⁵²¹ Interviewpartnerin B6 spricht im Zusammenhang mit der Mühsal von bestmöglicher Gestaltung¹⁵²² und scheint damit zu meinen, was in Kriterium S4 ausgedrückt ist, indem es darum geht, die Mühsal auf das unbedingt erforderliche Maß zu reduzieren.

Die Verminderung der Mühsal der Arbeit auf ein minimales Maß wird von Herrn B1 in Zusammenhang mit dem vermehrten Einsatz von Maschinen genannt, verbunden mit der Bemerkung, dass zunehmende Automatisierung aber auch Erwerbs-Arbeitsplätze verringert, was er als europäischen Trend bezeichnet.¹⁵²³ Herr B7 verweist außerdem darauf, dass nicht immer die Verminderung der Mühsal, sondern weniger Fehleranfälligkeit und größere Produktivität die Motivation zur Automatisierung darstellen, es also weniger um die arbeitenden Menschen als um den erhofften Profit geht.¹⁵²⁴ Für die weniger verbleibenden Menschen, welche mit den Maschinen arbeiten, geht eine neue Mühsal in Form des unerbittlichen Rhythmus der Automaten einher.

¹⁵¹⁹ Vgl. oben 6.3.7.1.

¹⁵²⁰ Vgl. oben 6.3.7.2 u. 6.3.7.4.

¹⁵²¹ Vgl. oben 6.3.7.3.

¹⁵²² Vgl. B6, 76. Siehe Seite 342.

¹⁵²³ Vgl. B1, 66. Siehe oben Seite 225.

¹⁵²⁴ Vgl. B7, 58. Siehe oben Seite 226.

Die Verminderung mühseliger Arbeit ist vom theologischen Standpunkt zu begrüßen. Die Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zeigen aber einmal mehr auf, dass Modelle gefunden werden müssen, wie Menschen trotz weniger Erwerbsarbeit materiell abgesichert sein können und die Möglichkeit haben, anstatt der mühseligen andere, freud- und sinnvolle Arbeit zu verrichten.

9.1.5. Kriterium S5: Mitarbeit mit und Vollendung durch Gott

Gute Arbeit versteht sich als Mitarbeit an einem vollendeten Leben in Fülle für alle Geschöpfe. Sie weiß aber, dass die Vollendung selbst bei Gott liegt.

Insofern Kriterium S5 ausdrücklich auf Gott Bezug nimmt, kann es als das „theologischste“ der theologischen Kriterien für gute Arbeit bezeichnet werden. In ihm wird die menschliche Arbeit in ihrem Verhältnis zu Gott bestimmt als Mitarbeit, welche nicht die Vollendung des Ganzen mit einschließt. In den Interviews wird Gott insgesamt 14 mal genannt, allerdings ausschließlich in den Floskeln „Gott sei Dank“, „mein Gott“ und „um Gottes willen“.¹⁵²⁵ Ein direkter Bezug auf Gott wird also nicht genommen und es ist daher unbekannt, ob und welche Bedeutung Gott für die befragten Personen in Bezug auf das Thema Arbeit hat.

Es liegt an der Theologie als Dialogpartnerin, ihre Kernkompetenz der Gottesrede, das heißt, den direkten Bezug auf Gott, und auch die Themen der Vorläufigkeit der menschlichen Arbeit und der Vollendung des Ganzen in einen Dialog einzubringen.

9.2. Gemeinschaftsgemäßes Arbeiten

Es fällt auf, dass im Bezugsrahmen der menschlichen Gemeinschaft die theologischen Ausführungen zur Arbeit durch die Aussagen der befragten Personen mehr Ergänzung und Vertiefung erfahren als im ersten Bezugsrahmen. Daraus wird ersichtlich, dass die bestimmenden Faktoren der Zusammenarbeit in der täglichen Praxis der interviewten

¹⁵²⁵ B3, 26 (2 mal). B3, 54. B3, 74. B4, 68. B4, 72. B4, 90 (2 mal). B5, 85. B6, 112. B6, 200. B7, 24. B8, 166. B9, 36.

Führungskräfte große Bedeutung haben. Die theologische Behandlung des Themas ist wieder auf einer anderen, allgemeineren Ebene angesiedelt und von daher um die Praxiskompetenz der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ergänzungsbedürftig. So wird zum Beispiel in den Interviews darüber reflektiert, wie und warum Menschen in Unternehmen oder in Teams zusammenpassen oder nicht.¹⁵²⁶ Zum Thema Funktionen und Rollen wird in den Interviews ausgesagt, dass diese mehr mit erlernbaren Fähigkeiten und Kompetenzen zusammenhängen als mit der Persönlichkeit der Menschen.¹⁵²⁷

9.2.1. Kriterium G1: Zusammenarbeit gleichrangiger Menschen

Gute Arbeit ist geteilte Arbeit im Zusammenwirken freier und gleichrangiger Menschen. Sie bemüht sich darum, bei aller Unterschiedenheit der Funktionen und Rollen die Gleichrangigkeit aller Menschen erlebbar werden zu lassen.

Gemäß den Aussagen in den Interviews braucht es Menschen, die verschiedene Funktionen und Rollen übernehmen, damit ein größeres Ganzes entstehen kann.¹⁵²⁸ Arbeit wird als gemeinschaftsstiftend beschrieben. Auch wenn daneben andere Arten zu arbeiten gesehen werden, messen die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner dem Gemeinschaftsaspekt in der Arbeit persönlich eine wichtige Bedeutung zu. Zugleich beschreiben sie gegenseitige Abgrenzung, unterschiedliches Gemeinschaftsbedürfnis und Konflikte als feste Bestandteile menschlicher Zusammenarbeit. Ist die Gemeinschaft gestört, wird ein Weiterarbeiten erschwert oder unmöglich. Die Pflege der Gemeinschaft erhält von daher eine eigene Würde und kann nicht einfach technischen oder anderen Faktoren untergeordnet werden.¹⁵²⁹ Unabhängig von Funktionen und Rollen sind grundsätzlich die Beiträge aller für die gemeinsame Arbeit wichtig. Das stellen Frau B8 und Herr B5 heraus.¹⁵³⁰ Wahrgenommen zu werden, Anerkennung, Wertschätzung und eine feste Position in

¹⁵²⁶ Vgl. oben 6.2.2.

¹⁵²⁷ Vgl. oben 6.2.3.

¹⁵²⁸ Vgl. oben 6.2.3.

¹⁵²⁹ Vgl. oben 6.2.1.

¹⁵³⁰ Vgl. B8, 50. Siehe Seite 239. Vgl. B5, 119. Siehe Seite 240.

der Gemeinschaft wirkt den Interviewaussagen zufolge auf die Menschen motivierend.¹⁵³¹ Welch wichtige Rolle die gemeinsame Arbeit mit anderen für das soziale Wesen der Menschen hat, wird in einer Bemerkung von Herrn B5 deutlich, dass pensionierte Kolleginnen und Kollegen die Gemeinschaft im Unternehmen vermissen.¹⁵³²

Aus den Interviews geht hervor, dass sich in der Arbeitswelt zahlreiche Hierarchien, Rangordnungen und unterschiedliche Bewertungen von Funktionen finden, sei es offizieller oder inoffizieller Natur, und dass die Menschen ihrer errungenen Position und Macht über andere Wichtigkeit beimessen, die an einen Verzicht darauf kaum denken lässt.¹⁵³³ In diesem Zusammenhang sei auf das Beispiel des Unternehmens von Interviewpartner B3 verwiesen, in dem die Abschaffung einer Hierarchieebene zurückgenommen werden musste.¹⁵³⁴

Die Gegenwart von Rangordnungen kann als Grundgegebenheit der Arbeitswirklichkeit im untersuchten Feld beschrieben werden, auch wenn letztlich, wie es Frau B6 ausdrückt, doch alle „nur mit Wasser kochen“¹⁵³⁵ und darin gleich sind. Darüber hinaus wird die grundsätzliche Gleichrangigkeit und Angewiesenheit aller Menschen auch darin deutlich, dass die Führungskräfte in den Interviews herausstellen, wie sie trotz einer etwaigen hierarchischen Höherstellung der Kommunikation, Information und Kooperation aller – sowohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch der Vorgesetzten – bedürfen.¹⁵³⁶

In den Aussagen zur Führungsfunktion erscheint einerseits eine Begegnung auf Augenhöhe verbunden mit einem freundschaftlichen Umgang selbstverständlich,¹⁵³⁷

¹⁵³¹ Vgl. oben 7.3.2.

¹⁵³² Vgl. B5, 203. Siehe Seite 228.

¹⁵³³ Vgl. oben 6.2.4.

¹⁵³⁴ Vgl. B3, 68. Siehe Seite 396.

¹⁵³⁵ Vgl. B6, 62. Siehe Seite 245.

¹⁵³⁶ Vgl. oben 7.2.3 und 7.2.4.

¹⁵³⁷ Vgl. oben 6.2.9.1.

genau so wie die Erwartung der Übernahme von Eigenverantwortung.¹⁵³⁸ Herr B1 deutet an, dass diese Übernahme von Eigenverantwortung auch unbedingt notwendig ist, da die Führungskraft schon aus Kompetenzgründen gar nicht die ihr zugeordnete gesamte Verantwortung alleine zu tragen vermag.¹⁵³⁹ Auch wird in einigen Interviewaussagen deutlich, dass die Meinung der Mitarbeiterinnen als vollwertig ernst genommen und nicht automatisch der Meinung der Führungskraft untergeordnet wird.¹⁵⁴⁰ Auf der anderen Seite weist der von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern skizzierte Umgang miteinander auch Züge auf, welche eine Abstufung erkennen lassen. Das ist dort der Fall, wo etwa die Führungskräfte eine Fürsorgepflicht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen¹⁵⁴¹ oder wo deutlich wird, dass es die Führungskraft ist, welche gefragt werden muss, Entscheidungen trifft und dafür zuständig ist, die Arbeitenden zu motivieren.¹⁵⁴²

Interviewaussagen zufolge sind es oft gerade die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche ein eher hierarchisches Verhältnis wünschen, indem sie die Führungskraft als übergeordnete Identifikationsfigur betrachten¹⁵⁴³ beziehungsweise froh sind, selbst nicht die Verantwortung übernehmen zu müssen. Die Führungskräfte werden mitunter von den Menschen, welche mit ihnen arbeiten, geradezu in die Rolle Entscheidungen treffender, fürsorgepflichtiger Verantwortungsträgerinnen und –träger gedrängt. Herr B3 illustriert dies am Beispiel der Entscheidungsfindung bei der Einstellung neuer Teammitglieder in seinem Unternehmen, bei der die Teams die ihnen übertragene Entscheidungskompetenz von sich aus wieder abgegeben haben.¹⁵⁴⁴ Dass es gar nicht unbedingt die Führungskräfte sind, die an einem hierarchischen Bild von Führung festhalten wollen, zeigt sich außerdem auch dort, wo die Führungsaufgabe von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern als Last beschrieben wird.¹⁵⁴⁵

¹⁵³⁸ Vgl. oben 6.2.9.3.

¹⁵³⁹ Vgl. B1, 68, Siehe Seite 238.

¹⁵⁴⁰ Vgl. oben 6.2.9.4.

¹⁵⁴¹ Vgl. oben 6.2.9.5.

¹⁵⁴² Vgl. oben 6.2.9.2.

¹⁵⁴³ Vgl. B4, 62. Siehe Seite 262. Vgl. B3, 70. Siehe Seite 262.

¹⁵⁴⁴ Vgl. B3, 30-32. Siehe Seite 261.

¹⁵⁴⁵ Vgl. oben 6.3.7.5.

Die beiden Pole der beschriebenen Ambivalenz bilden nicht zwei voneinander getrennte Führungsstile ab, sondern aus den Interviews wird deutlich, dass die Führungskräfte den Spannungsbogen dieser Ambivalenz in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe auszuhalten haben. Interviewpartner B3 beschreibt es als eine Art inneren Konflikt, die Verantwortung bei sich als Führungskraft zu halten beziehungsweise Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzugeben.¹⁵⁴⁶

Gemäß den Interviews entsteht Zusammenarbeit auf Augenhöhe durch eine stetige Verbesserung der Kommunikation besonders in den Teams und damit verbunden ein taugliches Konfliktmanagement, durch das Konflikte als besonders herausfordernde Kommunikationssituationen gemeistert werden können.¹⁵⁴⁷ Außerdem braucht es bei allen Beteiligten das gleiche Wissen um die größeren Zusammenhänge ihrer Arbeit, das fehlt, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Kenntnis darüber haben, wozu die von ihnen erzeugten Produkte dienen oder wie sich die allgemeine Lage der Firma darstellt. Dem begegnet Interviewpartner B3 mit einer gezielten Informationspolitik, in die alle eingebunden werden.¹⁵⁴⁸ Herr B7 bezeichnet in diesem Zusammenhang Wissen als Motivations- und Machtfaktor.¹⁵⁴⁹

Die grundsätzlichen Interviewaussagen über die Bedeutung des Gemeinschaftsaspekts der Arbeit decken sich im Wesentlichen mit Ergebnissen der theologischen Betrachtung von Zusammenarbeit. Eine Abweichung voneinander ergibt sich allerdings beim Thema der Rangordnungen, welche in der Arbeitswelt bestehen. Hier zeigt sich eine Diskrepanz zum im ersten theologischen Teil dieser Arbeit entworfenen Bild der mündigen Freiheit aller Menschen, die – selbst in einer fürsorglichen, elternähnlichen Rolle – eine dauerhafte Höherstellung von Menschen über andere ausschließt. Insofern in den Interviews deutlich wird, dass höher gestellte Personen in der Zusammenarbeit selbstverständlich genauso auf alle anderen angewiesen sind, damit

¹⁵⁴⁶ Vgl. B3, 70. Siehe Seite 264.

¹⁵⁴⁷ Vgl. oben 7.2.1.

¹⁵⁴⁸ Vgl. B3, 56. Siehe Seite 399.

¹⁵⁴⁹ Vgl. B7, 94. Siehe Seite 244. Vgl. B7, 96. Siehe Seite 399.

das Ganze funktionieren kann, wirken Positionen unterschiedlichen Ranges einigermaßen künstlich und erzeugen eine Ambivalenz, die auch darin zum Ausdruck kommt, wie die befragten Personen ihr Verständnis von Führung skizzieren. Insgesamt ergibt sich das Bild einer immer noch vorherrschenden traditionellen Untertanenmentalität, die sowohl von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte bedient wird und zugleich bereits von Ansätzen eines neuen, anderen Verständnisses überdeckt wird.

Interviewpartner B3 formuliert ein Recht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Führung, das er so beschreibt, dass jemand da ist und sich im Bedarfsfall um die Menschen kümmert.¹⁵⁵⁰ Dieses hat auch vom theologischen Standpunkt seine Berechtigung, aber nur insofern, als sich die Führung auf demokratischem Weg bildet und mehr als Koordinierung der Zusammenarbeit mündiger Menschen verstanden wird, denn als Anführung mit Befehlsgewalt. Das koordinierende, die Eigenverantwortung unterstützende Führungsverständnis, welches zum Beispiel Interviewpartner B3 in Bezug auf die Teamarbeit in seinem Unternehmen skizziert,¹⁵⁵¹ erscheint als ein Ansatz in diese Richtung. Solche Ansätze von gleichrangig mündiger und gemeinsamer Übernahme von Verantwortung müssen gefördert und weiterentwickelt werden, wenn die Zusammenarbeit nicht in der beschriebenen Ambivalenz stecken bleiben soll. Dabei darf nicht vergessen werden, dass dies nicht nur bedeuten kann, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker in die eigenverantwortliche Pflicht zu nehmen, sondern ihnen auch Rechte einzuräumen, die nach traditionellem Verständnis den Führungskräften oder der Firmenleitung vorbehalten sind, zum Beispiel beginnend bei der Weitergabe von Informationen. Wenn, wie es Herr B7 beschreibt, das Wissen um die größeren Zusammenhänge in einem Unternehmen einen Machtfaktor darstellen, bewirkt folglich die Weitergabe solchen Wissens, günstigstenfalls gepaart mit der Möglichkeit zur Mitsprache, die Verteilung der Macht auf alle. Eine konsequente Verteilung der Macht bedeutet aber

¹⁵⁵⁰ Vgl. B3, 68. Siehe Seite 258.

¹⁵⁵¹ Vgl. B3, 8. Vgl. B3, 10. Vgl. B3, 32. Siehe Seite 263f.

nicht weniger als einen tiefgreifenden Kulturwandel hin zu Unternehmensstrukturen, wie sie bereits im ersten Teil dieser Arbeit als Vision skizziert wurden.¹⁵⁵²

9.2.2. Kriterium G2: Weit gefasste Solidarität

Gute Arbeit geschieht in einem Klima weltweiter und generationenübergreifender Solidarität. Sie trägt andere und weiß sich von ihnen getragen.

