

Zusammenhalt der Gesellschaft –
wodurch er gefährdet wird und was wir
in Unternehmen für ihn tun können.

Überbrückungshilfe

Die Gefahr der sozialen Spaltung wird allenthalben beschworen. Dabei stellen sich rasch die üblichen Erklärungsmuster ein: Zum einen werden Ungleichheiten identifiziert und mit Spaltung gleichgesetzt. Zum anderen trifft man auf fertige Vorstellungen, dass bestimmte Gruppen die Spaltung systematisch betreiben. Die vorliegende Studie des Goinger Kreises versucht einen anderen Weg. Sie zeigt nicht auf andere und sucht nicht nach Patentlösungen für einzelne Problemzonen, sondern sieht die Gefahr darin, dass wir uns nicht mehr begegnen, nicht mehr miteinander reden, keine gemeinsamen Erfahrungen und Lebenswelten mehr teilen – und somit auch nicht mehr verstehen, was andere Menschen bewegt. Die Studie geht dabei von der eigenen Rolle als verantwortliche Gestalter in Unternehmen und Gesellschaft aus. Wo tragen wir unbeabsichtigt zu gesellschaftlicher Spaltung bei und wie können wir Gräben und Grenzen überbrücken.

Eine Studie des Goinger Kreises
Von Axel Klopprogge, Jürgen Deller, Carola Eberhardt, Katharina
Heuer und Karen Hoyndorf

Erster Zwischenbericht Oktober 2022

Impressum

Überbrückungshilfe. Zusammenhalt der Gesellschaft – wodurch er gefährdet wird und was wir in Unternehmen für ihn tun können.

Eine Studie des Goinger Kreises

Erster Zwischenbericht Oktober 2022

Von Axel Klopprogge, Jürgen Deller, Carola Eberhardt, Katharina Heuer und Karen Hoyndorf

Verantwortlich:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.

Flagredder 77

21521 Wohltorf

© Goinger Kreis 2022

Inhalt

Zusammenfassung / Summary	4
A Soziale Spaltung – worin sie besteht und was wir damit zu tun haben	5
1. Gesellschaftliche Veränderung verstehen, ohne zu schnell in eingespielte Reflexe und Deutungen zu verfallen	5
2. Wir suchen nach den Ursachen, die im alltäglichen Erleben zu realer und empfundener Spannung führen	9
3. Wer die Macht hat, hat auch die Verantwortung – also wir	17
Standpunkt	
Erste Stimmen aus der Politik deuten auf ein Umdenken	19
4. Unsere eigenen Stellhebel gegen gesellschaftliche Spaltung besser verstehen und nutzen	21
B Was Personalarbeit mit gesellschaftlicher Spaltung zu tun haben könnte – oder mit Zusammenhalt.	23
1. Unerwartete Spaltungskeime in Digitalisierung, ökologischer Transformation und New Work	23
2. Verlorene Generation? Der Weg von Jugendlichen in den Beruf	26
3. Wie reden wir über Arbeit in Unternehmen?	32
4. Einfache Arbeit und Mitarbeiter in prekären Verdienstsituationen	36
Ein Blick in die Werkstatt	
Mitarbeiter in prekären Verdienstsituationen – Forschungsfragen	37
5. Durchlässigkeit und Bewegung in der Personalentwicklung	38
Ein Blick in die Werkstatt	
Durchlässigkeit in der Personalentwicklung – Forschungsfragen	39
6. Diskurs und identitäres Denken: Spaltung als Programm?	39
C Was jeder sofort machen kann: Mit Menschen reden, die nicht so leben und nicht so denken wie man selbst	47
Anhang	
Literaturverzeichnis	49
Die Autoren	53
Der Goinger Kreis	54
Das aktuelle Buch des Goinger Kreises	55

Überbrückungshilfe. Zusammenhalt der Gesellschaft – wodurch er gefährdet wird und was wir in Unternehmen für ihn tun können.

Zusammenfassung. Die Sorge vor gesellschaftlicher Spaltung und Polarisierung nimmt zu. Die Studie des Goinger Kreises „Überbrückungshilfe. Zusammenhalt der Gesellschaft – wodurch er gefährdet wird und was wir in Unternehmen für ihn tun können“ geht über die Identifizierung von Opfergruppen und Gerechtigkeitslücken hinaus. Sie stellt die Frage in den Mittelpunkt, ob sich Menschen unterschiedlicher Lebenswelten begegnen und gemeinsame Erfahrungen miteinander teilen. Die Studie macht keine Schuldzuweisungen an andere, sondern stellt sich der eigenen Verantwortung als gesellschaftlicher Elite. Dabei blickt sie besonders auf das, was in Unternehmen durch Personalarbeit gestaltet werden kann. Wo tragen Entwicklungen und Instrumente im System Arbeit zur Spaltung bei? Die Studie identifiziert verschiedene Problemzonen und Handlungsfelder: Die Digitalisierung beinhaltet die Gefahr einer Spaltung zwischen denen, die Algorithmen und Prozesse definieren und denjenigen, die sich nur in deren Rahmen bewegen dürfen. Der Begriff „New Work“ beschäftigt sich bisher allein mit der Arbeitswelt der Büroangestellten und ignoriert die Vor-Ort-Arbeiter. Der ökologische Umbau der Wirtschaft muss respektvoll als Wandel von Tätigkeiten und Kompetenzen gestaltet werden. Der Übergang von Schule in den Beruf ist eine kritische Sollbruchstelle. Unternehmen können etwas dafür tun, dass dieser Brückenschlag gelingt. Respekt vor einfacher Arbeit beinhaltet nicht nur Fragen der Entlohnung, sondern verlangt auch die Wertschätzung der entsprechenden Tätigkeiten. Personalentwicklung darf sich nicht auf Überflieger begrenzen. Sie muss Durchlässigkeit und Aufstiegschancen für alle bereitstellen, ohne die abzuwerten, die nicht aufsteigen. Identitäre Konzepte und Subjektivismus gefährden den Diskurs in Unternehmen. Unternehmen brauchen jedoch die Vielfalt der Sichtweisen. Schließlich, so die persönliche Botschaft der Studie, kann jeder einzelne etwas dafür tun, mit Menschen anderer Lebenswelten im Gespräch zu bleiben.

Bridging the Gap. Cohesion in society - what endangers it and what we in companies can do for it.

Summary. Concerns about social division and polarisation are increasing. The Goinger Kreis study "Bridging the Gap. Cohesion in society - what endangers it and what we in companies can do for it" goes beyond identifying victim groups and gaps in justice. It focuses on the question of whether people from different life worlds meet and share common experiences. The study does not assign blame to others, but faces its own responsibility as a social elite. In doing so, it takes a special look at what can be shaped in companies through human resources work. Where do developments and instruments in the labour system contribute to division? The study identifies various problem areas and fields of action: Digitalisation involves the danger of a split between those who define algorithms and processes and those who are only allowed to move within their framework. The term "New Work" has so far only dealt with the working world of office workers and ignores on-site workers. The ecological restructuring of the economy must be respectfully shaped as a change of activities and competences. The transition from school to work is a critical breaking point. Companies can do something to ensure that this breaking point is successful. Respect for simple work does not only include questions of remuneration, but also requires the appreciation of the corresponding activities. Human resource development must not be limited to high-flyers. It must provide permeability and opportunities for advancement for all without devaluing those who do not advance. Identitarian concepts and subjectivism endanger the discourse in companies. However, companies need diversity of viewpoints. Finally, according to the personal message of the study, every individual can do something to stay in dialogue with people from other walks of life.

A Soziale Spaltung – worin sie besteht und was wir damit zu tun haben. Ein Projekt des Goinger Kreises

Um den Jahreswechsel 2020/2021 herrschte allenthalben Aufregung über die Polarisierung in den USA und über das, was während und nach der Präsidentenwahl passierte.¹ Ähnliche Besorgnis gilt weiterhin den Links- oder Rechtspopulisten in anderen Ländern – etwa angesichts der Wahlen in Frankreich und Italien im Jahr 2022. Und schließlich fragen sich auch in Deutschland besorgte Bürger: „Wie kann es passieren, dass so viele Menschen etwas wählen, das sie doch gar nicht wählen dürften?“ Es fallen Begriffe wie Populismus, Verrohung, Abgehängtsein und soziale Spaltung. Gerade von sozialer Spaltung ist viel die Rede. Inzwischen gibt es ein von der Bundesregierung gefördertes Forschungsprojekt zu diesem Thema.²

Wenn es um Fragen der sozialen Spaltung oder – positiv ausgedrückt – des gesellschaftlichen Zusammenhalts geht, werden wir im Goinger Kreis hellhörig. Seit über 15 Jahren haben wir uns an verschiedenen Fronten sowohl empirisch-wissenschaftlich als auch ganz praktisch verschiedenen Aspekten gesellschaftlicher Brüche gewidmet. Uns liegt die Frage zutiefst am Herzen, aber wir haben auch gelernt, das Thema differenziert anzugehen und nicht sofort in übliche Reflexe und Erklärungsmuster zu verfallen. Wie in allen Themen möchten wir nicht zu schnell gängigen Erklärungen folgen, sondern uns fragen: Was ist Henne und was ist Ei? Und was können wir in unseren Funktionen und in unserem Wirkungskreis zur Lösung beitragen?

1. Gesellschaftliche Veränderung verstehen, ohne zu schnell in eingespielte Reflexe und Deutungen zu verfallen

Bei Diskussionen zur sozialen Spaltung landet man schnell bei den „üblichen Verdächtigen“ – etwa bestimmten Kenngrößen wie der berühmten Einkommensschere. Gewiss gibt es Anzeichen, dass der jahrelange Aufschwung nicht bei allen gleichermaßen angekommen ist. Und, zugegeben, auch im wirtschaftlichen Boom war nicht alles Gold, was glänzt – ganz zu schweigen von dem noch Unabsehbaren, das in der Folge der Corona-Krise oder des Ukraine-Krieges auf uns zukommen wird. Und gewiss gibt es immer Gruppen, die an irgendeiner Ecke messbar benachteiligt sind.

Wenn man etwas tiefer bohrt, dann sind viele quantitative Indikatoren nicht so eindeutig, wie es scheinen könnte – erst recht nicht in dem Sinne, dass sie als Erklärung einer zunehmenden Spaltung dienen können. Vier oder fünf Millionen Arbeitslose könnte man als Basis einer Spaltung ansehen zwischen denen, die Arbeit haben, und denen, die keine Arbeit haben. Aber greift diese Erklärung auch noch bei halbiertem Arbeitslosigkeit und drängendem Fachkräftemangel? Sogenannte „Billigarbeit“ dient als Indikator sozialer Spaltung. Aber passt dieses Etikett, wenn gerade die Billigarbeit ein wirksames Mittel für

¹ Andreas Ross fragte in der FAZ vom 14.11.2020 „Wie konnten Sie nur?“

² Das „Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt“ (FZG) ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderter Verbund aus elf Hochschul- und Forschungseinrichtungen. Zum Überblick siehe <https://www.fgz-risc.de> Ein erster größerer Sammelband ist erschienen: Deitelhoff, Nicole / Groh-Samberg, Olaf / Middell, Matthias (Hg.), Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Ein interdisziplinärer Dialog, Frankfurt/New York 2020. Siehe auch Wolfgang Krischke, Kontaktabbau mit dem Vulgären, FAZ 25.11.2020

den weiteren Aufstieg darstellt?³ Die berühmte Einkommensschere könnte ein Indikator sein, aber zieht das Argument auch noch, wenn sie sich gar nicht mehr öffnet, sondern schließt?⁴ Auch die vielzitierte These vom Verschwinden der Mittelschicht hält nicht unbedingt einer seriösen Prüfung statt.⁵

Rein methodisch gilt ja: Wenn man eine zunehmende gesellschaftliche Spaltung mit solchen Messgrößen begründen will, dann muss man ja nicht zeigen, dass es heute Reiche und Arme gibt, sondern man muss nachweisen, dass das Gefühl der Spaltung mit solchen Werten und ihrer Veränderung korreliert. Man kann auch methodische Zweifel an manchen Indikatoren hegen: Nach dem relativen Einkommensarmutsbegriff, den auch offizielle Statistiken verwenden, sind Menschen dann arm, wenn sie über weniger als 60 Prozent des mittleren Einkommens verfügen. Zugrunde liegt dabei "das gesamte Nettoeinkommen des Haushaltes, inklusive Wohngeld, Kindergeld, Kinderzuschlag, andere Transferleistungen oder sonstige Zuwendungen". Die Aussagekraft dieser Definition ist aber umstritten: Der Deutsche Städte- und Gemeindebund stößt sich am Einbezug der Studenten. Diese würden sich nicht zu Unrecht als zukünftige Leistungselite zählen. Die Armutsdefinition kritisieren auch Statistiker wie Walter Krämer von der Universität in Dortmund: "Es ist grotten-schlecht, was in Deutschland gemacht wird." Man dürfe Armut nie am mittleren Einkommen festlegen. Damit würde sich die Armutsquote auch nicht verändern, wenn plötzlich alle Menschen das Doppelte ihres Gehaltes verdienen.⁶

Bei den Erklärungsversuchen ist teilweise von sozialer Spaltung und dem Gefühl des Abgehängtseins die Rede.⁷ Aber was meint das eigentlich? Natürlich findet man immer tatsächliche und vermeintliche „Gerechtigkeitslücken“, aber ist Deutschland wirklich in sozialer Hinsicht ein „failed state“? Woran wollte man das messen? Egal wohin man schaut, weder in früheren Zeiten noch in den meisten anderen Ländern gab und gibt es so viel Wohlstand für so viele Menschen, so viel Sicherheit und Bewegungsfreiheit, so viel saubere Luft und saubere Flüsse wie heute in Deutschland. Es ist auch seltsam, wenn die soziale Ungerechtigkeit von einer Partei beklagt wird, die von den letzten 23 Jahren 19 Jahre an der Regierung war. Es ist auch nicht so, dass die AfD (übrigens ebenso wenig wie die Trump-Republikaner) eine klassische Rechtspartei im Sinne einer Partei der Reichen, Mächtigen und Starken wäre. Man sollte soziale Spaltung nicht nur anhand statistischer Phänomene festmachen oder sie ausschließlich im Hinblick auf staatliche Umverteilungsprogramme als Vehikel klassischer Sozialpolitik diskutieren.

Unser Vorbehalt betrifft auch andere reflexartige Verbindungen, zum Beispiel dass Ungleichheit mit Ungerechtigkeit gleichgesetzt wird, dass von Gehaltsunterschieden sofort

³ Billigarbeit fördert den sozialen Aufstieg, FAZ 10.08.2020

⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Lebenslagen in Deutschland. Der Sechste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, 2021. Vgl. dazu Creutzburg, Dietrich, Armut sinkt – Angst vor Armut steigt, FAZ 9.4.2021. Siehe auch Judith Niehues, Ungleichheit zwischen Wunsch, Wahrnehmung und Wirklichkeit, FAZ 26.7.2019. Zu den Instrumenten für die Rückkehr in den Arbeitsmarkt vgl. z.B. Timm Bönke, Astrid Pape, Hannah Penz, Maximilian Priem, Simon Voss, Aufstieg durch Einstieg. Wirkungsanalyse der Arbeitsmarktflexibilisierung seit 2005, Berlin 2020

⁵ Vgl. zum Beispiel die Studien des Roman Herzog Instituts: Holger Lengfeld / Katharina, Müller / Stephanie Pravemann, Mittelschicht in Deutschland: Verunsichert und ratlos? München 2019; Dominik H. Enste / Vera Erdmann / Tatjana Kleineberg, Mythen über die Mittelschicht. Wie schlecht steht es wirklich um die gesellschaftliche Mitte? München 2011

⁶ Finkenwirth, Angelika / Diemand, Stefanie, Wie arm sind die Deutschen? Die ZEIT 02.03.2017

⁷ Zur „gefühlten“ Gerechtigkeit und zu Erwartungen an Gerechtigkeit siehe Randolph Rodenstock, Soziale Ungerechtigkeit in Deutschland, München 2014

auf soziale Spaltung geschlossen wird oder dass – wie nicht selten in Fernsehsendungen zu hören – ostdeutsche Sozialisation plus Arbeitslosigkeit automatisch zu Fremdenfeindlichkeit führe.⁸ Er betrifft auch den reflexartigen Blick auf die „üblichen Verdächtigen“ der Benachteiligung – sowohl was die Opfer als was die Schuldigen betrifft. Aus vielen Gesprächen mit Mitarbeitern unserer Unternehmen wissen wir, dass andere Faktoren oft eine viel größere Rolle für die gefühlte Unzufriedenheit spielen als die absolute Höhe eines Geldbetrages oder Gehaltsunterschiedes – selbst dann, wenn wie in vielen Ballungsgebieten der Schuh finanziell wirklich drückt.⁹

Unser Unbehagen betrifft auch die typische Abstrahierung zu Begriffen wie „Populismus“, die dann behandelt und untersucht werden, als könne man sie wie „Schwerkraft“ oder „radioaktive Strahlung“ aus dem inhaltlichen Kontext lösen und im Labor untersuchen und zur Ursache einer Kausalkette erklären. Man kann nicht die Populisten mit dem Populismus erklären, nicht Trump mit dem Trumpismus und auch nicht umgekehrt. Man muss unseres Erachtens früher anfangen. Menschen haben eigentlich eine gesunde und instinktive Abneigung gegen Allround-Erklärungen und eindimensionale Verheißungen.¹⁰ Was also könnte passiert sein, dass Menschen überhaupt empfänglich werden für populistische Deutungsangebote?

Wir sehen die Schuld auch nicht originär bei den sozialen Medien, was immer man Kritisches über sie sagen kann. Soziale Medien sind zunächst inhaltsleer. Niemand hat es gestört, dass mithilfe der sozialen Medien in Weißrussland Demonstrationen organisiert oder im arabischen Frühling Diktaturen gestürzt wurden. Es findet in den sozialen Medien nicht nur rechte oder linke Hetze statt, sondern auch der Mainstream. Der Feed bei den Business-Netzwerken ist ein Mainstream im wahrsten Sinne des Wortes, ein unablässig fließender Wohlfühlbrei konventionellster Meinungen ohne irgendeine Kontroverse, ohne irgendeinen Versuch anzuecken. Und umgekehrt spielt sich die gezielte persönliche Verunglimpfung auch in ganz konventionellen, auf Papier gedruckten Medien ab.

Es erscheint uns des Weiteren anmaßend und sachlich falsch, alles auf die „Dummheit“ oder andere vermeintliche Defizite der Wähler zu schieben. Zum einen ist in einer Demokratie – ganz formal gesprochen – das Volk der Souverän, dessen Entscheidung von keinem Wächterrat kommentiert oder korrigiert werden muss. Vor allem jedoch trägt der Vorwurf auch bei näherer Betrachtung nicht: Bei der Bundestagswahl 2017 hatte die AfD nicht nur 1.200.000 Nichtwähler für sich gewonnen, sondern auch 980.000 von der CDU, 470.000 von der SPD, 400.000 von der Linken und 40.000 von den Grünen.¹¹ Waren diese zwei Millionen Menschen auch schon „dumm“ und „fehlgeleitet“, als sie CDU, SPD, Linke und Grüne wählten oder würden sie plötzlich wieder intelligent, wenn sie zu den genannten Parteien zurückkehrten? Oder wäre es besser, diese Menschen wählten gar nicht, bevor sie das Kreuz an der falschen Stelle machten? Überhaupt das Argument des niedrigeren Bildungsstandes: Vor 150 Jahren und auch noch vor 100 Jahren hatten SPD, USPD und KPD als Arbeiterparteien gewiss einen niedrigeren Bildungsstand als die Parteien der alten

⁸ Julia Löhr, Zerrissen. Weniger Gehalt, weniger Rente – viele Ostdeutsche fühlen sich als Bürger zweiter Klasse, FAZ 3.8.2019

⁹ Dazu passt der empirische Befund bei Beck /Westhäuser, Verletzte Ansprüche 2022 S.293: „Auch richtet sich die Kritik nicht in erster Linie gegen Ungleichheit per se, sondern gegen eine zu starke und ungerechte Polarisierung von Einkommen.“

¹⁰ Das ist auch der Ansatz von Sandel, Michael J., The Tyranny of Merit. What's Become of the Common Good?, New York 2020. Siehe auch Beck /Westhäuser, Verletzte Ansprüche 2022 S.281.

¹¹ Quelle: Statista 2021

Eliten wie etwa die Nationalliberalen. War die SPD deshalb eine Partei der Dummen, die sich ihrer Wähler schämen musste? Wenn dennoch solche Klassifizierungen im Umlauf sind, ist es da ein Wunder, wenn der Müllmann Marcel Pütz in einem Zeitungsinterview lakonisch darauf hinweist, dass die Arbeiter sowieso längst AfD wählen?¹²

Wir möchten auch einen etwas anderen Blick auf die Arithmetik von Spaltung und Zusammenhalt werfen: Häufig werden unter dem Begriff der sozialen Spaltung diskriminierte Minderheiten angeführt. Die Diskriminierung von Minderheiten kann eine schlimme Sache sein, aber wir würden es nicht Spaltung der Gesellschaft nennen. Nach unserem Verständnis gibt es keine Spaltung zwischen 1 Prozent und 99 Prozent der Gesellschaft, sondern vielleicht zwischen 20 Prozent und 80 Prozent oder natürlich – wie in den USA – zwischen 51 Prozent und 49 Prozent. Solche quantitativen Betrachtungen gelten auch in anderer Hinsicht: Eine Bewegung, die nur 1 Prozent der Bevölkerung oder noch weniger erreicht, kann nicht populistisch sein. Sie wäre vielleicht eine extremistische Sekte und eher ein Fall für die Polizei als für eine gesellschaftliche Ursachendiskussion. Was immer es ist, was wir suchen: Es muss einen signifikanten Anteil der Bevölkerung betreffen und bewegen.

Noch schwieriger fällt es, Dinge zu hinterfragen, die gewiss mit guter Absicht geschehen. Seit Jahrzehnten interpretiert die OECD eine hohe Akademikerquote als Zeichen für Chancengleichheit. Und ebenso lange wird Deutschland wegen seiner Akademikerquote kritisiert – in völliger Verkennung der Rolle und des Niveaus der dualen Berufsausbildung. Inzwischen machen in Deutschland rund 52 Prozent eines Jahrgangs Abitur und studieren anschließend – ein scheinbarer Erfolg der Chancengleichheit. Diese Fixierung auf eine hohe Studienquote geht jedoch nicht nur bildungsmäßig, sondern auch sozial in eine falsche Richtung. Sie bringt eine große Gruppe junger Menschen hervor, die weder über eine praxisorientierte Berufsausbildung verfügen noch über das, was ein wissenschaftliches und akademisches Studium ausmacht. Und zur gefühlten sozialen Ungleichheit: Welche Botschaft vermittelt die einseitige Favorisierung des Hochschulstudiums denen, die nicht studieren? Fünf Prozent Akademikeranteil waren elitär, aber niemand musste sich davon bedroht fühlen. Wenn 50 Prozent studieren: Warum bin ich nicht dabei?¹³

Man müsste schließlich auch den Begriff des Zusammenhaltes hinterfragen. Ist Unterschiedlichkeit immer schlecht? Führt sie immer zur Spaltung? Müssen wir überall und immer zusammenhalten und im Gleichschritt marschieren? Ist das Etikett „umstritten“, wie es oft in den Medien gebraucht wird, tatsächlich ein Makel? Personen wie Sokrates (hingerichtet), Jesus von Nazareth (hingerichtet), Peter Abailard (vertrieben, kastriert), Galileo Galilei (Hausarrest, Publikationsverbot), Martin Luther (angeklagt und vogelfrei), Charles Darwin (bis heute von Kreationisten angefeindet) oder Martin Luther King (ermordet) waren ebenso umstritten wie die Kugelgestalt der Erde, die Demokratie, die Eisenbahn, die Evolutionstheorie, das Frauenwahlrecht, der Achtstundentag, die Entspannungspolitik, die Abschaffung des § 175, Sicherheitsgurte, der Katalysator, fünfstellige Postleitzahlen oder der Euro. Unumstritten waren dagegen Adolf Hitler (bei diversen Volksabstimmungen über 90 Prozent Zustimmung), die DDR-Regierung (bei allen neun Volkskammerwahlen zwischen 1950 und 1986 zwischen 99,46 und 99,95 Prozent Zustimmung), Kim Jong Un (100 Prozent Zustimmung) und die chinesische Regierung (immer 100 Prozent Zustimmung im Nationalen Volkskongress). Zur gleichen Zeit, da „umstritten“ gerade in

¹² Schäfer, Christoph, „Die Leute sind nicht umweltbewusster“, FAZ 23.12.2019

¹³ Das ist, was Michael Sandel als Tyrannei des Leistungsprinzips („the tyranny of merit“) bezeichnet.

