

Kampf der Kulturen im Unternehmen?

Religion und Weltanschauung
als Herausforderung und Chance
für das Management

STEPHAN WIRZ, HILMAR GERNET (Hrsg.)

PAULUS - AKADEMIE
Zürich

VCU Vereinigung
Christlicher Unternehmer
der Schweiz

FOI
ÉCONOMIE & GLAUBE
WIRTSCHAFT

APRIL 2010

Redaktion: PD Dr. Stephan Wirz, Dr. Hilmar Gernet
Gestaltung und Satz: promotas werbeatelier, Schenkon LU

Glaube & Wirtschaft – Interkonfessionelle Informationsstelle
Postfach 245, CH-1707 Fribourg
Tel 026 481 11 32, Fax 026 481 24 87
glawi.fe@bluewin.ch, www.glaube-wirtschaft.ch



Inhaltsübersicht

Herausforderungen und Chancen der kulturellen und religiösen Diversitäten für das Unternehmen

PD Dr. Stephan Wirz, Studienleiter der Paulus-Akademie Zürich

2 - 6

Miteinander leben lernen – Der Kampf der Kulturen aus philosophischer Sicht

Hans-Martin Schönherr-Mann, Professor für Politische Philosophie
an der Universität München

7- 22

Welche Rolle spielen weltanschauliche und religiöse Überzeugungen der Mitarbeitenden in Forschungseinrichtungen

Peter Chen, Vizepräsident Forschung und Wirtschaftsbeziehungen
der ETH Zürich


23 - 26

Die Welt trifft sich vor Ort: Der Detailhandel und die kulturellen, religiösen und sozialen Divergenzen seiner Angestellten

Markus Lötscher, Migros-Verteilzentrum Suhr

27 - 28

Die vorliegende Broschüre stellt ein Résumé der Tagung
vom 12. September 2009 der Paulus-Akademie Zürich
zum Thema "Kampf der Kulturen im Unternehmen" dar.



Herausforderungen und Chancen der kulturellen und religiösen Diversitäten für das Unternehmen

Eine Einführung in das Tagungsthema

PD Dr. Stephan Wirz, Studienleiter der Paulus-Akademie Zürich
und Privatdozent für Theologische Ethik der Universität Luzern

Samuel P. Huntingtons Werk, „The Clash of Civilizations“, wird meistens im Hinblick auf die geopolitischen Implikationen der verschiedenen Kulturen und Religionen erörtert. Doch die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Kulturen und Religionen findet heutzutage weniger entlang der Aussengrenzen von Kulturräumen statt, ihre Brennpunkte lassen sich vielmehr zumindest was den westlichen Kulturraum angeht im Inneren lokalisieren: in Schulen, Spitälern, Unternehmen, aber auch beispielsweise in der (Nicht-) Ausgestaltung von Stadt- und Dorfbildern mit religiösen Symbolen. In offenen Volkswirtschaften wie der Schweiz, die mit einem Ausländeranteil von deutlich über 20% an der Wohnbevölkerung eine europäische Spitzenposition einnimmt, ist es gang und gäbe, dass Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen und Religionsgemeinschaften in Unternehmen zusammenarbeiten. Aber geschieht dies friktionslos? Bei näherem Hinsehen zeigt sich ein ambivalenter Befund: Die kulturelle und religiöse Verschiedenartigkeit birgt durchaus Konfliktstoff, doch sie kann für ein Unternehmen auch eine grosse Chance bedeuten.

Kulturelle und religiöse Diversitäten als Konfliktpotential

Konflikte ergeben sich vor allem aus zweierlei Gründen: Zwischenmenschliche oder betriebswirtschaftliche Probleme.

Widerspruch zur betriebswirtschaftlichen Rationalität


Die Rationalität ist nach dem Soziologen Max Weber das Charakteristikum der Moderne. Auf die Betriebswirtschaft übertragen

heisst das, dass Produktions- und Distributionsabläufe möglichst effizient gestaltet werden müssen. Auch der Mensch unterliegt dem Rationalitätsgebot, er muss sich optimal in diese Abläufe einpassen.

Religiöse und kulturelle Überzeugungen und Praktiken, z. B. Gebets- und Fastenzeiten, können sich aber diesbezüglich als sperrig oder sogar als hinderlich erweisen. Dies zeigt sich bereits an der den europäischen Kulturraum prägenden christlichen Religion. Obwohl die grossen christlichen Kirchen sich weitgehend den ökonomischen Erfordernissen angepasst haben, lassen sich in der Auseinandersetzung um die Ladenöffnungszeiten am Sonntag oder um die Zahl gesetzlicher Feiertage, die kirchlich geprägt sind, Residuen kirchlichen Widerstandsgeistes gegen eine immer weiter in den Lebensalltag ausgreifende ökonomische Rationalität finden. Da Religionen durch ihren Transzendenzbezug per se die empirisch erfahrbare Welt übersteigen, enthalten sie immer auch ein die ökonomische Rationalität relativierendes und gegebenenfalls auch durchkreuzendes Momentum. Für die Führungskräfte in den Unternehmen stellt sich da die Aufgabe, wie die religiösen Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Übereinstimmung zu bringen sind mit den ökonomischen Anforderungen bzw. mit den Bedürfnissen der Kunden und der anders- oder nichtgläubigen Kolleginnen und Kollegen dieser Mitarbeitenden.

Konflikte zwischen den Mitarbeitenden

Religiöse und kulturelle Diversitäten können aber auch zu einer Konfliktquelle zwischen den Mitarbeitenden eines Unternehmens werden. Die Menschen tragen ihre verschiedenen Werthaltungen und Überzeugungen an den Arbeitsplatz. Das kann im Hinblick auf den engeren beruflichen Rahmen zu verschiedenen Auffassungen über die berufliche Tätigkeit bzw. zu Unterschieden in der Arbeitsmotivation führen. Möglicherweise überschatten diese kulturellen und religiösen Differenzen aber auch das zwischenmenschliche Verhältnis der Mitarbeitenden. Eine besondere Belastung erfährt das Betriebsklima, wenn kriegerische Konflikte zwischen verschiedenen Staaten, Teilstaaten



oder Ethnien in das Unternehmen hineingetragen werden und sich Gruppen von Mitarbeitenden mit den Kriegsparteien solidarisieren und gegen andere Mitarbeitende agitieren oder gar gewalttätige Auseinandersetzungen provozieren.

Kulturelle und religiöse Diversitäten als Chance

Die kulturellen und religiösen Diversitäten sollen für ein Unternehmen nicht nur als Gefahrenquelle geortet werden. Sie können in verschiedener Hinsicht auch als Chance erkannt und genutzt werden:

- Persönliche Bereicherung
Die Mitarbeitenden erfahren die Vielfalt des Personalbestandes ihres Unternehmens als Bereicherung. Im kollegialen Miteinander kann das Verständnis für das Fremde wachsen.
- Neue Perspektiven und Marktzugänge
Betriebswirtschaftlich kann ein kulturell und religiös vielfältig zusammengesetzter Personalbestand durchaus auch einen Hinzugewinn an Kompetenz bedeuten. Die Mitarbeitenden bringen in das Unternehmen unterschiedliche Betrachtungsweisen, Methoden und Problemlösungen mit ein und können somit dessen Innovationskraft steigern. Fremde Märkte können durch das spezifische Know-how von Mitarbeitenden, die ursprünglich aus diesen Kulturkreisen stammen, besser und effizienter erschlossen werden. Sie kennen die Mentalitäten, Bedürfnisse und Interessen der lokalen Kundschaft.