Solidarisches Handeln und Austausch von Knowhow wird in den Interviews als wünschenswert und für die Arbeitsergebnisse förderlich beschrieben. Es muss aber auf Gegenseitigkeit beruhen.¹⁵⁵³ Ist das nicht der Fall, wird die Angewiesenheit auf andere als Abhängigkeit empfunden, von der es nach den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern in der Arbeitswelt verschiedene Ausformungen gibt.¹⁵⁵⁴ In den Interviews wird es als Überforderung für die Einzelnen beschrieben, Teil einer zu großen, unüberschaubaren Menschengruppe zu sein, in der sie weder mit ihren Bedürfnissen ausreichend gesehen werden, noch andere sehen können.¹⁵⁵⁵

Zur Vorbeugung von Betriebsblindheit hält Interviewpartnerin B6 den Blick über das eigene Unternehmen hinaus für wichtig.¹⁵⁵⁶ Ein erster Horizont eröffnet sich dabei in der Zusammenarbeit mit anderen Firmen, von der in den Interviews ein überwiegend positives Bild gezeichnet wird.¹⁵⁵⁷ Die befragten Personen greifen auch gerne auf die Angebote von öffentlichen Institutionen oder auf externe Beratung beziehungsweise Coaching zurück, wenn sie Unterstützung benötigen.¹⁵⁵⁸ Eine spürbare Grenze in der Zusammenarbeit über das eigene Unternehmen hinaus ergibt sich allerdings aufgrund des wirtschaftlichen Prinzips der Konkurrenz beziehungsweise – freundlicher

¹⁵⁵² Vgl. oben 2.4.7.

¹⁵⁵³ Vgl. oben 6.2.7.

¹⁵⁵⁴ Vgl. oben 6.2.13. Vgl. auch B5, 81. Siehe Seite 329.

¹⁵⁵⁵ Vgl. oben 6.2.6.

¹⁵⁵⁶ Vgl. B6, 190. Siehe Seite 373.

¹⁵⁵⁷ Vgl. oben 6.2.12.1.

¹⁵⁵⁸ Vgl. oben 7.2.3.

formuliert – des Mitbewerbs, obwohl auch in diesem Bereich von guten Kooperationsmöglichkeiten berichtet wird.¹⁵⁵⁹

Weltweite und generationenübergreifende Solidarität aller Menschen und Unternehmen erscheint vor dem Hintergrund des wirtschaftlichen Konkurrenzprinzips als Fernziel, zu dessen Erreichen die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner persönlich vielleicht mehr Bereitschaft signalisieren, als das vorherrschende Wirtschaftssystem mit seiner Wettbewerbslogik zulässt. Die in Kriterium G2 postulierte möglichst umfassend gelebte solidarische Gemeinschaft wird außerdem durch Interviewaussagen über zu große, unüberschaubare Gruppengrößen relativiert. Das Bedürfnis nach Überschaubarkeit muss also in der Rede von umfassender Solidarität berücksichtigt und Wege gefunden werden, überschaubare Arbeitsgemeinschaften zu bilden, ohne dabei die weltweite und generationenübergreifende Solidarität zu verraten. Eine subsidiäre Organisation der Zusammenarbeit, wie sie schon im ersten Teil im Zusammenhang mit dem persönlichen Maß Erwähnung gefunden hat,¹⁵⁶⁰ bietet sich als erste Option in diese Richtung an.

9.2.3. Kriterium G3: Existenzsicherung und Gemeinwohl

Gute Arbeit stellt das gemeinsame Wohl aller über das Wohl einzelner und sichert so die Existenz und das gute Leben aller Menschen.

Das Thema der Existenzsicherung durch Arbeit wird in den Interviews nicht so sehr unter einem gemeinschaftlichen Aspekt betrachtet, sondern in erster Linie mit dem Aspekt des Geldverdienens zur persönlichen Existenzsicherung verbunden.¹⁵⁶¹

Hier scheint sich zu bestätigen, dass im vorherrschenden System der Erwerbsarbeit dem Geldverdienen aufgrund seiner wichtigen herausragenden Stellung als einziges Mittel zur persönlichen Existenzsicherung eine Vorrangstellung eingeräumt wird, welche die

¹⁵⁵⁹ Vgl. oben 6.2.12.2. Vgl. auch B4, 96. Siehe Seite 371.

¹⁵⁶⁰ Vgl. oben 3.1.5.

¹⁵⁶¹ Vgl. oben 6.3.3.1.

direkte Ausrichtung der menschlichen Arbeit auf die Mitmenschen und Mitgeschöpfe in den Hintergrund treten lassen kann. Um dem vorzubeugen, muss das Geld und die sinnvolle Arbeit an der Schöpfung viel enger aneinander gebunden werden, indem nur solche Arbeit Geld erwirtschaften kann, welche gleichzeitig dem Leben in der Schöpfung dient. Dazu bedarf es eines Kulturwandels, der weit über den Rahmen einzelner Unternehmen hinausgeht, aber dennoch in einzelnen Unternehmen seinen Anfang nehmen kann,¹⁵⁶² indem diese beginnen, in ihrer Bilanz auch auszuweisen, inwiefern ihre Arbeit dem Leben in der Schöpfung und dem Gemeinwohl nützen oder diesen schaden. Im visionhaften Modell der „Gemeinwohl-Ökonomie“ wird ein solcher Kulturwandel beschrieben, im Zuge dessen auf Unternehmensebene die Finanz-Bilanz zugunsten einer Gemeinwohlbilanz in den Hintergrund tritt und auf staatlicher Ebene das Bruttoinlandsprodukt von einem Gemeinwohl-Produkt abgelöst wird. Vermehrung von Kapital und Gelderwerb sollen dadurch wieder vom Selbstzweck zum Mittel werden.¹⁵⁶³

9.2.4. Kriterium G4: Gerechte Verteilung

Gute Arbeit erzeugt Gerechtigkeit unter den Menschen und vermindert Ungerechtigkeit in der Verteilung der Arbeit, der materiellen Güter, Ressourcen und der Lebenschancen wie auch in der Verteilung der Mühsal.

Auf die Frage der gerechten Verteilung von Arbeit, materiellen Gütern und Ressourcen, Lebenschancen und Mühsal wird in den Interviews im Rahmen ihrer Relevanz innerhalb der Unternehmen eingegangen. Die gerechte Verteilung von Mühe und Früchten der Arbeit erscheint dabei als Muss und das Suchen des eigenen Vorteils auf Kosten der anderen als grundlegendes Gemeinschaftsfaul.¹⁵⁶⁴ In einigen Interviews kommt außerdem zum Ausdruck, dass Zusammenarbeit auch mit einer der jeweiligen

¹⁵⁶² Vgl. EG 203.

¹⁵⁶³ Vgl. <http://www.gemeinwohl-oekonomie.org/de/content/ein-wirtschaftsmodell-mit-zukunft> (Stand: 15.11.2013, 14.00)

¹⁵⁶⁴ Vgl. oben 6.2.7.

Person gerechten Aufteilung der Verantwortung verbunden ist.¹⁵⁶⁵ Mühsal und Monotonie, welche die Fähigkeiten der Arbeitenden verkümmern lässt, sollte nach Aussagen von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern durch eine flexible Aufteilung der Arbeit begegnet werden.¹⁵⁶⁶ Dennoch bringt es die Realität der Arbeitswelt mit sich, dass sich die Arbeit von Menschen in einem Unternehmen auf mühselige, monotone Tätigkeiten beschränkt.¹⁵⁶⁷

Vor diesem Hintergrund wird in den Interviews die gerechte Verteilung der Arbeit als herausfordernde Aufgabe der Führungskraft oder für die Arbeitsteams selbst beschrieben. In den Interviews werden, was die Vorgehensweise bei der Aufteilung der Arbeit betrifft, diese beiden Varianten und auch Mischsysteme genannt.¹⁵⁶⁸ Allerdings bedauert Herr B3 die Teams in seinem Unternehmen aufgrund der Schwierigkeit, zwischen stärkeren und schwächeren Persönlichkeiten eine gerechte Einigung zu finden.¹⁵⁶⁹

Aus dem Blickwinkel der Gleichrangigkeit zwischen den Menschen ist sicher der Variante einer gemeinschaftlichen Verteilung von Arbeit und Mühsal der Vorzug zu geben, bei der die Aufteilung nicht durch die Führungskraft, sondern unter den Arbeitenden selbst bestimmt wird. Zugleich zeigt sich aber wieder das Bild eines dafür notwendigen tiefgreifenden Kulturwandels und Lernprozesses hinsichtlich des Sozialverhaltens und der Kommunikation untereinander, der für die Verwirklichung von auf Gleichrangigkeit aufgebauter Zusammenarbeit gerade auch auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefordert ist. Erst über die gelebte Gleichrangigkeit aller kann auch echte Gerechtigkeit zwischen den Menschen hergestellt werden.

¹⁵⁶⁵ Vgl. oben 6.2.5.

¹⁵⁶⁶ Vgl. oben 6.2.10.

¹⁵⁶⁷ Vgl. B1, 66. Siehe Seite 273.

¹⁵⁶⁸ Vgl. oben 7.2.2.

¹⁵⁶⁹ Vgl. B3, 10. Siehe Seite 273.

9.2.5. Kriterium G5: Unterschiede zwischen den Menschen

Gute Arbeit respektiert und wertschätzt die persönlichen Unterschiede zwischen den Menschen, denen sie in der Organisation der Zusammenarbeit zu entsprechen versucht.

In den Aussagen von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern wird deutlich, dass die Menschen in der Zusammenarbeit als Personen wahrgenommen werden wollen und in ihrem persönlichen Beitrag zur gemeinsamen Arbeit Wertschätzung erfahren möchten.¹⁵⁷⁰ Frau B9 legt Wert darauf, dass Arbeitsbereiche von Menschen verschiedenen Alters gemeinsam übernommen werden¹⁵⁷¹ und zeigt damit auf, dass es bei der Aufteilung der Arbeit nicht nur um das "Was?", sondern immer auch um das "Mit wem?" geht.

In den Interviews wird ausgedrückt, dass die gemeinsame Arbeit auf die und unter den verschiedenen Personen abgestimmt werden muss.¹⁵⁷² In diesem Zusammenhang verweist Herr B7 darauf, dass als Voraussetzung dafür schon die Kommunikation untereinander auf die einzelnen Personen abgestimmt werden muss, selbst wenn es nur darum geht Arbeitsaufträge zu erteilen.¹⁵⁷³ Als Ziel der Abstimmung untereinander nennt Interviewpartnerin B6, dass eine für alle Beteiligten sinnvolle Vorgehensweise herauskommt.¹⁵⁷⁴

Dass in der Zusammenarbeit von Menschen Unterschiede hervortreten, erscheint in der Darstellung der befragten Personen als Gesetzmäßigkeit, die selbst durch das Entfernen von andersartigen Personen aus der Gemeinschaft nicht außer Kraft gesetzt wird. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner beschreiben die Unterschiede als unverzichtbare Bereicherung und zugleich als großes Konfliktpotential mit ständig neuen Herausforderungen, so dass in manchen Konfliktfällen eine Trennung die einzig

¹⁵⁷⁰ Vgl. oben 6.2.14.

¹⁵⁷¹ Vgl. B9, 70. Siehe Seite 271.

¹⁵⁷² Vgl. oben 6.2.8.

¹⁵⁷³ Vgl. B7, 66. Siehe Seite 331.

¹⁵⁷⁴ Vgl. B6, 96. Siehe Seite 255.

verbleibende Lösung darstellt.¹⁵⁷⁵ Wie sich das konkrete Handeln in diesem Bereich gestaltet, beschreiben die befragten Personen auch rund um das Thema Personalauswahl und Kündigung.¹⁵⁷⁶ Besonders Herr B1 betont aber in diesem Zusammenhang, dass eine Person, die nicht in die Gemeinschaft integriert werden kann, anderswo aufgrund der unterschiedlichen Unternehmenskultur beziehungsweise Teamkonstellation sehr wohl einen passenden Platz haben kann und relativiert damit eine mögliche grundsätzliche Schlechterbewertung einer Person, die nicht in die Gemeinschaft passt.¹⁵⁷⁷ Interviewpartner B4 beschreibt an sich selber die Versuchung, Unterschiede zwischen den Menschen negativ zu bewerten und nicht die dadurch erfahrene Bereicherung zu würdigen.¹⁵⁷⁸

In den Interviews werden wie im theologischen Teil die unterschiedlichen Beiträge und Herangehensweisen verschiedener Personen als Bereicherung für die Arbeit beschrieben. Insofern ihr Zusammenwirken einen Mehrwert für die Arbeit enthält, drückt sich darin auch die grundsätzlich gemeinschaftliche Verfasstheit menschlicher Arbeit aus. In der Zusammenschau von Interviewinhalten und theologischen Erwägungen erscheint es als grundlegende Handlungsoption, dass Menschen ihre persönlichen Kompetenzen im Umgang mit Unterschieden fördern und weiterentwickeln, während das Nivellieren und Unsichtbarmachen von Unterschieden keine sinnvolle Option darstellt. Zugleich bedarf es einer umsichtigen Zusammensetzung von Teams und Arbeitsgemeinschaften, um unüberbrückbare Unterschiede zu vermeiden.

¹⁵⁷⁵ Vgl. oben 6.2.11.

¹⁵⁷⁶ Vgl. oben 7.3.4.

¹⁵⁷⁷ Vgl. B1, 70-72. Siehe Seite 274.

¹⁵⁷⁸ Vgl. B4, 68. Siehe Seite 275.

9.3. Persongemäßes Arbeiten

9.3.1. Kriterium P1: Sinnstiftende Erfüllung

Gute Arbeit wird von den Arbeitenden als sinnvoll und sinnstiftend erfahren. In ihr erfüllt sich das Leben der arbeitenden Personen.

Indem Arbeit als Lebensbedürfnis beschrieben wird, bringen die Interviews zum Ausdruck, wie sehr Arbeit und Leben zusammengehören, dass sich das Leben in der Arbeit ereignet und das Leben von dort Sinn erhält. Daneben sehen die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aber auch klar, dass die falsche Arbeit dem Leben eine schlechte Qualität geben kann und dass es Menschen gibt, die ihre Erfüllung nicht in der Erwerbsarbeit finden können, sondern auf Hobbys ausweichen müssen.¹⁵⁷⁹ Die Angewiesenheit auf den Gelderwerb lässt Menschen auch nicht-erfüllende Arbeit tun. Diesen Umstand bewerten die befragten Personen grundsätzlich negativ, wenn auch manche unerfüllende Arbeit einfach notwendig ist und der Lohn dann umso mehr den Charakter einer Entschädigungszahlung erhält.¹⁵⁸⁰ Interviewpartnerin B6 berichtet aber aus ihrer Erfahrung, dass der Aspekt des Gelderwerbs allein für die Menschen heute im Gegensatz zu früher nicht mehr ausreicht, um mit einer Arbeit zufrieden zu sein.¹⁵⁸¹

Frau B9 und Frau B6 sagen, dass sie in ihrer Arbeit so etwas wie ihre persönliche Berufung verwirklichen.¹⁵⁸² Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner beschreiben das Arbeitsleben außerdem als persönlichen Entwicklungsweg, der die eigene Persönlichkeit wachsen und reicher werden lässt.¹⁵⁸³ Kommen die Inhalte der Arbeit den persönlichen Interessen der Menschen entgegen und wecken Faszination, zieht die Arbeit die Menschen geradezu an und vermittelt ihnen positive Lebensgefühle wie Spaß und Freude.¹⁵⁸⁴

¹⁵⁷⁹ Vgl. oben 6.3.1.1.

¹⁵⁸⁰ Vgl. oben 6.3.3.2.

¹⁵⁸¹ Vgl. B6, 130. Siehe Seite 315.

¹⁵⁸² Vgl. B9, 34. Siehe Seite 297. Vgl. B6, 200-206. Siehe Seite 296.

¹⁵⁸³ Vgl. oben 6.3.1.4.

¹⁵⁸⁴ Vgl. oben 6.3.1.5. Vgl. oben 6.3.1.6.

Arbeit ermöglicht es den befragten Personen, sich selbst beziehungsweise ihrem Leben einen Wert beizumessen. Das unterstreicht den sinnstiftenden Aspekt der Arbeit für das Leben der Arbeitenden selbst und verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass alle Menschen Arbeit haben.¹⁵⁸⁵ Für die befragten Personen, die ja alle in Produktionsunternehmen beschäftigt sind, gehört zur Sinnvermittlung der Arbeit auch ein möglichst unmittelbarer Bezug zur Produktion von etwas. Echten, sicht- und angreifbaren Produkte wird in den Interviews ein hoher Stellenwert beigemessen. Dabei fällt aber auf, dass es in den Interviewaussagen in erster Linie nicht um dem Sinn des Produktes selbst geht, den dieses für die Welt hat, sondern schon allein mit dem Produzieren von etwas Materiellem eine Erfahrung von Sinnhaftigkeit innezuwohnen scheint, auf die Menschen nicht verzichten wollen.¹⁵⁸⁶ Frau B9 und Herr B4 verweisen schließlich auch auf den Sinn der Produkte für die Welt,¹⁵⁸⁷ aber Herr B4 stellt zugleich fest, dass dieser Aspekt für ihn nachrangig ist und der Produktionsvorgang im Vordergrund steht.¹⁵⁸⁸

Die Interviewaussagen und die in Kriterium P1 zusammengefassten theologischen Inhalte weisen eine hohe Übereinstimmung auf. Einzig der zum Ausdruck gebrachte Vorrang des Produzierens vor der Sinnhaftigkeit des Produkts überrascht. Produzierende Arbeit vermag den Interviews zufolge, für die Menschen ein erfüllender Selbstzweck sein. Das passt nicht in das schöpferische und damit produktorientierte Konzept der theologischen Überlegungen. Im Dialog über die Arbeit gilt es daher, den Blick auch auf den Beitrag zu lenken, den die Arbeit in das Leben der Schöpfung einbringt, damit dieser nicht aufgrund einer ohnehin erfahrenen Befriedigung durch die Arbeit vergessen wird.