Leitmedien zum Diffamierungsbegriff geworden ist, predigen wir das Ideal der Vielfalt und einer bunten Gesellschaft – wie passt das zusammen? Wir praktizieren in Deutschland seit Jahrzehnten erfolgreich eine föderalistische Staatsorganisation, zuzüglich einer starken Selbstverwaltung der Kommunen – einen solchen Föderalismus braucht man nur, wenn er auch zu tatsächlichen Unterschieden führt. Und gibt es nicht separatistische Tendenzen gerade in Staaten, die traditionell zentralistisch und mit dem Ziel möglichst großer Einheitlichkeit geführt werden? In Unternehmen schaffen wir Matrix-Organisationen mit starken Geschäftseinheiten und glauben, dass die dabei erzeugten Spannungsfelder und Unterschiedlichkeiten konstruktiv sind. Mit anderen Worten: Genau wie bei den Einkommensunterschieden gilt auch hier, dass Unterschiede nicht automatisch in die dysfunktionale Spaltung führen.

Vielleicht können wir für unser Thema gänzlich auf die klassischen Indikatoren und Erklärungsmuster der Benachteiligung, Diskriminierung, Ungerechtigkeit verzichten. Vielleicht gibt es andere Mechanismen, die zu gesellschaftlicher Spaltung führen können. Möglicherweise muss man sich vom summarischen Begriff der sozialen Spaltung verabschieden, da er in die Irre führen könnte.

2. Wir suchen nach den Ursachen, die im alltäglichen Erleben zu realer und empfundener Spaltung führen.

Anhand einiger einfacher Fragen und nicht-monetärer Indikatoren und Beispiele wollen wir versuchen zu zeigen, dass Spaltung aus unterschiedlichen Quellen entstehen kann.

Begegnen sich Menschen unterschiedlicher Schichten?

Der Harvard-Philosoph Michael Sandel hat davor gewarnt, dass eine Welt der VIP Logen demokratische Gesellschaften zerstören kann. Er sagte „Demokratie erfordert keine perfekte Gleichheit, aber sie erfordert, dass die Bürger ein gemeinsames Leben teilen.“ Nur wenn alle auch im Alltag aufeinandertreffen und sich austauschen, kann so etwas wie Gemeinwohl entstehen.¹⁴ Man muss sich gewiss vor nachträglicher Glorifizierung einer romantischen Vergangenheit hüten. Dennoch gibt es vielleicht ein paar Anhaltspunkte dafür, dass sich etwas geändert hat.

Allen voran ist hier der Wegfall des Wehrdienstes zu nennen.¹⁵ Natürlich fand der Wehr- oder Zivildienst nicht statt wegen der sozialen Durchmischung, aber es war im Nachhinein betrachtet für Millionen junger Männer eine sehr prägende Erfahrung, 15 Monate (anfangs sogar 18 Monate) ein Zimmer mit sechs oder acht Menschen aus unterschiedlichsten Gesellschaftsschichten und Bildungshintergründen zu teilen. Auch das Studium war weniger verschult, so dass viele Studenten in den Ferien arbeiteten – und zwar nicht in einem Szenecafé, sondern in der Fabrik oder in der Landwirtschaft. Es gehörte zum guten Ton, nach der Schule und während des Studiums mit wenig Geld zu trampeln oder per Interrail zu reisen. Fachhochschulabsolventen hatten meist vorher eine Lehre gemacht und

¹⁴ Zitiert in Christian Schütte, Reich für die Insel, Manager Magazin 4.10.2017

¹⁵ Je nach Aufgabe gelten die Ausführungen auch für den ehemaligen Zivildienst, aber eher hinsichtlich der Arbeitssituation z.B. in einem Altersheim als hinsichtlich der Wohnsituation. Das freiwillige soziale Jahr wird in der Regel auch nur die Arbeitssituation abdecken.

auf dem zweiten Bildungsweg das Fachabitur nachgeholt und für einige Zeit in ihrem Betrieb gearbeitet.¹⁶

Diese Elemente sind weggefallen oder haben sich zumindest verringert. Es geht nicht darum, diese Vergangenheit wieder herzustellen, und natürlich wird man nicht wieder die Wehrpflicht einführen, um die Bundeswehr zur sozialen Begegnungsstätte zu machen, aber wo finden heute solche ganz natürlichen Begegnungen statt? Im Urlaub, etwa auf dem Campingplatz? Im Sportverein, im Fitnessstudio oder im Biergarten? Oder in der Kirche? Die evangelische Zeitschrift „Chrismon“ erinnert doch eher an ein mittelschichtspezifisches Lifestylmagazin mit moralischem Anstrich. Auch in den Innenstädten, die früher sozial stark durchmischt waren, spricht man von der „Gentrifizierung“, die nicht nur die Wohnungen selbst, sondern den ganzen Lebensstil mit Geschäften, Bars und Restaurants betrifft. Der Prenzlauer Berg wurde inzwischen in ganz Deutschland zu einem Synonym für eine solche abgeschottete und homogene Lebenswelt.¹⁷ Mit anderen Worten: Auch beim Stadtteilstfest bleibt man unter sich. Und wenn in einer Radiosendung gelobt wird, dass man doch mit dem Lastenfahrrad alles machen könne und gar kein anderes Verkehrsmittel brauche, dann sagt das auch etwas über den lebensweltlichen Horizont aus.¹⁸

Kennen wir die Lebenswelten anderer Menschen?

Im Goinger Kreis ist uns dieses Auseinanderleben an politisch ganz unverfänglicher Stelle aufgefallen und ohne, dass wir danach gesucht hätten, nämlich in einem Projekt über das Homeoffice in der Corona-Zeit. In vielen Publikationen war die Rede von der Arbeit der Zukunft, vom Recht auf Homeoffice (alles andere nur mit begründeter und befristeter Ausnahmegenehmigung!) und immer wieder hörte man Zahlen wie die, dass 80 Prozent der Arbeit von zu Hause erledigt werden könnten und die restlichen 20 Prozent auch nur nostalgische Gewohnheit oder falsche „Präsenzkultur“ seien. Als die Frage anstand, ob Arbeitgeber den Impfstatus von Mitarbeitern prüfen dürften, wurde in Statements allein auf die Situation im Großraumbüro hingewiesen. Ein kurzer Blick in die Zahlen zeigt, dass dieses Bild nicht mit der Wirklichkeit übereinstimmt. Nur rund 40 Prozent der Beschäftigten arbeiten an Bildschirmarbeitsplätzen, und auch die Existenz eines Bildschirmarbeitsplatzes sagt ja nicht viel aus: Auch ein Lagerdisponent oder gar Lagerarbeiter, ein Arzt, ein Wissenschaftler im Labor, ein Produktionsleiter, eine Stationsleiterin im Krankenhaus, ein Rezeptionist im Hotel und Millionen andere haben einen Computer und Bildschirm und sind trotzdem an einen bestimmten Arbeitsplatz gebunden. Für die meisten dieser Menschen stellte sich auch nicht die Frage, ob sie vom Homeoffice wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren – sie waren auch während der Pandemie nie weg! Und egal ob im

¹⁶ Vgl. dazu den bemerkenswerten Artikel von Yascha Mounk, Sie bleiben unter sich. Die angelsächsische Campus-Universität spaltet die Gesellschaft. Ein Lob auf die hiesigen Hochschulen, DIE ZEIT Nr. 43/2021, 21. Oktober 2021. Zur älteren Situation vgl. Klopprogge, Axel, Fachhochschulabsolventen im Daimler-Benz-Konzern, in: Die neue Hochschule für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst, 35 (1994) S.19-21

¹⁷ Vgl. den Hinweis bei Wagenknecht, Die Selbstgerechten 2021 S.213: „Es ist schon bemerkenswert, dass der Anteil der Schüler mit migrantischen Wurzeln in Berlin zwischen 2,9 Prozent am Heinrich-Schliemann-Gymnasium im teuren Prenzlauer Berg und 92,1 Prozent am Diesterweg-Gymnasium in Berlin-Gesundbrunnen variiert.“

¹⁸ Vgl. hierzu auch die sogenannte Kontakthypothese von Allport, Gordon, The Nature of Prejudice, 1971

Operationssaal oder in der Werkstatt: Viele dieser Menschen müssen ihre Arbeit gemeinsam mit und in nächster Nähe zu ihren Kollegen verrichten.¹⁹

Nun werden die genannten Äußerungen gewiss nicht in böser Absicht gemacht, aber umso bedrückender ist die sich daraus ergebende Frage: Haben die Menschen, die solche Zahlen verbreiten und als anzustrebende Zukunft loben, noch nie einen Busfahrer, nie eine Krankenschwester, nie eine Verkäuferin gesehen oder nehmen sie diese nicht mehr als systemrelevant wahr? Sehen sie nur noch die Bildschirmoberfläche (und vielleicht den Webdesigner) des Amazon-Portals, wo sie ihre Waren online bestellen, aber nicht mehr den Boten, der ihnen die Waren bringt – ganz zu schweigen von all den anderen in der Produktions-, Service- und Lieferkette?

In demselben Rahmen der Corona-Epidemie tauchte der Begriff der „systemrelevanten Berufe“ auf – sie sollten für das Funktionieren der Gesellschaft unverzichtbar sein. Die dort Tätigen sollten auch im Lock-down besondere Aufmerksamkeit zum Beispiel hinsichtlich der Kinderbetreuung genießen. Allein schon die ständigen Veränderungen der Definition setzten Fragezeichen hinter die Tauglichkeit des Begriffes „Systemrelevanz“. Die Zusammenstellung war äußerst heterogen. In manchen Bundesländern waren landwirtschaftliche Berufe enthalten, in anderen nicht – kommen die Menschen in letzteren Regionen ohne Essen und Trinken aus? Nach Interventionen verschiedener Verbände wurde die Liste bis zur Trivialität erweitert und war am Ende eher ein Spiegel erfolgreicher Lobbyarbeit als tatsächlicher gesellschaftlicher Notwendigkeiten.

Dennoch lohnt es, einen Blick auf Kategorien wie „Purpose“, „Systemrelevanz“, „gesellschaftliches Prestige“ und schließlich das Entlohnungsniveau zu werfen. Der *Verkauf* von Lebensmitteln galt als systemrelevant, die *Produktion* dieser Lebensmittel nicht. Gebäude zu *reinigen* galt als systemrelevant, nicht jedoch diese Gebäude zu *bauen* und zu *warten*. Omnibusse und Lkw zu *fahren*, galt als systemrelevant, nicht jedoch dieselben *herzustellen*, zu *reparieren* oder zu *betanken*.²⁰ Auch von den Berufen, die als systemrelevant gelten, haben viele ein geringes Berufsprestige, ja insgesamt haben systemrelevante Berufe ein niedrigeres Prestige als nicht systemrelevante Berufe. Wie kann das sein? Und in wessen Augen ist das so? Haben Fernfahrer, Lokführer, Reinigungskräfte wirklich ein geringeres Berufsprestige in den Augen von Fernfahrern, Lokführern oder Reinigungskräften? Und haben diese Tätigkeiten ein geringeres Berufsprestige in den Augen derjenigen, die auf die entsprechenden Leistungen angewiesen sind? Gibt es nicht eher eine Korrelation zwischen dem niedrigen Prestige bestimmter Berufe und ihrem Verschwinden aus der Wahrnehmung zum Beispiel in der Homeoffice-Diskussion?

Erhärtet wird dieser Verdacht durch den modischen Begriff des „Purpose“. Auf den ersten Blick scheint „Purpose“ etwas ähnliches zu bedeuten wie „systemrelevant“. Purpose wird zum Beispiel so beschrieben: „Aus Sicht von *Good Jobs* sind Purpose-Unternehmen solche, die einen Mehrwert für die Gesellschaft oder die Umwelt bieten.“²¹ Davon abgesehen, dass es in einer Marktwirtschaft eigentlich gar keine Unternehmen gibt, die nicht in

¹⁹ Vgl. dazu Klopprogge, Axel / Burmeister, Axel / Kempen, Axel, Die Rolle menschlicher Beziehung für virtuelles Führen und Zusammenarbeiten, Ergebnisse einer Studie des Goinger Kreises in der Corona-Krise (Teil 2) 2020 S.8; Fleckenstein, Tom / Wagner, Veronika, Arbeiten von zu Hause: Homeoffice könnte Erwerbswelt spalten, Tagesschau 17.11.2021

²⁰ Schrenker et al., Applaus 2021 S.2ff.

²¹ <https://www.hallokarriere.com/purpose-unternehmen/>

irgendeiner Form einen Wert für die Gesellschaft liefern²², verengt sich die Perspektive des Begriffes rasch: „Diese Unternehmen sind im Bereich Bildung, Nachhaltigkeit, Tierwohl, Klimaschutz etc. tätig oder setzen sich dafür ein, dass zum Beispiel menschliches Leid gelindert wird. Kurzum, sie streben danach, die Welt zu einem besseren Ort zu machen.“²³ Als nicht „purposefähig“ gelten demgegenüber zum Beispiel Unternehmen, die Waffenhandel oder Menschenhandel betreiben oder konventionelle Energien einsetzen.

Abgesehen von der fragwürdigen inhaltlichen Auswahl, auf die wir zurückkommen werden, stellt sich die Frage: Spiegeln diese Sichtweisen und Kategorisierungen nicht einfach nur den begrenzten Lebenshorizont bestimmter Schichten wider, die das Bewusstsein für die Leistungszusammenhänge einer arbeitsteiligen Gesellschaft verloren haben? Spiegeln sie nicht einfach nur Milieus wider, in welchen die Menschen, die diese Leistungen erbringen, gar nicht mehr wahrgenommen werden? Und wenn sie diese wahrnehmen, dann nur als Tätigkeiten mit weniger Prestige und Purpose. Ist es da noch verwunderlich, dass die so abgewerteten Berufe auch ein niedrigeres Lohnniveau besitzen? Das Mitleid, das gleichzeitig vielen der abgewerteten Tätigkeiten entgegengebracht wird, treibt den Mangel an Respekt auf die Spitze.

Bevor wir zur Sprache als Kommunikationsmittel kommen, erschreckt etwas, dass mit dem Beispiel des Homeoffice verwandt ist: Viele Verfechter der Gendersprache argumentieren nicht nur mit den Motiven (die hier nicht unser Thema sind), sondern bis hin zur Dudenredaktion damit, dass sie sich immer weiter ausbreite. Dies ist jedoch in Wirklichkeit nicht der Fall, was nicht nur subjektiv im Alltag nachprüfbar, sondern auch an objektiven Kriterien wie der Google-Wortnutzung abzulesen ist. Moderatoren und Publizisten wie Markus Lanz oder Giovanni di Lorenzo bestätigen, dass der Wunsch nach Genderformen nicht im Geringsten aus der Bevölkerung stammt, sondern aus dem inneren Zirkel von Redaktionen.²⁴ Wenn nun Mitarbeiter an Hochschulen und in Redaktionen trotzdem ehrlich davon überzeugt sind, dass die Gendersprache sich ausbreite, dann muss man wohl daraus schließen, dass sie mit Menschen außerhalb der eigenen Szene keinen Kontakt mehr haben.

Ein ähnlicher Eindruck ergibt sich auch in anderen Feldern: Ab und zu, aber immer noch selten genug taucht die Meldung auf, dass sich Deutschland bei der Breitbandinternet-Versorgung und erst recht bei der Mobilfunkabdeckung im ländlichen Raum auf dem Stand von Entwicklungsländern befindet. Man kann an drei Fingern abzählen, was das für diese Gegenden bedeutet: Es wird sich kein Unternehmen dort ansiedeln. Immobilienpreise fallen. Die jungen Leute werden weggehen. Mobile Internetdienste für Transport, Einkauf, Notruf, Sammeltaxi, die ja gerade im ländlichen Raum besonders Sinn machen könnten, können nicht realisiert werden und so weiter. Das alles ist aber nicht plötzlich wie die

²² Diese Widersprüchlichkeit wird implizit deutlich bei der Frage, ob man dem Purpose unabhängig vom Profit folgen soll oder ob der Purpose letztlich zum Profit führt (Anne M. Schüller, Purpose statt Leitbild: Wie Unternehmen sich neu erfinden müssen, 12.02.2019 <https://berufebilder.de/purpose-leitbild-unternehmen-erfinden/>): „Dabei ist Profit nie der Purpose per se. Besteht nämlich der Purpose darin, ein drängendes Problem der Menschheit zu lösen und damit die Welt an einer kleinen Stelle zu heilen, dann kann etwas wirklich Großes gelingen. Wo die größten Probleme sind, sind auch die größten Märkte. Am Ende ziehen die Besten die Besten magisch an. Guter Profit ist dann das Ergebnis.“ Kann man dann diesen offensichtlichen Zirkelschluss nicht auch umgekehrt anlegen? Wenn die größten Märkte dort sind, wo die größten Probleme der Menschheit liegen, sind dann nicht auch die größten Probleme dort, wo die größten Märkte sind? Und müssen wir dann nicht annehmen, dass die größten Profiteure offensichtlich die besten Problemlöser sind – es also gar kein Problem und kein Bedarf für die Purpose-Etikettierung gibt?

²³ <https://www.hallokarriere.com/purpose-unternehmen/>

²⁴ Gaschke, Susanne, Mehrheit der Frauen will keine Gendersternchen, WELT 31.05.2020

Corona-Pandemie über uns gekommen, sondern es hat sich über mindestens zwei Jahrzehnte vor aller Augen entwickelt. Wenn eine urbane Elite, die sich sonst mit großer Energie medial und politisch um alle möglichen Themen kümmert – man denke nur an die kurzfristige Abschaffung des Plastik-Strohhalmes auf europäischer Ebene –, dieses Thema nicht angepackt hat, dann gibt es nur eine Erklärung: Sie kommt dort nicht hin, es ist ihr egal oder beides zusammen.

„Wer schützt die Landwirte vor den hysterischen Städtern? Die Stigmatisierung von Landwirten als Volldeppen, Umweltvergifter und Tierquäler nervt – und wird in der Regel von Leuten unternommen, die eine Egge nicht von einer Walze unterscheiden können.“ Dies schreibt die bayerische Kabarettistin Monika Gruber in „einem Aufschrei“.²⁵ Der ländliche Raum sollte nicht zur Spielwiese von Idealisten verkommen, die wahrscheinlich selbst in der Stadt wohnen, aber auf dem Dorf ihr Idealbild einer unberührten Natur durchsetzen wollen. So lässt man heute im Havelland vielfach die Gräben verfallen, die schon vor Jahrhunderten zur Entwässerung der Sümpfe geschaffen wurden. Die Folge: Das Grundwasser steigt, und es steigt den Ansässigen in die Keller – ein Phänomen, dass sie bisher nicht kannten. Wenn man mit diesen Menschen redet, dann sind sie weder Umweltfeinde oder Klimaleugner. Sie wollen einfach nur kein Wasser im Keller haben. Diese Dorfbewohner haben übrigens wie Monika Gruber eine sehr präzise Vorstellung, wo die Menschen wohnen, die ihnen das einbrocken: Berlin Prenzlauer Berg. So entsteht Spaltung.

Ähnliches gilt auch für öffentliche Verkehrsmittel und den Übergang zur Elektromobilität. So lobenswert das Ziel sein mag, mehr Verkehr von der Straße auf die Schiene zu bringen: Wer das kurzfristig mit moralischem Druck („Autoscham“) oder Strafmaßnahmen gegen Autofahrer erzwingen will, der ist offenbar seit Jahren nicht mehr mit der Bahn gefahren oder er kommt ohnehin nicht aus seinem Viertel heraus. Auch der Verfall der Bahn und anderer Infrastrukturelemente ist nicht über Nacht gekommen, sondern hat sich über Jahrzehnte entwickelt. Warum waren diese Zustände, die jeden Tag die Lebensqualität von Millionen von Menschen betreffen, nicht in der gleichen Weise wochenlang Thema der einschlägigen Talkshows wie der Barbesuch Rainer Brüderles oder der Karnevalsauftritt Kramp-Karrenbauers?

Der ehemalige VW-Betriebsratschef Osterloh, der den strammen Kurs zur Elektromobilität durchaus mittrug, weist auf ganz praktische und gleichzeitig sozial spaltende Fragen bei der Nutzung hin: Wo und wie laden normale arbeitende Menschen ihre Elektroautos, die irgendwo vor ihrem Mietshaus auf der Straße parken müssen und keine Garage mit Wallbox haben?²⁶ Man muss auch darauf achten, dass Elektromobilität nicht zum exklusiven Vergnügen für Wohlhabende wird, die dann gleichzeitig noch moralisch auf die herabschauen, die immer noch keinen Porsche Taycan für 110.000 € fahren. In einem Autotest heißt es: „Die aus der Käseglocke der Hauptstädte dringenden Ansagen lassen nur den Schluss zu, künftig sei der Wunsch nach Mobilität mit Lastenfahrrädern, U-Bahnen, Car-sharing und vielleicht kleinen Elektroautos zu stillen. Es gibt aber noch Menschen, die nicht in Berlin-Mitte oder Brüssel-Zentrum wohnen, so wie unsere Freunde im Außendienst. Einer vertreibt Feuerschutzeinrichtungen, der andere Kabel. Beide fahren 2000 km.

²⁵ FAZ 29.10.2020; siehe ausführlicher Monika Gruber, Bärwurz und Jutta Dittfurth. Wie sich Städter und Landbevölkerung immer weiter voneinander entfernen, in: Monika Gruber / Andreas Hock, Und erlöse uns von den Blöden. Vom Menschenverstand in hysterischen Zeiten, München 2020 S.107-116

²⁶ Osterloh, Bernd (im Gespräch mit Carsten Germis), „Wir riskieren, was uns stark gemacht hat“, FAZ 3.8.2019

In der Woche. ‚Ich glaub nicht, dass in Robert Habeck oder der vor unserem knallharten Wettbewerb geschützte Apparat um Ursula von der Leyen noch wissen, wie es draußen zugeht‘, sagt der eine. Zeit ist für ihn Geld, er kann weder mit 100 km/h über die Autobahn schleichen noch alle 150 km eine halbe Stunde den Akku aufladen.“²⁷

Clemens Traub, selbst Aktivist gegen den Klimawandel, prangerte unlängst die enge schichtenspezifische Perspektive in der „Fridays-for-Future“-Bewegung an. So schreibt er unter anderem: „Die klassische Rollenverteilung zwischen ‚Täter‘ und ‚Opfer‘ im gesellschaftlichen Kontext wird dadurch gleichsam in fahrlässiger Art und Weise auf den Kopf gestellt: Nicht länger die alleinerziehende Mutter und Multijobberin wird als Opfer der bestehenden gesellschaftlichen Verhältnisse gesehen, sondern der klimabewusste Stipendiat und Einser-Abiturient, der erleben muss, wie Billigfleisch-Konsum unsere Umwelt gefährdet. Doch damit nicht genug: Statt den Sorgen hart arbeitender Menschen Gehör zu schenken, wird diesen auch noch ihr umweltfeindliches Dieselfahrzeug, das sie für die tägliche Fahrt zum Arbeitsplatz benötigen, zum Vorwurf gemacht. Statt Gerechtigkeitsfragen bei ‚Fridays for Future‘ mitzubedenken, reduzierte sich die Bewegung von Anfang an rein auf Fragen des Lebensstils. Auch in meinem Freundeskreis ist Artensterben einfach cooler als Altersarmut. Ist das Thema Gender hipper als Grundrente.“²⁸

Können wir noch miteinander reden?