Aufbau und Verlauf der Tagung

Diese Herausforderungen und Chancen der kulturellen und religiösen Diversitäten für die Unternehmen zu untersuchen, war die Aufgabe der von Glaube & Wirtschaft durchgeführten und von der Vereinigung Christlicher Unternehmer der Schweiz (VCU) und der Paulus-Akademie mitgetragenen Tagung vom 12. September 2009 im Zunfthaus zur Waag in Zürich. Die Thematik wurde interdisziplinär angegangen:

Prof. Dr. Hans-Martin Schönherr-Mann von der Ludwig-Maximilians-Universität München beschäftigte sich aus philosophischer Sicht mit den Grundlagen friedlichen Zusammenlebens. Angesichts der kulturellen und religiösen Diversitäten braucht es seines Erachtens für alle einsehbare und befolgbare Grundnormen. Dem von Hans Küng vorgelegten Projekt Weltethos attestiert er, wichtige Vorarbeiten dazu geleistet zu haben. Der Philosophie rät er, sich diesem Projekt anzuschliessen und es durch ihre Überlegungen zu komplementieren. So könnte ein universales (unternehmerisches) Ethos des Miteinanderlebens entstehen, das nicht nur religiös, sondern auch philosophisch abgestützt wäre und dem sich auch nicht-religiöse Menschen anschliessen könnten.

Das die Diversität der Kulturen nicht nur mit geographischen Entfernungen zu tun hat, zeigte das Referat von Prof. Dr. Peter Chen von der ETH Zürich. Er skizzierte die Kultur einer technischen und naturwissenschaftlichen Forschungsstätte. Obwohl dort Menschen aus verschiedenen Kontinenten arbeiten, entwickeln sie eine gemeinsame Kultur, die sehr stark vom Erkenntnisinteresse geleitet und intrinsisch motiviert ist. Die Ausführungen Chens zeichneten das Bild einer Gegenkultur zur pekuniär motivierten Welt der Finanzdienstleistungsbranche.

Einen ganz anderen Erfahrungshintergrund brachten *Sepp Wimmer*, Wirt des Zunfthauses zur Waag, mit seinem Hinweis auf Gebetszeiten, die sich mit der Spitzenbelastung in der Gastronomie überschneiden, und *Markus Lötscher*, Migros-Verteilzentrum Suhr, in die Tagung ein. Lötscher hob in seinem Referat hervor, dass es für das Ausleben der jeweiligen kulturellen Werte eines Mitarbeiters in einem Unternehmen unterschiedliche Freiheitsräume gibt. Ein entscheidendes Kriterium für die Zumessung dieser Freiheitsräume ist bei der Migros der vorhandene oder nicht vorhandene Kundenkontakt der Mitarbeitende. Den Bedürfnissen der Kunden komme Priorität zu.



Auf die Situation im Spitalbereich ging *Dr. Orsola Vettori*, Direktorin Spital Zollikerberg, ein. Die Vielfalt der Kulturen und Weltanschauungen betrifft sowohl das medizinische, pflegerische und administrative Personal als auch die Patienten und ihre Angehörigen. Für Orsola Vettori besteht deshalb die grosse Herausforderung ihrer Arbeit darin, eine einheitliche Spitalkultur aufzubauen, die dennoch der Vielfalt der Weltanschauungen, Bedürfnisse und Interessen des Personals, der Patienten und ihrer Angehörigen Rechnung tragen kann. Die Präsentation von Frau Vettori ist auf www.paulus-akademie.ch einsehbar.

Das Referat von *Matthias Mölleney*, Inhaber der Personalberatungsfirma PeopleXpert, erleichterte es den Teilnehmenden, ein Resümee über das tagsüber behandelte Tagungsthema zu ziehen. Zunächst stellte er fest, dass die Globalisierung des Arbeitsmarktes als ein Faktum zu akzeptieren sei. Auf die Unternehmen komme jedoch die Aufgabe zu, aus den kulturellen und religiösen Diversitäten der Mitarbeitenden eine Unternehmenskultur zu gestalten, die nach innen ein gegenseitiges Verständnis zwischen den Mitarbeitenden ermöglicht und nach aussen die kulturellen Kenntnisse der Mitarbeitenden fruchtbar werden lässt für ein besseres Verständnis der unterschiedlichen Bedürfnisse einer internationalen Kundschaft. Mölleney ist davon überzeugt, dass die kulturelle, weltanschauliche und religiöse Vielfalt im Personalbestand dazu beiträgt, sowohl die Innovationskraft als auch die Attraktivität des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt signifikant zu erhöhen.


Miteinander leben lernen – Der Kampf der Kulturen aus philosophischer Sicht

Hans-Martin Schönherr-Mann, Professor für Politische Philosophie
an der Universität München

„Wir müssen doch miteinander leben lernen!“ Diesen Satz Hans-Georg Gadamer könnte man als Leitmotiv einer Philosophie des Friedens im Zeitalter der Globalisierung verstehen, wenn die Kulturen zusammerrücken und dabei drohen aufeinander zu prallen, weil Technologien, Ökonomie und Politik den Planeten umgreifen. Man mag sich lokal sicherlich immer noch an vielen Orten der Welt um einheitliche Nationen und Religionen bemühen, tendenziell breiten sich indes durch weltweite Migrationsbewegungen und globale Kommunikation fast überall pluralistische Strukturen aus. Dadurch prallen Kulturen nicht mehr nur an ihren Aussengrenzen aufeinander, sondern vor Ort in Berlin-Kreuzberg, Marseille, Dubai, Zürich, und auch nicht nur auf den Strassen, sondern vor allem dort, wo man sich nicht aus dem Weg gehen kann, nämlich in den Betrieben, Krankenhäusern, also in der Arbeitswelt wie an den Schulen.

Mit den schauerlichen Terror- und Kriegsszenarien nicht endender Konflikte kehren im Sinn von Samuel Huntingtons berühmten Wort vom *Clash of Civilizations* die europäischen Religionskriege des 17. Jahrhunderts global wieder. Das muss gar nicht so sehr verwundern. Die moderne Kultur vom 18. bis zum 20. Jahrhundert glaubt zu weiten Teilen an den Krieg, der den Fortschritt beschleunigen soll: die Ausbreitung der Menschenrechte durch Napoleon, der Aufbau kolonialer Reiche, der revolutionäre Fortschritt zum Sozialismus, eine ethnische Vormachtstellung. Und Europa hat dieses Denken in diesen Jahrhunderten auch fleissig in alle Erdteile exportiert.

Partielle Ziele mag man durch Kriegführung gelegentlich erreichen. Der globale Konflikt zwischen Kulturen, Religionen, Weltanschauungen, Nationen und ökonomischen Machtzentren lässt sich dagegen nur friedlich ausgleichen. Den Frieden herzustellen und zu sichern, stellt sich



daher im 21. Jahrhundert als vordringliche Aufgabe natürlich primär der Politik, der Wirtschaft und von sozialen Kräften dar, wenn ein Kriegspotential mit unglaublichen Zerstörungen und schier unerschöpflichen Vorräten droht.

Aber auch auf der mikrologischen Ebene vor Ort drohen Konfliktpotentiale, die es zu entschärfen gilt. Staatliche Institutionen, Wirtschafts- und Arbeitswelt müssen sich daher darüber Gedanken machen und Massnahmen ergreifen, um den Konflikt der Kulturen ihrerseits aktiv zu mildern und zu befrieden.

