

47. Jahrgang

CAUX
Information

1-2/95
Januar-Februar



Arbeit

In dieser Ausgabe

Unterwegs zu einer arbeitsfreundlichen Welt	3
Wettbewerb und Konkurrenz	4
Andern Arbeit vermitteln	5
Job-Sharing	6
Bekämpfung der Arbeitslosigkeit	6-8
PERSÖNLICH: Wir haben es geschafft!	8-9
ZUM NACHDENKEN: Über das Begleiten	10-12
Neujahrstagung: Familien im Mittelpunkt	13-14
Unser Briefkasten	15
Aus aller Welt...	15
Terminkalender 1995	16

Liebe Leserin, lieber Leser

Nun kommt also die Caux-Information in umfangreicherer Form jeden zweiten Monat zu Ihnen. Die Redaktion möchte diese Gelegenheit nutzen, um Ihnen noch einmal für die verbleibenden elf Monate des Jahres ihre allerbesten Wünsche auszudrücken.

Mit dem Monat Januar 1995 sind viele schmerzliche und viele erfreuliche Weltereignisse verbunden: Dialogansätze und Verhandlungen einerseits, andauernde und neue Auseinandersetzungen und Kämpfe andererseits.

Im Leben einzelner ist es wohl oft ähnlich wie auf der Weltbühne: Dort, wo der Stimme des Hasses, der Ausbeutung und der Gleichgültigkeit nachgegeben wird, setzt sich die Kette von Gewalt und Gegengewalt unweigerlich fort.

Dort, wo durch Vergebung, Fürsorge und Gerechtigkeit schöpferische Initiativen entstehen, wird diese Kette der Gewalt durchbrochen, gibt es unerwartete Lösungsansätze, denen neue Hoffnung entspringt.

Im Laufe des Jahres möchten wir über einige solche hoffnungsvolle Abläufe berichten.

In dieser Ausgabe beleuchten wir das Thema «Arbeit». Dazu gehören Arbeitslosigkeit, Arbeitsplatzbeschaffung, Umstrukturierung, Privatisierung, Einzelinitiativen und vieles mehr.

In der Stadt Bern lebte bis vor einigen Jahren eine Dame aus der alten Aristokratie, die durch ihr hartnäckiges Festhalten an überlieferten Vorstellungen zum bekannten und vielzitierten Unikum der Stadt geworden war. Stellte man ihr jemanden vor, pflegte sie zu fragen: «Syt Dr öpper oder näht Dr Lohn?» (Sind Sie jemand, oder beziehen Sie Lohn?) Diese Frage widerspiegelt die alte, vorindustrielle Vorstellung von Rangordnung und Gesellschaftsstruktur. Heute würde es wahrscheinlich heissen: «Aha, Sie bekommen einen guten Lohn, dann sind Sie also jemand!»

Das Leben scheint sich mehr und mehr so zu entwickeln, dass beide Anschauungen überholt sind. Nebst der existentiellen Frage einer angemessenen Bezahlung für geleistete Arbeit, die ein menschenwürdiges Leben garantiert, geht es auch mehr und mehr um die Frage: «Finde ich in dem, was ich tue, einen Sinn, zählt mein Beitrag irgendwie?» Die folgenden Seiten enthalten Gedanken über diese Frage sowie konkrete Modelle, Fallstudien und praktische Erfahrungen.

*Gute Lektüre wünscht Ihnen
Marianne Spreng*

CAUX-Information

Redaktion

Marianne Spreng-Orelli, Verena Gautschi,
Christoph Spreng, Margrit Schmitt-Gehrke

Administration und Redaktion

Postfach 4419, CH-6002 Luzern,
Telefon 041-42 22 13, Fax 42 22 14

Bestellungen für Deutschland nimmt entgegen

MRA Bücherdienst, Eggemann,
Uhlandstrasse 20, D-45964 Gladbeck

Abonnement

Schweiz: Fr. 32.-, Deutschland: DM 42.-,
übrige Länder: sFr. 37.-

Postcheckkonten

Schweiz: 60-27255-8, CAUX-Information,
CH-6002 Luzern
Deutschland: 2032-751 Postscheckamt Karlsruhe,
CAUX-Information, CH-6002 Luzern