Bei der Frage des Miteinanderredens müssen wir noch einmal auf das Thema Sprache zurückkommen. Wenn man sich intensiver mit gendergerechter Sprache beschäftigt, dann beschleicht einen – unabhängig von allen politischen, grammatischen, praktischen und logischen Aspekten – mehr und mehr eine ganz simple Frage: Waren diejenigen, die Gender-sprache in aller Ernsthaftigkeit und Konsequenz betreiben, in den letzten Jahren in einer Werkshalle, auf einem Gemüsemarkt, in einer Großküche, einem Pflegeheim, auf einem Campingplatz, auf einem Fußballplatz oder in einer Eckkneipe und haben sie dort mit den Menschen gesprochen?²⁹ Wohl kaum und offensichtlich haben sie auch kein Interesse daran. Eigentlich soll Sprache das freundliche Signal senden: „Ich will Dich verstehen und in Deiner Sprache mit Dir reden.“ Deshalb macht man sich die Mühe des Fremdsprachenlernens.³⁰ Die gendergerechte Sprache sendet aber von oben herab eine andere Botschaft: „Meine Haltung und meine Sprache sind besser als Deine und das zeige ich Dir jetzt mal.“ Es ist eher eine neue Variante des Kleriker-Lateins oder des Upper-Class-English. Die Kommentare von Arbeiterinnen in unseren Unternehmen zu dieser Sprache sind jedenfalls eindeutig: „Ja, wenn man sonst nichts zu tun hat.“

²⁷ Appel, Holger, Fahrbericht Opel Insignia: 1000 Kilometer, FAZ 3.11.2020; siehe auch Holger Steltzner, Diesel im Griff der Elite, 17.11.2018

²⁸ Traub, Clemens, Future for Fridays? Streitschrift eines jungen Fridays for Future Kritikers, Köln 2020 S.33. Siehe auch die Umwandlung der klassischen Pyramide der Arbeiterbewegung, bei der alle höheren Stände auf den Schultern der Arbeiter leben, hin zu einer Sicht, bei der diese Rolle von Migranten oder LGBT eingenommen wird. Was immer man von der klassischen Pyramide hält: Auf keinen Fall steht die Masse der Gesellschaft auf den Schultern von Schwulen, Migranten und Transgender. Vgl. dazu Thomas Thiel, Wir haben Respekt für euer Elend, FAZ 12.3.2021 und Douglas Murray, Murray, Douglas, The Madness of Crowds. Gender, Race and Identity, London 2019

²⁹ Siehe dazu auch die Gedanken bei Daniel Deckers, Der Preis der Geschlechtergerechtigkeit, FAZ 25.5.2021

³⁰ Zu den Auswirkungen der Gendersprache auf das Erlernen von Deutsch als Fremdsprache vgl. Edo Reents, Das Deutsche in der Welt, FAZ 21.5.2021

Erst recht betrifft das Miteinanderreden die Fähigkeit zum politischen Dialog – und zwar nicht ritualisiert in Talkshows, sondern mit normalen Menschen. Im Januar 2015 hatte der damalige SPD-Vorsitzende Siegmар Gabriel an einer Veranstaltung mit dem Titel "Warum (nicht) zu Pegida gehen" im Stadtmuseum Dresden teilgenommen, zu der etwa 200 Anhänger und Pegida-Gegner gekommen waren. Anschließend diskutierte er eine Stunde lang mit Pegida-Anhängern. Der SPD-Chef betonte: "Ich würde jetzt auch nicht mit Organisatoren reden, die im Neo-Nazi-Raum stehen. Aber mit den Menschen, die dort hingehen, die Sorgen haben, und die verärgert sind über die Politik, natürlich muss man mit denen reden", sagte er. Dieser Akt löste eine intensive Kontroverse aus, nämlich ob man mit Anhängern rechter Bewegungen sprechen dürfe. „Kein Dialog!“ war ein häufig zu hörendes Urteil.³¹

Unter dem Stichwort „Cancel Culture“ hat sich diese Haltung weiter ausgebreitet. Sie betrifft keineswegs nur fremdenfeindliche Aktivisten, sondern auch abweichende Meinungen im Wissenschafts- und Kulturbetrieb oder Alice Schwarzer bei einer Diskussion über Vollverschleierung.³² Killerworte, die nicht nur in dubiosen Hetzforen, sondern auch unter Wissenschaftlern selbst gebraucht und von angesehenen Tageszeitungen aufgegriffen werden sind „rechts-konservatives Milieu“ und vor allem „umstritten“ – so als sei Nordkorea-ähnliche Unumstrittenheit ein besonderes Gütesiegel. Es ist aber nicht moralisch hochwertig, wenn 51 Prozent den restlichen 49 Prozent den Dialog und Respekt verweigern. Auch nicht, wenn 80 Prozent dies mit 20 Prozent tun – und erst recht nicht, wenn fünf Prozent Elite dies mit 95 Normalbevölkerung tun.³³

In einer der zahlreichen Fernseh-Sendungen, in denen Hits vergangener Zeiten von Prominenten kommentiert werden, wurde das Lied „Schrei nach Liebe“ der deutschen Rockband „Die Ärzte“ aus dem Jahre 1993 vorgestellt. Die Kommentatoren bezeichnen es als das beste, mutigste und intelligenteste Lied gegen Rechts. Schauen wir uns den Text an. Gleich die erste Zeile lautet: „Du bist wirklich saudumm. Darum geht's dir gut... Alles muss man dir erklären, weil du wirklich gar nichts weißt.“ Dann kommt eine Portion Küchenpsychologie: „Deine Gewalt ist nur ein stummer Schrei nach Liebe. Deine Springerstiefel sehnen sich nach Zärtlichkeit. Du hast nie gelernt, dich zu artikulieren und deine Eltern hatten niemals für dich Zeit.“ Das alles mündet in den Refrain, der nur aus einem Wort besteht: „Oh oh oh, Arschloch!“ Und so weiter über mehrere Strophen. Gewiss wird dieses intelligente, einfühlsame und dialogorientierte Lied viele Rechtsradikale auf den richtigen Weg zurückgeholt haben, oder?

Der erwähnte Klimaaktivist Clemens Traub berichtet davon, wie der britische Aktivist Georg Marshall bei einer Veranstaltung seinen deutschen Mitstreitern die Leviten gelesen habe: „In seinen Augen haben Klimaleugner und Klimapopulisten vor allem aufgrund der Überheblichkeit vieler Umweltaktivisten so großen Aufwind. Es sei eben eine klassische

³¹ Debatte in der SPD: Siegmар Gabriel irritiert mit Pegida-Dialog, SZ 24.01.2015

³² Heike Schmoll, Selbstzerstörung der Wissenschaft, FAZ 4.11.2019; Sandra Kostner, Flucht vor Argumenten, FAZ 25.11.2020; Barbara Zehntpfennig, Worüber man nicht spricht, FAZ 5.5.2021 oder den Offenen Brief an den Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPUK) vom 31.1.2021. Thomas Thiel, Missbrauchtes Mitgefühl. An der Universität Halle soll der Arbeitskreis Antifaschismus wegen Transfeindlichkeit verboten werden, FAZ 8.12.2021. Siehe auch Douglas Murray, The stranglehold of the woke, Spectator 14.03.2020. Begriffe wie "faire Sprache", die auch von Unternehmen verwendet werden, beinhalten die Anmaßung, dass 99 Prozent der Bevölkerung „unfair“ sprechen.

³³ Zunehmend haben die Bürger das Gefühl, dass die Meinungsfreiheit zurückgeht. Vgl. Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach Köcher, Renate, Grenzen der Freiheit, FAZ 23.5.2019

‚Leerstelle‘, die neu besetzt werde: Viele Menschen hätten die Ignoranz der Weltretter satt und fühlten sich deshalb schließlich eher zu den ‚Trumps, Bolsonaros und Johnsons‘ dieser Welt hingezogen.³⁴

Gibt es explizite Spaltungsideologien?

Die bisher beschriebenen Anhaltspunkte beziehen sich eher auf sekundäre Effekte – egal ob positiv oder negativ. Weder wurde man zum Wehrdienst eingezogen, um soziale Durchmischung zu erreichen, noch demonstrieren junge Menschen für Aktionen gegen den Klimawandel, um die Landbevölkerung zu demütigen. Erst recht gilt das für den Effekt einer gutgemeinten, auf breiten Hochschulzugang fixierten Bildungspolitik. Zwar können auch gutgemeinte Dinge negative Effekte haben, aber es wäre wohl unfair, Spaltungsabsichten zu unterstellen.

Explizite Spaltung kann man dagegen hinter den sogenannten identitären Konzepten sehen. Sie gehen bewusst, sozusagen mit vermeintlich wissenschaftlichem Selbstbewusstsein davon aus, dass Menschen unwiderruflich eine bestimmte Identität haben, dass sich diese Identität an bestimmten Kriterien wie Geschlecht, Rasse und sexueller Orientierung festmacht und dass mit dieser Identität bestimmte Eigenschaften verbunden sind. Egal ob als rechte identitäre Bewegung oder als linke „Identity Politics“ und identitäre „Communities“, beides geht vom Grundgedanken her zurück auf die identitären Konzepte des im 19. Jahrhundert entstehenden „naturwissenschaftlichen“ Rassismus, der etwas ganz anders ist als ein traditionelles Vorurteil. Er geht davon aus, dass Veranlagung, Lebensraum und Kultur eine unauflösbare identitäre Einheit bilden.³⁵ Das Verbot der kulturellen Aneignung ist dann ebenso eine logische Konsequenz wie die Kritik an Schauspielern, die eine andere als ihre eigene Identität spielen, oder an Autoren, die aus einer anderen als ihrer eigenen Perspektive schreiben. Auch das Konzept frei gewählter parlamentarischer Repräsentanten, die gegenüber dem ganzen Volk verantwortlich sind, wird kritisiert. Vertretung ist nur noch durch Mitglieder der eigenen Community möglich. Der nächste Schritt wäre das Ständeparlament und das mittelalterliche „privilegium fori“, d.h. dass nur noch Mitglieder der eigenen Community über jemand Recht sprechen können. Spaltung der Gesellschaft ist für die Identity Politics kein unbeabsichtigter Nebeneffekt, sondern Programm. Wenn ein „Das sagst Du nur als Mitglied der Community xy“ überhandnimmt, dann können wir nicht mehr miteinander reden.³⁶

Der Harvard Philosoph Michael Sandel hat in seinem aktuellen Buch „The Tyranny of Merit“ die These entwickelt, dass eine gutgemeinte Mischung von Leistungsprinzip und Durchlässigkeitsideologie in die Spaltung führen kann. Je mehr man propagiert, dass jeder etwas werden kann, wenn er gute Ausbildung hat und sich anstrengt, umso mehr fühlen sich diejenigen abgewertet, die nicht studieren und nicht „oben“ sind. Es könnte sich lohnen, diesen Gedanken auch für Deutschland näher zu verfolgen.

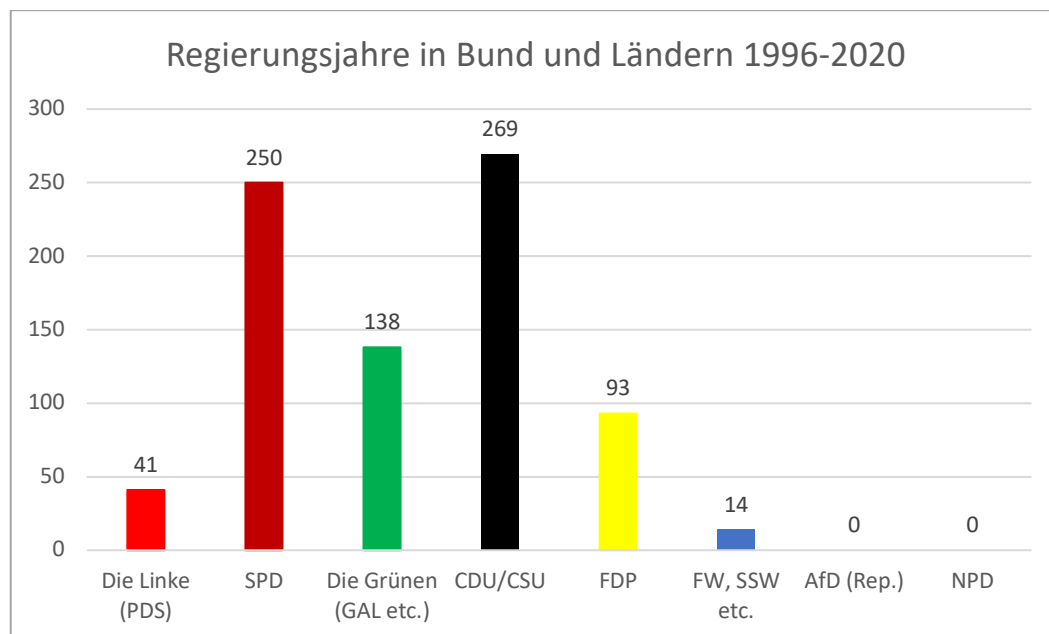
³⁴ Traub, Future for Fridays? S.78

³⁵ Klinkenberg, Hans Martin, Verschiedene Antisemitismen und Versuche ihrer Überwindung, unveröffentlichtes Skript zur Ringvorlesung „Judentum, Antisemitismus und Europäische Kultur“ der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen im Sommersemester 1985

³⁶ Vgl. dazu Maxim Biller, Identitätspolitik: Das eiskalte Aufklärungsmanifest, DIE ZEIT Nr. 24/2020, 4. Juni 2020; Douglas Murray, The Madness of Crowds

3. Wer die Macht hat, hat auch die Verantwortung – also wir.

Vielleicht mag dieser Blick auf die beschriebenen Indikatoren überraschen. Werden hier nicht die Guten für das Böse verantwortlich gemacht? Wo sind die Populisten, die rechten Hetzer, die AfD? Nicht, dass wir an der AfD oder an den rechten Hetzern irgendetwas Sympathisches finden, aber sie sind schlichtweg nicht an der Macht – weder im Staat noch an Hochschulen, weder in Redaktionen noch in vergleichbaren Institutionen. Ein Blick auf die Regierungsjahre der verschiedenen Parteien in Bund und Ländern zeigt: Unser Land wird seit 25 Jahren von der Mitte bis zur extremen Linken regiert.



Quelle: Eigene Auswertung

Das alles ist keine Kritik an irgendeiner Partei oder an einer fernen gesellschaftlichen Gruppe. Wir reden über uns selbst. Wir sollten auch nur über uns selbst und nicht über andere reden. Wir selbst sind die Elite, die wir meinen. Egal ob CDU, SPD oder Grüne – wir sind heute alle irgendwie links, liberal, ökologisch, proeuropäisch und so weiter. Wir sind es doch, die über Trump, die Kaczynskis und die AfD lästern. Wir haben doch eher Sympathie und Entschuldigungen bereit für Gewalt bei Demonstrationen gegen Stuttgart 21 oder den Dannenröder Forst als bei Montagsdemonstrationen von Pegida oder bei den Querdenken.

Wer an der Macht ist, hat per Definition auch die Verantwortung. Wer sonst? Das Auseinanderfallen von Macht und Verantwortung ist doch das schwer Erträgliche zum Beispiel im Dieselskandal. Als alles gut lief, haben die Mächtigen alles auf sich und ihre Managementleistung zurückgeführt, obwohl sie Autos weder konstruiert noch gebaut oder verkauft haben. Und sie haben damit ihre Vergütungen rechtfertigt. Als dann der Betrug aufflog, wussten sie plötzlich von nichts und haben alles auf das individuelle Fehlverhalten unterer Chargen geschoben. Das ist auch die übliche Haltung vieler Unternehmenszentralen: Macht und Erfolg werden zentralisiert, die Verantwortung für Fehler wird umgehend

dezentralisiert. Deshalb unsere generelle, von Inhalten und Einzelfällen ganz unabhängige These: Es ist überhaupt nicht schlimm, Macht zu haben, Macht anzustreben oder Elite zu sein. Aber wer die Macht hat, der hat auch die Verantwortung – als Gesamtfunktion (Präsident, CEO etc.), als Teilfunktion oder auch als prägende Schicht und Elite in allen möglichen Funktionen. Zum Beispiel haben die Mitglieder des Goinger Kreises die Gelegenheit, Denkschriften wie die vorliegende zu erarbeiten, in ihren Heimatunternehmen Arbeitsbedingungen oder in Vorlesungen Studenten zu prägen – die meisten anderen Menschen haben diese Möglichkeit nicht. Wie gesagt: Das ist noch keine inhaltliche Vermutung, wer was falsch gemacht haben könnte, sondern eine „organisationsethische“ Feststellung. Dies genau ist übrigens die Methode, die der amerikanische Philosoph Michael Sandel in seinem aktuellen Buch über die gesellschaftliche Spaltung in den USA und anderen Ländern anwendet – etwas verkürzt ausgedrückt: Zu verstehen, warum acht Jahre Obama zur Wahl Donald Trumps geführt haben.³⁷

In den letzten Jahrzehnten wurden Begriffe wie „Elite“, „Macht“, „Hierarchie“, ja sogar „Entscheidung“ zu Unwörtern oder gar Schimpfwörtern – auch in Unternehmen und in der Managementliteratur. Dies sieht auf den ersten Blick sympathisch und demokratisch aus – aber nur auf den ersten Blick. Die alten Institutionen, auch die alten Demokratien haben demonstrative und feierliche Zeremonien der Amtseinführung entwickelt. Das hat zum einen die Aufgabe, der Welt deutlich zu machen, wer jetzt der Chef ist. Aber es hat auch einen Aspekt, an den wir alle bisher wenig gedacht haben: Es macht der Person vor aller Augen deutlich, dass sie jetzt der Chef ist. Sie ist jetzt Papst, Präsident, Bundeskanzler, CEO, Intendant, Abteilungsleiter Herrenoberbekleidung, Frontfrau einer Talkshow, Lehrerin und Zensurengeber – und nicht mehr der Kumpel von nebenan und nicht mehr Opfer, nicht Robin Hood, nicht mehr Opposition, nicht mehr kritischer Beobachter oder Begleiter. Wir Deutschen haben Angela Merkel nicht 16 Jahre zur Bundeskanzlerin gewählt, damit sie unser Kumpel war, sondern damit sie – demokratisch kontrolliert – Macht ausübte. Sie sollte initiieren, entscheiden, gestalten – und dann dafür geradestehen und sich dem Votum der Wähler stellen.

Genau das wollen aber die im obigen Sinne „Weichgespülten“ nicht. Und sie sind ja nur scheinbar weichgespült. In Wirklichkeit wollen sie die volle Macht – wie jede Elite. Aber sie wollen sich nicht exponieren, nicht in den Wettbewerb der Argumente gehen, nicht die eigene Leistung der Bewertung aussetzen, sich nicht dem Votum der Wähler stellen, nicht andere überzeugen und somit nicht die Qualität der eigenen Argumente testen müssen. Wenn man diese Mischung aus Macht und Verantwortungslosigkeit (=Unschuld) will, dann bleibt eben nur die Gewalt, angefangen von der relationalen Gewalt, die alle anderen potenziell Andersdenkenden schon im Voraus diffamiert, bevor sie überhaupt den Mund aufgemacht haben. Ist es nicht bezeichnend, dass sich seit jeher und bis heute die autoritären Machthaber immer als Opfer von Verschwörungen und äußeren Bedrohungen darstellen und auch genau die Schuldigen benennen können?

Die scheinbare Aversion gegen Hierarchie und Macht führt geradewegs in Machtmissbrauch und Spaltung der Gesellschaft. Und es ist natürlich auch ein Ausdruck des

³⁷ Sandel, Michael J., *The Tyranny of Merit. What's Become of the Common Good?*, New York 2020. Ein ähnlicher Gedanke liegt dem Buch von Sahra Wagenknecht, *Die Selbstgerechten: Mein Gegenprogramm - für Gemein Sinn und Zusammenhalt*, Frankfurt/New York 2021 zugrunde.

„Nichterwachsenwerdenwollens“.³⁸ Eliten, Machthaber, Amts- und Funktionsträger im weitesten Sinne müssen sich dazu bekennen, dass sie Elite sind und dass sie in ihrem Feld Macht haben. Und sie sollten sie auch gebrauchen, im Rahmen des jeweils Erlaubten und Angemessenen, denn dafür werden sie ausgewählt und bezahlt. Aber genau dieses Bekenntnis führt eben dazu, dass sie auch Verantwortung übernehmen müssen und damit der demokratischen Kontrolle oder einfach der Leistungskontrolle unterliegen. Deswegen können wir die Verantwortung für die gesellschaftliche Spaltung nicht auf andere abwälzen, sondern müssen mit der Ursachenforschung bei uns selbst anfangen.

Standpunkt

Erste Stimmen aus der Politik deuten auf ein Umdenken

Es scheint, dass diese Botschaft in Teilen der Politik angekommen ist und der Bewusstseinswandel zaghaft begonnen hat. Wie einige Beispiele zeigen, äußern sich Politiker unterschiedlicher Parteien nachdenklich und selbstkritisch:

Der ehemalige SPD-Kanzlerkandidat Peer Steinbrück wirft seiner eigenen Partei, den Sozialdemokraten vor, sich von den Alltagssorgen in der Bevölkerung entkoppelt zu haben. "Wie die Sozialisten in Frankreich ist auch die SPD in Gefahr, sich mehr um Antidiskriminierungspolitik und Lifestyle-Themen zu kümmern und darüber die Befindlichkeiten der Mehrheitsgesellschaft außer Acht zu lassen."³⁹

Der ehemalige Grünen-Außenminister Joschka Fischer hat dies die Sozialdemokratisierung aller Parteien genannt. Er resümiert: Unentwegt vor der „Spaltung der Gesellschaft“ zu warnen, selbst aber kein Konzept zu haben, wie die Bedürfnisse nach Sicherheit und Heimat der eigenen Klientel mit den rasanten globalen Veränderungen zu vermitteln sind, führe geradewegs in die politische Bedeutungslosigkeit. 9,7 Prozent für die SPD in Bayern sprächen für sich.⁴⁰

In einer Talkshow über die angeblich fehlende soziale Akzeptanz von SUVs konstatierte der sächsische Ministerpräsident Kretschmer, der seine letzte Wahl gewonnen hatte, weil er systematisch unter die Leute gegangen war: „Diese Themen interessieren außerhalb von Berlin Mitte keinen Menschen.“

Ein Gedanke in dieselbe Richtung kam von SPD-Kanzler Olaf Scholz: „Die Auszählung der Stimmen in den USA war nicht nur ein tagelanger Polit-Krimi, sondern er ist auch eine eindringliche Warnung. Eine Warnung auch an uns in Deutschland, wohin es führen kann, wenn eine Gesellschaft sich spalten lässt. In den USA ist es gar nicht allein der Gegensatz zwischen Arm und Reich, der das Land spaltet. Es ist der immer stärker wachsende Gegensatz zwischen Großstadt-Bewohnern und der Landbevölkerung. Die Eliten an Ost- und Westküste nennen die ländlichen Staaten des mittleren Westens naserümpfend ‚Fly over States‘, also Bundesstaaten, mit denen sie nichts zu tun haben wollen, über die sie nur hinwegfliegen. Diese Spaltung ist im Übrigen keine Erfindung von Donald Trump, es gab sie schon vorher. Der US-Präsident hat sie nur

³⁸ Vgl. zu diesem Phänomen Alexander Kissler, *Die infantile Gesellschaft. Wege aus der selbstverschuldeten Unreife*, Hamburg 2020

³⁹ SPIEGEL 2.3.2018

⁴⁰ NZZ 3.10.2018

aufgegriffen und in seiner Amtszeit gnadenlos politisch ausgebeutet und vertieft. (...) Auch bei uns in Deutschland ist zu beobachten, dass die Gesellschaft auseinanderläuft. Dass sich manche wie Bürgerinnen oder Bürger zweiter Klasse fühlen. Andere wiederum glauben, dass ein gelungenes Leben nur mit Studium und toller Altbauwohnung möglich sei. Diese Entwicklung ist schlecht. Denn unser Gemeinwesen funktioniert nur dann auf Dauer gut, wenn wir es als unsere gemeinsame Angelegenheit begreifen.“⁴¹

Baden-Württembergs Ministerpräsident Winfried Kretschmann äußert sich strikt gegen Vorschriften für eine geschlechtergerechte Sprache. "Von diesem ganzen überspannten Sprachgehebe halte ich nichts", sagte der Grünen-Politiker. "Natürlich müssen wir darauf achten, dass wir in unserer Sprache niemanden verletzen, und Sprache formt unser Denken ein Stück weit. Aber jeder soll noch so reden können, wie ihm der Schnabel gewachsen ist." Er sei gegen "Sprachpolizisten".⁴²

WELT-Chefredakteurin Dagmar Rosenfeld wirbt leidenschaftlich für eine Debatte, die nicht Millionen hart arbeitender Menschen via Sprachcode aussteuert: „Im Kampf für Identitätspolitik, für eine gendersensible Sprache und eine bereinigte Kulturgeschichte bleibt die Weste schön weiß. Schließlich macht man sich mit akademischen Debatten die Hände nicht schmutzig. Nur: Mit der Lebenswirklichkeit der Menschen, die von ihrer Hände Arbeit leben, haben diese Debatten nichts zu tun.“⁴³

In einem Interview äußerte die LINKEN-Politikerin Sahra Wagenknecht: „Es gibt eine zunehmende Intoleranz. Das Grundproblem ist die Haltung. Wer nicht für mich ist, ist kein Andersdenkender, sondern ein schlechter Mensch. Das ist ein typisches Herangehen des linksliberalen Milieus: Wer für eine Begrenzung von Zuwanderung ist, ist ein Rassist. Wer CO2-Steuern kritisiert, ein Klimaleugner. Wer die Schließung von Schulen, Restaurants und Fitnessstudios nicht für richtig hält, ein ‚Covidiot‘. Man muss aufhören, Debatten zu moralisieren oder bewusst darauf auszurichten, Leute niederzumachen. Alle – vom Konservativen bis zum linken Spektrum –, die ein Interesse daran haben, dass unser Land nicht wie die USA endet, mit dieser extremen Spaltung, sollten die Fähigkeit zurückgewinnen, mit Anstand und Respekt zu diskutieren.“⁴⁴

Auch Daniel Cohn-Bendit, der grüne Vordenker, ist nachdenklich geworden: „Was mich politisch heute beschäftigt, ist die Frage: Warum gibt es immer wieder Bewegungen, die eine richtige Kritik äußern – die Frauenbewegung, die Schwulenbewegung, die Umweltbewegung. All diese Bewegungen haben für mich einen nachvollziehbaren politischen, sozialen und ökonomischen Ansatz. Warum gibt es innerhalb dieser Bewegungen aber immer einen Moment, in dem sie sich einer totalitären Versuchung nicht entziehen können?“⁴⁵

In einem ausführlichen Beitrag mit dem Titel „Wie viel Identität verträgt die Gesellschaft? Identitätspolitik darf nicht zum Grabenkampf werden, der den Gemeinsinn zerstört: Wir brauchen eine neue Solidarität“ hat sich der ehemalige Bundestagspräsident Wolfgang Thierse zu Wort gemeldet. Er schreibt unter anderem: „Linke Identitätspolitik ist in der Gefahr, die notwendigen Durchsetzungs- und

⁴¹ Gastbeitrag in der BILD am Sonntag vom 7.11.2020

⁴² Zitiert nach T-online 2.8.2020

⁴³ Zitiert nach Gabor Steinert, Politische Korrektheit: Warum der Widerstand wächst, LinkedIn 02.03.2021

⁴⁴ DIE WELT 1.2.2021

⁴⁵ Zitiert nach „Für eine Neubelebung der Debattenkultur – ‚Ministern nicht den Ring küssen, sondern ihnen die Stirn bieten‘“, Ostbelgien direkt 02.03.2021

Verständigungsprozesse zu verkürzen und zu verengen. Aber es wird nicht ohne die Mühsal von Diskussionen gehen. Diese zu verweigern, das ist genau das, was als Cancel Culture sich zu verbreiten beginnt. Menschen, die andere, abweichende Ansichten haben und die eine andere als die verordnete Sprache benutzen, aus dem offenen Diskurs in den Medien oder aus der Universität auszuschließen, das kann ich weder für links noch für demokratische politische Kultur halten.“⁴⁶

4. Unsere eigenen Stellhebel gegen gesellschaftliche Spaltung besser verstehen und nutzen

Wir hoffen, dass diese Politikerstimmen nicht nur Wahlkampfgeklengel waren, sondern dass sie tatsächlich der Beginn eines Umdenkens im politischen Bereich sind. Wir wollen diese Aspekte weiter im Blick behalten und auch als Anregung für selbstkritische Fragen nutzen. Wir sind jedoch nicht primär Politologen oder Soziologen und müssen zu den genannten Eindrücken keine wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse gewinnen – falls das überhaupt möglich ist. Für unser Projekt bedeutet es, dass wir hinter die bisherigen Ausführungen im Prinzip einen Punkt machen. Wir brauchen diesen Rahmen und wir brauchen dieselben Fragen, aber wir wollen tiefer eindringen, und zwar dort, wo es möglicherweise uns selbst wehtut – nicht als Beobachter und Zeitungsleser, sondern als Verantwortliche.

