

Memoranden-Forum:
Bonner Impulse für
Gesellschaft und Wirtschaft

Wertewandel in Familie, Schule und Arbeitswelt

4. aktualisierte und erweiterte Auflage

Dr. Herbert Bruch, Wolfgang Gärthe, Bernhard Jagoda,
Karsten Koppe, Ilse Lang, Dr. Franz Prast, Prof. Dr. Winfried Schlaffke,
Dr. Josef Siegers, Dr. Richard Wanka, Prof. Dr. Artur Wollert

Für alle Menschen, die unterwegs sind, um
zu verstehen,
Erfahrungen zu verarbeiten,
zuzuhören und zu fragen,
um Antworten zu finden und
vor allen Dingen etwas zu tun.

Wir danken Frau Ilse Lang sehr herzlich –
für die wesentliche Förderung, die wir bei unserer Arbeit im
Memoranden-Forum erfahren haben.

Wolfgang Gärthe

Memoranden-Forum

Wertewandel in Familie, Schule und Arbeitswelt

4. aktualisierte und erweiterte Auflage

ISBN: 3-936172-04-8

- 1. Auflage 2006**
- 2. Auflage 2006**
- 3. Auflage 2010**

Gesamtauflage: 11.000

Collegium

Dr. Herbert Bruch
ehemaliger Sprecher des
Vorstandes der Grundig AG

Wolfgang Gärthe
Geschäftsführer
Euro-Schulen-Organisation GmbH

Bernhard Jagoda
Präsident a.D.
der Bundesanstalt für Arbeit

Karsten Koppe
Präsident a.D.
des Landesarbeitsamtes Nordrhein-Westfalen

Ilse Lang
Unternehmerin

Dr. Franz Prast
Vizepräsident a.D.
der Regionaldirektion Bayern
der Bundesagentur für Arbeit

Prof. Dr. Winfried Schlaffke
Präsident der privaten Fachhochschule
ISM International School of Management Dortmund,
ehemaliger Geschäftsführer des Instituts
der deutschen Wirtschaft Köln

Dr. Josef Siegers
früher Mitglied der
Hauptgeschäftsführung der Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und
alternierender Vorsitzender
des Vorstandes der Bundesanstalt für Arbeit

Dr. Richard Wanka
Präsident a.D.
des Landesarbeitsamtes Bayern

Prof. Dr. Artur Wollert
Unternehmer

Memoranden-Forum

c/o Wolfgang Gärthe · Meisenweg 10 · 63741 Aschaffenburg
Internet: www.memoranden-forum.de

Vorwort	9
Werte entscheiden	
Dr. Arend Oetker	
Unternehmer, Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft	
Editorial	11
Wolfgang Gärthe	
I. Wertebedeutung in Politik, Staat und Gesellschaft	15
II. Wertewandel – Herausforderung für Schule und Elternhaus	31
III. Werteorientierung in Familie, Wirtschaft und Arbeitswelt	59
Praxisbeispiel	107
Schulprogramm und Elternarbeit an der Schule Paunsdorf – Ohne sie geht nichts – Eltern sind Partner	
Bisher erschienene Memoranden	119

Werte entscheiden

Oft ist in dieser Zeit von dem Wort „Krise“ die Rede: „Finanz- und Wirtschaftskrise“, „Vertrauenskrise“, ja selbst „Staatenkrise“. Eine Krise ist die Zuspitzung einer Situation. Sie erfordert eine Unterscheidung und meist auch eine Entscheidung: Links herum oder rechts? Wendepunkt zum Besseren oder zur Katastrophe?

In der Krise tut Orientierung not. Die eigenen Werte bilden dabei den wichtigsten Ankerpunkt. Werte entscheiden.

Die Finanzkrise zwingt uns, wieder verstärkt über das Spannungsfeld von Freiheit und Verantwortung nachzudenken. Wir dürfen den Einzelnen moralisch nicht überfordern, indem wir kaum Regeln aufstellen und es dem Einzelnen überlassen, für das Ganze Verantwortung zu zeigen. Wir dürfen den Einzelnen aber gerade auch nicht unterfordern, weil Regeln allein nie etwas vollständig regeln können, sondern im Gegenteil ein Übermaß an Regelungen Freiheit beschränkt und damit auch das notwendige innere Verantwortungsgefühl jedes Einzelnen zu verdrängen droht.

Was ist die richtige Balance zwischen Regeln und Freiheit? Wir haben dank der Globalisierung international enorm an Bewegungsfreiheit gewonnen. Dieser großen Freiheit müssen wir uns aber als würdig erweisen, indem wir uns aus eigener Einsicht an Werte halten. Dazu gehört zuallererst, sich seinen Mitarbeitern gegenüber verpflichtet zu fühlen. Das mag altmodisch klingen, aber das gehört für mich zum Kern der unternehmerischen Haltung. Zwar ist das zunächst nur ein Appell. Untermauert wird er aber dadurch, dass Unternehmen, die auf Werte wie Vertragstreue sowie Verantwortungsgefühl für die Mitarbeiter und den Standort setzen, tatsächlich auf Dauer erfolgreicher sind als verantwortungslose.

Vertrauensverlust ist eine direkte Folge eines Mangels an Verantwortungsgefühl mit katastrophalen Folgen für das betroffene Unternehmen. Deutsche Unternehmen wären daher gut beraten, dem Thema Corporate Social Responsibility (CSR) höchste Relevanz für die unternehmerischen Aktivitäten einzuräumen. Initiativen wie diese, die sich der vermehrten Werteorientierung und -reflexion in Schule und Arbeitswelt verschreiben, sind deshalb wesentlich.

Persönlichkeiten entstehen durch Vorbilder und Herzensbildung, das heißt die Vermittlung von Werten. Eltern wie Lehrer sind wichtige Vorbilder, deren Haltung entscheidenden Einfluss auf die Kinder hat. Sie sollten Werte deshalb genauso zu Hause wie in der Schule und vom Kindergarten an vorleben.

Wenn das geschieht, hat das positive Konsequenzen für die Perspektiven jedes Einzelnen in der Arbeitswelt – von der Chance auf Einstellung bei der ersten Bewerbung über den gesamten beruflichen Werdegang bis hin in die Führung eines Unternehmens.

Die Familie ist der erste Lernort. Je wirkungsvoller es dort gelingt Rüstzeug zur Teilhabe an Kindergarten und Schule mitzugeben, desto sicherer werden Abschluss und Anschluss – und die Fähigkeit Krisen zu erleben und zu bestehen.

Dr. Arend Oetker
Unternehmer
Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft

Editorial

Wertekrise und Werteverfall gehören zu unseren täglichen Erfahrungen. Die einen freuen sich, dass endlich „alte“ Werte fallen, die anderen fürchten den Untergang von Wirtschaft und Gesellschaft. Häufig bleibt allerdings unklar, was konkret an Wertewandel passiert, welche Wirkungen und Chancen bestehen und ob Kompensation und Gegenvorschläge existieren oder überhaupt angebracht sind.

Bernhard Jagoda hat als Präsident der Bundesanstalt für Arbeit trotz der bedrückend hohen Arbeitslosigkeit und der Zukunftsangst vieler Menschen immer wieder den Wandel als das einzig Beständige beschrieben und dazu aufgefordert, diesen Wandel zu gestalten, statt sich ihm zu verweigern. Die Zukunft kommt nicht einfach auf uns zu, sie will von uns entwickelt werden, so seine Botschaft.

Dazu belegt die 16. Shell-Studie 2010 eine passende Einstellung der Jugendlichen (im Alter von 12 bis 25 Jahren). Eigenverantwortung sowie Fleiß wurden unter die ersten fünf Themen gewählt. Wichtige Wertorientierungen haben sich von 2002 bis 2010 im Durchschnitt um sechs Prozentpunkte erhöht – auf Platz 1 und 2 stehen „Gute Freunde haben“ mit 97 % und „Gutes Familienleben führen“ mit 92 %. Allerdings wird durch die Studie auch eine Aufgabe unterstrichen: Mit dem Leben zufrieden sind nur 40 % der Jugendlichen aus der untersten Herkunftsschicht – entgegen 84 % aus der obersten. Es muss gelingen, dass dieser familienbezogene Nachteil ausgeglichen wird – also Jugendliche losgelöst von der sozialen Schicht gleiche Chancen haben.

Hierzu ist neben den anderen Initiativen „Schule mit Zukunft Leipzig Ost“ ein Beispiel mit „Pilot-Funktion“ (Seite 107 und Internet: www.schulemitzukunftleipzigost.de).

Im Kapitel I finden sich wichtige Rückverweise auf die Grundrechte und auf klassische Grundprinzipien wie das Solidaritäts- und Subsidiaritätsprinzip, aber auch auf die „Goldene Regel“ und den Kant'schen Kategorischen Imperativ. Diese Wertorientierungen bedürfen allerdings immer wieder der neuen gegenwartsnahen Interpretation. Dasselbe gilt für die Menschenrechte, wie sie von den Vereinten Nationen für die ganze Welt vereinbart wurden. Leider wird auch dieser Wertekanon heute immer noch nicht von allen Menschen und Kulturen „umgesetzt“.

In Kapitel II wird unter der Federführung von Winfried Schlaffke und Franz Prast dargelegt, welche Rolle den Eltern, den Lehrern und den Schülern selbst bei der Gestaltung des Wertewandels zukommt. Hier liegt gleichzeitig eine große Herausforderung für Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und

Medien, die den Lehrern sowie den Schulen und ihrem Umfeld eine wesentlich größere und konkretere Wertschätzung entgegenbringen müssen.

Dass Werteorientierung und wirtschaftlicher Erfolg auch in einer konkurrierenden und globalisierten Welt keine Gegensätze sein müssen, wird im Kapitel III unter Federführung von Josef Siegers, Richard Wanka und Herbert Bruch aufgezeigt. Klare Werteorientierung der Unternehmer wie der Arbeitnehmer sind zentrale Voraussetzungen für dauerhaften, wirtschaftlichen und beruflichen Erfolg – Wirtschaft und Ethik gehören zusammen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erfordert eine familienbewusste Personalpolitik und eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben. Wir sind uns darüber im Klaren, dass vielfältige und umfangreiche Literatur zum Themenfeld Werte vorliegt. Wichtig ist uns, zu erreichen, dass sich mehr Menschen an der Auseinandersetzung über den Wertewandel und das Leben von Werten konkret beteiligen. Dafür erfolgte eine inhaltliche Konzentration auf die Bereiche Familie, Schule und Arbeitswelt.

Wolfgang Gärthe

I. Wertebedeutung in Politik, Staat und Gesellschaft

1. Ausgangslage

2. Werte als Grundrechte

- 2.1. Das Prinzip der Menschenwürde
- 2.2. Das Prinzip der Freiheit

3. Werte als „soziale Grundwerte“

- 3.1. Die Sozialprinzipien
- 3.2. Soziale Gerechtigkeit als politischer Grundwert

4. Wertorientierte Verhaltensregeln

- 4.1. Die „Goldene Regel“ – regula aurea
- 4.2. Der Kant'sche Kategorische Imperativ

5. Gegenwartszustand

6. Lehren aus der Finanzkrise für den öffentlichen Bereich

I. Wertebedeutung in Politik, Staat und Gesellschaft

1. Ausgangslage

Die Gemeinschaft von Menschen, ob in der Familie, in der Gruppe, im Verein oder in sonstigen mehr oder weniger engen bzw. abhängigen Zusammenschlüssen, funktioniert nur auf der Basis von Wertvorstellungen und Wertekonzepten, über die ein Konsens erzielt werden kann.

Dies gilt auch für die staatliche Ebene.

Es handelt sich um eine Entwicklung, die nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs und der Beseitigung des diktatorischen nationalsozialistischen Regimes in Deutschland die demokratische Tradition der Weimarer Zeit aufgenommen und fortgeführt hat. Die Durchsetzung des demokratischen Modells amerikanischer Prägung – resultierend aus den Wurzeln der klassischen Demokratie und dem aufklärerischen Gedankengut europäischer (und nicht zuletzt deutscher) Denker – brachte zunächst eine Konfrontation mit Wertvorstellungen und Normierungen, die der Bevölkerung der Zeit nach 1945 weitgehend fremd waren. Es bedeutete für viele Jüngere eine Phase der Umerziehung, der Umorientierung und des Umdenkens; für andere, insbesondere die Älteren war es Rückbesinnung auf schon einmal gelebte, wenn auch gescheiterte Konzepte einer Demokratie, wie sie die Weimarer Verfassung festgeschrieben zu haben glaubte.

Als Kernelemente der Ordnung stellten sich sehr rasch zum einen die Durchsetzung der Freiheitsidee und zum anderen die Anerkennung allgemeingültiger Menschenrechte heraus.

2. Werte als Grundrechte

2.1. Das Prinzip der Menschenwürde

Dass die Würde des Menschen verfassungsrechtlich als unantastbar gilt, hat sie zu einem herausragenden Gestaltungsprinzip moderner Politik gemacht. Der demokratische Staat ist aufgefordert, diese Würde sowohl zu achten wie auch zu schützen. Es handelt sich um eine „conditio sine qua non“, der sich – nach unserem Verständnis – jegliches politisches Handeln zu unterwerfen hat. So gilt der Art. 1,1 unserer Verfassung als eine Festschreibung, die zum eigentlichen Kardinalwert unserer gesellschaftlichen Wirklichkeit geworden ist.

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Würde des Menschen nicht so ohne weiteres zu definieren ist. Dies ist schon allein deshalb so, weil der Mensch als ausgeprägtes Individuum von Natur aus höchst differenziert

zu betrachten und zu bewerten ist. Da die Würde wiederum selbst als „Wert“ zu verstehen ist, ergibt sich daraus für den Staat und die Gesellschaft die Verpflichtung zu einem diesen Wert schützenden spezifischen Denken und Handeln.

Wenn der Staat seine Handlungsverpflichtung ernst nimmt, muss er Mittel und Wege finden, um den geforderten Schutz der Menschenwürde bewerkstelligen zu können. So gelingt es ihm, etwa durch die Schaffung und Gewährung eines so genannten „Existenzminimums“, eine soziale Grundabsicherung zu leisten, die dem Einzelnen eben jenes existentielle Überleben zu gewährleisten hat, das seinem „Wert“ bzw. seiner Würde grundsätzlich gerecht wird.

Diese Verpflichtung von Staat und Gesellschaft kann nun den Einzelnen dazu verführen, diese Verpflichtung auszunutzen. Ziel muss es aber sein, dass jeder sich im Rahmen seiner Möglichkeiten selbst hilft.

So wie der Staat seinen Selbstzweck in der Herstellung und Wahrung des allgemeinen Wohls der Gesellschaft zu begreifen hat, so hat selbstverständlich auch der Einzelne alles daranzusetzen, dass er im Rahmen seiner Möglichkeiten durch seine Eigenleistung der Allgemeinheit nicht bzw. weniger zur Last fällt. Wie der Staat in Anerkennung bestimmter Wertekonzepte die Gesellschaft und das Leben in ihr zu fördern und zu begleiten hat, so hat sich auch der Einzelne durch Übernahme von und Orientierung an Wertpositionen in das gesellschaftliche Leben einzubringen.

2.2. Das Prinzip der Freiheit

Der Begriff der Freiheit umfasst nicht nur die Freiheit des Denkens, sondern auch des Handelns. Sie findet ihre Grenzen in der Anerkennung, dass sie nicht absolut zu verstehen ist, sondern dort aufhört, wo sie die Freiheit des anderen einzuschränken beginnt.

Eine an sich der Freiheitsidee orientierende Gesellschaft schafft auch eine Grundordnung, die sich den Freiheitsrechten unabdingbar verschrieben hat und sich zudem eine Wirtschaftsordnung gibt, die den Grundsätzen des freien Marktes und Wettbewerbs folgt. Mit diesen Freiheitsrechten wurden Werte festgeschrieben, die zwar bis heute ihre Gültigkeit haben, die jedoch auch dem Wandel der Zeit unterliegen.

Das Recht der Entfaltung der Persönlichkeit, wie es in Art. 2,1 GG festgeschrieben ist, bedeutet, dass bestimmte Freiheitsansprüche des Einzelnen vorhanden sind, die jegliche staatliche Herrschaftsmacht beschränken.

Das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit stellt zweifelsohne einen der höchsten Werte innerhalb einer demokratischen Gesellschaftsordnung dar. Dieser Grundwert darf aber in seiner Auslegung nicht der Beliebigkeit anheimfallen, indem man ihn als Absolutheitsanspruch für „Selbstverwirklichung“ oder als Prinzip einer falsch verstandenen Emanzipation begreift, wie das heute offensichtlich häufig der Fall ist. Der Staat wird dann dazu missbraucht, diesen gesellschaftlichen Abkopplungstendenzen nicht nur Vorschub zu leisten, sondern diese auch noch rechtlich abzusichern.

Wie sonst erklärt es sich, dass heute vielfach von der „Ellenbogen“- oder „Ich-Gesellschaft“ gesprochen wird und damit nicht selten dem Streben nach Eigennutz als einem besonderen Wert Priorität vor jenem des Gemeinwohls zuerkannt wird? Endet dieses Recht der freien Entfaltung der Persönlichkeit tatsächlich zum Beispiel dann, wenn ich aus gesellschaftlich oder wirtschaftlich gebotenen Notwendigkeiten heraus meinen Lebensunterhalt dort verdienen muss, wo Arbeit vorhanden ist, und nicht dort, wo ich sie ausschließlich haben möchte? Damit würde Zumutbarkeit eines möglichen Arbeitsplatzes zu einer individuell auslegbaren Forderung, die sich dem Gemeinwohlinteresse und der ggf. zwangsläufigen Unterordnung entzieht.

Ein wichtiges Beispiel für ein Freiheitsrecht ist das in Art. 12,1 GG festgeschriebene Recht aller Deutschen, sowohl den Beruf wie auch den Arbeitsplatz und die Ausbildungsstätte frei zu wählen – staatliche Lenkung ist damit ausgeschlossen. Aber auch hierzu ergibt sich ein heute im Vergleich zu früher erweitertes Anspruchsdenken, das vielfach in der Forderung nach einem generellen Recht auf Arbeit mündet. Dies gibt Art. 12.1 GG nicht her.

3. Werte als „soziale Grundwerte“

3.1. Die Sozialprinzipien

Soziale Prinzipien können als wertorientierte Grundsätze des Handelns Einzelner ebenso verstanden werden wie als politische Leitlinien zur Ausgestaltung von Gesellschaft und Staat. Bei der Festlegung und Ausformung derartiger Prinzipien sozialer Kennzeichnung hat die Christliche Soziallehre zentrale Bedeutung für die Ausprägung demokratischer Herrschaft westlicher bzw. abendländischer Provenienz erlangt.

Das christliche Menschenbild definiert sich über die soziale Verpflichtung des Einzelnen gegenüber den anderen auf der Basis der Nächstenliebe, während es im gesellschaftlichen Rahmen sowohl das solidarische Verhalten aller Mitglieder wie auch das subsidiäre Verhältnis zwischen der Gemeinschaft vieler und dem Einzelnen zu regeln versucht. Beides zielt

letztlich auf das Erreichen des allgemeinen Wohles aller in Staat und Gesellschaft ab.

Wendet man sich zunächst dem Solidaritätsprinzip zu, so wird man mit der Sozialitätsfunktion desselben konfrontiert:

Der Mensch gilt schon seit Aristoteles als soziales Wesen, das sich nur in der Sozialität mit anderen zu verwirklichen weiß. Jene Sozialität versteht sich als personaler Wesensgrundsatz, der sich normalerweise in einem konstruktiven gesellschaftlichen Miteinander entfaltet. Diese tief greifende Erkenntnis bildet immer noch die Basis für das existentielle Sicherungssystem heutiger demokratischer Gesellschaftsformationen.

All die politischen Debatten um Beibehaltung oder Veränderung, Ausweitung oder Beschneidung unseres sozialen Sicherungssystems orientieren sich letztlich immer an der Frage nach der „seinshaften Solidarität“ (B. Sutor, 1999) der Menschen eines Staates – schließlich auch der gesamten Menschheit.

Natürlich findet das Solidaritätsprinzip seine notwendige Ergänzung im Subsidiaritätsprinzip. Wenn die Bedeutung des Freiheitswertes bereits hervorgehoben worden ist, dann deshalb, weil deutlich werden sollte, dass es keine totale Vereinnahmung des Einzelnen aufgrund missverständener Sozialität im Sinne einer Verkollektivierung geben darf. Das bedeutet, dass dem Einzelnen möglichst viele für die Gesellschaft verträgliche Freiräume zur Selbstentwicklung gewährt werden müssen – und die Gemeinschaft eben erst dann eingreifen sollte, wenn die existentielle Absicherung des Menschen beispielsweise deshalb auf dem Spiele steht, weil sie nicht mehr aus eigener Kraft gewährleistet werden kann.

Die Gemeinschaft als Ganzes kann und darf nicht zusehen, wie der Einzelne in Gefährdung gerät, will sie sich letztlich nicht selbst in Schwierigkeiten begeben. Schließlich besteht eine politisch-staatliche Gemeinschaft um des allgemeinen Wohles aller willen!

Das Wechselspiel im politischen Handeln zwischen den Grundsätzen „So viel Solidarität wie möglich“ und „So viel Subsidiarität wie nötig“ wird zum eigentlichen Gestaltungsprinzip heutigen sozialen Handelns. Hiervon zeugen die schwierigen Reformversuche in der Arbeitsmarktpolitik, im Gesundheitswesen (s. Memorandum 2/2003), in der Rentenversicherung, bei Bildung und Ausbildung etc.

Das Ziel dabei müsste es sein, eine politische Ordnung herzustellen, in welcher die Menschen selbstverständlich ihren eigenen Interessen auf der Basis eines bestehenden Wertekonzepts ebenso nachgehen, wie sie diese gemeinsame Werteordnung verwirklichen können.

3.2. Soziale Gerechtigkeit als politischer Grundwert

In der politischen Auseinandersetzung hat der Begriff der sozialen Gerechtigkeit eine zentrale Bedeutung erlangt. Die soziale Gerechtigkeit, die sich erst sehr spät als Unterform aus dem allgemeinen Gerechtigkeitsbegriff der antiken Philosophie herausgeschält hat, ist insbesondere durch die päpstliche Sozial-Enzyklika „Quadragesimo anno“ bekannt geworden und hat sich seitdem zu einem politischen Kampfbegriff entwickelt. Heute wird die Forderung nach sozialer Gerechtigkeit aus dem Sozialstaatsprinzip des Artikels 20 des Grundgesetzes hergeleitet, hat also geradezu verfassungsrechtlichen Rang erlangt.

Die große Unbestimmtheit des Begriffs hat zur Folge, dass er in der politischen Diskussion häufig plakativ und willkürlich eingesetzt wird. Er lässt sich leicht instrumentalisieren, um mit hohem verfassungsrechtlichem oder gesellschaftspolitischem Nachdruck Forderungen einzuklagen oder angebliche Missstände anzuprangern. Man verspricht sich davon, dass man den jeweiligen Gegner unsozial nennt, argumentative Vorteile.

Bei aller Unschärfe, die diesem Begriff von Anfang an eigen war, lassen sich jedoch quer durch alle Interpretationen zwei Kerngedanken herauschälen. Das Postulat nach sozialer Gerechtigkeit umfasst einmal die Forderung nach allgemeiner Chancengleichheit und zum anderen ein hohes Maß an Verteilungsgerechtigkeit. Soziale Gerechtigkeit zielt also vor allem auf eine gesicherte, zukunfts offene, chancenreiche und menschenwürdige Position des Einzelnen in Staat und Gesellschaft.

Und so lassen sich bei aller Meinungsverschiedenheit über die inhaltliche Ausgestaltung und Reichweite des Begriffs in der geschichtlichen Entwicklung der Nachkriegszeit doch bedeutsame Realisierungen und Konkretisierungen des Begriffs der sozialen Gerechtigkeit feststellen:

- ◆ Zum einen sind die großen Freiheitsrechte des Grundgesetzes, insbesondere die allgemeine Handlungsfreiheit des Art. 2 und die Berufswahl-Freiheit des Artikels 12, zu nennen, die jedem einen freien Lebensraum garantieren und ihm die Chancen zur Selbstverwirklichung geben.
- ◆ Das Gleichheitsgebot des Art. 3 verbietet, dass Gleiches ungleich behandelt wird. Insbesondere die Gleichbehandlung von Männern und Frauen und das allgemeine Diskriminierungsverbot sind gute Beispiele gelungener sozialer Gerechtigkeit.
- ◆ Das Sozialstaatsprinzip des Art. 20 garantiert den Schwachen, Bedürftigen und Gehandicapten Schutz und ein menschenwürdiges Leben sowie Teilhabe am Leben in der Gemeinschaft.
- ◆ Die einzelnen Zweige des sozialen Sicherungssystems gewähren dem Einzelnen Schutz gegen die großen Lebensrisiken.

Die Reihe könnte noch fortgesetzt werden, um aufzuzeigen, dass wir heute mit gutem Recht konstatieren können, in einem sozialen Rechtsstaat zu leben.

Ganz allgemein und prinzipiell ergibt sich aus dem Sozialstaatsprinzip der Auftrag an den Gesetzgeber, für einen Ausgleich der sozialen Gegensätze und damit für eine gerechte Sozialordnung zu sorgen. Soziale Gerechtigkeit zu verwirklichen bleibt damit eine Daueraufgabe der Politik auf allen Ebenen. In einer Gesellschaft mit zunehmender Komplexität und Interdependenz wird es immer schwieriger, die Stellung des Einzelnen in den verschiedenen Gruppierungen und Gemeinschaften und im Staat insgesamt in ein ausgewogenes, eben gerechtes Verhältnis zu den jeweils anderen zu bringen. So verlangt z. B. die Balance zwischen Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit, also das gerechte Verhältnis zwischen den Belastungen der sog. Leistungsträger auf der einen und der Forderungsberechtigten hinsichtlich sozialer Transfers auf der anderen Seite, immer wieder eine Neujustierung unter dem Gesichtspunkt der sozialen Gerechtigkeit.

4. Wertorientierte Verhaltensregeln

Die Frage nach der sozialen Gerechtigkeit macht deutlich, wie schwierig es ist, dieser Wertvorstellung im politischen und gesellschaftlichen Verhalten gerecht zu werden. In gewisser Weise gilt dies auch für alle Grundwertepositionen unseres Gemeinwesens, wie wir sie im Grundrechtskatalog unserer Verfassung festgelegt finden.

Es ist sicher nach wie vor angebracht, sich auf bestimmte ethische Regeln zurückzubedenken, wie sie seit alters her bestehen:

4.1. Die „Goldene Regel“ – regula aurea

Die Goldene Regel gilt als eine uralte, in vielen Kulturen Europas und Asiens gebräuchliche Regel zur Beurteilung des „richtigen Verhaltens“. Sie fordert den Menschen sowohl in einer positiven wie auch negativen Variante dazu auf, sich nur so zu verhalten, wie man es auch von den anderen erwartet. Die „regula aurea“ kennt keine inhaltliche Verbindlichkeit, schreibt kein konkretes Verhalten vor, bietet aber die Möglichkeit, mittels des genannten Grundsatzes die eigene Handlungsweise auf ihre ethisch bewertbare Richtigkeit hin zu überprüfen.

4.2. Der Kant'sche Kategorische Imperativ

Immanuel Kant mag sich an der Goldenen Regel orientiert haben, als er sowohl die Grund- wie auch die Selbstzweckformel seines „kategorischen Imperativs“ entwickelt hat. Mit seiner Grundformel fordert er dazu auf, die

eigene Handlungsweise hinsichtlich ihrer Verallgemeinerungsfähigkeit zu überprüfen, indem er die Maxime aufstellt, dass das eigene Handeln zum „allgemein Gesetz“ wird. Auch ist wiederum der Hinweis erkennbar, dass sich jeder (auch die Politik) in seinem Handeln am Wohl des anderen zu orientieren hat und damit ein gedeihliches Zusammenleben innerhalb der Gemeinschaft fördert.

Mit der Selbstzweckformel verbindet sich insofern eine wichtige Forderung, als sie die Prüfung einer Handlungsweise hinsichtlich der möglichen Verletzung der Würde eines Menschen vor Ausführung derselben kategorisch einfordert. Wenn Kant ohne Wenn und Aber befiehlt (= „kategorischer Imperativ“), dass man niemanden als bloßes Mittel zum Zweck missbrauchen darf, dann bezieht er sowohl die handelnde Person selbst wie auch alle davon Betroffenen mit ein.

Für das an der Frage der Gerechtigkeit orientierte soziale Handeln ist diese strikte Forderung insofern von Bedeutung, als sie den Zusammenhang zwischen dem kardinalen (ethischen) Grundwert der Menschenwürde und dem (politisch-sozialen) Handeln in Gesellschaft und Staat herstellt. Sozial gerecht ist dann nicht allein das, was etwa dem geltenden Recht oder den berechtigten Ansprüchen der Bürger entspricht, sondern eben vordringlich gerade das, was der Durchsetzung und Wahrung der Würde des Menschen dienlich ist.

Politik, Gesellschaft und Staat haben mit diesen Verhaltensregeln im Grunde genommen einzigartige Instrumente in der Hand, die in ihrer Einfachheit der Erkenntnisse sehr wohl dazu geeignet erscheinen, das Zusammenleben von Menschen in kleineren wie auch größeren Gemeinschaften in vernünftiger Weise gestalten zu können – es muss sich jeder Beteiligte eigentlich nur dessen bewusst sein, oder aber es müssen allen Akteuren diese Zusammenhänge bewusst gemacht werden.

5. Gegenwartszustand

Fragt man sich nach der gegenwärtigen Lage in unserem Land, so wird man zunächst massive Kritik an der wirtschaftlichen Situation zu hören bekommen. Beklagt werden: eine jahrelange Arbeitslosigkeit auf hohem Stand, Produktionsverlagerungen ins Ausland, das Wegrationalisieren von Arbeitsplätzen, konjunkturelle Flauten, Schmiergeldaffären bei einst hoch angesehenen Firmen, der Kampf um und gegen verlängerte Arbeitszeiten und um ein späteres Renteneintrittsalter, Konzernzusammenlegungen, Fusionierungen, feindliche Übernahmen, die aktuelle Finanzmarkt- und EURO-Krise etc.

Solche Entwicklungen legen den Schluss nahe, dass es sich hierbei eigentlich um einen massiven Werteverfall handeln muss, der als unauf-

haltbar erscheint. Werte, die einer Gruppe, einem Konsortium, oder auch nur einem Einzelnen im Wege stehen, werden als obsolet abgetan.

Doch wirft man einen Blick auf die politische Situation der Gegenwart, so ist die Erwartungshaltung hinsichtlich konkreter Handlungsvorgaben auf der Basis von klaren Wertekonzepten groß. Als wesentliche Ursache des Wandels und der Verunsicherungen gilt im wirtschaftlichen Bereich die zunehmende Globalisierung. Angesichts der Verlagerung von Produktion und Firmensitzen, des Abbaus von Arbeitsplätzen und deren Verschiebung in andere Welt-Regionen haben klassische Werte der einstmaligen Produktionsgesellschaft, wie Fleiß und Ehrgeiz, Pünktlichkeit und Verantwortungsbewusstsein, Firmentreue und Loyalität vielfach keinen hohen Stellenwert mehr

Stattdessen wird der Rückzug ins Private vollzogen, gekennzeichnet durch eine extensive Freizeitgestaltung. Hinzu kommt die Forderung nach einer Verkürzung der Arbeitszeiten bei gleichzeitiger optimaler Entlohnung und sozialer Absicherung. Eine gewisse aus üppigeren Zeiten entstandene Saturiertheit auf relativ hohem Niveau soll verteidigt und aufrecht gehalten werden.

Dennoch wäre es verfehlt, lediglich die negativen Entwicklungen zu benennen. Strukturwandlungsprozesse passieren nicht von heute auf morgen; deren Folgen sind deshalb auch nicht so rasch erkennbar, annehmbar und umzusetzen. Das heißt, dass natürlich auch die Menschen, die ‚Opfer‘ derartiger Wandlungsprozesse geworden sind bzw. werden, sich nicht ohne weiteres auf neue Gegebenheiten und Anforderungen einstellen können.

Es ließe sich also durchaus behaupten, dass wir uns in der Wirtschaft wie auch in der Gesellschaft in einer Art Übergangsphase befinden. Der Weg von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft wurde ebenso beschritten, wie der Wandel gesellschaftlicher Strukturen beispielsweise von der Großfamilie zur Klein-, Patchwork-, Ein-Eltern-Familie und anderen Lebens- und Mischformen vollzogen worden ist. Im Jahr 2005 waren 29 Prozent aller lebend geborenen Kinder unehelich, gegen 9 Prozent 50 Jahre zuvor. Dass sich hier selbstverständlich Wertvorstellungen ändern, neue Wertekonzepte entstehen und ein anhaltender Wertpluralismus entwickelt hat, ist letztlich die zwangsläufige Folge.

Das bedeutet nicht, dass sich damit die Wertesituation in unserem Land grundsätzlich verschlechtert haben muss. Neue Arbeitsformen schaffen – wie auch neue Familienmodelle und Lebensformen – neue Wertekonzepte. Mobilität, Flexibilität, Teamfähigkeit, soziale Kompetenz sind heute ebenso notwendig wie etwa Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein, Toleranz und Empathie.

Die Politik hat selbstverständlich nicht nur die Aufgabe, sondern auch die Verpflichtung dem Einzelnen gegenüber, dem Herrschaftssystem der Demokratie und der Wirtschaftsordnung der Sozialen Marktwirtschaft entspringende Werte zu postulieren, diese stets aufs Neue zu evaluieren und den gesellschaftlichen Veränderungen entsprechend so anzupassen, dass der Bürger diesen Weg nachvollziehen und mitgehen kann.

6. Lehren aus der Finanzkrise für den öffentlichen Bereich

Die Finanzkrise der letzten Jahre, die viele Volkswirtschaften, die Europäische Gemeinschaft und letztlich die Weltwirtschaft in existentielle Nöte gebracht hat, hat über die in diesem Zusammenhang auftauchenden rein ökonomischen und politischen Probleme hinaus auch grundsätzliche ethische Fragen aufgeworfen. Dabei geht es einerseits um „**private Fragestellungen**“, also um ethische Anforderungen an das Verhalten der Banken und Banker, der Unternehmen und anderer Wirtschaftsakteure (vgl. hierzu Ziffer 1.4 des Kapitels III), andererseits und vor allem um **Probleme der politischen Ethik**. Diese befasst sich mit der Frage: Was dürfen oder müssen die politischen Institutionen und die in ihrem Namen handelnden Personen – gemessen an ethischen Maßstäben – in bestimmten Situationen tun bzw. was dürfen sie nicht tun.

Das Verhältnis von Politik und Moral ist seit jeher umstritten. Gegenüber einer totalen Unabhängigkeit der Politik von der Moral (Macchiavellismus) und dem Gegenteil, der vollständigen Unterwerfung des politischen Handelns unter moralische Maßstäbe hat sich im Laufe der Diskussionen eine mittlere Meinung durchgesetzt, die der Politik – unter dem Stichwort der Staatsraison – eine gewisse Autonomie zuspricht, welche aber von den ethischen Regeln, insbesondere vom Gerechtigkeitsgebot, gesteuert werden muss. Hieraus resultiert ein spannungsreiches Verhältnis, das in konkreten politischen Konstellationen immer wieder neu austariert werden muss. Webers Unterscheidung zwischen Gesinnungs- und Verantwortungs-Ethik ist ein Versuch, hierfür Maßstäbe zu liefern. Ein anderer ist der qualitativ auszulegende Begriff der „guten Regierung“.