Erscheinungsweise

zweimonatlich

Druck

Brunner AG, Druck·Informatik·Verlag,
6010 Kriens

Fotos

BIT, Franzone, Maillefer, Spreng, WHO

Zeichnungen

E. Carrard, H. Krieg

Die Zeitschrift CAUX-Information berichtet über Initiativen, die

- ◆ **die Wunden der Geschichte heilen**, denen sonst immer neue Racheakte entspringen, besonders dort, wo sich Kulturen und Zivilisationen berühren.
- ◆ **die moralische und geistige Dimension der Demokratie stärken:** Dadurch werden egoistische Interessen und Bestechlichkeit herausgefordert.
- ◆ **dem Einzelnen und der Familie helfen:** Eine Kultur der verantwortlichen Fürsorge für andere erwecken, mitten in einem Klima von Selbstbezogenheit und gegenseitiger Anklage.
- ◆ **das ethische Engagement im Berufsleben und in Unternehmen fördern:** So werden Arbeitsplätze geschaffen und das wirtschaftliche und ökologische Ungleichgewicht korrigiert.
- ◆ **Gemeinsinn und Hoffnung in den Städten beleben:** Dann werden auch die Ursachen der Diskriminierung aufgrund von Rassen- oder Gruppenzugehörigkeit angegangen.
- ◆ **Verbindungen zwischen Menschen verschiedener Kulturen und Glaubensrichtungen schaffen**, damit sie sich gemeinsam für Versöhnung, Gerechtigkeit und Frieden einsetzen können.

Unterwegs zu einer arbeitsfreundlichen Gesellschaft

Einige Kilometer von meinem Zuhause entfernt liegt ein Hügel mit einer Strasse, deren Steilheit die Lastkraftwagen zum Einhalten der Kriechgeschwindigkeit zwingt. Die Strasse war noch steiler, bis die aus den napoleonischen Kriegen heimgekehrten Soldaten eingesetzt wurden, um Tausende Tonnen Erde vom Gipfel an den Fuss des Hügels zu verlegen. Seither ist die Steigung geringer. Etwa zu jener Zeit – wohl der ersten mit grosser Entlassung von Soldaten –, in der auch das industrielle Zeitalter einsetzte, begann die moderne Arbeitslosigkeit.

Seither wurde die Beschäftigung zur weitverbreiteten Sorge der Politiker – übrigens nicht bloss im Blick auf die Wirtschaftspolitik. Das nationale Interesse, dieser allesbestimmende Schiedsrichter der Aussenpolitik, besteht überall vorwiegend in der Sorge um die Arbeitsplätze im eigenen Land. Auf der ganzen Welt sind Recht und Ordnung, Soziales, Gesundheit und Wohnungsbau mit dem jeweiligen Beschäftigungsgrad in einem Staat verknüpft.

Die vorhandenen Statistiken zeigen, dass Entwicklungsländer sehr unterschiedliche Schicksale haben. Gemäss der Internationalen Arbeitsorganisation «benötigt ein typisches Entwicklungsland jährlich 2,5% mehr Arbeitsplätze, allein um die zunehmenden Arbeitssuchenden aufzunehmen. Dies bedingt eine jährliche Wachstumsrate von 5%.» Mehreren asiatischen Staaten ist dies in den letzten zwanzig Jahren schlecht und recht gelungen; in Afrika und Lateinamerika ist es keineswegs der Fall. Es darf wohl als Errungenschaft unseres

Jahrhunderts angesehen werden, dass diese Entwicklung in Asien, wo zwei Drittel der Menschheit leben, stattfinden konnte.

Die ehemals kommunistischen Staaten Mittel- und Osteuropas befinden sich in unvorhergesehenen, stürmischen Situationen. Jerzy Kropiwnicki, polnischer Arbeitsminister von 1991–92, der damals mit einer Arbeitslosenrate von 12 bis 15% zu kämpfen hatte, warnt, die-

Und der Wettbewerb?

Wie müsste nun eine arbeitsfreundliche Gesellschaft aussehen? Sie bedürfte einer erfolgreichen Industrie, die im Wettbewerb bestehen kann, denn es gibt keinen arbeitsfreundlichen Misserfolg. Zugleich kann Wettbewerb einen grossen materiellen und menschlichen Verschleiss mit sich bringen. Wirtschaftswissenschaftler haben bis jetzt noch keinen dritten Weg gefunden, der zwischen schädlichem Wettbewerb und ebenso schädlichem Monopol liegen müsste. Aber viele einzelne sind aktiv auf der Suche danach.