Wir wollen uns selbst nicht als Beurteiler oder Beobachter, Ankläger oder Richter sehen, sondern als Akteure. Wir sind keine Opfer und wir sind nicht unbeteiligt. Wir selbst sind „Elite“ als Manager, Politiker, Professoren oder Berater und wir sollten diese Rolle und die damit verbundene Verantwortung annehmen. Dies gilt besonders, da wir zu einem großen Teil dem Personalmanagement verbunden sind, ja vielfach explizite gestalterische Verantwortung in diesem Thema tragen. Selbst in dem klassischen Benachteiligungsthema der Frauen können wir nicht mehr Opfer oder Ankläger spielen, wenn das Personalmanagement immer mehr in weiblicher Hand ist.

Wer sollte etwas beeinflussen können, wenn nicht wir? Wir haben in unseren Unternehmen Menschen, die mehr verdienen, und andere, die weniger verdienen. Wir haben in unseren Belegschaften unterschiedliche Bildungsgänge, unterschiedliche Aufgaben, unterschiedliche Freiheitsgrade, unterschiedliche Nationalitäten und Kulturen, unterschiedliche Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen. Auf all das haben wir Einfluss. Wir entscheiden, wer eingestellt wird und wer nicht. Wir beeinflussen Karrieren, ja überhaupt die Durchlässigkeit innerhalb von Unternehmen. Wir haben Einfluss auf Sozialleistungen und darauf, welche Themen zur Sprache kommen und wie sie diskutiert werden.

Wir sind es, die Digitalisierung gestalten, Infrastrukturentscheidungen treffen, an Schulen und Hochschulen und in Medien Meinungen bilden. Wir sind es, die sich über das Für und Wider von Homeoffice äußern können. Und nicht zuletzt gestalten wir das Miteinander von Menschen in den Unternehmen, in denen wir für die Personalarbeit verantwortlich sind. Mit anderen Worten: Wir sollten nicht so tun, als seien wir in der Rolle von David gegen Goliath oder des mutigen Mahners gegen das böse Establishment. Nein, wir sind oben. Wir sind an der Macht – geistig, politisch, funktionsmäßig, medienmäßig, wirtschaftlich. Wer denn sonst, wenn nicht Top Manager, Minister, Professoren, Publizisten, Berater? Das ist auch nicht schlimm, aber daraus erwächst uns eine Verantwortung.

⁴⁶ Wolfgang Thierse, Wie viel Identität verträgt die Gesellschaft? FAZ 22.02.2021

Ob wir wollen oder nicht, wir haben Einfluss auf eine große Anzahl von Stellhebeln des sozialen Zusammenhalts. Dies gilt negativ oder positiv. Dabei wollen wir uns gar nicht mit dem bewussten Fehlverhalten sogenannter schwarzer Schafe aufhalten – so schlimm es ist, wird es diese wohl immer geben. Wir wollen vielmehr den Blick auf die Werte, Strukturen, Prozesse und Instrumente unserer Arbeit, nämlich der Personalarbeit in Unternehmen richten: Vielleicht tragen wir selbst zu Spaltungen bei, ohne dass es uns bewusst ist. Vielleicht machen wir aber auch bestimmte Dinge gut, von denen man in anderen Bereichen lernen kann. Und schließlich: Wir alle, die Menschen in Unternehmen, sind ja keine anderen Wesen als die Menschen in der Gesellschaft.

B Was Personalarbeit mit gesellschaftlicher Spaltung zu tun haben könnte – oder mit Zusammenhalt

Seit seiner Gründung im Jahre 2004 ist der Zusammenhalt der Gesellschaft ein Herzensanliegen des Goinger Kreises, auch wenn wir es bisher nicht in einem eigenen Projekt explizit zum Thema gemacht haben. Als gesellschaftlich mitdenkende Personalmanager, Unternehmensberater, Wissenschaftler, Politiker sehen wir im Goinger Kreis eine Liste von Themen, die sich sicher fortsetzen und erweitern ließe. Spannend und entscheidend an vielen dieser Themen ist, dass sie sozialen Sprengstoff enthalten, obwohl sie auf den ersten Blick nicht das Etikett „sozial“ tragen. Wir wollen dieselben Fragen, die sich an die Gesellschaft stellen, auch an uns selbst und unsere Unternehmen stellen: Begegnen sich Menschen unterschiedlicher Schichten? Kennen wir die Lebenswelten anderer Menschen? Können wir noch miteinander reden? Gibt es explizite Spaltungsideologien? Wir wollen besser verstehen, welcher soziale Sprengstoff in diesen und anderen Themen enthalten ist, mit denen wir in unseren Unternehmen und unserem Wirkungskreis täglich zu tun haben. Wir wollen Zusammenhänge offenlegen, Bewusstsein schaffen und wenn möglich konkrete Anregungen geben – natürlich nicht zuletzt für uns selbst.

1. Unerwartete Spaltungskeime in Digitalisierung, ökologischer Transformation und New Work

Manche Themen wie „Digitalisierung und Personalarbeit“ sind Felder, in denen wir bereits konkret gearbeitet und gehandelt haben. Wie werden sie sich verändern? Welchen Zusammenhang haben sie mit der aktuellen Frage des sozialen Zusammenhalts?

Spaltung durch Digitalisierung?

Bei sozialen Folgen der Digitalisierung denkt man zumeist an die Gefahr von Arbeitsplatzverlusten – Ersatz von Menschen durch Roboter. Im Hinblick auf die Spaltung der Gesellschaft gibt es aber noch ganz andere Entwicklungen: Mit der Digitalisierung wird eine neue hierarchiefreie und selbstbestimmte Arbeitswelt prophezeit. Tatsächlich ist aber eine Zerteilung zu erkennen: Die einen erhalten – wenn sich die Ankündigungen bewahrheiten – mehr Gestaltungsfreiheit, die anderen weniger. Sie werden nur noch zu Ausführenden definierter Aufgaben und Prozesse ohne eigene Gestaltungsmöglichkeit. Dies beeinflusst bereits Führungsinstrumente und letztlich stellt es auch in Frage, warum man noch eine Berufsausbildung braucht, wenn man doch in Echtzeit durch Virtual-Reality-Brillen angeleitet werden könnte.

Bereits im Fazit zu unserem Projekt zur Digitalisierung in der Personalarbeit haben wir über die seltsame Blindheit für Menschen außerhalb des eigenen Lebenskreises geschrieben: „Wie kann es sein, dass ein System, das so starr, hierarchisch und von Misstrauen getrieben ist, gleichzeitig als unhierarchisch, vertrauensvoll und flexibel beschrieben wird? (...) Eine mögliche Erklärung dieses seltsamen und teilweise peinlichen Widerspruches ist vielleicht ganz einfach: Immer stärker wuchs in uns der heimliche Verdacht, dass es gar nicht um einen Widerspruch zwischen Propaganda und Realität, nicht um analytische Nachlässigkeit berauschter Digitalisierungs-Jünger geht, sondern eher um eine neue Art sozialer Spaltung – um zwei verschiedene Gruppen von Menschen. ‚Agil‘ ist einfach nicht für alle gedacht. Eine kleine Elite arbeitet hierarchiearm, in freizeitähnlichem

Loft-Ambiente, zeitlich und räumlich flexibel, unter Zugang zu allen Informationen. Sie entwirft die Algorithmen und sonstigen Prozesse und Verfahren, nach denen die große Masse der Menschen lebt und ihre Tätigkeiten verrichtet, falls sie darin nicht ohnehin von Robotern ersetzt werden. Diese Sklaven werden von Bots interviewt und von Algorithmen auf ihre völlige Übereinstimmung mit der Aufgabenstellung überprüft, während die Elite ganz undigital über den Gartenzaun kommuniziert und ihre Netzwerke pflegt. Die große Masse erhält die Informationen zugeteilt, die zu ihrer Persönlichkeit passen und die für ihre Arbeit notwendig sind, während sich die Elite den selbstbestimmten Zugang zu allen Informationen offenhält. Diese Struktur ist keine unbekannte. Es ist das in ‚Schöne neue Welt‘ beschriebene Gesellschaftsmodell einer gutgemeinten Bevormundung – einschließlich der Behauptung, dass die unteren Kasten der Gamma-, Delta- und Epsilon-Menschen mit dem Platz, der ihnen zugeteilt wurde und für den sie gezüchtet wurden, hochzufrieden sind.“⁴⁷

Der französische Philosoph Gaspard Koenig beschreibt die Situation in seinem Buch über die Digitalisierung: „Jeder in seinem Bereich nimmt spontan die Feinheiten seiner täglichen Aufgaben wahr, die ständige Notwendigkeit, ein Urteilsvermögen auszuüben, das kein Algorithmus ersetzen kann. Auf der anderen Seite ist es leicht, sie bei anderen zu ignorieren. Der Radiologe wird wollen, dass die Künstliche Intelligenz den Straßenverkehr für mehr Sicherheit übernimmt, der LKW-Fahrer wird den Journalismus automatisieren wollen, um ihn objektiver zu machen, der Journalist wird nicht verstehen, was am Investieren so schwierig ist, und der Investor würde es vorziehen, dass seine medizinischen Untersuchungen von einer Maschine interpretiert werden... Ich schlage vor, dass jeder den Beruf des anderen ausprobiert, um dessen Komplexität besser zu verstehen. Wir übertreiben die Roboterisierung, weil wir denken, dass andere Roboter sind. Ein wenig Empathie würde genügen, um uns von dieser Illusion zu heilen.“⁴⁸

In den 70er bis 90er Jahren des 20. Jahrhunderts gab es eine große Bewegung unter dem Titel der „Humanisierung der Arbeitswelt“. Der Grundgedanke dabei war keineswegs nur sozialromantisch, sondern ging auch davon aus, dass gut ausgebildete Mitarbeiter mit Handlungsspielraum mehr leisten und zufriedener sind. Kenner beklagen, dass diese Ziele und Konzepte schon vor 20 Jahren beerdigt wurden und man längst bei einem neuen Taylorismus angelangt ist. Welchen Einfluss hat hier die Digitalisierung? Natürlich sind es nicht die Computer, die irgendeine Schuld tragen. Vielmehr müssen wir als verantwortliche Führungskräfte und Personalexperten in unseren Unternehmen hinter die Glitzerfassade neuer Technologien schauen und Auswirkungen wie die beschriebenen erkennen und hinterfragen.

Die soziale Dimension der ökologischen Transformation

Wir alle befürworten gerne den ökologischen Umbau der Wirtschaft – etwa hin zur Elektromobilität. Aber auch hier zeichnet sich schon der Sprengstoff einer sozialen Spaltung ab: Wie viele Beschäftigte sind eigentlich davon betroffen? Werden sie ihren Arbeitsplatz

⁴⁷ Klopprogge, Axel / Burmeister, Anne / Braun, Michelle, Digitalisierung und Personalarbeit im Kernbereich der menschlichen Wertschöpfung. Begriffliche Aufräumarbeiten, kritische Analysen und Anforderungen der Personalarbeit an digitale Instrumente, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.269f.

⁴⁸ Koenig, Gaspard, La fin de l'individu : Voyage d'un philosophe au pays de l'intelligence artificielle, Paris 2019

verlieren oder werden sie einfach etwas anderes machen? Ist die technische Umsetzung schon so klar, dass man wüsste, welche Kompetenzen man braucht? Ist eine Umschulung möglich? Wie lange dauert sie? Wird es in den Unternehmen eine Spaltung und Eifersüchteleien geben zwischen „Altgeschäft“ und „Neugeschäft“ oder zwischen „gut“ und „böse“? Und auch wenn man sich für die Zukunft von bestimmten Technologien verabschiedet, wird man – wie bei der Kernkraft – noch Jahrzehnte fähigste und tüchtigste Leute brauchen, die sich mit diesen Technologien auskennen, sie warten, updaten und schließlich entsorgen können. Wie kann man gute Leute für so etwas gewinnen, wenn man ihnen gleichzeitig sagt, dass sie ein moralisch fragwürdiges Auslaufmodell sind? Eines ist schon jetzt klar: Die Mitarbeiter sind besorgt und es gibt erste Arbeitskämpfe etwa im Stuttgarter Motorenwerk von Daimler oder bei Volkswagen in Wolfsburg.

Manche Unternehmen haben die Notwendigkeit erkannt, rechtzeitig Neugeschäft zu generieren. Sie haben dafür eigene Einheiten gegründet, sie in loftartige Gebäude umquartiert und auch neue Leute an Bord geholt – vielfach aus dem Silicon Valley. Das ist einerseits richtig und notwendig, andererseits kann es leicht passieren, dass diese Speerspitze sich für unfehlbar hält, die inneren Strukturen einer Branche unterschätzt und keine Geduld hat, sich verantwortungsvoll und nachhaltig der Kärnerarbeit des Wandels zu widmen. Der beschriebene Wandel kann niemals nur das Werk spezieller Organisationseinheiten sein, sondern er betrifft das ganze Unternehmen und alles muss Hand in Hand arbeiten. Die traditionellen Einheiten werden oft negativ charakterisiert (als „Death Valley“ im Gegensatz zum „Silicon Valley“), tatsächlich verdienen sie aber noch das Geld, das die Neuen ausgeben. Kein Wunder, wenn die Alten misstrauisch beobachten, was die Neuen machen und vielleicht auf jeden Fehler warten.

Der Übergang von der Dampflokomotive zur Elektrolokomotive dauerte in Deutschland über 60 Jahre. Und am Ende fuhren die ehemaligen Heizer noch einige Jahre als „Beimann“ mit auf Schnellfahrlokomotiven. Welchen sozialen Sprengstoff ernten wir, wenn wir glauben, dass wir den tiefgreifenden Umbau einer Wirtschaft schneller schaffen und uns in Talk-Shows mit immer neuen Ausstiegsdaten übertreffen? Und wie soll er gelingen, wenn wir schon jetzt den Beschäftigten eine Art „Branchen-Schämen“ nahelegen? Gerade weil das Ziel des ökologischen Umbaus der Wirtschaft gesellschaftlich akzeptiert ist, kommt es jetzt darauf an, den Übergang wirtschaftlich, technologisch und eben auch sozial professionell und verantwortlich zu gestalten.

New Work für Alle

„New Work“ ist in aller Munde und steht durch die Corona-Pandemie noch stärker im Fokus als zuvor. Diskussionen um Homeoffice und Flexibilisierung der Arbeitszeit dominieren die Medien – dabei werden Berufsgruppen, die aufgrund ihrer Tätigkeit vor Ort sein müssen, vielfach aus der Betrachtung ausgeblendet.⁴⁹ Es handelt sich bei dem sogenannten Megatrend „New Work“ aber um mehr als nur die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Auch bei Vor-Ort-Arbeitenden wie beispielsweise dem Handwerker, bei Ärzten oder im Einzelhandel finden sich neue Formen der Arbeit wieder, die über Homeoffice hinausgehen.

New Work ist kein einheitlicher und klar definierter Begriff, sondern setzt sich aus vielen unterschiedlichen Facetten zusammen. Diese können in strukturelle und kulturelle

⁴⁹ Klauth, Jan, Großteil der Firmen will Homeoffice weiterführen – dadurch droht eine Spaltung; WELT 16.08.2022

Aspekte unterteilt werden. Auf der strukturellen Ebene, so die Verheißung von New Work, werde die Arbeit in der Zukunft flexibler. Das sei auch heute schon bemerkbar und in Zeiten der Corona Pandemie ein klarer Vorteil. So könnten immer mehr Menschen von zu Hause arbeiten und sich ihre Arbeitszeit frei einteilen. Neue Organisationsformen wie die Gig-Ökonomie und der Ansatz der Holokratie würden präsenter. Es finde eine Demokratisierung der Unternehmen statt und im Zuge dessen werde das Empowerment der Mitarbeiter weiter ausgebaut. Auf der kulturellen Ebene wirke sich New Work insbesondere auf die Führung, die Zusammenarbeit, die Art des Lernens und den Informationsfluss aus. „Positive Leadership“ sowie „Shared Leadership“, Diversität, Selbstkonkordanz und Jobcrafting sind nur einige Beispiele für neue Ansätze in diesem Bereich.

Schnell fällt allerdings auf, dass sich die allermeisten Artikel zu New Work implizit oder auch explizit auf die sogenannte Wissensarbeit beziehen, welche dem klassischen White-Collar-Bereich gleichzusetzen ist. Bei dieser Art der Arbeit ist es vergleichsweise einfach, im Homeoffice zu arbeiten und flexible Arbeitszeiten zu realisieren. Doch natürlich umfasst dieser Ansatz nicht alle Berufe. Eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ist auf den ersten Blick in Blue-Collar-Bereichen oder dem Handwerk nur schwer realisierbar. Aber auch Ärzte, Richter und weitere Berufsgruppen können nicht oder nur teilweise von zu Hause oder in virtuellen Strukturen arbeiten. Vor-Ort-Berufe sind dadurch von den aktuellen Diskussionen bezüglich der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort oftmals ausgeschlossen.

Die Projektgruppe New Work des Goinger Kreises hat es sich daher zur Aufgabe gemacht, die Personengruppe der Vor-Ort-Arbeitenden stärker in den Fokus zu rücken. Es soll darum gehen, zu analysieren, was New Work für diese spezielle Zielgruppe bedeutet, beziehungsweise in Zukunft bedeuten kann.

2. Verlorene Generation? Der Weg von Jugendlichen in den Beruf.

Der Übergang von der Schule in den Beruf – eine alte Sollbruchstelle

Der Übergang von der Schule in die Berufsausbildung und überhaupt in das Arbeitsleben war schon immer schwierig und eine klassische Sollbruchstelle. Dies lag nicht nur an Arbeitslosigkeit oder an Lehrstellenmangel, die beide vor 20 Jahren deutlich höher waren als heute – jedenfalls vor Corona. Es gab offenbar schon vor dem Moment der Bewerbung ein Problem bei der Erwartung, was überhaupt ein Beruf oder eine Berufsausbildung sein könnten. Jugendliche mit Hauptschul- bzw. erstem Bildungsabschluss haben ein hohes Risiko, ohne Berufsabschluss ins Erwerbsleben einzutreten. Jugendliche mit und ohne Hauptschulabschluss haben die weitaus niedrigsten Übergangsquoten in eine vollqualifizierende Ausbildung. Wer in Deutschland ohne Berufsausbildung bleibt, trägt das Leben lang ein höheres Risiko, arbeitslos zu werden und zu bleiben oder – wenn überhaupt – nur schlecht entlohnte und unsichere Jobs zu finden.⁵⁰

⁵⁰ <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Themen-im-Fokus/Bildung/Bildungs-Nav.html> Arbeitsmarkt nach Qualifikationen, s. Tabelle 2020, oder auch Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten, Blatt Quoten-Regionen, Zeile 15-17; <https://www.o-ton-arbeitsmarkt.de/o-ton-news/bildung-und-arbeitsmarkt-jeder-sechste-arbeitslose-hat-keinen-schulabschluss> „Personen ohne Bildungsabschluss bleibt zumeist auch der Erwerb einer beruflichen Qualifikation verwehrt. ...So zeigen beispielsweise die qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten, dass Berufsabschlüsse das Risiko von Arbeitslosigkeit deutlich senken.“ Siehe aktuell die Delphi-Studie Bertelsmann Stiftung, Ausbildungsperspektiven 2022.

Man darf allerdings nicht vergessen, dass auch das Ziel höherer Bildung selbst zur Spaltung beitragen kann: Wenn alle Anstrengungen auf höhere Schulabschlüsse und möglichst noch ein akademisches Studium fokussiert sind, dann sind nicht nur Lehrstellen und Arbeit in handwerklich-gewerblichen Berufen mit einem Makel belegt, sondern dann ist ein junger Mensch mit Hauptschulabschluss auch bei den Bewerbungen um Lehrstellen nur zweite Wahl.

Bereits vor mehr als 15 Jahren war uns im Goinger Kreis noch ein Aspekt aufgefallen, der nur schwer in nüchternen Zahlen zu messen ist. Es handelte sich nicht um Defizite bei Rechnen, Schreiben oder Lesen, nicht bei Schulnoten, sondern um eine generelle Unkenntnis dessen, was Berufsarbeit ist und worauf es dabei ankommt. Es geht um Gesichtspunkte wie Lernbereitschaft und Leistungsbereitschaft. Es geht um noch einfachere Dinge wie Pünktlichkeit und Umgangsformen. Es geht um die Fähigkeit, einen Gedanken auszudrücken und mit anderen darüber zu sprechen, darum, einem Team Impulse zu geben, aber sich auch darin einordnen zu können. Um die Fähigkeit, bei Konflikten nicht gleich davonzulaufen und Kritik zu akzeptieren und ernst zu nehmen. Und schließlich darum, Verantwortung für sich selbst und für eine gemeinsame Aufgabe zu übernehmen. Gerade sozial- und bildungs-benachteiligte Jugendliche erfüllen oft nicht diese Ausbildungsreife.⁵¹

Alle diese Dinge sind in der beruflichen Arbeit, ja letztlich in jeder Form von Arbeit und Zusammenarbeit unabdingbar. Es hilft nicht weiter, wenn Schule und Wirtschaft gegenseitig mit dem Finger aufeinander zeigen. Schulen müssen aufhören, in Unternehmen eine Bedrohung zu sehen, der es ja nur um den Profit gehe. Und Unternehmen müssen selbst etwas dafür tun, die Kluft zu überbrücken.

