

Unternehmenseigentümer erhalten „Gewinne“ ...

Gibt es „Gewinne“ auch für die Arbeitenden des Unternehmens?

Karl-Dieter Bodack

Schlägt man den Wirtschaftsteil einer Zeitung auf, so findet sich als häufiges Thema in den Überschriften „Der Gewinn“. Damit ist der „Erfolg“ eines Unternehmens gemeint, der landläufig im „Gewinn“ gemessen und publiziert, also in einem Geldbetrag kondensiert wird. Dieser Betrag gilt als „Erfolg“ eines Unternehmens. Das Ansehen der Unternehmen definiert sich weitgehend aus diesem Betrag. „Rote Zahlen“, also ein „Verlust“ führen meist zu desaströser Kritik, oft zu totalem Ansehensverlust. Dabei kommt ein Gewinn dieser Art ja doch nur den Eigentümern zugute, bei Großunternehmen also Menschen, die gar nicht mitarbeiten, die „ihr Kapital arbeiten lassen“ – eine seltsame Redewendung, die offensichtlich verschleiern soll, dass es sich hier doch wohl um Einkommen handelt, die ohne Arbeit der Empfänger erreicht werden.

Sollte nicht im Rahmen einer emanzipierten Gesellschaft auch, ja vor allem, die Frage gestellt werden, welche „Gewinne“ denn die Arbeitenden, zu denen ja auch die Kreativen eines Unternehmens gehören, erhalten? Sie sind es doch, die „Werte“ schaffen, die in der Regel mehr darstellen als diejenigen, die in das Unternehmen hineinfließen! Was wären „Gewinne“ für sie? Welche Bedürfnisse haben sie, die mit „Gewinnen“ befriedigt werden könnten?

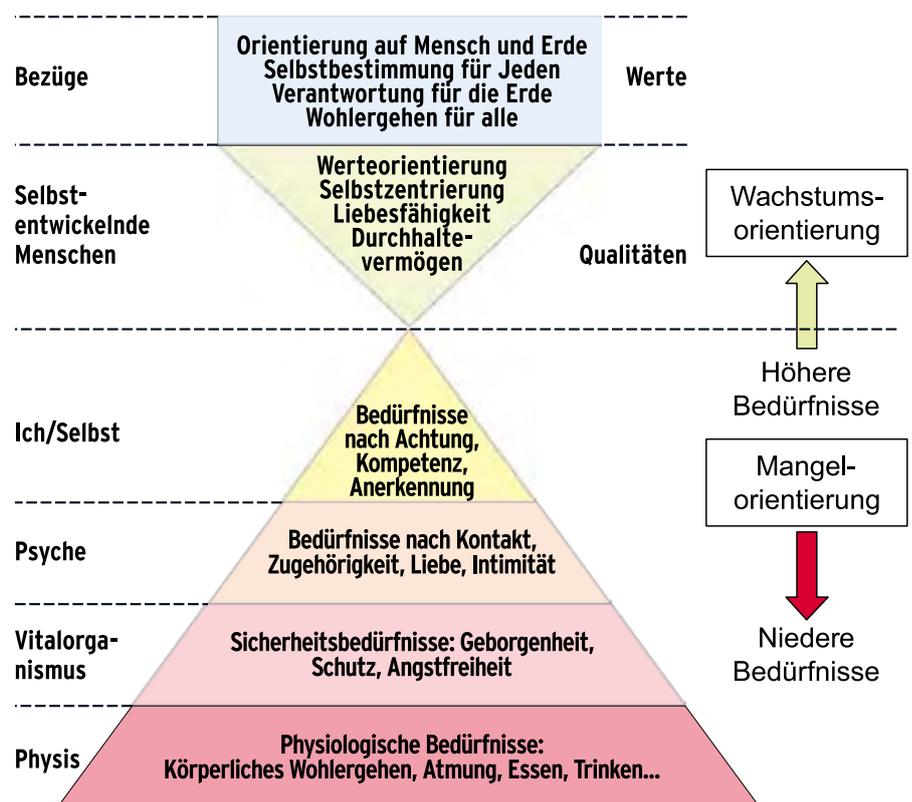
Die Bedürfnisforschung kennt nach Abraham Maslow vier Bedürfnisebenen. Im allgemeinen verhalten sich

die Menschen so, dass sie zunächst die Bedürfnisse der untersten Ebene, die physischen Bedürfnisse, befriedigt sehen möchten. Ist das erreicht, erwachen die Bedürfnisse der nächst höheren Ebene, Erwartungen nach Sicherheit, Wohlbefinden, Angstfreiheit. Sodann werden Ziele der dritten, der seelischen Dimension, nach Kontakt, Kommunikation und positivem