Das Projekt Weltethos als Antwort auf den Konflikt der Kulturen

Wie erscheint der Kampf der Kulturen aus philosophischer Sicht? Für die Philosophie, die sich ja lange überlegen dünkte, ist es nicht schmeichelhaft, dass das grösste und wahrscheinlich nachhaltigste Projekt einer praktischen Antwort auf den Konflikt der Kulturen sich nicht ihren Bemühungen verdankt, sondern der Initiative von Hans Küng und der Stiftung Weltethos. Hans Küng publizierte 1990 sein Buch *Projekt Weltethos*, das davon ausgeht, dass die Weltreligionen gar nicht so unterschiedliche Grundwerte vertreten. Derartige Gemeinsamkeiten festzustellen und festzuschreiben, soll ein globales Ethos fixieren, das wesentlich zu einem friedlichen Umgang der Weltreligionen beiträgt, die sich ja ansonsten häufig massiv bekämpfen. Küng schreibt: „Diese eine Welt braucht das eine Grundethos; diese eine Weltgesellschaft braucht gewiss keine Einheitsreligion und Einheitsideologie, wohl aber einige verbindende und verbindliche Normen, Werte, Ideale und Ziele.“

Damit gelang es ihm, das Parlament der *Weltreligionen 1993* zu einer gemeinsamen Erklärung der Grundsätze eines Weltethos zu bewegen. Darin heisst es: „Wir bekräftigen, dass es bereits einen Konsens unter den Religionen gibt, der die Grundlage für ein Weltethos bilden kann: einen minimalen *Grundkonsens* bezüglich verbindender *Werte*, unverrückbarer *Massstäbe* und moralischer *Grundhaltungen*.“ Damit erhält das Weltethos zwar einen religiösen Hintergrund, aus dem heraus es entsteht, eben aus ähnlichen oder parallelen Normen und Werten der verschiedenen Weltreligionen, die in der Weltethos-Erklärung fokussiert und zusammen-

gefasst werden. Zugleich aber verdankt es sich keiner bestimmten Religion, besitzt es vielmehr einen interreligiösen Charakter, der die Weltethos-Erklärung vielmehr mit einem grundsätzlich philosophischen Anspruch versieht: im Konflikt der Kulturen nach gemeinsamen ethischen Orientierungen zu suchen, unabhängig von Religionen und Weltanschauungen.

Ein vom Ansatz her vergleichbares Konzept entwickelt innerhalb der Philosophie nur John Rawls in seiner politischen Philosophie der achtziger Jahre. Er geht von einer innenpolitischen Situation aus, in der zwar die politischen Ideologien niedergehen, doch die Religionen wiederkehren. Wie bringt man Weltanschauungen in US-amerikanischer Verfassungstradition dazu, sich auf einen Konsens über die politische Grundstruktur einzulassen, der unabhängig von den jeweiligen religiösen Vorstellungen entwickelt wird? Wie gelangt man zu einem *übergreifenden Konsens*, der sich auf keine Weltanschauung stützt und die Grundprinzipien einer fairen gerechten Grundordnung sichert? Rawls schreibt: "Eine praktikable Konzeption politischer Gerechtigkeit (. .) muss der Verschiedenheit der Weltanschauungen und der Vielfalt miteinander konkurrierender und inkommensurabler Konzeptionen des Guten gerecht werden, wie sie von den Mitgliedern bestehender demokratischer Gesellschaften vertreten werden."

Im Gegensatz zu Küng fragt Rawls nicht nach den gemeinsamen Werten, gar ethischen Vorstellungen vom Guten, die den Weltanschauungen inhärent sind, sondern nach Prinzipien der Gerechtigkeit, die man davon unabhängig konstruiert. Die verschiedenen Weltanschauungen haben dabei den Vorteil, dass ihre jeweiligen Weltvorstellungen erhalten bleiben, aber in politischen Fragen keine fundamentale Rolle spielen dürfen. D.h. im Hinblick auf gemeinsame ethische Werte kann und will Rawls mit dem Weltethos nicht konkurrieren, geht es ihm um notwendige Übereinkünfte über Grundrechte. Was sich aber vor Ort in den Betrieben und Institutionen durchaus anbietet, ist die Frage, inwieweit man gemeinsame Vorstellungen vom Guten hat, die die gegenseitige Fremdheit überwinden helfen.

Das Weltethos und die Philosophie des Krieges

Küng hat denn auch einen pragmatischen Ansatz gewählt, durch den Religionen zur globalen Konfliktlage etwas beizutragen vermögen. Wenn man bei Konfrontationen gewaltsame Auseinandersetzungen vermeiden will, bieten sich wirtschaftliche Kompensationen an, die wahrscheinlich am schnellsten wirken. Aber das gelingt nicht überall, entweder weil das Geld dazu fehlt oder weil die Konflikte zu verbittert geführt werden.

Andererseits, das ist die Idee der Weltethos-Erklärung, soll genau hier die Ethik helfen, wenn die Ökonomie und die Staaten versagen. Klingt das nicht etwas absurd? Doch auch bei harten Auseinandersetzungen gibt es immer verschiedene Grade der Verbitterung unter den Beteiligten, lassen sich viele Konflikte eben nicht nur materiell lösen. Wie bringt man die Moderaten beider Konfliktparteien miteinander ins Vernehmen? Eine Voraussetzung dazu ist, dass sie sich gegenseitig in einem gewissen Masse überhaupt vertrauen, sich gegenseitig als Gesprächspartner anerkennen. Wenn ihnen die Bemühungen um das Weltethos vorführen, dass sich die andere Seite hinsichtlich der Basisnormen von ihnen selbst kaum unterscheidet, könnte sich ein solches Vertrauen und eine solche Achtung in der Tat leichter aufbauen, auch und gerade in der Arbeitswelt.

Das mag wiederum etwas einfach klingen: Religiöse Menschen folgen ähnlichen ethischen Prinzipien. Wenn das so ist, dann war das aber immer schon so! Warum sollte es dann plötzlich jetzt zum Frieden beitragen, Vertrauen, schaffen?


Doch aus welchem Grund ist niemand im Zeitalter des Kriegs der Ideologien, also seit der Französischen Revolution, auf die Idee eines Weltethos gekommen und prüfte, ob es zwischen den verfeindeten Ideologien nicht gemeinsame ethische Standards gibt? Und dass es solche gemeinsamen Standards gab und gibt, das darf man – wenn man von den Nazis absieht – wohl annehmen. Doch erstens glaubte man an die Fortschritt stiftende Kraft des Kriegs und hielt die Ethik für schwach. Zweitens selbst wenn man einsah, dass die Feinde denselben ethischen Normen folgten, so sah man darin keine besondere Gemeinsamkeit, ging es zumeist um eigene Interessen, die man für wichtiger als jede Ethik hielt.

Bezeichnenderweise beruft sich der Pragmatismus, die erste originär US-amerikanische Philosophie, nicht wie Hans Küng auf die Ethik, um die grossen ideologischen Konflikte zu schlichten. Der Pragmatismus möchte Debatten, die zu keinem konstruktiven Ergebnis kommen, ausklammern und sich nur noch mit solchen Fragen beschäftigen, die sich auch beantworten lassen. William James konstatiert: „Die pragmatische Methode ist zunächst eine Methode, um philosophische Streitigkeiten zu schlichten, die sonst endlos wären.“ Trotzdem muss man den Pragmatismus als ersten Versuch betrachten, die weltanschaulichen Kriege zu beenden. Daher findet er gerade heute im Konflikt der Kulturen wieder zahlreiche Anhänger. So spielt im gegenwärtigen Neopragmatismus die Ethik eine etwas größere Rolle als um 1900, was einem Trend eines Interesses an Ethik seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts entspricht, hatte man zuvor seit den Anfängen des 19. Jahrhunderts die Ethik als wirkungslos übergangen.

Die Wiederentdeckung der Ethik

Die christlichen Religionen machten die Erfahrung des nicht endenden Bürgerkriegs bereits im 17. Jahrhundert in Europa und weltweit spätestens mit dem Kolonialismus der europäischen Mächte. Wenn man die Kriege nicht gewinnen kann, dann verlieren die religiösen Dogmen oder – säkular formuliert – materiellen Interessen an Durchschlagskraft. Dogmen oder Interessen drohen zu Obsessionen zu werden, an denen Zweifel offenbar angebracht erscheinen. Dann könnte man eher bereit sein einzusehen, dass sich Menschen stärker durch ihr Ethos bestimmen als durch religiöse Dogmen oder ihre materiellen Interessen, dass gar Ähnlichkeiten im Ethos mehr verbinden könnten, als Interessen und Dogmen trennen.

Daher tritt das *Projekt Weltethos* in einer historisch veränderten Lage auf den Plan. Im 17. Jahrhundert war man noch längst nicht bereit, den anderen ob eines ähnlichen Ethos als ebenbürtig anzuerkennen, zählte das Ethos eher als sekundär gegenüber dem richtigen Glauben oder später gegenüber den nationalen oder Klasseninteressen. Überhaupt zielte die Ethik – ob im mittelalterlich christlichen Sinn oder im aufklär-



erischen Verständnis – auf die Anpassung des Individuums an die Gemeinschaft durch die Unterdrückung seiner egoistischen Neigungen.