Ein Beitrag des Goinger Kreises in diese Richtung war bereits seit über 15 Jahren die Initiative „Fit für die Bewerbung“. An ihr haben sich im Laufe der Jahre Dutzende Unternehmen und Schulen und über 30.000 Jugendliche beteiligt. Anliegen von „Fit für die Bewerbung“ war nicht nur, Tipps für Berufswahl oder Bewerbung zu geben, sondern Schüler ganz leibhaftig und anfassbar mit einer Bewerbungssituation zu konfrontieren. Dies fand deshalb nicht in der Schulklasse statt, sondern mit realen Personalmanagern in den realen Räumen eines echten Unternehmens. Dies war einerseits ein heilsamer Praxisschock, aber es entmystifizierte auch die ferne Welt von Unternehmen: Dort sieht es ganz normal aus, man kann begutachten, wie Arbeitsplätze aussehen, man sitzt auf normalen Stühlen in einem normalen Raum und redet mit ganz normalen Menschen, die sich für die eigene Person interessieren. Aber man erlebt eben auch, dass es darauf ankommt, pünktlich zu sein, seine eigenen Erwartungen und Fähigkeiten zu beschreiben und auch durch Aussehen und Kleidung auszudrücken, dass es um eine wichtige Sache geht.

Corona vertieft die Kluft

Wie gesagt, die hier beschriebene Sollbruchstelle bestand bereits vor 15 Jahren in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und großen Lehrstellenmangels. Sie bestand aber auch noch vor

⁵¹ https://bibliothek.wzb.eu/wzb-brief-bildung/WZBriefBildung192011_solga_baas_kohlrausch.pdf Mangelnde Ausbildungsreife – Hemmnis bei der Lehrstellensuche von Jugendlichen mit Hauptschulabschluss? Vgl. auch <https://www.op-marburg.de/Landkreis/Hinterland/Vom-Hauptschueler-zum-Azubi-Unternehmen-beklagen-fehlende-Ausbildungsreife> Laut der Ausbildungsumfrage der DIHK sehen 91 Prozent der Betriebe Mängel bei der Ausbildungsreife der Schulabgänger, bei den Sprach- und Mathematikkenntnissen zum Beispiel. Über Teamfähigkeit gibt es allerdings vergleichsweise wenig Klagen – umso mehr jedoch über Leistungsbereitschaft, Disziplin und Belastbarkeit.

Corona, als die Arbeitslosigkeit halbiert war und sich der Lehrstellenmangel in einen Fachkräfte- oder generellen Arbeitskräftemangel verwandelt hatte.

Und dann kam Corona. Oberflächlich betrachtet hat Corona alle gleichermaßen getroffen. Die Schulen und Universitäten waren für alle gleichermaßen geschlossen, unabhängig vom Einkommen oder der Bildungsferne und sozialen Schicht. Und auch die erschreckenden Defizite bei der Digitalisierung der Bildungseinrichtungen betrafen alle Schulformen. Auch die mangelnde Berücksichtigung von Kindern und Jugendlichen gilt zunächst für alle – und ihre Folgen auch:

- Die Kinder leiden unter den fehlenden sozialen Kontakten zu anderen in ihrem Alter. Sie vermissen ihre Freunde und fühlen sich einsam.⁵²
- Viele Kinder bewegen sich nicht ausreichend und treiben zu wenig Sport.⁵³
- Manche Kinder kommen mit dem Home-Schooling nicht mehr mit. Sie sind überfordert mit dem Schulstoff – gerade diejenigen, die von ihren Eltern keine Unterstützung erhalten können.
- Oft gibt es keinen Zugang zum Internet oder es fehlt die Ausstattung mit Laptop oder Computer.
- In den Familien treten häufiger Spannungen auf.
- Die Probleme und Sorgen der Erwachsenen werden auch von Kindern wahrgenommen. Oft übertragen sich deren Ängste dann auch auf die Kinder, die mit der Situation vollkommen überfordert, tief verunsichert und verängstigt sind.⁵⁴

Bei näherem Hinsehen erkennt man jedoch schnell die weitergehende soziale Differenzierung. Allein schon die erwähnten Probleme und Sorgen der Erwachsenen sind unterschiedlich, je nachdem, zu welcher Schicht man gehört. Dies betrifft nicht nur die Sorgen um den Arbeitsplatz oder vielleicht schwerverständliche Regelungen, nicht nur die Qualität des heimischen Computers. Während der Corona-Zeit war viel die Rede von den Problemen, die aus dem Nebeneinander von Homeoffice und Home-Schooling entstanden. Durch die Videokonferenzen sah man Kinder flitzen, deren Schulen und Kindergärten geschlossen waren. So schwierig die damit verbundenen Herausforderungen sein mögen, sie betrafen nur einen Teil der Erwerbstätigen. Die meisten Menschen hatten jedoch nicht dieses, sondern ein viel größeres Problem, weil sie nicht im Office und somit auch nicht im Homeoffice arbeiteten, sondern ganz normal in ihren Arbeitsstellen in Geschäften, Fabriken, Logistik, Labors, Transport, Krankenhäusern und Altenheimen, auf dem Bau usw. Auch für die Kinder dieser Eltern waren die Schulen und Kindergärten geschlossen, aber das Home-Schooling fand ohne Eltern statt, weil die nämlich an ihren Arbeitsstellen arbeiten mussten. Für die ersten mag die Verbindung von Homeoffice und Home-Schooling eine

⁵² Ravens-Sieberger, U., Kaman, A., Otto, C., Adediji, A., Napp, A.-K., Becker, M., Blanck-Stellmacher, U., Löffler, C., Schlack, R., Hölling, H., Devine, J., Erhart, M., & Hurrelmann, K. (2021). Seelische Gesundheit und psychische Belastungen von Kindern und Jugendlichen in der ersten Welle der COVID-19-Pandemie – Ergebnisse der COPSYS-Studie. Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz. <https://doi.org/10.1007/s00103-021-03291-3>.

⁵³ „Das Gesundheitsverhalten hat sich deutlich verschlechtert. Die Ernährung (mehr Süßigkeiten) war im Lockdown ungesünder, die Zahl der Kinder und Jugendlichen, die keinen Sport treiben, hat sich gegenüber der Zeit vor dem ersten Lockdown verzehnfacht.“ https://www.kmk.org/fileadmin/pdf/KMK/StaewiKo/2021/2021_06_11-Pandemiebedingte-Lernruckstaende-aufholen.pdf

⁵⁴ „Psychische Störungen der Eltern erhöhten auch das Risiko der Kinder und Jugendlichen für psychische Störungen.“ Ravens-Sieberger et al.

zusätzliche Belastung gewesen sein, für die Mehrheit der Erwerbstätigen war es eine Unmöglichkeit – über die seltsamerweise wenig geredet wurde. Für die einen traten bildungsnahe Eltern an die Stelle der Lehrer, was teilweise sogar den Lernfortschritt fördern konnte. Für die anderen wurde der Zugang zur Bildung deutlich erschwert. Dies bedeutet eine langfristig wirksame Spaltung – jenseits aller aktuellen Einkommensunterschiede.

Berufsorientierung entfällt in Corona fast vollständig.

Die Schwelle zwischen Schule und Beruf zu überschreiten, war – wie beschrieben – schon immer schwierig. Während der Pandemie wurde diese Sollbruchstelle noch anfälliger. Unternehmen haben ihre Angebote zur Berufsorientierung (u.a. Hospitanzen, Praktika, Ferienjobs und Werkstudententätigkeiten) für Schüler und Studenten stark eingeschränkt bis vollständig eingestellt. Gerade für Schüler der Haupt- und Realschulen geht damit die so notwendige Berufsorientierung verloren.⁵⁵

In der Corona-Pandemie ist die Vermittlung von Ausbildungsinhalten in Theorie und Praxis nur noch sehr eingeschränkt möglich. Ein Teil der Beschäftigten arbeitet im Home-office. In den Berufsschulen findet während des Lockdowns ausschließlich Distanzunterricht statt. Durch die coronabedingten betrieblichen Einschränkungen sehen 72 Prozent der Unternehmen bei ihren Azubis Lücken in der Wissensvermittlung.⁵⁶ Diese Wissenslücken können nur in weniger als der Hälfte der Fälle (49 Prozent) wieder geschlossen werden. Fast einem Viertel (23 Prozent) der Auszubildenden wird auch weiterhin Nachholbedarf bescheinigt.

Trotz kreativer Bemühungen konnten zahlreiche Arbeitgeber, insbesondere im Hotel- und Gastgewerbe und Einzelhandel, während der Lockdowns nur sehr eingeschränkte bis keine betriebliche Ausbildung sicherstellen. Die Umstellung an den Berufsschulen auf digitalen Unterricht gelang nicht immer befriedigend. Viele Auszubildende, insbesondere aus sozialbenachteiligten und bildungsfernen Familien, nahmen gar nicht oder nur punktuell am Berufsschulunterricht teil. Auf die ausbildenden Betriebe und IHK/Handwerkskammern kommen hier große Herausforderungen zu.

Angebote zur Berufsorientierung und -wahl waren und sind nach wie vor stark eingeschränkt – vielfältige digitale Alternativangebote haben es nicht geschafft, die empfundenen Informationsdefizite auszugleichen.⁵⁷

- Für über 70 Prozent der Befragten sind Praktikumsplätze, Informationsveranstaltungen in Schulen und Betrieben und Ausbildungsmessen wenig bis gar nicht verfügbar.

⁵⁵ Eberhard, Verena / Heinecke, Marcel / Christ, Alexander / Neuber-Pohl, Caroline / Schuß, Eric, Beeinflusst die Corona- Pandemie die Bildungs- und Berufaspirationen von Ausbildungsstellenbewerberinnen und -bewerbern? Version 1.0, Bonn 2021

⁵⁶ Randstad-Ifo-Personalleiterbefragung 2021

⁵⁷ Ergebnisse der 2. Befragung „Ausbildungsperspektiven in Zeiten von Corona“ der Bertelsmann Stiftung, 2021; siehe auch Christ, Alexander / Eberhard, Verena / Heinecke, Marcel / Neuber-Pohl, Caroline / Schuß, Eric, Ausbildungsstellensuche in Zeiten der Corona-Pandemie. Belastungen, Einschränkungen und Mehraufwand im Bewerbungsprozess? Deskriptive Analysen auf Basis der BA/BIBB-Bewerberbefragung 2020. Version 1.0, Bonn 2021; Eberhard, Verena / Heinecke, Marcel / Christ, Alexander / Neuber-Pohl, Caroline / Schuß, Eric, Auf Ausbildungsstellensuche während der Corona-Pandemie: Wie haben Jugendliche ihre Bewerbungsphase im Jahr 2020 erlebt? Version 1.0 Bonn, 2021; Lippegauß, Petra, Berufsorientierung – was folgt aus der Corona-Krise? Probleme, Erkenntnisse und Lösungsansätze, Überaus, Fachstelle Übergänge in Ausbildung und Beruf 19.10.2021 <https://www.ueberaus.de/wws/9.php#/wws/berufsorientierung-was-folgt-aus-der-corona-krise.php?sid=45966294693284573863515211521430>

- Für über 50 Prozent der Befragten sind Gesprächsmöglichkeiten und Bewerbertrainings in Schulen und Informationsveranstaltungen der Bundesagentur für Arbeit wenig bis gar nicht verfügbar.
- Auch Initiativen wie „Fit für die Bewerbung“ des Goinger Kreises konnten nicht in der gewohnten Weise durchgeführt werden. Gerade der wichtigste Teil, nämlich die persönliche und räumliche Begegnung mit Unternehmen und den dort arbeitenden Menschen musste wegfallen.

Berufsorientierungsangebote sind von besonderer Bedeutung für junge Menschen mit niedrigeren Bildungsabschlüssen, mit geringem familiären Unterstützungsmöglichkeiten, mit Beeinträchtigung und mit Migrations- und Fluchthintergründen. Und weitere Folgen lassen sich absehen, die auch die Größe des Kuchens betreffen, der überhaupt zu verteilen ist:

- Die Zahl der neuen Ausbildungsverträge ging in 2021 weiter zurück. Nur noch rund 430.000 Ausbildungsverträge im dualen System bedeuten fast 100.000 weniger als 2019 und 35.000 weniger als 2020.
- Das Ausbildungsplatzangebots verringert sich vor allem in Branchen (u.a. Gastronomie, Hotellerie, Friseurhandwerk), in die häufig junge Menschen mit eher niedrigen Bildungsabschlüssen einmünden.
- Abiturienten besetzen immer mehr Ausbildungsplätze. Die Ausbildungsplatzsuche für Jugendliche ohne Abitur wird immer schwieriger.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass junge Menschen beim Blick auf ihre Bildungs- und Beschäftigungschancen verunsichert sind; und diese Verunsicherung ist noch größer bei jungen Menschen mit niedrigeren Schulabschlüssen.⁵⁸

- 70 Prozent (61 Prozent in 2020) der Befragten haben den Eindruck, dass sich die Chancen auf einen Ausbildungsplatz im Vergleich zu der Zeit vor Corona verschlechtert haben – 78 Prozent (77 Prozent in 2020) bei Jugendlichen mit niedriger Schulbildung und bei denen, die nicht mehr zur Schule gehen
- Über 70 Prozent (59 Prozent in 2020) der Befragten nehmen die konkrete Suche nach einem Ausbildungsplatz als deutlicher schwieriger wahr.

Somit geht die soziale Schere weiter auseinander: Die sozialen Unterschiede zwischen den Kindern und Jugendlichen verschiedener Herkunft sind durch den Lockdown größer geworden. Kinder oder Jugendliche, deren Eltern sich in dieser Zeit intensiv kümmern konnten, haben sich normal weiterentwickelt. Doch Kinder und Jugendliche, in deren Familien das nicht passiert sei, haben motorisch und kognitiv kaum Fortschritte gemacht. Schon lange ist bekannt: In keinem anderen vergleichbaren Land entscheidet die soziale Herkunft so stark über die Zukunft von Kindern wie in Deutschland. Durch die Corona-Pandemie wird diese Entwicklung weiter verstärkt. Junge Menschen aus sozialbenachteiligten und bildungsfernen Familien und mit Migrationshintergrund werden immer stärker abgehängt. Die Schere zwischen Gewinnern und Verlierern – vom Kindergarten über die Schule bis in den Beruf – wird größer.

⁵⁸ Ergebnisse der 2. Befragung „Ausbildungsperspektiven in Zeiten von Corona“ der Bertelsmann Stiftung, 2021

Was Unternehmen tun können

Unternehmen können nicht im Handumdrehen alle Herausforderungen der Bildungs- und Sozialpolitik lösen – dazu sind sie auch demokratisch gar nicht legitimiert. Sie sind zudem nicht involviert in das, was in Schulen und zuhause passiert. Und gewiss sind den Unternehmen auch wirtschaftliche Grenzen gesetzt – ein Schraubenhersteller stellt zunächst einmal Schrauben her und ist keine gesellschaftliche Besserungsanstalt. Aber Unternehmen dürfen die beschriebenen Entwicklungen auch nicht außer Acht lassen – sie können schnell relevant werden, denn die Menschen in Unternehmen sind ja keine anderen als außerhalb. Wir haben dies im Thema der demografischen Entwicklung erlebt: Eigentlich geht es Unternehmen nichts an, wann Eltern wie viele Kinder bekommen. Aber die Folgen sind hoch relevant für Unternehmen und deshalb müssen sie sich auch Gedanken machen, was man tun kann. Ähnlich ist es mit den Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen beim Übergang von der Schule in den Beruf.

Dies fängt zunächst ganz grundsätzlich an. Die Eröffnung von Bildungschancen und der Zugang zu höherer Bildung für alle Schichten sind gewiss wichtige Anliegen und auch in Zukunft ist daran nichts falsch. Das gute Anliegen kippt jedoch um, wenn ein Aufstiegsideal dazu führt, dass die Hauptschule zur Restschule wird und ihr Besuch zum Kennzeichen eines von vornherein gescheiterten Lebens. Wir müssen aus gesellschaftlichen wie aus ganz egoistisch-unternehmerischen Interessen wieder zu einer Wertschätzung der gewerblichen Berufsausbildung und der körperlichen Arbeit zurückkehren. Diese Arbeit ist unverzichtbar und wertvoll und deshalb sollten wir sie auch wertschätzen. Denn auch das hat die Corona-Krise gezeigt: Unsere Arbeitswelt ist keineswegs virtuell und kann es auch nicht sein, sondern am Ende muss immer konkrete Arbeit von konkreten Menschen geleistet werden. Und für viele dieser Tätigkeiten braucht man kein Abitur und kein Studium und man sollte als Unternehmen einen ungunsten Verdrängungswettbewerb nicht fördern.

Der Weg von der Schule in Ausbildung und Beruf ist kein Selbstläufer – schon gar nicht für Jugendliche aus sozial schwachen oder bildungsfernen Schichten. Unternehmen können und sollten etwas dafür tun, diese Sollbruchstelle nicht zum Bruch kommen zu lassen. Dazu gibt es viele Möglichkeiten je nach Branche und Region.⁵⁹ Im Kern dieser Überbrückungshilfe stehen jedoch weniger die perfekt genormten Bewerbungsunterlagen, sondern die persönliche und leibhaftige Begegnung mit Arbeitsplätzen, mit den Aufgaben im Unternehmen und mit den Menschen, die dort arbeiten. Die an der Initiative „Fit für die Bewerbung“ beteiligten Unternehmen lassen die Aktivitäten teilweise digital stattfinden, um den Schülern trotzdem etwas bieten zu können. Sie haben ihre Aktionen so schnell wie möglich wieder aufgenommen und verzichten keineswegs aus Gründen der "Modernität" auf den physischen Teil. Schnupperpraktika für Schüler sind ein ganz wichtiges Element.⁶⁰

Unternehmen müssen damit rechnen, dass die beschriebenen Herausforderungen nicht nur während Corona, sondern auch nach Corona schwieriger werden. Corona wird gerade auch hinsichtlich der fatalen sozialen Differenzierung an der Schnittstelle von Schule und Beruf langfristige Spuren hinterlassen. Deshalb sollten Unternehmen an dieser Schnittstelle ihre Anstrengungen erhöhen.

⁵⁹ Zahlreiche Lösungsansätze etwa bei: <https://www.ueberaus.de/wws/9.php#/wws/berufsorientierung-was-folgt-aus-der-corona-krise.php?sid=45966294693284573863515211521430>

⁶⁰ Es gab auch gute Alternativ-Angebote wie <https://wirtschaftspraktikum.schule/>

3. Wie reden wir über Arbeit in Unternehmen?

Wir wollen noch einen Moment beim Thema der Berufsorientierung verweilen und dabei noch einmal auf den Begriff des „Purpose“ zurückkommen. Anders als früher, so heißt es, erwarten junge Menschen, dass das Unternehmen, in dem sie arbeiten, sinnstiftend ist. Was hat dies mit unserem Thema der offensichtlichen Bruchstelle zwischen Schule und Beruf gerade bei manuellen und einfachen Tätigkeiten zu tun? Auf den ersten Blick wenig, aber auf den zweiten Blick sehr viel. Denn es geht um die Frage: Wie reden Unternehmen über das, was sie tun? Vor allem: Wie reden sie über die Arbeiten, die bei ihnen zu tun sind? Und daraus folgend: Wie beschreiben sie die Anforderungen, die an Arbeit gestellt werden?

Gibt es Unternehmen ohne Purpose?

Was ist die Aufgabe eines Unternehmens, was sein Sinn? Wir sollten nicht aus den Augen verlieren, dass die gesellschaftliche Aufgabe eines Schraubenherstellers zunächst einmal darin besteht, Schrauben herzustellen. Und wenn man es verfeinern will: je nach Marktsegment besonders haltbare oder besonders kostengünstige Schrauben. Wenn eine Gesellschaft keine Schrauben benötigt, wird auch der Schraubenhersteller verschwinden, so wie Köhler oder Hufschmiede verschwunden sind. Ist es die Aufgabe, eines Unternehmens, mehr zu leisten? Ist ein Unternehmen dazu demokratisch legitimiert, über diese Aufgabe hinaus etwas zu tun, was von der Gesellschaft nicht gewollt wird? Das wäre letztlich ein Widerspruch in sich: Wenn eine Gesellschaft in ihrer Mehrheit oder in Gänze etwas Bestimmtes will, dann kann sie das als Gesetzgeber oder – noch leichter – als Konsument durchsetzen. Unternehmen sind nicht legitimiert, die Gesellschaft, die Kunden und auch die Mitarbeiter zu etwas zu erziehen, was diese nicht wollen.

Wenn ein Unternehmen über das spricht, was es tut und was es bewegt, sollte es vor allem anderen über seine Kernaufgabe sprechen: Schrauben herstellen, Schweinehälften zu Wurst verarbeiten, Zahnräder gießen oder schleifen, Segmente von Windrädern schweißen, Menschen im Alter pflegen, Brot backen. Mit allem Weitergehenden übernimmt sich ein Unternehmen; und im Zweifel ist der Anspruch auch nicht ehrlich. Die Purpose-Etikettierung trägt auch nicht zur Differenzierung bei, denn wenn alle Unternehmen erzählen, dass sie die Welt zu einem besseren Ort machen wollen, dann ist das nichtssagend und austauschbar, solange nicht jemand behauptet, er wolle die Welt zu einem schlechteren Ort machen.

Gibt es Arbeiten mit mehr oder weniger Purpose?

Betrachten wir als nächstes die Arbeit in Unternehmen: Hat eine Arbeit in einem Unternehmen für Umwelt- oder Medizintechnik mehr Purpose als ein Steinbruch? Ein Krankenhaus mehr als eine Autowerkstatt? Eine Gleichstellungsbeauftragte mehr als ein Lagerarbeiter?

Nehmen wir eine Arbeit, die nach den gängigen Beschreibungen besonders mit Purpose ausgestattet sein müsste, etwa ein Ingenieur im Bereich erneuerbarer Energien. Lebt dieser Mensch (und sein Unternehmen) von seinem Purpose? Braucht man nicht in jeder Umwelttechnik auch Schrauben? Wird dieser Ingenieur in seiner Pause nicht auch ein Wurst- oder Käsebrötchen essen? Hat ein Windrad keine Zahnräder? Werden die Windräder nicht vielleicht mit Lkws zu ihrem Einsatzort gebracht und müssen diese Fahrzeuge nicht

bisweilen repariert werden – von einem Kfz-Mechaniker, der selbst wieder Schrauben benötigt und in der Pause Wurstbrote isst? Umweltingenieur und Kfz-Mechaniker werden übrigens zum Friseur gehen und saubere Toiletten bevorzugen. Und so weiter und so fort. Im Handumdrehen hat man die gesamte Volkswirtschaft ausgerollt und Begriffe wie „Purpose-Unternehmen“ oder „systemrelevante Berufe“ enthüllen ihre Inhaltslosigkeit.⁶¹ Am Ende bleiben nur zwei Dinge: Zum einen die triviale Erkenntnis, dass in einer arbeitsteiligen Gesellschaft alles mit allem zusammenhängt. Und zum anderen das schale Gefühl, dass einige Glieder dieses Netzwerkes partout etwas Besseres als andere sein wollen.

Jeder bevorzugt saubere Toiletten, zum Beispiel an seinem Arbeitsplatz oder im öffentlichen Raum. Toiletten zu reinigen ist also eine Aufgabe mit hoher Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit. Warum kommt in den ganzen Aufzählungen von Purpose-Unternehmen und Good Jobs nichts vor, das auch nur im Entferntesten Sinne solche oder vergleichbare Aufgaben umfasste? Hat man schon einmal Anzeigen gelesen, in denen die „besten Toilettenreiniger Deutschlands“ gesucht werden? Und wenn man Anzeigen zu vielen solch höchst nützlicher Berufe findet, warum ist dann so wenig die Rede von dem, um das es doch geht: bei der Putzkraft um das Toilettenreinigen, beim Kfz-Mechaniker ums Autoreparieren, beim Friseur ums Haarschneiden, bei der Küchenhilfe ums Kartoffelschälen? Warum so wenig von den Anstrengungen, die damit verbunden sind: Körperkräfte, Belastungen, Gerüche, Ekel überwinden, Ausdauer, Geschicklichkeit, Wochenendarbeit usw. Worum ist so viel von abstrakten Anforderungen wie Teamgeist oder Selbständigkeit und von Aufstiegsperspektiven und Diensthandy, aber so wenig von der eigentlichen Arbeit die Rede?

Natürlich ist es erst mal eine gute Sache, wenn es für engagierte Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, sich weiterzuentwickeln, sich zu qualifizieren, zu verbreitern und schließlich auch mehr zu verdienen. Aber die Sache bekommt einen schlechten Beigeschmack, wenn dieses Entwicklungs- und Aufstiegsversprechen den Eindruck erweckt, die zu besetzende Stelle und die damit verbundene Arbeit seien gar nicht das Eigentliche, sondern nur eine Art notwendiger Durchgangsstation zu etwas Besserem, eine Art notwendiges Übel, über das man am besten gar keine Worte verliert. Nun gibt es in einer Organisation normalerweise weniger Häuptlinge als Indianer. Was ist also mit der Mehrheit, die im „notwendigen Übel“ steckenbleibt?