Gemeinschaftsleben wirksam. Darüber hinaus gibt es als weitere Ebene die Bedürfnisse nach Achtung und Anerkennung.^[1]

¹ Die Zusammenhänge der Bedürfnisse, das Streben nach persönlicher Entwicklung können hier nur kurz dargestellt werden. Hintergründe und Details sind dargestellt in: Karl-Dieter Bodack: „Sich selbst entdecken – andere verstehen“ (s. Kasten am Ende des Beitrages)

Die Bedürfnisstruktur des Menschen



Generelle Entwicklungstendenz nach Abraham Maslow

K.-D. Bodack 3. 2004

All das erscheint in der Forschung und akademischen Lehre unstrittig, wird jedoch offensichtlich nur selten in Unternehmen erkannt, gepflegt und gelebt. Ja, es gibt offensichtlich „Widersacher“, im Menschen verankerte, jedoch sozial wirksame Kräfte, die gegen diese Intentionen wirken:

- Extensives Besitzstreben Einiger führt zur Übervorteilung und Ausbeutung Anderer,
- Geltungssucht Einiger tendiert zu Bevormundung und Unterdrückung Anderer.

Treten beide gemeinsam auf, so entsteht „Machtausübung“, ggf. sogar „Machtsucht“.^[4]

Diese Kräfte beeinträchtigen, attackieren die höchste Bedürfnisebene, die das Ich-Selbst spiegelt und führen damit zu massiven Beeinträchtigungen der „Lebensqualität“ der Betroffenen, die sich missachtet, gedemütigt oder gar unterdrückt erleben.



© Martin Müller / pixelio.de

Darüber hinaus gibt es Menschen, die offensichtlich eine weitere Ebene erstreben, in der sich das eigentliche Lebensziel, die tiefere Lebensbestimmung offenbaren kann mit der Frage „Was will durch mich in die Welt?“. Maslow nennt sie die „wachstumsorientierten Menschen“. Sie verzichten ggf. auf die Erfüllung von Bedürfnissen auf dem Weg zu ihrer individuellen Selbstbestimmung. Es gibt offensichtlich eine große Anzahl von Menschen, die mit dieser Fragestellung ihr Leben ausrichten. Kommt nicht jeder in sei-

nem Schicksalsverlauf irgendwann in eine solche Lebensphase?

Bedenkt man dies, so erkennt man, dass „Gewinne“ für die Mitarbeitenden eines Unternehmens vielfältig sein können, sein sollten! Das, was immer wieder als „Wachstum“ beschrieben wird, kann diesen qualitativ differenzierten Bedürfnissen sicher nicht gerecht werden. „Wachstum“ meint ja die Mehrung von Quantitäten, von Größe, Volumen, Menge von Umsatz. „Wachstum“ geschieht im natürlichen Umfeld, jedoch stets so, dass es sich selbst begrenzt, dass es aufhört, wenn die arttypische organisch-beste Größe erreicht ist. Das braucht auch der Mensch in vielfältiger Hinsicht.

Er braucht jedoch mehr, wenn er seine Lebensbestimmung sucht: Entwicklung, also Veränderungen mit Metamorphosen, mit Wandlungen, die zu höheren Zielen führen.

So wie aus Pflanzenwachstum in Rhythmen nach Stängel- und Blattbildung irgendwann eine Blüte, eine Frucht gebildet wird, erwartet der Mensch „Früchte“ seines Schaffens. Sie sind mehr als Lohn- und Gehalt, ein komfortables Leben, Lob und Anerkennung. Jeder wird irgendwann reflektieren, wie weit er eine solche Entwicklung ganz unter seinem eigenen Maßstab auch im Rahmen seines Arbeitslebens schaffen kann, denn es „kostet“ ihn ja einen wesentlichen Anteil seiner Lebenszeit!

Ließe sich irgendwie beurteilen, wie weit ein Unternehmen derartige Zielerreichungen für seine Mitwirkenden leistet? Dann wäre dies ein viel bedeutenderer Maßstab für „Gewinn“: Es könnte damit der „Gewinn“ Tausender, ja Millionen Mitarbeitenden bewusst werden. Wäre ein solcher „Gewinn“ nicht ein ungleich bedeutenderes Maß für den Unternehmenserfolg statt der Ausschüttung an Aktionäre, die ihre Lebenszeit ganz woanders verbringen als in den Unternehmen?