Geht man mit diesen Maßstäben an die einzelnen Phasen und Ereignisse der Finanzkrise heran, so tauchen sowohl hinsichtlich des innerstaatlichen Verhaltens der beteiligten Staaten wie auch im Verhältnis der beteiligten Staaten untereinander und zu den überstaatlichen Einrichtungen Probleme der politischen Ethik auf.

a) Zunächst die Sachverhalte

Hier der Ablauf der krisenhaften Ereignisse im Einzelnen.
Auf die Dotcom-Krise der neunziger Jahre reagierten die amerikanische Notenbank mit einer offensiven Niedrigzinspolitik und die US-Regierung

mit einer forcierten Wohnungsförderungspolitik, die grundsätzlich jedem US-Bürger zu einer Wohn-Immobilie verhelfen sollte. Beide Interventionen führten zu einem Boom auf dem Immobilienmarkt. Die Grundstückspreise zogen an, die Zahl der Grundstückskäufe wuchs und die Kreditgewährungen wurden immer riskanter. Die entsprechenden Hypothekenkredite wurden von den ausgebenden Banken zunächst in Schuldverschreibungen mit (angeblich) vermögenswerter Absicherung durch die besicherten Grundstücke verbrieft und auf dem Wertpapiermarkt untergebracht. Wegen steigender Nachfrage wurde das Geschäft ausgeweitet, indem die Hypotheken-Schuldverschreibungen mit Obligationen aus anderen Darlehensgeschäften (z. B. Studenten-Darlehen) zusammengepackt und weltweit vertrieben wurden. Dieser schwunghafte Handel, an dem sich die deutschen Banken besonders stark beteiligten, wurde durch positive Bewertungen der Rating-Agenturen angefeuert.

Dann platzte die Blase. Immer mehr private Darlehensnehmer konnten die Zinsen nicht mehr bezahlen, es kam zu Privatinsolvenzen und zur massenhaften Zwangsversteigerung von Grundstücken. Die Grundstückspreise sanken, so dass die Grundstücke als Kreditsicherung ausfielen und weitere Kredite notleidend wurden.

Die Rating-Agenturen setzten daraufhin die Bewertungen der Wertpapiere schlagartig herab, die dadurch einen massiven Wertverlust erlitten. Die in den Bilanzen der Banken stehenden Obligationen verwandelten sich in minderwertige, unkalkulierbare „toxische“ Papiere. Da keine Bank wusste, wie viele dieser problematischen Papiere die anderen Banken hielten und weil deswegen jeder jedem misstraute, kam der Interbankenverkehr zum Erliegen mit schweren Folgen für den gesamten Wirtschaftskreislauf.

Kaum waren die schlimmsten Folgen dieser Krise überwunden, setzte im Jahr 2007 – beginnend in Griechenland – die Staatsschuldenkrise ein. Weltweit waren die Staatsschulden durch voluminöse Banken-Rettungsaktionen und Konjunktur-Programme angestiegen. Bei einigen südeuropäischen Staaten kam verschärfend hinzu, dass sie jahrelang ökonomisch über ihre Verhältnisse gelebt und sich deswegen massiv verschuldet hatten. Zudem hatten diese Staaten die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Volkswirtschaften vernachlässigt.

Wegen der engen Verzahnung der jeweiligen Staatsfinanzen mit der Bankwirtschaft, die das unkontrollierte Wirtschaften ihrer Staaten durch Staatsanleihen finanzierten, mündete die Staatsschuldenkrise letztlich wiederum in eine Bankenkrise.

Welche ethischen Anforderungen an die Politik lassen sich nun aus den Erfahrungen mit diesen Krisen ableiten?

b) Innenpolitische oder staatsinterne Felder, auf denen sich ethische Anforderungen an eine gute Staatsführung ergeben

◆ **Rückführung der exzessiven Staatsverschuldung**

Unter dem Gesichtspunkt der Generationen-Gerechtigkeit ist eine exzessive Verschuldenspolitik nicht nur (finanz-)politisch, sondern auch ethisch problematisch. Exzessive Staatsverschuldung bedeutet, dass die gegenwärtigen Erwachsenen-Generationen mehr ausgeben als sie erwirtschaften und den nicht selbst verdienten Teil des jeweiligen Konsums den Kindern und Enkeln anlasten.

Die öffentlichen Schulden in Deutschland belaufen sich auf 2 Billionen, das sind 2000 Milliarden. Der Anteil des Bundes beträgt 1.7 Billionen. Der jährliche Kapitaldienst hierfür beläuft sich auf rund 50 Milliarden Euro. Er stellt damit den zweitgrößten Ausgabenblock hinter den Sozialausgaben dar. Der glückliche Umstand, dass Deutschland als verlässlicher Schuldner im Augenblick nur geringe Zinsen für die Kapitalversorgung aufwenden muss, verschleiert die Gefahren, die sich bei einem auch nur geringen Anstieg der Zinssätze ergeben werden.

Zwar hat Deutschland als erstes Land eine Schuldenbremse verfassungsrechtlich verankert. Die Wirkungen werden sich aber erst in einigen Jahren zeigen. An eine Abtragung des riesigen Schuldenberges ist vorerst überhaupt nicht zu denken, denn die Schuldenbremse verhindert nur dessen weiteren Anstieg.

Die Belastungen der künftigen Generationen werden durch weitere gravierende Faktoren verstärkt. Zu nennen sind hier die gigantischen Kosten der Energiewende, der Abbau der bisher aufgehäuften Umweltbelastungen, die zunehmenden Gesundheits-Aufwendungen für die immer älter werdende Bevölkerung und schließlich der Anstieg der Versorgungsleistungen für die zunehmende Zahl der Rentner und Pensionäre bei gleichzeitig sinkender Zahl der Aktiven.

Es ist kaum nachvollziehbar, mit welcher ethischen Unbekümmertheit mehr oder weniger alle politischen Richtungen in den vergangenen Jahrzehnten zum Teil auf Kosten der zukünftigen Generationen gelebt haben.

Was hier für Deutschland gesagt worden ist, gilt für viele andere Staaten, in einigen Fällen noch mit viel mehr Berechtigung. Die Schuldenlast Deutschlands beläuft sich auf 80 v.H. des Bruttozialprodukts, der entsprechende Wert für Italien beträgt 120 v.H. und im Falle Griechenlands sogar 160 v.H.

Insgesamt liegt hier – weit über die Grenzen Deutschlands hinaus – ein kollektives Versagen vor, das in seinen ethischen Dimensionen immer noch zu wenig gewürdigt wird.

◆ **Unzureichende Regulierung des Finanzsektors**

Deregulierung der Märkte, vor allem des Finanzsektors: das war jahrelang weltweit das verführerische Postulat vor allem wirtschaftsliberaler politischer Strömungen. Die Finanzkrise, insbesondere die amerikanische Subprime-Krise mit ihren Fehlentwicklungen, hat gezeigt, dass die verschiedenen Märkte sich nicht automatisch selbst steuern, wenn die Politik sie sich selbst überlässt.

Der einzelne Staat schuldet seinen Bürgern auch unter ethischen Gesichtspunkten („gute Regierung“), dass er für das Tun und Lassen seiner Bürger einen angemessenen rechtlichen Ordnungs-Rahmen schafft. Insbesondere muss er für gefahren- und missbrauchsanfällige Lebensbereiche wie z. B. Umweltschutz, Verkehrssicherheit oder Verbraucherschutz die notwendigen Schutzvorkehrungen treffen. Das gilt vor allem auch für verschiedene Bereiche des Finanzsektors.

Ansatzpunkte für sinnvolle Regulierungen auf dem Finanzsektor sind:

- Aufsicht über die Qualität von neuartigen Finanzprodukten
- Überwachung der Hedgefonds und ähnlicher Einrichtungen
- Regeln für Ratingagenturen
- Einführung einer Finanz-Transaktions-Steuer
- Verbot der Zahlung von unangemessen hohen Boni bei Banken, die öffentlich gefördert werden.

c) Ethische Anforderungen an das Verhalten der Staaten untereinander und im Verhältnis zu den internationalen Institutionen

Die internationalen Beziehungen zwischen Staaten und internationalen Einrichtungen sind primär von den unterschiedlichen Interessen und deren gegenseitiger Austarierung geprägt. Einer ethischen Betrachtung scheinen diese Prozesse zunächst nicht zugänglich zu sein. Aber ein Blick in die Geschichte zeigt, dass auch im Verkehr der Staaten untereinander moralisch bedenkliche, ja – wenn man an Angriffskriege denkt – verbrecherische Verhaltensweisen an der Tagesordnung sind. Sicher haben sich auf diesen Feldern im Laufe der Jahrhunderte internationale Regelwerke herausgebildet, die – wie z. B. die WTO für den grenzüberschreitenden Handel – klar definierte Normen aufstellen.

Es bleiben aber viele Bereiche unregelt. Dort kommt es entscheidend auf die Einhaltung ethischer Grundsätze an, wie sie sich etwa für den privaten Bereich im Begriff des „ehrsamen Kaufmanns“ herauskristallisiert haben.

Aus dem Erfahrungsumfeld der Finanzkrise lassen sich etwa folgende Fall-Konstellationen anführen.

- ◆ **Ehrlichkeit im Umgang mit gegenseitigen Informationen**

Das Verhalten der griechischen Regierung beim Antrag auf Aufnahme in die Euro-Gruppe gibt Anlass zu dem Hinweis, dass ein irreführendes oder gar betrügerisches Verhalten bei der Darlegung der relevanten Sachverhalte kein akzeptables Mittel im Hinblick auf die an sich erstrebenswerte EU-Mitgliedschaft sein kann. Der Zweck heiligt eben nicht die Mittel. Systematische Fehlinformationen untergraben im Übrigen das für eine gedeihliche Zusammenarbeit notwendige Vertrauen. Sicherlich hätten die aufnehmenden EU-Staaten und die EU-Kommission die Antragsunterlagen genauer Prüfen müssen. Aber selbst wenn das Verhalten der griechischen Seite durch den Verzicht auf sachlich angemessene Kontrollen erleichtert worden ist, kann dies nicht als entscheidender Entlastungsgrund gelten.
- ◆ **Die Grundsätze von Eigenverantwortung und Solidarität auf internationaler Ebene**

Eine der elementaren Grundlagen unserer freiheitlichen Gesellschaften ist das Prinzip der Eigenverantwortung. Danach ist jeder für sein Schicksal und sein Fortkommen primär selbst verantwortlich. Dieses tief im kollektiven Bewusstsein Europas verankerte Prinzip gilt für jedes Individuum, für jede Gemeinschaft oder Gesellschaft und zuletzt auch für den einzelnen Staat. Die zwingende Konsequenz dieses Prinzips ist, dass jeder dieser Akteure auch für die Folgen seines Handelns einstehen muss.

Eine der verstörenden Erfahrungen aus der Krise der vergangenen Jahre geht dahin, dass dieser Zusammenhang zwischen eigenem Tun und dessen Folgen gestört ist. Nicht nur Banken, die sich „verzockt“ haben und trotzdem unangemessen hohe Boni und Dividenden ausschütten, wurden und werden mit Mitteln der Allgemeinheit saniert. Auch Staaten, die auf dem Finanzsektor die Regeln „guter Regierung“ dauerhaft verletzt haben und dadurch in existenzielle Gefahr geraten sind, werden mit umfänglichen Hilfen anderer Staaten und Organisationen gerettet.

Im Laufe der Finanzkrise hat man jedoch den engen Zusammenhang von Risiko und Haftung, wie er im Maastrichtvertrag noch ausdrücklich formuliert ist, aus den Augen verloren. Wegen der Gefahr, dass Griechenland und andere Staaten durch eine Insolvenz die Euro-Gemeinschaft existenziell gefährden könnten, hat die Staatengemeinschaft den Weg der Solidarität mit Griechenland (und später auch mit anderen in Not geratenen Euro-Staaten) eingeschlagen.

Aus dem Grundgedanken der Eigenverantwortung der einzelnen Staaten ergibt sich aber in dieser Situation zumindest der Grundsatz,

dass Gemeinschaftshilfen nur soweit und solange wie unbedingt nötig gewährt werden. Das heißt, dass vorrangig die eigenen Anstrengungen der notleidenden Staaten die nationalen Krisen lösen müssen. Es entspricht deshalb dem Gebot ethisch richtigen Verhaltens, dass Griechenland und die anderen notleidend gewordenen Staaten alle Anstrengungen und Belastungen auf sich nehmen, die notwendig sind, um finanziell und wirtschaftlich wieder autonom zu werden. Hierzu gehört auch die strikte Einhaltung und Umsetzung der mit den Geber-Staaten und den anderen beteiligten Einrichtungen ausgehandelten Bedingungen für die Gemeinschaftshilfe, ferner die Einrichtung von Kontrollmechanismen und von automatisch wirkenden Sanktionen für den Fall der Nichteinhaltung der vereinbarten Regeln. Nur so lässt sich schließlich die Bereitschaft der Bürger der Geber-Staaten erreichen, finanzielle Mittel für die solidarische Hilfe bereit zu stellen.

II. Wertewandel – Herausforderung für Schule und Elternhaus

1. Der Weg in den Wertewandel

- 1.1. Veränderungsdynamik und Strukturwandel
- 1.2. Werteverstärkung und Werteppluralismus
- 1.3. Verweigerung und lautlose Revolution
- 1.4. Ratlosigkeit der Eltern und Überforderung der Lehrer
- 1.5. Erziehungsziele in einer globalisierten Welt

2. Die Rolle der Eltern bei der Bewältigung des Wertewandels

- 2.1. Emanzipationspolitik gestern und Familienpolitik heute
- 2.2. Erziehungskrise und Elternversagen
- 2.3. Verhaltensregeln und Kopfnoten
- 2.4. Gemeinsame Lehrer- und Elternleistungen
- 2.5. Leistungsdruck und Leistungsfreude

3. Die Rolle der Lehrer bei der Bewältigung des Wertewandels

- 3.1. Autoritätsverluste und ein verheerendes Lehrerbild
- 3.2. Bessere Schulausstattung und besser qualifizierte Lehrer
- 3.3. Lehren und Erziehen als Dienst am Schüler
- 3.4. Lehren und Erziehen als Dienst an der Gesellschaft
- 3.5. Schulqualität und Begabungsförderung für alle
- 3.6. Besondere Förderung der Förderungsbedürftigen

4. Die Verantwortung von Schülern, Eltern und Lehrern für die Schulqualität

- 4.1. Schülerengagement und Schülerleistung
- 4.2. Schule und Elternhaus als Partner

5. Die Verantwortung des Staates für die moderne Familie

6. Beispiele einer werteorientierten Schulentwicklung

- 6.1. Vereinbarungen zwischen Schülern, Schule und Eltern
- 6.2. Netzwerke
- 6.3. Schülerfirmen und Betriebskontakte
- 6.4. Kompetenztest und individuelle Entwicklungsbegleitung
- 6.5. Schule als „öffentlicher“ Raum
- 6.6. Handlungsorientierte Unterrichtsgestaltung
- 6.7. Elternschule

7. Wertewandel erfordert ein professionelles Übergangs-Management

- 7.1. Optimierung des Übergangssystems – Koordinationsstelle oder Haus der Jugend

8. Resümee

II. Wertewandel – Herausforderung für Schule und Elternhaus

1. Der Weg in den Wertewandel

1.1. Veränderungsdynamik und Strukturwandel

Seit biblischen Zeiten gilt der Grundauftrag an die Menschen, Erkenntniszugewinn zu schaffen, menschliches Zusammenleben auf eine höhere sittliche Stufe zu stellen, Gutes zu Besserem weiterzuentwickeln, Menschenrechte zu etablieren, Werte, Normen und Tugenden zu vermitteln. Doch in den letzten Jahrzehnten sind Umbrüche und Entwicklungssprünge in einem Ausmaß entstanden, das es so niemals zuvor in der Menschheitsgeschichte gegeben hatte. Zu nennen sind:

- ◆ der einschneidende (welt-)politische Wandel (Fall der Sowjetunion, deutsche Einheit, Wachsen der EU, terroristische Bedrohungen);
- ◆ die technologischen Entwicklungssprünge (Mikroelektronik, Digitalisierung, I- und K-Technik, Mikrosystemtechnik, Bio- und Gentechnik, Bionik, Laser, neue Werkstoffe, Umwelttechnik, Hochgeschwindigkeitsverkehr);
- ◆ die wirtschaftlichen Veränderungen (Globalisierung, Tertiarisierung, Ökologisierung);
- ◆ die einschneidenden Veränderungen auf Arbeitsmärkten und Arbeitsplätzen (Auswanderung von Arbeitsplätzen ins nahe und ferne Ausland bei z. T. gewünschter, z. T. befürchteter Einwanderung von ausländischen Arbeitskräften mit Konsequenzen für die Integrationsbemühungen aller Beteiligten, veränderte Betriebsorganisation, Enttaylorisierung);
- ◆ die globalen ökologischen Veränderungen (Klimaverschiebungen, zunehmende Verknappung von gesundem Boden, reiner Luft und Trinkwasser);
- ◆ die tiefgreifenden Erschütterungen durch die globale Finanz- und Wirtschaftskrise einschließlich der Gefahren durch das an den Rand des Staatsbankrotts gerückte EURO-Land Griechenland.

Die Wucht der Veränderungen hat nicht nur politische Umwälzungen und einschneidenden Wandel in der Wirtschafts- und Arbeitswelt herbeigeführt, sondern hat auch Verschiebungen in den Werthaltungen, Lebensformen, Lebensauffassungen und Zielsetzungen weiter Kreise der Gesellschaft verursacht.

Der Strukturwandel ist zu einem derart charakteristischen Kennzeichen unserer Zeit geworden, dass Wissenschaft und Medien immer wieder von Wendezeiten und Paradigmenwechseln sprechen und diese in ihrer Veränderungsdynamik als bisher einmalig eingestuft haben.

1.2. Werteverchiebung und Wertpluralismus

Blickt man zurück, scheint in der Tat das Leben in den vorindustriellen Gesellschaften sehr kontinuierlich, fast statisch in überschaubaren und festen Bahnen verlaufen zu sein.

Der junge Mensch wuchs in einem Personenkreis auf, in dem immer nur wenige Menschen in persönlichem Austausch standen. Die enge Verbindung, die früher zwischen Schülern, Eltern und Lehrern an zahlenmäßig begrenzten Schulen bestand, ließen den Jugendlichen die Schule fast wie eine Verlängerung des Elternhauses, den Lehrer als Person erleben. Die gesellschaftlichen Verhältnisse waren einfach und überschaubar, man wuchs wie von selbst in sie hinein.

Das vorindustrielle Wirtschafts- und Sozialsystem war dadurch charakterisiert, dass die einzelnen Strukturen gleich blieben, es waren fast unveränderliche Situationen. Man ergriff einfach den Beruf des Vaters, man wechselte kaum den Wohnsitz.

Dennoch gab es im Laufe der Geschichte nicht nur ein Nacheinander verschiedener Wertvorstellungen. Vielmehr ist auch in früheren Zeiten das Nebeneinander konkurrierender Wertvorstellungen zu beobachten. Kriege, soziale Konflikte, technische Innovationen oder auch nur der Wechsel der Generationen haben oftmals zu Wertverschiebungen, Wertveränderungen oder Wertverlusten geführt.

Werte leben bedeutet nicht, sie einfach zu tradieren, sondern sie immer wieder zu überprüfen, sie an der Geschichte und der Gegenwart zu messen, sie zu konkretisieren und ihnen Gestaltungskraft im Blick auf die Zukunft zu geben.

W. Flitner hat eine Geschichte der abendländischen Lebensformen (München, 1967) geschrieben und Normen und Leitbilder in ihrem Wandel nachgezeichnet vom griechischen Philosophieren über altgermanische Tradition und mittelalterliche Ritterlichkeit bis hin zum Calvinismus, Humanismus und der deutschen Klassik. Sein Fazit lautet, dass der industriellen Gesellschaft nur noch der Pluralismus bleibt: „Der Bankrott aller idealistischen Ziele und die Einsicht in die unterbewussten Strebungen, in die Lebens- und Prestigegier des Menschen, ist den lebenden Geschlechtern so allgemein zuteil geworden, dass jeder sittliche Appell wie ein Hohn wirkt. Die Relativierung der alt anerkannten Autoritäten hat sich im 20. Jahrhundert in aller Schärfe vollzogen. Die ethische Welt

muss uns als „pluralistisch“ gelten; jede Gruppe orientiert sich in der Stille an Maßstäben, die sie sich kaum selbst zu verdeutlichen, anderen auch nicht zuzumuten wagt...“

Flitner konstatiert in seinem resignativen Fazit einen schleichend destruktiven Wertepluralismus. Seine Sorge wird geteilt in einem Diktum von Papst Benedikt XVI., der kurz vor seiner Wahl im Jahr 2005 die in der westlichen Welt vorherrschende „Diktatur des Relativismus“ geißelte. Ohne sich im Einzelnen auf eine begründende Erörterung dieser Formel einzulassen, wird man festhalten müssen, dass dieser Prozess der Relativierung von Orientierung gebenden Werten sich nicht aufhalten lassen wird, wenn die religiöse Dimension der menschlichen Existenz systematisch ausgeblendet wird.

Trotz des um sich greifenden Relativismus haben Autoren es immer wieder verstanden und gewagt, im offenen Widerspruch zum Zeitgeist und zu dem ihn prägenden Denken Tugendkataloge zu veröffentlichen – so z. B. R. Guardini „Tugenden“ (München, 1963) -, die an die abendländische Tradition des griechischen, römischen und christlichen Denkens anknüpfen und unveränderte Gültigkeit beanspruchen können: Treue, Ehrfurcht, Höflichkeit, Dankbarkeit, aber auch Wahrhaftigkeit und Gerechtigkeit – zeitlos gültige Werte, ohne die buchstäblich kein Staat zu machen ist.

1.3. Verweigerung und lautlose Revolution

Doch mit den Ideen und dem wachsenden Einfluss der Frankfurter Schule (vor allem Horkheimer, Adorno, Marcuse) fand Wertewandel in den sechziger und siebziger Jahren des vorigen Jahrhunderts nicht nur seine Erklärung und Begründung, sondern Wertekritik und aktiver Kampf gegen so genannte bürgerliche „Sekundärtugenden“ (Treue, Ordnung, Pünktlichkeit und Ehrlichkeit, Tüchtigkeit, Fleiß und Leistungswille) wurden zu einem progressiv emanzipatorisch empfundenen Programm. Der Einfluss der Frankfurter Schule kann in der Tat kaum überschätzt werden, vor allem im Zusammenhang mit den so genannten Achtundsechzigern.

Was A. Mitscherlich in seinem Werk „Auf dem Weg zur vaterlosen Gesellschaft“ (München, 1963) prognostiziert hatte, nämlich „ein unaufhaltsames Zerbröckeln der Hierarchie der Vaterrollen“, wurde in den siebziger und achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts durch zahllose empirische Untersuchungen belegt. Vor allem das Plädoyer von H. Marcuse und seinen zahllosen Mitstreitern hatte deutliche Wirkung gezeigt, sich durch die „große Verweigerung“ von der „repressiven Leistungsgesellschaft“ zu befreien und so auch die Vorherrschaft der „intoleranten“, „triebfeindlichen“ und „autoritären“ bürgerlichen Familie zu beenden. Monika Seifert, eine Tochter von Alexander Mitscherlich, wurde als „Mutter der anti-autoritären Kinderläden“ bekannt.

Zum Programm der Achtundsechziger gehörte der von Rudi Dutschke so genannte „Marsch durch die Institutionen“, womit gemeint war, zentrale Stellen in Politik, Medien, Justiz und Verwaltung zu besetzen und damit eine Diskurshoheit zu erreichen, welche die Äußerung anderer als politisch linker Meinungen erschweren bis unmöglich machen sollte.

E. Noelle-Neumanns empirische Befunde, die sie 1975 unter der Fragestellung „Werden wir alle Proletarier?“ vorgelegt hatte, sorgten zunächst noch für erregte Diskussionen in der Gesellschaft über das Ausmaß des inzwischen eingetretenen Werteverlustes.

Doch die zunächst wenig beachtete „lautlose Revolution“ gewann rasch an Ausdehnung und Wirkung durch zwei sich wechselseitig stärkende politische Strömungen: Zum einen sorgte – im Gefolge des Club of Rome-Bestsellers „Die Grenzen des Wachstums“ – eine Jahr für Jahr ausuferndere Katastrophenliteratur für Weltuntergangssängste, weil sie den Ruin des „Raumschiffes Erde“ durch Leistungswahn, grenzenloses Wirtschaftswachstum und immer unkontrollierbarer werdende Technik in endlosen Varianten beschwor. Zum anderen erzielten die kämpferisch antikapitalistischen, technik- und wirtschaftsfeindlichen Programme der Grünen viel Beifall. Gerade junge Leute ließen sich von ihrem Kampf gegen überkommene Strukturen und Institutionen, gegen Autoritäten und bürgerliche Wertvorstellungen begeistern und feierten das Verweigern als progressiven Akt der Emanzipation. Die „Null Bock“- und „No Future“-Generation gefiel sich in Selbstmitleid und zur Schau getragener Fin de Siècle-Stimmung: „Gestern standen wir noch am Rande des Abgrunds, heute sind wir schon einen Schritt weiter.“

1.4. Ratlosigkeit der Eltern und Überforderung der Lehrer

So wundert es nicht, dass Studentenuntersuchungen (Höhler, 1981; Glotz und Malanowski, 1982) zu dem Ergebnis kamen, dass die angehenden Akademiker – von seltenen Ausnahmen abgesehen – Pflicht- und Zielbewusstsein, Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft nicht als schätzenswerte Eigenschaften, sondern eher als Unwerte ansahen.

Es gehört heute zur Political Correctness, die 1968 begonnene Kulturrevolution als eine Befreiungsbewegung einzustufen, die von den einengenden Regeln des Spießbürgertums befreite, die borniertes autoritäres Verhalten und den dazugehörigen Untertanengeist bloßstellte und der Lächerlichkeit preisgab, die neue Lebens- und Arbeitsformen propagierte und die vor allem progressive emanzipatorische Bildungskonzepte entwickelte und ausprobierte. Wer dieses Resümee für eine überholte Reminiszenz an längst vergangene Zeiten hält, möge bei Jan Fleischhauer („Unter Linken. Von einem, der aus Versehen konservativ wurde“, Reinbeck, Rowolt 2009) nachlesen, wie wirksam und den Zeitgeist prä-

gend die pädagogischen Ideen der späten 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts nach wie vor sind.

Ebenso korrekt ist aber auch die Feststellung, dass die antiautoritären Erziehungsprogramme und -ideen eine erschreckend große Zahl ratloser Eltern, überforderter Lehrer und desinteressierter Schüler zurückgelassen haben. Mit dem Verlust von allgemein anerkannten Werten und von Autorität wuchsen Orientierungslosigkeit, Unsicherheit, Gleichgültigkeit und Leistungsverfall.

Deutschland ist in den letzten Jahrzehnten zu einem Land geworden, das sich in internationalen Vergleichen mit einem unteren Mittelmaß zufrieden gibt und das – statt die Ethik des Leistens und der Eigenverantwortung zu fördern – eine Ethik der Risikovermeidung, der Bequemlichkeit und des Verteilens vorzieht.

1.5. Erziehungsziele in einer globalisierten Welt

Auf welche Erziehungsziele sollen wir uns aber einigen, wenn selbst viele Eltern und Lehrer ratlos sind und die Zahl der ‚bildungsarmen Kinder‘ von Jahr zu Jahr größer wird (vgl. Memorandum 8/2008 und 9/2009)? Natürlich sind die Antworten umstritten und fallen, je nach politischen und weltanschaulichen Grundannahmen, unterschiedlich aus.

Die einen meinen, dass in einer Welt, in der die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Veränderungen und ihre Rückwirkungen auf das Leben der Menschen in der ersten wie in der zweiten und dritten Welt so drastisch und tiefgreifend sind, am besten schon in den Kindertagesstätten begonnen werden sollte, die künftigen Statthalter und Protagonisten unserer nationalen Weltmarktführerschaft auf allen möglichen Gebieten zu trainieren. Globales Denken erfordere, schon heute unsere Kinder darauf vorzubereiten, dass ihre Konkurrenten in Asien und Lateinamerika – von Afrika ist zumeist weniger die Rede – lebten und nur darauf warteten, unsere Weltmarktanteile zu übernehmen.

Die anderen behaupten, universalistisch müsse unsere Perspektive sein. Das gelte nicht nur für die Menschenrechte, für deren weltweite Durchsetzung wir auch mit den Mitteln der Wirtschaftspolitik sorgen müssten. Das gelte auch für die Herstellung sozialer Gerechtigkeit, für die Wiedergutmachung des Unrechts, das der reiche ‚Norden‘ dem armen ‚Süden‘ zugefügt habe. Wir müssten unsere Ansprüche reduzieren, Verzicht leisten und es hinnehmen, wenn unsere anspruchloseren Arbeitsplätze abgebaut werden und dafür in China, Indien oder sonst wo entstehen. Die gewaltigen ökologischen Probleme seien ohnehin nur im internationalen Einvernehmen zu lösen. Das fordern vor allem Leute, denen es recht gut geht.

Nun wissen wir nicht erst seit Norbert Elias, dass der „Prozess der Zivilisation“ immer komplexere und differenziertere Gesellschaftsformationen hervorbringt, die langfristig zu gewandelten Verhaltensweisen und Persönlichkeitsstrukturen führen. Anpassungsleistungen, gesellschaftlicher Wandel, auch Wertewandel sind also ganz und gar unvermeidliche Vorgänge. Die Frage ist nur, ob wir uns von diesen in den Augen vieler Menschen unheimlichen und Angst erzeugenden Vorgängen ins Bockshorn jagen lassen und vergessen, was wir über die Erziehung selbstbewusster, starker Kinder und Jugendlicher und ihr Heranwachsen zu leistungsbereiten, verantwortungsfähigen Erwachsenen seit langem wissen.

Wichtiger als alle vorausseilenden Projektionen ökonomischer, ökologischer oder sozialer Krisen und Chancen scheint es in dieser durch Beschleunigung, Volatilität und medial vermitteltes Krisenbewußtsein gekennzeichneten geistigen Situation zu sein, unseren Kindern von ihrem ersten Lebenstag an das sichere Gefühl zu vermitteln, dass sie bedingungslos und unwiderruflich geliebt sind. Deshalb ist es richtig – und Eltern sollten sich jederzeit selbstbewusst darauf berufen – dass das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland in Artikel 6(2) festhält: „Pflege und Erziehung der Kinder sind das natürliche Recht der Eltern und die zuvörderst ihnen obliegende Pflicht.“ Die Tatsache, dass viele Familien – ‚Familien sind da, wo Kinder sind.‘ – heutzutage aus vielfältigen, hier nicht zu erörternden Gründen nicht in der Lage sind, dieser Verantwortung angemessen gerecht zu werden, darf nicht von der Zielvorstellung ablenken, die hier vorgegeben wird.

Die Begründung für dieses erste und wichtigste Erziehungsprinzip wird hoffentlich auch die nur an der kognitiven Leistungsfähigkeit der Kinder interessierten Erwachsenen überzeugen: Nur ein Kind, das sich in einem in der uneingeschränkten elterlichen Liebe wurzelnden Vertrauen geborgen fühlt, wird sich mit aller Neugier, allem Wissensdurst und aller Experimentierfreude, über die es verfügt, seiner Umwelt lernend zuwenden. Welch unerhörtes frühkindliches Lernpensum dabei bewältigt werden kann, hat Donata Elschenbroich beschrieben [„Weltwissen der Siebenjährigen. Wie Kinder die Welt entdecken können“, München (Kunstmann) 2001]. Aber nicht allein auf die Eltern kommt es an. Auch die nahen Verwandten, Geschwister, Großeltern, Geschwister der Eltern, Freunde der Familie, später Erzieherinnen, Lehrerinnen, Lehrer – sie alle können und sollten möglichst Vorbilder sein –, spielen eine wichtige Rolle für die heranwachsenden Kinder. Lernen ist eben immer auch ein dialogischer Vorgang, bei dem nicht nur in der Auseinandersetzung mit Sachen Wissen erworben, sondern bei dem gleichzeitig menschliche Beziehungen aufgebaut, entwickelt und gefestigt werden.

Erst vor dem Hintergrund und auf der Grundlage der vorangehenden Überlegungen erscheint es sinnvoll und geboten, an die rechtlich verbind-

lichen Erziehungsziele zu erinnern, wie sie in zahlreichen Landesverfassungen und Unterrichtsrichtlinien festgelegt sind. So heißt es beispielsweise in Artikel 7 der „Verfassung für das Land Nordrhein-Westfalen“:

- (1) Ehrfurcht vor Gott, Achtung vor der Würde des Menschen und Bereitschaft zum sozialen Handeln zu wecken, ist vornehmstes Ziel der Erziehung.
- (2) Die Jugend soll erzogen werden im Geiste der Menschlichkeit, der Demokratie und der Freiheit, zur Duldsamkeit und zur Achtung vor der Überzeugung des anderen, für die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen, in Liebe zu Volk und Heimat, zur Völkergemeinschaft und Friedensgesinnung.

Das mögen Formulierungen sein, die ein wenig altmodisch klingen, zumal sie jeglichen Lernzieljargon vermissen lassen, in dem seit den späten 60er Jahren Lernziele im Brustton behavioristischer Überzeugungen zu verfasst sein hatten. Sie beschrieben, was Schülerinnen und Schüler alles wissen, können, tun, sein sollten. Wer aber den Verfassungstext aus dem Jahr 1950 aufmerksam liest, wird einräumen, dass er sehr wohl entscheidende Hinweise darauf gibt, nach welchen Maßstäben und Zielen Eltern und Lehrer die ihnen anvertrauten Kinder erziehen sollen. Man muss die Ziele nur kennen und sie ernst nehmen. Und daran hat es in den letzten Jahrzehnten offensichtlich gefehlt.

Dass diese Erziehungsziele wegen der sich weltweit verändernden, immer komplexer werdenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Situation veraltet sein sollten, kann man getrost als modernistischen Irrtum bezeichnen. Im Gegenteil: Je transnationaler, flexibler, volatiler und unsicherer die Erwerbsbiographien der jungen Generation verlaufen, desto wichtiger wird es sein, sie in den Werten, Traditionen und herkömmlichen kulturellen Prägungen ihrer Heimat verankert zu wissen. Von Migranten, ob bei uns oder in anderen Ländern, muss man erwarten und verlangen, dass sie sich auf die Sprache und Kultur des Landes, in dem sie leben wollen, einlassen.

2. Die Rolle der Eltern bei der Bewältigung des Wertewandels

2.1. Emanzipationspolitik gestern und Familienpolitik heute

Wenn es um Bildung, Erziehung und Wertevermittlung geht, tragen die Eltern – vom Babyalter bis zur Volljährigkeit ihrer Kinder – die Hauptverantwortung. Es wird in den heutigen Diskussionen über Problemkinder gerne übersehen, dass in den meisten Elternhäusern mit Liebe, Hingabe und auch mit bestem Erfolg für eine humane Zukunft der Kinder gesorgt

wird. Dies gelingt weitestgehend in bewundernswerter Weise – trotz der Berufstätigkeit oder trotz der Arbeitslosigkeit beider Elternteile.