Ein Reinigungsunternehmen sucht zunächst mal einen Toilettenreiniger, eine Gärtnerei einen Gärtner, eine Großküche eine Küchenhilfe. Und somit sind die damit verbundenen Tätigkeiten zunächst einmal das Eigentliche. Das Eigentliche ist nicht etwas, was erst danach kommt. Das ist auch nicht schlimm, denn jede Arbeit, wenn sie gut gemacht wird, hat ihre Würde in sich selbst. Und nicht in etwas, was außerhalb oder danach liegt. Warum tun wir uns so schwer, geradeheraus und ohne weitere Schnörkel die Würde der Arbeit eines Straßenkehrers, Postboten, Toilettenreinigers anzuerkennen? Es kann kaum daran liegen, dass wir die Arbeit für überflüssig halten. Wir sprechen viel über Respekt für einfache und überhaupt für handwerkliche und körperliche Arbeit. Aber ist es ein Zeichen von Respekt, wenn wir – natürlich in bester Absicht und Purpose-beseelt – es nicht mehr schaffen, die eigentlichen Tätigkeiten auszusprechen, sondern sie in einen verbalen Nebel verhüllen?

⁶¹ Siehe dazu auch Annekatrin Schrenker / Claire Samtleben / Markus Schrenker, Applaus ist nicht genug. Gesellschaftliche Anerkennung systemrelevanter Berufe, Aus Politik und Zeitgeschichte APUZ 13-15 (2021), Bundeszentrale für politische Bildung <https://www.bpb.de/apuz/im-dienst-der-gesellschaft-2021/329316/gesellschaftliche-erkennung-systemrelevanter-berufe>

Aber es geht nicht nur um den Respekt, sondern auch um die Vorstellung, was eigentlich Arbeit und was ein Beruf ist. Bei vielen Managementaufgaben etwa ist es schwierig, Branchenfremden oder den eigenen Kindern zu erklären, was man eigentlich tut. Ja, oft genug weiß man es abends selbst nicht. Viele handwerkliche oder sogenannte einfache Berufe haben dieses latente Nutzendefizit und Erklärungsproblem nicht: Ein Altenpfleger wäscht alte Menschen, ein Kfz-Mechaniker wechselt die defekte Lichtmaschine, eine Putzkraft reinigt pro Schicht siebzehn Toiletten, ein Busfahrer steuert Busse und bringt uns zum Ziel, ein Friseur wäscht und schneidet unsere Haare. Diese Berufe brauchen keine geschwollene Purpose-Verbalakrobatik, sondern sie tragen den Sinn offen in sich. Menschen, die diese Aufgaben bewältigen, können ohne komplizierte Begründungen, Erklärungen oder gar Entschuldigungen stolz auf ihre Arbeit sein.⁶² Um es etwas überspitzt auszudrücken: Der Gleichstellungsbeauftragte braucht den Kfz-Mechaniker und den Metzger, aber Metzger und Kfz-Mechaniker können ihre Arbeit auch ohne Gleichstellungsbeauftragten erledigen.

Hinzu kommt, dass man bei vielen dieser Tätigkeiten ganz leicht erkennen kann, ob die Arbeit sinnvoll und erfolgreich war. Die Arbeit eines Kfz-Mechanikers ist gut und sinnvoll, wenn das Auto nachher problemlos fährt. Die Arbeit der Reinigungskraft ist erfolgreich, wenn die Toilette sauber ist und gut riecht. Die Arbeit des Metzgers, wenn die Wurst gut schmeckt. Und in vielen Dienstleistungsbereichen – etwa bei Pflegekräften – wird die Leistung nicht unsichtbar hinter Fabrikmauern erbracht, sondern ohne Netz und doppelten Boden vor den Augen des Kunden. Warum fällt es uns trotzdem so schwer, einfach und in klaren Worten darüber zu reden?

Das Anfassbare verschwindet in der Unsichtbarkeit

Eine aktuelle Studie zeigt, wie die Erwähnung von Begriffen, die mit „Arbeiter“ im weiteren Sinne zu tun haben, sowohl im Bundestag als in verbreiteten Medien von 1949 bis 2019 auf ein Minimum zurückgegangen ist.⁶³ Wenn im Zusammenhang mit der Digitalisierung oft genug der Eindruck erweckt wird, eine Warenbestellung im Internet sei ein digitaler oder virtueller Vorgang, sozusagen etwas, das zwischen dem Kunden zuhause am Bildschirm, dem Webdesigner und vielleicht noch dem digitalen Bezahlendienstleister ausgemacht werde, dann verschwinden all die Tausenden und Millionen Mitarbeiter in der Fertigung und Logistik vom Hafen- und Lagerarbeiter über die Packer und Sortierer bis zu den Auslieferungsfahrern in der Unsichtbarkeit – ganz zu schweigen von denen, die wiederum diesen Menschen in der Kantine das Mittagessen zubereiten oder sie mit Bus und Straßenbahn zur Arbeit bringen. Dies ist zum einen respektlos gegenüber diesen Tätigkeiten. Aber es raubt auch den dort tätigen Menschen die Möglichkeit, stolz und konkret über ihre Arbeit zu sprechen. Die heillose Überbewertung des Homeoffice in der Corona-Zeit zeigt, wie weit dieser verhängnisvolle Prozess der Realitätsverdrängung schon fortgeschritten ist.

In einer Zeitung findet sich die Überschrift: „Es ist menschenunwürdig, Geschirr zu spülen.“⁶⁴ Leicht könnte man ihr ähnliche Aussagen an die Seite stellen – Toilettenreinigen

⁶² In einem gemeinsamen Projekt des Goinger Kreises mit der Leuphana Universität in Lüneburg wurden Vor-Ort-Arbeitende aus den Feldern Logistik, Gastronomie oder Handwerk interviewt. Dabei kommt deutlich heraus, dass diese Menschen ihre Zufriedenheit und auch ihren Stolz aus der sichtbaren Wirkung in der Vor-Ort-Arbeit beziehen.

⁶³ Beck / Westhäuser, Verletzte Ansprüche 2022 S.285f.

⁶⁴ FAZ 25.05.2022

oder andere schwere, schmutzige, anstrengende Tätigkeiten. Was jedoch ist daran menschenunwürdig? Warum soll Teller zu reinigen unwürdiger sein als Teller schmutzig zu machen? Jede Tätigkeit hat unangenehme oder schwierige Bestandteile. Ein Astronaut oder ein Pilot eines Überschalljets muss beim Start oder bei Flugmanövern Kräfte an der Grenze zur menschlichen Belastbarkeit aushalten – dabei trägt er übrigens Kleidung gegen Inkontinenz. Sportler trainieren ständig und mit Dreißig sind sie oft genug ein körperliches Wrack. Aufgrund der Belastungen im Operationssaal ist ein Chirurgenkongress ein Panoptikum von Haltungsschäden. Jeden Abend können wir Kriminalfilme sehen, in denen geradezu zelebriert wird, wie schwer sich die Arbeit bei der Mordkommission mit einem geregelten Familienleben verträgt. Hier reden wir ohne Weiteres über die schwierigen Seiten der jeweiligen Tätigkeiten, gerade deshalb machen wir die Akteure zu Helden. Warum fällt uns dasselbe so schwer bei den unangenehmen, anstrengenden, schmutzigen Aspekten der Tätigkeiten im einfachen oder handwerklichen Bereich, bei den alltäglichen Arbeiten um uns herum?

Und wem fällt es eigentlich schwer, diese Tätigkeiten als das zu beschreiben, was sie sind und sie ausmacht? Sind es die Arbeiter selbst, die nicht wissen, was sie tun? Wohl kaum. Sind es nicht vielmehr andere, die zwar wollen, dass alles in der Gesellschaft bestens funktioniert, aber nicht die Arbeiten sehen wollen, die dies ermöglichen?⁶⁵ Wenn das stimmt, dann sind wir allerdings wieder sehr nah an den sogenannten unreinen Berufen der Antike und des Mittelalters. Allerdings geht es offenbar nicht wie im Mittelalter nur um kleine Gruppen „unreiner“ Dienstleistungen, die mit Schmutz, Strafe und Tod zu tun hatten wie Gassenkehrer, Büttel, Köhler, Abdecker, Totengräber oder Scharfrichter, sondern um die Hälfte der Gesellschaft. Oder wir sind wieder nahe bei den Adeligen, die zwar all die Lakaaien um sich herum nutzten, aber sie nicht als relevante Personen wahrnahmen. Noch schlimmer wäre es, wenn wir damit nicht nur uns selbst, sondern auch den Betroffenen die Fähigkeit raubten, ganz konkret und selbstbewusst über das zu sprechen, was sie tun.⁶⁶

Dies alles ist nicht nur ein kritischer Befund zum Thema Respekt und Spaltung der Gesellschaft, sondern es hat – drei Stufen konkreter – Auswirkungen an der Bruchstelle zwischen Schule und Beruf. Für fast alle jungen Menschen ist es am Ende von Schule oder Studium schwer, sich vorzustellen, was man eigentlich genau im Berufsleben macht. Um hier zu helfen, werden ja seit jeher Praktika angeboten, für Schüler ebenso wie für Studenten. Sie haben nicht zuletzt die Aufgabe, das Arbeitsleben zu entmystifizieren und zu zeigen, dass es auch in vermeintlich prestigeträchtigen Bereichen wie im Büro, im Labor und im Management um ganz konkrete Einzeltätigkeiten geht. Bei den Tätigkeiten, die tatsächlich oft geheimnisvoll sind, tun wir also alles, um das Geheimnis aufzulösen. Wenn das hier heilsam ist, warum dann nicht in den zahlreichen praktischen Tätigkeiten, auf die wir

⁶⁵ Siehe zum Beispiel Constanze Ehrhardt, Mein Office, meine Oase <https://cmk.faz.net/cms/micro-site/14438/mein-office-meine-oase>: Solche Beschreibungen der künftigen Arbeitswelt und des vermeintlichen „New Work“ erscheinen uns mehr als bedenklich, auch unter dem Aspekt des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Offenbar scheint keine Rolle mehr zu spielen, dass es bei Arbeit um reale Wirkung in der Welt geht und dass man das nicht nur um das eigene momentane Wohlbefinden herum bauen kann. Und zum anderen funktioniert ja das Lebens- und Wohlfühlmodell der angeblichen „Generation New Work“ nur, wenn die große Mehrheit der Menschen nicht so arbeitet. Oder werden die Bäckereien, Autowerkstätten, Schreinereien, Computerhersteller oder Feuerwehren ihren Mitarbeitern jetzt nur noch Wohlfühl-Oasen bieten statt Backstuben, Hebebühnen, Kreissägen, Montageplätzen und Drehleitern? Wie weit muss man sich von der Realität menschlichen Wirkens abgekoppelt haben, um eine so winzige, fast parasitäre Zuckerguss-Welt für ein allgemeines Arbeitsmodell der Zukunft halten?

⁶⁶ Vgl. hierzu die Studie Beck /Westhäuser, Verletzte Ansprüche 2022 S.299ff.

alle angewiesen sind? Bei den Aufgaben, deren Nutzen auf der Hand liegt und deren konkrete Inhalte leicht zu verstehen und ohne Zweifel sinnvoll sind, schaffen wir unnötige und schädliche Geheimnisse. Statt realitätsfremder Anforderungen und statt abstrakter Beschreibungen, die ausgerechnet das aussparen, worum es eigentlich geht, könnten wir Aufgaben einfach so beschreiben, dass man sie sich vorstellen kann und dass man sagen kann: „Das kann ich auch. Zumindest kann ich es lernen.“

4. Einfache Arbeit und Mitarbeiter in prekären Verdienstsituationen

Trotz allem Reden über den Hightech- und Hochlohnstandort Deutschland gibt es Millionen Menschen, die in einfachen Tätigkeiten arbeiten. Tätigkeiten, die kein Studium erfordern, oder Tätigkeiten, die angelernt werden können. Diese Arbeiten sind für die Gesellschaft unverzichtbar, aber gleichzeitig liegen die Löhne oft wenig über dem Mindestlohn – und vielfach würde ein höheres Einkommen die Arbeiten zum Verschwinden bringen. Mit den Arbeitsmarktreformen der Agenda 2010 vollzog sich die Rückkehr der einfachen Arbeit, an die wir alle nicht mehr geglaubt hatten. Das ist ein Riesenerfolg, vor allem auch deshalb, weil es von einfacher Arbeit viel leichter zur Weiterentwicklung geht als der direkte Weg aus der Arbeitslosigkeit. Andererseits gibt es auch zahlreiche Probleme, zum Beispiel mit Lebenshaltungskosten in Ballungsräumen.

Ein Beispiel: Die Analyse der Steuerklasse von Mitarbeitern eines Unternehmens im Gesundheits- und Pflegebereich offenbart einiges über die Lebenssituation. Nicht nur die gutverdienenden Vollzeit-Fachkräfte im pflegerischen und hauswirtschaftlichen Bereich sind zu 83 Prozent Alleinverdiener, Besserverdiener oder Gleichverdiener, sondern auch 75 Prozent der Vollzeit-Hilfskräfte in diesen Bereichen. Aber auch 68 Prozent der Teilzeit-Fachkräfte im pflegerischen Bereich und unglaubliche 67 Prozent der Teilzeit-Hilfskräfte im hauswirtschaftlichen Bereich sind Alleinverdiener, Besserverdiener, Gleichverdiener. Etwa 7 Prozent der Stichprobe (ca. 2.000 Mitarbeiter) sind Alleinerziehende – am höchsten ist diese Rate bei den am niedrigsten Bezahlten, den Teilzeit-Hilfskräften im hauswirtschaftlichen Bereich. Man kann die Zahlen methodisch nicht auf die Goldwaage legen⁶⁷, aber sie zeigen wichtige Tendenzen: Zum Beispiel, dass die – in diesem Fall meist weiblichen Beschäftigten – tatsächlich von den Einkünften leben und keineswegs nur ein „Taschengeld hinzuverdienen“ zum ausreichenden Gehalt des Ehemanns.

Hierbei geht es gar nicht sofort um Gerechtigkeitsfragen etwa hinsichtlich einer fairen Bezahlung. Viele Dienstleistungen würden bei höheren Löhnen einfach verschwinden. Gerade im Gesundheits- und Pflegebereich sind gutgemeinten Lohnerhöhungen auch dadurch Grenzen gesetzt, dass alle Kosten aus den Sozialkassen finanziert werden müssen und deshalb wieder bei Steuer- und Beitragszahlern landen. Aber kennen Unternehmen die Lebenssituation ihrer Mitarbeiter? Ist ihnen bewusst, dass 12 Euro Mindestlohn in München etwas anderes bedeuten als im Bayerischen Wald? Wissen die Unternehmen, ob die Mitarbeiter vielleicht noch einen zweiten Job haben, um überhaupt überleben zu können? Und wissen sie, welche Restriktionen das der Tagesgestaltung etwa im Schichtbetrieb oder bei Schulungen auferlegt?

Was heißt das personalpolitisch? Wie starr oder flexibel kann oder muss eine Teilzeitregelung sein und was wird von betreffenden Mitarbeitern überhaupt gewünscht?

⁶⁷ Zum Beispiel zeigt der Indikator Steuerklasse nicht, wenn zwei Unverheiratete mit Steuerklasse 1 als Paar zusammenleben, also de facto Doppelverdiener sind.

Vielleicht gibt es noch ganz andere Elemente: Können Unternehmen helfen, wenn es heute nicht nur darum geht, eine Wohnung zu finden und bezahlen zu können, sondern die Wohnungssuchenden sich auch noch einer aufwendigen Bonitätsprüfung unterziehen müssen – kein Selbstläufer für eine alleinerziehende Teilzeit-Hilfskraft? Und wie schon in anderen Feldern immer wieder angesprochen: Wie schaffen wir es, diese Menschen nicht als Opfer prekärer Arbeitsverhältnisse zu sehen, sondern ihnen Stolz und Anerkennung für ihre Arbeit zu geben?

Blick in die Werkstatt

**Einfache Arbeit und prekäre Verdienstsituationen –
wir werden folgende Fragen behandeln:**

- In welchen Lebenssituationen befinden sich die Menschen (Zuverdienst, Haupt- oder Alleinverdiener, Mehrfacharbeit)?
- Mit welchen sozialen Problemen ist man konfrontiert?
- Sind die Bedürfnisse und Ziele von Mitarbeitern in einfachen Tätigkeiten verschieden zu anderen?
- Was sind gefühlte Probleme und was sind reale Probleme (zum Beispiel Mietniveau in Ballungsräumen)
- Werden bestimmte „vergessene“ Themen wieder in den Fokus gelangen (Werkswohnungen, Sozialberatung, Kredit)?
- Gibt es innerhalb der Unternehmen eine Zwei-Klassen-Belegschaft? Oder gibt es zwei Klassen von Unternehmen in der Gesamtgesellschaft? Haben Hightech-Unternehmen mehr „Purpose“ als Unternehmen mit einfachen Tätigkeiten?
- Wird es entsprechend auch eine Klassen-Personalarbeit und Klassen-Personaler geben?
- Welche Auswirkungen wird es auf moderne Führungsinstrumente geben (die alle irgendwie vom Ideal des möglichst qualifizierten selbstverantwortlichen Mitarbeiters ausgehen)?
- Was heißt Motivation und Loyalität im Sektor der einfachen Arbeit?
- Sind hohe Fluktuationsraten ein unabwendbares Schicksal einfacher Belegschaften?
- Begegnen sich die unterschiedlichen Belegschaftsgruppen (Standortfeste, Betriebsversammlungen, Teammeeting, Geburtstagsfeiern)?
- Welche Möglichkeiten der Personalentwicklung gibt es im Bereich einfacher Tätigkeiten?
- Aber gleichzeitig: Welche Signale werden gesendet, wenn einfache Arbeit nur als Durchgang zu etwas „Besserem“ dargestellt wird?
- Kann einfache Arbeit nicht auch als einfache Arbeit wertgeschätzt werden? Welches Signal wird gesendet, wenn einfache Arbeit immer nur bemitleidet wird, so als sollte es sie besser gar nicht geben?
- Betrifft die „Flexibilisierung von Workforce“ nur eine bestimmte Klasse im Unternehmen?

5. Durchlässigkeit und Begegnung in der Personalentwicklung

Über Jahrzehnte wurde eine hohe Akademikerquote als Gradmesser sozialer Durchlässigkeit angesehen. Alles und jede Tätigkeit sollte akademisiert werden. Bis zu einem gewissen Grad hat dies neue Chancen geschaffen, aber diese Phase liegt längst hinter uns. Nicht nur hat es ein großes Heer von Schmalspurakademikern geschaffen, sondern es hat auch all die degradiert, die kein Abitur und Studienabschluss haben. Bei sechs Prozent Akademikerquote hat jeder Studierende großen Respekt vor einem Schreiner oder Metzger. Bei 50 Prozent Akademikerquote ist ein Schreiner jemand, der keine Gymnasialempfehlung bekommen hat. 50 Prozent der Bevölkerung werden zu einer gescheiterten Restgruppe.

Über viele Jahrzehnte bewegte sich der Akademikeranteil in Industrieunternehmen im einstelligen Bereich. Umgekehrt traf man auch in Führungsfunktionen auf Menschen, die gar nicht oder auf dem zweiten Bildungsweg studiert hatten. Im Vorstand von Dax-Unternehmen saßen gelernte Industriemechaniker neben promovierten Juristen. In Banken war eine Banklehre genauso viel wert wie ein betriebswirtschaftliches Studium. Im Gesundheits- und Pflegebereich hatten die Führungskräfte zuvor meist praktische Erfahrung in der Pflege gesammelt. Und die Fachhochschule war besonders in der Industrie ein weitverbreitetes und erfolgreiches Instrument, um tüchtigen Absolventen einer dualen Berufsausbildung eine akademische Perspektive zu vermitteln.⁶⁸ Diese recht offene und meritokratische Welt ist zum großen Teil verschwunden – zum Beispiel durch die Akademisierung vieler Branchen, Berufe und Tätigkeiten. So stammen im Gesundheitsbereich Pflegedienstleiter oder Einrichtungsleiter immer weniger organisch aus der pflegerischen Ausbildung und Erfahrung, sondern kommen unmittelbar aus einem sozialwirtschaftlichen Studium.

Daraus ergeben sich verschiedene Fragestellungen: Zum einen, inwieweit diese Entwicklung immer zum Vorteil gereicht und welchen Preis wir als Gesellschaft dafür bezahlen. Der Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel im handwerklichen Bereich wurde inzwischen zu einem ökonomischen und gesellschaftlichen Problem. Für den Zusammenhang dieser Studie soll jedoch eine andere Frage im Vordergrund stehen: Gibt es in Unternehmen überhaupt noch die Entwicklungsmöglichkeiten vergangener Jahrzehnte? Sei es als von formalen Ausbildungsabschlüssen freier Wettbewerb der Tüchtigen. Oder sei es als vom Unternehmen unterstützte Möglichkeit, nach Berufsausbildung und einigen Jahren guter Arbeit ein Studium nachzuholen. Natürlich ist die Ausgangssituation bei 50 Prozent Akademikerquote eine andere als bei 10 Prozent, aber was bedeutet das in der Praxis? Gibt es heute formale oder unsichtbare Barrieren – ähnlich den Laufbahngrenzen für Beamte? Welche Erwartungen, Hoffnungen und Sichtweisen haben die Betroffenen? Gibt es nach der „Restschule“ nun auch eine „Restbelegschaft“, die in ihrem Schicksal gefangen ist? Und gilt das auch dann, wenn die Leistung stimmt und Fähigkeiten und Ehrgeiz für eine Weiterentwicklung vorhanden sind? Schaut man in die personalwirtschaftliche Fachliteratur, dann ist das Thema kaum noch präsent. Jahrelang war die Konzentration auf die Auswahl und Förderung von High Potentials und auf komplizierte und lukrative Vergütungsmodelle für Führungskräfte eines der Top Themen der Personalarbeit.

⁶⁸ Vgl. zu diesem Thema und zur möglichen Methode Klopptogge, Fachhochschulabsolventen 1994

**Durchlässigkeit und Begegnung in der Personalentwicklung –
wir werden folgende Fragen behandeln:**

- Was bedeuten Akademisierung und Karriere-Fokussierung innerhalb der Unternehmen?
- Welche Themen sind dabei auf der Strecke geblieben – und sei es nur hinsichtlich der Wertschätzung?
- Welche „Werte“ wurden dadurch geprägt?
- Gibt es eine „Tyrannei der Meritokratie“ (Michael Sandel)? Womit könnte man sie messen? Hat sie sich verändert?
- Welchen Einfluss hatte dies auf das Selbstbild dieser Nachwuchs- und Führungskräfte?
- Können und wollen diese eigentlich noch so mit dem „Arbeiter am Band“ reden, wie das vor 30 oder 50 Jahren selbstverständlich war?
- Auf welche Elemente achten Unternehmen bei der Einstellung junger talentierter Nachwuchskräfte?
- Was bedeutet die ganze Jugend- und Aufstiegsrhetorik im Personalmarketing und innerhalb der Unternehmen?
- Wer sind die Zielgruppen von Personalentwicklungsprogrammen und Karrierepfaden?
- Wieviel Durchlässigkeit gibt es in Unternehmen?
- Was erwarten die Mitarbeiter selbst? Gibt es eine Diskrepanz zwischen Wunsch und Angebot?
- Und wenn es ihn gibt, in welche Richtung? Gibt es schichtenübergreifende Elemente in Nachwuchsprogrammen?
- Wie haben sich Qualifikationsstrukturen verändert. Wie hat sich das alles überhaupt verändert?
- Es könnte ja auch umgekehrt sein, dass in Unternehmen noch ganz bewusst etwas stattfindet, was es sonst immer seltener gibt. Es gab Unternehmen, wo Trainees eine Zeit in der Produktion arbeiten mussten, oder jedenfalls eine Station in einem Werk – gibt es so etwas heute noch?

6. Diskurs und identitäres Denken: Spaltung als Programm?

Spaltung kann auch in Unternehmen unbeabsichtigt, aus Nachlässigkeit oder gar einer guten Absicht entstehen. Damit haben wir uns im Zusammenhang der Aspekte des Berufseinstiegs Jugendlicher, des Redens über Arbeit, des Umgangs mit einfachen Tätigkeiten und prekären Beschäftigungsverhältnissen und schließlich der Durchlässigkeit und den Folgen einer exzessiven Meritokratie in der Personalentwicklung beschäftigt. Die besorgniserregenden Spaltungseffekte, die wir in diesen Feldern aufgezeigt haben, waren nicht beabsichtigt, sondern Nebenwirkungen. Leider können wir uns nicht auf diese Felder beschränken und nach technischen Lösungen suchen, sondern müssen uns auch mit Tendenzen beschäftigen, die Spaltung und Nichtverstehen zum Programm machen. Dabei geht es, wie schon im politisch-gesellschaftlichen Teil ausgeführt, nicht um Spaltung durch

Unterschiedlichkeit, sondern um Spaltung durch die Art, wie mit vermeintlicher oder tatsächlicher Unterschiedlichkeit umgegangen wird.