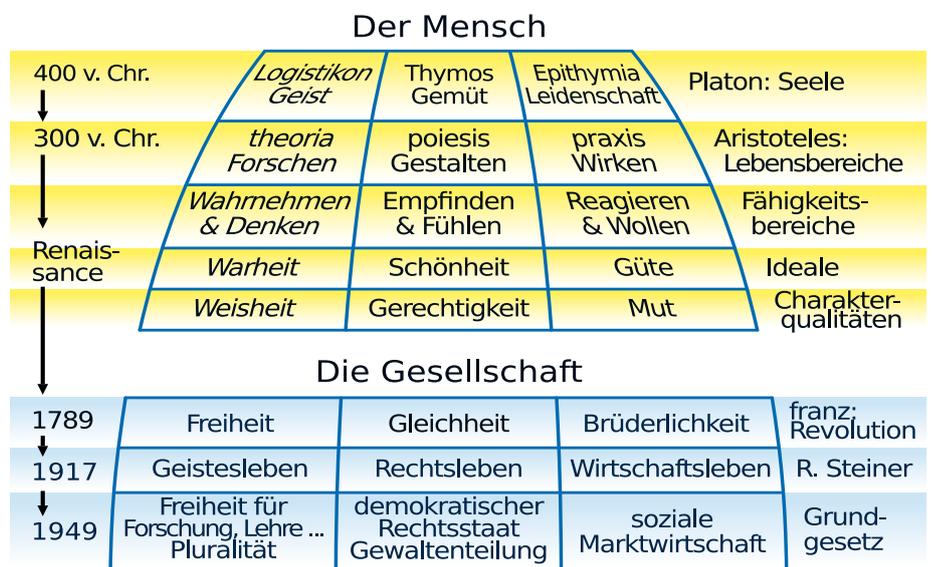
Die Gemeinwohl-Ökonomie^[2] bietet hier einen ersten Ansatz. Im Rahmen der Gemeinwohl-Bilanz gibt es fünf unter 17 Beurteilungsfeldern, die „Mitarbeiter und Eigentümer“ betreffen (dabei ist wohl eher an mitarbeitende Eigentümer als an Aktionäre gedacht):

- Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung
- Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit
- Förderung ökologischen Verhaltens
- Gerechte Verteilung des Einkommens
- Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz.

Ergänzt man dazu die sogenannte „soziale Dreigliederung“ die in der Kulturentwicklung Europas eine große Rolle spielt, dann kann zusammen mit diesen fünf Beurteilungsfeldern eine ganzheitliche Erfassung des „Gewinns“ für die Mitarbeitenden gelingen.

2 www.gemeinwohl-oekonomie.org

Dreigliederung im Laufe der Kulturgeschichte Europas



Gemeinwohl-Matrix 5 von 17 Feldern	Kultursphäre	Rechtsbereich	Wirtschaftsdimension
Mitarbeiter	Entwicklung von Fähigkeiten Ideen und Innovationen Freiheits- und Fähigkeitsprinzip Ziel „Wahrheit“ Ideal „Freiheit“	Gestaltung von Vereinbarungen, Kontrolle ihrer Einhaltung, Gerechtigkeitsprinzip Ziel „Gerechtigkeit“ Ideal „Gleichheit“	Relation von Produktion zu Bedürfnissen Gegenseitigkeitsprinzip Ziel „Zweckmäßigkeit“ Ideal „Solidarität“
C1. Arbeitsplatzqualität/ Gleichstellung	Förderung von Ideen, kontinuierl. Entwickl. individueller Fähigkeiten	Faire Beschäftigungs- und Entgeldpolitik für alle	Eigenverantwortlicher Arbeits- bereich in gegebenem Rahmen
C2. Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit	Arbeitsinhalte gemäß individueller Kompetenz	Kontrolle der Arbeitsbelastung durch Mitwirkungsrechte	Bedürfnisorientierte Arbeits- verteilung (Kunden/Mitarbeiter)
C3. Förderung ökologischen Verhaltens	Kontinuierl. Aus- und Weiter- bildung, Erfahrungsaustausch	Gewährleistung der Einhaltung ökologischer Standards	Abgleich ökolog. Kosten zur Tragbarkeit durch die Kunden
C4. Gerechte Einkommens- verteilung	Entwicklungsmöglichkeiten für jeden, Konsens im Leitbild, diese zeigt kulturelle Mission	Anteil im Einkommen gleich für alle, geringe Einkommenssprei- zung, Gewinnverteilungsregeln	Einkommensanteile gem. indiv. Bedürfnissen & Notwendigkeiten (Soziales Hauptgesetz R.Steiners)
C5. Innerbetriebliche Demokratie	Transparenz, Dialogbereitschaft Fragekultur und Fehlerkultur	Mitbestimmung am Arbeitsplatz und in der Unternehmensführung	Mitbestimmung als Investition & Zukunftssicherung betrachten