Die Medien jedoch richten ihren Focus – oftmals allzu unausgewogen – auf Fälle des Versagens und auf Missstände. Die Fülle der Negativberichte führt dazu, dass Eltern allzu pauschal in eine Sündenbockrolle der Gesellschaft gezwungen werden, denen man als anonyme Masse gerne Schuldzuweisungen aufbürdet.

Auch wenn das veröffentlichte Elternbild negativer gezeichnet wird, als es in Wirklichkeit ist, fällt doch eine verbreitete Unsicherheit im Elternverhalten auf. Für viele Fragen fehlen zuverlässige Antworten: Wie sieht ein zeitgemäßer Erziehungsauftrag in einer Gesellschaft aus, in der Selbstverwirklichung als Lebensziel und Sinngeber fungiert? Kann eine Frau, die nach gesellschaftlicher Akzeptanz strebt, sich voll auf die Kindererziehung konzentrieren und auf den Beruf verzichten?

Die Gesellschaftspolitik am Ende des vorigen Jahrhunderts hat ihre Spuren hinterlassen: Die antiautoritäre Emanzipationspädagogik der siebziger Jahre hatte nur Hohn und Spott für nichtberufstätige Mütter übrig. Kinder, Küche, Kirche oder Selbstausbeutung im Mief der Bürgerlichkeit hießen die beliebten Chiffren, mit denen verantwortungsvolle „Ganztagsmütter“ der Lächerlichkeit preisgegeben oder gar in die Nähe von Mutterkreuz und Faschismus gerückt wurden.

Antiautoritäre Erziehung galt als Leitbild und wurde als Verzicht auf Normen, Werte, Zielvorgaben und Pflichten verstanden. Also ließen verunsicherte Eltern ihre Kinder gewähren und redeten sich ein, besonders tolerant und großzügig zu sein.

In den achtziger Jahren überboten sich progressiv und emanzipatorisch ausgelegte Parteiprogramme und Medienberichte darin, die Kleinfamilie mit Trauschein als Fossil einer unaufgeklärten Bürgerlichkeit darzustellen. Das Singledasein oder Wohngemeinschaften mit und ohne Kinder schienen wahres Lebensglück in Selbstbestimmung und Unabhängigkeit zu bieten. Gegenwärtig haben Politik und Staat Familienpolitik als zentrales zukunftsweisendes Thema wiederentdeckt.

Doch selbst die umfassendsten sozialen Leistungen des Staates können nicht leisten, was Eltern leisten sollten: ihren Kindern Liebe, Zuwendung, Fürsorge und vor allem Zeit zu geben sowie tägliches Vorbild zu sein.

2.2. Erziehungskrise und Elternversagen

Doch immer wieder erschrecken jene spektakulären Berichte, die abartiges Verhalten, Gewaltanwendung oder totale Gleichgültigkeit von Müttern und Vätern vermelden. Allgemeines Elternversagen gilt heute als zentrale

Ursache für die Erziehungskrise in unserer Zeit. Isolierte und einsame, gelangweilte und desinteressierte, unkonzentrierte und hypernervöse, sprach- und verhaltensgestörte, konsum- und medienbesessene, überfressene und magersüchtige, aufsässige und gewalttätige Kinder werden auf das Schuldkonto der Eltern gebucht. Und in der Tat muss sich bei vielen Müttern und Vätern im Erziehungsverhalten und in der Werteorientierung etwas ändern: Wenn Tausende junger Menschen ihre gültigen Ausbildungsverträge nicht einhalten, wenn Hunderttausende nicht nur Unterricht schwänzen, sondern überhaupt nicht zur Schule gehen, wenn es zum Jugendimage gehört, für Designerklamotten oder Handykonsum die Zeit zu verjobben und Schulaufgaben zu vernachlässigen, dann tragen auch die Eltern für das Fehlverhalten eine Mitverantwortung.

Weder Vater noch Mutter dürfen als Erzieher abdanken; denn Eltern sind nicht nur Erziehungsberechtigte, sondern auch Erziehungsverpflichtete. Sie können sich daher von den immer erforderlichen Motivations- und Erziehungsaufgaben nicht freikaufen – nicht mit Geld für Nachhilfelehrer oder für Auslandsreisen – sondern müssen sich täglich selber kümmern.

2.3. Verhaltensregeln und Kopfnoten

Da Eltern heute vielfach total verunsichert sind, wie sie abstrakte Normen und Wertsetzungen in der Praxis umsetzen sollen und können, haben Lehrervereinigungen Minimalanforderungen an das Elternverhalten – einen kleinen Katechismus täglicher Erziehung – aufgestellt. Die Verhaltensregeln lassen sich in folgenden acht Geboten zusammenfassen:

1. Lass deine Kinder nicht ohne Frühstück zur Schule gehen!
2. Wache darüber, wie deine Kinder ihre Schularbeiten erledigen!
3. Schicke deine Kinder ausgeschlafen in die Schule!
4. Sorge für gesunde Ernährung, Sport, Spiel und kulturelle Betätigung!
5. Verhindere das Schuleschwänzen und das exzessive Jobben!
6. Sprich und lies mit deinen Kindern!
7. Besuche die Elternversammlungen!
8. Achte auf den Umgang deiner Kinder!

Viele Bundesländer wollen die Wirksamkeit solcher Verhaltensregeln durch die Wiedereinführung der immer noch heftig diskutierten „Kopfnoten“ – Ordnung, Fleiß und Pünktlichkeit, Mitarbeit und Betragen – unterstützen, um so auch wieder die Zusammenarbeit von Lehrern und Eltern in Erziehungsfragen zu befördern. Die möglichst umfassende Umsetzung dieser Zielsetzung könnte in der Tat die Bedeutung und den Wert des Erziehungsauftrages unterstreichen.

2.4. Gemeinsame Lehrer- und Elternleistungen

Die kontinuierliche, von gegenseitigem Vertrauen getragene Zusammenarbeit zwischen Lehrern und den Müttern und Vätern muss deutlich verstärkt werden. Schulklima und Schulqualität müssen auch von den Eltern mitgestaltet werden.

Eltern müssen viel häufiger, als es bisher geschieht, über Leistungsziele des Schuljahrs und über den Leistungsstand ihrer Kinder informiert werden, damit sie an der Zielerreichung mitwirken können und sich auch mitverantwortlich fühlen. Das Schulzeugnis ist immer das Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen, denn Zensuren beinhalten nicht nur ein Urteil über Schüler, sondern auch über Lehrer- und Elternleistungen.

In kritischen Fällen muss der Lehrer initiativ auf die Eltern zugehen. Konkrete Vereinbarungen zwischen Schule und Eltern haben sich bewährt (siehe auch Abschnitt 6.1) und Praxisbeispiel „Schulprogramm und Elternarbeit an der Schule Paunsdorf“ (S. 107).

Wenn Lehrer und Eltern sich wechselseitig in ihren Erziehungs- und Bildungsaufgaben unterstützen und bestärken, wenn sie sich über Leistungsziele und Qualitätsniveaus einigen und diese sogar zu übertreffen versuchen, wenn sie den Kindern gemeinsam begreiflich machen, dass ihr erfolgreich absolvierter Schulabschluss der Fahrschein in eine gute Zukunft ist, dann kann sich eine neue Lernkultur entfalten, in der die deprimierenden PISA-Befunde der Vergangenheit angehören.

2.5. Leistungsdruck und Leistungsfreude

Leistungsvergleiche haben gezeigt: Ohne eine deutliche Anhebung des Qualitätsniveaus in den Schulen verliert die Jugend Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftschancen. Neben anderen Faktoren ist hierfür die Schülerleistung maßgebend. Elternbefragungen haben jedoch ergeben, dass viele Eltern alles vermeiden möchten, was ihr Kind zusätzlich belasten könnte – frühe Einschulung, mehr und intensiverer Unterricht, höhere Leistungen und schärfere Kontrollen. Für sie bedeuten Wettbewerb und klare Zielvorgaben einen Leistungsdruck, der ihren Kindern die Unbeschwertheit raubt. Aber – bei allem Verständnis für das Streben von Eltern, ihren Kindern Anstrengungen zu ersparen, gehört dennoch zweifellos zur Erziehungsaufgabe, Aufgaben zu stellen und das Erreichen gesetzter Ziele zu überprüfen und zu würdigen. Und nichts motiviert Menschen besser und dauerhafter als die Freude und das Glücksgefühl, einsichtige und gemeinsam vereinbarte Herausforderungen erfolgreich gemeistert zu haben. Dazu gehört aber auch, dass junge Menschen nach solchen Herausforderungen eine Berufs- und Lebensperspektive haben müssen (s. dazu das Kapitel III).

3. Die Rolle der Lehrer bei der Bewältigung des Wertewandels

3.1. Autoritätsverluste und ein verheerendes Lehrerbild

Lehrer sind die Dreh- und Angelpunkte für eine gute und erfolgreiche Schule. Die Lehrer brauchen die volle Unterstützung von Staat und Gesellschaft, aber vor allem die von den Eltern. Doch das Gegenteil ist oftmals der Fall: Lehrer werden allzu oft mit den vorhandenen Problemen, Missständen und Unzulänglichkeiten allein gelassen.

Nach den wiederholten internationalen Schulleistungsvergleichen, deren Ergebnisse einen gesamtgesellschaftlichen PISA-Schock hervorriefen, obwohl schon seit Jahrzehnten der Verfall von Arbeitsmoral, Engagement und Niveau empirisch belegt war, ging es allenthalben auf die Suche nach Schuldigen. Vor allem den Lehrern wurde totales Versagen angelastet. Zum einen wurden Gleichheitsutopien und Machbarkeitseuphorie, eine Pädagogik des Spaßes und der Beliebigkeit, die Vergabe von Discountnoten und der Verzicht auf Sanktionen als Verursacher der Bildungsmisere angesehen, zum anderen galten auch die Verbreitung von Perspektivlosigkeit und Untergangsalarmismus als Gründe für die Motivations- und Niveauverluste. Über allem schwebt dann noch der Streit zwischen den Bundesländern über die beste Schulpolitik.

Als Folge der PISA-Studien sah das von den Medien verbreitete Lehrerbild verheerend aus: Deutsche Lehrer gelten als überaltert und oftmals krank, faul und lustlos, resigniert und ausgebrannt, pädagogisch unfähig und lebensfern und zudem – im Vergleich zu den europäischen Kollegen – mit geringerer Wochenstundenzahl belastet und dabei hochbezahlt. Der dramatische Autoritäts- und Prestigeverlust macht die Lehrer zu großen Verlierern, wenn es um das Ansehen ihres Berufes in der Gesellschaft geht.

In der Tat müssen sich einige Pädagogen auch selbst fragen lassen, inwieweit sie dadurch, dass sie die Ideologie der 68er verinnerlicht und auch umgesetzt haben, eine Mitverantwortung für dieses Bild tragen.

Dabei kann kein Zweifel darüber bestehen, dass in unseren Schulen anspruchsvolle Zielvorstellungen, ein Klima der Leistungsfreude und ein hohes Niveau nur mit den Lehrern – und nicht gegen sie – erreicht werden können. Denn ohne pädagogisch und fachlich hochqualifizierte Lehrer kann es keinen effizienten Unterricht geben. Und ohne eine hohe Lehrleistung ist Schulqualität nicht erreichbar.

Mit Klaus Mertes, dem Leiter des Canisius-Kollegs in Berlin, lässt sich die Frage „Was macht einen guten Lehrern aus?“ so beantworten: „Ein guter Lehrer muss Leidenschaft für sein Fach haben. Er sollte an der Person des Schülers interessiert sein. Er sollte Druck aushalten können.“ (FAZ v. 19.03.2009)

3.2. Bessere Schulausstattung und besser qualifizierte Lehrer

Um die vorhandenen Mängel in den Schulen wirksam zu beseitigen, muss einerseits die Schulausstattung (Gebäude, Räume, Labore, Computer) verbessert werden, andererseits werden viel mehr (vor allem pädagogisch) besser qualifizierte Lehrer gebraucht, die einen motivierenden, von Methodenvielfalt geprägten, niveaувollen Unterricht abhalten. Nicht die Schulform ist von entscheidender Bedeutung, auch nicht die Großzügigkeit der Gebäude und der Räume oder die Höhe der Lehrervergütung und eine niedrige Pflichtstundenzahl, sondern die Qualität des Unterrichts. Ob die Einführung der Bologna-Studiengänge die Qualität der Lehrerausbildung in Deutschland entscheidend vorangebracht hat, wird sich noch erweisen müssen.

Die großen Autoritätsverluste der Lehrerschaft können nur von ihr selbst mit Einsatzwillen und Kompetenz wiedergewonnen werden. Nur mit Leistungsfreude in einer allgemeinen Kultur der Anstrengung können die Lehrer ihrer Vorbildrolle in der Gesellschaft gerecht werden. Nur so können sie das Streben nach „Excellence“ zu einem Leitbild machen, das dann auch von der Gesellschaft anerkannt wird.

3.3. Lehren und Erziehen als Dienst am Schüler

Lehren und Erziehen befördern gemeinsam den Bildungsprozess und sind ein Dienst an jedem einzelnen Schüler. Der Lehrer muss dazu befähigen, dass ein jeder sich selbst und seinen Standort in der Gesellschaft findet, seine Persönlichkeit behauptet, aber auch seinen Teil zur gesellschaftlichen Entwicklung beiträgt.

Bildung muss dem Einzelnen nicht nur Mut und Kraft geben, aufgetretenen Wandel anzunehmen und zu bewältigen, sondern muss ihn aktiv, initiativ und kreativ werden lassen, selber Wandel zu gestalten.

Somit gehört zu den Bildungszielen nicht nur die Fähigkeit zur Wissensanwendung und -umsetzung, sondern auch die Förderung von Werthaltungen und Handlungsnormen. Das Bildungsziel muss sein, Wissen so zu vermitteln, dass es mit Gewissen sowie mit Handlungs- und Sozialkompetenz genutzt werden kann.

3.4. Lehren und Erziehen als Dienst an der Gesellschaft

Lehren und Erziehen sind ein Dienst an der Gesellschaft, denn es müssen Wege gewiesen werden, Demokratie und Freiheit hochzuschätzen und zu nutzen, Gewalt und Diskriminierungen zu verachten, Moral und Anstand, Solidarität und Subsidiarität zu pflegen (s. dazu Kapitel I).

Lehren und Erziehen müssen zugleich dafür Sorge tragen, den fortwährenden wirtschaftlich-technischen und gesellschaftlichen-sozialen Wandel mitgestalten zu können. Wissen und Können, Fertigkeiten und Fähigkeiten, Wertebewusstsein und Handlungskraft müssen so entwickelt werden, dass ein jeder einen Platz im beruflichen und gesellschaftlichen Leben ausfüllen kann. Schulbildung muss das tragfähige Fundament bieten, mit Neugier auf Neues und mit einer lebenslangen Lernbereitschaft zuwachsendes Wissen aufnehmen, einordnen und bewerten und vom bloßen Vorurteil zum begründeten eigenen Urteil kommen zu können. Gleichzeitig müssen aber Wirtschaft und Gesellschaft dazu auch hinreichende Möglichkeiten bieten.

3.5. Schulqualität und Begabungsförderung für alle

Eine besondere Aufgabe von Schule und Elternhaus ist es, die im jungen Menschen angelegten Interessen und Begabungen bestmöglich zu entfalten. Begabtenförderung ist wirksamer Treibstoff zur Verbesserung der Schulqualität. „Die Flut hebt, die Ebbe senkt alle Schiffe“, sagen Psychologen und Pädagogen und meinen damit, dass durch die Förderung der besonders Leistungsstarken das Niveau ganz generell angehoben werden kann, während Mittelmaß im Unterricht zu allgemeiner Leistungsschwäche führt. Der Hochbegabte reüssiert nicht von selbst, weder in der Schule noch im Beruf.

Nachdem der Begriff Elite über Jahrzehnte als Unwort in der Sprache der Educational Correctness galt und Eliteförderung als ein schon beinahe faschistoides, Chancengleichheit verhinderndes Verhalten diskreditiert wurde, hat sich neuerdings die Einsicht durchgesetzt, dass es ein Gebot der Humanität, der pädagogischen Vernunft und der gesellschaftlichen Notwendigkeit ist, allgemeine und auch spezielle Hochbegabungen nicht brachliegen und verkümmern zu lassen. Es gibt einen neuen Konsens: Das Persönlichkeitsrecht auf bestmögliche Entfaltung angelegter Begabung ist zu respektieren, und zum Wohl von Gesellschaft und Wirtschaft sind Leistungs- und Verantwortungseliten zu fördern. Die aktuellen Entscheidungen zur Förderung von Elite-Universitäten sind daher ein Schritt in die richtige Richtung.

3.6. Besondere Förderung der Förderungsbedürftigen

Für die Schwächeren gilt dieselbe Feststellung: Sie haben dasselbe Anrecht auf bestmögliche Entwicklung all ihrer Kräfte. Die Förderung sollte früh, gezielt und passgenau erfolgen. Zahllose Modellversuche haben bewiesen, dass auch Leistungsgeminderte erstaunliche Ergebnisse erzielen und ihren Platz in Wirtschaft und Gesellschaft finden können, wenn auch die Ursachen für ihre Problemlage angegangen werden.

Dies gilt insbesondere für junge Menschen, die bislang in sogenannten Förderschulen unterrichtet wurden. Dabei ist die Entscheidung über den Schulort stets vom sonderpädagogischen Förderbedarf eines Kindes abhängig zu machen. Trotz UN-Konvention zur „Inklusion“ muss die Koexistenz von Förderschulen und allgemeinen Schulen so lange beibehalten werden, bis die letzteren in der Lage sind, ein adäquates Förderangebot auch für lerngestörte und entwicklungsauffällige Kinder und Jugendliche zu etablieren (siehe Memorandum 9/2009).

Förderung von „Hochbegabten“ und Förderung von „Benachteiligten“ dürfen kein Gegensatz sein. Beides gehört zur Umsetzung der Menschenrechte und ist unerlässlich für die Zukunft der gesamten Gesellschaft. Hier liegt ein Schlüssel zur Vermeidung einer in sich gespaltenen Gesellschaft von „Gewinnern“ und „Verlierern“.

4. Die Verantwortung von Schülern, Eltern und Lehrern für die Schulqualität

4.1. Schülerengagement und Schülerleistung

Der dramatische Rückgang der Schulabgängerzahlen – aus den bekannten demographischen Gründen – wird sich wegen des damit verbundenen Mangels an Fachkräftenachwuchs zu einem zentralen Problem deutscher Unternehmen entwickeln. Umso wichtiger ist es, die Schüler schon jetzt in den Prozess der Schul- und Qualitätsentwicklung mit einzubeziehen.

Wenn Schüler erleben und erfahren, wie sie selbst mit ihren Interessen, ihren Begabungen und mit ihrem Leistungsvermögen Schulqualität mitgestalten und heben können, fühlen sie sich nicht länger als passive Lehrobjekte, sondern begreifen sich als aktive und initiative Mitgestalter. Schüler verstehen dadurch auch, dass sie nur dann eine Gesellschaft mitgestalten und anderen helfen können, wenn sie sich selber helfen können. Dafür ist ein solides Bildungsfundament die beste Basis.

Ein Schulabgänger, der in Beruf und Gesellschaft eine gestaltende Rolle spielen will, muss mit folgendem Rüstzeug ausgestattet sein:

1. Er kann lesen.

Er kann den Sinn von Texten erfassen und ihn korrekt wiedergeben. Er kann Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden. Er kann Informationen in größere Zusammenhänge einordnen, kann sie gewichten und bewerten.

2. Er kann schreiben.
Er beherrscht seine Muttersprache mündlich und schriftlich und kann sich klar und folgerichtig ausdrücken. Er verwendet vollständige Sätze, die grammatikalisch und orthographisch korrekt niedergeschrieben werden. Er ist in der Lage, auch ein komplexes Thema abzuhandeln, von verschiedenen Seiten zu beleuchten und eigene Urteile zu fällen, die gut begründet sind.
3. Er kann rechnen.
Er hat ein Verständnis für Zahlen und Größenordnungen, beherrscht Grundrechenarten, Bruchrechnen, Prozentrechnen und Dreisatz. Er kann logische Ordnungen und Beweise nachvollziehen, hat (zum Beispiel bei Textaufgaben) Problemlösungskompetenz und kann sie auch auf verwandte Aufgaben übertragen. Er hat Transferfähigkeit.
4. Er kann sich in einer Fremdsprache ausdrücken.
Er ist mündlich und schriftlich des Englischen so weit mächtig, dass er in Wort und Schrift die Möglichkeiten der weltweiten Vernetzung nutzen und sich mit Partnern „verhandlungsfähig“ unterhalten kann.
5. Er kann arbeiten.
Er weiß, was er will, ist selbstständig, ziel- und leistungsbewusst. Er schreibt Erfolge und Misserfolge sich selbst – nicht etwa den anderen – zu.
6. Er kann mit Mitmenschen umgehen.
Er ist hilfsbereit, verlässlich und höflich. Er besitzt Urteilsvermögen und Kritikfähigkeit sich selbst und anderen gegenüber. Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Gründlichkeit, Pünktlichkeit und Selbstdisziplin sind für ihn keine Fossilien aus verstaubten Tugendkatalogen, sondern gelebte Wirklichkeit, denn er hat erkannt, dass Kommunikation und Teamarbeit – kurz: soziales Zusammenleben – nicht ohne verlässliche Ordnungsprinzipien möglich sind. Er besitzt Sozialkompetenz und Schlüsselqualifikationen. Er hat auch die Fähigkeit, mit Menschen anderer Alters-, Bildungsstufen und Weltanschauungen umgehen zu können. Er ist tolerant, offen und ausländerfreundlich, ohne sich selbst zu verleugnen.
7. Er kann mit Dissens und Konflikten umgehen und lernt, wie Konsens zu erzielen ist.
8. Er kann sich selbst organisieren und übernimmt Verantwortung

9. Er denkt an sich und an andere.

Er ist bestrebt, sein Leistungspotenzial und seine Persönlichkeit zu entfalten und seine Fähigkeiten nach Kräften in Beruf und Gesellschaft einzubringen. Er erwartet dafür Anerkennung, angemessenen Lohn und angemessene Stellung. Er weiß dennoch sehr wohl, seine Kräfte in den Dienst der Gesellschaft zu stellen, in der er lebt und die er braucht. Sein Emanzipationsstreben und die Verwirklichung seiner Persönlichkeit wird niemals „a“sozial. Eigennutz und Gemeinwohl sind für ihn keine Gegensätze, sondern eine selbstverständliche Synthese.

Bei allen sinnvollen und notwendigen Unterscheidungen zwischen deutschen und ausländischen Schülerinnen und Schülern gilt dieser Katalog für alle. Für beide Gruppen sind wir aber zurzeit weit entfernt von diesem Zielkatalog.

4.2. Schule und Elternhaus als Partner

Lehrer und ihr Unterricht, Eltern und ihre Erziehungsarbeit stehen heute in der vordersten Kritiklinie, wenn es um Bildung und Bildungserfolg geht. Dass diese beiden besonders angegriffen werden, unterstreicht ihre Schlüsselrolle und ihre große Bedeutung und beweist zugleich, dass ein vor wenigen Jahren noch undenkbarer Richtungswandel stattgefunden hat. Nicht Staatsallmacht ist der Heilsbringer, sondern Subsidiarität. Die kleinen Einheiten der Gesellschaft – die Familie und die Schule – werden als die relevanten Motoren für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung angesehen. Die Persönlichkeit und die Hingabe des Lehrers, der Mutter und des Vaters sind wieder gefragt.

Die Problemlösungen können auch nicht durch ein Nebeneinander oder gar ein kämpferisches Gegeneinander von Elternhaus und Schule gewonnen werden, sondern Kooperation in Partnerschaft bringt die synergetische Kraft, die gebraucht wird, um eine Kultur- und Bildungsnation von hohem Rang zu bleiben.

In einer wechselseitigen Anerkennung der Bedeutung dieser Schlüsselgruppen für die Problemlösung liegt auch die große Chance, Autorität und Ansehen von Eltern und Lehrern in der Gesellschaft zu stärken und so die anstehenden Aufgaben besser erfüllen zu können. Negatives Verhalten ist nicht unter den Teppich der Gleichgültigkeit zu kehren, sondern ist deutlich zu kritisieren und auch mit Sanktionen zu belegen. Aber unser Land ist trotz aller offensichtlichen Schwachstellen, Mängel und Probleme keine Wüste voller Not, Elend und Leere, sondern es gibt eine Riesenfülle großartiger Beispiele für erfolgreiches Erziehen, Lehren und Lernen. Diese Positivbeispiele müssten in der ganzen Gesellschaft anerkannt und verbreitet werden, bis das heute noch Exzeptionelle zur Selbstverständlichkeit geworden ist.

5. Die Verantwortung des Staates für die moderne Familie

Eine Familie ist eine Verantwortungsgemeinschaft von Eltern mit ihren Kindern, die vom Anspruch her solidarisch füreinander einsteht. Die Familie war und ist der Ort des Schutzes, der Entfaltung und Regeneration ihrer Mitglieder. In der Familie übernehmen Menschen dauerhaft füreinander Verantwortung. In der Familie erfahren die Kinder durch Erziehung und Tradierung kultureller Werte ihre Sozialisation. Ihre Mitglieder werden materiell versorgt, erlernen und üben Solidarität.

Gesellschaft und Familie haben sich in den letzten Jahrzehnten grundlegend verändert. Dies betrifft insbesondere die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau und die differenzierte Verantwortung für die Kinder. Die Familie stellt heute kein einheitliches Standardmodell mehr da. Im Jahr 2010 gab es in Deutschland insgesamt 8,1 Millionen Familien mit minderjährigen Kindern; davon hatten 1,9 Millionen Familien einen Migrationshintergrund.

Die Ehe ist mit einem Anteil von 72 Prozent an allen Familienformen zwar immer noch die meist gelebte Form, ihr Anteil ist allerdings gegenüber 1998 um mehr als ein Fünftel gefallen; außerdem gibt es erhebliche Unterschiede zwischen den neuen und alten Bundesländern. In den letzten 12 Jahren haben sich die nichtehelichen Lebensgemeinschaften fast verdoppelt. 19 Prozent der Familien waren 2010 allein erziehend. Im gleichen Jahr wurde ein Drittel aller Lebendgeborenen von nichtverheirateten Müttern auf die Welt gebracht.

Heute zeigt sich Familie also in vielen Formen. Neben den gesetzlichen Regelungen erleichtert es der voranschreitende Individualisierungsprozess dem Einzelnen, die für die eigene Lebensgestaltung angestrebte Familienform zu realisieren. Die Familie hat einen Bedeutungswandel erlebt, aber keinen Bedeutungsverlust. Sie ist weiterhin verantwortlich für die quantitative und qualitative Reproduktion unserer Gesellschaft und für die Sicherstellung des Arbeitskräftepotentials, und sie ist wie je ein starkes Netz für in Not geratene Familienmitglieder.

Nach wie vor bedarf die Familie der besonderen Hilfen des Staates. Art. 6 Abs. 4 des Grundgesetzes gibt jedem Elternteil einen Anspruch auf den Schutz und die Fürsorge der Gemeinschaft. Das Grundgesetz verpflichtet damit den Gesetzgeber unter anderem dazu, „Grundlagen dafür zu schaffen, dass Familientätigkeit und Erwerbstätigkeit aufeinander abgestimmt werden können und die Wahrnehmung der familiären Erziehungsaufgaben nicht zu beruflichen Nachteilen führt“.

Allerdings muss zuvörderst die Erziehungsleistung der Eltern ausdrücklich anerkannt werden. Das wird in unserer Ordnung fast ausschließlich durch materielle Würdigung seitens des Staates erreicht. Daher sind finanzielle staatliche Leistungen unabdingbar. Familie ist der wichtigste Ort

für das Aufwachsen und Lernen. Es ist nicht zufällig, ob Kinder emotional stabil oder labil, selbstsicher oder unsicher sind. Solange die Gesellschaft die Leistung der Kindergärtnerin durch Einkommenszahlung entgelt, eine entsprechende, ohne zeitliche Beschränkung getätigte Leistung einer Mutter aber der „Schattenwirtschaft“ zuordnet, ist der Verfassungsauftrag nicht erfüllt. Daher wurde auch die erstmals 1986 erfolgte Anrechnung eines Erziehungsjahres auf die Rentenversicherung von allen Seiten begrüßt. Seit 1992 werden für jedes nach 1991 geborene Kind drei Jahre angerechnet, unabhängig davon, ob die bezugsberechtigte Person zum Zeitpunkt der Geburt erwerbstätig war.

Das 2007 eingeführte Elterngeld hat dazu geführt, dass die Erwerbsbeteiligung von Müttern im zweiten Lebensjahr gestiegen ist. Bereits gut ein Viertel der Väter haben für ihre im Jahr 2010 geborenen Kinder das Elterngeld in Anspruch genommen. In einigen Bundesländern, z. B. in Bayern und Sachsen, nimmt sich bereits rund jeder dritte Vater unterstützt durch das Elterngeld mehr Zeit für sein Kind.

Darüber hinaus tragen nicht nur die Unternehmen, sondern auch Bund, Länder und Kommunen eine gemeinsame Verantwortung für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Sie sind für die notwendigen Rahmenbedingungen verantwortlich.

Lange Bildungsgänge an den Hochschulen führen zu einem relativ späten und anspruchsvollen Berufseinstieg mit entsprechenden Folgen für eine Familiengründung. Die Bundesregierung unterstützt deshalb die Bemühungen, Studienzeit auch Familiengründungszeit werden zu lassen. Die Bundesregierung unterstützt ferner die Qualifizierung und Gewinnung zusätzlichen Fachpersonals für die Kindertagesstätten. Mit der Initiative „Mehr Männer in Kitas“ will sie dazu beitragen, dass der Anteil männlicher Fachkräfte in Kitas in den nächsten Jahren spürbar steigt. Weiterhin will sie familienunterstützende und haushaltsnahe Dienstleistungen stärken. In diesem Jahr wird ein entsprechendes Eckpunktepapier erarbeitet. Regelmäßig startet das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zusammen mit Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) den Unternehmenswettbewerb „Erfolgsfaktor Familie“. Gesucht werden die familienfreundlichsten Unternehmen in Deutschland.

Mit dem Anfang 2012 in Kraft getretenen Familienpflegegesetz wird es den Beschäftigten erleichtert, ihre pflegebedürftigen Angehörigen zu betreuen, indem eine Teilzeit-Option mit einer staatlich geförderten Aufstockung des pflegebedingt verminderten Arbeitsentgelts ermöglicht wird.

Viele der notwendigen Maßnahmen fallen in die Zuständigkeit der Länder und Kommunen, insbesondere im Bereich der institutionellen Kindes-

betreuung einschließlich der Ganztagschulen. Ab dem 1. August 2013 besteht ein Rechtsanspruch für einen Betreuungsplatz ab dem vollendeten ersten Lebensjahr. Ein flächendeckendes Angebot an Ganzbetreuungsplätzen könnte z. B. 110.000 Alleinerziehende in Arbeit bringen.

Die über 660 Lokale Bündnisse für Familie – 2004 gestartet – setzen sich in ihrer Kommune für die Familie ein. Zusammen mit Unternehmen, Jobcentern, Kammern, der kommunalen Verwaltung, Wohlfahrtsverbänden und gesellschaftlichen Akteuren haben sie schon Tausende Projekte initiiert, die Eltern eine bessere Zeiteinteilung ermöglichen und durch bessere Zeitsynchronisierung z. B. von Arbeitszeiten und Öffnungszeiten von Betreuungs- und Bildungseinrichtungen sowie Behörden Zeitersparnisse bringen. Ein neues kommunales Engagement verfolgt den Aufbau und Förderung von familienunterstützenden Dienstleistungen. Kommunen wollen sich stärker am Gedanken einer fürsorgenden Gemeinschaft (Caring Community) orientieren.

Vieles ist schon getan worden. Aber die Unterstützung der Familie – insbesondere auch hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung der Eltern – bleibt eine Daueraufgabe des Staates und der anderen öffentlichen Einrichtungen.

6. Beispiele einer werteorientierten Schulentwicklung

Herausforderungen für Schule und Elternhaus wurden unter 1 bis 5 ausführlich beschrieben. Deutlich wurde dabei, wie differenziert die Situation und die entsprechenden Notwendigkeiten sind, dass es aber auch Chancen gibt, entsprechend geeignete Aktivitäten zu entwickeln. Nachfolgend sind einige ergänzende und spezielle Beispiele beschrieben – gleichermaßen als Empfehlung zur praktischen Anwendung und Umsetzung, aber auch zur Kommunikation von konkreten Erfahrungen. Gerade weil sie sich schon bewährt haben, sollten sie als „best practices“ systematisch in die Fläche gebracht werden.

6.1. Vereinbarungen zwischen Schülern, Schule und Eltern

Solche Vereinbarungen enthalten alle wesentlichen Pflichten und Rechte sowie Regelungen bei Verstößen gegen Pflichten.

Vereinbarungen zwischen Schülern, Schule und Eltern sind Grundlage zur Beachtung und Einhaltung von Wertvorstellungen. Pädagogische Werte wie Hausaufgaben machen (Zuverlässigkeit), Pünktlichkeit und Sauberkeit sowie pfleglicher Umgang mit (Unterrichts-)Material, aber auch die Beteiligung an Streitschlichterprogrammen sind enthalten. Die Schule verpflichtet sich zum definierten Angebot an unterrichtlichen und sonstigen Leistungen (s. Praxisbeispiel „Schulprogramm und Elternarbeit an der Schule Paunsdorf“, S. 107).

6.2. Netzwerke

Netzwerke sind strukturiert, sie sind organisierte freiwillige Kooperationsformen mit dem Ziel, bei allseitigem Gewinn zu grundsätzlichen Themen und Zielen Erfahrungen auszutauschen und vorhandene Ressourcen effektiver zu nutzen – alle Betroffenen werden eingebunden (vgl. Memorandum 5/2005).

In Zeiten, in denen mit begrenzten Finanzmitteln erhebliche Qualitätssteigerungen erreicht werden müssen, hilft eine übergreifende Zusammenarbeit zwischen allen Betroffenen. Damit Netzwerke gelingen, ist Folgendes zu beachten:

Die Federführung liegt bei einer „neutralen Stelle“, z. B. dem (Ober-) Bürgermeister oder Landrat;

- Bildungsnetzwerke umfassen alle Stationen eines Lernprozesses und sprechen demnach sowohl Vertreter des vorschulischen Lernens und der allgemeinbildenden Schulen als auch die von Hochschulen und Betrieben an;
- Eltern- und Schülervereine gehören dazu;
- ebenso Vertreter der Schulaufsicht, der Agenturen für Arbeit, der Jobcenter SGB II, der Kommunen sowie der Kammern;
- Themen sind grundsätzliche Aufgaben und Ziele wie
 - Schnittstellenverbesserung, Übergänge zwischen den verschiedenen schulischen Einrichtungen,
 - Persönlichkeitsentwicklung als Querschnittsaufgabe,
 - Verständigung zu Werteauffassung,
 - Verbesserung der Arbeitsweltreife der Absolventen,
 - Aufbau von Akzeptanz und Image,
 - Entwicklung von Abschluss- und Anschlussverantwortung.

6.3. Schülerfirmen und Betriebskontakte

Schülerfirmen sind angeleitete Schülerorganisationen an Schulen, die Produkte und/oder Dienstleistungen gegen Entgelt anbieten.