Dagegen entdeckt das in den letzten Jahrzehnten wiedererwachte Interesse an der Ethik, dass die Ethik für das Selbstverständnis der Zeitgenossen eine wichtige Grundlage der eigenen Existenz darstellt und längst nicht nur Anpassung an die Gemeinschaft bedeutet. Bereits im Protestantismus dient die Ethik primär der Gestaltung der individuellen Identität. Denn da der protestantische eher ferne Gott den Menschen weitgehend sich selbst überlässt, stellen mystische Praktiken zu diesem Gott keine lebensgestaltende Verbindung mehr her. Stattdessen muss der einzelne in der Welt sein Leben in den Griff bekommen.

Dadurch gewinnen asketische Regeln immer größere Bedeutung für die Selbstkonstitution des Individuums. Bereits Sören Kierkegaard erkannte, dass Ethik längst nicht mehr primär dazu taugt, das Individuum der Gemeinschaft unterzuordnen, sondern dass sie dem individuellen Leben Form gibt, über die aber das Individuum in letzter Konsequenz selbst befindet. In diesem individuellen Sinn wirkt nicht nur die Ethik sondern auch die Religion.

Dieses Verständnis von Ethik als individueller gestalterischer Kraft hat sich indes erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts durchgesetzt, nachdem zuvor die abendländischen Gesellschaften militarisiert waren, sich am Krieger und am Priester als Leitbildern orientierten. Seither trägt diese individuelle Perspektive wesentlich zur neuerlichen Bedeutung der Ethik in einer demokratischen Welt bei, in der der einzelne so mündig und wenig autoritätsgläubig ist, wie man es in der Geschichte wahrscheinlich eher selten findet. Eine Tendenz, die natürlich vor dem Betriebsklima nicht halt macht, lassen sich kulturelle Konflikte natürlich nicht mehr durch Militarisierung der Arbeitswelt lösen, wie man es sich im 19. bis weit ins 20. häufig noch vorstellte.

Die Suche nach philosophischen Grundnormen

Wie antwortet die Philosophie dagegen auf den Kampf der Kulturen? Nun, zunächst muss sie sich von ihrer früheren Kriegerorientierung verabschieden und einsehen, dass Gewalt weder der Vernunft noch der

Humanität auf die Sprünge zu helfen vermag. Ob das die Mehrheit der Philosophen heute vertritt, darf man bezweifeln. Besonders friedfertig waren und sind Philosophen nicht.

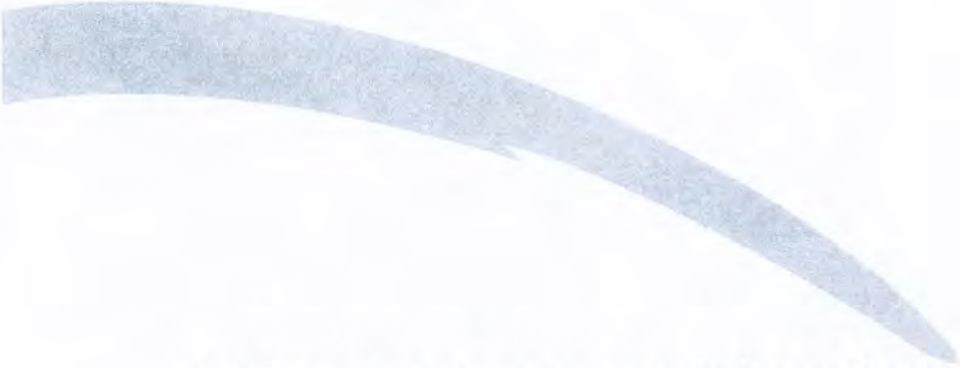
Doch die modernen oder postmodernen Philosophen sollten sich wieder auf das erste natürliche Gesetz des Thomas Hobbes besinnen, das da lautet: „Suche Frieden und halte ihn ein!“ Was Hobbes 1651 primär innerstaatlich intendierte, wäre denn heute auf alle Konflikte zu übertragen, ganz besonders auf die interkulturell aufgeheizten. Gewalt lässt sich dabei gelegentlich kaum vermeiden. Ihre Auswirkungen, mit denen man anderer Gewaltanwendung begegnet, werden dieser eventuell gerecht und ihr widerstehen. Doch sie schaffen nicht mal die elementaren Voraussetzungen einer friedlichen oder gar lebenswerten Existenz. Dazu muss dann zumeist noch eminente Aufbauarbeit geleistet werden.

Man könnte nun im Sinne des *Projekts Weltethos* philosophische Ethiken auf die ihnen zugrundeliegenden Normen hin untersuchen und hoffen dass diese sich nicht allzu sehr unterscheiden, auch und gerade nicht von jenen, die die *Weltethos-Erklärung* enthält. Andernfalls stünde man vor dem Dilemma, entweder zu gemeinsamen Prinzipien nichts beitragen zu können, oder sogar mit den im Weltethos propagierten in Konkurrenz treten zu müssen. Ein philosophisches Konkurrenzunternehmen würde sich angesichts der Uneinigkeit der Philosophen schwerlich realisieren lassen und wäre auch kaum sinnvoll, würde es die Bemühungen um ein Weltethos doch höchstens konterkarieren. Zudem bleiben philosophische Ethiken zumeist so abstrakt, dass sie kaum auf ein breites Verständnis stoßen.

Die Anerkennung des Weltethos durch die Philosophie

Ich empfehle indes einen anderen Weg: Angesichts dessen dass ein solcher Vorschlag für ein Weltethos bereits vorliegt, dem ja die Vertreter der Weltreligionen zustimmten, sollte man philosophisch eher prüfen, ob man den dort propagierten ethischen Orientierungen nicht zustimmen kann. Im Zentrum der *Weltethos-Erklärung* stehen vier Prinzipien:

- Gewaltlosigkeit und Ehrfurcht vor dem Leben, verbunden mit dem Gebot, nicht zu töten

- 
- Solidarität und eine gerechte Wirtschaftsordnung, verbunden mit dem Gebot, nicht zu stehlen
 - Toleranz und Wahrhaftigkeit, verbunden mit dem Gebot, nicht zu lügen
 - Gleichberechtigung und Partnerschaft von Mann und Frau, verbunden mit dem Gebot, keine Unzucht zu treiben.

Probleme sehe ich nur beim letzten Gebot, das aber so unbestimmt ist, dass man damit den Missbrauch von Kindern meinen kann, so dass man diesem Prinzip von liberaler Seite jederzeit zustimmen kann. Problematisch wäre es eher, forderte man damit, positiv gewendet, womöglich gar lebenswährende Monogamie im Rahmen der Ehe, der viele Menschen heute nicht mehr zustimmen. Den angeführten Prinzipien wird eine philosophische Vernunft insgesamt wohl problemlos folgen können. Eine andere Differenz sei hier nur angedeutet: Den Weltreligionen gelten diese ethischen Grundprinzipien als universell gültig, weil sie göttlichen Ursprungs sind, was für eine philosophische Vernunft kein starkes Argument darstellt.


Mir erscheint es sinnvoll, diese Grundprinzipien der *Weltethos-Erklärung* aus pragmatischen Gründen anzuerkennen. Wir möchten nicht mit Menschen zusammenleben, die morden, die stehlen, lügen und Abhängige sexuell missbrauchen. Das Gebot, nicht zu töten, findet dabei wohl die uneingeschränkteste Anerkennung. Mit Menschen, von denen man annimmt, dass sie im Stile von Dostojewskis Raskolnikow Menschen umbringen, die ihnen im Weg sind, möchte man kaum etwas zu tun haben. Ähnlich möchte man nicht ständig von jemandem belogen oder bestohlen werden bzw. sich ständig davor schützen müssen.