(siehe unseren Beitrag über Wettbewerb und Konkurrenz, Seite 4)

Die Bürger einer arbeitsfreundlichen Gesellschaft müssten anpassungsfähig sein und bereit zur Weiterbildung, um neue Aufgaben zu übernehmen. Gemäss der OECD besteht ein gesunder Arbeits-



Freude an der schöpferischen Arbeit

Was ist Arbeit?

Gemäss Lexikon ist Arbeit jede auf ein wirtschaftliches Ziel ausgerichtete, planmässige Tätigkeit des Menschen – gleichgültig, ob geistige oder körperliche Kräfte eingesetzt werden. Weiter wird definiert, dass Arbeit entweder der Selbstversorgung oder einem gewinnbringenden Ertrag dienen kann. Schliesslich wird noch unterschieden zwischen der selbständigen (auf eigene Rechnung) und der unselbständigen Arbeit (unter Aufsicht und Anweisung eines Arbeitgebers).

(nach Meyers Grosse Taschenlexikon)

se Situation könne auch heute noch «zu einer weiteren Revolution führen». Auf jeden Fall war die steigende Zahl der Arbeitslosen in diversen Ländern einer der Faktoren, die in den letzten zwei Jahren wieder zu Wahlerfolgen der ehemaligen Kommunisten führten, weil diese versprochen, den Reformkurs zu verlangsamen oder seine Folgen zu dämpfen.

markt aus «einem turbulenten Ablauf: 10–15% der Arbeitsplätze würden jährlich verlorengehen, während etwa dieselbe Anzahl geschaffen würde».

Arbeitslose, einzeln betrachtet

Der Gedanke an 35 Millionen Arbeitslose widersteht jeglichem Lösungsversuch, aber aufgeteilt in 35 Millionen

Wettbewerb/ Konkurrenz

Die zentrale Planwirtschaft hat versagt, kapitalistische Monopolbildung ist verboten, aber unbändige Konkurrenz kann, nebst dem bewährten Ansporn, schreckliche Verluste verursachen. Man denke bloss an die Verschwendung von Kapital, Arbeitsstunden und Nervenkraft, die nicht für die Deckung von Kundenbedürfnissen eingesetzt werden, sondern um zu verhindern, dass die Konkurrenz uns dabei zuvorkommt.

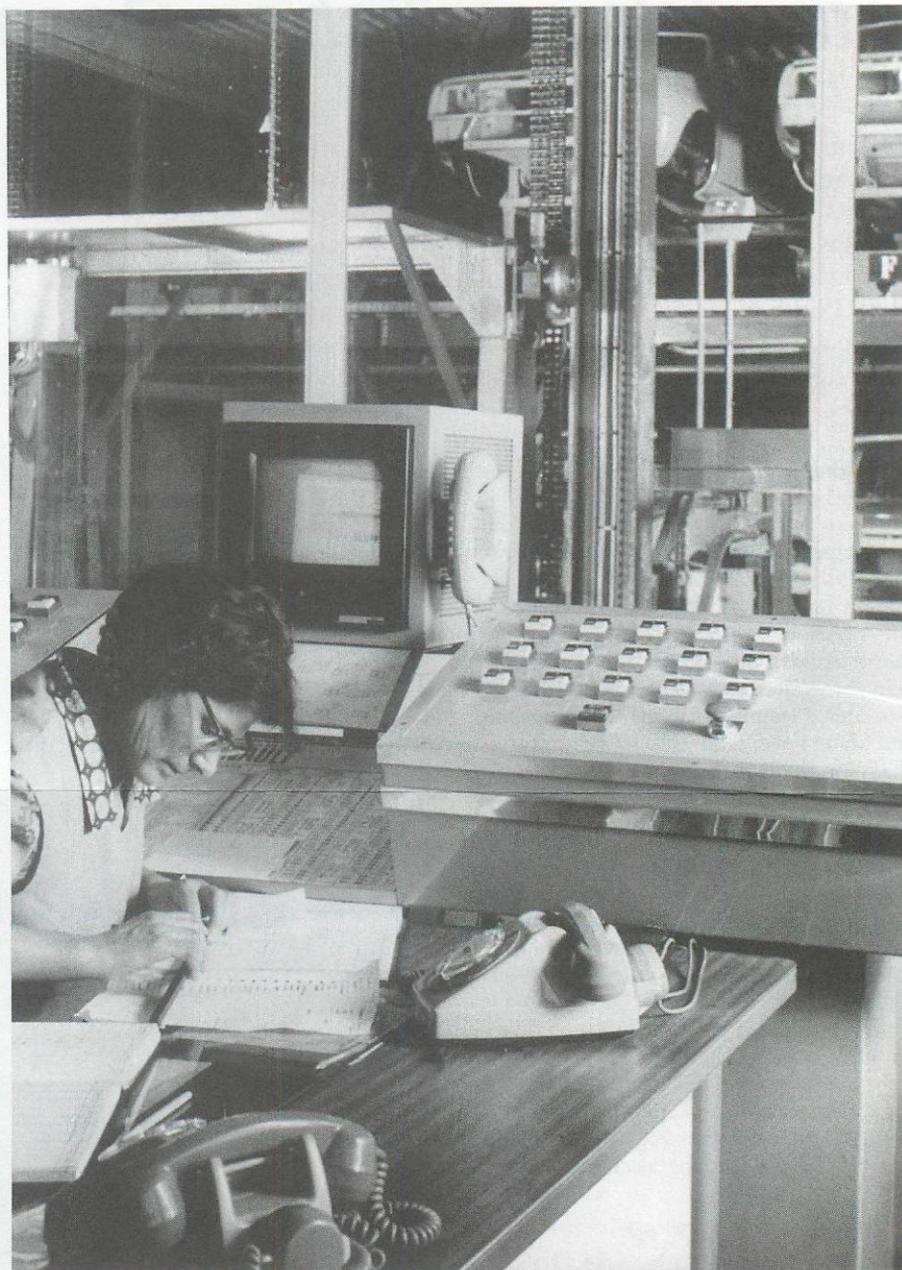
«Kjosei»