Unternehmen brauchen Vielfalt und Zusammenhalt

Viele Unternehmen sind heute international tätig. Sie haben Mitarbeiter in unterschiedlichen Weltgegenden und Kulturen. Sie müssen Kunden finden in unterschiedlichen Weltgegenden und Kulturen. Da die Menschen in Unternehmen keine anderen Wesen sind als die Menschen außerhalb, werden sie also die Schattierungen der Gesellschaft abbilden. Und um erfolgreich zu sein, müssen sie auch im Großen und Ganzen mit dem verbunden sein, was die Gesellschaft bewegt und prägt. Dabei geht es nicht um die Erfüllung irgendwelcher Prozentanteile auf drei Stellen hinter dem Komma, aber im Großen und Ganzen kann ein Unternehmen weder hinsichtlich seiner Mitarbeiter noch hinsichtlich seiner Beziehung zu den Kunden und zur Umwelt als von der Außenwelt abgeschottete Sekte funktionieren. Unternehmen werden nicht „besser“ sein als die Gesellschaft – das wäre in gewisser Weise ein Widerspruch in sich, denn in einer Demokratie entscheidet die Gesellschaft, was gut ist und was nicht. Aber Unternehmen müssen mit der geerbten Buntheit zurechtkommen. Und eigentlich noch mehr: Unternehmen sollten die ererbte Buntheit als Reichtum begreifen. Dabei sollten allerdings zwei Dinge klar sein:

- Fruchtbar ist eine Vielfalt nur, wenn sie nicht in oberflächlicher Zurschaustellung sogenannter Identitäten besteht, sondern wenn es wirklich um eine Vielfalt der Ideen und Sichtweisen geht. Schon hier stellt sich die Frage, wie die allseits geforderte Diversität eigentlich zum gleichzeitigen Postulat von „Alignment“ und einheitlicher Unternehmenskultur passt. Wenn eine Unternehmenskultur keine Diversität der Meinungen zulässt, dann ist Diversität am Ende nur ein oberflächliches United-Colours-of-Benetton-Foto ohne tieferen Inhalt.
- Unternehmen sind Hersteller von Gütern und Anbieter von Dienstleistungen, die sich im Wettbewerb bewähren müssen. Deshalb ist Diversität kein Wert an sich, sondern sie muss zeigen, dass sie einen Mehrwert liefert. Dabei erweist sich sehr schnell, dass Vielfalt orchestriert werden muss. Dies gilt für die nächstliegende Form diverser Zusammenarbeit, nämlich der Zusammenarbeit unterschiedlicher Fachrichtungen. Sie kann ungeheuer fruchtbar sein, aber sie ist kein Selbstläufer. Eine unreflektierte Haltung nach dem Motto „Alles so schön bunt hier“ führt schnell zu Missverständnissen. Dasselbe gilt für die nächste Form diverser Zusammenarbeit, nämlich derjenigen zwischen Alt und Jung. Natürlich geht es dabei nicht um ein hübsches Bild intergenerationaler Harmonie, sondern um das Zusammenspiel von Unbefangenheit und Erfahrung, von neuen Impulsen und bewährten Netzwerken. Es gibt Belege, dass dies sehr gut funktionieren kann, aber es ist ebenfalls kein Selbstläufer und an bestimmte Bedingungen geknüpft.

Nimmt man diese beiden Faktoren und berücksichtigt zudem, dass die Hälfte des Geschehens sowieso immer von Zufällen, individuellen biografischen Prägungen und schlichtweg den mangelnden Auswahlmöglichkeiten bestimmt ist, dann bleibt für die häufig genannten Faktoren von Geschlecht über Rasse bis sexuelle Orientierung nicht allzu viel Raum übrig, überhaupt Einfluss zu nehmen. Diese und andere denkbare Identitäten müssen zeigen, dass mit ihrer sogenannten Identität wirklich inhaltlich relevante Beiträge etwa für die

Entwicklung einer Hinterachse oder eines Impfstoffes verknüpft sind. Und wenn sie es sind, dann stellt sich wie bei interdisziplinärer und intergenerationaler Zusammenarbeit die Frage, wie man die Vielfalt wieder fruchtbar zusammenwirken lassen kann. Um es ganz einfach auszudrücken: Menschen müssen miteinander reden können, sie müssen Wege finden, sich zu verstehen. Dies ist nicht immer einfach, es ist Arbeit, es setzt guten Willen voraus und es kann immer auch scheitern – so wie es jedem von uns bisweilen misslingt, das eigene Anliegen anderen Menschen überzeugend zu erklären. Es setzt vor allem auch voraus, dass man die Verständigung will, den anderen gute Absichten zubilligt und sich selbst ein Stück zur Disposition stellt. Wie gesagt: Dies gelingt im Alltag wohl niemandem von uns vollständig. Aber etwas anderes als dieses alltägliche und allzumenschliche Scheitern liegt dann vor, wenn Haltungen ins Spiel kommen, die die Trennung und das Nichtverstehen zum Programm machen. Was das bedeutet, soll am identitären Denken und am Subjektivismus deutlich gemacht werden.

Identitäre Kategorien als Verständigungshindernis

Wir blicken in ein scheinbar unverfängliches Beispiel, nämlich ein fachliches Webinar zum Thema LIDAR (Radar für Abstandsmessungen) bei der OSA (Optical Society). Die Anmeldung verlangt neben den üblichen Dingen wie Name oder E-Mail-Adresse, dass sich die Teilnehmer zu ihrer Identität äußern:

Which categories describe you? Select all that apply to you: *

- ☐ Asian – For example: Asian Indian, Chinese, Filipino, Japanese, Korean, Vietnamese
- ☐ Black or African Descent – For example: Ethiopian, Haitian, Jamaican, Nigerian, Somalian
- ☐ Indigenous – For example: Aboriginal, American Indian or Alaska Native, First Nation
- ☐ Latinx – For example: Brazilian, Columbian, Cuban, Dominican, Mexican, Puerto Rican, Salvadoran
- ☐ Middle Eastern or North African – For example: Algerian, Egyptian, Iranian, Lebanese, Moroccan, Syrian
- ☐ White or European Descent – For example: English, French, German, Irish, Italian, Polish
- ☐ Some other race, ethnicity, or origin
- ☐ Prefer not to answer

Abb.: Aus der Anmeldung zu einem technischen Seminar

Mit anderen Worten: Selbst bei einem ohne physische Präsenz durchgeführten Fachseminar gehört offenbar die rassische Zugehörigkeit zu den relevanten Informationen. Dagegen ist es anscheinend nicht relevant und nicht identitätsprägend, promovierter Physiker mit jahrelanger Forschungserfahrung in Lasertechnik zu sein. In diesem Beispiel steht die rassische Einteilung im Vordergrund. In anderen Zusammenhängen gibt es ausführliche Aufschlüsselungen für Geschlecht/Gender und sexuelle Orientierung. Die Einteilung in sogenannte Identitäten ist willkürlich: Warum Rasse, Gender und sexuelle Orientierung, warum nicht Haarfarbe, Körpergröße, Analphabetismus, Leidenschaft für eine Sportart? Warum nicht Zugehörigkeit zu Adel und Priesterstand – immerhin die beiden ältesten identitären Communities der Menschheit? Warum nicht Blinde – in Deutschland immerhin 150.000 plus 1,5 Millionen Sehbehinderte? Werden Menschen vom Verlust der Sehfähigkeit weniger geprägt als von der geschlechtlichen Orientierung? Jeder Mensch besitzt eine ganze Liste von Eigenschaften und gehört zu einer ganzen Liste von Kategorien. Möchten wir

selbst, dass andere Menschen, ohne uns zu fragen, eine Eigenschaft aus dieser Liste zu unserer alleinigen oder dominanten Identität erklären?⁶⁹

Die Willkür der Einteilung ist hier jedoch nicht unser Thema.⁷⁰ Wir wollen uns vielmehr fragen, was mit der Zuordnung geschieht. Dient sie „nur“ statistischen Zwecken? Und wenn ja, wo? Wird man beklagen und durch "affirmative action" ausgleichen, dass es unter den Aborigines so wenig LIDAR-Experten gibt? Was passiert, wenn man „Prefer not to answer“ ankreuzt? Werden Anmelder abgelehnt, wenn irgendeine Quote erreicht ist? Wird auf dem Bildschirm oder beim Chat unter dem Namen die entsprechende Identitätsbezeichnung erscheinen? Werden Breakout-Sessions „reinrassisch“ zusammengesetzt? Oder umgekehrt nach irgendeinem Schlüssel gemischt?

Aus verschiedenen Zusammenhängen wissen wir, was mit den identitären Einteilungen geschieht.⁷¹ Sie definieren bestimmte Rechte, etwa auf Parkplätze oder Taxigutscheine. Sie führen zur Unterstellung bestimmter Denkmuster, etwa als sogenannte „Alte weiße Männer“. Es wird behauptet, dass zum Beispiel in Parlamenten gewählte Abgeordnete Mitglieder anderer Identitäten nicht vertreten können. Unter dem Verdikt kultureller Aneignung wird die Nutzung von Frisuren, Kochrezepten oder sonstigen Gebräuchen anderer Identitäten verurteilt. Es wird empfohlen, beim Verfassen von Romanen nicht die Perspektive von Personen anderer Identität einzunehmen. Ebenso auch, als Schauspieler keine Rollen anderer Identität in Filmen zu spielen. Bei der Übersetzung der Gedichte von Amanda Gorman wurden die Übersetzer ausgetauscht, weil Menschen anderer Identität das Gedicht einer jungen schwarzen Frau nicht adäquat übersetzen könnten.⁷²

Ist das die Vielfalt, die wir in Unternehmen haben wollen? Ist es überhaupt eine Kultur der Vielfalt? Ein Team zur Entwicklung der neuen Hinterachse oder eines Impfstoffes müsste proportional alle Communities beinhalten. Und bei einer Meinungsverschiedenheit

⁶⁹ Vgl. zu dieser ganzen Thematik ausführlich Türcke, Christoph, *Natur und Gender. Kritik eines Machbarkeitswahns*, München 2021; Fourest, Caroline, *Generation Beleidigt. Von der Sprachpolizei zur Gedankenpolizei. Über den wachsenden Einfluss linker Identitärer*, Berlin 2020; Murray, *Madness of Crowds*

⁷⁰ Oft wird argumentiert, dass „Race“ im Amerikanischen nicht identisch sei mit unserem Begriff „Rasse“, sondern irgendetwas wie Ethnie bezeichne. Die Aufstellung zeigt jedoch, dass „Race“ weder Ethnie, Nation noch Kontinent meint, sondern genau das, was man als Rasse bezeichnete. Die ganze Einteilung erfolgt aus weißer US-amerikanischer Perspektive und nach willkürlichen Kriterien. Ob die betroffenen Menschen auch so abgegrenzt oder subsummiert werden wollen, spielt keine Rolle. Iraner wollen zum Beispiel nicht unbedingt mit Arabern in einen Topf geworfen werden. Algerier empfinden sich selbst weder als Araber noch als Berber, sondern als Andalusier, d.h. als Teil eines nordafrikanisch-südeuropäischen Kulturraumes. Die Rasseeinteilung ist offenbar der Einteilung in Länder übergeordnet. Mehrere Nationalitäten können weiß sein, aber ein Nichtweißer kann nicht Deutscher sein. „Black or African descent“ schließt zwar Jamaikaner ein, aber nicht Nordafrikaner (Algerier) und auch nicht Inder, die bekanntermaßen schwarzer als Äthiopier sein können. Der Begriff „Asian“ schließt nicht Iraner oder Syrer ein, ist also nicht geografisch gemeint. Was haben die unter dem Begriff „Indigenous“ zusammengefassten Völker gemein - zum Beispiel australische Aborigines mit Indianern oder brasilianischen Ureinwohnern, aber nicht mit anderen Australiern? Offenbar ist es nur ein neues Wort für das, was man früher als „Wilde“ bezeichnete. Die ganze Einteilung, besonders aber die Bezeichnung als „Indigenous“ geht davon aus, dass sich die ganze Weltgeschichte nach dem Erscheinen der Europäer in ein Vorher und Nachher gliedert. Dass die Europäer wie Asiaten oder Iraner selbst das Ergebnis von Migrationen, Mischungen jeder Art sind, wird ebenso negiert wie, dass auch die „Ureinwohner“ keine reinen, unveränderlichen Uridentitäten besitzen, sondern ihre eignen Migrations-, Versklavungs-, Eroberungs-, Vermischungs- und Verdrängungsgeschichten haben. Vgl. dazu ausführlich Wessels, *Im Schatten* 2021

⁷¹ Bender, Justus, *Weißer Mann glaubt, recht zu haben*, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 26.01.2020

⁷² Sarah Pines, *Darf sie das?* Zeit Online 5.2.2020; Döring, Tobias, *Die unsichtbaren Dritten*, FAZ 8.3.2021; ausführlich zu diesem Thema Murray, Douglas, *The Madness of Crowds. Gender, Race and Identity*, London 2019

zur Dimensionierung des Kugellagers würde der Diskurs abgewürgt durch die Beanspruchung eines „Safe Space“, durch den Vorwurf des „Mansplaining“ oder mit dem Hinweis „Das sagst du jetzt nur als weißer Mann“. Darf oder muss man dann in einer kontroversen Diskussion über radartechnische Details sagen: „Das sagst du jetzt nur als Latino“? Wenn man all das aber nicht will, warum muss man dann die genannten Kriterien erfassen? Glauben wir wirklich, dass Unternehmen erfolgreicher werden mit diesem Werkzeugkasten des Nichtverstehens? Ist es nicht im Gegenteil erstrebenswert und Voraussetzung eines produktiven Diskurses, sich in die Sichtweise anderer hineinzubegeben. Ist es nicht Basis eines fruchtbaren Streits, dem anderen gute Absichten zu unterstellen und aus dem Schneckenhaus der eigenen Überzeugungen herauszukommen?⁷³

Subjektivismus als Verständigungshindernis

Jede Innovation oder auch eine neue wissenschaftliche Hypothese beginnt mit einem Gefühl, einem Unbehagen, einer Intuition – und es kann auch gar nicht anders sein, denn sonst würde das Neue und Zukünftige ja schon existieren und wäre nicht mehr neu. Aber erfolgreiche technische oder wissenschaftliche Projekte bleiben eben nicht bei der Intuition stehen. Andere müssen für die neue Idee gewonnen werden. Einen Wissenschaftler oder Ingenieur, der sagte „Ich spüre in mir eine ganz tolle Lösung, aber ich kann sie euch nicht erklären. Aber wenn ihr mir nicht zustimmt, seid ihr böse“ würde man zu Recht nicht ernstnehmen. Und umgekehrt gilt dasselbe: Wer für sich selbst den Safe Space beansprucht, aber anderen nicht gewähren will, verletzt die Symmetrie. Wenn wir jedoch alle in unseren Safe Spaces sitzen, bricht die Gesellschaft, die Wissenschaft, das Unternehmen oder unsere fiktive Projektgruppe zur Entwicklung eines Impfstoffes auseinander. Wir könnten nicht mehr miteinander reden.

An sich ist es absolut legitim und notwendig, dass bestimmte Gefühle dem Diskurs entzogen sind: Ob ich Schmerzen habe oder meinen letzten Urlaub gut fand, ist ein authentisches Erlebnis in der Ich-Perspektive und braucht vor niemandem gerechtfertigt werden. Aber ich kann aus diesem Gefühl keinerlei Rechte oder Wirkung gegenüber Dritten ableiten. Und genau an dieser Stelle beginnt das Spaltungsproblem: Wenn ich meine eigenen subjektiven Gefühle für nicht hinterfragbar halte, aber gleichzeitig nicht in meinem subjektiven Rahmen bleiben, sondern Rechte über andere ableiten will, dann missachte ich, dass diese Menschen ebenso Subjekte mit ebenso authentischen Gefühlen sind. Und dann helfen eben Sätze wie „Ich habe Angst“, sich verletzt fühlen oder Safe Space beanspruchen nicht weiter. Haben wir Zweifel, dass ein Rassist ganz ehrliche Angst empfindet, wenn ein Schwarzer neben ihm auf der Parkbank sitzt? Und gibt ihm diese Angst das Recht, andere zu benachteiligen? Wenn A sagt „Ich habe Angst vor Windrädern.“, dann sagt B „Ich habe Angst ohne Windräder“ und man ist genauso weit wie zuvor. Wenn jedes eigene Verletztsein die Meinungsfreiheit des anderen begrenzte, könnte ja auch der andere über meine

⁷³ Die damalige Yahoo-Personalchefin Libby Sartain (HR from the Heart 2003 S.197ff.) berichtet sehr selbstkritisch über Diversity-Aktivitäten für unterschiedliche Gruppen: „Group by group they stand up, are recognized, smile for the camera, and sit down again. But these groups also sit at separate tables in the company lunchroom.“ Ist das überraschend? Wenn vorher Identitäten etabliert und mit hohen Mauern umgeben wurden bis dorthin, dass man Menschen einer anderen Identität selbst dann nicht verstehen kann, wenn man es versucht: Warum sollte man dann mit Leuten einer anderen Identität gemeinsam essen? Da isst man doch lieber mit Leuten, die man versteht. Wie die sogenannte „Theorie of Mind“ zeigt, ist aber das Hineinversetzen in die Gedanken anderer eine biologisch verankerte Fähigkeit des Menschen. Vgl. dazu Bauer, Warum ich fühle 2005. Siehe auch Susanne Schröter, Mehr kulturelle Aneignung wagen, FAZ 14.6.2021

Meinung und Haltung verletzt sein – eine sofortige Blockade träte ein und der Ansatz führte sich selbst ad absurdum. Wer also das Verletztsein als Argument einsetzen will, setzt unausgesprochen voraus, dass nicht alle ein gleiches Recht zum Verletztsein haben.⁷⁴

Deshalb beginnt alles mit dem Bemühen um gegenseitiges Verstehen. Dazu braucht es nicht immer einen Diskurs nach allen Regeln der Wissenschaft. Aber der Grundgedanke ist immer derselbe: Wenn ich jemanden überzeugen will, muss ich meine Festung der Identitäten und Gefühle verlassen und mich auf die Plattform des anderen begeben. Wer über sich selbst hinaus in der Welt wirken will, ohne sich dem Gespräch mit anderen zu stellen, dem bleibt am Ende nur die Gewalt.

Cancel Culture: Scheinbare Harmonie durch Eliminierung der Vielfalt

Wenn wir dem Andersdenkenden oder Andersfühlenden oder dem mit einer angeblich anderen Identität Ausgestatteten das Recht abstreiten, zu einem Thema Stellung zu nehmen, dann betreten wir das Schlachtfeld der sogenannten Cancel Culture. „Cancel Culture“ bedeutet letztlich immer, dass abweichende Auffassungen nicht *im* Diskurs oder *im* demokratischen Prozess auf den Tisch kommen, sondern dass sie *vor* dem Diskurs und *vor* der demokratischen Entscheidung eliminiert werden und ihnen die Sichtbarkeit genommen wird. Dazu gibt es verschiedene Stufen und Härtegrade. Etwa die tatsächliche sichtbare Verhinderung einer Meinungsäußerung durch Verbot oder Störung. Die Herabwürdigung der Person, ihre Charakterisierung als „umstritten“ oder die Stigmatisierung anderer, die mit der Person Kontakt haben. Die schlimmste Folge solcher Aktionen ist die vorausseilende Anpassung: Das Meiden der Person und ihrer Äußerungen durch andere oder gar die vorausseilende Selbstzensur.⁷⁵

In gewisser Weise sind alle Versuche der Sprachmanipulation die härteste und zugleich heimtückischste Form der Cancel Culture. Die Sprachmanipulation will nicht nur verhindern, dass sich die expliziten Vertreter einer expliziten Meinung an einem expliziten Ort äußern, sondern sie will prophylaktisch verhindern, dass bestimmte Gedanken überhaupt gedacht werden können. Gleichzeitig kommt sie scheinbar am sanftmütigsten daher: Wenn falsche Gedanken nicht mehr gedacht werden können, dann muss auch nicht mehr gecancelt werden.

Selbst wenn man den Verfechtern der Cancel Culture beste Absichten unterstellt, beinhaltet die Cancel Culture dennoch ein zutiefst von Bevormundung geprägtes Menschenbild. Cancel Culture beinhaltet die Annahme, dass eine kleine Gruppe die Welt besser versteht und besser weiß, was gut und böse ist, dass die große Masse nicht in der Lage ist, sich aufgrund frei zugänglicher Informationen selbst ein Bild zu machen und mündige Entscheidungen zu treffen, dass bereits die Gelegenheit zum Diskurs den „falschen“ Meinungen eine gefährliche Plattform bietet, dass die Masse deshalb vor falschen Meinungen und Verführungen geschützt werden muss und dass falsche Meinungen und letztlich ihre Träger ausgemerzt werden müssen, bevor sie überhaupt Schaden anrichten können. Cancel Culture beinhaltet also die Vermutung, dass eine kleinere Gruppe sich für befugt hält, über die

⁷⁴ Vgl. „Argumente statt Hetze“, FAZ 19.11.2021 über die englische Philosophin Kathleen Stock: „Das Berliner Zentrum für Allgemeine Sprachwissenschaft hatte Stock in diesem Frühjahr von einer Tagung wieder ausgeladen, nachdem eine andere Referentin erklärt hatte, sich in ihrer Gegenwart unwohl zu fühlen.“

⁷⁵ Vgl. zu diesem Thema Meinhardt, Birk, Wie ich meine Zeitung verlor. Ein Jahrebuch, Berlin 2020; Meyen, Michael, Die Propaganda Matrix. Der Kampf für freie Medien entscheidet über unsere Zukunft, München 2021

Meinung anderer zu urteilen und diese Meinungsäußerungen mit nicht demokratisch-rechtlichen Mitteln zu unterbinden. Letztlich enthält Cancel Culture das Eingeständnis, dass die eigene Position in einem offenen Diskurs keinen Bestand oder keine Überzeugungskraft hätte. Obwohl die Cancel Culture vielfach im Namen der Diversität auftritt, erträgt sie Vielfalt nicht. Ihre Vielfalt ist asymmetrisch definiert. Eine Vielfalt der Meinungen wird nicht toleriert. Eine negative Etikettierung als „umstritten“ oder „wird kontrovers diskutiert“ setzt das Ideal der „Unumstrittenheit“ voraus – das Gegenteil der Vielfalt.

Der rationale Diskurs als Überbrückungshilfe

Die Frage, wie mit unterschiedlichen Meinungen, Überzeugungen und Weltsichten umgegangen werden sollte, ist nicht neu. In Europa haben wir vor fast drei Jahrtausenden die Form des rationalen Diskurses entwickelt. Im Mittelalter wurde er zum Herzstück der neugegründeten Universitäten und ist bis heute *das* Prinzip der Wissenschaft. Zu Diskussionen zwischen Menschen mit unterschiedlicher Weltsicht bietet er eine ebenso einfache wie respektvoll-empathische Regel: „Niemand kann nämlich widerlegt werden außer aufgrund der Zugestandenheiten, und er darf nur durch das überzeugt werden, was er annimmt...“⁷⁶

Man kann nicht einfach sagen „Du verstehst mich nicht“ oder gar „Du willst mich nicht verstehen“ oder „Du kannst mich nicht verstehen“ – etwa aufgrund einer sogenannten anderen Identität. Und erst recht kann ich dem anderen nicht die Schuld am Misslingen geben. Menschen sind Individuen: Wenn ich mir einen Nagel in den Fuß getreten habe, dann tut es erstmal mir weh und nicht Dir. Aber Menschen können diese Schwelle überschreiten. Sie können sich verstehen.⁷⁷ Sie können sich aufgrund ihrer eigenen Erfahrung in den anderen hineinversetzen und sich ein Bild von dem machen, was in dem anderen vorgehen könnte. Das können erwachsene Menschen untereinander. Das funktioniert zwischen Erwachsenen und kleinen Kindern, bevor diese überhaupt sprechen können. Das können höhere Tiere untereinander und es können, wie Versuche gezeigt haben, auch Menschen und Tiere miteinander. Hunde können sich in ihr Herrchen oder Frauchen hineinversetzen und wollen mit ihm kommunizieren. Wenn Hundeweibchen und männliche Menschen das miteinander können, warum sollten es dann Menschen unterschiedlichen Geschlechtes nicht können? Vor allem jedoch kommt es auf etwas anderes an: Es ist nicht die Pflicht des anderen, ohne weiteres alles so zu sehen wie ich, und es ist nicht seine Schuld, wenn das nicht gelingt. Sondern es ist meine Pflicht, mich in die Welt des anderen zu begeben und zu versuchen, mich in seiner Sprache verständlich zu machen.⁷⁸

Die Errungenschaft des rationalen Diskurses besteht genau darin, Unterschiede zu akzeptieren und gleichzeitig die Spaltung zu überwinden, mit dem anderen zu streiten und ihn gleichzeitig zu respektieren. Wir alle mögen Kinder eines bestimmten Kontextes sein. Aber der rationale Diskurs gibt uns die Chance, das Gefängnis dieses Kontextes zu verlassen – egal ob sich andere oder ob wir selbst uns dort eingesperrt haben.