Arbeit braucht den Interviewaussagen zufolge keinen besonderen Sinn in Gestalt des Produkts aufzuweisen, da sie für die arbeitenden Menschen schon in ihrem Vollzug das

¹⁵⁸⁵ Vgl. oben 6.3.1.3.

¹⁵⁸⁶ Vgl. oben 6.3.2.

¹⁵⁸⁷ Vgl. B9, 86. Siehe Seite 312. Vgl. B4, 100. Vgl. B4, 102. Siehe Seite 313.

¹⁵⁸⁸ Vgl. B4, 102. Siehe Seite 309.

Bedürfnis nach Sinn stillt. Das heißt nicht, dass sich die arbeitenden Menschen nicht für den Sinn der Produkte interessieren. Gerade in den Aussagen von Interviewpartner B4 wird deutlich, dass er sich darüber sehr wohl Gedanken macht. Zugleich stellt er aber fest, dass es nicht in seiner Entscheidungskompetenz liegt, welche Produkte im Unternehmen produziert werden,¹⁵⁸⁹ während auf der anderen Seite die Produktion sein persönlicher Verantwortungsbereich ist. Es liegt also nahe, dort die größte Sinnerfahrung durch die Arbeit zu sehen, wo diese auch mit persönlicher Entscheidungs- und Handlungsfreiheit verbunden ist.

9.3.2. Kriterium P2: Entfaltung und Entwicklung der Persönlichkeit

Gute Arbeit vollzieht sich als freie persönlich-kreative Tätigkeit der Arbeitenden. In ihr entfalten sich die Talente, Charismen und Begabungen sowie die persönlichen Wünsche und besonderen Interessen der Arbeitenden.

In den Interviews wird von einer großen Bedeutung gesprochen, welche das abwechslungsreiche Einbringen der eigenen Ideen und Kreativität in die Arbeit für die befragten Personen hat.¹⁵⁹⁰ Als wichtig wird ein freier Entscheidungs- und Gestaltungsraum herausgestellt, der vom Vertrauen der Vorgesetzten begleitet und ermöglicht wird.¹⁵⁹¹ Je mehr außerdem die Arbeit den persönlichen Kompetenzen, Fähigkeiten und Stärken entspricht, umso größer ist nach den Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner die Arbeitszufriedenheit.¹⁵⁹² In den Interviews kommt außerdem gut heraus, dass mit dem freien, persönlich-kreativen Arbeiten der Menschen auch eine Weiterentwicklung der arbeitenden Personen einhergeht, welche in der Arbeitsgemeinschaft Begleitung und Entfaltungsraum braucht.¹⁵⁹³ Herr B1 beschreibt seinen Beitrag als Führungskraft dabei darin, im Entwicklungsprozess einer einzelnen Person die Vorgaben für die Arbeit immer mehr zu reduzieren, angepasst an den Entwicklungsstand und die Selbständigkeit der

¹⁵⁸⁹ Vgl. B4, 102. Siehe Seite 329.

¹⁵⁹⁰ Vgl. oben 6.3.1.2.

¹⁵⁹¹ Vgl. oben 6.3.4.1.

¹⁵⁹² Vgl. oben 6.3.5.1.

¹⁵⁹³ Vgl. oben 7.3.1.2.

Person.¹⁵⁹⁴ In einem stärkenorientierten Ansatz bei der Verteilung der Arbeit, im Eröffnen von Freiräumen für die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und im projektweisen Arbeiten zeigen die befragten Personen Wege auf, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Persönlichkeit in die Arbeit einbringen können.¹⁵⁹⁵ Dazu zählt auch die Sorge um gute Arbeitsbedingungen.¹⁵⁹⁶ Frau B6 verweist außerdem auf die zu berücksichtigenden Bedürfnisse der Arbeitenden.¹⁵⁹⁷

Was die Freiheit in der Zeiteinteilung betrifft, empfinden die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner diese grundsätzlich als positiv und erstrebenswert, es ist in den Interviews allerdings ein faktischer oder auch ausdrücklicher Druck spürbar, der auf den befragten Personen lastet, die Zeit gegen die eigenen Vorstellungen einzuteilen.¹⁵⁹⁸ Ein neues von Herrn B5 beschriebenes Arbeitszeitmodell, in dem Zeitschuld und –guthaben über einen längeren Zeitraum verrechnet werden, vermindert zum Beispiel die freie Zeitverfügung der Arbeitenden eher und stellt sie unter die Verfügungsgewalt der Firmenleitung, die wiederum von der Auftragslage gelenkt wird und so bestimmt, wann gearbeitet wird und wann nicht.¹⁵⁹⁹

In den Interviews kommt die existentielle Angewiesenheit der Menschen auf einen Erwerbsarbeitsplatz zur Sprache, die sich auch mit Existenzangst verbinden und als Ohnmacht empfunden werden kann.¹⁶⁰⁰ In solchen Fällen wird eine Einschränkung der persönlichen Freiheit deutlich, welche die Arbeitenden den Gegebenheiten am Arbeitsplatz – wie diese auch immer sein mögen – ausgeliefert erscheinen lässt. Aber auch bei großer Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz können sich Aspekte der persönlichen Ohnmacht ergeben. Das beschreibt Herr B4, indem er darauf verweist, dass er die Entscheidung zur Produktion seiner Meinung nach sinnloser

¹⁵⁹⁴ Vgl. B1, 68. Siehe Seite 388.

¹⁵⁹⁵ Vgl. oben 7.3.1.1. Vgl. B1, 66. Siehe Seite 270. Vgl. B5, 104-105. Siehe Seite 270.

¹⁵⁹⁶ Vgl. oben 7.3.3.

¹⁵⁹⁷ Vgl. B6, 130. Siehe Seite 270.

¹⁵⁹⁸ Vgl. oben 6.3.4.2.

¹⁵⁹⁹ Vgl. B5, 75. Siehe Seite 212.

¹⁶⁰⁰ Vgl. oben 6.3.4.4.

beziehungsweise schädlicher Produkte nicht beeinflussen kann.¹⁶⁰¹ Dennoch wird die Arbeitswelt, wie sie sich im untersuchten Feld zeigt, als ein Ort der grundsätzlichen persönlichen Freiheit beschrieben, eine Arbeitsstelle zu wählen, dort zu bleiben oder wieder zu gehen, wenn sie nicht den persönlichen Bedürfnissen entgegenkommt.¹⁶⁰²

Kriterium P2 findet in den Interviewinhalten reiche Resonanz, indem benannt wird, wie wichtig es ist, dass Menschen in der Arbeit frei ihre Persönlichkeit einbringen und entfalten können. Dass es in den Interviews zu einem Befund über die Arbeitswelt kommen kann, der die freie Wahlmöglichkeit des Arbeitsplatzes unterstreicht, erklärt sich sicherlich auch aus der Tatsache, dass in Österreich ein funktionierendes Sozialsystem die Existenzsicherung der Menschen normalerweise auch bei vorübergehender Erwerbsarbeitslosigkeit gewährleistet.

Grenzen der Freiheit ergeben sich nach den Interviews besonders rund um das Thema Zeit. Dieses erscheint in besonderer Weise am Grat zwischen legitimem Anspruch auf persönliche Freiheit und notwendiger Kompromissfindung angesiedelt zu sein. Dass die in der Arbeit zugebrachte Zeit üblicherweise noch die wichtigste Maßeinheit für Arbeitsleistung darstellt und damit in Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnissen ein Gegenstand besonderer Kontrolle ist, macht das Thema besonders heikel. Außerdem gelten meines Erachtens hohe Wochenarbeitszeiten als Statussymbol in der Gesellschaft, die etwas über die Bedeutung der Person auszusagen scheinen. Neben der Kontrolle durch Vorgesetzte gibt es daher auch einen gesellschaftlichen Druck, viel Zeit in der Erwerbsarbeit zu verbringen. Das System der Leistungsbeurteilung aufgrund der in der Arbeit verbrachten Zeit bedarf jedenfalls Ergänzungen oder Alternativen, welche den arbeitenden Menschen die Verfügungsgewalt über ihre Zeit zurückgibt und Leistung auch anhand anderer Parameter misst, die sich sowohl am Ergebnis der Arbeit¹⁶⁰³ als auch an den persönlichen Kapazitäten der jeweiligen Person festmachen.¹⁶⁰⁴

¹⁶⁰¹ Vgl. B4, 102. Siehe Seite 329.

¹⁶⁰² Vgl. oben 6.3.4.3. Zu den Faktoren der Karriereplanung und Arbeitsplatzwahl vgl. oben 6.3.5.3.

¹⁶⁰³ Vgl. oben 7.3.1.1.

¹⁶⁰⁴ Vgl. oben 2.5.1.

9.3.3. Kriterium P3: Leib und Geist

Gute Arbeit beansprucht die Arbeitenden in ihrer Ganzheit als leiblich-geistige menschliche Wesen.

Ganz klar wird in den Interviews einer Ausgewogenheit von körperlicher und geistiger Tätigkeit große Wichtigkeit beigemessen, wobei aber einige von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern den Faktor Bewegung in ihrer Arbeit im Unternehmen gänzlich vermissen.¹⁶⁰⁵ Der Ausgleich des fehlenden Faktors erfolgt im Bereich der sogenannten Freizeit.¹⁶⁰⁶

Der Umstand, dass der – meist körperliche – Ausgleich selbstverständlich in die sogenannte Freizeit ausgelagert wird, erweckt den Eindruck, als hätte dieser nichts mit der einseitigen Arbeit im Unternehmen zu tun. Er ist aber streng genommen dieser Arbeit zuzurechnen. Innerhalb von Unternehmen bleibt damit der Ansporn auf ein Minimum reduziert, Arbeitsprofile zu schaffen, welche sowohl den körperlichen als auch den geistigen Aspekt umfassen.

9.3.4. Kriterium P4: Arbeit, Ruhe und das persönliche Maß

Gute Arbeit beschränkt sich in ihren Anforderungen auf das den einzelnen arbeitenden Personen mögliche Maß. Sie wird regelmäßig durch Phasen erfüllter Ruhe unterbrochen und berücksichtigt in der Bemessung des Arbeitspensums einzelner Menschen nicht nur Teilbereiche wie zum Beispiel die Erwerbsarbeit, sondern das Gesamt aller Arbeit, die diese verrichten.

Die befragten Personen beschreiben anhand ihrer persönlichen Erfahrungen und anhand von Beobachtungen bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Palette an persönlichen Grenzen von arbeitenden Menschen, welche Einfluss auf die Arbeit

¹⁶⁰⁵ Vgl. oben 6.3.6.

¹⁶⁰⁶ Vgl. oben 6.3.8.3.

haben. Diese betreffen zum Beispiel körperliche Kapazitäten, das Verhältnis von Arbeitsanforderung und zur Verfügung stehender Zeit oder die Ausbildung. Außerdem wird in den Interviews deutlich, dass sich die persönlichen Grenzen mit zunehmendem Alter verschieben.¹⁶⁰⁷ Interviewpartner B7 weist darauf hin, dass das zumutbare Arbeitspensum von Person zu Person variiert und versucht dem in der Aufteilung der Arbeit Rechnung zu tragen.¹⁶⁰⁸ Frau B9 hält es für wichtig, genügend Personal zu haben, damit die Einzelnen nicht überfordert werden.¹⁶⁰⁹ Außerdem wird dadurch gemeinschaftlichen Problemen bei der Verteilung der Arbeit vorgebeugt, wenn zu viel Arbeit auf zu wenige Personen aufgeteilt werden muss.¹⁶¹⁰

Obwohl in manchen Interviews zur Sprache kommt, dass Arbeit auch außerhalb der Beschäftigung im Unternehmen stattfindet,¹⁶¹¹ verstehen die befragten Personen unter Arbeit in erster Linie nur ihre Tätigkeit in der Firma. Was nicht damit zusammenhängt, wird der arbeitsfreien Zeit beziehungsweise Freizeit zugerechnet. Die Grenzziehung zwischen den beiden Bereichen erweist sich als schwierig und uneindeutig, die Arbeit im Unternehmen und das andere, private Leben verfließen ineinander. Je nach Persönlichkeit der befragten Personen wird einer genauen Abgrenzung mehr oder weniger Wichtigkeit beigemessen.¹⁶¹² In den Interviews kommt das Bewusstsein zum Ausdruck, dass das Privatleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit seinen positiven und belastenden Aspekten sowie zusätzlicher Arbeit abseits der Erwerbsarbeit auch Auswirkungen auf die Arbeit im Unternehmen hat. Die Gestaltung dieses Bereiches erweist sich aber unternehmensseitig als schwierig, da der private Bereich mit Recht dem Einfluss der Firma entzogen ist. Dennoch weisen die interviewten Führungskräfte nicht die Herausforderung zurück, zumindest ansatzweise private Arbeit oder Belastungsfaktoren auch im Unternehmen zu berücksichtigen.¹⁶¹³

¹⁶⁰⁷ Vgl. oben 6.3.5.2.

¹⁶⁰⁸ Vgl. B7, 60. Siehe Seite 270.

¹⁶⁰⁹ Vgl. B9, 66. Siehe Seite 271.

¹⁶¹⁰ Vgl. B1, 118. Siehe Seite 379.

¹⁶¹¹ Vgl. oben 6.3.8.2.

¹⁶¹² Vgl. oben 6.3.8.1.

¹⁶¹³ Vgl. oben 7.3.5.

Als Inhalte der arbeitsfreien Zeit werden vor allem das Pflegen zwischenmenschlicher Kontakte, Bewegung und diverse Hobbys genannt.¹⁶¹⁴ Damit verbinden die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner das Auftanken neuer Energie und Ausgleich.¹⁶¹⁵ Das Nichtstun und die im theologischen Teil als Schlüsselwort eingeführte Ruhe wird in den Interviews mit unterschiedlichen Assoziationen und Bewertungen versehen.¹⁶¹⁶ In den Interviews wird aber nicht angesprochen, dass es abseits der Arbeit noch etwas gäbe, das nicht wieder der Arbeit ähnelt oder der bloßen Erholung von der Arbeit dient, wie es das im ersten Teil beschriebene theologische Konzept der Ruhe ausdrückt. Einzig Interviewpartnerin B8 antwortet auf die Nachfrage, ob in der arbeitsfreien Zeit mehr als Erholung stattfindet, dass es manchmal mehr als Erholung ist, geht aber leider nicht darauf ein, was dieses „mehr“ für sie bedeutet.¹⁶¹⁷

Neben zahlreichen Übereinstimmungen bezüglich des persönlichen Maßes von Menschen und auch hinsichtlich der Wahrnehmung unterschiedlicher Belastungsfaktoren abseits der Erwerbsarbeit kann es an der Theologie liegen, im Dialog mit der Arbeitswelt besonders die Frage nach jenen Lebensbereichen wach zu halten, welche nicht der Arbeit zuzurechnen sind. Die Auseinandersetzung mit dieser Frage dient einerseits dazu, ein klareres Bild über die gesamte Arbeit, welche Personen leisten, zu bekommen, und beugt andererseits dem Eindruck vor, dass sich das Leben in Arbeit und auf die Arbeit bezogene Erholung erschöpft.

9.3.5. Kriterium P5: Fehler

Gute Arbeit lässt Fehler zu und gibt den Raum, arbeitend dafür die Verantwortung zu übernehmen.

¹⁶¹⁴ Vgl. oben 6.3.8.3.

¹⁶¹⁵ Vgl. oben 6.3.8.4.

¹⁶¹⁶ Vgl. oben 6.3.8.5.

¹⁶¹⁷ Vgl. B8, 141-142. Siehe Seite 364.

Das Thema persönlicher Fehler nimmt in den Interviews keinen breiten Raum ein. Herr B2 nimmt darauf Bezug, dass Menschen Fehler machen können.¹⁶¹⁸ Interviewpartner B5 hat keine Angst, dass ihm andere Fehler zum Vorwurf machen, und drückt damit aus, dass er sich innerhalb der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit den Raum für Fehler erwartet.¹⁶¹⁹

Welche Bedeutung das Thema Fehler für die befragten Personen hat, wird in den Interviews kaum deutlich. Es kann somit an der Theologie als Dialogpartnerin liegen, eine Kultur des menschenwürdigen Umgangs mit Fehlern und Scheitern als Thema in den Dialog über Arbeit einzubringen.

9.4. EXKURS: Die Kriterien für gute Arbeit im Spiegel von Ökologie und Psychologie

Durch den folgenden Exkurs soll ein Eindruck entstehen, wie sich Naturwissenschaften in den Dialog über gute Arbeit mit einbringen können, die Ökologie, welche den ersten Bezugsrahmen der Schöpfung auf naturwissenschaftlichem Wege in den Blick nimmt, und die Arbeitspsychologie als Teilbereich der Psychologie, welche vor allem in den Bezugsrahmen Gemeinschaft und Person forscht. Zunächst werden die beiden Disziplinen kurz in ihrer Tätigkeit und ihren Ergebnissen vorgestellt und dann mit der Theologie der Arbeit in Bezug gesetzt.