Schülerfirmen sind eine ideale Möglichkeit, selbstständiges Arbeiten, Kommunikation und Gruppenarbeit, Entwicklung und Erreichen von Zielen sowie Übernahme von Verantwortung zu trainieren.

6.4. Kompetenztest und individuelle Entwicklungsbegleitung

Erfahrungen vorbildlicher Schulen und PISA haben aufgezeigt, dass eine Förderung auf individueller Basis erfolgen muss. Grundlage dafür können Kompetenztests sein. Ziel ist, dass zu jedem Schüler ein individueller Entwicklungsplan vorliegt.

Verhalten – inklusive positiver Einstellung zum Lernen – wird geschaffen und aufrechterhalten durch Beherrschung von „Lernen lernen“, Beachtung des Kompetenzansatzes (statt des Defizitansatzes), vorbildliche Lehrer/innen und auch wechselseitige Achtung als Mensch. Dazu gehört auch die Vermeidung von Beleidigungen und „Kleinmacherei“.

6.5. Schule als „öffentlicher“ Raum

Schulen stellen ihre Ressourcen (z. B. Unterrichtsräume, Sport- und Werkräume) für außerschulische Nutzer zur Verfügung.

Schulen sind neben dem Hauptziel – nämlich dem Erreichen brauchbarer Schulabschlüsse sowie insbesondere passender Arbeitsweltreife – eingebunden in vielfältigste Beziehungen. Sie sind z. B. Nachfrager nach Kontakten zu Betrieben. Schulen sind aber auch Arbeitgeber und Wirtschaftsfaktor einer Region sowie Einkäufer von z. B. Material, Büchern, Heizmaterial und Strom.

Zur Festigung der notwendigen Beziehungen und zum Aufbau von Image können Schulen ihr Know-how aber insbesondere auch ihre Ressourcen wie Unterrichtsräume, Werkstätten und Turnhallen für adäquate Nutzer bereitstellen, evtl. auch mit einer Kostenerstattung.

6.6. Handlungsorientierte Unterrichtsgestaltung

Gute Ergebnisse vorbildlicher Schulen, aber auch die PISA-Studien zeigen auf, dass die Einbindung von Werkstätten und Laboren sowie die handlungsorientierte Gestaltung des Unterrichts Grundlagen guter Lernprogression sind.

Jede Station im Prozess des Lernens kann adäquat durch Angebote handlungsorientierten Lernens zu mehr Effizienz und Progression beitragen. Beim vorschulischen Lernen und in Hauptschulen, aber eben auch in Realschulen und Gymnasien sowie Hochschulen können durch Nutzung von Werkstätten, Laboren, Schüler-/ Studentenfirma und der handlungsorientierten Unterrichtsgestaltung bessere Lernergebnisse erreicht werden. Diese Lernergebnisse schaffen auch Raum für mehr Selbstbewusstsein und werteorientiertes Leben.

6.7. Elternschule

Schulen unterstützen die Eltern bei der Erziehung.

Eltern tragen Verantwortung für die Erziehung ihrer Kinder. Aber bei allen Bemühungen lernen Eltern Erziehung erst während des Erziehens. Verloren gegangen sind inzwischen oft die früher erziehungsbeteiligten Großeltern, besonders wirksam in Hausgemeinschaften. Dazu gibt es augenscheinlich kein grundsätzliches Zurück mehr, aber als Kompensation und zur Qualitätssteigerung könnten für Eltern Angebote zur Vermittlung von Erziehungskompetenz erfolgen.

Mit Elternschulen könnten Grundlagen- und Aufbauangebote zur Erziehung vermittelt werden.

7. Wertewandel erfordert ein professionelles Übergangsmangement

Angeichts des beschriebenen Wertewandels in Familie und Schule, in Arbeitswelt und Gesellschaft werden „Übergänge“ im Leben eines Menschen immer vielfältiger und komplexer: aus der vorschulischen Phase in die Schule, von der Schule in die Ausbildung, von der Ausbildung in das Beschäftigungssystem, vermehrte Übergangssituationen während eines Berufslebens, vom Erwerbsleben in den Ruhestand – um nur die wichtigsten zu nennen.

Diese Übergänge verlaufen bei immer mehr Menschen nicht geradlinig und reibungslos, sondern holprig oder gelingen gar nicht. Schulversagen, keine Ausbildungsstelle oder Ausbildungsabbruch, Arbeitslosigkeit, prekäre Beschäftigungsverhältnisse und Altersarmut sind die Folgen. Damit diese „Nahtstellen“ für die Betroffenen nicht zu offenen „Bruchstellen“ werden, müssen auch hier die Prinzipien der Subsidiarität und des Förderns und Förderns greifen.

Zunächst sind der Einzelne selbst, das Elternhaus, der Schüler, der junge Absolvent, der Erwerbstätige gefordert, alles in ihrer Macht Stehende zu tun, den Übergang zu schaffen und den Anschluss an die nächste Lebensstation zu finden. In vielen Fällen aber – und diese nehmen dramatisch zu – sind gezielte Hilfen und Fördermaßnahmen notwendig.

Der Übergang mit den wohl größten Herausforderungen (und Problemen) ist der von der Schule in das Berufsleben. Darauf soll deshalb der Fokus gelegt werden. Immer mehr Schüler und Absolventen der unterschiedlichen Schultypen brauchen an dieser Schwelle Rat, Hilfe und gezielte Förderung, um den Anschluss zu schaffen. Es können dies Hilfen sein von Seiten der Schule, der Agentur für Arbeit, beauftragter Bildungsträger, der ausbildenden Betriebe und öffentlichen Verwaltungen, der Kammern, ver-

schiedener staatlicher Stellen und kommunaler Instanzen wie Schulverwaltung, Jugendamt, Schul- und Jugendsozialarbeit, der Integrationsfachdienst. Auch sogenannte Schul- und Bildungslotsen, auch Coaches, können in diesem Zusammenhang eine große Hilfe sein.

Eine Vielzahl von Akteuren ist bei der Gestaltung des Übergangsprozesses „Schule – Beruf“ beteiligt und in der Pflicht. Der Erfolg der einzelnen Bemühungen, Maßnahmen und Interventionen hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, die in diesem Zusammenhang unvermeidlichen Kommunikations- und Kooperationsprozesse zwischen den vielen Beteiligten so transparent und ergebnisorientiert zu gestalten, dass die Hauptbetroffenen, die jungen Menschen, sich nicht im Zuständigkeitsgerangel und Förderdschungel verlaufen. „Verloren in Übergangssystemen“ hieß der Titel einer entsprechenden Reportage in der FAZ v. 04.03.2010.

Dafür sind jedoch einige Voraussetzungen zu schaffen:

- a.** Der Wille zur Zusammenarbeit und die Bereitschaft, voneinander zu lernen, müssen gegeben sein. Dies ist die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Netzwerk. Ein solches ist nämlich zur Bewältigung des Übergangs von der Schule in das Beschäftigungssystem in vielen Fällen dringend nötig (siehe auch Abschnitt 6.2). Die Begleitung durch das Netzwerk setzt dort ein, wo bislang oft eine Lücke klaffte: Sie konzentriert sich auf das Passungsproblem von Schulabsolvent und Ausbildungs- bzw. Beschäftigungssystem. Ein Akteur allein, z. B. die Agentur für Arbeit, kann die Disparitäten oft nicht beseitigen. Dies gilt umso mehr, weil alle unterstützenden Maßnahmen auf die Bedürfnisse des einzelnen Absolventen, die vielfältig und differenziert sein können, ausgerichtet sein müssen.
- b.** Die häufig anzutreffende primäre Orientierung an Institutionen muss zugunsten der betroffenen Individuen zurücktreten. Statt in Instanzen und Zuständigkeiten zu denken, ist die Entwicklung des jungen Menschen zum Prinzip allen Planens und Handelns zu erheben.
- c.** Der Agentur für Arbeit kommt beim Übergang eine zentrale Rolle zu. Sie muss ihr Dienstleistungsangebot und das gesamte Spektrum an berufsvorbereitenden, ausbildungsunterstützenden und berufsbegleitenden Maßnahmen sowie die neuen „Verzahnungsinstrumente“ (z. B. die „Berufseinstiegsbegleitung“ und die „vertiefte Berufsorientierung“) offensiv und gezielt einsetzen.
- d.** Bei der Vielzahl der Beteiligten braucht es aber jemanden, der den Übergang professionell managt. Die Vielfalt an Zuständigkeiten in der Übergangsphase aufgrund der Gesetzeslage, die Komplexität des Übergangs selbst und die notwendige Bündelung aufeinander abgestimmter Maßnahmen machen eine effektive Kooperation und

Koordination zwingend notwendig, nicht nur zum Wohl der jungen Menschen, sondern auch aus Gründen der ökonomischen Vernunft. Das Übergangsmanagement muss folglich institutionalisiert werden. Wo es letztlich organisatorisch angebunden wird, ist zweitrangig. Vorstellbar sind die Schule, die Kommune, die Arbeitsagentur oder ein kompetenter Bildungsträger. Auf eine Instanz, die das leisten kann, müssen sich die Beteiligten verständigen und festlegen.

- e. In jedem Fall ist das lokale Übergangsmanagement auf eine solide Finanzierungsgrundlage zu stellen.
- f. Die Phase des Experimentierens und Pilotierens, die Durchführung nur einzelner Projekte und verschiedener Modellvorhaben ist vorbei! Es ist die Zeit gekommen, ein flächendeckendes und professionelles Übergangsmanagement unter Beteiligung der genannten Partner zu installieren und abzusichern. Auch dies ist eine Konsequenz aus und eine längst fällige Antwort auf den beschriebenen Wertewandel in Schule und Arbeitswelt.
- g. Nicht zu unterschätzen ist in diesem Zusammenhang der Sport: Sport schon in der Schulzeit, vor allem aber während der Ausbildung oder im Rahmen von berufsfördernden Maßnahmen unterstützt den Übergang und die Integration in das Beschäftigungssystem. Er kann Brücken bauen, in die Gesellschaft ebenso wie in den Arbeitsmarkt. Er hebt das Selbstwertgefühl der jungen Menschen, verschafft Erfolgs- und Gemeinschaftserlebnisse und hilft, soziale Netzwerke, u. a. für Beschäftigungsmöglichkeiten, aufzubauen. Eine ähnlich integrative Wirkung kann von der freiwilligen und ehrenamtlichen Mitarbeit in Vereinen und Hilfsorganisationen (z. B. beim Roten Kreuz und ähnlichen Organisationen) ausgehen.

7.1 Optimierung des Übergangssystems – Koordinationsstelle oder Haus der Jugend

Über 300.000 arbeitslose Jugendliche befinden sich nach Verlassen der allgemeinbildenden Schule in der sogenannten Übergangsphase/im Übergangssystem. Mindestens 4,3 Mrd. € werden dafür jährlich investiert, um entstandene und zugelassene Defizite auszugleichen, Schulabschlüsse nachzuholen, Ausbildungsreife zu erreichen um in Ausbildungen bei Betrieben oder hilfsweise der Bundesagentur für Arbeit anzukommen.

Zu den Angeboten – zum Teil wirkungsvoll auch während der Schulzeit – gehören: BerEb (Berufseinstiegsbegleitung), GINCO (ganzheitliches Integrationscoaching) und Länderprogramme (z. B. „Fit for Work“/Bayern und „Förderung beruflicher Erstausbildung“/Thüringen)

sowie in der **Übergangszeit** und in der **Ausbildungs- und/ Arbeitswelt**

BaE integrativ **	Ausbildungsbonus **
Aktivierungshilfen **	ausbildungsbegleitende Hilfe abH **
Produktionsschule *****	betriebliche Einstiegsqualifizierung **
BvB **	außerbetriebliche Berufsausbildung **
BGJ *	kooperativ
BVJ *	Coaching während der Probezeit **
BVA*	

Finanzierung:

* Kultusministerien der Länder ** BA *** BA und Bund **** Länder ***** BA und Länder

Zur Optimierung des Übergangssystems ist jetzt wichtig:

1. Überprüfung und Dokumentation der Leistungsfähigkeit der Angebote
2. Übersicht schaffen zu den Angeboten für Jugendliche, Eltern und Berater
3. Alle Kostenträger einbeziehen zur Koordination der Angebote
4. Zu individuellen Entwicklungsplänen gehören eine übergreifende Nutzung von Angeboten und damit eine bessere Passgenauigkeit der verschiedenen Angebote, um mehr Erfolg zu erreichen
5. Angebotsbündelung in Häusern der Jugend / Kompetenz-Center ProAusbildung
6. Steuerung über Koordinationsstellen

8. Resümee

Wir leben wohl nicht in einem allgemeinen Werteverfall, sicher aber in einem Wandel vieler alter Werte. Dies bedeutet in vielen Situationen ein Nebeneinander „alter“ und „neuer“ Werte. Dies äußert sich in Unsicherheiten, aber auch in z. T. deutlich ausgetragenen Konflikten. Hinzu kommt ein Wertpluralismus, der eine klare Verbindlichkeit für den Einzelnen und die Gesamtgesellschaft erschwert. Elternhaus und Schule stehen daher zusammen mit der Politik und auch mit den Kirchen vor der Herausforderung, insbesondere jungen Menschen überzeugende Wertorientierungen anzubieten und diese zu präzisieren. Wertevermittlung durch Überreden oder gar Zwang ist dabei ein Widerspruch in sich. Wirkungsvoll ist hier allein das überzeugend gelebte eigene Beispiel.

III. Werteorientierung in Familie, Wirtschaft und Arbeitswelt

1. Allgemeine Überlegungen

- 1.1. Kompatibilität von Markt und Moral
- 1.2. Gesetzes- und Vertragstreue der Akteure:
Die Grundlage guten Wirtschaftens
- 1.3. Berufsethos: eine zusätzliche Voraussetzung für gutes Wirtschaften
- 1.4. Die Lehren aus der Finanzkrise im privatwirtschaftlichen Bereich

2. Ethische Anforderungen an Unternehmen und Unternehmensleitungen

- 2.1. Allgemeine Anforderungen: die Verantwortung des Unternehmers und Unternehmensleiters
- 2.2. Die Schaffung und Erhaltung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
- 2.3. Leiharbeit – Mittel zum Lohndumping oder Brücke zur Arbeit?
- 2.4. Atypische Beschäftigung und Menschenwürde
- 2.5. Anforderungen an Führungskräfte im Verhältnis zu den Mitarbeitern
- 2.6. Die Gleichstellung von Mann und Frau als Unternehmensaufgabe
- 2.7. Familienbewusstes Management
- 2.8. Das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Geschäftspartnern
- 2.9. Das Verhältnis des Unternehmens zum lokalen Umfeld, insbesondere zu den Schulen
- 2.10. Das Verhältnis des Unternehmens zur Umwelt
- 2.11. Das Verhältnis des Unternehmens zu externer Wissenschaft und Forschung

3. Ethische Anforderungen an Arbeitnehmer

- 3.1. Das Verhältnis des Arbeitnehmers zu seinem Unternehmen
- 3.2. Das Verhältnis des Arbeitnehmers zu seinem Arbeitsplatz
- 3.3. Das Verhältnis des Arbeitnehmers zu den anderen Mitarbeitern
- 3.4. Das Verhältnis des Arbeitnehmers zum Sozialversicherungssystem
- 3.5. Die besondere Situation der arbeitslosen Arbeitnehmer
- 3.6. Die besondere Situation der Migranten

4. Ausblick

III. Werteorientierung in Familie, Wirtschaft und Arbeitswelt

1. Allgemeine Überlegungen

1.1. Kompatibilität von Markt und Moral

Wirtschaftliches Handeln ist, weil es sich aus den Aktivitäten vieler Menschen zusammensetzt und mit seinen positiven und negativen Auswirkungen viele Menschen betrifft, seit jeher der moralischen Bewertung und Kritik ausgesetzt. Beispielhaft ist an den Kampf des Marxismus-Leninismus gegen den Kapitalismus, an die Kapitalismuskritik der Achtundsechziger-Generation, an den Kampf der organisierten Globalisierungsgegner gegen die weltweit agierenden Unternehmen, an die Heuschrecken-Diskussion und zuletzt an die aufwühlenden und grundsätzlichen Kritiken im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise zu erinnern. Dabei wird stets gegen die angebliche Profitgier der Unternehmen, Aktionäre und Manager die Forderung einer durchgehenden Wertorientierung geltend gemacht, die die Auswüchse einer einseitigen ökonomischen Ausrichtung verhindern und alle am Wirtschaftleben beteiligten Akteure mit ihren Interessen und Rechten zur Geltung bringen soll.

In welchem Verhältnis stehen Markt und Moral zueinander? Schränkt nicht die Orientierung an Werten die Gewinnchancen ein und verletzt umgekehrt nicht die einseitige Betonung des Gewinnstrebens durchgängig moralische Prinzipien? Passen diese beiden Ordnungssysteme überhaupt zusammen?

Die Antwort hierauf ist positiv. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass eine forcierte Profit-Orientierung zwar kurzfristige Erfolge haben mag, dass aber auf Dauer nur die Unternehmen erfolgreich im Wettbewerb bestehen können, die – neben Innovationskraft, globaler Strategie, solider Finanzbasis und soziokultureller Berücksichtigung ihres Umfeldes – alle unternehmerischen Aktivitäten an zeitlos gültigen Werten wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Fürsorge, Fleiß und Respekt voreinander ausrichten.

Die Wirtschaft agiert heute in einer offenen Gesellschaft ohne nationale Grenzen. Gegenüber einer global ausgerichteten Wirtschaft werden die Steuerungsmöglichkeiten der Nationalstaaten immer schwächer. Andererseits verlangt die durch die Globalisierung hervorgerufene Verunsicherung vieler Menschen nach schützenden Ordnungssystemen und Regelwerken. Die Erwartungen richten sich hierbei einerseits auf neue internationale Institutionen und Regelabsprachen, die die national-staatlichen Ordnungsdefizite ausgleichen sollen, andererseits auf die Selbstregulierung der Wirtschaft durch eine neue moralische Orientierung.

Aus dieser Ausgangslage heraus haben sich inzwischen Entwicklungen ergeben, die man in ihrer Gesamtheit durchaus als „Neue ökonomisch-ethische Bewegung“ bezeichnen kann.

In den einschlägigen Wissenschaften ist seit längerem eine Diskussion darüber entbrannt, wie Ökonomie und moralische Prinzipien im Wirtschaftsgeschehen zusammengedacht werden können. Ausgangspunkt ist dabei für die verschiedenen Ansätze die These, dass Unternehmen – ihrem primären Zweck entsprechend – nachhaltig Gewinne erzielen müssen, und zwar nicht nur im Interesse der Unternehmen, Aktionäre und Manager, sondern auch im Interesse der Mitarbeiter, der sozialen Umgebung und der ganzen Gesellschaft. Nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen können dauerhaft Löhne, Steuern und Beiträge zahlen, Arbeitsplätze schaffen und sichern und den Menschen Güter und Dienstleistungen zur Verfügung stellen.

Genau so entschieden wird aber auch gefordert, dass die Aktivitäten der Unternehmen von ethischen Prinzipien getragen und geprägt sein müssen. Dabei ist von vornherein klar, dass bloße moralische Appelle unwirksam sind, wenn sie nicht in Einklang stehen mit den ökonomischen Prinzipien und Interessen der Unternehmen.

In dieser wissenschaftlichen Diskussion stehen diskurs-ethische Ansätze, die auf einvernehmliche Absprachen zwischen den Beteiligten abstellen (J. Habermas` Legitimation durch Verfahren und Dialog) im wissenschaftlichen Wettbewerb mit liberal-ökonomische Theorien, die die freiwillige Unterwerfung der Wirtschaftsakteure unter ethische Prinzipien in den Vordergrund rücken, naturrechtliche Theorien, die die Natur des Wirtschaftens als Basis der Wirtschaftsethik ansehen, und human-ethische Entwürfe, die neben den individuellen Zielsetzungen vor allem auch die Kooperationsbereitschaft der Einzelnen betonen.

Die Unternehmen haben diesen „Ruf der Zeit“ aufgenommen und in eine Fülle von Institutionen und Aktionen umgesetzt. Immer mehr Unternehmen geben sich sogenannte „codes of ethics“ oder „codes of conducts“, die sich mit ihren Anforderungen sowohl nach innen wie nach außen richten. In den USA haben bereits mehr als 90 Prozent der größeren Unternehmen derartige Verhaltenskodices. Viele Unternehmen installieren in ihren Führungsstäben „ethic-officers“ und/oder entwickeln ein regelrechtes Ethik-Management. Inzwischen sind Ethik-Audit-Systeme auf dem Markt, mit deren Hilfe Unternehmen ihren Status und ihre Philosophie in der Anwendung ethischer Prinzipien feststellen und akkreditieren lassen.

Die Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft (BDA, BDI, DIHK und ZDH) betrachteten Corporate Social Responsibility als ein wichtiges Aufgabenfeld, das den Beitrag der Unternehmen zur Verwirklichung des

Konzeptes einer nachhaltigen Entwicklung beschreibt. Die Verbände engagieren sich deswegen für CSR politisch auf nationaler und internationaler Ebene und haben zu diesem Zweck ein Internetportal eingerichtet, um den Unternehmen die notwendige Unterstützung für ihr freiwilliges und eigenverantwortliches CSR-Engagement zu bieten. Dieses Internetportal dient als Plattform zur Darstellung des Engagements der Unternehmen und schafft zudem ein Netzwerk, das den Erfahrungsaustausch unter den Unternehmen und mit anderen gesellschaftlichen Einrichtungen fördert.

Auch auf europäischer Ebene ist die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen Gegenstand vielfältiger Aktivitäten. Zum einen haben die europäischen Spitzenverbände der Wirtschaft, die der Verbandsstruktur auf nationaler Ebene entsprechen (u. a. business europe und UEAPME), unter dem Namen CSR Europe ein gesamteuropäisches Unternehmensnetzwerk für die soziale Verantwortung der Unternehmen gegründet. Diesem Zusammenschluss gehören rund **80 multinationale Konzerne** sowie **33 nationale Partnerorganisationen** als Mitglieder an. Seit seiner Gründung im Jahre 1995 hat es sich zu einem inspirierenden Motor für die Anliegen der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung entwickelt und engagiert sich an vorderster CSR-Front in Europa und weltweit.

Auch die Europäische Kommission hat sich dieses Themas angenommen. Im Oktober 2011 hat die EU-Kommission nach langen Vorbereitungsarbeiten **eine neue Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen** veröffentlicht.

Darin heißt es: Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, „sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische und ethische Belange sowie Menschenrechtsfragen in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden“.

Die neue Strategie enthält einen Aktionsplan für den Zeitraum 2011–2014, der acht Bereiche umfasst. Unter anderem soll die Wirtschaft Selbst- und Korregulierungsprozesse entwickeln, soziale und ökologische Informationswege eröffnen sowie in entsprechende Aus- und Weiterbildung investieren. Die EU-Kommission selbst will stärkere Marktanreize zur Förderung der CSR bereitstellen.

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), ein Zusammenschluss der großen Industrie- und Wirtschaftsnationen, hat Leitsätze für multinationale Unternehmen verabschiedet.

Ferner ist in diesem Zusammenhang die „Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik“ der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) zu erwähnen. Diese Erklärung stellt 59 Verhaltensregeln zu Arbeitsbedingungen auf, darunter die Kern-Arbeitsnormen der ILO.

Auch außerhalb der Wirtschaft wächst der Druck auf eine Regulierung des Gewinnstrebens. Eine Reihe von internationalen, nichtstaatlichen

Bewegungen, die die Themen Kinderarbeit, Lohndumping, Menschenhandel, illegale Beschäftigung, Umweltzerstörung, Diskriminierung marginaler Gruppen usw. politisieren, üben einen zusätzlichen Zwang auf die Unternehmen aus, ethisch fundierte Standards zu entwickeln und zu befolgen.

Ein weiterer Schritt in dieser Entwicklung ist der vom ehemaligen UNO-Generalsekretär K. Annan begründete „global compact“. Dieser globale Pakt ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Unternehmen mit mehr als 3000 Mitgliedern. Ziel dieses Lernforums ist es, durch einen weltweiten Erfahrungsaustausch und durch gegenseitige best-practise-Impulse das Wirtschaften in einem globalen System sozial- und umweltverträglich zu gestalten.

Unternehmen, die Mitglieder des Paktes werden wollen, müssen die zehn Prinzipien des Paktes akzeptieren und einhalten:

- Schutz der Menschenrechte im eigenen Betrieb und bei den Zulieferern
- Keine Beteiligung an Menschenrechtsverletzungen
- Garantie der Koalitionsfreiheit der Beschäftigten
- Abschaffung der Zwangsarbeit
- Abschaffung der Kinderarbeit
- Keine Diskriminierungen
- Vorsorge gegen Umweltprobleme
- Größere Verantwortung für die Umwelt
- Förderung von Ökotechnik
- Unterbinden der Korruption

Nimmt man all diese Bewegungen zusammen, so lässt sich feststellen: Weltweit ist ein Bewusstsein dafür entstanden, dass die mit den modernen, globalen Wirtschaftsaktivitäten verbundenen Güter- und Finanzbewegungen, Eingriffe in die Natur und in das Leben der Menschen, Traditionsbrüche und Modernisierungsschritte nur dann menschengemäß und naturgemäß zu gestalten sind, wenn diesen Aktivitäten eine Orientierung an allgemein anerkannten Werten zugrunde liegt. Dabei ist neben die klassische personale Ethik, die sich an das einzelne verantwortliche Wirtschaftssubjekt richtet, heute die so genannte Unternehmensethik getreten, die Richtlinien für das gerechte Handeln der Unternehmen als solche entwickelt.

Es mangelt also – wie auf vielen anderen Feldern auch – nicht am Wissen, sondern am ernsthaften Wollen und Tun. Entscheidend ist, dass aus den vielen Ethik-Katalogen und Verhaltensregeln im Wirtschaftsalltag weltweit ein wertorientiertes Handeln entsteht, auf das alle Akteure sich verlassen können. Immer deutlicher schält sich dabei die Erkenntnis heraus, dass sich ethisches Verhalten langfristig auch ökonomisch auszahlt, dass Ethik also eine Investition in erfolgreiches Wirtschaften ist.

1.2. Gesetzes- und Vertragstreue der Akteure: Die Grundlage guten Wirtschaftens

Wirtschaft ist die Addition millionenfacher Entscheidungen in den Unternehmen. Überall in Planung, Produktion, Verwaltung, Organisation, Kundenbetreuung, Mitarbeiterführung usw. können die Beteiligten falsch oder richtig handeln. Da die zahllosen Einzelaktivitäten sich jeweils mit den Tätigkeiten der anderen zu sinnvollen Teilen oder Ganzheiten zusammenfügen sollen, muss sich jeder Einzelne auf die Richtigkeit des Verhaltens der anderen verlassen können. Das setzt die Verständigung über allgemein verbindliche Standards voraus: zunächst in fachlich-sachlicher Hinsicht (z. B. hinsichtlich der einzelnen Industrie-Normen), aber vor allem auch auf der normativen Ebene.

Die Geschäftspartner müssen darauf vertrauen können, dass jeder die vertraglichen Absprachen und geschäftlichen Usancen einhält. Dasselbe gilt im Innenverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Jeder im Wirtschaftsleben Tätige erwartet ferner, dass die anderen die einschlägigen Gesetze beachten. Ist dieses Grundvertrauen nicht gegeben, müssen die einzelnen Wirtschaftssubjekte sich gegen die etwaigen Gesetzes- und Vertragsverletzungen der anderen absichern. Das gefährdet die wirtschaftlichen Prozesse und den geschäftlichen Erfolg und verursacht hohe Transaktionskosten.

Die Gesetzes- und Vertragstreue der Wirtschaftssubjekte ist also die unerlässliche Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften. Sie ist aber zugleich auch die Basis für richtiges, d.h. ethisch fundiertes Handeln in der Wirtschaft. Für viele, die sich an der wirtschaftsethischen Diskussion beteiligen, ist die Einhaltung des durch Gesetz und Vertrag geschaffenen Ordnungsrahmens überhaupt schon identisch mit moralisch einwandfreiem Agieren: Wer sich an die Regeln dieses Ordnungsrahmens hält, handelt moralisch gut.

Ein genauerer Blick zeigt aber, dass damit nur die erste Stufe ethisch richtigen Verhaltens gegeben sein kann. „Recht ist“, wie W. Jellinek sagt, „nur das ethische Minimum.“

Gesetze und Verträge können zwar grundsätzlich richtiges Verhalten der Wirtschaftssubjekte festlegen, sie können auch viele Detailfragen regeln. Es ist aber unmöglich, alle nur irgendwie denkbaren Fallgestaltungen vorweg zu erfassen und abstrakt-generell zu regeln. Versuche einer derartigen Totalregulierung des Wirtschaftens würden zu voluminösen, unüberschaubaren und damit nicht handhabbaren Regelwerken geraten. Es muss deswegen als Fundament für die rechtlichen Regeln ein allgemeines Richtigkeits- und Wertebewusstsein unter den Beteiligten geben, aus dem heraus nicht geregelte Detailfragen und neu auftauchende Probleme gelöst werden können. Der technisch-wissenschaftliche Fortschritt, der internationale Geschäftsverkehr, die Entwicklung neuer Produktions- und Organisationsformen, neue Arbeitszeitstrukturen usw. bringen immer neue Fragestellungen hervor, deren Lösung nicht bis zu einer etwaigen gesetzlichen oder vertraglichen Regelung warten kann, die vielmehr an Ort und Stelle aus einem gemeinsamen ethischen Grundverständnis heraus entschieden werden müssen.

Hinzukommt, dass sich – dem säkularen und emanzipatorischen Zug der Zeit entsprechend – die politische, ökonomische und soziale Verantwortung immer mehr weg vom Staat und anderen zentralen Institutionen „nach unten“ verlagert.

Dezentralisierung in diesem Sinne ist aber nur dann sinnvoll und durchführbar, wenn mit der Verlagerung der Verantwortung auch Entscheidungsfreiräume geschaffen werden. Entscheidungen auf dieser Basis setzen wiederum einen allgemein akzeptierten Wertekanon voraus.

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass eine formale, rein äußerliche Einhaltung von gesetzlichen Standards und vertraglichen Pflichten oft nicht genügt, dass vielmehr eine wertorientierte Grundhaltung der Handelnden stützend und ergänzend hinzutreten muss. Ein Professor, der seine Vorlesung schlecht vorbereitet und nur formal irgendwie abwickelt, erfüllt zwar rein äußerlich seine Lehrverpflichtung, wird aber seiner Verantwortung gegenüber den Studenten und damit auch gegenüber seinem Dienstherrn und der Gesellschaft nicht gerecht.

Mit anderen Worten: Die formale Erfüllung von gesetzlichen Normen und vertraglichen Pflichten entfaltet nur dann ihre volle Wirksamkeit im Zusammenspiel der wirtschaftlichen Aktivitäten, wenn sie von Verantwortung, d. h. von berufsethischem Geist getragen und erfüllt ist.

Blickt man zurück in die rund 150 Jahre währende Entwicklung der modernen Wirtschaft, so lässt sich feststellen, dass – ungeachtet vieler Entgleisungen – das Wirtschaften früher im Regelfall nicht nur innerhalb der gesetzlich und vertraglich normierten Bahnen verlief, sondern zugleich stärker als heute von einer grundsätzlichen Werteorientierung der Akteure geprägt war.

Dafür gab und gibt es teilweise immer noch verschiedene Quellen. Für M. Weber ergab sich die ethische Fundierung des modernen Wirtschaftens „aus dem Geist des Protestantismus bzw. Calvinismus“. Ganz allgemein lässt sich die vormals durchgängige Werthaltung auf christliche Ursprünge oder – in einer schon säkularen Form – auf die Kant'sche Pflichtenlehre zurückführen. Entscheidend ist, dass lange Zeit die rein formale Anbindung an Gesetz und Vertrag unterlegt und durchtränkt war durch eine Orientierung an allgemein anerkannten Werten. Diese gleichsam doppelte Sicherung durch Gesetzes- und Vertragstreue einerseits und ethische Fundierung andererseits brachte, obwohl damals natürlich auch immer Abweichungen vorkamen, ein hohes Maß von Sicherheit und Verlässlichkeit zum Nutzen aller in das wirtschaftliche Leben.

Diese alte Werteorientierung ist brüchig geworden, nicht nur im Wirtschaftsleben. Die Indikatoren für diesen Werteverfall sind zahlreich. Beispielhaft sei auf folgende Entwicklung hingewiesen. Während im Jahre 2000 nur bei jeder 3. Straftat im Bereich von Unternehmen ein eigener Mitarbeiter beteiligt war, war dies 2003 schon bei jeder 2. Straftat der Fall. Die größten Schäden bei Unternehmen richteten eigene Top-Manager an z. B. durch Bilanzmanipulationen, Korruption, Untreue und Erpressung. Die Brisanz der ethischen Defizite auf den oberen Führungsebenen wird durch folgende Zahlen deutlich: Während nur 0,5 bis 1 Prozent der Mitarbeiter zur Gruppe der Top-Manager gehören, liegt ihr Anteil an den überführten Straftätern bei 4 Prozent. Experten gehen davon aus, dass die sichtbar gewordenen Straftaten gegen das eigene Unternehmen nur die Spitze eines Eisberges sind.

Die ausschließliche, immer mehr auch vertrags- und gesetzeswidrige Orientierung am eigenen Nutzen ist heute ein weit verbreitetes Verhaltensmuster. In einer strategisch, technisch und organisatorisch immer leistungsfähigeren Wirtschaft ist der Mensch zur Schwachstelle des Systems geworden.

1.3. Berufsethos: eine zusätzliche Voraussetzung für gutes Wirtschaften

Eine Neubesinnung auf die zentrale Funktion einer modernen Wirtschaftsethik ist unausweichlich geworden. Ohne Werteorientierung ist eben nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften nicht mehr möglich.

Wirtschaftsethische Forderungen stehen nun – wie alle anderen ethischen Systeme – vor der folgenden grundsätzlichen Problematik: Sie müssen allgemeine und abstrakte Prinzipien auf das buntscheckige, konkrete individuelle Handeln im Einzelfall „herunterbrechen“. Um ein Handeln in der Wirtschaft zutreffend ethisch bewerten zu können, ist deshalb regelmäßig eine beträchtliche Kenntnis der ökonomischen Tatsachen und Zusammenhänge erforderlich. Es geht also um die Ableitung einer Viel-

zahl konkreter, spezifischer, sach- und fallbezogener Handlungsanweisungen aus Werten, also aus allgemeinen Grundsätzen. Bei der Fülle der wirtschaftlichen Tätigkeitsfelder und Handlungstypen ist dies nicht gleichsam „flächendeckend“ zu leisten, sondern nur in groben Zusammenfassungen für die einzelnen Handlungsfelder.

Die für einen Beruf oder Tätigkeitsbereich maßgeblichen ethischen Handlungsanweisungen lassen sich am besten unter dem mit leichter Patina versehenen Begriff Berufsethos zusammenfassen. Die Unterschiedlichkeit der einzelnen Handlungsfelder erfordert nun, will man sich nicht in blassen allgemeinen Appellen erschöpfen, eine differenzierte Beschreibung der ethischen Anforderungen an die einzelnen Berufe und Funktionsträger. Das Berufsethos eines Arztes oder Lehrers z. B. hat andere Inhalte als das eines selbständigen Handwerkers oder Managers, dieses wiederum andere Inhalte als das eines einfachen Angestellten oder Arbeiters.