⁷⁶ Der Satz wurde im Jahre 1141 von Peter Abailard, einem der Väter der europäischen Universität formuliert: Peter Abailard, Gespräch eines Philosophen, eines Juden und eines Christen, Darmstadt 1995 S.125

⁷⁷ Vgl. Levinas, *Die Zeit und der Andere* 2003 S.20

⁷⁸ Siehe zu dieser ganzen Problematik auch Waismann, *Logik, Sprache, Philosophie* 1976 S.359: „Wogegen wir uns wenden, ist die Idee, dass die Inhalte durch unübersteigbare Sperrmauern voneinander geschieden sind, so daß das, was wir erleben, ewig privatim und unausdrückbar bleibt; daß wir gleichsam Gefangene sind, die ihren Kerker nicht verlassen können und die nur Worte austauschen; als ob der Sprache dadurch etwas abginge, daß sie nur aus Worten besteht.“ Vgl. Misselhorn, *Empathie* 2021 S.51: „Man kann Empathie daher als eine Art schnelle und sparsame Heuristik verstehen...“

C Was jeder sofort machen kann: Mit Menschen reden, die nicht so leben und nicht so denken wie man selbst

Wenn es stimmt, dass der Fisch vom Kopf her stinkt, dann können wir uns nicht wegducken und auf andere und auf irgendwelche „bösen Kräfte“ und „Milieus“ verweisen. Wir müssen nach unserem eigenen Beitrag schauen. Gewiss gibt es strukturelle Spaltpilze, aus denen reale und gefühlte Spaltung entstehen kann. Wir haben sowohl für die Gesellschaft als auch besonders für den unternehmerischen Raum einige solcher strukturellen Spaltpilze beschrieben. Im Rahmen unserer Möglichkeiten haben wir Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt und Initiativen gestartet. Wir sollten uns jedoch bewusst sein, dass diese Beiträge niemals alles perfekt lösen werden. Und vor allem: Der Prozess wird niemals zu Ende sein. Spaltpilze werden immer wieder entstehen. Deshalb möchten wir zum Schluss unabhängig von allen sozial- oder personalpolitischen Erwägungen dazu ermuntern, dass Menschen sich begegnen und miteinander reden. Und wir alle können bei uns selbst damit anfangen: Die Eliten müssen raus aus ihren Echokammern.

Den erwähnten Klimaaktivisten Clemens Traub inspirierte am meisten, was der britische Aktivist Georg Marshall seinen deutschen Mistreitern am Ende mitgab: „Gehen Sie raus und sprechen Sie mit Menschen, die nicht ihre linksliberale Weltanschauung teilen.“⁷⁹ Rausgehen ist dabei wörtlich gemeint. Der französische Philosoph Gaspard Koenig ist im Sommer 2020 mit dem Pferd 2.500 km durch Frankreich, Deutschland und Italien geritten – von Bordeaux über München bis Rom. Dabei hat er wo immer möglich in Privatquartieren gewohnt und mit den Einheimischen nur in der Landessprache gesprochen. Er berichtet: „Die Menschen reden nie von dem, was in den Medien vorkommt. In Paris gab es kein Diner, bei dem nicht von Macron die Rede war. In den zweieinhalb Monaten, die ich Frankreich durchquerte, sprach ich mit Hunderten von Menschen. Nie hat jemand, ich schwöre es, Macron erwähnt.“⁸⁰

Wir können auch in unserem Wirkungskreis und ganz persönlich dazu beizutragen, dass die Sorgen, Befindlichkeiten, Fragen, Zweifel, Träume und Ziele der Menschen wahrgenommen werden. Sie wohnen nicht auf einem anderen Stern, sondern sie arbeiten in unseren Betrieben, sie verkaufen uns Leberwurst im Supermarkt oder reparieren unsere Autos, sie wohnen in unserer Nachbarschaft und gehen in die Kneipen in der Nähe. Diese Menschen sind nicht alle in der Wolle gefärbte und unverbesserliche Rassisten, Sexisten, Corona-Leugner, Covidioten, Antisemiten, Holocaust-Leugner, Klima-Leugner, Trans- oder Homophobe oder was der Katalog der einschlägigen Etikette hergibt. Man wird auch durch keine „Kontakt-Schuld“ kontaminiert, wenn man mit diesen Menschen ein Bier trinkt und ihnen zuhört. Wie wir im Buch „Grenzüberschreitungen“ gesagt haben: „Eine geistige Elite, die nicht mehr weiß, was normale arbeitende Menschen bewegt und die sich dem Dialog mit Andersdenkenden verweigert, weil sie glaubt, ohnehin auf der richtigen und guten Seite zu stehen, hört auf, Elite zu sein.“⁸¹

⁷⁹ Traub, Future for Fridays? S.78

⁸⁰ FAZ 29.09.2020

⁸¹ Hoyndorf, Karen / Schmidt, Peter, Der Mensch lebt nicht vom Brot allein. Warum sozialer Zusammenhalt mehr braucht als staatliche Sozialleistungen, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.141

Im engeren Sinne sollte eine solche Haltung auch das Personalmanagement in Unternehmen und Organisationen prägen. Die Mitarbeiter im Personalbereich müssen die Menschen im Unternehmen, in ihrem Betreuungsbereich kennen. Nicht nur als Kennzahlen, nicht als Ressource oder Humankapital, nicht als junge oder hohe Potenziale, nicht als FTEs, Talente, Kompetenzen, Profile, sondern als Menschen, als Individuen, Personen. Sie müssen ihre Namen kennen – Person für Person, so wie ein altmodischer Familienunternehmer seine Mitarbeiter beim Namen nennen kann. Nichts gegen die bunten Zettelwände agiler Arbeitsformen im Personalwesen, aber bevor Personalmanager so ihre eigene Arbeitsumgebung gestalten, sollten sie die Arbeitsplätze, die Arbeitsinhalte und Themen der Menschen in ihrem Betreuungsbereich kennengelernt haben. Wann immer es möglich und nicht zu übergriffig ist, sollten sie vielleicht ein bisschen von dem wissen, was die Menschen jenseits ihrer Arbeit bewegt oder bedrückt.

Anhang

Literaturverzeichnis

- Abailard, Peter*, *Collationes sive Dialogus inter Philosophum, Iudaeum et Christianum* / Gespräch eines Philosophen, eines Juden und eines Christen, herausgegeben und übertragen von Hans-Wolfgang Krautz, Frankfurt am Main und Leipzig 1995 (ca. 1140)
- Allport, Gordon*, *The Nature of Prejudice*, 1971
- Appel, Holger*, Fahrbericht Opel Insignia: 1000 Kilometer, FAZ 3.11.2020
- Bauer, Joachim*, Warum ich fühle was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone, 2005
- Beck, Linda / Westheuser, Linus*, Verletzte Ansprüche. Zur Grammatik des politischen Bewusstseins von ArbeiterInnen, *Berliner Journal für Soziologie* 32 (2022) S.279-316
- Bender, Justus*, Weißer Mann glaubt, recht zu haben, *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 26.01.2020
- Bertelsmann Stiftung und Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.)*, Zukunft ungewiss – Ausbildungsperspektiven von Jugendlichen mit niedriger Schulbildung. Ergebnisse einer Delphi-Befragung, Gütersloh und Berlin 2022. Online verfügbar unter: www.chance-ausbildung.de/ausbildungsperspektiven
- Biller, Maxim*, Identitätspolitik: das eiskalte Aufklärungsmanifest, *DIE ZEIT* 24/2020 4. Juni 2020
- Billigarbeit fördert den sozialen Aufstieg, FAZ 10.08.2020
- Bönke, Timm / Pape, Astrid / Penz, Hannah / Priem, Maximilian / Simon Voss*, Aufstieg durch Einstieg. Wirkungsanalyse der Arbeitsmarktflexibilisierung seit 2005, Berlin 2020
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales*, Lebenslagen in Deutschland. Der Sechste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung, 2021
- Christ, Alexander / Eberhard, Verena / Heinecke, Marcel / Neuber-Pohl, Caroline / Schuß, Eric*, Ausbildungsstellensuche in Zeiten der Corona-Pandemie. Belastungen, Einschränkungen und Mehraufwand im Bewerbungsprozess? Deskriptive Analysen auf Basis der BA/BIBB-Bewerberbefragung 2020. Version 1.0, Bonn 2021
- Creutzburg, Dietrich*, Armut sinkt – Angst vor Armut steigt, FAZ 9.4.2021 (Die Einkommen in allen Schichten steigen, aber ungleich – was negativ wahrgenommen wird. Migration verstärkt die Ungleichheit.)
- Debatte in der SPD*: Sigmar Gabriel irritiert mit Pegida-Dialog, SZ 24.01.2015
- Deckers, Daniel*, Der Preis der Geschlechtergerechtigkeit, FAZ 25.5.2021
- Deitelhoff, Nicole / Groh-Samberg, Olaf / Middell, Matthias (Hg.)*, Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Ein interdisziplinärer Dialog, Frankfurt/New York 2020
- Döring, Tobias*, Die unsichtbaren Dritten, FAZ 8.3.2021
- Eberhard, Verena / Heinecke, Marcel / Christ, Alexander / Neuber-Pohl, Caroline / Schuß, Eric*, Auf Ausbildungsstellensuche während der Corona-Pandemie: Wie haben Jugendliche ihre Bewerbungsphase im Jahr 2020 erlebt? Version 1.0 Bonn, 2021

- Eberhard, Verena / Heinecke, Marcel / Christ, Alexander / Neuber-Pohl, Caroline / Schuß, Eric*, Beeinflusst die Corona- Pandemie die Bildungs- und Berufsaspirationen von Ausbildungsstellenbewerberinnen und -bewerbern? Version 1.0, Bonn 2021
- Ehrhardt, Constanze*, Mein Office, meine Oase <https://cmk.faz.net/cms/micro-site/14438/mein-office-meine-oase>
- Enste, Dominik H. / Erdmann, Vera / Kleineberg, Tatjana*, Mythen über die Mittelschicht. Wie schlecht steht es wirklich um die gesellschaftliche Mitte? hrsg. vom Roman Herzog Institut e.V., München 2011
- Finkenwirth, Angelika / Diemand, Stefanie*, Wie arm sind die Deutschen? Die ZEIT 02.03.2017
- Fourest, Caroline*, Generation Beleidigt. Von der Sprachpolizei zur Gedankenpolizei. Über den wachsenden Einfluss linker Identitärer, Berlin 2020
- Gaschke, Susanne*, Mehrheit der Frauen will keine Gendersternchen, WELT 31.05.2020
- Gruber, Monika*, Bärwurz und Jutta Ditfurth. Wie sich Städter und Landbevölkerung immer weiter voneinander entfernen, in: Gruber, Monika / Hock, Andreas, Und erlöse uns von den Blöden. Vom Menschenverstand in hysterischen Zeiten, München 2020 S.107-116
- Hoyndorf, Karen / Schmidt, Peter*, Der Mensch lebt nicht vom Brot allein. Warum sozialer Zusammenhalt mehr braucht als staatliche Sozialleistungen, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.138-141
- Kissler, Alexander*, Die infantile Gesellschaft. Wege aus der selbstverschuldeten Unreife, Hamburg 2020
- Klauth, Jan*, Großteil der Firmen will Homeoffice weiterführen – dadurch droht eine Spaltung; WELT 16.08.2022
- Klinkenberg, Hans Martin*, Verschiedene Antisemitismen und Versuche ihrer Überwindung, unveröffentlichtes Skript zur Ringvorlesung „Judentum, Antisemitismus und Europäische Kultur“ der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen im Sommersemester 1985
- Klopprogge, Axel / Burmeister, Anne / Braun, Michelle*, Digitalisierung und Personalarbeit im Kernbereich der menschlichen Wertschöpfung. Begriffliche Aufräumarbeiten, kritische Analysen und Anforderungen der Personalarbeit an digitale Instrumente, in: Goinger Kreis e.V. (Hrsg.), Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit gemeinsam bewältigen, Hohenwarsleben 2019 S.199-280
- Klopprogge, Axel / Burmeister, Anne / Kempen, Arndt*, Die Rolle menschlicher Beziehung für virtuelles Führen und Zusammenarbeiten, Ergebnisse einer Studie des Goinger Kreises in der Corona-Krise (Teil 2) 2020 www.goinger-kreis.de/files/theme-goinger-kreis/download/2020/Artikel-2_Die-Rolle-menschlicher-Beziehung-fuer-virtuelles-Fuehren.pdf
- Klopprogge, Axel*, Fachhochschulabsolventen im Daimler-Benz-Konzern, in: Die neue Hochschule für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst, 35 (1994) S.19-21

- Köcher, Renate* (Institut für Demoskopie Allensbach), Grenzen der Freiheit, FAZ 23.5.2019
- Koenig, Gaspard*, La fin de l'individu : Voyage d'un philosophe au pays de l'intelligence artificielle, Paris 2019
- Kostner, Sandra*, Flucht vor Argumenten. Zur Forderung nach Redeverboten, FAZ 25.11.2020
- Krischke, Wolfgang*, Kontakthanbahnung mit dem Vulgären, FAZ 25.11.2020
- Lengfeld, Holger / Müller, Katharina / Pravemann, Stephanie*, Mittelschicht in Deutschland: Verunsichert und ratlos? hrsg. vom Roman Herzog Institut e.V., München 2019
- Levinas, Emmanuel*, Die Zeit und der Andere, Hamburg 2003 (1946)
- Lippegas, Petra*, Berufsorientierung – was folgt aus der Corona-Krise? Probleme, Erkenntnisse und Lösungsansätze, Überaus, Fachstelle Übergänge in Ausbildung und Beruf 19.10.2021 <https://www.ueberaus.de/wws/9.php#/wws/berufsorientierung-was-folgt-aus-der-corona-krise.php?sid=45966294693284573863515211521430>
- Löhr, Julia*, Zerrissen, FAZ 3.8.2019
- Meinhardt, Birk*, Wie ich meine Zeitung verlor. Ein Jahrebuch, Berlin 2020
- Meyen, Michael*, Die Propaganda Matrix. Der Kampf für freie Medien entscheidet über unsere Zukunft, München 2021
- Misselhorn, Catrin*, Künstliche Intelligenz und Empathie. Vom Leben mit Emotionserkennung, Sexrobotern & Co, Ditzingen 2021
- Mounk, Yascha*, Sie bleiben unter sich. Die angelsächsische Campus-Universität spaltet die Gesellschaft. Ein Lob auf die hiesigen Hochschulen, DIE ZEIT Nr. 43/2021, 21.10.2021
- Murray, Douglas*, The Madness of Crowds. Gender, Race and Identity, London 2019
- Murray, Douglas*, The straglehold of the wokerati, The Spectator 14.03.2020
- Neumann, Michael / Schäfer, Holger / Schmidt, Jörg*, Vom Tellerwäscher zum Millionär? Recht auf Aufstieg, hrsg. vom Roman Herzog Institut e.V., München 2010
- Niehues, Judith / Orth, Anja Katrin*, Die gespaltene Mitte. Werte, Einstellungen und Sorgen, hrsg. vom Roman Herzog Institut e.V., München 2018
- Niehues, Judith*, Ungleichheit zwischen Wunsch, Wahrnehmung und Wirklichkeit, FAZ 26.07.2019
- Offenen Brief an den Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft (DGPUK) vom 31.1.2021
- Osterloh, Bernd* (Im Gespräch mit Carsten Germis), „Wir riskieren, was uns stark gemacht hat“, FAZ 3.8.2019
- Pines, Sarah*, „American Dirt“ – Darf sie das?, DIE ZEIT 05.02.2020
- Ravens-Sieberer, U. / Kaman, A. / Otto, C. / Adedeji, A. / Napp, A.-K., Becker, M. / Blanck-Stellmacher, U. / Löffler, C. / Schlack, R. / Hölling, H. / Devine, J. / Erhart, M. / Hurrelmann, K.*, Seelische Gesundheit und psychische Belastungen von Kindern und Jugendlichen in der ersten Welle der COVID-19- Pandemie – Ergebnisse der COPSYS-Studie. Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz 2021 <https://doi.org/10.1007/s00103-021-03291-3>.

- Reents, Edo*, Das Deutsche in der Welt, FAZ 21.5.2021
- Rodenstock, Randolph*, Soziale Ungerechtigkeit in Deutschland. Die Sicht der Wirtschaft, hrsg. vom Roman Herzog Institut e.V., München 2014
- Roman Herzog Institut e.V.*, Bewegte Mitte – bewegte Gesellschaft. Zwischen Stabilität und Flexibilität, München 2020
- Roman Herzog Institut e.V.*, Die Zukunft der Gerechtigkeit. Ergebnisse aus zwei Jahren Gerechtigkeitsforschung, München 2011
- Ross, Andreas*, Wie konnten sie nur? Noch einmal zehn Millionen Stimmen mehr für Trump – wie kann das sein? Zehn Antworten, FAZ 14.11.2020
- Sandel, Michael J.*, The Tyranny of Merit. What's Become of the Common Good?, New York 2020
- Sartain, Libby with Finney, Martha I.*, HR from the Heart,. Inspiring Stories and Strategies for Building the People Side of Great Business, New York 2003
- Schäfer, Christoph*, „Die Leute sind nicht umweltbewusster“, FAZ 23.12.2019
- Schmoll, Heike*, Selbstzerstörung der Wissenschaft, FAZ 4.11.2019
- Schrenker, Annekatrin / Samtleben, Claire / Schrenker, Markus*, Applaus ist nicht genug. Gesellschaftliche Anerkennung systemrelevanter Berufe, APuZ Aus Politik und Zeitgeschichte 2021
- Schröter, Susanne*, Mehr kulturelle Aneignung wagen, FAZ 14.6.2021
- Schütte, Christian*, Reich für die Insel, Manager Magazin 4.10.2017
- Steltzner, Holger*, Diesel im Griff der Elite, FAZ 17.11.2018
- Thiel, Thomas*, Missbrauchtes Mitgefühl. An der Universität Halle soll der Arbeitskreis Antifaschismus wegen Transfeindlichkeit verboten werden, FAZ 8.12.2021
- Thiel, Thomas*, Wir haben Respekt für euer Elend, FAZ 12.03.2021
- Thierse, Wolfgang*, Wie viel Identität verträgt die Gesellschaft? FAZ 27.02.2021
- Traub, Clemens*, Future for Fridays? Streitschrift eines jungen Fridays for Future Kritikers, Köln 2020
- Türcke, Christoph*, Natur und Gender. Kritik eines Machbarkeitswahns, München 2021
- Wagenknecht, Sahra*, Die Selbstgerechten. Mein Gegenprogramm – für Gemeinsinn und Zusammenhalt. Campus, Frankfurt am Main 2021
- Waismann, Friedrich*, Logik, Sprache, Philosophie, Stuttgart 1976
- Wessels, Sebastian*, Im Schatten guter Absichten. Die postmoderne Wiederkehr des Rassedenkens, 2021
- Zehntpfennig, Barbara*, Worüber man nicht spricht, FAZ 5.5.2021

Die Autoren

Prof. Dr. Jürgen Deller

Dr. Jürgen Deller ist Professor für Wirtschaftspsychologie der Leuphana Universität Lüneburg mit den Schwerpunkten differentielle Psychologie und Eignungsdiagnostik. Er leitet die Entwicklung des Later Life Work Indexes in China, Deutschland, Israel, Portugal und Spanien und forscht zu interkulturellen Themen, Unternehmenskultur, alternden Belegschaften und Wissenstransfer.

Carola Eberhardt

Carola Eberhardt führt seit mehr als 10 Jahren das Büro des Goinger Kreises und ist in dieser Funktion verantwortlich für die Gesamtkoordination der Going-Initiative „Fit für die Bewerbung“, bei dem Schülern von Personalverantwortlichen in Unternehmen der Bewerbungsprozess erläutert wird.

Katharina Heuer

Nach 25 Jahren im Top-Management bei Daimler, der Deutschen Bahn und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung ist Katharina Heuer Unternehmerin mit der Managementberatung Katharina Heuer CONSULT GmbH. Außerdem engagiert sie sich mit ihrer Stiftung Zukunft Kinder! Und dem Sozialunternehmen KulturcoachingUG.

Karen Hoyndorf

Karen Hoyndorf, People & Culture Director der ManpowerGroup in Deutschland, ist seit über fünfzehn Jahren im Goinger Kreis aktiv, seit 2017 im Vorstand und derzeit die Vorsitzende des Vorstands. Sie engagiert sich für Themen des sozialen Zusammenhalts, der Förderung von Mitarbeiterpotentialen und der Digitalisierung. Aufgrund ihrer Erfahrung in Unternehmen unterschiedlicher Industrien (Accenture, Compass Group, ManpowerGroup) setzt sie sich auch sehr für die Belange von Mitarbeitern im Niedriglohnsegment ein.

Dr. Axel Klopprogge

Nach Fach- und Führungsaufgaben in großen Technologieunternehmen führt er die von ihm gegründete internationale Beratungsfirma Strategy for People sowie das Kanway Innovation Team. Er ist spezialisiert auf Personalarbeit für KMU sowie auf Innovation und Geschäftsentwicklung.

Der Goinger Kreis

Der Goinger Kreis wurde 2004 in Going/Tirol gegründet. Top-Manager aus dem Personalwesen deutscher Unternehmen haben sich zusammengetan, um über die operative Personalarbeit hinaus Impulse für das System Arbeit zu geben – an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Inzwischen ist der gemeinnützige Verein ein hochrangiger gemischter Kreis von Vordenkern und Akteuren – aus Unternehmen, Wissenschaft, Beratung und Politik. Mehr Informationen zum Goinger Kreis: www.goinger-kreis.de

Kontakt und weitere Informationen:

Goinger Kreis – Initiative Zukunft Personal & Beschäftigung e.V.
Flagredder 77
21521 Wohltorf

info@goinger-kreis.de
Tel. +49 (0) 4104 690875

Das aktuelle Buch des Goinger Kreises

Das Buch „Grenzüberschreitungen“ zeigt anhand wissenschaftlicher Ergebnisse, Erfahrungsberichte und praktischer Anleitungen, wie Personalarbeit die Brücke zwischen unternehmerischem Erfolg und gesellschaftlichen Entwicklungen bauen kann. Dies wird durch-exerziert an sechs aktuellen Themen:

- *Brückenköpfe*. Wie Schulen und Unternehmen Mündigkeit fördern und den Weg in gute Arbeit bahnen können. Mit dem jährlichen Aktionstag „Fit für die Bewerbung“ – durchgeführt von Unternehmen für Schulen.
- *Angekommen*. Wie eine Arbeitsintegration Geflüchteter gelingen kann und was alles schon passiert ist. Mit einem Leitfaden „Sieben Schritte zur erfolgreichen Beschäftigung von Geflüchteten in Ihrem Unternehmen“.
- *Gefühlsbeziehung*. Wie Emotionen zu exzellenter Führung gehören und zur nachhaltigen Arbeitsfähigkeit beitragen. Mit der praxisnahen Case Study „Fracht24“ und dem Video „Emotions please“.
- *Beinfreiheit*. Wie digitale Personalarbeit Innovation und Wettbewerbsfähigkeit steigern kann und wie nicht. Mit dem „Digital HR Manifesto“ und seinen zwölf Anforderungen an digitale HR Instrumente.
- *Standortbestimmung*. Wie globale Standards zur Humankapitalmessung zu Selbsterkenntnis, Vergleichbarkeit und Sprachfähigkeit beitragen. Mit der „ISO 30414 – Leitlinien für das interne und externe Human Capital Reporting“.
- *Langstreckenläufer*. Wie Unternehmen im demografischen Wandel das Potenzial älterer Menschen besser nutzen können. Mit dem „Later Life Work Index“ und einem Kompendium betrieblicher Maßnahmen.

Gleichzeitig werden damit die Methoden einer neuen Personalarbeit zwischen Unternehmen und Gesellschaft beschrieben. Eine Personalarbeit, die herkömmliche Grenzen zwischen Fachrichtungen, zwischen Unternehmen und Gesellschaft sowie zwischen Wissenschaft und Praxis überschreitet.



Goinger Kreis e.V. (Hrsg.)
Grenzüberschreitungen zwischen Unternehmen
und Gesellschaft. Herausforderungen im System Arbeit
gemeinsam bewältigen.
VAS – Verlag für Akademische Schriften
Westarp Science – Fachverlage
www.westarp.de
1. Auflage 2019, 432 S., Paperback
ISBN: 978-3-88864-563-1, € 34,95