9.4.1. Ökologie

9.4.1.1. Interaktion und Wechselwirkung

Gegenstand der Ökologie sind „alle Interaktionen zwischen Organismen (Individuen, Populationen, Lebensgemeinschaften) und mit ihrer abiotischen und biotischen Umwelt im Hinblick auf Energie-, Stoff- und Informationsfluss“¹⁶²⁰. Sie arbeitet als Naturwissenschaft deskriptiv und hypothesenbasiert experimentell. Seitens der

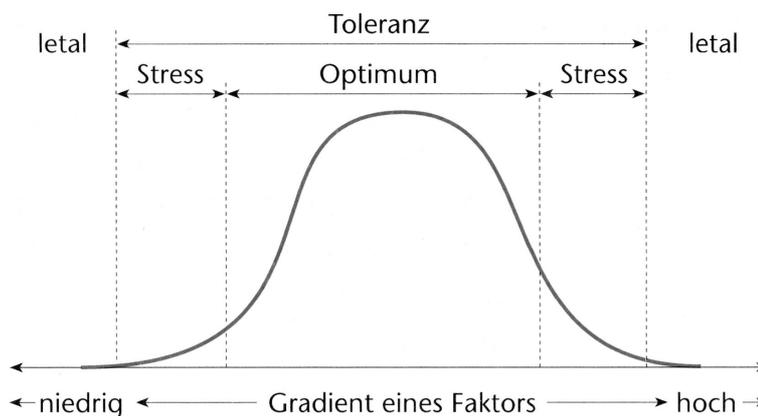
¹⁶¹⁸ Vgl. B2, 102. Siehe Seite 346.

¹⁶¹⁹ Vgl. B5, 125. Siehe Seite 230.

¹⁶²⁰ Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie XI.

Gesellschaft ist sie mit dem Anspruch konfrontiert, Lösungsansätze für – menschlich verursachte – Umweltprobleme zu liefern, welche die Menschheit in ihrer Existenz behindern oder bedrohen.¹⁶²¹

Jeder lebende Organismus steht in Austausch mit seiner Umwelt und benötigt gewisse, je nach Art unterschiedliche Rahmenbedingungen, um leben zu können. Diese setzen sich aus verschiedenen Faktoren zusammen, von denen jeweils ein Zuviel oder Zuwenig entweder tödlich auf den Organismus wirkt oder bloß einen „latenten Lebenszustand“ hervorruft, während optimale Umweltbedingungen am besten die Entwicklung seiner Lebensmöglichkeiten fördern.¹⁶²² Abgesehen von den Umweltfaktoren haben Organismen eine je nach Art unterschiedliche Lebensdauer. Diese kann nur sehr kurz sein, wie bei Bakterien, oder sogar mehr als 4000 Jahre betragen, wie bei der westamerikanischen Grannenkiefer.¹⁶²³



Kurve ökologischer Faktoren.¹⁶²⁴

Mehrere Organismen derselben Art in einem Gebiet bilden eine Population.¹⁶²⁵ Steigt die Populationsgröße derart an oder verändern sich die Umweltbedingungen, dass nicht für alle Individuen Lebensgrundlage vorhanden ist, entsteht eine Konkurrenz innerhalb der Population. Die Sterblichkeit steigt zum Beispiel aufgrund von

¹⁶²¹ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie XI-XII.

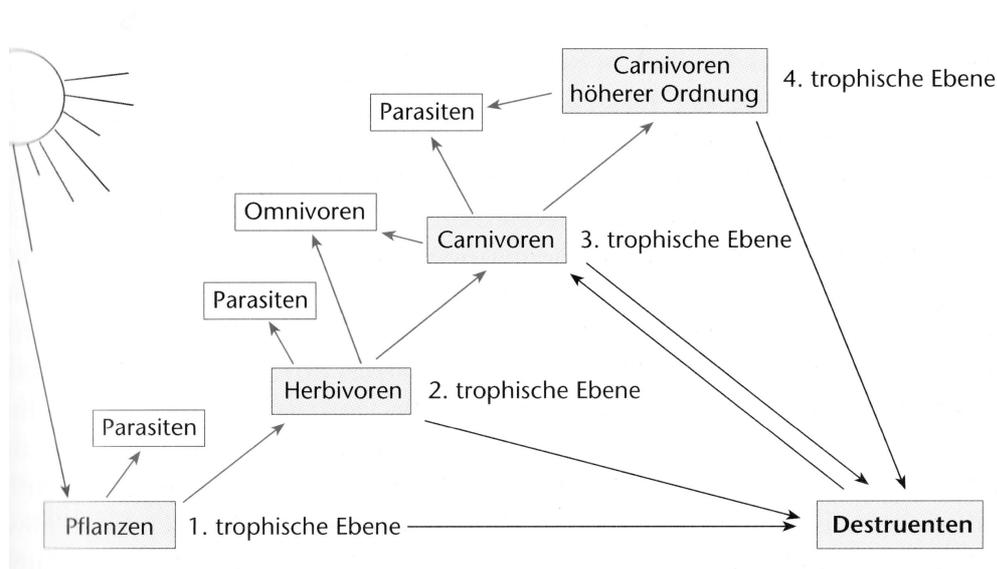
¹⁶²² Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 7-8.

¹⁶²³ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 37-38.

¹⁶²⁴ Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 8.

¹⁶²⁵ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 45.

Unterernährung und erhöhter Anfälligkeit für Krankheiten oder auch aufgrund von aktiver gegenseitiger Beeinträchtigung und Kampf. Die Geburtenrate sinkt.¹⁶²⁶ Neben den Artgenossinnen und Artgenossen beeinflusst natürlich auch das Vorhandensein anderer Arten die Lebewesen. In Lebensgemeinschaften verschiedener Arten entstehenden Wechselwirkungen, die für eine oder beide Seiten positive, negative oder neutrale Folgen haben können.¹⁶²⁷ Besonders der Umstand, dass Organismen anderen Organismen als Nahrung dienen, spielt hier eine wichtige, die Wechselwirkungen in Lebensgemeinschaften veranschaulichende Rolle.¹⁶²⁸ Nur sogenannte Primärproduzenten sind in der Lage aus anorganischen Stoffen organische Stoffe herzustellen. Die bedeutendste Gruppe unter ihnen bilden die Pflanzen mit ihrer Fähigkeit zur Photosynthese. Sie beziehen ihre Energie direkt von der Sonneneinstrahlung und bilden somit die unterste der sogenannten trophischen Ebenen. In den höheren Ebenen wird die Energie durch andere Lebewesen vermittelt bezogen.¹⁶²⁹



Trophische Ebenen.¹⁶³⁰

¹⁶²⁶ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 75-76.

¹⁶²⁷ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 117.

¹⁶²⁸ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 95.

¹⁶²⁹ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 108-110.

¹⁶³⁰ Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 109.

Über die reine Beschreibung der Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Arten hinausgehend stellt sich der Ökologie auch die Frage nach dem Gleichgewicht innerhalb von Lebensgemeinschaften. Ein Gleichgewicht im Zusammenleben von Arten, in dem trotz einer gewissen Dynamik wesentliche Eigenschaften wie zum Beispiel die Artenzahlen gleich bleiben, muss aber nicht als ökologischer Normalfall gesehen werden. Durch innere oder äußere Faktoren bedingte Veränderungen schaffen in Lebensgemeinschaften ein Ungleichgewicht, das zu einer Neuorganisation des ökologischen Systems führt. In einer dynamischen Entwicklung kann so eine Abfolge je neuer Systeme entstehen, die per se nichts Ungewöhnliches darstellt.¹⁶³¹

9.4.1.2. *Nachhaltigkeit, Naturschutz, Biodiversität*

Mit der Existenz von Menschen verändert sich eine Naturlandschaft zur Kulturlandschaft und werden Lebensgemeinschaften von Organismen menschlich kulturell geprägt und gestaltet.¹⁶³² In diesem Zusammenhang begegnet der Begriff der ökologischen Nachhaltigkeit, der eine menschliche Nutzung natürlicher Ressourcen auf eine Weise vorsieht, dass auch spätere Generationen noch genügend vorfinden um ihre Bedürfnisse zu stillen.¹⁶³³ Aber „Nachhaltigkeit ist ein anthropozentrischer Begriff, der dort angebracht ist, wo der Mensch im Mittelpunkt steht. Natur als solche ist nicht nachhaltig und kann nicht als Beispiel herangezogen werden. Gerade die großen Stoffkreisläufe zeigen, dass auf lange Sicht beachtliche Verschiebungen über Lebensräume erfolgen.“¹⁶³⁴ Der Begriff des Naturschutzes beinhaltet auch den Schutz der Natur abseits der unmittelbaren positiven Effekte für die Menschen.¹⁶³⁵ Die Ökologen Wolfgang Nentwig, Sven Bacher und Roland Brandl fassen das Anliegen des Naturschutzes folgendermaßen zusammen: „Es ist das Ziel des Naturschutzes, nicht nur einzelne Arten oder Lebensräume zu schützen, sondern in allen Lebensräumen der Erde ein Nebeneinander von Natur und Mensch zu ermöglichen, dass die Koexistenz von beiden langfristig sichert. [...] Es gibt sowohl unterhalb als auch oberhalb der

¹⁶³¹ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 196-199.

¹⁶³² Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 263ff.

¹⁶³³ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 266.

¹⁶³⁴ Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 266.

¹⁶³⁵ Vgl. Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, Ökologie 276-277.

Artenebene Schützenswertes, sodass die Antwort auf die Frage, was geschützt werden soll, durchaus ‚alles‘ lauten kann. Als relativ neues Konzept, welches diese schützenswerte Vielfalt umfasst, bietet sich das Konzept der Biodiversität an, das alle Ökosysteme und letztlich auch den Menschen einschließt.“¹⁶³⁶

Das Konzept der Biodiversität beschäftigt sich mit der Bedeutung, welche Artenreichtum innerhalb von Lebensgemeinschaften hat. Je nach Hypothese besitzen alle vorkommenden Arten eine Funktion für das Leben der ganzen Lebensgemeinschaft, sind einige Arten auch funktionslos oder redundant und damit entbehrlich oder prägt überhaupt erst die Artenzusammensetzung die Funktion der einzelnen enthaltenen Arten. Die Mehrzahl der Studien zeigt, dass die Stabilität von Lebensgemeinschaften mit der Anzahl der darin vorkommenden Arten nicht notwendigerweise steigt, sondern ab einer gewissen Artenanzahl stagniert. Doch besteht immer die Möglichkeit, dass erst nach dem Verschwinden einer Art deren Funktion erkannt wird, indem diese nun fehlt. Sicherheitshalber sollte daher davon ausgegangen werden, dass alle Arten wichtig sind.¹⁶³⁷ Den Funktionen einzelner Arten wird im Biodiversitätskonzept auch ein ökonomischer Wert zugemessen, der in finanziellen Zahlen ausgedrückt und so für die an Geldwerte gewöhnte Menschheit als Leistung anschaulich gemacht werden kann.

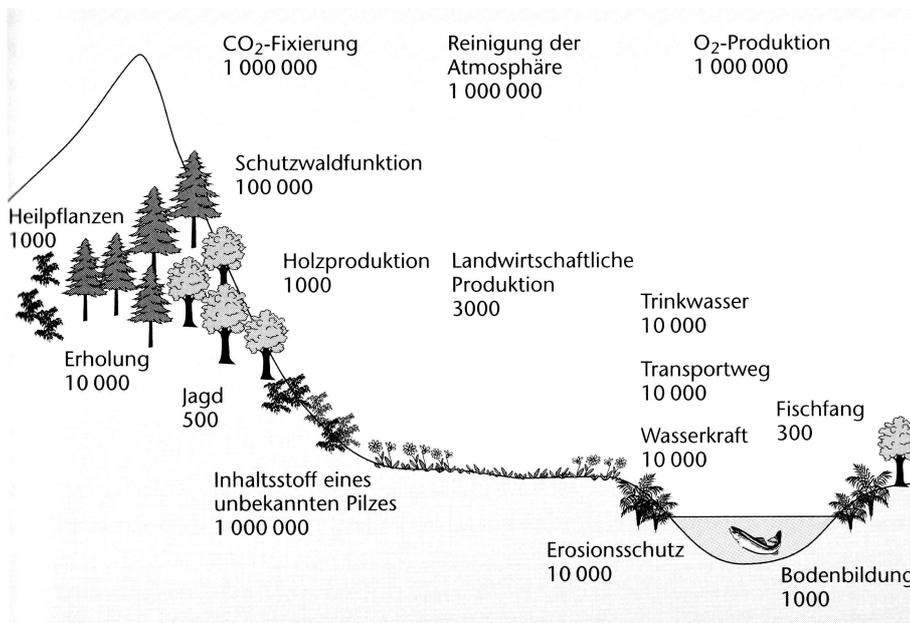
Neben einer – immer noch in Geldwerten ausweisbaren – Erholungsfunktion, die Orte von hoher Biodiversität für die Menschen haben, welche eine „angeborene Neigung“ aufweisen, „biologische Vielfalt zu mögen“¹⁶³⁸, sprechen Wolfgang *Nentwig*, Sven *Bacher* und Roland *Brandl* den verschiedenen Arten schließlich noch einen höheren ideellen Wert zu: „Arten haben auch einen Wert ‚an sich‘. All das, was existiert, ist aufgrund seiner Entstehungsgeschichte einzigartig, daher wichtig und wertvoll. Dies gilt auch, wenn wir im Einzelnen nicht verstehen oder quantifizieren können, warum das so ist. [...] Die ethische Argumentation betont, dass Menschen als (lediglich) eine Art auf der Erde nicht das Recht haben, andere auszurotten. Es wird daher die

¹⁶³⁶ Wolfgang *Nentwig* / Sven *Bacher* / Roland *Brandl*, *Ökologie* 277.

¹⁶³⁷ Vgl. Wolfgang *Nentwig* / Sven *Bacher* / Roland *Brandl*, *Ökologie* 199-201.

¹⁶³⁸ Wolfgang *Nentwig* / Sven *Bacher* / Roland *Brandl*, *Ökologie* 286.

Verpflichtung betont, Verantwortung für unsere Mitgeschöpfe zu übernehmen und unseren Nachkommen annähernd die gleiche Biodiversität zu hinterlassen, die wir vorgefunden haben.“¹⁶³⁹



7.7 Der Wert von Arten und ökologischen Leistungen kann unermesslich groß sein, wenn wir auch die uns selbstverständlichen Leistungen der Natur finanziell zu erfassen versuchen, wie in diesem fiktiven Beispiel dargestellt. Die Zahlenangaben beziehen sich auf Schätzungen für Euro/Fläche und Jahr.

Finanzieller Wert von Arten und ökologischen Leistungen.¹⁶⁴⁰

9.4.1.3. Ökologie und Theologie der Arbeit

Was die Ökologie auf naturwissenschaftlichem Weg beschreibt und erforscht, hat seine Entsprechung in der mannigfaltigen Verwiesenheit und Angewiesenheit zwischen den Geschöpfen in der theologischen Rede von der Schöpfung. Die ökologische Beschreibung der Interaktion und Wechselwirkung zwischen den Geschöpfen macht deutlich, wie intensiv die Verbundenheit aller Geschöpfe ist und dass sich die Menschen nicht einfach von ihren Mitgeschöpfen absetzen können. Die Erkenntnisse

¹⁶³⁹ Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, *Ökologie* 286-287.

¹⁶⁴⁰ Wolfgang Nentwig / Sven Bacher / Roland Brandl, *Ökologie* 283.

der Ökologie korrespondieren am meisten mit Kriterium S2, dem Umgang mit den Mitgeschöpfen, und Kriterium S3, den Grenzen des Machbaren. Die Ökologie benennt die schöpferische Macht, die mit menschlicher Kulturleistung verbunden ist, und versucht dafür in den Konzepten von Nachhaltigkeit, Naturschutz und Biodiversität Handlungslinien zu formulieren. Neben ökonomischer Argumentation, welche den Menschen von heute offenbar besonders eingängig oder stichhaltig erscheint, wird dabei auch auf ethische Argumentation zurückgegriffen, welche zum Beispiel seitens der Theologie in den wissenschaftlichen Dialog eingebracht wird. Im Fall des hier rezipierten Buches von Wolfgang *Nentwig*, Sven *Bacher* und Roland *Brandl* fällt auf, dass im Zusammenhang mit der Ethik sogar ausdrücklich von Mitgeschöpfen gesprochen wird.¹⁶⁴¹

9.4.2. Psychologie

9.4.2.1. *Psychologische Definition der Arbeit und Aufgabe der Arbeitspsychologie*

Die Psychologie versteht unter menschlicher Arbeit eine „bewusste und zielgerichtete Tätigkeit“, die sich von tierischen Tätigkeiten dadurch unterscheidet, dass sie „nicht durch genetisch angelegte Programme geleitet“ wird, sondern „aus der Bildung eines Ziels und der bewussten Ausrichtung der Handlung auf dieses Ziel“ resultiert.¹⁶⁴² Als weitere Definitionsmerkmale kommen hinzu, dass Arbeit einen Gebrauchswert schafft und gesellschaftlich determiniert und organisiert ist. Menschliche Arbeit vollzieht sich im Kontext der Gesellschaft und all dessen, was andere Menschen an Arbeit tun oder getan haben. Dies zeigt sich zum Beispiel im jeweiligen technologischen Standard.¹⁶⁴³ Personenbezogene und umweltbezogene Faktoren, der Stand der kulturellen Entwicklung und darin das Selbstkonzept der Person beeinflussen die Entscheidung für oder gegen eine Arbeit, fördern oder behindern diese. Sie sind aber nicht einfach vorgegeben, sondern Veränderungen unterworfen.¹⁶⁴⁴

¹⁶⁴¹ Vgl. Wolfgang *Nentwig* / Sven *Bacher* / Roland *Brandl*, *Ökologie* 287.

¹⁶⁴² Eva *Bamberg* / Gisela *Mohr* / Christine *Busch*, *Arbeitspsychologie* 23.

¹⁶⁴³ Vgl. Eva *Bamberg* / Gisela *Mohr* / Christine *Busch*, *Arbeitspsychologie* 24.