Will man also die Forderung, dass unser wirtschaftliches Tun sich wieder stärker an Werten orientieren muss, über die bloße Aufzählung von Prinzipien hinaus operationalisieren – mit anderen Worten „handhabbar“ machen –, dann bleibt nur der Weg, die einzelnen Funktionsbereiche gesondert zu beleuchten. Da – vollständig ausgeführt – auch hierbei wiederum ein unübersehbares und deswegen kaum umzusetzendes Regelwerk entstehen würde, beschränkt sich die folgende Darstellung auf die beiden großen Tätigkeitsfelder in der Wirtschaft, auf die Unternehmensführung einerseits und die Arbeitnehmerschaft andererseits. Beide Gruppen werden in ihren jeweiligen Beziehungen zu ihren hauptsächlichen Kooperationspartnern gesehen, weil nur für diese konkreten Verhältnisse entsprechende Ableitungen aus ethischen Grundsätzen gewonnen werden können.

Ethische Anforderungen an Berufe, die Macht über Menschen ausüben (wie Politiker und Führungskräfte) oder Dienste am Menschen verrichten (wie Ärzte und Pfleger) sind besonders anspruchsvoll. Die Folge hieraus ist, dass die ethischen Anforderungen an Unternehmen und Unternehmensleitungen ungleich facettenreicher, intensiver und breiter diskutiert werden als die entsprechenden Ansprüche an Arbeitnehmer.

1.4 Die Lehren aus der Finanzkrise im privatwirtschaftlichen Bereich

Die jüngste Finanzkrise, die die Weltwirtschaft und viele Volkswirtschaften an den Rand des Zusammenbruchs gebracht hat, hat über die in diesem Zusammenhang auftauchenden rein ökonomischen und politischen Probleme hinaus auch grundlegende ethische Fragen aufgeworfen. Die Finanzkrise bietet geradezu ein Lehrstück für die Entgleisungen ungere-

gelter Märkte und für die hohe Bedeutung moralischer Prinzipien in der Wirtschaft.

Der Ablauf der krisenhaften Entwicklung von der sub-prime-Krise in den USA über die anschließenden Bankenzusammenbrüche, die teuren Bankenrettungs- und Konjunkturprogramme bis hin zu der daraus hervorgegangenen Staatsschuldenkrise in einigen EU-Mitglieds-Staaten ist oben genauer beschrieben worden (siehe Kapitel 1, Ziffer 6).

Ein Insider hat drei Faktoren genannt, die in ihrem Zusammenspiel die Krise ausgelöst und getrieben haben: mangelhaftes Risikobewusstsein, fehlende Kontrollen und Mangel an Moral.

Fehlendes Risikobewusstsein: Aus heutiger Sicht ist es kaum nachvollziehbar, dass eine riesige Zahl von Experten die Risiken des Wertpapier-Handels nicht gesehen oder aber verdrängt hat. Die vielen Vorstände, Aufsichtsräte und anderen Entscheidungs-Gremien konnten die Struktur und Qualität der komplizierten Papiere selbst nicht durchschauen und bewerten. Ihnen wurden deshalb Modellrechnungen banken-interner Ökonometriker und positive Bewertungen der Rating-Agenturen vorgelegt, aus denen sich allenfalls ein zu vernachlässigendes Restrisiko ergab. Risiko-Modellrechnungen können aber nur die Vergangenheit abbilden, nicht jedoch künftige Trendänderungen oder gar Strukturbrüche.

Gegen eine solche von Gewinnsucht getriebene und deswegen weitgehend irrationale Geschäftspolitik hilft allein die fundamentale Rückbesinnung auf die Tugenden und die Alltagsvernunft eines verantwortungsvollen Kaufmanns, der nur solche Geschäfte tätigt, deren Voraussetzungen und Folgen er selbst durchschauen kann. Die Modellrechnungen der Experten können nur Orientierungshilfen, nicht aber die entscheidenden Kriterien für weitreichende geschäftliche Entscheidungen liefern.

Fehlende Kontrollen: In einer Welt, in der fast alles reglementiert, normiert und kontrolliert wird, ist es findigen Investmentbankern gelungen, komplizierte Modelle von Schuldverschreibungen unkontrolliert zu entwickeln und massenhaft zu verbreiten. Diese Papiere und ihre zahlreichen Varianten und Derivate haben sich nachträglich als toxisch herausgestellt und dadurch unkontrollierbare Schäden im Bankensektor verursacht. Damit ist der Beweis erbracht, dass unregelte Märkte der uneingeschränkten Gier ausgeliefert sind und letztlich kollabieren.

Ebenso problematisch ist die unkontrollierte, aber folgenschwere Bewertungstätigkeit der Rating-Agenturen. Die Banken, die ihre gewagten Finanzkonstruktionen den Rating-Agenturen zur Bewertung vorlegten, waren zugleich deren Kunden. Beide verdienten an den windigen Wertpapiergeschäften. Die Tätigkeit dieser Agenturen, deren Neutralität durchaus zu bezweifeln ist, muss in Zukunft stärker kontrolliert werden.

Schließlich ist die Asymmetrie zwischen Verlusten und Gewinnen auf dem Gebiet der Finanzgeschäfte nicht hinzunehmen. Es widerspricht eklatant den Grundsätzen sozialer Gerechtigkeit, wenn die Banken ihre Gewinne und die Investmentbanker ihre Boni aus dem Handel mit toxischen Papieren ungeschmälert „auf die Seite schaffen können“, während die enormen Schäden der Gemeinschaft zur Last fallen. Es müssen Mechanismen des Ausgleichs und der Vorsorge gegen künftige crashes geschaffen werden.

Auf allen Feldern sind strengere staatliche Kontrollen erforderlich. Hier ist die Politik gefordert. Reformen auf diesem Gebiet sind wegen der weltweiten Ausdehnung der Finanzgeschäfte zwar schwierig, aber unausweichlich.

Konkrete Vorschläge hierzu sind weiter oben gemacht worden (siehe Kapitel I Ziff. 6)

Mangel an Moral: Es würde zu weit führen, jede einzelne Phase des Finanzdramas einer ethischen Wertung zu unterziehen. Aber einige klare Positionen sind möglich und notwendig.

Natürlich war es moralisch verwerflich, wenn Hypothekenbanken und deren Kundenberater einkommensschwachen oder gar einkommenslosen Personen um des Profits willen Hypothekendarlehen aufdrängten, für die mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Scheitern zu erwarten war.

Ebenso war es moralisch höchst zweifelhaft, wenn Investmentbanker diese labilen Kredite verbrieften, verpackten, deren Risiken vermischten und verschleierten und diese Papiere dann – angetrieben durch exorbitante Boni – weltweit veräußerten. Dabei muss man allerdings in Rechnung stellen, dass die Käufer, sofern Banken als Käufer auftraten, professionals waren, die ihrerseits von der Gier nach hohen Gewinnen angetrieben waren. Natürlich war es verwerflich, wenn diese Papiere am Ende der Handelskette an nichtsahnende Laien veräußert wurden.

Schließlich war es nicht nur moralisch, sondern auch strafrechtlich anfechtbar, wenn die involvierten Banken ihre immer fragwürdiger werdenden Bilanzen verschleierten und damit die Schäden letztlich noch vergrößerten.

All dies ist richtig. Aber moralische Appelle an einzelne Akteure werden, so berechtigt sie auch sind, an den Realitäten der Geschäftswelt wenig ändern. Viel wichtiger ist es, die Moral gleichsam in die Rahmenbedingungen und Regelwerke einzubauen: Notwendig sind wirksame staatliche und bankeninterne Kontrollen, mehr Sensibilität für die großen Risiken des weltweiten Wertpapiermarktes sowie die Änderung der Vergütungs- und Anreizsysteme hin zu langfristig orientierten Systemen, die auch Verluste und Rückschläge berücksichtigen. Diese Reformen sind, wenn eine nochmalige Finanzkrise vermieden werden soll, unausweichlich.

2. Ethische Anforderungen an Unternehmen und Unternehmensleitungen

2.1. Allgemeine Anforderungen: die Verantwortung des Unternehmers und Unternehmensleiters

Die Wirtschaftstheorie hat Funktion und Bedeutung des Unternehmers erst relativ spät entdeckt. Anfänglich sah man im Unternehmen denjenigen, der Kapital zur Verfügung stellt, eben den Kapitalisten. Bis heute hat er in den ökonomischen Modellen und Gleichgewichtstheorien keinen systematischen Stellenwert. Erst der österreichische Nationalökonom J. Schumpeter hat die strategische Bedeutung des Unternehmers, sei er Eigentümer oder vom Eigentümer beauftragte Führungskraft, für die wirtschaftliche Entwicklung beschrieben: „Im Erkennen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten auf wirtschaftlichem Gebiet liegt das Wesen der Unternehmerfunktion.“ Entscheidend sind also die schöpferischen Fähigkeiten des Unternehmers, das Öffnen neuer Perspektiven in Produktion, Organisation, Beschaffung und Vertrieb. Verbunden damit ist aber auch das Abrücken von Routine und alten Gewohnheiten.

Heute steht der Unternehmer bzw. Unternehmensleiter als eine Pionier-Persönlichkeit vor uns, die im Idealfall mit ausgeprägten Führungsqualitäten und einem hohen Maß an Sozialkompetenzen Entscheidungsprozesse organisiert und die getroffenen Entscheidungen durchsetzt. Der Unternehmer bzw. Unternehmensleiter steht und handelt an seinem Platz nicht allein. Er ist in ein Netzwerk von personalen Beziehungen eingebunden: mit Kollegen und Mitarbeitern, mit Kunden und Lieferanten, mit seinem geschäftlichen und sozialen Umfeld. Er hat Macht über Menschen. Er kann Mitarbeiter fördern oder beschädigen, Lieferanten vernichten, mit Betriebsstillegungen ganze Landstriche in Not bringen, durch seine ökologische Verhaltensweise die Umwelt schonen oder zerstören. Macht erzeugt Verantwortung. Diese Verantwortung nicht nur ökonomisch zielorientiert auszufüllen, sondern auch an Werten zu orientieren ist die große Herausforderung für die Unternehmensführungen. „Commitment“, verstanden als Verpflichtung und Verantwortung, ist zu einem zentralen Begriff in der Diskussion um Rolle und Bedeutung von Managern geworden.

2.2. Die Schaffung und Erhaltung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen

Eine besonders bedeutsame Rolle spielen die Unternehmen bei der Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen und Ausbildungsstellen. Die Bereitstellung von Arbeitsplätzen – ein besonders wertvolles Gut – ist mindestens ebenso wichtig wie die Produktion von Gütern und Dienstleistungen zur Versorgung der Menschen. Einen Arbeitsplatz zu haben und zu behalten ist für das Gros der Menschen von existentieller Bedeutung,

einmal zur Sicherung des Lebensunterhalts und zum anderen als Basis eines sinnerfüllten Lebens und zur Bestätigung des Selbstwertgefühls.

Der Staat kann nur in begrenztem Umfang selbst Arbeitsplätze schaffen. Zurzeit wird der öffentliche Sektor durchgängig zurückgebaut. Den Unternehmen fällt daher die eminent wichtige Rolle zu, den arbeitsfähigen und arbeitswilligen Menschen einen Arbeitsplatz anzubieten.

Dies ist aber nun nicht die primäre Aufgabe der Unternehmen. Ihr eigentliches Ziel besteht darin, Gewinne zu machen. Arbeitsplätze entstehen dabei gewissermaßen nebenher. Sie sind allenfalls Mittel zum Zweck, nicht aber selbst der Zweck des Wirtschaftens. Arbeitsplätze sind aber aus ökonomischer Sicht nur dann sinnvoll, wenn „sie sich rechnen“, wenn also der einzelne Arbeitnehmer mindestens die in seinen Arbeitsplatz investierten Mittel sowie die laufenden Lohnkosten plus eine angemessene Kapitalrendite erwirtschaftet. Ist dies nicht der Fall, so kann der in Frage stehende Arbeitsplatz überhaupt nicht oder nicht am Standort Deutschland angeboten oder erhalten werden.

Dies ist die ökonomische Grundregel. Wertorientierte Überlegungen fangen erst jenseits des Geltungsbereichs dieser Grundregel an. Die von der Politik immer wieder erhobenen generellen Forderungen an Unternehmen, Arbeitsplätze bereit zu stellen oder aufrecht zu erhalten, gehen ins Leere, wenn es sich nur um schlichte moralische oder patriotische Appelle handelt. Diese Forderungen können sinnvollerweise nur dahin verstanden werden, dass in ökonomischen Grenzfällen und „im Zweifel“ zugunsten von Arbeitsplätzen entschieden werden muss, dass Arbeitsplätze so weit wie möglich und solange zu halten sind, wie sie sich noch „irgendwie rechnen“, dass eine Betriebsstillegung oder Massenentlassung immer nur die ultima ratio sein kann. Dies bedeutet auch, vorübergehende Auftragstaler ohne Entlassungen zu überbrücken und alle denkbaren Maßnahmen zur Rettung zu ergreifen, etwa mit den Belegschaften über Kostensenkungsprogramme zu verhandeln. In vielen Fällen sind in mittleren und größeren Unternehmen auch latent Arbeitsmöglichkeiten vorhanden, die sich bei genauerem Zusehen durchaus rentabel in einen Arbeitsplatz umsetzen lassen.

Auf keinen Fall darf aber der Arbeitsplatzabbau gewissermaßen zum Selbstzweck geraten, indem – nicht aus zwingenden Rentabilitätsgründen, sondern nur etwa zur Befriedigung der Aktionäre oder weil es dem ökonomischen Zeitgeist entspricht – Arbeitsplätze abgebaut werden. Betriebsstättenverlagerungen in das Ausland, die im Rahmen einer Mischfinanzierung zur Sicherung der Arbeitsplätze in Deutschland notwendig sind, sind ethisch nur dann zu rechtfertigen, wenn die neuen Arbeitsplätze nicht menschenrechtswidrig sind. Kinderarbeit z. B. kann nicht geduldet werden.

Weiterreichende Überlegungen müssen für den Bereich der betrieblichen Ausbildung gelten. Auch hier verwalten die Arbeitgeber in Deutschland – gleichsam in Monopolstellung – ein kostbares Gut, nämlich die praxisorientierte Ausbildung in einem anerkannten Beruf. Auch hier müssen zunächst einmal ökonomische Regeln eingehalten werden, indem dem Aufwand des Ausbildungsbetriebes letztlich ein – wenn auch ferner – Nutzen gegenübersteht. Über die Verwertung der Arbeitsergebnisse des Auszubildenden hinaus liegt dieser Nutzen grundsätzlich in der Sicherung des künftigen Fachkräftenachwuchses.

Die Verantwortung gegenüber der nachwachsenden Generation gebietet es aber hier weit stärker als bei den Arbeitsplätzen, den jungen Menschen Ausbildungschancen auch über den ökonomisch messbaren Nutzen hinaus zu eröffnen. Bisher nicht ausbildende Firmen sollten – unter Einschaltung der zuständigen Kammern – prüfen, ob sie allein oder im Verbund mit anderen Unternehmen in die Ausbildung einsteigen können. Vorhandene Ausbildungsplätze sollten auch dann, wenn im Zuge von Personalabbaumaßnahmen naturgemäß die Ausbildungsressourcen schrumpfen, soweit und solange wie möglich aufrechterhalten werden. Wer nicht ausbilden kann, sollte sich zumindest für die so genannte Einstiegsqualifizierung öffnen, die im Zuge des zwischen Regierung und Wirtschaft beschlossenen Ausbildungspaktes als Vorlauf für eine reguläre Ausbildung konzipiert worden ist. Wenn irgendwo eine wertorientierte Personalarbeit eingefordert werden muss, dann im Bereich der Ausbildung junger Menschen. Andererseits müssen auch die Jugendlichen solidarisch handeln. Insbesondere sollten sie keine Mehrfachzusagen machen und damit anderen jungen Menschen Ausbildungsmöglichkeiten verbauen.

Besondere ethische Probleme wirft die Beschäftigung von Praktikanten auf. An derartigen Beschäftigungen bestehen durchaus legitime beiderseitige Interessen: Der Praktikant sammelt Erfahrungen und knüpft Verbindungen, das Unternehmen lernt im Blick auf eine etwaige Übernahme den Praktikanten kennen. Sofern der Praktikant regelrecht „mitarbeitet“, versteht es sich von selbst, dass hierfür eine angemessene Entlohnung gezahlt wird. Unternehmen jedoch, die Praktikanten systematisch und auf Dauer gleichsam „in Serie“ einsetzen, um dauerhaft bestehende Arbeitsfelder zu günstigen Konditionen besetzen zu können, ohne dass sich hieraus eine Beschäftigungsperspektive für die Praktikanten ergibt, handeln schlicht unmoralisch. Es hat den Anschein, als ob sich diese problematische Einstellungspraxis immer mehr ausbreitet.

Der Zeitarbeit kommt in diesem Zusammenhang eine nicht unerhebliche Bedeutung zu. Die Betriebe brauchen sie zum „Atmen“. Für viele Arbeitslose mit geringer Qualifikation oder anderen Einschränkungen ist sie eine Brücke zurück oder neu in das Berufs- und Arbeitsleben.

Allerdings wirft die Zeitarbeit verschiedene Fragen – von auch ethischem Gehalt – auf. Zunächst das Problem der sozial gerechten Entlohnung. Durch die Zwischenschaltung der sog. Verleihfirmen ist ein dritter Akteur mit im Spiel, der am wirtschaftlichen Ertrag beteiligt werden will. Es darf nun nicht sein, dass der Leidtragende der Zeit-Arbeitnehmer ist. Die Gewerkschaften verlangen gleiche Bezahlung im Verhältnis zwischen Normal- und Zeitarbeitnehmer. Dabei wird aber übersehen, dass die Zeitarbeitnehmer im Regelfall noch nicht die volle Leistung erbringen können. Die beste Lösung dieses Konflikts wäre die Einführung eines branchenspezifischen Mindestlohns.

Eine weitere Konfliktlinie ist die angebliche Ersetzung normaler Arbeitsplätze durch Zeitarbeit. Hier ist in der Tat an die Unternehmen zu appellieren, Zeitarbeit auf die klassischen Fälle des vorübergehenden Bedarfs zu beschränken. Es ist aber zu erwarten, dass sich dieses Problem mit zunehmendem Arbeitskräftemangel weitgehend von selbst erledigt, da jedes Unternehmen künftig das Bestreben haben muss, Fachkräfte dauerhaft an sich zu binden.

2.3 Leiharbeit – Mittel zum Lohndumping oder Brücke zur Arbeit?

Der Leiharbeit kommt erhebliche Bedeutung zu – gerade jetzt beim jüngsten Beschäftigungsaufschwung. Rund 900.000 Leiharbeiter sind gegenwärtig in Deutschland beschäftigt. In Europa liegt Deutschland damit im Mittelfeld. Leiharbeit hat sich also auf dem Arbeitsmarkt fest etabliert.

Leiharbeit ist aber auch umstritten. Ihre Befürworter verweisen darauf, dass mit dem Wachstum der Leiharbeit neue sozialversicherungspflichtige Jobs, gerade für vormalig Arbeitslose, insbesondere aus dem „Hartz IV“-Bereich, geschaffen wurden. Etwa 8 % kämen im Zwei-Jahreszeitraum in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis. Der sogenannte Klebeffekt ist also relativ gering.

Die gedachte Brücke in den regulären Arbeitsmarkt ist also kaum mehr als ein schmaler Steg, bringt aber doch für die Betroffenen eine höhere Beschäftigungswahrscheinlichkeit für die Zukunft.

Den Gegnern zufolge vernichtet die Leiharbeit gut bezahlte Arbeitsplätze und ersetzt sie durch Billigjobs. Prekäre Arbeit würde dadurch gefördert. Dies verstöße gegen die „Würde der menschlichen Arbeit“. Dies trifft sicher zu, sofern gezielt größere Teile der Stammbeslegschaft durch Leiharbeitskontingente mit wesentlich niedrigerer Entlohnung ersetzt werden. Solchen Missbrauch der Leiharbeit gibt es in nicht unerheblichem Umfang.

Leiharbeitnehmer haben eine instabilere Erwerbsbiographie, üben sehr oft Hilfstätigkeiten aus. Der Ausländeranteil beträgt über 30 % mit steigender Tendenz. Sie befinden sich häufig in Niedriglohngruppen, so dass deren Einkommen oft durch Arbeitslosengeld II aufgestockt werden muss. Die Aufstockung geht voll zu Lasten von Steuermitteln. Dies ist eine unzulässige, auch wettbewerbsverzerrende Subventionierung von Arbeitsplätzen (vgl. Abschnitt 3.4).

Anstelle von Leiharbeit sog. Werkverträge abzuschließen, hilft nicht weiter; zu viele Nachteile wären die Folge. Beabsichtigt ist mit dem Einsatz der Leiharbeit nicht selten die Disziplinierung der Stammbeslegschaft, sofern sich die Leiharbeitnehmer in der Arbeit und mit ihrer Arbeitsmoral besonders hervortun müssen.

Die Leiharbeit wirft weitere Fragen – auch von ethischem Gehalt – auf: Da ist zunächst das Problem der gerechten Entlohnung zu nennen. Durch die Zwischenschaltung der Verleihfirmen kommt ein dritter Akteur dazu, der am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt werden will. Es darf nun nicht sein, dass der Leidtragende der Leiharbeitnehmer ist.

„Gleicher Lohn für gleiche Leistung!“ – Gleichbehandlung lautet oft die Forderung. Dabei wird manches übersehen.

Nach dem Equal-Pay-Prinzip wäre ein Leiharbeitsunternehmen an sich verpflichtet, einer Leiharbeitskraft dieselbe Vergütung zu bezahlen, die diese vom entleihenden Unternehmen erhalten würde. Equal -Pay ist grundsätzlich im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz festgeschrieben. Diese Norm greift aber nicht, wenn der Leiharbeiter nach einem Tarifvertrag entlohnt wird. In vielen Fällen weichen die Löhne der Leiharbeitnehmer von den Löhnen der regulär Beschäftigten bis zu 25 % ab – vom Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld und anderen fehlenden Zulagen ganz abgesehen. Oftmals wird auch die Eingruppierung nicht richtig vorgenommen. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass die Stammarbeitnehmer über eine größere Berufserfahrung und eine längere Betriebszugehörigkeit verfügen. Außerdem sind sie oft produktiver – Ungleichheit ist also bis zu einem bestimmten Grad zum Zeitpunkt der Aufnahme der Leiharbeit durchaus gegeben.

Eine Lösung wäre die schrittweise Anpassung an das Lohnniveau, spätestens innerhalb eines halben Jahres nach dem Erstantritt. Ein Beitrag zur Lösung dieses Konflikts ist sicherlich die Einführung eines Mindestlohns in der Leiharbeit, wie sie jetzt auf den Weg gebracht wurde. Zumindest die Aufstockungen werden sich erübrigen.

Eine weitere Konfliktlinie ist, wie schon angedeutet, die nicht selten anzutreffende Ersetzung normaler Arbeitsplätze durch Leiharbeit. Hier ist in der Tat an die Unternehmen zu appellieren, Leiharbeit auf die klassischen Fälle des vorübergehenden Bedarfs an Arbeitskräften zu beschränken. Unternehmen müssen „atmen“ können, dürfen sich aber nicht am Arbeitsplatzabbau „berauschen“!

Ein weiteres Postulat: Wenn schon die Leiharbeitsfirmen sich – zu Recht – als normale Arbeitgeber gerieren und die ihnen oft nachgesagte „Schmuddelecke“ verlassen wollen, müssen sie auch die normalen Verpflichtungen eines Arbeitgebers in Sachen Ausbildung, Weiterbildung, Gesundheitsförderung etc. auf sich nehmen, was zur Zeit noch viel zu wenig geschieht. Auch müssen sie dem Trend, dass die durchschnittliche Dauer der Leiharbeitseinsätze immer kürzer wird, entgegenwirken.

Was hat das alles mit dem Wertewandel zu tun?

Fest steht: Der heutige Arbeitnehmer muss sich viel stärker als in der Vergangenheit an zwei Prinzipien orientieren: einerseits ein hohes Maß an Flexibilität mitbringen, andererseits dem berechtigten Wunsch nach Sicherheit und Stabilität nachgehen. Beides kombiniert findet sich im Stichwort „Flexicurity“, d.h. Flexibilität (flexibility) und Sicherheit (security) muss und wird das Arbeitsleben der Zukunft bestimmen. Die Leiharbeit – als Brücke und nicht als Lohndumping-Instrument! – gehört zweifellos dazu. Dafür bedarf es eines (gesetzlichen) Rahmens und gewisser (tariflich abgesicherter) Leitplanken.

2.4 Atypische Beschäftigung und Menschenwürde

Aufgrund des Wandels der Berufs- und Arbeitswelt müssen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heute eine viel höhere Flexibilität und eine größere Bereitschaft für Veränderungen mitbringen. Verbleiben im erlernten Beruf, Beschäftigung beim selben Arbeitgeber oder am gleichen Arbeitsort ein Berufsleben lang, kontinuierliches Arbeiten in regulärer Arbeitszeit und unter gewohnten Arbeitsbedingungen usw. werden immer mehr der Vergangenheit angehören. Sicherheit **und** Flexibilität – im Kunstwort „flexicurity“ auf den Punkt gebracht – müssen unser Arbeitsethos bestimmen.

Allerdings ist diese Balance von Flexibilität und Sicherheit durch die erhebliche Zunahme atypischer Beschäftigungsformen in den letzten Jahren gestört worden. Dazu zählen Leiharbeit, befristete Beschäftigung, erzwungene Teilzeitarbeit, Mini-Jobs, ausufernde Praktika, Niedriglöhne, Werkverträge und Scheinselbständigkeit.

Vor allem drei Merkmale kennzeichnen diese atypischen Beschäftigungsformen – auch „prekäre Arbeit“ genannt: Arbeitsplatzunsicherheit, unzureichende Existenzsicherung, eingeschränkte soziale und arbeitsrechtliche Absicherung.

Nicht die Existenz und der verantwortungsvolle Einsatz dieser Beschäftigungsformen an sich sind das Problem, sondern ihre massive Ausweitung und das gegenwärtig erreichte Ausmaß. Seit 1997 bis heute hat sich in Deutschland der Anteil atypisch Beschäftigter an allen abhängig Beschäftigten von 17,5 % auf über 25 % erhöht, d.h. jeder vierte Beschäftigte ist atypisch beschäftigt! Die Leiharbeit hat sich in den letzten zehn Jahren verdreifacht. Die befristeten Arbeitsverhältnisse haben sich seit 1990 verdoppelt. Die Zahl der Mini-Jobs hat sich von 4,8 Mio. im Jahr 2003 auf jetzt 7,2 Mio. erhöht, die Zahl der Solo-Selbständigen von 1997 bis heute um über 30 % auf über 2 Mio. Dieses Wachstum der atypischen Beschäftigung hat auch dazu beigetragen, dass die Zahl der Niedriglohnbeschäftigten seit 1995 um fast 50 % auf zuletzt 6,5 Mio. gestiegen ist; d.h. mehr als jeder fünfte Beschäftigte arbeitet heute unterhalb der Niedriglohnschwelle nach der OECD-Definition. Nach neuesten Statistiken der Bundesagentur für Arbeit fallen viele Geringverdiener und atypisch Beschäftigte, wenn sie arbeitslos werden, unmittelbar in den Hartz IV – Bezug, entweder weil sie zu wenig verdient oder zu kurz in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung gestanden haben. Und diese Zahl hat rapide zugenommen: Jeder Vierte, der heute arbeitslos wird, fällt vorzeitig in den Hartz IV – Bezug!

Von dieser Entwicklung sind nicht nur Geringqualifizierte betroffen: Die größte Gruppe unter ihnen – die Geringverdiener – hat zu drei Vierteln eine abgeschlossene Berufsausbildung! Besonders gefährdet von prekärer Beschäftigung sind Frauen, Jugendliche unter 25, Ausländer und Geringqualifizierte.

Damit haben sich neue Gräben innerhalb der Arbeitnehmerschaft aufgetan: Zwischen die Gruppe mit Normalarbeitsverhältnissen und die Gruppe der Arbeitslosen hat sich die immer größer werdende Gruppe der atypisch Beschäftigten geschoben. Diese dritte Gruppe ist kein Randphänomen mehr, sondern sie reicht mittlerweile weit in die gesellschaftliche Mitte hinein.

Nicht alle prekären oder atypischen Beschäftigungsverhältnisse sind als gleichermaßen problematisch einzustufen. Bei einer Bewertung muss auch immer berücksichtigt werden, inwieweit sie eine Brücke bilden können in ein stabileres, höher bezahltes und sozial- sowie arbeitsrechtlich besser abgesichertes Arbeitsverhältnis. Atypische Arbeit ist immer noch besser als keine Arbeit!

Problematisch ist jedoch in jedem Fall, wenn Normalarbeitsverhältnisse gezielt abgebaut, Arbeitnehmerschutzrechte erheblich eingeschränkt und das Lohnniveau durch Lohndumping gedrückt werden.

Die Folgen für die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wiegen schwer: Unsicherheit des Arbeitsplatzes, geringe soziale Absicherung, kaum arbeitsrechtlicher Schutz, unzureichende Existenzsicherung, fehlende Integration in soziale Netze der Arbeitswelt, wenig Investition in die berufliche Zukunft, Altersarmut. Hinzu kommen persönliche Faktoren wie Verunsicherung, keine Planungssicherheit, Sinnverlust und Perspektivlosigkeit. Angst und Verunsicherung erfassen häufig auch die Stammbeslegschaften, die sich durch den vermehrten Einsatz prekär beschäftigter Arbeitskräfte diszipliniert fühlen.

Der Respekt vor der Würde des Menschen, zu der auch die Würde der menschlichen Arbeit gehört, gebietet es, dem Trend zu immer mehr atypischer Beschäftigung entgegenzuwirken. Die aktuell gute Entwicklung auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt darf uns nicht zufriedenstellen und den Blick auf dieses Phänomen verstellen.

Gefordert sind hier in erster Linie die Arbeitgeber und die Tarifpartner, aber auch die Politik, die Rahmenbedingungen setzen muss. Es kann den Akteuren auf dem Arbeitsmarkt nicht gleichgültig sein, wenn im Zuge ausufernder atypischer Beschäftigung Lohndumping, Wettbewerbsverzerrung, Demotivation und Unzufriedenheit breiter Arbeitnehmerschichten und damit Spannungen und Risse in der Gesellschaft überhand nehmen.

Konkret bedeutet dies, dass – in Abwägung der Erwartungen der Gesellschaft, der Wirtschaft sowie der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer –

- ◆ in der Regel existenzsichernde Löhne gezahlt werden müssen, damit ein Leben aus eigener Kraft ermöglicht wird,
- ◆ Leiharbeit den Stellenwert und die Ausgestaltung bekommt, den sie für eine funktionierende Wirtschaft hat,
- ◆ Mini-Jobs und Teilzeitarbeit als Angebot an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, und nicht als Kostensenkungsinstrument eingesetzt werden,
- ◆ die soziale und arbeitsrechtliche Absicherung nicht verlorengelht,
- ◆ in die berufliche Zukunft der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr investiert wird.

Unter diesen Voraussetzungen lässt sich auch in Zeiten des Wertewandels das Konzept von „flexicurity“ (flexibility and security, Flexibilität und Sicherheit) produktiv und nachhaltig zum Nutzen aller Beteiligten umsetzen.

2.5 Anforderungen an Führungskräfte im Verhältnis zu den Mitarbeitern

Die Mitarbeiter im Unternehmen sind die wichtigsten Kooperationspartner der Unternehmensführung. Lange Zeit haben Fragen der rein technischen Funktionalität, also der Einsatz- und Verwendungsfähigkeit sowie Rentabilitätsfragen im Vordergrund der Personalarbeit gestanden. Heute wissen wir aus den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft, dass es entscheidend ist, im Mitarbeiter zuerst den Menschen zu sehen und sich verstärkt um dessen physische und psychische Befindlichkeit zu kümmern. Die Mitarbeiterschaft eines Unternehmens ist, nachdem sich die betriebswirtschaftlichen Fragen der Kapitalbeschaffung, Organisation, Produktion usw. zu grundsätzlich technisch beherrschbaren Tätigkeitsfeldern entwickelt haben, die entscheidende Schaltstelle im Unternehmen. Sie enthält ein hohes Optimierungspotential. Jeder Mitarbeiter ist eine einzigartige Persönlichkeit mit je speziellen Kompetenzen. Diese Anlagen richtig einzusetzen und zu entwickeln liegt im Interesse sowohl der Unternehmen wie der Mitarbeiter selbst.

Aus dieser Ausgangssituation ergeben sich verschiedene ökonomisch sinnvolle, aber auch ethisch fundierte Anforderungen an die Unternehmensleitungen.

➤ **Information und Kommunikation**

Eine Erkenntnis der Arbeitswissenschaft kann heute als gesichert gelten: Die Zeit tayloristischer Aufteilung der Arbeitsfelder, in denen der einzelne Arbeitnehmer mit begrenztem Blick auf sein Arbeitsfeld seine Aufgaben erledigt, ist vorbei. Die heutige Arbeitswelt, die durch hohe Komplexität, schnellen Wandel und globale Ausrichtung gekennzeichnet ist, verlangt Mitarbeiter, die mitdenken, über den Tellerrand ihres kleinteiligen Arbeitsgebietes hinausschauen und sich für das Ganze verantwortlich fühlen. Dies setzt aber eine umfassende Information der Mitarbeiter über die betrieblichen und wirtschaftlichen Gesamtzusammenhänge voraus. Nur so wird die betriebliche Arbeit dem berechtigten Anspruch der Mitarbeiter gerecht, dass er als vernunftbegabtes Wesen mit eigener Lebenseinstellung die Zusammenhänge durchschaut, denen er unterworfen ist. Dies bedeutet eine ständige aktuelle Information der Mitarbeiter, die über die gesetzlich vorgeschriebene Unterrichtung der Arbeitnehmervertretung hinausgeht.

➤ **Integration und kooperativer Führungsstil**

Adäquate unternehmerische Arbeit verbindet die ökonomischen Sachziele mit den Sinnzielen der im Unternehmen arbeitenden Menschen. Ein Führungsverhalten, das sich rein utilitaristisch als „human engineering management“ versteht, verfehlt den aus der personalen Würde des Mitarbeiters hervorgehenden Anspruch auf

Achtung und Teilhabe. Zugleich werden damit beträchtliche Optimierungschancen vertan. Verantwortungsbewusstsein und Arbeitsfreude der Mitarbeiter werden dadurch positiv beeinflusst, dass die Gesamttätigkeit in einem Unternehmen – ohne deswegen den eigentlichen Unternehmenszweck aus den Augen zu verlieren – von einem ganzheitlichen Denken und Handeln geprägt wird. Dies setzt eine Organisation und einen Führungsstil voraus, der zwar weiterhin die Unternehmensziele und die Teilschritte klar definiert, gleichwohl aber die Mitarbeiter nicht als „Rädchen im System“ betrachtet, sondern sie gleichsam als Kooperationspartner in die gemeinsame Aufgabe einbindet. Den Mitarbeiter mit seinem persönlichen Engagement ernst zu nehmen bedeutet auch, ihn seinen Fähigkeiten entsprechend mit Verantwortung auszustatten. Notwendige Regelungen sollten nicht alles bis ins Detail festlegen, sondern elastisch gestaltet werden, um Freiräume für Entscheidungen zu schaffen und den Betroffenen bessere Chancen einzuräumen.