Daher lässt sich über weltethischen Grundnormen ein überwältigender Konsens herstellen. Insofern kann man deren globale Geltung schlicht anerkennen. Eine philosophische Vernunft muss dem Weltethos zustimmen und seine Achtung empfehlen, ohne nach eigenen weltethischen, globalen oder universellen Prinzipien zu suchen. Das könnte auch überflüssig sein; bemerkt doch in diesem Sinne Otfried Höffe: „Im Gegensatz zu einem strengen Relativismus stösst der erfahrungsoffene Blick sogar auf ein derart grosses Mass an Gemeinsamkeiten, dass die Moral den Rang eines gemeinsamen Erbes der Menschheit beanspruchen darf.“

Die Situationsabhängigkeit der Grundnormen und die Frage nach ihrer Anwendung

Kann die Philosophie überhaupt noch etwas angesichts des Konflikts der Kulturen beitragen? Sollte sie Ethik nicht traditionalistisch wieder als eine Kraft begreifen, die das Individuum an der Gemeinschaft orientiert und sei es an der Weltgesellschaft? Das stellt durchaus eine heute verbreitete Position dar, sowohl in konservativen als auch in sozialdemokratischen Kreisen.

Doch das ist nicht mehr so einfach. Auch die *Weltethik-Erklärung* und die von Hans Küng formulierte *Erklärung der Menschenpflichten* erkennt an, dass es auf den einzelnen Menschen ankommt, den man ethisch gerade nicht einfach kommandieren kann. So begründet die Präambel der *Erklärung der Menschenpflichten* deren Notwendigkeit dementsprechend, nämlich „da alle Menschen nach bestem Wissen und Vermögen eine Verantwortung haben, sowohl vor Ort als auch global eine bessere Gesellschaftsordnung zu fördern – ein Ziel, das mit Gesetzen, Vorschriften und Konventionen allein nicht erreicht werden kann.“ Im Zeitalter der Mündigkeit urteilt der einzelne selber in ethischen Fragen, wird sein individuelles Engagement verlangt. Daher sollte die Philosophie dazu beitragen, den Menschen zu einer solchen Verantwortung zu motivieren und zu befähigen. Denn das Problem ist nicht allein die Achtung der weltethischen Prinzipien, sondern ihre Anwendung. Das sieht auch Hans Küng, wenn er schreibt: „Normen ohne die Situation sind leer; die Situation aber ohne Norm ist blind. (.) Gut, sittlich ist also nicht einfach das abstrakt Gute oder Richtige, sondern das konkret Gute oder Richtige: das Angemessene. (.) Unser Sollen ist immer situationsbezogen, aber in einer bestimmten Situation kann das Sollen kategorisch werden: ohne Wenn und Aber. In jeder konkreten sittlichen Entscheidung ist also die allgemeine normative Konstante zu verbinden mit der besonderen situationsbedingten Variablen.“ Die Achtung vor einem Weltethos bzw. die universale Geltung seiner Prinzipien bedeutet folglich nicht, dass man in jeder Situation seine Regeln blind anwendet, sondern nur dass man sie grundsätzlich beachtet und in möglichst vielen Situationen darüber nachdenkt, ob man sie anwenden muss oder nicht.



Gerade das universelle Tötungsverbot lässt sich nicht in jeder Situation anwenden. Beim Attentat auf den Massenmörder durfte Stauffenberg töten; war die Regel, nicht zu töten, nicht anzuwenden. Man muss also darüber nachdenken und eruieren, wann in welcher Situation welche Regel relevant und anzuwenden ist. Dazu kann man sich nicht auf eine weitere Regel stützen. Das führte nur in einen unendlichen Regelregress. Darauf weist Ludwig Wittgenstein als erster hin, wiewohl es ihm primär um Regeln der Sprache geht. Doch Robert B. Brandom überträgt diese Problematik auf die soziale Situation: Wann ist es richtig, eine Regel anzuwenden? Wenn sie richtig angewendet wird! Dafür gibt es aber keine weitere Regel. Trotzdem folgt richtiges Handeln impliziten Regeln, die ihrer expliziten Formulierung vorausgehen man könnte sich an die nachträgliche Konstruktion der weltethischen Standards erinnert fühlen. Um ethisch zu handeln, müssen Menschen ethische Regeln intuitiv anwenden, ohne dass ihnen jemand bzw. eine weitere Regel versichern könnten, dass dies richtig ist.

Kompetenzen in der Arbeitswelt, um ethische Normen anzuwenden

Natürlich ist die Regelanwendung nur dann ein Problem, wenn sie nicht auf der Hand liegt, wenn die Menschen die Regeln nicht selbstredend anwenden. Doch die scheinbare Ausnahmesituation stellt ja an alle Beteiligten die ethische Herausforderung dar. In Institutionen, Firmen, Betrieben führen unterschiedliche kulturelle Mentalitäten, die gegenseitige Abschottung von Gruppen mit verschiedenen Herkunftshintergründen sowie Fremdenfeindlichkeit leicht zu Konflikten, die die Zusammenarbeit behindern. Wie also kann man dergleichen Abschottungen sowie fremdenfeindliche Einstellungen im Betrieb begegnen? Es geht dabei primär um die weltethischen Kernnormen der Solidarität, der gerechten Wirtschaftsordnung, der Toleranz, der Wahrhaftigkeit, der Gleichberechtigung und im übertragenen Sinne um das Diskriminierungsverbot. Wie motiviert man Menschen, diese Normen möglichst häufig an ihrem Arbeitsplatz anzuwenden?


Reine Intuition reicht alleine jedenfalls nicht. Menschen brauchen dazu vielmehr eine ethische Bildung, die Kompetenzen im Sinne von Wissen

und Fertigkeiten sowie Tugenden im Sinne von ethischen Handlungsstrukturen vermittelt. Kompetenzen und Tugenden motivieren und strukturieren das individuelle Handeln. Sie helfen bei der Suche nach der richtigen ethischen Regel in der jeweiligen Situation. Dazu hat die Philosophie des 20. Jahrhunderts auch sehr viel beigetragen, gerade auch dort, wo sie nicht in die normativ ethischen Bemühungen einfach einzuordnen ist, beispielsweise im französischen und deutschen Existentialismus.

Ich möchte mich hier auf die Anwendung von zwei Normen beschränken, nämlich die der Toleranz, die man im Sinne der goldenen Regel formulieren könnte, und des Diskriminierungsverbotes, das die Gleichbehandlung aller Menschen verlangt. Beide Normen spielen im Konflikt der Kulturen eine mässigende Rolle. Welche Kompetenzen und Tugenden brauchen Menschen an ihrem Arbeitsplatz, um möglichst häufig diese beiden Normen anzuwenden, also ihr Verhalten daran zu orientieren?

Kompetenzen unterscheide ich von Tugenden einerseits dadurch, dass sie grundsätzlich ethisch neutral sind, also auch negativ von Nutzen sein können. Daher haben sie im Konflikt der Kulturen einen gewissen Vorteil, sind sie nicht unbedingt an eine kulturell bestimmte Vorstellung vom Guten gebunden. Trotzdem sollte man eine gewisse Kulturabhängigkeit der folgenden Kompetenzen nicht übersehen. Manche radikale Islamisten zerstören Mädchenschulen, wollen also gerade nicht, dass diese sich bilden, wird es bei meiner ersten Kompetenz um die Fähigkeit zur Information gehen. Aber auch die Amish-People in den USA bringen ihren Kindern nur die Bibel bei.

Nun geht es zunächst darum, dass der Orientierung am Toleranzgebot und am Diskriminierungsverbot diverse Vorurteile entgegen stehen. Das legt zumindest ansatzweise nahe, dass man eine gewisse Fähigkeit und Bereitschaft, sich zu informieren entwickeln sollte, um die eigenen Urteile überprüfen zu können. Es gibt zwar keine Patentrezepte, können Informationen auch immer aus der falschen Quelle stammen. Aber gerade deshalb wäre es von Vorteil, wenn Unternehmen die Bereitschaft der Mitarbeiter fördern würden, sich zu informieren und womöglich –



eine schwierige Gratwanderung sicherlich – Informationen auch zur Verfügung stellen, was aber nur gelingen kann, wenn hier ein absolut hohes Mass an Objektivität nicht nur angestrebt, sondern erreicht wird.