¹⁶⁴⁴ Vgl. Eva *Bamberg* / Gisela *Mohr* / Christine *Busch*, *Arbeitspsychologie* 80-83. Als Beispiele seien kulturell vorgegebene Geschlechterrollen und das geschlechtsbezogene Selbstkonzept erwähnt.

Die Arbeitspsychologie als psychologische Disziplin hat die „Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen nach definierten Humankriterien“¹⁶⁴⁵ als Hauptaufgaben. Nach dieser Definition stehen für die Arbeitspsychologie bei der Arbeit die Menschen im Mittelpunkt des Interesses. Andere Interessen, wie zum Beispiel Effizienz, Kosteneinsparung oder Gewinn müssen sich dem, was human ist, bei der Gestaltung von Arbeit unterordnen.¹⁶⁴⁶ Zur Erkenntnis des Humanen führt dabei all das Wissen „darüber, wie der Mensch sich entwickelt und funktioniert“¹⁶⁴⁷. Dabei muss aber auch im psychologischen Kontext beachtet werden, dass zur Definition des Humanen nie allein wissenschaftlich belegbares Wissen herangezogen wird, sondern dass diese Definition immer auch eine Frucht der wandelbaren gesellschaftlichen Auseinandersetzung mit Menschenbildern ist.¹⁶⁴⁸

9.4.2.2. *Die Handlungsregulationstheorie und die anzustrebende „vollständige Arbeitsaufgabe“*

Bei aller durch Arbeitsteilung ermöglichten Errungenschaft ist bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse darauf zu achten, dass die arbeitenden Menschen ganzheitlich gefordert sind. Andernfalls verkümmern ungenutzte Fähigkeiten durch Monotonie und einseitige Belastung. Die Psychologie legt als Humanwissenschaft dabei besonderes Augenmerk auf die Förderung der geistigen Fähigkeiten der Menschen, da das Geistige als zentrales Unterscheidungsmerkmal zwischen Menschen und Tieren betrachtet wird.¹⁶⁴⁹ Einseitig körperlich Arbeitsanforderungen bei gleichzeitiger Beschränkung der persönlichen Denkanforderungen und Entscheidungsspielräume über das Was, Wie, Wann und Wo der Arbeit können nicht als human betrachtet werden.¹⁶⁵⁰ In diesem Zusammenhang fällt auch im psychologischen Forschungskontext auf, dass eine ungleiche Verteilung von mehr und weniger humaner Arbeit zwischen verschiedenen

¹⁶⁴⁵ Eberhard Ulich, Arbeitspsychologie 2, zitiert nach: Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 30.

¹⁶⁴⁶ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 31. Vgl. Jörg Felfe, Arbeitspsychologie 25-26.

¹⁶⁴⁷ Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 31.

¹⁶⁴⁸ Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 32. Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 45ff..

¹⁶⁴⁹ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 42.

¹⁶⁵⁰ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 43.

Menschengruppen zu beobachten ist, die mit ungleichen Lebenschancen einhergehen.¹⁶⁵¹

Zur Beschreibung möglichst ganzheitlicher Arbeit dient der Psychologie die Handlungsregulationstheorie.¹⁶⁵² Innerhalb von Arbeitsprozessen gilt eine Handlung als die kleinste Einheit. Arbeit ist eine Abfolge von Einzelhandlungen.¹⁶⁵³ Wie die Arbeit als Ganze trägt jede Handlung die Merkmale der Zielgerichtetheit, Bewusstheit, Gegenständlichkeit sowie gesellschaftlicher und sozialer Eingebundenheit in sich. Mit dem Ziel einer Handlung wird das Ergebnis bereits mental vorweggenommen. Das Ziel dient damit der Regulation der ganzen Handlung und die Zielerreichung markiert ihren Abschluss. Die Wahrnehmung des Ist-Zustandes vor dem Beginn der Handlung und die mentale Vorwegnahme des Soll-Zustandes bei ihrem Abschluss machen die Bewusstheit der Handlung aus. Die Veränderung zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand vollzieht sich am Gegenstand der Handlung. Wie die Handlung ausgeführt wird bestimmt sich neben den unmittelbar persönlichen Handlungsentscheidungen der arbeitenden Menschen auch aus gesellschaftlichen und technologischen, also kulturellen Vorgaben. Darüber hinaus ist vor allem das Ziel einer Handlung von sozialen Bezügen beeinflusst, sei es eine Arbeitsanweisung durch eine andere Person oder der Wunsch einer auftraggebenden Kundschaft.¹⁶⁵⁴

„Nach der Handlungsregulationstheorie besteht eine Handlung aus vier Phasen: Zielbildung, Planung, Ausführung und Kontrolle.“¹⁶⁵⁵ Anhand eines gefundenen Zieles, das den Abschluss der gesamten Handlung vorwegnimmt, wird die Ausführung in einzelnen Transformationsschritten mit je eigenen Teilzielen planend vorweggenommen, durchgeführt und die Erreichung sowohl der Teilziele wie des Handlungszieles als solchem kontrolliert. Die gesamte Abfolge der vier

¹⁶⁵¹ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, *Arbeitspsychologie* 33-45. Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, *Arbeitspsychologie* 74. Eingegangen wird hier auf die de facto gegebene ungleiche Verteilung zwischen den Geschlechtern und nach Herkunftsland beziehungsweise Weltregion.

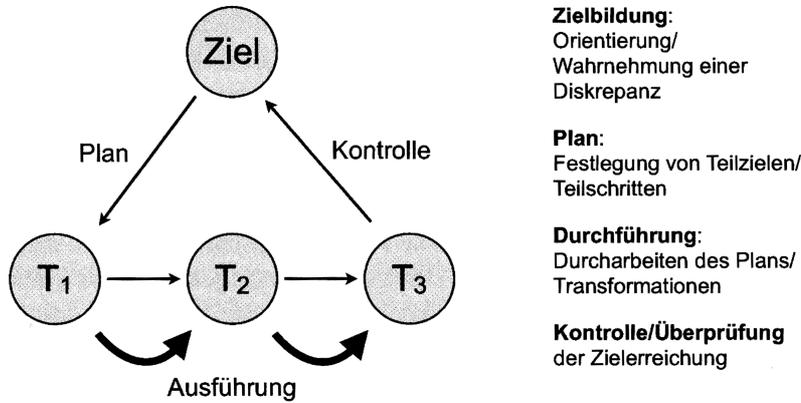
¹⁶⁵² Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 77-84.

¹⁶⁵³ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, *Arbeitspsychologie* 55.

¹⁶⁵⁴ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, *Arbeitspsychologie* 56-59.

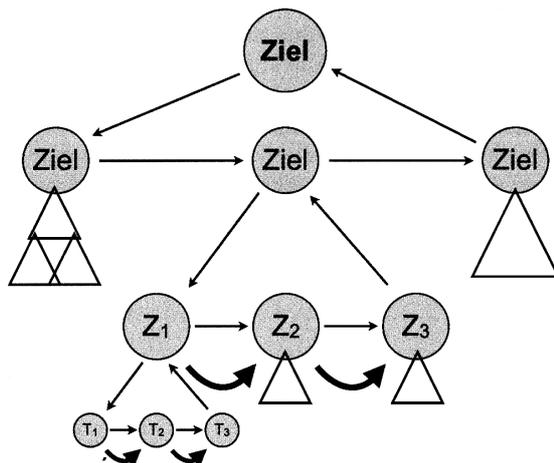
¹⁶⁵⁵ Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, *Arbeitspsychologie* 59.

Handlungsphasen wird in der Psychologie auch „zyklische Einheit des Handelns“ genannt.¹⁶⁵⁶



Zyklische Einheit des Handelns.¹⁶⁵⁷

Diese Darstellung berücksichtigt allerdings nur eine einzelne Handlung und wird von daher der Realität menschlichen Handelns kaum gerecht, das als komplexe hierarchische Struktur von Handlungszusammenhängen mit über- und untergeordneten Zielen betrachtet werden kann. Jede zyklische Handlungseinheit stellt darin wiederum einen Transformationsschritt übergeordneter Einheiten dar.¹⁶⁵⁸



Zyklische Einheiten als Transformationen übergeordneter Einheiten.¹⁶⁵⁹

¹⁶⁵⁶ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 59-61.

¹⁶⁵⁷ Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 60.

¹⁶⁵⁸ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 61-65.

¹⁶⁵⁹ Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 63.

Je höher die Zielebene umso höher ist auch die Komplexität der Handlungsregulation anhand des Zieles und damit verbunden die geistigen Anforderungen an die Tätigkeit. Es werden verschiedene Ebenen der Handlungsregulation unterschieden, beginnend bei vollkommen automatisierten über teilweise automatisierte bis hin zu je neu bewusst überlegten, geplanten und kontrollierten Arbeitsschritten.¹⁶⁶⁰ Dass die einzelne arbeitende Person dieser Komplexität und Anforderung in ihrer Vollständigkeit ausgesetzt ist, gilt der Psychologie als wesentliche Bedingung für die Entwicklung der Persönlichkeit und damit als Verwirklichung des Humanen in der Arbeit. Daraus resultiert der Begriff der „vollständigen Arbeitsaufgabe“ als zentraler Begriff der Arbeitspsychologie. Er zielt sowohl auf die Vollständigkeit der zyklischen Einheiten des Handelns als auch auf das Vorkommen aller Ebenen der Handlungsregulation, besonders jener Ebenen, die mit eigenständig zu bewältigenden Denkanforderungen verbunden sind. Wird die Vollständigkeit einer Arbeitsaufgabe durch situative Faktoren eingeschränkt oder behindert, herrscht Monotonie und fehlt die Abwechslung in der Arbeit, hat dies eine weniger effiziente Arbeitsleistung sowie Demotivierung oder sogar Kompetenzverlust für die arbeitende Person zur Folge.¹⁶⁶¹

9.4.2.3. *Wirkung der Arbeit auf die arbeitenden Personen und Arbeitsgestaltung*

Unter den Wirkungen, welche die Arbeit auf Menschen ausübt, wird von der Arbeitspsychologie zunächst das Augenmerk auf die negativen Auswirkungen gelegt, um Wege zu finden, wie sich diese vermeiden lassen. In diesem Zusammenhang spielen besonders die Entstehung von Stress und die Stressvermeidung eine wichtige Rolle. „‘Stress‘ ist ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive [...] Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint.“¹⁶⁶² Es herrscht dabei also ein Ungleichgewicht zwischen der Stress auslösenden Situation

¹⁶⁶⁰ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 65-66.

¹⁶⁶¹ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 67-71. Vgl. Jörg Felfe, Arbeitspsychologie 105.

¹⁶⁶² Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 119. Vgl. Jörg Felfe, Arbeitspsychologie 97.

und der damit konfrontierten Person, die sich der Bewältigung der Situation nicht gewachsen fühlt.¹⁶⁶³ Stress entsteht dort, wo die Arbeitssituation Merkmale aufweist, welche für die Person die Handlungsregulation stören oder behindern.¹⁶⁶⁴ Als negative gesundheitliche Auswirkungen von Stress gelten vorrangig psychische Erkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen und Herz-Kreislauf-Erkrankungen.¹⁶⁶⁵ Um diesen vorzubeugen bedarf es einer Ausgewogenheit zwischen den Arbeitsanforderungen und den Ressourcen der Person. Es müssen ausreichend Ressourcen vorhanden sein, allen voran ein der Person angemessener Handlungs- und Zeitspielraum, damit die arbeitende Person die Regulation der Arbeitshandlungen bewältigt und darin weder behindert noch unüberwindbar überfordert wird.¹⁶⁶⁶

Den möglichen negativen Auswirkungen ungünstiger Arbeitsgestaltung stehen aber auch aus psychologischer Sicht eine Reihe von positiven Wirkungen der Arbeit gegenüber, die sich in der Befriedigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse zeigen. Neben dem Bedürfnis nach ökonomischer Absicherung sind dies das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung und Zugehörigkeit, das Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung, nach geistiger und körperlicher Aktivität, nach zeitlicher und räumlicher Struktur sowie das Bedürfnis, dem eigenen Dasein einen Sinn zu geben.¹⁶⁶⁷

Nicht nur die Arbeit selbst, sondern auch das Fehlen von Arbeit hat Auswirkungen auf die Menschen, die im Rahmen psychologischer Forschung unter dem Blickwinkel der Erwerbslosigkeit untersucht werden. Dass es sich dabei durchwegs um negative Auswirkungen handelt, unterstreicht die wichtige positive Bedeutung der Arbeit für die Menschen.¹⁶⁶⁸ Ähnlich dem Stress kann auch die Erwerbslosigkeit zu psychischen und körperlichen Erkrankungen beziehungsweise psychosomatischen Beschwerden führen, wobei die psychischen Folgen wie Depression, Angstzustände und Beeinträchtigung

¹⁶⁶³ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, *Arbeitspsychologie* 120.

¹⁶⁶⁴ Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 101.

¹⁶⁶⁵ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, *Arbeitspsychologie* 115.

¹⁶⁶⁶ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, *Arbeitspsychologie* 125-127. Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, *Arbeitspsychologie* 130. Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 99.

¹⁶⁶⁷ Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 14-15.

¹⁶⁶⁸ Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 16.

des Selbstwertgefühls eindeutiger feststellbar sind.¹⁶⁶⁹ Die Intensität der negativen Folgeerscheinungen wird maßgeblich durch die finanzielle Lage der Erwerbslosen und ihre soziale Unterstützung beeinflusst. Je schlechter die finanzielle Absicherung und je schwächer das soziale Eingebundensein, umso schlechter ist auch das persönliche Befinden.¹⁶⁷⁰

Wie bereits erwähnt, kommt aus psychologischer Sicht bei der Arbeitsgestaltung neben den materiellen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Gestaltung der Arbeitsaufgaben die zentrale Rolle zu. Diese sollen im Sinne der Handlungsregulationstheorie möglichst vollständig sein und zugleich eine für die betreffende Person optimale Entsprechung von Regulationsanforderungen und –möglichkeiten gewährleisten, um Stress und seine negativen Folgen zu vermeiden.¹⁶⁷¹ Über die Vermeidung negativer Effekte hinaus steht außerdem die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung im Mittelpunkt des Interesses der Arbeitspsychologie.¹⁶⁷² „Eine vollständige Arbeitsaufgabe wirkt sich positiv auf die Qualität der Arbeit, auf die Persönlichkeitsentwicklung und auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen aus.“¹⁶⁷³

Was die vollständige Arbeitsaufgabe für die einzelne Person bedeutet, kann auch auf die arbeitsteilige Zusammenarbeit in Gruppen übertragen werden. Aus psychologischer Sicht ist hier der Organisationsform von Arbeitsgruppen der Vorzug zu geben, die sich ohne festgeschriebene innere Hierarchie sowie technisch und organisatorisch möglichst autonom gegenüber der übergeordneten hierarchischen Ebene Aufgabenstellungen widmen.¹⁶⁷⁴

¹⁶⁶⁹ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 190.

¹⁶⁷⁰ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 193-194.

¹⁶⁷¹ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 228-229. Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 235.

¹⁶⁷² Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 230-232. Vgl. Jörg Felfe, Arbeitspsychologie 16.

¹⁶⁷³ Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 238.

¹⁶⁷⁴ Vgl. Jörg Felfe, Arbeitspsychologie 72-77. Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 238-240.

9.4.2.4. *Leistung und Motivation*

Arbeitsleistung wird durch die Faktoren des Könnens, Wollens und Dürfens ermöglicht. Können und Wollen, also Handlungskompetenz und Motivation liegen bei beziehungsweise in der Person selbst, das Dürfen bestimmt sich durch vorgegebene Aufgabenstellungen, Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Zur Beurteilung von Arbeitsleistung wird zum einen das Verhalten, das die arbeitende Person an Mühe, Anstrengung und Engagement einbringt, und zum anderen das Ergebnis beziehungsweise Produkt der Arbeit betrachtet. Die Leistungsbeurteilung richtet sich somit nach Verhaltens- und Ergebniskriterien.¹⁶⁷⁵ Am effektivsten erscheint nach der psychologischen Forschung ein Leistungsverhalten, das nicht bloß Gefordertes erfüllt, sondern eigene Initiative ergreift und sich selbständig und eigenverantwortlich einbringt.¹⁶⁷⁶ Wieder ist es eine möglichst vollständige Arbeitsaufgabe mit genügend Spielräumen und Gestaltungsmöglichkeiten, die ein solches Leistungsverhalten fördern. Hinzu kommen die persönliche Identifikation mit den Unternehmenszielen sowie seitens der Führungskräfte Gerechtigkeit, Fairness und Orientierung an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.¹⁶⁷⁷

Eigeninitiative und die Übernahme von Verantwortung braucht Motivation. Diese wird definiert als „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzuges auf einen positiv bewerteten Zielzustand“¹⁶⁷⁸. „Motive aktivieren und lösen Handlungen aus, geben dem Verhalten eine Richtung auf ein bestimmtes Ziel, bestimmen, mit welcher Intensität und mit wie viel Anstrengung und Ausdauer ein Ziel bis zur Erreichung verfolgt wird.“¹⁶⁷⁹ Grob kann unterschieden werden zwischen intrinsischer Motivation, bei der die Handlungsausführung und das Ziel in eins fallen, und extrinsischer Motivation, bei der die Handlung selbst nicht unbedingt als befriedigend erlebt wird, aber für den weitergehenden Zweck auf sich genommen wird.¹⁶⁸⁰ Unabhängig vom Inhalt eines Zieles wirkt auch der Schwierigkeitsgrad seiner Erreichung maßgeblich auf

¹⁶⁷⁵ Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 120-122.

¹⁶⁷⁶ Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 122-123.

¹⁶⁷⁷ Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 125-127.