➤ **Gerechter Lohn und Gewinnbeteiligung**

Die Entlohnung der Mitarbeiter ist heute im Regelfall mittelbar oder unmittelbar durch Tarifvertrag geregelt sowie durch zwingende Steuer- und Abgabengesetze kanalisiert. Im über- und außertariflichen Bereich bleibt jedoch die Frage nach dem richtigen Lohn aktuell. Unter rein ökonomischen Gesichtspunkten sind als Bemessungsfaktoren primär die Qualifikation und Motivation des Arbeitnehmers sowie sein daraus resultierender Beitrag zur Produktivität des Unternehmens zu sehen. Lohn ist insofern Leistungslohn. Daneben spielt der Umfang des Arbeitskräfteangebots in der jeweiligen Sparte eine Rolle. In ethischer Hinsicht stellt sich im tariffreien Bereich – auch ohne gesetzliche Regelung eines Mindestlohnes – die Frage nach einem existenz-sichernden Lohn. Diese Frage könnte sich im deutschen System insofern als überflüssig erweisen, als nach dem geltenden Sozialrecht ein Arbeitseinkommen unterhalb der Leistungssätze des sogenannten Arbeitslosengeldes II (das ist die frühere Sozialhilfe) grundsätzlich auf diese Höhe aufgestockt wird.

Allerdings kann die Existenzsicherung als Gradmesser für das im Einzelfall zu zahlende Entgelt nur ganz begrenzt zum Tragen kommen. Wegen der Fülle der Teilzeitstellen, Befristungen sowie existenz-sichernden Lebensgemeinschaften – all dies sind entscheidende Faktoren für die Höhe des Arbeitseinkommens im Einzelfall – hat ein Arbeitgeber kaum einen Überblick über die finanzielle Gesamtlage des einzelnen Arbeitnehmers. Auf jeden Fall muss der Lohn unter ökonomischen Gesichtspunkten niedriger sein als der Gewinn, den der einzelne Arbeitsplatz erwirtschaftet. Denn ein Privatunternehmen, das sich als Wohlfahrtseinrichtung versteht und

Löhne zahlt, die nicht erwirtschaftet werden, würde auf Dauer wirtschaftlich nicht existieren können. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Existenzsicherung vom Arbeitgeber im Einzelfall nur schwer entschieden werden kann. Die Existenzsicherung ist deshalb als Maßstab für die Ermittlung eines angemessenen und sozial gerechtfertigten Lohnes ungeeignet.

Somit bleibt das Problem der Aufstockung durch das sog. Arbeitslosengeld II. Hierdurch werden in der Tat besondere Gefahren der Fehlentwicklung auf dem Arbeitsmarkt bis hin zum Missbrauch begründet.

So könnte ein Arbeitgeber versucht sein, einen ungerechtfertigt niedrigen Lohn zu zahlen und den Arbeitnehmer auf die Aufstockung durch Arbeitslosengeld II zu verweisen. Umgekehrt könnte ein Arbeitnehmer auf den Gedanken kommen, sich mit einer zeitlich geringen Arbeit plus Arbeitslosengeld II zu begnügen, obwohl er durch mehr und längere Arbeit einen auskömmlichen, auf jeden Fall aber höheren Lohn erzielen könnte. In beiden Fällen kommt man mit prinzipiellen Überlegungen der Lösung ein Stück näher.

Hinsichtlich des Arbeitnehmers ist zu fordern, dass er rechtlich, aber auch ethisch gehalten ist, so viel Arbeitslohn wie ihm möglich durch eigener Hände Arbeit zu realisieren. Unser gesamtes System von Subsidiarität und korrespondierender Solidarität beruht auf dem Gedanken, dass jeder zuvörderst für sich selber sorgen muss und die Gemeinschaft nur dann und insoweit eingreift, als er sich nicht selber helfen kann. Das heißt hier: Nur wenn der Arbeitnehmer wegen geringer Qualifikation oder gesundheitlicher Einschränkungen nicht genug verdienen kann, soll die Gemeinschaft sein Arbeits-Einkommen aufstocken. Wenn also ein Arbeitnehmer zunächst nur eine Teilzeitstelle gefunden hat, er aber mehr arbeiten kann, dann muss er nach einer weiteren Teilzeitstelle suchen.

Auf der Seite des Arbeitgebers muss es ebenfalls missbrauchsverhindernde Mechanismen geben. Die unterste Grenze bildet das Verbot sittenwidriger Löhne. Die Rechtsprechung hat hierzu inzwischen relativ harte und klare Grundsätze entwickelt.

Ein genereller gesetzlicher Mindestlohn könnte theoretisch das Problem des unzureichenden Lohnes lösen. Dadurch würden aber alle Arbeitsplätze, deren Lohn unterhalb eines generellen gesetzlichen Mindestlohns von der Größe X liegen würde, akut gefährdet. Demgegenüber dürfte der Weg eines branchenbezogenen Mindestlohns auf der Grundlage des Entsendegesetzes einen passablen Lösungsweg darstellen. Denn dessen Höhe würde einerseits den

unterschiedlichen Verhältnissen der verschiedenen Branchen, andererseits den ausgeglichenen Vorstellungen der jeweiligen Tarifvertragsparteien Rechnung tragen.

Die Gleichbehandlung von Inländern und Ausländern bei der Entlohnung sollte für das Unternehmen ebenso eine Selbstverständlichkeit sein wie die Beachtung der Dienstleistungsrichtlinie.

Von erheblicher ethischer Brisanz ist die unterschiedliche Entwicklung der Vorstands- und Manager-Bezüge einerseits und der Entgelte der Arbeitnehmer andererseits. Dies ist besonders problematisch, wenn in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Arbeitnehmerentgelte stagnieren oder gar sinken, während die Spitzeneinkommen steigen, gelegentlich sogar explodieren. Solche Entwicklungen sind unter ethischen Gesichtspunkten und vor dem Hintergrund eines eher partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen den Unternehmensangehörigen nur schwer zu vermitteln. Führungskräfte müssen Werte vorleben. Nur dann sind sie glaubwürdig.

Eine ganz andere, nicht nur ökonomisch, sondern auch ethisch interessante Frage ist die Beteiligung der Arbeitnehmer am Erfolg der Unternehmen. Grundsätzlich wird nach deutschem Verständnis dem Eigentümer der Gewinn und dem Arbeitnehmer ein fester Lohn zugewiesen. Es sprechen gute Gründe dafür, diesen Dualismus zu überwinden und den Arbeitnehmer an den Ergebnissen der gemeinsamen Arbeit zu beteiligen. Solche Gründe sind: das neue Verständnis eines eher partnerschaftlichen Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die höhere Motivation der Mitarbeiter, die emotionale Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen und die Vermeidung einer auseinander laufenden Vermögensentwicklung. Es stellt sich aber auch hier die Frage nach der gerechten Verteilung der gemeinsam erreichten Ergebnisse. Auf jeden Fall sollte als Ausfluss einer werteorientierten Entgeltgestaltung in Betracht gezogen werden, dass die Arbeitnehmer in besonders erfolgreichen Jahren durch Einmalzahlungen am Gewinn beteiligt werden.

➤ **Menschengerechte Arbeitszeitorganisation**

Arbeitszeit ist für die Unternehmen Betriebszeit, für die Arbeitnehmer Lebenszeit. Damit ist der Interessengegensatz beschrieben, der sich bei der Organisation der Arbeitszeit zwangsläufig ergibt. Lange Zeit bestand weitgehendes Einverständnis darüber, dass sich Lage und Zuschnitt der individuellen Arbeitszeit vornehmlich an den betrieblichen Bedürfnissen orientieren sollte. Das heutige Verständnis des Mitarbeiters als eines Kooperationspartners der Unternehmensleitung führt zu einer teilweisen Verlagerung der Entscheidungskriterien. Dem Gedanken der Zeitsouveränität des

Arbeitnehmers kommt heute unter dem Gesichtspunkt der Motivationssteigerung ein stärkeres Gewicht zu als früher. Die neuen Arbeitsformen wie Gruppenarbeit, Blockarbeit, Gleitzeit usw. schaffen hierfür aber auch größere Spielräume. Überhaupt ist die Arbeitszeitgestaltung besonders dazu geeignet, einen fairen Ausgleich zwischen den Interessen des Unternehmens an einer möglichst optimalen Nutzung der betrieblichen Kapazitäten und den Arbeitszeitpräferenzen der Mitarbeiter zu finden. Diese Chancen sollten weitgehend ausgeschöpft werden nach der Formel: Soviel Rücksicht auf die betrieblichen Belange wie nötig, soviel Zeitflexibilität wie möglich. Dieser Interessenausgleich ist auch besonders dazu geeignet, eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erzielen. Die Unternehmensleitungen sollten deshalb gerade gegenüber Frauen besonders aufgeschlossen sein und auf deren Zeitvorstellungen so weit wie möglich Rücksicht nehmen.

➤ **Mitarbeiterorientierte Weiterbildungsangebote**

Die Qualifikation eines Mitarbeiters ist entscheidend nicht nur für seinen Erfolg im Arbeitsleben, sondern auch für seinen Wertschöpfungsbeitrag im Unternehmen. Die Leistungsstärke eines Unternehmens hängt in erster Linie von der Qualifikation seiner Mitarbeiter ab. Schon diese Überlegung legt es nahe, dass – angesichts des ständigen technisch-wissenschaftlichen Fortschritts und der globalen Ausweitung der Geschäftsfelder – der permanenten Weiterqualifikation der Belegschaften höchste Priorität beizumessen ist. Das Bild, das die deutsche Wirtschaft hierzu bildet, ist höchst ambivalent. Einerseits sind die Weiterbildungsanstrengungen, gemessen am finanziellen Aufwand, beträchtlich. Allerdings ist festzustellen, dass in Krisenzeiten die Aufwendungen eher zurückgenommen als aufgestockt werden, was strategische Überlegungen nahe legen würden.

Andererseits werden die Weiterbildungsziele immer noch eher punktuell (Einführung neuer Maschinen) und zuwenig strategisch angesetzt. Ferner fehlt immer noch durchgängig die Orientierung an den individuellen Potentialen der Mitarbeiter. Hier liegt für die künftige Personalarbeit noch ein weites Feld, das im beiderseitigen Interesse und unter Nutzung der immer wichtiger werdenden elektronischen Mittel noch stärker ausgebaut werden muss.

2.6. Die Gleichstellung von Mann und Frau als Unternehmensaufgabe

Zahlreiche Rechtsveränderungen haben in den letzten Jahrzehnten das Zusammenleben der Partner und damit die Familie beeinflusst. Im Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 ist in Artikel 3, Absatz 2 festgelegt, dass Männer und Frauen gleichberechtigt sind. Im Ehegesetz von 1957, mit dem diese Bestimmung verwirklicht

werden sollte, hieß es in § 1356 BGB allerdings noch: „Die Frau führt den Haushalt in eigener Verantwortung. Sie ist berechtigt, erwerbstätig zu sein, soweit dies mit ihren Pflichten in Ehe und Familie vereinbar ist.“ Erst durch das Ehegesetz von 1977 wurde diese Bestimmung abgeändert in: „Die Ehegatten regeln die Haushaltsführung in gegenseitigem Einvernehmen.“ Ebenfalls auf das Zusammenleben ausgewirkt hat sich das am 1.7.1977 wirksam gewordene neue Scheidungsrecht; seitdem rückte an die Stelle des Schuldprinzips das Zerrüttungsprinzip.

Vor besonderer Bedeutung für alle Beteiligten ist die Realisierung des Gleichberechtigungsprinzips im Arbeitsleben. Seit den 1980er Jahren bemühen sich Unternehmen intensiv, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu verbessern. Gründe waren und sind politische und gesetzliche Anregungen und Vorschriften, gesellschaftliche Entwicklungen und betriebliche Erfordernisse.

Seit 18. August 2006 ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz in Kraft. Es verpflichtet die Unternehmen, ihre Mitarbeiter dahingehend zu schulen, dass eine Benachteiligung aus Gründen der ethischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität verhindert oder beseitigt wird. Im gleichen Jahr kam es zu der „Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft“. Aus den vielen Gleichstellungsprogrammen werden vorzugsweise die Förderung von „Frauen in Führungspositionen“ und die „Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ ausgewählt. So wird z. B. seit 2005 von der Bundesregierung im Rahmen des Programms „Erfolgsfaktor Familie“ aktiv für eine familienfreundliche Personalpolitik geworben. Schon seit 1995 widmet sich die Gemeinnützige Hertie-Stiftung dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“. Im Rahmen ihres einschlägigen Gesamtprojekts entwickelte sie das audit berufundfamilie, das mittlerweile als das maßgebende Qualitätssiegel für Familienbewusstsein in Unternehmen, Verwaltung und Hochschulen gilt.

Der Erfolg der Gleichstellungsbewegung hängt nicht nur mit der Politik und dem Wertewandel zusammen, sondern beruht ebenso auf Faktenänderungen. Wenn wir z. B. Frausein nicht mehr automatisch gleichsetzen mit Mutterschaft, dann nicht nur, weil ein Fünftel aller Frauen ohne Kinder ist, sondern weil heute eine Mutter zum Zeitpunkt der Pubertät ihres letzten Kindes im Durchschnitt noch ca. 35 Jahre zu leben hat; früher erlebte sie die Pubertät ihres letzten Kindes in der Regel nicht mehr. Gleichzeitig sind in den letzten Jahrzehnten die technischen Haushaltshilfen enorm ausgeweitet worden.

Ein wesentlicher Grund für die Rollenveränderung ist, dass man dauerhaft weder auf die anhaltende Stabilität der privaten Beziehungen noch mit hundertprozentiger Gewissheit auf die berufliche Sicherheit des Partners – wird nie arbeitslos?! – setzen kann. Schon deshalb können die Mädchen nicht mehr zu Hause bleiben, für die Aussteuer sparen und auf den zukünftigen Ernährer warten, während ihre Brüder eine vernünftige Ausbildung absolvieren. Heute verlassen sich Frauen wie Männer auf sich selbst. Jeder, ob Mann oder Frau, hat Anspruch darauf, sein Leben in eigener Verantwortung zu gestalten. Beide streben eine ökonomische Selbständigkeit durch eine eigene Erwerbsbiographie an. Leider verzichten aber viele Frauen lieber auf Kinder als sich den Verstrickungen in Hausarbeiten und Kinderbetreuung auszuliefern und ihre berufliche und persönliche Entwicklung zu gefährden.

Und dies, obwohl mittlerweile die Mädchen anteilmäßig bessere Beurteilungen und Abschlusszeugnisse als die Jungen haben; bei den höchsten Schulabschlüssen wie Abitur liegen sie sogar weit vor ihnen.

Alle diese Fakten, insbesondere das gestiegene Bildungsniveau der Frauen, ihr Wunsch, das Gelernte umzusetzen und der Druck, „verdienen“ zu wollen und zu müssen, haben dazu geführt, dass zunehmend mehr Frauen ins Erwerbsleben drängen. Hinzukommt, dass die Wirtschaft in immer größerem Umfang auf die Frauen setzt. Sie kann und will nicht auf fünfzig Prozent des gesellschaftlichen Potentials verzichten, „nur“ weil es sich um Frauen handelt. Und genauso wie Frauen unverzichtbar für die Wirtschaft sind, so sind Arbeitsplätze in den Unternehmen notwendig für Frauen. Dem heute schon erreichten Gleichstand in der Bildung wird unweigerlich Chancengleichheit bei Karriere und Bezahlung in der Wirtschaft folgen. Die meisten Unternehmen setzen sich immer häufiger selbstverpflichtende Ziele für einen größeren Frauenanteil an der Belegschaft und in Führungspositionen. Die Gleichstellungsaktivitäten müssen unterschiedliche Zielebenen im Fokus haben. So ist eine Breitenförderung der weiblichen Beschäftigten die Voraussetzung, um geeignete Kräfte für die Spitzenpositionen im Unternehmen heranzuziehen.

2.7. Familienbewusstes Management

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist im Laufe der letzten Jahrzehnte zu einem gesellschaftspolitischen Megathema herangewachsen, das zwei der wichtigsten Lebensräume unserer Gesellschaft betrifft, nämlich die private Welt der Menschen und die Welt der Arbeit. Darüber hinaus berührt das Vereinbarkeitsproblem viele andere gesellschaftliche Felder wie etwa Kultur und Bildung, soziale Einrichtungen und Verkehr. Für anhaltende intensive Bemühungen auf dem Gebiet der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sprechen mehrere gewichtige Gründe.

Erstens: Die veränderte Bedeutung der Erwerbsarbeit

Die Erwerbsarbeit hat einen einschneidenden Bedeutungswandel erfahren. Unternehmen können nicht mehr davon ausgehen, dass qualifizierte Mitarbeiter Beruf und Karriere als einzigen Orientierungspunkt in ihrem Leben sehen. Die Zeit der totalen Prägung des Menschen durch Erwerbsarbeit ist vorüber. Erwerbsarbeit ist mehr denn je Mittel zum Zweck, sie hat ihr Monopol als Spenderin von Lebenssinn verloren. Das hängt nicht zuletzt mit dem höheren Bildungsniveau zusammen. Immer mehr verbreitet sich die Einstellung, sein eigenes Leben „genießen“ zu müssen. Wenn schon arbeiten, dann Spaß dabei haben. Nicht mehr leben, um zu arbeiten, lautet das Lebensmotto vor allem der jüngeren Menschen, sondern arbeiten, um zu leben.

Hinzukommt, dass die Unternehmen ständig höhere Anforderungen an ihre Mitarbeiter stellen. Insbesondere sind die Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen an die Beschäftigten gewachsen. Es wird der unternehmerisch agierende, ganzheitlich denkende und seiner Employability verpflichtete Mitarbeiter gefordert. Der Faktor Arbeit ist wertvoller geworden.

Zweitens: Der demographische Wandel

Die prognostizierte Bevölkerungsentwicklung von 2010 bis 2030 bietet ein dramatisches Bild: Bis 2030 werden alle Altersgruppen unter 65 Jahren schrumpfen. Die über 65-Jährigen werden über ein Drittel zunehmen; ihr Anteil steigt auf 28 Prozent der Gesamtbevölkerung. Hingegen wird die Anzahl der Menschen unter 19 Jahren mit 13,2 Millionen auf 16,7 Prozent der Bevölkerung zurückfallen. Besonders problematisch ist der Rückgang um mehr als 6 Millionen (ein Minus von 12,6 Prozent) bei der im erwerbsfähigen Alter befindlichen Gruppe zwischen 20 und 64 Lebensjahren von 49,7 auf 43,5 Millionen Menschen.

Die zentrale Botschaft des demographischen Wandels ist die quantitative Schrumpfung der Human Ressourcen. Die Folge: Arbeitskräfte werden ständig kostbarer. Gehandelt werden muss insbesondere hinsichtlich der Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren.

Drittens: Die finanziellen Potenziale einer optimalen Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Selbstverständlich sind die Unternehmen und ihre Führungskräfte an den betriebswirtschaftlichen Effekten von Work-Life-Balance interessiert. Mittlerweile gibt es zahlreiche Untersuchungen, die nachweisen, dass sich eine derartige Personalpolitik rechnet und eine gute Verzinsung bringt. Im Rahmen einer auf betrieblichen Controllingdaten aus zehn mittelgroßen deutschen Unternehmen gestützten Modellrechnung ermittelte z. B. Prognos in ihrer Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Maßnahmen einen positiven Return on Investment von 25 Prozent.

In den letzten Jahren haben deshalb Politik, Verbände, Gewerkschaften und zahlreiche Unternehmen eine Vielzahl an Aktivitäten gestartet, die unter dem Begriff „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ – die Situation der Familien und speziell die der berufstätigen Frauen verbessern sollen.

Die Implementierung dieser Zielsetzung ist eine soziale Innovation. Innovationen verlangen zumeist neues Denken und die Änderung gewohnter Verhaltensweisen. Überwiegend werden tatsächlich Berufs- und Lebenswelt immer noch als zwei völlig getrennte Lebensbereiche angesehen, die nichts miteinander zu tun haben. Die Vereinbarkeit-Idee geht dagegen von der Synchronisierung der Arbeits- und Lebenswelt aus. Der überwiegende Teil der Bevölkerung – Männer wie Frauen – trägt sowohl Verantwortung im Beruf wie außerhalb des Berufs und will jeweils in beiden Bereichen erfolgreich sein. Erfolg oder Misserfolg in einem Lebensbereich wirken sich ganz wesentlich auf das Geschehen in anderen Bereichen aus. Eine „familienbewusste Personalpolitik“ berücksichtigt, dass die Mitarbeiter nicht nur im Unternehmen Verantwortung tragen, sondern dass sie in ihrem privaten Lebensbereich ebenso mannigfacher Verantwortung gegenüberstehen. Folgerichtig ist es für Unternehmen wie für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen notwendig, zu einer Lösung in der Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu kommen. Die Familien sollen sich nicht mehr automatisch den Anforderungen des Erwerbslebens unterordnen müssen.

Die „strukturelle Rücksichtslosigkeit“ (Franz-Xaver Kaufmann) gegenüber Familien soll also beendet werden. Sie zu lösen ist immer noch vor allem die Aufgabe der Frauen. Sie stehen in einer doppelten Loyalitätsverpflichtung. Sie sind der Belastung durch bezahlte Erwerbsarbeit und unbezahlter Hausarbeit ausgesetzt. Das beeinflusst ihr Erwerbsverhalten. Beispielsweise sind 79 Prozent der 28-jährigen Frauen ohne Kind, dagegen nur 37 Prozent der gleichaltrigen Mütter aktiv erwerbstätig. Während Frauen ohne Kind im Alter zwischen 33 und 37 Jahren mit 81 Prozent die höchste Erwerbstätigenquote aufweisen, erreichen die Mütter die Erwerbstätigenquote von 72 Prozent erst im Alter von 48 bzw. 49 Jahren. Nach der aktiven Familienphase nähern sich die Erwerbstätigenquoten von Frauen ohne (78,2 Prozent) und mit Kind(ern) einander wieder an. Die Erwerbstätigenquote der Mütter liegt insgesamt bei 64,5 Prozent.

Der zeitliche Umfang der Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern hängt vom Alter ihrer Kinder ab. Mit zunehmendem Alter des jüngsten Kindes steigt die Erwerbstätigenquote der Mütter deutlich an: 30,4 Prozent der Mütter, deren jüngstes Kind sich im zweiten Lebensjahr befindet sind 2010 wieder erwerbstätig. Mütter, deren jüngstes Kind das Kindergartenalter erreicht hat (drei bis vier Jahr), sind bereits zu 60,7 Prozent erwerbstätig. Allerdings arbeiten insgesamt rund 70 Prozent der erwerbstätigen Mütter im Alter von 15 bis 64 Jahren auf Teilzeitbasis, bei den Vätern

hingegen sind es lediglich 6 Prozent. Zwischen den einzelnen Familienformen gibt es in Bezug auf die Erwerbstätigkeit strukturelle Unterschiede. So sind von allen Müttern diejenigen am häufigsten erwerbstätig, die in einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft zusammen mit Partner und Kind(ern) leben. Bereits ab dem dritten Lebensjahr sind unter ihnen 66 Prozent erwerbstätig, aber nur 40 Prozent der verheirateten Mütter und 29 Prozent der Alleinerziehenden.

Viele Führungskräfte der Wirtschaft sehen die Verantwortung gegenüber der Familie zumeist nicht als gleichwertig gegenüber den beruflichen Verpflichtungen. Wenn die Unternehmen ihren Mitarbeitern helfen, Beruf und Familie zu vereinbaren, wird diese Unterstützung in der Regel als Sozialmaßnahme eingeordnet. Es mangelt an einem ganzheitlichen, in die Unternehmenszielsetzung eingebundenen Konzept der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es bezweifelt zwar keiner die Richtigkeit des Sprichworts „Wenn es zu Hause nicht stimmt, stimmt es auch im Betrieb nicht“. Dennoch vermitteln manche Führungskräfte den Eindruck, dass der Mensch, der seinen familiären Verpflichtungen nachkommt, im Unternehmen nur halbe Leistungen zu erbringen imstande ist. Im Gegenzug unterstellt man den leistungsstarken und engagierten Mitarbeitern, dass sie familiär gesehen wohl Nieten sein müssten.

Diese Einstellungen können nicht hingenommen werden. Profi im Beruf und Profi zu Hause – das muss die Lösung sein. Das ist die Voraussetzung für Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Motivation des Mitarbeiters. Es geht also nicht in erster Linie darum, dass die Unternehmen aus sozialen Überlegungen in Einzelfällen ihren Mitarbeitern helfen, ihren außerdienstlichen Verpflichtungen nachzugehen. Es geht auch nicht darum, die Mitarbeiter zu bemuttern. Unternehmen wären sogar schlecht beraten, wenn sie einen Totalitätsanspruch gegenüber ihren Mitarbeitern erheben würden. Der Trend geht vielmehr dahin, Privatsphäre und Eigeninteressen ihrer Mitarbeiter weit stärker zu thematisieren und zu berücksichtigen; dies allerdings nicht in einem Kontext patriarchaler Fürsorglichkeit und allumfassender lebenslanger Ge- und Verbundenheit beider Seiten, sondern in einer wechselseitigen Verpflichtung auf Zeit – gewissermaßen das Pendant zum privaten Lebensabschnittspartner. Die Zeit dieser Verpflichtung muss für beide Seiten intensiv und produktiv gestaltet werden. Die „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ ist ein Programm, das darauf abzielt, dass der Mitarbeiter eine Balance zwischen dem Berufs- und Privatleben findet und daraus Synergieeffekte entstehen, von denen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer profitieren.

Sicher gibt es im Berufsalltag durchaus Zeiten, in denen eine gewisse Dominanz der einen oder anderen Sphäre notwendig ist; einmal muss sich der Arbeitnehmer an das Unternehmen ausrichten, ein andermal müssen die Interessen der Familie im Vordergrund stehen. Das heißt, es

geht nicht darum, zu jeder Zeit ein Gleichgewicht zwischen den Sphären zu finden, sondern vielmehr darum, die Persönlichkeit des Mitarbeiters im Laufe seines Berufslebens erfolgreich und ganzheitliche Lebenszufriedenheit ermöglichend durch die Turbulenzen beider Bereiche zu navigieren.

Bei dem beabsichtigten besseren Ausbalancieren von beruflichen Verpflichtungen und der Pflege privater Beziehungen spielen sicher die unterschiedlichen Anliegen in den einzelnen Lebensphasen eine besondere Rolle. Werte, Bedürfnisse und Ziele unserer Mitarbeiter sind in deren individuellen Lebensphasen z. T. völlig unterschiedlich. In den Phasen nach der Ausbildung, während der Familiengründung, mit älteren Kindern, wenn die Kinder aus dem Haus sind, wenn der Partner verstorben ist und in den letzten Jahren vor dem Ruhestand hat man jeweils andere Bedürfnisse und Wünsche an seinen Arbeitgeber, spielen Arbeitszeit, Führung, Weiterbildung, Mobilität, Dienstreisen oder Einkommensvariabilität eine jeweils verschiedenartige Rolle. Im Rahmen einer differentiellen Personalpolitik versucht eine fortschrittliche Personalarbeit, maßgeschneiderte Lösungen für jedes einzelne Individuum zu finden. Das schafft die so notwendige wechselseitige Loyalität. Eine familienbewusste Personalpolitik kann hier eine Besserung einleiten, vor allem, wenn sie von staatlichen und gegebenenfalls tariflichen Rahmenbedingungen unterstützt wird; z. B. durch Vorschuleinrichtungen und Ganztagsangebote. Die betrieblichen Vereinbarkeitsanstrengungen müssen aber flankiert und ergänzt werden durch eine moderne und ausgeglichene Rollenverteilung zwischen Mann und Frau in der Familie. Die Männer müssten ermuntert werden, sich zu ihrer Familienorientierung zu bekennen. Auch in der Familienarbeit muss eine Balance angestrebt werden. Die Abkehr von historischen Rollenbildern (Vater ist Ernährer, Mutter Erzieherin) müsste schon in der (Vor)Schule beginnen. Bisher ist immer noch die Frau einer Doppelbelastung ausgesetzt.

Es gibt eine Reihe von Anknüpfungspunkten für unternehmerische Aktivitäten. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die derzeit diskutierten und meist schon praktizierten Instrumente.

	Handlungsfeld	Kurzbeschreibung	Nutzen
1	Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • flexible Arbeitszeitgestaltung hinsichtlich Umfang, Zeitpunkt, Abrechnungszeitraum • Freistellungsregelungen • Job-Sharing • Lebensphasenorientierung 	flexibler Einsatz von Personalressourcen
2	Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsabläufe überprüfen • Kommunikationszeiten • Qualitätszirkel • Vertretungsregelungen • Gesundheitsfördernde Maßnahmen 	multifunktionaler Personaleinsatz
3	Arbeitsort	<ul style="list-style-type: none"> • Alternierende Telearbeit • Teleheimarbeit • Satellitenbüro • Feste Ansprechzeiten 	Zeit- und Kosteneinsparungen
4	Informations- und Kommunikationspolitik	<ul style="list-style-type: none"> • unternehmensinterne Informations- und Öffentlichkeitsarbeit • Gesprächskreise • Mitarbeiterbefragungen • Familientage • Mitarbeiterbeauftragte (Diversity- u. a.) 	Unterstützung der Wirksamkeit personalpolitischer Maßnahmen
5	Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Philosophie / Leitsätze • Führungsleitbild • Führungskräfte-seminare • Führungsbeurteilung • Coaching / Mentoring 	Kompetenzentwicklung, -erweiterung der Führungskräfte
6	Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche • Personalentwicklungsplan • Weiterbildungsmaßnahmen • Kontakthalteprogramme • Wiedereinstiegspläne • Patenkonzept 	Qualifikationserhalt und -ausbau sowie Nutzung von in der Familie erworbenen Kompetenzen
7	Entgeltbestandteile und geldwerte Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Essenskostenzuschuss • Übernahme von Fahrtkosten • Darlehen, Geburtsbeihilfe • Haushaltsservice • Anrechnung von Erziehungszeiten 	Vielfältige finanzielle Hilfestellungen

	Handlungsfeld	Kurzbeschreibung	Nutzen
8	Service für Familien	<ul style="list-style-type: none"> • Versorgungsarrangements für Kinder oder pflegebedürftige Familienangehörige • Beratungs- / Vermittlungsleistungen • Babysitter-Börse • Kinder am Arbeitsplatz • Ferienangebote • Relocation-Service 	Reduzierung von Wiedereinarbeitungskosten, Amortisation der Aus-, Fort- und Weiterbildungsinvestitionen

Die entsprechende Gestaltung der Arbeitszeit spielt dabei eine wesentliche Rolle. Eine Haupteckdaten der empirischen Forschung bezüglich der finanziellen Belastungen der Unternehmen durch Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeitssituation war im Übrigen, dass nicht so sehr hohe Investitionen in Infrastruktur und Sozialbudget zur besseren „Balancierung“ beitragen, sondern insbesondere Führungskompetenz und flexible Gestaltung der Arbeitsorganisation, insbesondere der Arbeitszeit. Zeitautonomie und Zeitkompetenz sollen erhöht und unterschiedliche Zeitstrukturen aufeinander abgestimmt werden, z. B. keine Besprechungstermine in den Abendstunden durchgeführt werden. Ferner ist für eine Frau, die familienbedingt ihre Berufstätigkeit für eine gewisse Zeit unterbricht, eine nachhaltige Wiedereinstiegsförderung sehr hilfreich.

In diesem Zusammenhang muss aber auch die aus dem bevorstehenden Arbeitskräftemangel sich ergebende Neugestaltung der Arbeitszeit berücksichtigt werden. Die quantitative Schrumpfung der Human Ressourcen gibt möglicherweise sogar Anlass, über die Ausweitung der wöchentlichen Arbeitszeit zu diskutieren. In den Betrieben wird man versuchen, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zeitlich auszudehnen und zu sichern. Ein systematisches Gesundheitsmanagement ist unerlässlich. Es muss in Abhängigkeit der jeweils vorhandenen Altersstruktur eine demographiegerechte Rekrutierungspolitik betrieben werden. Das setzt eine bestimmte Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung voraus, die auf Produktivitätsgewinne setzt. Qualifizierung und lebenslanges Lernen sind notwendig. Die Führungskräfte müssen mit dem Miteinander mehrerer Generationen in einer Arbeitsgruppe klarkommen. Jede Generation hat eigene Wertvorstellungen. Intergenerative Teams könnten für eine Organisation hilfreich sein.

Im Mittelpunkt der Vereinbarkeits-Bemühungen steht die Aufgabe, die notwendige Sensibilität des Unternehmens für die individuellen Belange der Mitarbeiter zu verbessern. Angestrebt wird eine Unternehmenskultur, in welcher der einzelne Mitarbeiter in seiner Ganzheit gesehen und res-

pektiert wird. Man nimmt dessen Verantwortung für andere Lebensbereiche ernst und überlegt, wie die dort erworbenen Kompetenzen für den Arbeitsplatz nutzbar gemacht werden können. Beispielsweise ist unbestritten, dass das Management von Erziehung, Familie und Haushalt ganzheitliches Denken und Planen schult; es lehrt, Prioritäten zu setzen und ergebnisorientiert zu handeln. Man muss als Mutter oder als Vater eigentlich alle Qualitäten zeigen, die man gemeinhin guten Führungskräften zuschreibt: zuhören können, motivieren, schlichten, integrieren, entscheiden, Werte setzen, Vorbild sein – alles Fähigkeiten, die wir den Mitarbeitern mühsam auf Seminaren versuchen beizubringen. Einmal Elternzeit nehmen lassen und man erspart sich so manchen Euro an Weiterbildungskosten! Mit anderen Worten: Familienerfahrung zahlt sich für das Unternehmen aus.

Vergleichbares lässt sich auch für eine Reihe anderer außerbetrieblichen Tätigkeiten sagen: z. B. in der Betreuung eines hilfsbedürftigen Elternteils, als ehrenamtlicher Richter, Vorstand in einem Sportverein oder Mitglied in einem Elternbeirat. Im Zusammenhang mit der Forderung nach lebenslangem Lernen gewinnen alle überfachlichen Qualifikationen, der Erwerb von Schlüsselkompetenzen und die Erweiterung der Sozialkompetenz größeres Gewicht. Außerbetriebliche Lernorte bieten gute Voraussetzungen für die Verbesserung der eigenen Kompetenzbilanz. Die Firma profitiert ebenfalls von der Kompetenzerweiterung ihrer Mitarbeiter, egal ob sie sich in den Feldern Organisationsfähigkeit, Zuverlässigkeit, Empathie, Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Qualitätsempfinden usw. niederschlägt.

Die zunehmende Bedeutung des Vereinbarkeitsthemas hat dazu geführt, dass sich um dieses Thema herum Strukturen und Prozesse entwickelt haben, die die Realisierung der Vereinbarkeitsidee tatkräftig fördern und damit über das punktuelle Engagement einzelner Unternehmen hinaus eine breite Bewegung in Gang setzen sollen. Eine Vorreiterrolle hat hier die Gemeinnützige Hertie Stiftung mit dem Projekt „Vereinbarkeit von Beruf“ gespielt. Mit dem audit berufundfamilie wurde zwischen 1995 und 1998 innerhalb dieses Projekts “ ein Instrument entwickelt, das die „Vereinbarkeit“ in die Unternehmenswelt einführen, messen und vergleichen soll. Das audit versteht sich dabei nicht als Anerkennung für einen einmal erreichten Status quo in Sachen Familienbewusstsein, sondern ist ein Instrument, das Arbeitgeber mittel- und langfristig auf ihrem Weg zu einer familienbewussten Personalpolitik unterstützt. Das entsprechende Zertifikat bescheinigt dem Unternehmen, dass ernsthaft und kontinuierlich an einer Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit gearbeitet wird.