Doch die Vielfalt der Informationen wie auch die Notwendigkeit der Überprüfung ihrer Quellen machen noch eine andere Kompetenz erforderlich, nämlich eine Fähigkeit, nicht nur einzelne Informationen zu beachten, sondern sich um Zusammenhänge zu bemühen. Hannah Arendt hat diese Fähigkeit das Denken genannt, ein Wort das hier und jetzt vermutlich Verwunderung bis mildes Lächeln provozieren wird. Aber wenn man den Philosophen fragt, was man tun soll, egal in welcher Lage, er wird immer auch antworten: das Denken lernen, Selbstdenker werden, um sich nicht manipulieren zu lassen und um nicht zu manipulieren. So bemerkt Arendt: „Das Denken ist eine techné geworden, eine bestimmte Kunst, vielleicht die am höchsten zu schätzende – gewiss aber die am dringendsten benötigte, weil ihr Endergebnis die eigene Lebensführung ist.“

Daraus ergibt sich dann eine dritte, beinahe schon klassische Kompetenz der Kritikfähigkeit gegenüber den Vorurteilen, die der eigenen Kultur wie der eigenen Umwelt entspringen. Kritikfähigkeit möchte ich nicht als kritisches Bewusstsein verstanden wissen, dass als zwanghafte Betroffenheit vom einzelnen verlangt, gegenüber Angelegenheiten persönlich Stellung zu nehmen, gleichgültig ob einen das interessiert oder nicht. Man muss nicht immer kritisch sein. Aber um sich am Toleranzgebot und am Diskriminierungsverbot zu orientieren, braucht man eine gewisse Fähigkeit, die eigenen Urteile zu überprüfen – also nicht nur Information, nicht nur Zusammenhänge, sondern den Vergleich beider mit dem, was man für richtig hält.

Die Tugenden der Arbeitswelt im Konflikt der Kulturen


Wenn sich einerseits in Betrieben Teile der Belegschaften mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen gegeneinander abschotten, dann muss man nicht nur bestimmte Kompetenzen fördern. Will man den Erfolg des Unternehmens sichern und zugleich befriedend und vermittelnd in die Gesellschaft hineinstrahlen, dann braucht man gewisse

Tugenden, die möglichst kulturell unabhängig erscheinen. Also gerade nicht die christlichen Tugenden Glaube, Liebe, Hoffnung, sondern möglichst kulturell neutrale, die man im Umgang in den Unternehmen fördern und in gewisser Hinsicht auch fordern kann, weil sie einerseits dem gemeinsamen Ziel des Unternehmenserfolges dienen und weil sie andererseits Rücksicht auf kulturelle Eigenarten nehmen.

Auch Tugenden – verstanden als das sittlich Gebotene und zu Tuende, die das Handeln der Menschen formen – können negative Konsequenzen haben, also ausarten. Bereits Montesquieu stellt 1748 fest, dass es zuviel des Guten geben kann: „Wer hätte das gedacht: Sogar die Tugend hat Grenzen nötig.“ Trotzdem: Tugenden – im rechten Masse befolgt – fördern die Anwendung weltethischer Kernnormen auch und gerade in der Arbeitswelt.

Tugend der Höflichkeit

Wenn es um die Überwindung der gegenseitigen Abschottung von Belegschaftsteilen geht, um die Erzeugung von Kommunikation, Gespräch, Dialog einerseits und so etwas wie interkulturelle Solidarität andererseits – beides begreife ich auch als Tugenden – dann bedarf es der Tugend der Höflichkeit, die der Thomas Macho als „Sprache einer Weltgesellschaft“ bezeichnet, und damit als „Einsicht in die Kontingenz aller historischen und aktuellen Umgangsformen“. Das mag verwundern, leitet sich das Wort von Höfen her, die wenig mit Unternehmen heute gemein haben. Doch die Reisenden in der Renaissance, als diese Tugend entstand, begannen die kulturellen Grenzen des Abendlandes zu überschreiten, und wollten sich gegenüber fremden Gepflogenheiten nicht unziemlich benehmen, sicherlich einerseits aus eigenem Vorteil, andererseits aus Achtung vor der fremden Kultur. Unter pluralistischen Lebensumständen auch und gerade in Unternehmen, Institutionen etc. erweist sich die Höflichkeit als Voraussetzung, um mit interkulturellen Differenzen umzugehen. Und insofern darf man beinahe Montesquieu widersprechen: Man kann nicht höflich genug sein. Wie sagt doch Roland Barthes: „Wie viele Male haben wir es im Leben mit ‚offenherzigen‘



Leuten zu tun (. .): Gewöhnlich kündigt das Wort eine kleine ‚Aggression‘ an: Man nimmt sich die Freiheit, taktlos zu sein.“

Tugend der Neugier

Auch die nächste Tugend mag als solche überraschen und sofort den Einwand nahe legen, dass es schnell zuviel der Neugier gibt, die ich als originär ethische Triebfeder verstehe. Zuviel gibt es dort, wo sich nicht nur der Staat, sondern die Nachbarn oder gar die Unternehmen beispielsweise um die Schlafzimmer kümmern. Doch grundsätzlich erweist sich die Neugier als Voraussetzung dafür zu überprüfen, ob eine ethische Norm angewendet werden sollte. Man muss neugierig wissen wollen, ob etwas ethisch schief läuft bzw. anders laufen sollte. Vor allem verlangt interkulturelle Kommunikation die Neugier gegenüber der Andersheit des Anderen, genauer der anderen Kultur, und zwar im Sinne der Offenheit und gerade nicht als Bedienung von Vorurteilen. Neugier fördert die Überwindung von gegenseitigen Abschottungen, die Annäherung an fremde Mentalitäten. Insofern ermöglicht sie Kommunikation und fördert ein Gefühl der Solidarität, der Zusammengehörigkeit, der Ähnlichkeit.

Tugend der erweiterten Denkungsart

Jedenfalls stellt die Neugier wiederum die Voraussetzung für eine weitere zentrale Tugend im Konflikt der Kulturen dar: Statt des gegenseitigen Nichtverstehens und des sich gegenseitig Abschottens versuche man, sich in andere Menschen intellektuell hineinzusetzen und die Logik ihrer Gedanken nachzuvollziehen! Daher denke man an der Stelle eines anderen! Man verdeutliche sich die Position eines anderen! Man verstehe dessen interne Logik! Das nennt Kant die erweiterte Denkungsart, die zu einem allgemeinen Kanon eines kritischen Selbstdenkens gehört, das er von jedem fordert. In einer pluralistischen Welt der vielen Weltbilder und der vielen Religionen muss man nicht nur die Fragwürdigkeit des eigenen Standpunktes für die anderen Perspektiven einsehen. Hannah Arendt fordert die Menschen dazu auf, um andere zu verstehen, von den eigenen Interessen abzusehen. Derart ist für Arendt

„die wichtigste Bedingung für alle Urteile, die Bedingung der Unparteilichkeit, des ‚uninteressierten Wohlgefallens‘. Indem man seine Augen schließt, wird man zu einem unparteilichen, nicht direkt affizierten Zuschauer sichtbarer Dinge.“ Auf diese Weise lernt man an der Stelle eines anderen zu denken, entwickelt man die Tugend der erweiterten Denkungsart.