¹⁶⁷⁸ Falko Rheinberg, *Motivationsdiagnostik* 17, zitiert nach: Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 128.

¹⁶⁷⁹ Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 128.

¹⁶⁸⁰ Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 130-131.

die Motivation, Handlungen zu ergreifen oder zu unterlassen. Bei geringer Wahrscheinlichkeit, ein Ziel erreichen zu können, sinkt die Motivation dafür, auch dann, wenn das Ziel von seinem Inhalt her höchst erstrebenswert erscheint.¹⁶⁸¹ Neben einem für die Person adäquaten Maß an Herausforderung müssen deshalb Ziele auch ausreichend spezifisch, messbar, akzeptiert, realisierbar und zeitlich terminiert sein. Darüber hinaus hat Feedback über die Zielerreichung eine positive Auswirkung auf die Motivation.¹⁶⁸²

9.4.2.5. *Arbeitspsychologie und Theologie der Arbeit*

Die Arbeitspsychologie fokussiert beim Thema Arbeit ganz auf die arbeitenden Menschen und gelangt in den Bezugsrahmen Person und Gemeinschaft zu vielen mit der Theologie der Arbeit korrespondierenden Ergebnissen. Trotz gänzlich unterschiedlicher Methoden ergänzen und bestärken einander Arbeitspsychologie und Theologie gegenseitig in der Klärung der Bedeutung der Arbeit für die Menschen, welche die Elemente von Sinnstiftung, Persönlichkeitsentwicklung, leib-geistiger Ganzheit und auch Gemeinschaftsbildung umfasst. Was theologisch als Fähigkeit, an der Seite Gottes als echte Mitschöpferinnen und Mitschöpfer zu arbeiten, benannt wird, wird in der Psychologie in der menschlichen Fähigkeit zur bewussten Zielsetzung und Handlungsausführung thematisiert. Mit Hilfe des Modells der vollständigen Arbeitsaufgabe, welche es anzustreben gilt, formuliert die Arbeitspsychologie eine grundlegende Handlungslinie zur Verwirklichung von für die arbeitenden Menschen guter Arbeit. Die psychologische Erforschung von Stress eröffnet ein besseres Verständnis menschlicher Grenzen und damit Handlungsoptionen, zur Vermeidung von Überforderung. Im Bereich der Zusammenarbeit untermauert die Arbeitspsychologie die theologische Rede von der Gleichrangigkeit aller Menschen, indem sie unhierarchischen, flexibel organisierten Arbeitsgruppen den Vorzug gibt.

Die Theologie wiederum kann die Psychologie bei der Beschreibung des Humanen unterstützen, insofern dafür die bloße Beobachtung und Beschreibung des Natürlichen

¹⁶⁸¹ Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 136-137.

¹⁶⁸² Vgl. Jörg Felfe, *Arbeitspsychologie* 138. Hier wird die sogenannte SMART-Regel (SMART: specific, measurable, accepted, realistic, timely) zur Zielformulierung zitiert.

nicht ausreicht, da die Natur ja offen ist für die freie menschliche Gestaltung. Eva Bamberg, Gisela Mohr und Christine Busch raten in ihrem Lehrbuch für Arbeitspsychologie angehenden Arbeitspsychologinnen und -psychologen, wissenschaftliche Fakten auch persönlich zu reflektieren, zu beurteilen und auf dieser Basis die Arbeitswelt mitzugestalten.¹⁶⁸³ Nach welchen Maßstäben diese Beurteilung erfolgen soll, bleibt im unmittelbaren Kontext der Psychologie aber offen. Arbeitspsychologinnen und -psychologen sind von daher verwiesen auf den Bereich der Weltanschauungen und deren – zum Beispiel theologische – Reflexion.

¹⁶⁸³ Vgl. Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 32.

10. Abschließende praxeologische Thesen

10.1. Es zählt der Beitrag für die Schöpfung

These:

Um gute Arbeit verwirklichen zu können, muss zuerst nach dem Beitrag gefragt werden, den eine Arbeit in die Schöpfung einbringt. Die Wirkung der Arbeit auf die arbeitenden Personen und die menschliche Gemeinschaft sind als ein Teil dieser Fragestellung zu sehen.

Dorothee Sölle fragt, „was die Arbeit dem Arbeiter antut“.¹⁶⁸⁴ Diese Fragestellung macht aber nur eine Teil der Fragestellung nach guter Arbeit aus, was Sölle freilich weiß und daher auch die Wirkung der Arbeit auf die menschliche Gemeinschaft und schließlich auf eine dritte Dimension – Sölle verwendet hier das Wort „Natur“¹⁶⁸⁵ – thematisiert. Sie durchbricht damit einen Hang zum Anthropozentrismus, der sich mit der Frage nach guter Arbeit bisweilen verbindet, und den auch Papst Johannes Paul II. in seiner großartigen Enzyklika *Laborem exercens* meines Erachtens erkennen lässt. Wird Arbeit grundlegend als Mitarbeit an der Schöpfung verstanden, können die Menschen als Ausführende der Arbeit nur insofern auch deren Ziel sein, als sie selbst Geschöpfe und damit Teil der Schöpfung sind. Mit den Menschen sind und leben aber eine große Zahl an Mitgeschöpfen, auf welche die Arbeit ebenso zielt.

Aufgrund der qualitativen Untersuchung zeigt sich, dass sich der Hang zum Anthropozentrismus darin konkretisieren und vielleicht auch zur Egozentrik steigern kann, dass angesichts der durch die Arbeit erfahrenen Befriedigung¹⁶⁸⁶ oder angesichts des erwarteten Geldertrags¹⁶⁸⁷ die Sinnhaftigkeit des unmittelbaren Produktes der Arbeit vergessen wird. Fehlende Mitsprache und Entscheidungskompetenz in Bezug

¹⁶⁸⁴ Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 134.

¹⁶⁸⁵ Vgl. Dorothee Sölle, *Lieben und Arbeiten* 153ff.

¹⁶⁸⁶ Vgl. oben 9.3.1.

¹⁶⁸⁷ Vgl. oben 9.1.1.

auf die Produkte begünstigen dieses Vergessen.¹⁶⁸⁸ Dass die Mitgeschöpfe in den Interviews kaum Erwähnung finden, bestärkt die Einschätzung, dass Arbeit stärker in Bezug auf die Schöpfung gesehen, geplant und gestaltet werden sollte.¹⁶⁸⁹ Die Theologie ergänzt die vielfältigen Inhalten der Interviews dadurch, dass sie menschliche Arbeit als Mitarbeit an der Seite Gottes am Leben in der Schöpfung versteht. Sie kann damit die Richtung und die Grenzen dessen aufzeigen, was mit Arbeit erreicht werden soll, und den Menschen schließlich auch die Last nehmen, sich selber durch Arbeit das Leben in Fülle zu schaffen, indem sie darauf hinweist, dass die Vollendung der Schöpfung bei Gott liegt.¹⁶⁹⁰

Am Schluss dieser Dissertation zeigt sich, dass die intuitive Entscheidung am Beginn, den ersten Bezugsrahmen der Schöpfung den anderen beiden ausdrücklich als vorgegeben auszuweisen und die Überlegungen dort anzusetzen, richtig war. In Anlehnung an Dorothee Sölle muss die grundlegende handlungsleitende Frage zur Gestaltung guter Arbeit daher heißen: Was tut die Arbeit der Schöpfung an?

10.2. Theologie der Arbeit im Dialog: Austausch und gemeinsame Suche nach den besten Lösungen

These:

Damit sich gute Arbeit konkret verwirklichen kann, braucht es das situationsnahe Zusammenwirken von Menschen, welche fundiert die Blickwinkel verschiedenster Disziplinen einbringen. Analog zur bereits bestehenden Einbindung von Arbeitspsychologie oder Arbeitsmedizin in Unternehmen kann dazu die Etablierung einer Arbeitstheologie dienen.

Die Formulierung detaillierter, auf konkrete Situationen bezogene Handlungsschritte muss am Ende meiner Arbeit ausbleiben, da diese nichts anderes als eine anmaßende

¹⁶⁸⁸ Vgl. oben 9.3.1.

¹⁶⁸⁹ Vgl. oben 9.1.2.

¹⁶⁹⁰ Vgl. oben 9.1.3, 9.1.5 u. 9.2.3.

Kompetenzüberschreitung eines einzelnen Theologen wäre. Schon das Zweite Vatikanische Konzil sucht in der Konstitution *Gaudium et spes* den Dialog mit anderen Disziplinen.¹⁶⁹¹ Die Theologie soll nicht grenzüberschreitend in die Kompetenzbereiche anderer hineinreden, aber sehr wohl ihren spezifischen Beitrag in die Verwirklichung guter Arbeit einbringen,¹⁶⁹² der als ein Beitrag im Zusammenwirken der Beiträge vieler verstanden werden muss. Die in den qualitativen Interviews befragten Personen sind als erste Expertinnen und Experten für die Gestaltung der Arbeit in ihren jeweiligen Unternehmen und damit als wichtigste Dialogpartnerinnen und Dialogpartner anzusehen. Der kurze Exkurs zu Ökologie und Psychologie hat eine Ahnung davon vermittelt, wie viel andere Wissenschaften zu den Bemühungen um gute Arbeit beitragen können. Dass dazu auch die Wirtschaftswissenschaften gehören, liegt auf der Hand. Nicht zuletzt stellt die Gestaltung der Arbeit eine politische Aufgabe dar, die nicht auf regionale oder nationale Bereiche beschränkt bleiben kann, sondern global zu sehen ist.

Die Theologie soll in das Zusammenwirken vor allem ihre Kompetenz einbringen, im jeweiligen Zusammenhang die grundlegendsten Fragen zu formulieren, Antwortmodelle anzubieten und damit die großen Zielhorizonte für das menschliche Handeln zu eröffnen. Die Interpretation der Interviews hinsichtlich der theologischen Kriterien für gute Arbeit hat gezeigt, dass in diesem Bereich die Theologie sich am meisten ergänzend einbringen kann, während ihr in Fragen über die Vorgehensweise bei der Zielerreichung zunächst sicher die hörende Rolle zukommt. Die theologische Rede von Schöpfung und Arbeit stellt einen grundlegenden Rahmen zur Verfügung, dessen die Menschen zur Einordnung und Ausrichtung auch der konkretesten Arbeitssituationen bedürfen, wenn die Arbeit nicht nur Sekundärzielen dienen soll, während die primären Ziele außer Acht gelassen werden.¹⁶⁹³ Die Primärziele außer Acht zu lassen, heißt aber den Produkten der Arbeit keine eigene Bedeutung beizumessen, was die Arbeit selbst ad absurdum führt.

¹⁶⁹¹ Vgl. oben 0.2.2. Vgl. EG 133.

¹⁶⁹² Vgl. EG 182.

¹⁶⁹³ Zur Unterscheidung von Primär- und Sekundärzielen vgl. Paul M. Zulehner, *Fundamentalpastoral* 33-34.

Aus der Inhaltsanalyse der durchgeführten Interviews lassen sich Gestaltungsaufgaben und Problemfelder in Bezug auf die Verwirklichung guter Arbeit benennen, welche aus theologischer Perspektive allein zwar benannt werden können, deren Behandlung aber auf redliche Weise nur im Zusammenwirken mit anderen Disziplinen erfolgen kann. Diese sind zum Beispiel

- das Finden und Bewerten von Zielen für die Arbeit,¹⁶⁹⁴
- die Verringerung der Erwerbsarbeit aufgrund zunehmender Automatisierung,¹⁶⁹⁵
- das Problem nur fragmentarisch verwirklichter Gleichrangigkeit unter den arbeitenden Menschen und damit verbunden die eingeschränkte Freiheit¹⁶⁹⁶ und Gerechtigkeit¹⁶⁹⁷ unter den Menschen,
- die Überforderung durch die Komplexität globaler Zusammenhänge,¹⁶⁹⁸
- die wertschätzende Einordnung der Unterschiede zwischen den Menschen¹⁶⁹⁹ und damit zusammenhängend die Beurteilung des jeweiligen persönlichen Maßes¹⁷⁰⁰ sowie der von den Einzelnen eingebrachten Arbeitsleistung,¹⁷⁰¹
- die Unausgewogenheit aus körperlicher und geistiger Betätigung in der Arbeit,¹⁷⁰²
- das Zueinander von Erwerbsarbeit, der Fülle sonstiger Arbeit und arbeitsfreier Zeit.¹⁷⁰³

Damit gute Arbeit Wirklichkeit werden kann, bedarf es von der konkreten Gestaltungssituation bis hin zu jenen Ebenen, auf denen der allgemeinere Rahmen für die Arbeitsgestaltung abgesteckt wird, das Zusammenwirken verschiedenster Kompetenzen. Es liegt auch an den Theologinnen und Theologen selbst, darauf bedacht zu sein, dass theologische beziehungsweise philosophische Fragestellungen nicht vergessen werden und Modelle zu finden, diese auch direkt an den Orten der

¹⁶⁹⁴ Vgl. oben 9.1.1. Vgl. oben 9.3.1.

¹⁶⁹⁵ Vgl. oben 9.1.4.

¹⁶⁹⁶ Vgl. oben 9.2.1. Vgl. oben 9.3.2.

¹⁶⁹⁷ Vgl. oben 9.2.4.

¹⁶⁹⁸ Vgl. oben 9.2.2.

¹⁶⁹⁹ Vgl. oben 9.2.5.

¹⁷⁰⁰ Vgl. oben 9.3.4.

¹⁷⁰¹ Vgl. oben 9.3.2.

¹⁷⁰² Vgl. oben 9.3.3.

¹⁷⁰³ Vgl. oben 9.3.4.

Arbeitsgestaltung einzubringen. Während zum Beispiel Psychologie oder Medizin als Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin längst selbstverständlich Eingang auch in privatwirtschaftliche Unternehmen gefunden haben, ist eine Arbeitstheologie oder auch eine Arbeitsphilosophie als Einrichtung in vergleichbarer Form meinem Wissen nach noch nicht verbreitet. Der theologische Beitrag zur Arbeitsgestaltung verbleibt so größtenteils im Bereich des Mitwirkens an allgemeinen politischen beziehungsweise gesellschaftlichen Diskursen und wird kaum direkt im konkreten Arbeitsleben der Menschen – wie zum Beispiel der interviewten Personen und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – spürbar.

Das Betätigungsfeld einer Arbeitstheologie könnte es sein, anlassbezogen oder aufgrund einer periodischen Standortbestimmung Arbeitsgemeinschaften und Teams dabei zu begleiten, die passenden Fragen für die Ausrichtung der Arbeit im jeweiligen Kontext zu formulieren, diese in die drei Bezugsrahmen menschlicher Arbeit einzuordnen und gemeinschaftlich zu deren Beantwortung zu gelangen. In diesen Prozess können von Seiten der Arbeitstheologin beziehungsweise des Arbeitstheologen bestehende theologische Deutungsmodelle als Angebote mit einfließen. Die Arbeitsweise der Arbeitstheologie, die vor Ort die Gestaltung von Arbeit unterstützt, kann dabei nicht anders als dialogisch verstanden werden. Sie hat nicht wie Arbeitsmedizin oder -psychologie die Möglichkeit, auf naturwissenschaftliche Beweisbarkeit zu rekurrieren, noch im alten Stil auf kirchliche Autorität zu pochen. Der angesichts der mündigen Freiheit aller Menschen gerechtfertigte Verlust dieser Autorität braucht aber nicht dazu führen, dass sich Theologinnen und Theologen aus der Formung von Weltanschauungen heraushalten. Sie sollen vielmehr ihre ureigenste Kompetenz theologischen Fragens und Hinterfragens den Menschen in der Gesellschaft zur Verfügung stellen, welche – so wurde bereits in der Einleitung formuliert¹⁷⁰⁴ – selbst die Mühe übernommen haben, die Orientierungsrahmen für ihr Leben und Handeln zu bestimmen. Auf dieser Basis könnte das Wirken einer Arbeitstheologie als praktische Disziplin verstanden werden, deren Betätigungsfeld in Anlehnung an die bereits oben zitierten Aufgaben der Arbeitspsychologie („Analyse,

¹⁷⁰⁴ Vgl. oben 0.3.2.

Bewertung, und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen nach definierten Humankriterien¹⁷⁰⁵) skizziert werden könnte als: *Unterstützung bei der Analyse, Bewertung, und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen nach als Angebot definierten Schöpfungskriterien.*

10.3. Der siebte Schöpfungstag als Schlüssel zum Verständnis von guter Arbeit

These:

Der siebte Schöpfungstag bietet einen genuin jüdisch-christlichen Ansatzpunkt zur Abgrenzung des Lebensbereichs Arbeit und zum Erschließen des Ziels der menschlichen Arbeit, indem er über die Arbeit hinaus auf die Vollendung der Schöpfung verweist.

Der siebte Schöpfungstag zeigt als Proprium der jüdisch-christlichen Tradition, dass sich das Leben nicht in der Arbeit erschöpft, sondern die Arbeit auf die Vollendung des Lebens in Fülle hinzielt. Die vollendete Schöpfung hält mehr für die Menschen bereit, als in der Arbeit erfahrbar ist. Die Arbeit *am* Sinn gipfelt in der Ruhe *im* Sinn des Lebens.¹⁷⁰⁶

Die Analyse der qualitativen Interviews hat ergeben, dass sich die Abgrenzung zwischen Arbeit und dem, was nicht mehr der Arbeit hinzuzuzählen ist, als schwierig erweist. Nicht-Arbeit wird mitunter bloß als Nicht-Erwerbsarbeit verstanden und Arbeit in der sogenannten Freizeit gar nicht als Arbeit identifiziert.¹⁷⁰⁷ Ausgehend vom siebten Schöpfungstag können Jüdinnen und Juden, Christinnen und Christen für sich selbst und für andere jene Lebensdimensionen erschließen, welche über die Arbeit hinausgehen und denen die Arbeit letztlich auch dient.