Im Rahmen einer Gemeinwohl-Bilanzierung ermitteln die Unternehmen für alle Felder Erfüllungsgrade in Punkten und weisen sie in der Gemeinwohl-Bilanz aus.^[3]

Diese Beurteilungsfelder erfassen die oben dargestellten, sehr vielfältigen Bedürfnisfelder wohl nur höchst unzureichend. Daher wurde in einer Arbeitsgruppe im anthroposophischem Umfeld eine Differenzierung, eine tiefergreifende Erfassung des „Gewinns“ entwickelt. Sie wird dadurch möglich, dass jedes der fünf Beurteilungsfelder im Sinne einer menschlichen und sozialen „Dreigliederung“ differenziert wird, Geistes-Dimensionen, auffindbar u. a. in den Idealen „Wahrheit – Schönheit – Güte“ und „Freiheit – Gleichheit – Brüderlichkeit“.^[4]

3 Als gutes Beispiel für eine Gemeinwohlbilanzierung sei hier die Sparda-Bank München mit einer Bilanzsumme von 6,212 Milliarden Euro und 745 MitarbeiterInnen empfohlen: <https://www.sparda-m.de/gemeinwohl-oekonomie.php>

4 Die Arbeit an dieser Differenzierung wird fortgesetzt, der aktuellen Stand der Arbeit kann beim Verfasser angefordert werden: kd.bodack@gmx.de

Damit entsteht eine weitere Ebene für die Gemeinwohl-Erfassung:

Eine solche differenzierte Beurteilung des Arbeitsumfelds könnte dazu dienen, die Qualitäten der Zusammenarbeit in einem Unternehmen zu beurteilen, indem an allen Arbeitsplätzen alle zwölf Qualitäten erfasst und bewertet werden, um damit die „Gewinne“, die die Real-Arbeitenden aus ihrer Arbeitswelt aus ihrer Arbeit-Lebenszeit gewinnen, zu erfassen.

Die praktische Arbeit zur Erfassung der Qualitäten in jedem der zwölf Lebensfelder dieser Matrix könnte so geleistet werden, dass die Mitarbeiter auf Fragebögen jeweils die Erfüllungsgrade markierten, zum Beispiel mit 5 Stufen von „gar nicht erfüllt.... voll und ganz realisiert“. Damit entsteht mit der Gesamtzahl der Bewertungsgrade ein Qualitätsurteil über die „Gewinne“ die die Mitarbeiter in einem Unternehmen erhalten .

Zum Autor Prof. Dipl.-Ing.
Karl-Dieter Bodack, M.S.



geboren 1938, studierte u. a. in Stuttgart Maschinenbau und arbeitete 27 Jahre in Stabs- und Führungspositionen der Deutschen Bundesbahn und der DB AG, u. a. als Berater des Vorstands zu Schaffung einer kundenorientierten Unternehmenskultur. Er leitete ein Bahnwerk,

wirkte maßgeblich mit an der Schaffung des InterRegio-Systems und schied 1995 bei der DB AG aus, da er mit der Unternehmensentwicklung nicht einverstanden war. Er wurde Mitbegründer von „Bürgerbahn statt Börsenbahn“, jetzt im Bündnis „Bahn für Alle“, das maßgeblich daran mitwirkte, den geplanten Verkauf der DB AG an russische und arabische „Investoren“ zu verhindern. Er arbeitet als freiberuflicher Berater in Bahnprojekten, berät vielmehr Bürgerinitiativen, soziale Einrichtungen und Unternehmen im Sinne einer individuellen „Dreigliederung“, bei der die Persönlichkeitsdimensionen „Egoität – Authentizität – Sozialibilität“ ins Gleichgewicht kommen sollen mit dem Ziel, individuelle Entwicklung und soziales Wirken gleichermaßen zu schaffen.



Karl-Dieter Bodack: „Sich selbst entdecken – Andere verstehen“
Schritte zu Selbstentwicklung und erfolgreicher Zusammenarbeit.

18,00 € Zu beziehen beim **Shaker Verlag, Aachen:**

<http://www.shaker.de/de/content/catalogue/index.asp?ISBN=978-3-8440-2219-3>

oder im **Shop unserer Zeitschrift:**

<http://shop.humane-wirtschaft.de/bodack-selbstentdecken>