Es geht darum, angesichts des Konflikts der Kulturen in Unternehmen und Institutionen Gespräche und Dialoge, insgesamt Kommunikation zu fördern, die die gegenseitigen Vorurteile reduzieren. Wie der Sport stellt die Arbeitswelt einen jener Orte dar, wo sich die Kulturen begegnen und zusammenarbeiten müssen; wo sie miteinander leben lernen müssen, was Aufgabe, Chance und Verpflichtung darstellt. Insofern ergibt der Konflikt der Kulturen nicht nur ein Problem für Unternehmen, sondern erweist sich auch als eine soziale Herausforderung, der sie sich stellen müssen, um soziale Probleme zu mildern. Gerade darüber könnte die Arbeitswelt wesentlich zu einem interkulturellen Verständnis beitragen, um ein Solidaritätsgefühl zu fördern, nicht als Anlage des Menschen, sondern als langsam wachsende Kraft. Wie empfiehlt doch der politische Philosoph Richard Rorty, Hauptvertreter des Neopragmatismus: „Wir sollten Ausschau halten nach marginalisierten Gruppen, die wir instinktiv noch immer unter 'sie' einordnen, nicht unter 'wir'. Wir sollten unsere Ähnlichkeiten mit ihnen zu sehen versuchen. Richtig verstehen wir diese Parole, wenn wir sie als Ansporn zum Schaffen eines Sinnes für Solidarität begreifen, der größere Aufnahmekapazität hat als unser jetziger.“

Literaturverzeichnis:

Hannah ARENDT, Das Urteilen – Texte zu Kants politischer Philosophie (1982), München / Zürich, 1998

Hannah ARENDT, Über die Revolution, München 1963

Hannah ARENDT, Vom Leben des Geistes – Das Denken (1977), 2. Aufl. München 2002

Roland BARTHES, Das Neutrum (1978-79), Frankfurt/M. 2005

Robert B. BRANDOM, Expressive Vernunft (1994), Frankfurt/M. 2000

Hans-Georg GADAMER (Hg.), Hermeneutik als Ethik, München 2004

Thomas HOBBS, Leviathan (1651), Frankfurt/M. 1984, 100

Otfried HÖFFE, Lebenskunst und Moral oder macht Tugend glücklich, München 2007

William JAMES, Der Pragmatismus – Ein neuer Name für alte Denkmethode (1907), Hamburg 1994

Immanuel KANT, Kritik der Urteilskraft (1790), Akademie-Textausgabe Bd. 5, Berlin 1968

Sören KIERKEGAARD, Abschließende unwissenschaftliche Nachschrift zu den philosophischen Brocken (1846), Erster Teil, 3. Aufl. Gütersloh 1994

Hans KÜNG, Projekt Weltethos (1990), 9. Aufl. München 2004

Thomas MACHO, Höflichkeit als Sprache einer Weltgesellschaft? In: Ders. / Brigitte Felderer (Hg.), Höflichkeit Aktualität und Genese von Umgangsformen, München 2002

MONTESQUIEU, Vom Geist der Gesetze (1748), Stuttgart 1965

Parlament der Weltreligionen, Erklärung zum Weltethos; in: Hans Küng (Hg.), Dokumentation zum Weltethos, München 2002

John RAWLS, Die Idee des politischen Liberalismus – Aufsätze 1978-1989, Frankfurt/M. 1994

Richard RORTY, Kontingenz, Ironie und Solidarität (1989), Frankfurt/Main 1992

Hans-Martin SCHÖNHERR-MANN, Hannah Arendt Wahrheit, Macht, Moral, München 2006

Hans-Martin SCHÖNHERR-MANN, Miteinander leben lernen – Die Philosophie und der Konflikt der Kulturen, München / Zürich 2008

Welche Rolle spielen weltanschauliche und religiöse Überzeugungen der Mitarbeitenden in Forschungseinrichtungen?

Prof. Dr. Peter Chen, Professor für Physikalisch-Organische Chemie an der ETH Zürich, ehem. Vizepräsident Forschung und Wirtschaftsbeziehungen der ETH Zürich


Dieser Beitrag befasst sich mit den verschiedenen Motivationen, die Menschen dazu bewegen, ausserordentliche Leistungen zu vollbringen bzw. zu vollbringen versuchen. Um die Unterschiede zwischen verschiedenen Gemeinschaften oder Gesellschaften verstehen zu lernen, müssen wir uns mit der Frage der Motivation auseinandersetzen.

Aussensicht: Volkswirtschaftlicher Nutzen der Forschung

Die Aussensicht auf die Motivation ist wohl den meisten Menschen in der Schweiz vertraut. Im 19. Jahrhundert wurde die Schweiz sehr früh und intensiv von der Industrialisierung erfasst. In dieser Umbruchphase spielte die ETH Zürich, die 1855 vom Bund gegründet wurde, eine ganz wichtige Rolle. Sie war Lieferantin von Technik- und Grundlagenwissen und sie übergab der Gesellschaft hervorragend ausgebildete Absolventen. Diese Leistungen ermöglichten den Aufbau der Infrastruktur dieses Landes – Eisenbahnen, Kraftwerke, Strassen, Brücken. Industrie- und Dienstleistungsunternehmen entstanden, die in den folgenden Jahrzehnten zu einer stattlichen Grösse heranwuchsen. Sie schufen die Basis dafür, dass die Schweiz eines der reichsten Länder der Erde wurde. Vieles davon ist ein Verdienst der Forschung bzw. der Forschenden.

Beitrag zum Wohlstand eines Landes

Heute erleben wir erneut eine politische und wirtschaftliche Zäsur: Die Produktion qualitativ hochwertiger Güter und Dienstleistungen findet nicht mehr nur an den traditionellen Standorten statt, sie kann heutzutage fast überall auf der Welt erfolgen. Wir realisieren, dass Länder wie Indien



und China wirtschaftlich und wissenschaftlich rasant zum Westen aufschliessen. Wir erkennen, dass sich die Schweiz als rohstoffarmes Land ständig anpassen muss, wenn sie ihre wirtschaftliche Spitzenposition halten will. Sie tut das, indem sie sich konsequent von der Industrie- zur Wissensgesellschaft entwickelt. Gerade jetzt muss die Forschung, müssen die Hochschulen und Forschungsanstalten eine entscheidende Rolle spielen. Die Gesellschaft erwartet, dass die Naturwissenschaftler und Ingenieure zum andauernden Wohlstand der Schweiz beitragen.

Für die Sicherstellung des Wohlstands zu arbeiten, ist eine ehrenhafte Motivation. Niemand sollte sich schämen, wenn er oder sie gesteht, etwas Nützliches geschaffen zu haben. Solche Menschen sollen im Gegenteil von der Gesellschaft belobigt und anerkannt werden. Im Hinblick auf den Aufwand und die doch relativ bescheidene materielle Kompensation der Forschungstätigkeit reicht aber das Nützlichkeitsargument für die Motivation der Forscher nicht aus. Es braucht eine tiefergehende Begründung, um Spitzenforscherin und Spitzenforscher zu werden.

Innensicht: Intrinsische Motivation der Forschenden

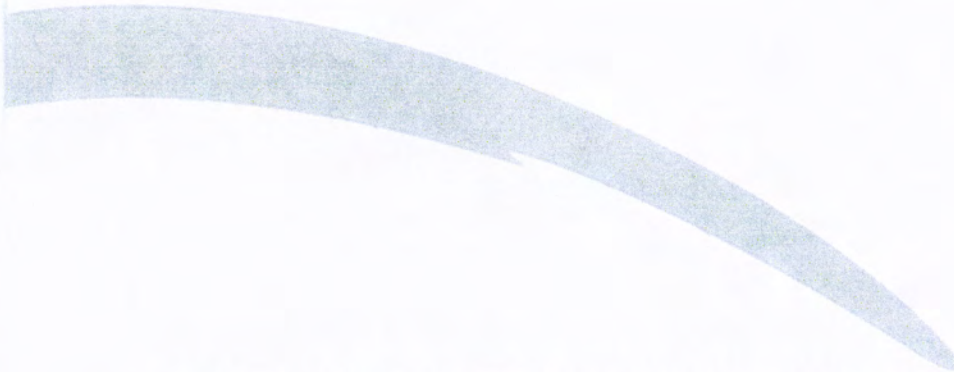
Damit kommen wir zur Innensicht: Warum wollen Naturwissenschaftlerinnen und Naturwissenschaftler überhaupt eine ausserordentliche Leistung vollbringen? Warum quälen sie sich mit Arbeits- und Lebensbedingungen – häufig 70 Stunden Arbeit pro Woche, womöglich kein Tageslicht in den Labors, stark eingeschränktes Sozialleben–, die nach der Schweizer Tierschutzverordnung Haustieren nicht zugemutet werden dürfen? Eine Antwort darauf erhalten wir nur, wenn wir in diese Forscherpersonen hineinschauen und ihre intrinsische Motivation erkennen und verstehen. Diese Motivation entspringt nicht pekuniären Anreizen: Doktoranden verdienen heute, nach abgeschlossenem Studium und obwohl sie zu den Besten ihres Faches gehören, etwa gleich viel wie jemand, der die Kasse in einem Detailhandelsgeschäft bedient. Ohne diese Tätigkeit geringschätzen zu wollen, zeigt dieses Beispiel doch, dass der Antrieb zur Forschung nicht durch das Einkommen bestimmt wird.