¹⁷⁰⁵ Eberhard Ulich, Arbeitspsychologie 2, zitiert nach: Eva Bamberg / Gisela Mohr / Christine Busch, Arbeitspsychologie 30.

¹⁷⁰⁶ Vgl. oben 1.4.1. Vgl. oben 3.1.8.

¹⁷⁰⁷ Vgl. oben 9.3.4.

In der religiösen Praxis des Christentums hat der siebte Schöpfungstag bisher keine besondere Bedeutung erlangt, eher gab es die Tendenz, sich zur Profilierung der eigenen Identität von der jüdischen Sabbatobservanz zu distanzieren.¹⁷⁰⁸ Eine dementsprechende – wenn auch unzutreffende – Deutung des biblisch überlieferten Wirkens Jesu am und in Bezug auf den Sabbat hat daran einen wesentlichen Anteil.¹⁷⁰⁹ Im Judentum hingegen ist aufgrund der jahrtausendelangen Geschichte der Pflege des Sabbats ein reicher Erfahrungsschatz über die Bedeutung des siebten Schöpfungstages für das Leben der Menschen vorhanden. Ich überlasse daher das Schlusswort meiner Dissertation einer Auswahl von Zitaten aus dem Buch „Der Schabbat“ des jüdischen Theologen Abraham Joshua Heschel, in denen zum Ausdruck kommt, wie der Sabbat über die Arbeit hinausweist, sich in ihm das Leben jetzt und die kommende Vollendung der Schöpfung verbinden und die Tage der Arbeit davon ihre Ausrichtung und ihr Ziel erhalten:

*In der Bibel ... ist Arbeit ein Mittel zum Zweck und der Sabbat als der Ruhetag, als Tag, an dem man keine Arbeit tut, dient nicht dem Zweck, verlorene Kraft wiederzugewinnen und sich für kommende Arbeit zu rüsten. Der Sabbat ist ein Tag für das Leben. Der Mensch ist kein Lasttier und der Sabbat dient nicht dem Zweck, seine Arbeit erfolgreicher zu machen. Als „letzter der Schöpfung, aber erster dem Plan nach“ ist der Sabbat „das Ziel der Erschaffung von Himmel und Erde“. Der Sabbat ist nicht um der Wochentage willen da; die Wochentage sind um des Sabbat willen da. Er ist kein Intermezzo, sondern Höhepunkt des Lebens.*¹⁷¹⁰

*Der Sabbat „ist ein Tag für Seele und Leib – Luxus und Freude sind integraler Bestandteil der Observanz des Sabbats. Der ganze Mensch, alle Bereiche seines Seins müssen am Segen teilhaben.“*¹⁷¹¹

¹⁷⁰⁸ Vgl. Andrea J. Mayer-Haas, Geschenk aus Gottes Schatzkammer 14.

¹⁷⁰⁹ Die umfangreiche neutestamentliche Forschung zum Sabbat von Andrea J. Mayer-Haas erweist die Interpretation als unrichtig, Jesus habe durch sein Verhalten den Sabbat relativieren oder kritisieren wollen, und zeigt auf, dass Jesus in seinem Sabbatverhalten nicht die Grenzen des in seiner Umwelt Üblichen überschritten hat. Das Wirken Jesu erscheint vor diesem Hintergrund dem Sabbat gegenüber als neutral, weder von Ablehnung noch von besonderer Befürwortung geprägt (Vgl. Andrea J. Mayer-Haas, Geschenk aus Gottes Schatzkammer 680).

¹⁷¹⁰ Abraham Joshua Heschel, Schabbat 12.

¹⁷¹¹ Abraham Joshua Heschel, Schabbat 17.

*Aber der Sabbat, wie der Mensch ihn erfährt, kann nicht im Exil überleben, als einsamer Fremdling unter den profanen Tagen. Er braucht die Gemeinschaft mit allen anderen Tagen. Alle Tage der Woche müssen in geistiger Übereinstimmung mit dem Tag der Tage sein. Unser ganzes Leben sollte eine Pilgerfahrt zum siebten Tag sein; der Gedanke an den Wert dessen, was dieser Tag uns bringen könnte, muss immer in uns gegenwärtig sein. Denn der Sabbat ist der Kontrapunkt des Lebens, die Melodie, die durch alle Aufregungen und Wechselfälle des Lebens, die unser Bewusstsein bedrohen, durchgehalten wird, in ihm sind wir uns der Gegenwart Gottes in der Welt bewusst.*¹⁷¹²

*Die Arbeit der Wochentage und die Ruhe am Siebten Tag gehören zusammen. Der Sabbat verleiht den Geist, den anderen Tagen wird er verliehen.*¹⁷¹³

*Für den Menschen der Bibel bedeutet menucha [Ruhe, Anm.] dasselbe wie Glück und Stille, Frieden und Harmonie. Das Wort, mit dem Hiob den Zustand beschrieb, nach dem er sich sehnte, hat dieselbe Wurzel wie menucha.*¹⁷¹⁴

*Der siebte Tag ist der Waffenstillstand im grausamen Existenzkampf des Menschen, ein Waffenstillstand in allen persönlichen und sozialen Konflikten, Friede zwischen Mensch und Mensch, Mensch und Natur, Friede im Menschen; ein Tag, an dem der Umgang mit Geld als Entweihung gilt, an dem der Mensch seine Unabhängigkeit bestätigt von dem, was der oberste Götze der Welt ist. Der siebte Tag ist der Exodus aus Spannung, die Befreiung des Menschen aus seiner eigenen Verwirrung.*¹⁷¹⁵

*Nach Aussage des Talmud ist der Sabbat ... etwas wie die Ewigkeit oder die zukünftige Welt. Dieser Gedanke, dass wir ein Siebtel unseres Lebens als Paradies erfahren können, ist ... für die Juden eine Offenbarung.*¹⁷¹⁶

*Der siebte Tag hat die Atmosphäre des siebten Himmels und wurde als Vorgeschmack der zukünftigen Welt gegeben.*¹⁷¹⁷

¹⁷¹² Abraham Joshua Heschel, Schabbat 69.

¹⁷¹³ Abraham Joshua Heschel, Schabbat 21.

¹⁷¹⁴ Abraham Joshua Heschel, Schabbat 21-22.

¹⁷¹⁵ Abraham Joshua Heschel, Schabbat 25-26.

¹⁷¹⁶ Abraham Joshua Heschel, Schabbat 59.

¹⁷¹⁷ Abraham Joshua Heschel, Schabbat 59-60.

*An jedem siebten Tag geschieht ein Wunder: die Auferstehung der Seele, der Seele des Menschen und der Seele aller Dinge.*¹⁷¹⁸

*An diesem Tag sind wir aufgerufen, Anteil zu nehmen an dem, was ewig ist in der Zeit, uns vom Geschaffenen dem Geheimnis der Schöpfung selbst zuzuwenden, von der Welt der Schöpfung zur Schöpfung der Welt.*¹⁷¹⁹



¹⁷¹⁸ Abraham Joshua *Heschel*, Schabbat 66.

¹⁷¹⁹ Abraham Joshua *Heschel*, Schabbat 10.

11. Resümee über den wissenschaftlichen Ertrag der Dissertation

Ich betrachte es als eine Stärke der Theologie im Zusammenwirken mit anderen Wissenschaften, dass sie das menschliche Handeln in große Sinnzusammenhänge einzuordnen vermag, welche dem alltäglichen Tun eine Richtung verleihen. Von daher ist der kriteriologische Teil meiner Dissertation daraufhin angelegt, als Zielhorizont ein idealtypisches Verständnis von Arbeit zu entwickeln. Dieses mag zunächst realitätsfern oder gar utopisch erscheinen. Als Menschen leben wir aber „in der Spannung zwischen dem Auf und Ab des Augenblicks und dem Licht der Zeit, dem größeren Horizont, der Utopie, die uns für die Zukunft öffnet, die uns als letzter Grund an sich zieht.“¹⁷²⁰ Der erste Teil meiner Arbeit dient der Eröffnung eines solchen größeren Horizonts, indem die menschliche Arbeit im Grund und Ziel allen Seins und Handelns, also in Gott, verankert wird.¹⁷²¹ Verstanden als Mitarbeit an der Schöpfung Gottes erhält die Arbeit ihren großen Zielhorizont, der Vielfalt der Schöpfung und der Entfaltung des Lebens in ihr zu dienen, und zugleich die beruhigende Entlastung, dass die vollendete Erreichung ihres Ziels nicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufgebürdet wird, sondern bei Gott selbst liegt.¹⁷²²

Mit dem ersten Teil der Dissertation liegt aber keineswegs schon ihr angestrebter Ertrag vor. Vielmehr sind die aufgrund der Fülle der behandelten Themen nur überblicksartig dargestellten Inhalte des ersten Teils die Voraussetzung, um in Folge den theologischen Zielhorizont für menschliche Arbeit behutsam an einen Dialog mit heutiger Arbeitswelt und dem darin gelebten Arbeitsverständnis heranzuführen.¹⁷²³ Als behutsam bezeichne ich diese Heranführung deswegen, weil die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner der qualitativen Interviews aus einem Umfeld ausgewählt wurden, das schon größere Übereinstimmung mit dem Ideal

¹⁷²⁰ EG 222.

¹⁷²¹ Vgl. oben 0.3.1.

¹⁷²² Vgl. oben 1.4.

¹⁷²³ Vgl. oben Seite 17.

aufweist als andere Bereiche. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner verfügen alle, da sie in Produktionsbetrieben arbeiten, über einen relativ unmittelbaren Bezug zu einem angreifbaren Produkt der Arbeit. Außerdem haben sie einen „sicheren“ Arbeitsplatz und als Führungskräfte persönliche Gestaltungsfreiheit.¹⁷²⁴ Zugleich zählen sie zu jenen Personen in der Arbeitswelt, die aufgrund ihrer Führungsfunktion, auch die Arbeit von anderen – vielleicht schlechter gestellten – Menschen gestalten und deren Rahmenbedingungen verändern können, ein Umstand, der dafür spricht, den Dialog bei ihnen zu beginnen.

Das Ziel meiner Dissertation war es, in einem Dialog zwischen einem theologisch-idealtypischen Arbeitsverständnis und dem Arbeitsverständnis der Menschen von heute einen ersten Schritt zu tun. Diesen ersten Schritt habe ich durch die Auswahl der befragten Personen als kleinen Schritt konzipiert, da meine qualitative Studie auf einem hohen Niveau heutiger Arbeitswelt ansetzt und die leider nicht unbeträchtliche Fülle schlechterer Arbeitsverhältnisse im Rahmen meiner Dissertation aufgrund der notwendigen Begrenzung der Untersuchung unerwähnt bleiben.¹⁷²⁵ Diese Art der Begrenzung erfolgte bewusst, nicht aus mangelndem Interesse an den vielen bedenklichen Erscheinungen in der heutigen Arbeitswelt, sondern aus meiner persönlichen Wahrnehmung heraus, dass bereits viele Arbeiten in verschiedenen Disziplinen zu Themen wie prekäre Arbeitsverhältnisse, Arbeitslosigkeit, „working poor“ etc. verfasst wurden und werden. Mit meinem Dissertationsprojekt wollte ich demgegenüber an den in Österreich schon beziehungsweise immer noch existierenden hohen Arbeitsstandards anknüpfen, die es einerseits zu bewahren gilt und die andererseits, wie sich gezeigt hat, noch Potential zur Weiterentwicklung enthalten. Auf dieser Ebene liegt auch der wissenschaftliche Ertrag meiner Dissertation.

Der Ertrag besteht zunächst in der in den Kapiteln 6 und 7 dargestellten Fülle der Ergebnisse der durchgeführten qualitativen Studie, welche einen fundierten Einblick in das Arbeitsverständnis und die Arbeitssituation der befragten Personen vermittelt. Trotz der guten Rahmenbedingungen des gewählten Untersuchungsfeldes ergeben

¹⁷²⁴ Vgl. oben 5.2.3.

¹⁷²⁵ Vgl. oben Seite 410.

sich daraus einige offene Fragen beziehungsweise Problemfelder, die mit einem Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit verbunden sind.¹⁷²⁶ Darüber hinaus eröffnen die in Kapitel 10 formulierten Thesen eine Richtung für den Dialog und die Zusammenarbeit zwischen Arbeitswelt, Theologie und anderen Wissenschaften.

Zur Vervollständigung des in der vorliegenden Untersuchung erlangten Bildes würde es nun gelten, ähnliche Studien auch in anderen Feldern und Kontexten durchzuführen, deren Rahmenbedingungen weniger optimal erscheinen. Außerdem sollte die Stichhaltigkeit der abschließenden Thesen durch konkrete Projekte in Unternehmen überprüft werden. Als Ausgangspunkt dafür könnte die Konzeptionierung, Umsetzung und Evaluierung von „arbeitstheologischen“ Einsätzen dienen, wie sie in der zweiten These umrissen wurden.¹⁷²⁷

¹⁷²⁶ Vgl. oben Kapitel 9 beziehungsweise die Aufzählung auf Seite 455.

¹⁷²⁷ Vgl. oben Seite 455ff.

Literatur- und Abkürzungsverzeichnis

Bibel und Lehramtstexte

»Die Heilige Schrift«. Einheitsübersetzung, Stuttgart ⁸1998.

»Evangelii gaudium« (24. November 2013). Apostolisches Schreiben EVANGELII GAUDIUM des Heiligen Vaters Franziskus an die Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die Personen geweihten Lebens und an die christgläubigen Laien über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute, hrsg. vom Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz, Bonn 2013 (= Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 194)

»Gaudium et spes«. Pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute, in: RAHNER Karl / VORGRIMLER Herbert, Kleines Konzilskompodium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanums, Freiburg im Breisgau ²⁵1994, 449-552.

»Laborem exercens« (1981). Rundschreiben LABOREM EXERCENS Seiner Heiligkeit Papst Johannes Paul II. an die verehrten Mitbrüder im Bischofsamt, die Priester und Ordensleute, die Söhne und Töchter der Kirche und an alle Menschen guten Willens »Über die menschliche Arbeit« zum neunzigsten Jahrestag der Enzyklika RERUM NOVARUM, in: NELL-BREUNING Oswald v., Arbeit vor Kapital. Kommentar zur Enzyklika Laborem exercens von Johannes Paul II., Wien 1983 (=Katholische Sozialakademie Österreichs (Hg.), Soziale Brennpunkte 10), 123-177.

Sonstige Literatur

ARNOLD Bill T., Genesis, Cambridge 2009 (= WITHERINGTON Ben III / ARNOLD Bill T. (u.a.) (Hgg.), New Cambridge Bible commentary 1).

BAMBERG Eva / MOHR Gisela / BUSCH Christine, Arbeitspsychologie. Unter Mitarbeit von Jan Dettmers, Rahel Duresso, Annkatrin Hoppe, Monique Janneck, Kathleen

Otto, Thomas Rigotti, Henning Staar, Brigitte Steinmetz, Tim Vahle-Hinz und Sylvie Vincent, Göttingen 2012.

BAUMGARTNER Alois, Solidarität als sozialetisches Prinzip, in: GABRIEL Ingeborg / RENÖCKL Helmut (Hgg.), Solidarität in der Krise. Auf der Suche nach neuen Wegen, Wien 2012, 59-66.

BIFFL Gudrun / HAMACHERS-ZUBA Ursula / OKOLOWICZ Justyna / RENNER Katharina / STEINMAYR Andreas, Die Österreicher/-innen und der Wandel in der Arbeitswelt, in: FRIESL Christian / HAMACHERS-ZUBA Ursula / POLAK Regina (Hgg.), Die Österreicher/-innen. Wertewandel 1990-2008, Wien 2009, 37-86.

BÖTTCHER Herbert, Kapitalismus als „Religion“ und die Unterscheidung zwischen Gott und Götzen, in: Pax Christi Kommission Weltwirtschaft (Hg.), Der Gott Kapital. Anstöße zu einer Religions- und Kulturkritik, Berlin ²2006, 17-60.

BRUEGGEMANN Walter, Genesis, Atlanta 1982 (= MAYS James Luther / MILLER Patrick D., Jr. / ACHTEMEIER Paul J. (Hgg.), Interpretation. A Bible Commentary for Teaching and Preaching 1).

BRÜGGEMANN Ernst, Die menschliche Person als Subjekt der Arbeit. Das „Prinzip des Vorrangs der Arbeit vor dem Kapital“ und seine Umsetzung in der heutigen Gesellschaft, Paderborn 1994 (=Abhandlungen zur Sozialethik 33).

BUCHER Anton A., Einführung in die empirische Sozialwissenschaft. Ein Arbeitsbuch für TheologInnen, Stuttgart 1994.

DAUTZENBERG Gerhard, Leben. IV. Biblisch-theologisch, in: KASPER Walter (Hg.) (u.a.), Lexikon für Theologie und Kirche. Sechster Band. Kirchengeschichte bis Maximianus, Freiburg im Breisgau – Sonderausgabe 2006, 712-714.