Das Interesse an einer Auditierung ist mit den Jahren stark gestiegen. Das hat dazu geführt, dass die berufundfamilie gGmbH Partner renommierter Partner geworden ist. Seit 2001 wird das audit von den Spitzenverbänden der Deutschen Wirtschaft (DIHK, BDA, BDI, ZDH) empfohlen. Mehrmals jährlich lädt die berufundfamilie gGmbH die auditierten Unternehmen zu einem Erfahrungsaustausch mit Fachvorträgen und Workshops ein. Bei diesen Netzwerktreffen erörtern die Teilnehmer aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen praxisnahe Lösungen der familienbewussten Personalpolitik.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

Die "Vereinbarkeit" berücksichtigt die Belange des Einzelnen und erkennt an, dass jeder in und für unterschiedliche Lebensbereiche Verantwortung trägt. Sie will erreichen, dass eine Frau sowohl gute Mutter wie akzeptierte Führungskraft und ein Mann sowohl anerkannter Manager wie vorbildlicher Vater sein können. Durch einen verbesserten Ausgleich unterschiedlicher Interessen werden betriebliche Abläufe leichter optimiert und ein stärkeres Engagement bzw. eine engere Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen erreicht. Eine derartige Politik wirkt nach innen wie nach außen positiv. Ein guter Ruf fördert die Kundenbindung und steigert die Attraktivität als Arbeitgeber. Letztlich verbessert familienbewusste Personalpolitik die Wettbewerbsposition eines Unternehmens. Je besser es gelingt, Dysbalancen zwischen den Lebensbereichen der Mitarbeiter zu vermeiden, desto eher erreichen wir eine Win-Win-Situation. In dieser sind sowohl das Individuum wie das Unternehmen und die ganze Gesellschaft zufriedene Profiteure. Daher ist „richtig“ verstandene und praktizierte familienbewusste Personalpolitik eine gute Basis für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität.

2.8. Das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Geschäftspartnern

Grundsätzlich regeln sich die Beziehungen des Unternehmens zu seinen externen Geschäftspartnern auf der Basis der Gleichberechtigung. Die vertragliche Absicherung gibt jeder Seite die notwendige Sicherheit. Über die juristische Betrachtungsweise hinaus sind Werte wie Vertragstreue, Beständigkeit der Beziehungen und Berücksichtigung der gegenseitigen Interessen Positivfaktoren, die nicht nur beiden Seiten nutzen, sondern auch den Grundsätzen „ehrbarer Kaufleute“ entsprechen.

Probleme unter ethischen Gesichtspunkten tauchen dann auf, wenn eine Seite dominiert und diese Übermacht ungehemmt ausspielt. Unter dem Begriff „Lopez-Effekt“ ist speziell in der Automobilindustrie dieser Interessenkonflikt sichtbar geworden. (Lopez war Chefeinkäufer zunächst bei Opel, dann bei VW, der die Zulieferer unter besonders massiven Druck gesetzt hat).

Sofern der Lopez-Effekt in einem einseitigen Preisdiktat besteht, stellt sich die Frage des ethisch problematischen Knebelungsvertrages. Ein utilitaristisches Preisdiktat, das der anderen Seite „keine Luft zum Atmen“ lässt und der Gefahr des Untergangs aussetzt, ist ethisch nicht akzeptabel. Ein solches Vorgehen ist – wie sich inzwischen gezeigt hat – auch für das dominierende Unternehmen auf Dauer ökonomisch schädlich, weil die rigorose Ausnutzung der Nachfragemacht als Reaktion des Unterlegenen zwangsläufig Qualitätsmängel nach sich zieht und die Gefahr von Korruption vergrößert.

Sofern das Problem der Kostensenkung partnerschaftlich angegangen wird, indem gemeinsam durch Experten beider Seiten Potentiale zur Kostensenkung identifiziert werden oder Zulieferteile im Wege einer Entwicklungspartnerschaft entwickelt werden, in der nicht nur technische Fragen geklärt, sondern auch die Kostenprobleme berücksichtigt werden, kann es grundsätzlich keine Beanstandungen geben.

2.9. Das Verhältnis des Unternehmens zum lokalen Umfeld, insbesondere zu den Schulen

Die Erfahrung zeigt, dass den Unternehmen, die eine ganze Region prägen, zwangsläufig auch lokale Verantwortung zuwächst. Dies bedeutet in gewissem Umfang auch ein Entstehen für die unternehmensnahe Infrastruktur, für Kultur und soziale Einrichtungen. Umgekehrt profitieren derartige Unternehmen wiederum von einem solchen Engagement.

Eine besondere Verpflichtungslage ergibt sich ferner für mittlere und größere Unternehmen – über deren Bildungsanstrengungen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung hinaus – aus der Situation der allgemeinbildenden Schulen. Diese bilden eine entscheidende Stufe auf dem Weg der jungen Menschen in die Arbeitswelt. Sicher liegt die primäre Aufgabe der Schulen in der Vermittlung der Kulturtechniken. Der Gesamtauftrag der Schulen geht aber deutlich darüber hinaus, indem sie die Jungen und Mädchen ganz allgemein auf die Arbeitswelt vorbereiten müssen. Hierfür fehlt den Lehrern, die im Regelfall über Schule und Hochschule direkt in ihren Lehrberuf eingemündet sind, die Arbeitswelt aber niemals aus eigener Anschauung kennen gelernt haben, häufig das notwendige Wissen.

In dieser Situation wächst den Unternehmen eine besondere Aufgabe zu. Sie dürfen die Schulen, genauer gesagt die Lehrer, bei dem wichtigen Prozess der Lebensvorbereitung junger Menschen nicht allein lassen. Sie dürfen sich nicht darauf beschränken, am Ende des schulischen Bildungsabschnitts die unzulänglichen Resultate einer rein schulisch-theoretischen Bildung nur zu beklagen.

Vielmehr müssen sie den Lehrern und damit letztlich den Schülern dadurch helfen, dass sie ihr unternehmerisches Know-how etwa durch Schüler- und Lehrerpraktika, Mitwirkung im Unterricht, Patenschaften usw. den Schulen zur Verfügung stellen. Nur so können die Schüler begründete Berufswahlentscheidungen treffen, nur so gewinnen sie rechtzeitig eine Vorstellung von den Anforderungen der Arbeitswelt, und nur so lernen sie die wirtschaftlichen Zusammenhänge kennen, die für ihr Berufsleben von ausschlaggebender Bedeutung sind. All dies gilt natürlich auch für die Zusammenarbeit der Unternehmen mit der Berufsberatung der Agenturen für Arbeit.

2.10. Das Verhältnis des Unternehmens zur Umwelt

Industrielle Produktion greift mehr oder weniger stark in die natürliche Umwelt ein. Lange Zeit lagen diese schädlichen Auswirkungen unterhalb des öffentlichen Bewusstseins und damit auch außerhalb der Aufmerksamkeit der Unternehmen selbst. Dies hat sich radikal geändert, seit die – zum Teil bleibenden – Schäden der industriellen Fertigung unübersehbar geworden sind.

Der durch die öffentliche Meinungsbildung immer stärker in Gang gekommene Umweltschutz war für die Unternehmen zunächst nur ein lästiger Kostenfaktor. Mittlerweile hat sich auch in den Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt, dass Umweltschutz kein Gegensatz zur Ökonomie sein muss. Umweltfreundliche Unternehmen profitieren von ihrem positiven Image sowohl bei ihren Mitarbeitern als auch in ihrem sozialen Umfeld. Umweltschutz ist vielfach selbst zu einem positiven Wirtschaftsfaktor mit steigenden Umsätzen geworden. In Deutschland ist das Problem, das wegen seiner nachhaltigen Auswirkungen auf die nächste Generation auch eine ethische Seite hat, im Kern gelöst. Jetzt kommt es – gewissermaßen im Vollzug der gewonnenen Einsichten – darauf an, dass alle Beteiligten die hierfür entwickelten Standards auch einhalten.

Probleme wirft die Umweltschutzfrage allerdings im internationalen Kontext auf. Dies betrifft einmal den globalen Wettbewerb deutscher Firmen mit Unternehmen aus Ländern, die dem Umweltschutz weniger Bedeutung zumessen und deshalb ihren Unternehmen weniger kostenträchtige Auflagen machen. Viel wichtiger als das Wettbewerbsproblem ist jedoch die Tatsache, dass viele Länder, insbesondere die Schwellenländer, durch ihre Gleichgültigkeit gegenüber den schädlichen Auswirkungen ihrer Industrie den Naturhaushalt weltweit in Gefahr bringen. Hier helfen nur internationale Anstrengungen, das Umweltbewusstsein in allen Ländern zu stärken und ein entsprechendes Verhalten aller, vor allem aber der Unternehmen, herbeizuführen.

2.11. Das Verhältnis des Unternehmens zu externer Wissenschaft und Forschung

In einer international vernetzten Wirtschaft ist die Einbindung und Nutzung sämtlicher verfügbarer Wissensquellen eine unabdingbare Voraussetzung für Erfolg und Fortschritt. Hierzu gehören insbesondere auch die Patente. Die Bundesrepublik Deutschland liegt zwar bei der Anmeldung von Patenten immer noch im Spitzenfeld der Industrienationen, ist aber zuletzt von China auf den dritten Platz verwiesen worden.

Neue, qualifizierte Arbeitsplätze und damit Beschäftigung im eigenen Land entstehen eben nur dort, wo kreative Ideen schnell zu neuen Produkten werden. Viele hervorragende Ideen und Entwicklungen – in Deutschland erfunden und patentiert – sind in anderen Ländern konsequenter und schneller zum Erfolg geführt worden. Die so dringend benötigten Arbeitsplätze sind dann eben anderswo entstanden. Allerdings kann nicht darüber hinweg gesehen werden, dass neue ebenso wie bereits bekannte Produkte und Fertigungsverfahren in Niedriglohnländern kostengünstiger und inzwischen keineswegs minderwertiger hergestellt werden können.

Wichtig ist aber, dass die in Patenten schlummernden Innovationschancen gezielt aufgesucht und genutzt werden. An Universitäten und anderen Forschungsstätten wird verwertbares Wissen angesammelt, jedoch aus mangelnder Offenheit und ungenügender Koordination nicht im möglichen Umfang für die Einführung neuer Produkte verwendet. Auch in den Archiven von Forschungsstätten und Industriebetrieben sowie in abgelaufenen Patenten lagern Schätze ungenutzter Möglichkeiten. Trotz des rasanten wissenschaftlich-technischen Fortschritts bieten Basisdaten aus alten Patenten – kombiniert mit neuen Zielrichtungen – erfolgversprechende Chancen.

In den letzten Jahren hat sich in den Fragen der Patentaufgeschlossenheit der Unternehmen ein Wandel vollzogen, nicht zum Guten hin.

Schutzrechte sichern dem Anwender oder Erfinder für eine begrenzte Zeit Schutz vor Nachahmung. Schutzrechte werden aber in zunehmendem Maße und mit immer größerer Dreistigkeit missachtet, so dass sich viele Unternehmen scheuen, Patentanmeldungen durchzuführen. Sie befürchten, dass wegen der notwendigen Offenlegungspflicht Kenntnisse preisgegeben werden müssen, die dann illegal benutzt werden.

Insgesamt muss Deutschland als hervorragender Industrie- und Wissensstandort eine aktive Patentpolitik betreiben. Dabei sind Industrie, Wissenschaft und Politik gefordert.

Der Vorsprung, den eigene Entwicklungen und Patente ermöglichen, sind für ein Hochlohnland, dem zusätzlich noch wesentliche Rohstoff- und Energiequellen fehlen, entscheidende Faktoren für die Sicherung des zu erarbeitenden Wirtschaftswachstums.

3. Ethische Anforderungen an Arbeitnehmer

3.1. Das Verhältnis des Arbeitnehmers zu seinem Unternehmen

Die Rechte und Pflichten im Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern werden in erster Linie durch den Arbeitsvertrag definiert. Wie in anderen Beziehungen wird aber auch hier das Arbeitsverhältnis nur dann mit Leben erfüllt, wenn die rein formale Erledigung der Arbeitnehmerpflichten durch starke berufsethische Elemente getragen und geprägt wird.

Das Berufsethos des Arbeitnehmers ist das Arbeitsethos. Das traditionelle Arbeitsethos war geprägt durch die tayloristischen und hierarchischen Organisationsformen der modernen Industrie, durch christliche Einflüsse und durch bürgerliche Traditionen. Unter dem heute eher etwas abschätzig verstandenen Oberbegriff der Sekundärtugenden wurden die klassischen Arbeitseinstellungen einer durch das Organisationsschema „Befehl – Gehorsam“ charakterisierten Arbeitswelt und einer klar gegliederten Klassengesellschaft zusammengefasst wie z. B. Plichterfüllung, Pünktlichkeit, Fleiß, Genauigkeit, Ordnungssinn, Treue. Auf dieses Idealbild eines abhängigen Arbeitnehmers hin wurde die gesamte Erziehung in Elternhaus, Schule, Kirche, Militär, Vereinen usw. ausgerichtet.

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt gründlich gewandelt und infolgedessen auch das Arbeitsethos stark verändert. Die einzelnen Bausteine dieser neuen Arbeitswelt sind:

- ◆ In die Arbeitswelt sind – verursacht vor allem durch die neuen Informations- und Kommunikationstechniken – ein kommunikativer Arbeitsstil und eine kooperative Führungsphilosophie eingezogen.
- ◆ Die Arbeitnehmer sind heute meist qualifizierter, sie sind selbstbewusster und selbständiger geworden. Sie legen Wert auf Arbeitsplätze mit weiter Autonomie und hohen Selbstverwirklichungschancen.
- ◆ Neue Organisationsformen wie Gruppenarbeit und neue variable Arbeitszeitmodelle verlangen ein höheres Maß an Flexibilität und Selbststeuerung.
- ◆ Von außen wirken gesamtgesellschaftliche emanzipatorische Tendenzen auf die betrieblichen Binnenstrukturen ein.

Die Folge ist ein deutlicher Wertewandel in der berufsethischen Einstellung der Arbeitnehmer. Ein moderner Tugendkatalog – wenn dieser Begriff überhaupt noch als adäquat angesehen werden kann – müsste ganz andere idealtypische Haltungen eines Arbeitnehmers auführen: wie etwa Kreativität und Flexibilität, selbständige Aufgabenerledigung, Dialog-, Kommunikations- und Teamfähigkeit, permanente Lernberei-

schaft, Gesamtüberblick über die betrieblichen Vorgänge bis hin zu einer unternehmerähnlichen Einstellung.

Hierarchische Herrschaftsstrukturen und persönliche Kontrollmechanismen sind nicht nur weitgehend überflüssig geworden, vielfach stören sie sogar, indem sie Kreativität, Autonomie und daraus hervorgehende Produktivität behindern. Auf der anderen Seite kann es nicht darum gehen, den alten Tugendkatalog außer Kraft zu setzen. Auch in der modernen, freieren Arbeitswelt sind Werte wie Pünktlichkeit, Genauigkeit und Verlässlichkeit unverzichtbar. Idealbild einer neuen Arbeitsethik ist nicht der komplette Austausch neuer gegen alte Arbeitshaltungen, sondern eine Neujustierung des Wertekanons.

Genau er gesagt: Ziel muss es sein, traditionelle Elemente des überkommenen Arbeitsethos mit neuen Inhalten zu verschmelzen, die dem gegenwärtigen Stand von Technik und betrieblicher Organisation sowie der heutigen Bewusstseinslage der arbeitenden Menschen entsprechen. Dies wäre ein Wertewandel zum Besseren hin.

3.2. Das Verhältnis des Arbeitnehmers zu seinem Arbeitsplatz

Wie der Arbeitnehmer zu seiner Arbeit innerlich eingestellt ist, ob positiv oder negativ, ist für alle im Umfeld des Arbeitsplatzes tätigen und betroffenen Akteure von großer Bedeutung: für den Arbeitnehmer selbst, für seine Kollegen und Vorgesetzten, im Reflex aber auch für die Angehörigen des Arbeitnehmers und nicht zuletzt für seinen Arbeitgeber.

Die Bedeutung für den Arbeitnehmer selbst liegt auf der Hand. Ob er mit seinem Arbeitsplatz zufrieden ist, ob er von seiner Arbeit erfüllt ist, ob er sich mit ihr und seinem Unternehmen identifiziert: all diese Momente haben einen großen Einfluss auf die Qualität seines gesamten beruflichen und privaten Lebens. Immerhin ist für die meisten Erwachsenen nach der Schulzeit und der Ausbildungsphase und vor dem Ruhestand die tägliche Arbeit der wichtigste Lebensausschnitt – neben dem privaten Leben in Familie und Freizeit.

Ob Arbeitnehmer eine grundsätzlich positive Einstellung zu ihrer Arbeit haben, ist aber auch für den Arbeitgeber und das Unternehmen von erheblichem Interesse. Arbeitnehmer, die ihren „Job“ nur unwillig und gleichsam nebenher erledigen und den Schwerpunkt ihres Lebens in der außerberuflichen Welt sehen, tragen nur unzulänglich zum Erreichen des unternehmerischen oder dienstlichen Erfolgs bei. Das – positive oder negative – Image, das ein Arbeitgeber bei seinen Arbeitnehmern hat, beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens spürbar. Dass ungünstige Bedingungen am Arbeitsplatz: Stress, echte Gesundheitsgefährdungen, Mobbing, nicht ergonomische Arbeitsumgebung usw. die Schaffenskraft und -freude des Arbeitnehmers einschränken, dieser Kau-

salzusammenhang ist allgemein bekannt. Die Folgen sind: psychische Belastungen, krankheitsbedingte Ausfälle, innere Kündigung, Depressionen bis hin zum burn-out-Syndrom.

Die innere Arbeitseinstellung des Arbeitnehmers ist Teil eines besonderen Verhältnisses: der Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ob das Verhältnis funktioniert, hängt davon ab, ob die Voraussetzungen auf beiden Seiten „stimmen“.

Auf der einen Seite muss der Arbeitsplatz „passen“. Er muss so organisiert, ausgestattet und erlebbar sein, dass ein normaler Arbeitnehmer sich in seiner Arbeit wiederfindet.

- ◆ Der Arbeitsplatz sollte interessant und abwechslungsreich sein und ein bestimmtes Maß an Selbständigkeit bieten.
- ◆ Die Arbeitszeitbedingungen sind zwar einerseits durch die betrieblichen Bedürfnisse definiert, sie müssen auf der anderen Seite aber auch die Interessen des Arbeitnehmers berücksichtigen: flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle, eine familiengerechte Urlaubsregelung, Abwesenheit von Zeit-Stress sind die relevanten Gesichtspunkte.
- ◆ work-life-balance: dem Arbeitnehmer muss es möglich sein, Freizeit und Arbeitszeit angemessen miteinander in Einklang zu bringen.
- ◆ Natürlich ist eine sozial gerechte und angemessene Entlohnung mit transparenten Leistungs- und Bemessungsmaßstäben von allergrößtem Gewicht.
- ◆ Maßgebenden Einfluss hat weiterhin das soziale Klima. Mobbing, unberechtigter Vorgesetzten-Druck, geheime Arbeitsüberwachung etwa sind absolut negative Erscheinungen.
- ◆ Für Nachwuchskräfte sind Fortbildungs- und Karriere-Chancen von großem Interesse.
- ◆ Schließlich hängt die Arbeitsplatzbewertung auch von dem Gesundheitsangebot und -management des Unternehmens ab.

Auf der anderen Seite ist aber auch der Arbeitnehmer selbst für das Gelingen und Funktionieren des Arbeitsverhältnisses verantwortlich. Er muss über die im Arbeitsvertrag rein formal beschriebenen Leistungen hinaus eine grundsätzlich positive, leistungsorientierte Einstellung aufbringen. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel dargestellt, gehören hierzu zunächst die traditionell-bürgerlichen Arbeitstugenden, ferner Engagement und Bereitschaft zur Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen,

aber auch die modernen Arbeitseinstellungen wie Flexibilität, Mobilität, Kundenfreundlichkeit, Kreativität, Phantasie und letztlich sogar unternehmerisches Mit-Denken.

Die für beide Seiten gewinnbringende positive Arbeitnehmer-Einstellung „fällt nicht automatisch vom Himmel“, sie bedarf vielmehr der kontinuierlichen Anstrengung und Fürsorge auf beiden Seiten des Arbeitsverhältnisses.

3.3. Das Verhältnis des Arbeitnehmers zu den anderen Mitarbeitern

Das Arbeitsleben besteht aus der zielführenden Kooperation vieler Einzelner. Diese funktioniert auf Dauer nur dann, wenn neben der fachlich-technischen Passgenauigkeit der Einzelbeiträge der menschliche Hintergrund stimmt.

Hier lauern große Gefahren. Mobbing, nämlich die systematische Ausgrenzung oder Erniedrigung eines Arbeitnehmers durch seine Kollegen oder auch Vorgesetzte, ist das größte Problem. Es ist in der Arbeitswelt weit verbreitet.

Mobbingvorgänge haben vielfältige Ursachen: Starker Leistungs- und Konkurrenzdruck, Neid und Antipathie, Organisationsänderungen im Betrieb und Arbeitsplatzabbau. Besonders gefährdet sind Unternehmen, die der Unternehmenskultur und Personalpflege wenig oder gar keine Aufmerksamkeit widmen.

In der rechtlichen und ethischen Bewertung des Mobbing lassen sich klare Regeln aufstellen. Rechtlich hat das Mobbingopfer nur wenige Handlungsoptionen. Da keine unmittelbaren vertraglichen Beziehungen zwischen den Beteiligten bestehen, scheiden zivilrechtliche Ansprüche des Opfers gegen die Angreifer im Regelfall aus. Die strafrechtlichen Instrumente (Anzeige wegen Beleidigung, Verleumdung oder gar Körperverletzung) greifen in den meisten Fällen zu kurz, da die Mobbingattacken in der Regel unterhalb der strafrechtlich relevanten Linie bleiben. Auf Grund des Arbeitsvertrages hat das Opfer lediglich einen Anspruch darauf, dass sein Arbeitgeber ihn gegen Angriffe Dritter, auch Betriebsangehöriger, schützt.

Möglichkeiten zur Abhilfe liegen vornehmlich beim Arbeitgeber. Er kann durch die Herbeiführung eines günstigen Arbeitsklimas und durch die Entwicklung einer menschenfreundlichen Unternehmenskultur den Nährboden für Mobbing weitgehend austrocknen. Ihm bzw. den zuständigen Mitarbeitern in der Personalabteilung sowie den jeweiligen Vorgesetzten obliegt es ferner, in konkreten Fällen zu intervenieren.

Über all diese Ansätze hinaus ist und bleibt Mobbing eines der Phänomene im Arbeitsleben, die am schärfsten ethisch verurteilt werden müssen.

3.4. Das Verhältnis des Arbeitnehmers zum Sozialversicherungssystem

Das deutsche Sozialversicherungssystem gibt jährlich viele hundert Milliarden Euro als Geld- und Sachleistungen an seine Bürger aus. Das sogenannte Sozialbudget, das alle diese Leistungen zusammenfasst, beläuft sich inzwischen auf ein Drittel des jährlichen Bruttosozialprodukts.

Ein System mit einem derartigen Ausgabenvolumen, das auf einer Unzahl einzelner Leistungstatbestände beruht, lädt zum Missbrauch ein. Die Bereitschaft, Leistungen der Sozialversicherung zu Unrecht in Anspruch zu nehmen oder gar zu erschleichen, hat in einem beängstigenden Maße zugenommen. Besonders anfällig sind die Leistungen bei Krankheit und Arbeitslosigkeit, letztere vor allem seit Einführung der neuen Bedürftigkeitsleistung „Arbeitslosengeld II“, die die frühere Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe zusammengefasst hat.

Zur Klarstellung sei festgestellt: Leistungsmissbrauch im Bereich der Sozialversicherung ist keineswegs nur eine Sache von Arbeitnehmern. Auch Unternehmer, Selbständige und Beamte können der Versuchung, derartige Leistungen zu Unrecht in Anspruch zu nehmen, häufig nicht widerstehen. Die nachfolgenden Ausführungen gelten daher selbstverständlich auch für Selbstständige, die in den Anwendungsbereich bestimmter Sozialgesetze fallen.

Wegen des zahlenmäßigen Übergewichts der Arbeitnehmer in der Sozialversicherung liegt das Schwergewicht des Problems aber beim Personenkreis der Arbeitnehmer.

Um zu einer ethischen Bewertung dieses komplexen Zusammenhangs zu gelangen, muss man unterscheiden:

- ◆ Wer die Leistungsvoraussetzungen exakt erfüllt, hierzu also die richtigen Angaben gemacht hat, handelt selbstverständlich fehlerfrei. Dies gilt bei der neuen Leistung „Arbeitslosengeld II“ auch für die Personen, die nur rein äußerlich die gesetzlichen Kriterien erfüllen, früher also nicht als hilfsbedürftig im Sinne des Bundessozialhilfegesetzes gegolten hätten. Geringverdienende Arbeitnehmer z. B., aber auch Landwirte, Architekten oder Rechtsanwälte, deren laufendes Einkommen nachgewiesenermaßen unterhalb der Bedarfsgrenze liegt und deren Vermögen die Freibetragsgrenzen nicht übersteigt, beziehen ihre Leistungen zu Recht (sog. Aufstocker). Dass der Gesetzgeber die entsprechenden Grenzen großzügiger als früher ausgestaltet hat, kann nicht diesen Personen angelastet werden. Niemandem kann ein Vorwurf gemacht werden, wenn er ein gesetzliches Leistungsangebot annimmt. Geraten Personen in den Förderkreis bestimmter Leistungen, obwohl sie nach dem Kerngedanken des Fördergesetzes nicht erfasst werden

sollten, dann liegt das Fehlverhalten auf Seiten der Politik, nicht auf Seiten der Bürger.

- ◆ Wer die Leistungsvoraussetzungen auf Grund falscher Angaben erfüllt, begeht Betrug. In Wirklichkeit steht ihm die Leistung nicht zu. Das gilt auch für „Aufstocker“, die sich durch falsche Angaben gegenüber dem Finanzamt „arm rechnen“ und dann zusätzliche Sozialversicherungsleistungen in Anspruch nehmen.
- ◆ Dasselbe gilt, wenn eine mit einer bestimmten Leistung verbundene Auflage nicht eingehalten wird (z. B. eine Barleistung zweckwidrig ausgegeben wird) oder – dies gilt nur für Arbeitgeber – wenn ABM-Kräfte oder 1-Euro-Jobber, die zu bestimmten gemeinnützigen Zwecken zugewiesen worden sind, zweckfremd für kommerzielle Arbeiten eingesetzt werden.
- ◆ Wer als Bezieher von Sozialleistungen oder auch von Fördergeldern zu bestimmten Mitwirkungshandlungen verpflichtet ist, sich hierbei aber ohne triftigen Grund verweigert, dessen Verhalten ist rechtlich, aber auch ethisch zu beanstanden. Dies gilt z. B. für Kranke oder Rehabilitationsbedürftige, die notwendige Mitwirkungsmaßnahmen zur Wiederherstellung der Gesundheit ablehnen, oder für Arbeitslose, die eine zumutbare Stelle oder Qualifizierungsmaßnahme ausschlagen, aber auch für Betriebe, die Subventionen regelwidrig nutzen. Insgesamt ist die missbräuchliche Inanspruchnahme von Sozial- und Finanzleistungen zu einem ethisch zu verurteilenden Massenphänomen geworden, das der Beitragszahlergemeinschaft und dem Staat großen Schaden zufügt. Diese Fehlentwicklung kann auch nicht deswegen milder beurteilt werden, weil die ausufernde und zum Teil vage Ausgestaltung der Leistungskataloge zum Missbrauch verleiten. Sache des Gesetzgebers ist es aber, bei der gesetzlichen Ausgestaltung der Leistungstatbestände mit höchstem handwerklichem Können vorzugehen und die Fälle echter Hilfsbedürftigkeit bzw. Förderungswürdigkeit präziser als bisher zu beschreiben. Ganz allgemein muss der Grundsatz gelten, dass zunächst jeder Einzelne für sich selbst verantwortlich ist. Ein Sozialversicherungssystem kann auf Dauer nur funktionieren, wenn entsprechend dem Solidaritäts- und Subsidiaritätsprinzip die Gemeinschaft tatsächlich nur von denen in Anspruch genommen wird, die sich selbst nicht helfen können (s. o. Kapitel II).

3.5. Die besondere Situation der arbeitslosen Arbeitnehmer

Wird ein Arbeitnehmer ungewollt arbeitslos, dann bedeutet dies für den Betroffenen eine große Belastung und einen gravierenden Einschnitt in das persönliche Leben, ähnlich belastend wie Krankheit oder Erwerbsunfähigkeit. Arbeit ist nun einmal der zentrale Lebensbestandteil des Einzelnen.

Arbeit sichert ihm seinen Lebensunterhalt, gibt ihm Selbstwertgefühl und definiert seinen Standort in der Gesellschaft.

Mit Recht hat deshalb der Sozialstaat ein immer dichter gewordenes Netz von Beratungs-, Vermittlungs- und Geldleistungen geschaffen, um einerseits die Zeit der Arbeitslosigkeit erträglich zu machen und andererseits diesen belastenden Lebensabschnitt so schnell wie möglich zu beenden. Hierfür wenden Steuer- und Beitragszahler Milliardenbeträge auf.

Diese umfangreichen Hilfen der Gemeinschaft, auf die der Einzelne weitgehend Rechtsansprüche hat, begründen auf der anderen Seite aber auch Pflichten des Arbeitslosen. Nach dem Grundsatz, dass zunächst jeder selbst für sein eigenes Bildungs- und Erwerbsschicksal verantwortlich ist, muss er nach Kräften mithelfen, den Zustand der Arbeitslosigkeit so schnell wie möglich zu beenden.

Diese Pflicht ist nicht nur moralischer Natur, sondern auch rechtlich begründet. Bei der Schaffung des Sozialgesetzbuches hat der Gesetzgeber einerseits einen Katalog von sozialen Rechten aufgestellt, andererseits diesen Rechten aber einen ganzen Kanon von Mitwirkungspflichten bei der Inanspruchnahme von Leistungen gegenübergestellt.

Aus diesen moralischen und rechtlichen Gründen folgt in erster Linie eine Verpflichtung des Arbeitslosen, jede zumutbare Arbeitsgelegenheit anzunehmen. Dabei kann und muss ihm durchaus zugemutet werden, dass er bei der Aufnahme der neuen Beschäftigung Abstriche etwa hinsichtlich der Lohnhöhe, beim Inhalt und Niveau der neuen Tätigkeit sowie bei Arbeitszeit und Arbeitsort hinnehmen muss. Zeitarbeit ist ebenfalls zumutbar. Auch ein Umzug muss möglich sein, sofern die familiären Verhältnisse des Arbeitslosen nicht entgegenstehen. Flexibilität und Mobilität sind gefordert.

Maßstab kann nicht der alte Arbeitsplatz oder ein erträumter idealer Arbeitsplatz sein. Die Gemeinschaft kann vielmehr vom Arbeitslosen verlangen, dass er jede Gelegenheit ergreift, seinen Lebensunterhalt selbst zu beschaffen. Hierzu gehört auch die Pflicht des Arbeitslosen, durch Weiterbildungs-, Rehabilitations- oder gesundheitsfördernde Maßnahmen seine Beschäftigungsfähigkeit (employability) zu verbessern (vgl. Memorandum 4/2004).

Für Erwachsene ist vom Sozialstaat zu fordern, dass er z. B. durch die finanzielle Förderung der Weiterbildung, durch Umzugs- und Überbrückungshilfen sowie durch Hilfen bei der Arbeitsaufnahme dem Arbeitslosen die Erfüllung dieser Mitwirkungspflichten erleichtert oder überhaupt erst ermöglicht. Erwägenswert ist in diesem Zusammenhang auch die Einführung eines Überbrückungsstartgeldes in Form eines teilweise kapitalisierten Arbeitslosengeldes für höhere Startaufwendungen am neuen Wohnort (Kaution, Maklerprovision, Miete). Insgesamt hat die Kombination von „Fördern und Fordern“ hier ihren systematischen Standort (vgl. Memorandum 3/2003).

Die Gesamtkonstruktion der Rechte und Pflichten des Arbeitslosen ist jedoch nicht vollständig, wenn nicht auch Sanktionen bei einem Fehlverhalten des Arbeitslosen vorgesehen werden. Der Sozialstaat kann nicht darauf verzichten, an die Nichterfüllung der dargestellten Pflichten negative Rechtsfolgen zu knüpfen bis hin zur teilweisen oder vollständigen Versagung der in Frage stehenden Leistungen.

Derartige Überlegungen sind von besonderer Bedeutung bei jugendlichen Arbeitslosen. Sie haben ihr ganzes Arbeitsleben noch vor sich und sind geradezu die Zukunft unserer Gesellschaft und auch unserer Wirtschaft. Sie bedürfen daher einer konsequenten Förderung durch Elternhaus, Schule, Wirtschaft und Politik sowie eines angemessenen Angebots an Ausbildungs- und Arbeitsmöglichkeiten sowie attraktiver staatlicher Qualifizierungsangebote in ausreichendem Umfang (vgl. oben Kapitel II). Soweit notwendig muss solchen Jugendlichen aber ggf. auch aus etwaigem Fehlverhalten herausgeholfen werden. Natürlich sind Eigenverantwortung und Initiative unerlässlich. Das englische Beispiel einer Politik, die Jugendliche von „welfare to workfare“ leitet, hat mit ihren positiven Ergebnissen hier Standards gesetzt (vgl. Memorandum 5/2005).

3.6. Die besondere Situation der Migranten

Migranten kommen aus den unterschiedlichsten Gründen, meist aus drängender materieller oder politischer Not, zu uns. Sie stammen aus Kulturen, die zum Teil andere Wertvorstellungen entwickelt haben als unsere Gesellschaft. Beides, die im Regelfall gegebene Notlage und die Disparität des Wertehintergrundes, machen es besonders schwierig, über die rein rechtlichen Anforderungen hinaus ethische, aus „unseren“ Werten abgeleitete Postulate an Menschen aus anderen gesellschaftlichen und politischen Zusammenhängen zu richten. Aber da sie auf Grund des Gastrechtes unsere Hilfe in Anspruch nehmen wollen und Eingang in unsere Welt begehren, muss es möglich sein, wertefundierte Ansprüche aus der Sicht des Gastlandes an sie zu formulieren, allerdings immer in ehrlichem Respekt vor den Wertorientierungen des anderen Menschen.

Dass von Migranten wie von jeder anderen hier lebenden Person die Einhaltung rechtlicher Normen verlangt werden muss, ist eine Selbstverständlichkeit. Illegale Einreise, Schleusertätigkeit, Menschenhandel, betrügerisches Erschleichen von Asyl- und Aufenthaltsberechtigungen – all das und ähnliche inkriminierte Verhaltensweisen sind nicht nur rechtlich, sondern auch moralisch zu verurteilen.

Darüber hinaus muss mit Migranten auch eine auf Werten basierende Diskussion über sie betreffende Verhaltenspflichten möglich sein. Diese Diskussion konzentriert sich auf zwei Forderungen:

- ◆ Migranten müssen sich auf die Spielregeln und Anforderungen unserer Schulen und Arbeitswelt aktiv einlassen.
- ◆ Migranten müssen die verfassungsrechtlichen Prinzipien unserer Gesellschaft wie persönliche Freiheit, Gleichberechtigung von Mann und Frau, Trennung von Kirche und Staat, Presse-, Diskussions- und Meinungsfreiheit uneingeschränkt akzeptieren.