Erkennen von Ordnung

Was treibt uns Forschende an? Eine Antwort wird ohne die Schlüsselbegriffe „Leidenschaft“ und „Überzeugung“ nicht auskommen. Wir Forscher haben diesen Weg freiwillig eingeschlagen. Niemand hätte uns davon abhalten können. Wir wollten und wollen etwas Wichtiges leisten. Wir wussten alle, dass Naturwissenschaften nützlich waren und weiterhin sind. Aber nützlich sein allein, reicht bei weitem nicht für die persönliche Motivation aus. In den Naturwissenschaften wurzelt auch ein tiefer Glaube – der Glaube, dass es überall eine Ordnung gibt. Und wir glauben, dass wir diese Ordnung erkennen können, dass sie greifbar ist und dass wir daher auch die Welt verändern können. Dafür bauen wir Werkzeuge, die es uns ermöglichen, Dinge zu sehen, die viel zu klein oder zu gross, zu schnell oder zu langsam, zu kompliziert oder zu elementar sind, als dass unsere Sinnesorgane sie ohne Weiteres erfassen könnten. Dazu lernen wir die Sprache der Mathematik. Das Erkennen von Ordnung hat für uns einen ästhetischen Wert. In der synthetischen organischen Chemie ist es Ausdruck des grössten Lobs von Kollegen, wenn sie sagen, die neue gelungene Synthese sei „elegant“. Als die Physiker den Quarks Namen geben sollten, lauteten eine der ersten Bezeichnungen „charm“ und „beauty“. Bei allen Naturwissenschaftlern ist eine tiefe Sehnsucht nach Ordnung und Schönheit feststellbar. Darin liegt ein grosser Anreiz für eine wissenschaftliche Karriere.

Scientific community

Das Bild vom einsamen Forscher im Labor trägt. In Wirklichkeit sind Wissenschaftler Mitglieder einer lebendigen globalen Gemeinschaft. Dieser soziale Aspekt ist ein integraler Bestandteil des professionellen und privaten Lebens. Wie jede andere Gemeinschaft teilen wir gewisse Grundwerte. Die wichtigsten sind Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen. Es bereitet Freude, mit Gleichgesinnten die grossen Herausforderungen anzupacken. Ein wichtiger Teil dieser Gemeinschaft sind die Studierenden. Sie sind potentiell unsere künftigen Kolleginnen und Kollegen. Deshalb sorgen wir für ein qualitativ hochstehendes Lehrangebot. Unsere Hauptmotivation für die Lehre ist weder Geld noch Pflicht. Wir wollen



unseren eigenen Nachwuchs heranbilden, was auch im Begriff des „Doktorvaters“ seinen beredten Ausdruck findet. Diese Haltung prägt die wissenschaftliche Gemeinschaft.

Erkenntnis Gottes

Welche Rolle spielen weltanschauliche und religiöse Überzeugungen der Mitarbeitenden in Forschungseinrichtungen? Der Anteil Gläubige unter den Naturwissenschaftlern entspricht ungefähr dem in der Bevölkerung allgemein. Doch die naturwissenschaftliche Weltanschauung verdankt viele Grundlagen dem christlichen Glauben. Ich persönlich verstehe die durch die Naturwissenschaften erweiterte Sicht des Menschen auf die Natur im Sinne des heiligen Paulus: „Seit Erschaffung der Welt wird seine unsichtbare Wirklichkeit an den Werken der Schöpfung mit der Vernunft wahrgenommen, seine ewige Macht und Gottheit“ (Röm I, 20).

Die Welt trifft sich vor Ort: Der Detailhandel und die kulturellen, religiösen und sozialen Divergenzen seiner Angestellten

Markus Lötscher, Migros-Verteilzentrum Suhr

Die Migros-Gruppe besteht aus über 50 Unternehmen und ist mit rund 84'000 Mitarbeitenden die grösste private Arbeitgeberin der Schweiz. Die Angestellten stammen aus ungefähr 146 verschiedenen Ländern, der Ausländeranteil des Personals liegt bei ca. 27%.

Das bekannteste Gesicht der Migros sind die rund 600 Verkaufsläden in der Schweiz, die zehn regionalen Genossenschaften angehören. Weniger bekannt ist das Migros-Verteilzentrum Suhr, in dem rund 700 Angestellte aus rund 40 Ländern mit der Kommissionierung und Verteilung der Lebensmittel des Kolonialwarensortiments an die Filialen oder Betriebszentralen beschäftigt sind. Der Ausländeranteil liegt im Verteilzentrum bei 62%. Angaben über Religionszugehörigkeit werden aus Gründen des Datenschutzes nicht erhoben. Ein friedliches und effizientes Zusammenarbeiten dieser vielgestaltigen Mitarbeiterschaft lässt sich nur durch eine entsprechend gestaltete und von den Führungspersonen gelebte Unternehmenskultur erreichen.

Mögliches Konfliktpotential durch unterschiedliche Kulturen und Werte

Das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher Kulturen und Wertvorstellungen kann ein Konfliktpotential erzeugen, das trifft insbesondere auch für die Situation am Arbeitsplatz zu. Hinzu kommt, dass Ziele und Werte des Unternehmens im Widerspruch zu denen der Angestellten stehen können. Wie geht man mit diesem Konfliktpotential um?

Respektierung hiesiger Normen beim Kundenkontakt

Grundsätzlich muss unterschieden werden, ob die Mitarbeitenden Kundenkontakt haben oder nicht. Die Migros setzt alles daran, ihren hohen Qualitätsanspruch als soziale Arbeitgeberin zu erfüllen. Gleichzeitig ist sie aber auch ihren Kunden verpflichtet. Deshalb können die Mitarbeitenden in den Verkaufsläden ihre persönlichen Werte und Grundhaltungen nicht in der gleichen Masse ausleben wie ihre Kolleginnen und Kollegen im Migros-Verteilzentrum, wo so gut wie keine Kundenkontakte bestehen. Bei direktem Kundenkontakt müssen die Umgangsformen des Personals hiesigen Normen entsprechen. So hat beispielsweise der Augenkontakt an der Kasse zwischen Kunden und KassiererIn einen hohen Stellenwert. Wir in der Schweiz verbinden den Blickkontakt mit Freundlichkeit – weicht jemand unserem Blick aus, empfinden wir dies oft als störend.

Auf konkrete Bedürfnisse eingehen

Die ohne Kundenkontakt arbeitenden Angestellten im Verteilzentrum Suhr haben einen höheren Freiheitsspielraum, ihre eigenen kulturellen Werte zu leben. Da die Migros subsidiär organisiert ist, können auf lokaler Ebene situativ angepasste Leitsätze formuliert sowie Massnahmen getroffen und umgesetzt werden. So kann das Verteilzentrum dank dem guten Kontakt zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen auf ganz konkrete Bedürfnisse eingehen. Beispielsweise wurde vor einiger Zeit ein Andachtsraum eingerichtet, der den Angestellten aller Glaubensrichtungen offen steht. Gerade für gläubige Menschen, die sich an Gebetszeiten halten möchten, kann dieser Ort der Stille einen wichtigen Bedarf decken und Stress reduzieren. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Lebensqualität und die Arbeitsleistung aus.

Das Migros-Verteilzentrum hat weitere Pläne zur Verbesserung des friedlichen Zusammenarbeitens ihres Personals: Für 2010 wurde die Maxime gewählt: „Wertschätzung zuerst“. Darauf aufbauend werden nun entsprechende Massnahmen erarbeitet.