DRESING Thorsten / PEHL Thorsten, Praxisbuch Interview & Transkription. Regelsysteme und Anleitungen für qualitative ForscherInnen, Marburg ⁴2012. Quelle: www.audiotranskription.de/praxisbuch (Datum des Downloads: 19. April 2013)

- ERNST Michael, Allegorese, in: STUBHANN Matthias (Hg.), Die Bibel von A-Z. Das aktuelle Lexikon zur Bibel, Erlangen o.J., 30.
- ERNST Michael, Leben, in: STUBHANN Matthias (Hg.), Die Bibel von A-Z. Das aktuelle Lexikon zur Bibel, Erlangen o.J., 418-419.
- FABRY Joseph B., Das Ringen um Sinn. Eine Einführung in die Logotherapie. Mit einem Vorwort von Viktor E. Frankl, Freiburg im Breisgau 1978.
- FELFE Jörg, Arbeits- und Organisationspsychologie 1. Arbeitsgestaltung, Motivation und Gesundheit, Stuttgart 2012 (= LELOW Bernd / VON SALISCH Maria (Hgg.), Grundriss der Psychologie 23).
- FISCHER Georg / MARKL Dominik, Das Buch Exodus, Stuttgart 2009 (=DOHMEN Christoph (Hg.), Neuer Stuttgarter Kommentar / Altes Testament 2).
- FISCHER Georg, Die Anfänge der Bibel. Studien zu Genesis und Exodus, Stuttgart 2011 (= HIEKE Thomas / SCHMELLER Thomas (Hgg.), Stuttgarter Biblische Aufsatzbände 49).
- FROSCHAUER Ulrike / LUEGER Manfred, Das qualitative Interview zur Analyse sozialer Systeme, Wien 1992.
- GABRIEL Ingeborg, Grundzüge und Positionen katholischer Sozialethik, in: GABRIEL Ingeborg (u.a.), Perspektiven ökumenischer Sozialethik. Der Auftrag der Kirchen im größeren Europa, Mainz ²2006, 127-226.
- GABRIEL Ingeborg, Über Solidarität. Zur Einleitung, in: GABRIEL Ingeborg / RENÖCKL Helmut (Hgg.), Solidarität in der Krise. Auf der Suche nach neuen Wegen, Wien 2012, 9-22.
- GEMOLL Wilhelm, Griechisch-deutsches Schul- und Handwörterbuch. Durchgesehen und erweitert von Karl Vretska, München/Wien ⁹1954, Neuauflage 1988.
- GIRTTLER Roland, Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit, Wien 1984 (= GIRTTLER Roland (Hg.), Studien zur qualitativen Sozialforschung 1).

HALBMAYR Alois, *Gott und Geld in Wechselwirkung. Zur Relativität der Gottesrede*, Paderborn 2009.

HESCHEL Abraham Joshua, *Der Schabbat. Seine Bedeutung für den heutigen Menschen*. Aus dem Englischen übersetzt von Ruth Olmesdahl, Berlin 2001 (= ASCHKENASY Yehuda / EHRLICH Ernst Ludwig / KREMERS Heinz (Hgg.), *Information Judentum* 10).

HOFFMANN-RIEM Christa, *Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jahrgang 32, 1980, 339-372.

HOPF Christel, *Soziologie und qualitative Sozialforschung*, in: HOPF Christel / WEINGARTEN Elmar (Hgg.), *Qualitative Sozialforschung*, Stuttgart 1979, 11-37.

HUBER Wolfgang, *Soziale Gerechtigkeit als biblische Forderung*, in: LEDERHILGER Severin (Hg.), *Gerechtigkeit will ich. Christliche Provokation für die Ökonomie*. 12. Ökumenische Sommerakademie Kremsmünster 2010, Frankfurt am Main 2011, 43-56.

KELLE Udo, *Computergestützte Analyse qualitativer Daten*, in: FLICK Uwe, KARDORFF Ernst v., STEINKE Ines, *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Hamburg⁸2010, 485-502.

KÖNIG Franz *Kardinal*, *Haus auf festem Grund. Lebensideen und Orientierungen*. Herausgegeben von Annemarie Fenzl und Reginald Földy, Wien 1994.

KREUTZER Ansgar, *Arbeit und Muße. Studien zu einer Theologie des Alltags*, Wien 2011 (=Forum Religion & Sozialkultur 19).

LAMNEK Siegfried, *Qualitative Sozialforschung*. Unter Mitarbeit von Claudia Krell, Weinheim⁵2010.

LIES Lothar / HELL Silvia, *Heilsmysterium. Eine Hinführung zu Christus*, Graz 1992.

- MARX Karl / ENGELS Friedrich, Werke. Herausgegeben vom Institut für Marxismus-Leninismus beim ZK der SED. Aus dem Russischen vom Institut für Marxismus-Leninismus der KPdSU, Ergänzungsband 1, Berlin 1968.
- MAYER-HAAS Andrea J., „Geschenk aus Gottes Schatzkammer“. Jesus und der Sabbat im Spiegel der neutestamentlichen Schriften, Münster 2003 (=FRANKEMÖLLE Hubert / EBNER Martin (Hgg.), Neutestamentliche Abhandlungen 43)
- MAYRING Philipp, Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim¹¹2010.
- MOSER Michaela, Strukturelle Armut in Europa. Analyse und Bekämpfung, in: LEDERHILGER Severin (Hg.), Gerechtigkeit will ich. Christliche Provokation für die Ökonomie. 12. Ökumenische Sommerakademie Kremsmünster 2010, Frankfurt am Main 2011, 94-118.
- NELL-BREUNING Oswald v., Arbeit vor Kapital. Kommentar zur Enzyklika Laborem exercens von Johannes Paul II., Wien 1983 (=Katholische Sozialakademie Österreichs (Hg.), Soziale Brennpunkte 10).
- NENTWIG Wolfgang / BACHER Sven / BRANDL Roland, Ökologie kompakt, Heidelberg 2007.
- PESCH Otto Hermann, Gerechtigkeit. IV. Systematisch-theologisch, in: KASPER Walter (Hg.) (u.a.), Lexikon für Theologie und Kirche. Vierter Band. Franca bis Hermenegild, Freiburg im Breisgau – Sonderausgabe 2006, 503.
- POLAK Regina, Einleitung, in: POLAK Regina (Hg.), Zukunft. Werte. Europa. Die Europäische Wertestudie 1990-2010: Österreich im Vergleich, Wien 2011, 9-19.
- PRÜLLER-JAGENTEUFEL Gunter, Die Herausforderung globaler Solidarität, in: GABRIEL Ingeborg / RENÖCKL Helmut (Hgg.), Solidarität in der Krise. Auf der Suche nach neuen Wegen, Wien 2012, 83-93.
- RAHNER Karl / VORGRIMLER Herbert, Kleines Konzilskompodium. Sämtliche Texte des Zweiten Vatikanums, Freiburg im Breisgau²⁵1994.

- RENO Russell R., Genesis, London 2010 (=RENO Russell R. (u.a.) (Hgg.), SCM Theological Commentary on the Bible 1).
- RHEINBERG Falko, Motivationsdiagnostik, Göttingen 2004 (= HOLLING Heinz / PETERMANN Franz (Hgg.), Kompendien psychologische Diagnostik 5).
- RICCARDI Nicola, Sostenibilità del lavoro e bene comune, in: CACCIOTTI Alvaro / MELLI Maria (Hgg.), La grazia del lavoro. Atti del VII Convegno Storico di Greccio, Greccio, 8 - 9 maggio 2009, Milano 2010 (=Biblioteca di frate Francesco 9), 133-145.
- SAILER-PFISTER Sonja, Theologie der Arbeit vor neuen Herausforderungen. Sozialethische Untersuchungen im Anschluss an Marie-Dominique Chenu und Dorothee Sölle, Berlin 2006 (= HEIMBACH-STEINS Marianne / ULRICH Hans G. / WANNENWETSCH Bernd (Hgg.), Ethik im theologischen Diskurs (EThD) 12).
- SCHARBERT Josef, Genesis 1-11, Würzburg ³1990 (=PLÖGER Josef G. / SCHREINER Josef (Hgg.), Die neue Echter Bibel. Kommentar zum Alten Testament mit der Einheitsübersetzung 5).
- SCHEID Claudia / RENNER Katharina, Leistungsethik in der Transformation: Die Bedeutung der Arbeit, in: POLAK Regina (Hg.), Zukunft. Werte. Europa. Die Europäische Wertestudie 1990-2010: Österreich im Vergleich, Wien 2011, 137-163.
- SCHMIDT Christiane, Analyse von Leitfadeninterviews, in: FLICK Uwe, KARDORFF Ernst v., STEINKE Ines, Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Hamburg ⁸2010, 447-456.
- SCHMIDT Jochen B., Unlust und Glaube. Die Aporie erlebnisorientierter Freizeitgestaltung als Herausforderung für die Kulturhermeneutik, in: CLAUDY Tobias / ROTH Michael (Hgg.), Freizeit als Thema theologischer Gegenwartsdeutung, Leipzig 2005 (=BEYERLE Stefan / PETZOLDT Matthias / ROTH Michael (Hgg.), Theologie – Kultur – Hermeneutik 1) 105-119.

- SCHRAMM Michael, Gerechtigkeit. I. Philosophisch-ethisch, in: KASPER Walter (Hg.) (u.a.), Lexikon für Theologie und Kirche. Vierter Band. Franca bis Hermenegild, Freiburg im Breisgau – Sonderausgabe 2006, 498-500.
- SÖLLE Dorothee, Gegenwind. Erinnerungen, München 1999.
- SÖLLE Dorothee, Lieben und Arbeiten. Eine Theologie der Schöpfung, München 2001.
- STEINKE Ines, Gütekriterien qualitativer Forschung, in: FLICK Uwe, KARDORFF Ernst v., STEINKE Ines, Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Hamburg ⁸2010, 319-331.
- ULICH Eberhard, Arbeitspsychologie, Stuttgart ⁶2005.
- VOGT Markus, Galilei, in: KASPER Walter (Hg.) (u.a.), Lexikon für Theologie und Kirche. Vierter Band. Franca bis Hermenegild, Freiburg im Breisgau – Sonderausgabe 2006, 270-271.
- VOGT Markus, Ökologische und intergenerationelle Solidarität, in: GABRIEL Ingeborg / RENÖCKL Helmut (Hgg.), Solidarität in der Krise. Auf der Suche nach neuen Wegen, Wien 2012, 95-112.
- VOLLMER Uwe, Geld, Banken und Moral. Lässt sich die Geldwirtschaft ethisch rechtfertigen?, in: BEYERLE Stefan / ROTH Michael (Hgg.), Geld als bestimmender Faktor menschlicher Existenz, Leipzig 2006 (=BEYERLE Stefan / PETZOLDT Matthias / ROTH Michael (Hgg.), Theologie – Kultur – Hermeneutik 5) 97-119.
- WEBERBERGER Richard, Brasilien – Kirche für die Armen. Erfahrungen aus den Landkonflikten in Barreiras, in: LEDERHILGER Severin (Hg.), Gerechtigkeit will ich. Christliche Provokation für die Ökonomie. 12. Ökumenische Sommerakademie Kremsmünster 2010, Frankfurt am Main 2011, 170-193.
- WEGNER Gerhard, „Outsourcen Sie nicht Ihre Seele!“. Spiritualität, Wirtschaft und Arbeit, Berlin 2006 (=WEGNER Gerhard (Hg.), Protestantische Impulse für Gesellschaft und Kirche 1).

WESTERHORSTMANN Katharina, Selbstverwirklichung und Pro-Existenz. Frausein in Arbeit und Beruf bei Edith Stein, Paderborn 2004 (= BAUMANN Klaus (Hg.) (u.a.), Paderborner theologische Studien 43).

ZULEHNER Paul M., Christen in der Arbeitswelt, Wien 2011.

ZULEHNER Paul M., Liebe und Gerechtigkeit. Zur Antrittsenzyklika von Papst Benedikt XVI., Wien 2006.

ZULEHNER Paul M., Leibhaftig glauben. Lebenskultur nach dem Evangelium. Unter Mitarbeit von Josef Brandner, Kevelaer 2008.

ZULEHNER Paul M., Pastoraltheologie. Band 1. Fundamentalpastoral. Kirche zwischen Auftrag und Erwartung. Unter Mitarbeit von Johannes Haas, Andreas Heller, Maria K. Widl und Rupert Stadler, Düsseldorf²1991 (=ZULEHNER Paul M., Pastoraltheologie 1).

Abkürzungen

EG: »Evangelii gaudium« (24. November 2013). Apostolisches Schreiben EVANGELII GAUDIUM des Heiligen Vaters Franziskus an die Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die Personen geweihten Lebens und an die christgläubigen Laien über die Verkündigung des Evangeliums in der Welt von heute.

GS: »Gaudium et spes«. Pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute.

LE: »Laborem exercens« (1981). Rundschreiben LABOREM EXERCENS Seiner Heiligkeit Papst Johannes Paul II. an die verehrten Mitbrüder im Bischofsamt, die Priester und Ordensleute, die Söhne und Töchter der Kirche und an alle Menschen guten Willens »Über die menschliche Arbeit« zum neunzigsten Jahrestag der Enzyklika RERUM NOVARUM.

Die Bücher der Heiligen Schrift wurden nach den Loccumer Richtlinien zitiert.

Abstract (deutsch)

Der erste Teil der Dissertation beschreibt ein theologisch-idealtypisches Verständnis von guter Arbeit, welches Arbeit als unverzichtbaren und bereichernden Teil des menschlichen Lebens und als Mitarbeit an Gottes Schöpfung charakterisiert. Als Ergebnis dieses ersten Teiles werden Kriterien formuliert, anhand derer gute Arbeit von lebensfeindlicher Arbeit unterschieden werden kann.

Der zweite Teil der Dissertation enthält die Inhaltsanalyse von insgesamt neun qualitativen Interviews mit Führungskräften aus österreichischen Produktionsbetrieben. Dadurch wird sichtbar gemacht, auf Basis welcher Bedeutungszusammenhänge die Arbeit im untersuchten Ausschnitt der Arbeitswelt gestaltet wird, und eine Grundlage geschaffen, die theologische Vision guter Arbeit mit einem Bereich heutiger Arbeitswirklichkeit in Dialog treten zu lassen. In der anschließenden Reflexion werden die Inhalte der qualitativen Interviews und die theologischen Kriterien für gute Arbeit miteinander in Beziehung gesetzt. Daraus ergeben sich neben Übereinstimmungen auch einige offene Fragen und Problemfelder in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit und den Dialog zwischen Arbeitswelt und Theologie. Am Ende der Dissertation stehen schließlich drei Thesen zur Förderung guter Arbeit im Sinne der im ersten Teil formulierten Kriterien.

Abstract (english)

The first part of this dissertation describes a theological ideal-typical concept of good work, which defines work as an indispensable and enriching aspect of human life and as a collaborative component of God's creation. As an outcome of this first part, criteria are formulated by which good work can be distinguished from work that is hostile to life.

The second part of this dissertation comprises a content analysis of a total of nine qualitative interviews with executives from Austrian manufacturing facilities. This sheds light on the underlying context of meaning by which work in this working environment is organized, and forms the basis to allow for a dialogue between a theological vision of good work and a segment of today's work life. In the subsequent contemplation, the contents of the qualitative interviews are correlated with theological criteria for good work. Thereby arise, in addition to congruences, open questions and problematic issues in relation to the organization of work and the dialogue between the world of work and theology. At the end of this dissertation, three theses are presented to promote good work according to the criteria formulated in the first part.

LEBENS LAUF

Jochen Simon

Geboren 1976 in Neunkirchen, Niederösterreich.

AUSBILDUNG

<i>Schule</i>	1982 – 1986: Volksschule in Pitten, Niederösterreich. 1986 – 1994: Gymnasium in Wiener Neustadt.
<i>Studium</i>	1994 – 2001: Studium der Fachtheologie (kath.) und Selbständigen Religionspädagogik (kath.) an der Universität Wien. 1998/99: Studium an der Päpstlichen Universität Gregoriana in Rom. ab 2009: Doktoratsstudium Katholische Theologie an der Universität Wien.
<i>zusätzliche Qualifikationen</i>	1999 – 2001: Absolvierung des Ausbildungsprogramms für den Unterricht in Deutsch als Fremdsprache am Institut für Germanistik der Universität Wien. 2011: Blockseminar "PE-compact" (Gesellschaft für Personalentwicklung, Wien). 2013: Ausbildung zum "innerkirchlichen Mediator" (Institut für Transformative Mediation, München).

BERUFSERFAHRUNG

<i>Aktuell</i>	seit 2013: Religionslehrer an der HTL3, Leberstraße 4c, 1030 Wien.
<i>frühere Tätigkeiten</i>	1997 – 2001: Domführungen und Mitarbeit in der Domkustodie in Gurk, Kärnten. 1999 – 2001: Religionslehrer im Sonderpädagogischen Zentrum Hackinger Kai und im Sonderpädagogischen Zentrum Galileigasse in Wien. 2002: Religionslehrer am BG/BRG X., Ettenreichgasse, 1100 Wien. 2002 – 2003: Religionslehrer am BRG XVI., Schuhmeierplatz, 1160 Wien. 2004 – 2005: Religionslehrer am Bundesrealgymnasium und an der Berufsschule in 4150 Rohrbach in Oberösterreich. 2005 – 2006: Religionslehrer in der Krankenpflegeschule im AKH, 1090 Wien. 2005 – 2008: Religionslehrer am BRG XVI., Schuhmeierplatz, 1160 Wien. 2007 – 2009: Pastoralassistent in der Pfarre Breitenfeld, 1080 Wien. 2010 – 2013: Personalentwickler in der Erzdiözese Wien.

Wien, im März 2014