In diesem Zusammenhang interessiert vornehmlich die erste Forderung, da hier nach Werten in der Arbeitswelt gefragt wird. In dieser Hinsicht lassen sich einige Forderungen an die Adresse der Migranten aufstellen. Die erste Forderung zielt auf den Erwerb deutscher Sprachkenntnisse. Ohne ausreichende Beherrschung der deutschen Sprache ist eine erfolgreiche Teilnahme am Arbeitsleben in der Regel unmöglich, zumindest erschwert. Kein Migrant kann erwarten, vom deutschen Sozialstaat auf Dauer getragen zu werden, wenn er nicht bereit ist, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass er in unserer Gesellschaft selbst für seinen Unterhalt sorgen kann. Die deutsche Seite muss aber auch die institutionellen Voraussetzungen dafür schaffen, dass ein bildungswilliger Migrant überhaupt die Möglichkeit zum Erwerb der deutschen Sprache hat. Speziell Kindern und Kleinstkindern muss im Rahmen der frühkindlichen Erziehung ein kindgerechter Zugang zur deutschen Sprache ermöglicht werden. Im Gegenzug ist es dann wieder Sache der Eltern, diese Angebote zu nutzen.

Es gibt ernste Auseinandersetzungen zum Ziel „Deutsch und/oder Muttersprache“. Richtig ist, dass frühkindlich – parallel zum Deutsch lernen – die Muttersprache / Herkunftssprache erlernt und gepflegt wird. Diese Sprache ist nicht nur eine wichtige Verbindung und ein wichtiger Zugang zur alten oder immer noch Heimat und Kultur, sondern besonders eine Chance zur beruflichen Verwertung auch im Rahmen der Wirtschaftsbeziehungen zwischen Deutschland und dem Herkunftsland. Es ist demnach geradezu im Sinne der Migranten und der arbeitsweltbezogenen Chancen wichtig, Deutsch in Deutschland perfekt zu beherrschen und der Muttersprache offensiv „Platz und Raum“ zu geben.

Da unsere Gesellschaft sich immer mehr zu einer Wissensgesellschaft entwickelt, schließt sich an die Forderung nach ausreichenden Sprachkenntnissen die Anforderung an, durch Erwerb des notwendigen beruflichen Wissens die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Arbeitsleben hier in Deutschland zu schaffen. Das gilt für die Jüngeren noch mehr als für die Älteren.

Diese Forderung hat eine besonders große Bedeutung für Migranten-Eltern im Verhältnis zu ihren Kindern. Auch sie müssen selbst mit dazu beitragen, dass Bildungsarmut ihrer Kinder nicht zu materieller Armut und damit zu dauerhafter Hilfsbedürftigkeit führt.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass mehrere hunderttausend Migranten eine in ihrem Heimatland erworbene Qualifikation mangels förmlicher Anerkennung nicht in Deutschland in praktische Berufstätigkeit umsetzen können.

Mit dem Anerkennungsgesetz des Bundes werden seit dem 1. April 2012 die Verfahren zur Bewertung ausländischer Berufsqualifikationen im Zuständigkeitsbereich des Bundes weiter geöffnet, vereinfacht und verbessert. Anerkennungsgesetz ist die Kurzform von „Gesetz zur Verbesserung der Feststellung und Anerkennung im Ausland erworbener Berufsqualifikationen“ – es bezieht sich auf rund 450 Berufe auf Bundesebene.

Nicht regelt das Anerkennungsgesetz die Anerkennung landesrechtlich reglementierter Berufe sowie die Anerkennung von Hochschul- und von Schulabschlüssen.

Darüber hinaus gelten die allgemeinen Forderungen, die an deutsche Arbeitnehmer gerichtet werden müssen, auch für Arbeitsuchende und Arbeitslose mit Migrations-Hintergrund; also die Forderung, zumutbare Arbeit aufzunehmen, sofern dies auf Grund des Migrantenstatus rechtlich möglich ist; die Forderung, dabei mobil und flexibel zu sein; ganz generell der Anspruch, die vorgesehenen Leistungen nur soweit und solange in Anspruch zu nehmen, wie der Lebensunterhalt nicht aus eigener Kraft gesichert werden kann.

Auch hier gilt: Der Sozialstaat muss seinerseits die notwendigen Hilfen bereitstellen, damit Migranten, die auf Dauer in Deutschland bleiben, möglichst schnell lernen, „auf eigenen Füßen zu stehen“. Insbesondere bedeutet dies – wie bereits erwähnt –, dass attraktive Angebote zum Erwerb der deutschen Sprache sowie zur Einführung in die Werte und Fundamente eines Rechtsstaats vorgehalten werden müssen.

Andererseits kann es dem deutschen Sozialstaat nicht verwehrt werden, dass er Vorkehrungen trifft gegen Missbrauch, Verletzung der Integrations- und Mitwirkungspflichten und generell gegen unzulässige Ausnutzung der verschiedenen sozialstaatlichen Leistungsangebote. Das Mittel

der endgültigen Verweigerung der Aufnahme in unsere Gesellschaft muss als realisierbare Reaktion im Hintergrund sichtbar bleiben.

Wenn auch die Wertvorstellungen der Arbeitswelt in diesem Beitrag im Vordergrund stehen, so gehört doch in diesen Zusammenhang auch die Feststellung, dass ohne eine grundsätzliche Akzeptanz der Kernpunkte unserer staatlichen Wertordnung auf Dauer auch eine Integration in die hiesige Arbeitswelt nicht vorstellbar ist.

4. Ausblick

Auch Wirtschaft und Arbeitswelt sind keine wertfreien, nur von Sachzwängen geprägten Räume. Dementsprechend handeln sowohl Unternehmer als auch Arbeitnehmer auf der Grundlage von Wertorientierungen. Dabei kommt es zwangsläufig immer wieder zu Konflikten. Diese stellen aber nicht nur Belastungen dar, sondern beinhalten eben auch Chancen zur notwendigen Weiterentwicklung für den Einzelnen wie für die Unternehmen.

Praxisbeispiel

Schulprogramm und Elternarbeit an der Schule Paunsdorf – Ohne sie geht nichts – Eltern sind Partner

Wer sind wir?

Die Schule Paunsdorf im Leipziger Osten ist eine Mittelschule und Halbtagsschule mit Angeboten. Hier lernen und arbeiten etwa 300 Schüler der Klassen 5 bis 10, die den Haupt- oder Realschulabschluss anstreben, und 37 Mitarbeiter/innen. Das Haus ist ein Plattenbau der achtziger Jahre, so wie das Wohngebiet um uns herum. In unmittelbarer Nähe befinden sich eine Grundschule, ein Jugendklub und 10 Fußminuten entfernt ein Gymnasium. Anfangs gab es in Paunsdorf, einem Stadtteil mit 17000 Einwohnern, drei Mittelschulen. Nach zwei Fusionen verblieb ab 2006 diese eine. Fast drei Viertel der Kinder leben in Familien mit Transferleistungen. Die Schülerschaft ist sehr heterogen, es haben 10 Prozent einen Integrationsstatus, 16 Prozent einen Migrationshintergrund und etwa 20 Prozent Teilleistungsstörungen (Lese-Rechtschreib-Schwäche und Dyskalkulie, Tendenz steigend).

Welchen Weg sind wir gegangen?

Im Jahr nach der letzten Fusion begab sich das Kollegium auf den Weg, ein völlig neues Schulprogramm zu entwickeln. Erste Schritte konnten mit der Einführung der Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen vorbereitet werden. In den neu zu bildenden fünften Klassen begannen wir mit Koklassenleitungen, das heißt zwei Lehrerinnen tragen gemeinsam und gleichberechtigt Verantwortung für eine Klasse. Etwas später widmete sich das Kollegium der Trainingsraum-Methode: Das Kind entscheidet nach einer Störung eigenverantwortlich, ob es im Unterricht bleiben möchte oder den Trainingsraum besucht, wo über das Geschehene, mögliche Folgen und Perspektiven nachgedacht wird. Eine Gruppe von zwölf Lehrer/innen nahm an der Fortbildung teil und traf alle Vorbereitungen. Die schulinterne Fortbildung zum Thema „Was ist ein Schulprogramm?“ ließ das Kollegium ahnen, was und wie es funktionieren kann – zugegeben mit einer gehörigen Portion Skepsis, denn man hatte schon zu viel erwachen und einschlafen sehen, nicht zuletzt durch gravierende Veränderungen der vorangegangenen 15 Jahre.

Es gründeten sich zunächst die Arbeitsgruppe „Methodenlernen“ und die Steuergruppe. An zwei pädagogischen Tagen erarbeiteten wir mit Elternrat, Schülerrat, Kooperationspartnern und allen Mitarbeiter/innen in einer Zukunftswerkstatt, welche Dinge uns unzufrieden machen, welche Reserven wir haben, über welche Ressourcen wir bereits verfügen, unser Leitbild „Mittelschule Paunsdorf – Miteinander zu starken Persönlichkeiten“ und unsere Leitsätze. Später leiteten wir unsere Ziele, Maßnahmen und Indikatoren daraus ab. Es gründeten sich weitere Arbeitsgruppen.



MITTELSCHULE PAUNSDORF

Miteinander zu starken
Persönlichkeiten!

Unsere Leitsätze sind die Grundsätze des Handelns aller Beteiligten, also der Schüler, Eltern, Lehrer und Mitarbeiter:

- Wir sind füreinander da.
- Wir achten einander.
- Wir tragen Verantwortung.
- Wir gestalten interessanten Unterricht.
- Wir fördern Stärken.
- Wir pflegen und entwickeln Traditionen.

Den Schwerpunkt unserer Arbeit legen wir auf:

- ein gutes Schulklima und das Einhalten von Regeln des Miteinanders
- das Methodenlernen und -anwenden
- das Recht auf ruhiges Lernen und Arbeiten
- die Unterstützung der Entwicklung der Kinder
- die Orientierung auf einen realistischen Berufswunsch
- Personalentwicklung und Professionalität
- Schulsozialarbeit
- Traditionen und Schuljahreshöhepunkte
- die Öffentlichkeitsarbeit

Unsere Entwicklungsschwerpunkte

Lehren und Lernen

- Wir arbeiten fachübergreifend.
- Wir nutzen den Methodenhefter einheitlich.
- Wir nutzen Unterrichtsblöcke und Freiarbeitstage.



Professionalität

- Wir ändern Organisationsformen des Unterrichts.
- Wir nutzen die Trainingsraum-methode optimal.
- Wir fördern Stärken.

Schulkultur

- Die Atmosphäre an unserer Schule ist ruhig, freundlich und fair.
- Wir identifizieren uns über jährlich stattfindende Höhepunkte mit unserer Schule.
- Wir begrüßen und verabschieden uns jedes Schuljahr gemeinsam.

Kooperation

- Wir unterstützen jeden Schüler bei der Orientierung auf einen realistischen Berufswunsch.

Management

- Wir entwickeln eine neue Hausordnung und setzen sie durch.
- Wir leisten Öffentlichkeitsarbeit.

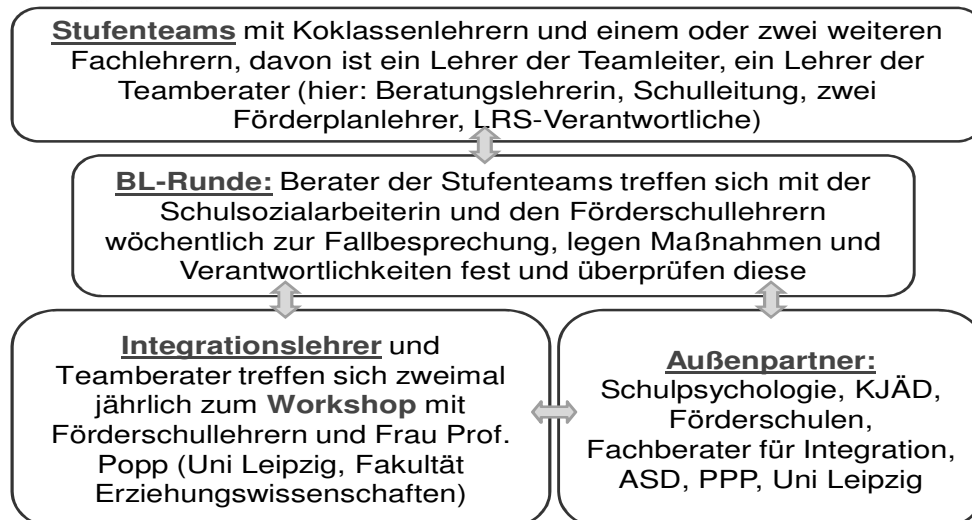
Die Arbeitsgruppen



Auch der Wunsch nach einer gut funktionierenden Struktur im Kollegium war äußerst groß. Kommunikation, Professionalität, Partner und Unterstützungssysteme sind wesentliche Faktoren für das Bewältigen immer vielfältigerer und komplexerer Aufgaben, gegen das Einzelkämpfer-Dasein und mitunter Hilflosigkeit. Zur Ko-Klassenleitung kamen Klassenstufenteams und die von uns so genannte BL-Runde. Aus unserer Erfahrung ist sehr wichtig: Integrationsschüler haben einen festen Integrationslehrer, so lange sie an unserer Schule lernen.



Beratungsstruktur



Die Arbeitsgruppen erstellten ihre Konzepte und legten die Maßnahmen zur Umsetzung und Evaluation fest (siehe Übersicht „Arbeitsgruppen“). Auch hier muss die Kommunikation stimmen: Jederzeit muss für alle Beteiligten Transparenz über deren Arbeit gegeben sein. Dienstbesprechung und Gesamtlehrerkonferenz als Plattform bereit zu stellen, Öffentlichkeitsarbeit zu leisten oder den Zugriff auf Unterlagen zu gewährleisten (Auslagen, Homepage, Schulgremien) – dieser Verantwortung stellen sich Steuergruppe und Schulleitung.

Damit ist die Konzeptionsarbeit keinesfalls abgeschlossen, denn Qualitätssicherung erfordert weitere Maßnahmen: Konzept Schulsozialarbeit, personelle Sicherung der Schulbibliothek, Einrichten und Absichern der Lernwerkstatt, Überarbeiten des Präventionskonzepts und des Fortbildungskonzepts.

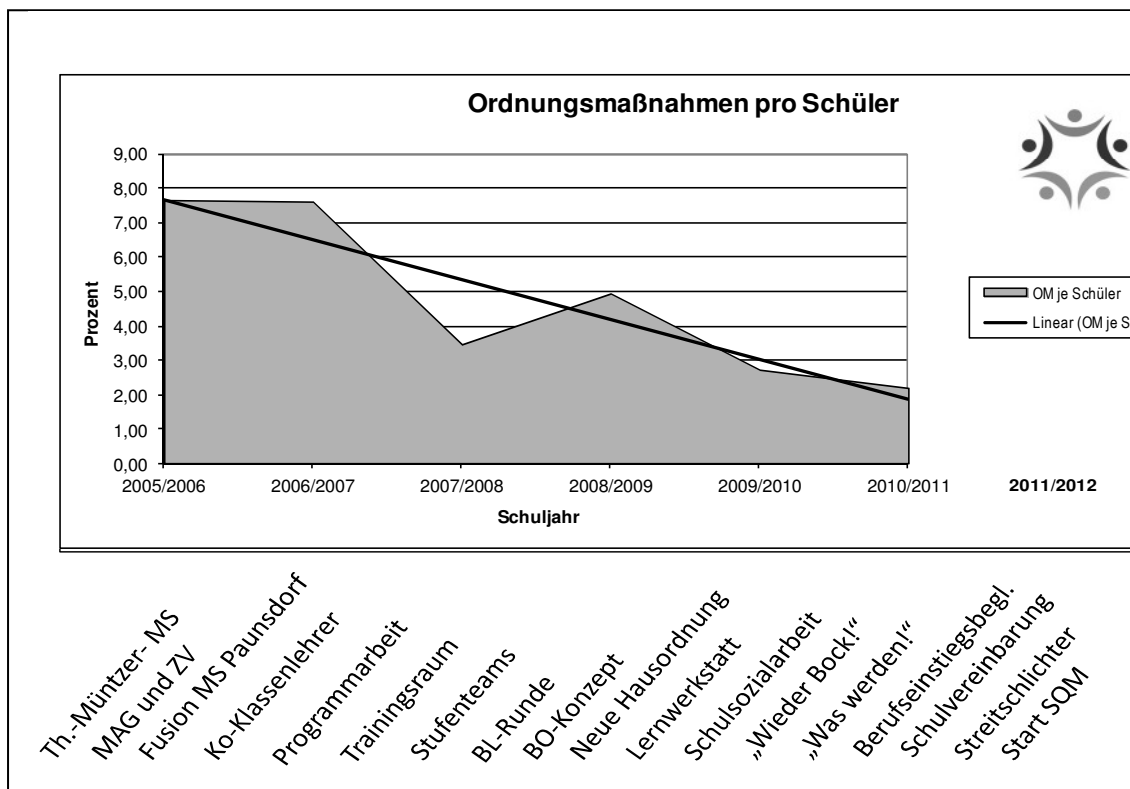
Vier Kolleginnen leisten seit der ESF-Förderung „Schulisches Qualitätsmanagement“ (September 2011) Entwicklungsarbeit im Bereich „Rhythmisierung und Unterrichtsmethoden“.

Seit 2007 gibt es das Netzwerk „Schule mit Zukunft Leipzig-Ost“. Acht Lernorte von der Kindertagesstätte bis zur beruflichen Bildung arbeiten am Schwerpunkt „Übergangsmanagement“ und erhalten Unterstützung bei der Realisierung ihrer Projekte (Träger: ProBildung Leipzig-Ost gGmbH (Internet: www.schulemitzukunftleipzigost.de)).

- ◆ „Wieder Bock!“ (2010-2012, Pilotprojekt für Schüler/innen, die ohne unsere besondere Zuwendung keinen Schulabschluss erreichen würden)
- ◆ „Was werden! – Jeder Absolvent mit Abschluss und Anschluss“ (Projekt für Schüler/innen eines Jahrgangs, 2011-2015, initiiert und unterstützt von der „ProBildung Leipzig-Ost gGmbH“, in Kooperation mit der SBA-L und der Stadt Leipzig)

In den letzten Jahren sank die Zahl der Schüler mit Schulabschluss immer weiter. Auch mithilfe der beiden Projekte konnten wir diesen Trend erstmals aufhalten – inklusive der Themen: Nachteilsausgleich und Schulentwicklung.

Diese Übersicht aus der Evaluation der Steuergruppe dokumentiert (überraschend!) beeindruckend unsere Entwicklungsphasen:



Sie fragen sich, welche Maßnahme die wirksamste ist? Ko-Klassenleitung oder Trainingsraum vielleicht? Eigentlich alle zusammen – und gut verknüpft.

Wie gewinnen wir unsere Eltern?

Schon vor der Schulprogrammarbeit gab es die Forderung, alle Eltern erreichen zu können. Welche/r Lehrer/in kennt diese Sätze nicht: „Es kommen immer die gleichen Eltern. Diejenigen, die wir aber am dringendsten brauchen, kriegen wir nicht.“ Da werden neben den üblichen Elternabenden zahlreiche Einzelgespräche geführt, Sprechstunden der Lehrer angeboten, Elterncafés, -stammtische, -seminare und vieles mehr. Auch die Mitglieder des Elternrats versuchen Ihresgleichen zu interessieren, zur Mitarbeit bei Klassen- und Schulveranstaltungen und im Förderverein zu aktivieren, jedoch: „Es kommen immer die gleichen...“

Dieser Frage haben wir uns in einer Initiativgruppe gewidmet, die zuerst Soforthilfe für Härtefälle installieren wollte, speziell für Kinder und Jugendliche, die eine unglaubliche Biografie haben, mit gravierenden Entwicklungsstörungen leben und dadurch unbeschulbar sind. Angeregt von der Regionalstelle der Sächsischen Bildungsagentur (SBA-L) treffen sich kompetente Vertreter Leipziger Institutionen, die unmittelbar mit dieser Zielgruppe arbeiten: Vertreter aus 2 Referaten der SBA-L, dem Amt für Jugend, Familie und Bildung (Allgemeiner Sozialer Dienst – ASD), der

Kinder- und Jugendpsychiatrie (Universität Leipzig und Parkkrankenhaus), der Polizeidirektion, der Fakultät Erziehungswissenschaften (Universität Leipzig), dem Städtelternrat und unserer Schule.

Hier wurde zum Zweiten die Idee geboren, an der Schule Paunsdorf ein Pilotprojekt für abschlussgefährdete Schüler durchzuführen. Es entstand „Wieder Bock!“, personell und finanziell unterstützt durch die SBA-L und „ProBildung Leipzig-Ost gGmbH“ und gedacht für die Nachnutzung durch Schulen der Stadt Leipzig.

Eine „Soforthilfegruppe“ kann auch im Extremfall aus rechtlichen Gründen nicht eingreifen. Die Überlegungen fokussierten sich auf Eltern:

Ohne sie geht nichts.

Im doppelten Sinne: Das Grundgesetz stellt es sicher und wir brauchen sie als Partner. Zu vielen Kindern fehlen Bedingungen für solides Lernen, angefangen von Grundbedürfnissen bis hin zu häuslicher Förderung, Verständnis und Anerkennung (Maslowsche Bedürfnispyramide). Deshalb ließen wir nicht locker, nach Erfolg versprechenden Wegen zu suchen, auf denen wir das Vertrauen und somit die Partnerschaft der Eltern für eine bestmögliche Entwicklung des Kindes gewinnen können. Vertrauen gewinnen braucht Zeit und wenn die Kinder nach der vierten Klasse die Schule wechseln müssen, fangen wir bei Null oder im schlimmsten Fall bei minus 10 an. Gut wäre, die Kinder von der ersten bis zur zehnten Klasse im gleichen Haus behalten zu können... Aber das ist eine politische Entscheidung, auf die wir nicht warten können.

Da alle zur Elternarbeit genannten Ideen zwar richtig und wichtig, aber noch nicht das Nonplusultra sind, brauchten wir den Blick über den Teller- rand. Jeder in dieser Initiativgruppe brachte sich ein: Wie sehen es die Eltern, der Psychiater und Oberarzt, die Leiterin des ASD, die Schulleiterin, der Kriminaldirektor, die Referenten der Bildungsagentur und die Universitätsprofessorin, die Förderschullehrer ausbildet? Die Idee, eine Schulverfassung zu schreiben, die den Eltern, Schülern und Lehrern die Partnerschaft per Unterschrift garantiert, wurde diskutiert. So etwas gibt es an wenigen Schulen, ist aber noch nicht optimal auf dieses große Ziel ausgerichtet. Nicht das „Wir halten uns an die Regeln der Hausordnung“, nicht das ewige „Ihr Kind hat schon wieder...“ oder „Sie müssen dafür sorgen, dass...“ lässt Eltern gern zum Gespräch kommen, auch nicht die Elternabende, auf denen Termine und Belehrungen abgespult werden. Damit verschrecken wir sie. Beginnen wir mit dem Guten und unserem Versprechen, gerade wir Lehrer.

Zunächst sollte es nicht Schulverfassung, sondern Schulvereinbarung heißen, das kommt unserem Anliegen viel näher. Das Schulzentrum Kühlungsborn (www.schulzentrum-kborn.de) gibt eine gute Vorlage. Mit deren Hilfe

entstand unser erster Entwurf. Es bedurfte mehrerer Beratungen der Initiativgruppe, auch mit Eltern- und Schülersprechern, Kolleginnen aus der benachbarten Grundschule und einer weiteren Mittelschule, bis die drei Innentexte wohlformuliert schienen.

Nachdem unsere Schulgremien und die Schulkonferenz dieser Schulvereinbarung zugestimmt hatten, informierten wir die Eltern der neuen Klassen 5 und 7 über das Anliegen, grob umrissen so:

- ◆ Uns ist es wichtig, wie sich Ihr Kind entwickelt.
- ◆ Sie kennen Ihr Kind am besten und sind engste Vertraute.
- ◆ Wir haben die Profession, den Vergleich und Erfahrungen.
- ◆ Ihr Kind weiß, was es zum Lernen braucht.
- ◆ Eltern, Lehrer und Schüler sind Partner.
- ◆ Wir versprechen uns gegenseitig, unsere Vereinbarung einzuhalten und uns über Bedenken zu informieren.

Im ersten Schulhalbjahr wurden Gespräche mit allen Schülern und deren Eltern geführt. (Hier bewährt sich erneut die Ko-Klassenleitung!) Lehrerinnen haben ein Seminar „Elterngespräche erfolgreich führen“ bei der Leiterin des Leipziger ASD absolviert, die Fortsetzung folgt.

Es funktioniert nicht, den Schülern das Papier mit nach Hause zu geben und es unterschrieben einzusammeln. Sondern es muss darüber gesprochen, nachgefragt, etwas ergänzt werden können. Das Ritual, sich mit Unterschriften gegenseitig etwas zu versprechen, muss erlebt werden. Das und die Bildungsvereinbarung (siehe unten) schaffen Gleichberechtigung und Verbindlichkeit.

Die Schulvereinbarung hält für die gesamte Schulzeit bei uns und ist die Grundlage für die Bildungsvereinbarung, die für einige Monate, ein halbes oder ein Schuljahr gilt. Im Gespräch Schüler-Eltern-Lehrer wird herausgefunden, welche Unterstützung von den drei Seiten erwünscht ist. Gemeinsam wird festgelegt, wer welche Aufgabe übernimmt – jeder eine – zum Beispiel:

- ◆ Teilnahme am Hausaufgabendienst oder Förderunterricht
- ◆ Einrichten einer Lernpatenschaft
- ◆ Führen des Hausaufgabenheftes und der Hefter
- ◆ Gespräche, Rituale, Tagesablauf, Wochenplan
- ◆ Einbeziehen weiterer Unterstützung

- ◆ Maßnahmen der Berufsorientierung
- ◆ Kontrolle der Schulsachen ...

Am Ende wird der nächste Gesprächstermin vereinbart um die Einhaltung zu prüfen und eine neue, modifizierte Bildungsvereinbarung abzuschließen.

Wir arbeiten seit diesem Schuljahr mit den beiden Instrumenten. Erste Reaktionen:

Kolleginnen: „Es funktioniert wirklich!“ „Mit den ganz schwierigen Fällen braucht es länger, aber es geht.“ „Es hilft bei der Gesprächsführung.“ „In diesen Gesprächen erfahren wir viel, woran es zu Hause hapert und Eltern wollen dann die Beratung.“ „Eltern nehmen es rundweg positiv auf und dankbar an.“ „Vereinbarungen werden weitgehend eingehalten.“

Eltern: „So etwas habe ich noch nie gesehen, das ist super! Das müsste jede Schule haben!“ (Das sind die Worte einer eher „schulallergischen“ Mutter.)

Schüler: „Da kann ich auch mal meine Eltern an was erinnern oder einen aus meiner Klasse.“

Schulleiter anderer Schulen: „Kann ich das haben?“

Aber ja, bitte! Es ist für die Nachnutzung gemacht!

Am Ende dieses Schuljahres wird eine Studentin der Universität Leipzig in ihrer Masterarbeit die Wirksamkeit der Schulvereinbarung untersuchen. Auf die Ergebnisse sind wir sehr neugierig: Vielleicht gibt es noch etwas zu optimieren!

Elke Fischer, Schulleiterin, Leipzig im Mai 2012

Abkürzungen und Erklärungen

ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst im Amt für Jugend, Familie und Bildung
Integration	Schüler mit Förderbedarf sozio-emotionale Entwicklung, Sprache u. a.
KJÄD	Kinder- und Jugendärztlicher Dienst
PPP	Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik des Kindes- und Jugendalters (Parkkrankenhaus und Klinik der Universität Leipzig)
SBA-L	Sächsische Bildungsagentur, Regionalstelle Leipzig
Anlage 1:	Der Text der Innenseiten der Schulvereinbarung

(dreiteiliger Flyer, www.Mittelschule-Leipzig-Paunsdorf.de)

Wir Lehrer und Mitarbeiter begrüßen Sie an unserer Schule und freuen uns, dass Sie bei uns sind!

Uns ist wichtig, wie sich Ihr Kind entwickelt!

Diese neue Etappe ist ein „Umbruch“ im Leben Ihres Kindes und in Ihrem eigenen. Wir möchten Sie dabei begleiten.

Wir sorgen für ein gutes Schulklima und schaffen die Bedingungen für guten Unterricht. Wir gehen auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten, Stärken und Sorgen Ihres Kindes ein.

Wir sind wachsam und suchen das Gespräch. Wir tun alles Notwendige, um Ihrem Kind und der Klasse bei der bestmöglichen Entwicklung zu helfen. Dabei beziehen wir in erster Linie Sie als Eltern sowie Erziehungspartner ein.

Sollten wir feststellen, dass es Ihrem Kind nicht gut geht, suchen wir das Gespräch, damit wir gemeinsam Lösungsmöglichkeiten finden. Dies könnte sein bei:

- Unwohlsein, Krankheit, Verletzungen
- Probleme im Umgang mit anderen Kindern
- Auffälligkeiten im Verhalten (z. B. Unruhe, Konzentrationsmangel, Müdigkeit, Angst)
- nicht entschuldigtes oder häufiges Fehlen
- häufiges Fehlen von Arbeitsmitteln und Hausaufgaben; Lernschwierigkeiten

Auch Lehrer sind nicht perfekt und machen nicht immer alles richtig. Also: Wenn Sie Fragen, Probleme oder Anregungen haben, kommen Sie zu uns!

Unterschrift Lehrer:

Wir Eltern sind die wichtigsten vertrauten Partner unseres Kindes und sind uns dieser Verantwortung bewusst!

Uns ist wichtig, wie sich unser Kind entwickelt!

Wir kennen unser Kind am besten; seine Stärken und Schwächen. Wir bringen uns ein und fördern die Freude am Lernen.

Wir sorgen für ausgewogene Ernährung, ausreichend Schlaf und die regelmäßige Teilnahme unseres Kindes am Unterricht und an anderen schulischen Veranstaltungen und Fördermaßnahmen.

Wir informieren die Schule sofort bei Fehlen wegen Krankheit oder aus anderen Gründen und beantragen Freistellungen frühzeitig.

Wir tragen Sorge für gute Rahmenbedingungen, um auch zu Hause lernen zu können und selbstständig Hausaufgaben erledigen zu können.

Wir hören unserem Kind zu. Wenn wir bei unserem Kind Veränderungen oder Probleme bemerken, haben wir die Möglichkeit die Beratungs- und Unterstützungsangebote der Schule zu nutzen.

Wir beteiligen uns am Schulleben und nehmen Einladungen der Schule an.

Wir schauen nicht weg! Wenn andere Kinder oder Eltern Hilfe brauchen, bieten wir unsere Unterstützung an bzw. geben unsere Erfahrungen, Ideen und Anregungen weiter.

Unterschrift Eltern:

Wir Schüler wollen dazu beitragen, dass wir uns in der Schule wohl fühlen.

Mir ist wichtig, dass es uns gut geht, damit wir lernen können.

Ich bin bereit Verantwortung zu übernehmen.

Meine Meinung ist wichtig, ich achte auch die Meinung der anderen. Ich löse Konflikte gewaltfrei.

Sehe ich, dass es jemandem nicht gut geht, übernehme ich Verantwortung. Ich spreche es an.

Ich möchte mir Wissen und Erfahrung aneignen und nehme die Hilfe der Eltern und Lehrer gern an.

Ich möchte ungestört lernen. Ich halte mich an unsere Regeln.

Ich spreche mit meinen Eltern über die Schule, meine Leistungen oder auch Probleme.

Ich nehme die Beratungs- und Förderangebote der Schule wahr.

Ich beteilige mich an außerunterrichtlichen Aktivitäten und trage zur Gestaltung des Schullebens bei.

Ich bin bereit in den Gremien der Schule mitzuarbeiten.

Unterschrift Schüler:

Anlage 2: Protokoll als Gesprächsleitfaden für die Bildungsvereinbarung

(in Anlehnung an „Formular für eine Bildungsvereinbarung mit den Partnern Schüler, Eltern und Schule“ Sächsisches Bildungsinstitut 2007)

Bildungsvereinbarung		
Die Entwicklung des Kindes ist uns wichtig. Wir wünschen uns dafür:		
Schülerwunsch	_____	
Elternwunsch	_____	
Lehrerwunsch	_____	
Langfristiges Ziel:	o Hauptschulabschluss o Realschulabschluss o Abitur	
Kurzfristiges Ziel:	o Versetzung o Verbesserung in _____	
	o _____	
Zwischen	_____	(Vorname und Name des Schülers),
	_____	(Name der /des Sorgeberechtigten)
und	_____	(Name der Klassenlehrer/in)
wird für den Zeitraum von	_____	bis _____ vereinbart:
Schüler	_____	
Eltern	_____	
Lehrer	_____	
Das nächste Gespräch findet am	_____	um _____ Uhr statt.
Leipzig,	_____	
_____	_____	_____
Unterschrift Schüler/in	Unterschrift Sorgeberechtigte/r	Unterschrift Klassenlehrer/in

Bisher erschienene und kostenlos abrufbare Memoranden:

Memorandum 1/2002:

Das Hartz-Konzept: Chancen und Träume

Memorandum 2/2003:

Krankenversicherung im Umbruch – Zwischen Solidarität und Subsidiarität

Memorandum 3/2003:

Aktive Arbeitsmarktpolitik – Ein Weg zu mehr Beschäftigung

Memorandum 4/2004:

Aktivierende Beschäftigungspolitik

Memorandum 5/2005:

Jugend und Alter im Blickfeld einer konkurrierenden Arbeitswelt

Memorandum 6/2006:

Wertewandel in Schule und Arbeitswelt

Memorandum 7/2008:

Arbeit für alle?

Memorandum 8/2008:

Bildungsarme Jugendliche: auf dem Weg in die lebenslange Hilfsbedürftigkeit?

Memorandum 9/2009:

500.000 Förderschüler: Keiner darf verloren gehen!

Memorandum 10/2010:

Wertewandel in Schule und Arbeitswelt

Wir freuen uns über Spenden an:

Jugend mit Zukunft e.V. • Sparkasse Aschaffenburg • BLZ 795 500 00 • Konto 1222
(anerkannt gemeinnützig – wir stellen Spendenbestätigungen aus)

Die Effizienz des Memorandums ergibt sich aus der Kommunikation zu den Arbeitsergebnissen – hierzu passt eine offensive Einbindung in Diskussionen und Arbeiten, die sich mit der Entwicklung des Arbeitsmarktes beschäftigen:

Es ist ausdrücklich gestattet, dieses Werk – oder Teile daraus – mit Quellenangabe frei zu zitieren und zu verwenden.

Bei Berichterstattung zum Thema bitten wir um Zusendung eines Belegexemplars.

Die im vorangegangenen Text enthaltenen Angaben beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die männliche als auch die weibliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wurde stellenweise auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet.

Kontakt / Kommunikation:

Memoranden-Forum: Bonner Impulse für Gesellschaft und Wirtschaft
Wolfgang Gärtke • Meisenweg 10 • 63741 Aschaffenburg
Tel./Fax: 06021 411223 • E-Mail: j.w.gaerthe@googlemail.com
Internet: www.memoranden-forum.de

ISBN: 3-936172-04-8