In der japanischen Wirtschaft wird ein neuer Begriff – *Kjosei* – zur Mode, nicht zuletzt dank dem unentwegten Präsidenten der Canon Inc., Ryuzaburo Kaku, einem übrigens durchaus fähigen Konkurrenzkämpfer. Der Begriff bedeutet etwa «für das Gemeinwohl leben und arbeiten». In Amerika wird über Formen der Geschäftsbeziehung diskutiert, in denen nicht notgedrungen eine Seite zum Verlierer wird, sondern beide Seiten etwas gewinnen können. Es wird nach einer Dynamik des Wettbewerbs ohne ihren Verschleiss gesucht.

Während die Elektronikfirmen der Welt im Eiltempo die Entwicklung von Musikcassetten vorantrieben, ergriff der niederländische Philips-Konzern die Initiative: Sein Produkt war als erstes ausgereift. Philips bot es zum Erstaunen seiner Konkurrenten ohne Lizenzgebühren zur Nachahmung an, mit der einzigen Auflage, nichts an seiner Technik zu verändern. Philips verzichtete zweifellos auf die Eroberung eines heiss umkämpften Marktanteils; die Folge davon war jedoch ein viel grösserer Markt und nicht ein verlustreiches Angebot verschiedenster Systeme wie bei der nachfolgenden Einführung der Videokassette.

Transparenz

Auf weniger spektakulärer Ebene bewegt sich der Chef einer westschweizerischen Metallbaufirma. Unlängst entstand ein gähnendes Loch in den Auftragseingängen... Etwas



Automatische Lagerbewirtschaftung

bewog den Firmenchef, an einem Treffen seiner Branchenvereinigung untypischerweise seine prekäre Lage zu schildern, wo man doch sonst meistens vor der Konkurrenz einen guten Eindruck zu erwecken sucht. Einige Tage später kam ein Anruf eines andern Firmenchefs, der mit der termingerechten Lieferung eines Grossauftrags Mühe hatte: Ob er ihm einen Teil des Auftrags ausführen könne?

Transparenz scheint also tatsächlich einiges bewirken zu können!

... arbeitsfreundliche Gesellschaft, Fortsetzung:

einzelne Frauen und Männer mit ihrem vom Schöpfer gewollten Dasein, muss es einen nächsten Schritt für jeden geben. Im australischen Staat Victoria konzentrierten sich 160 Berater des Arbeitsamtes auf die persönliche Begleitung von Langzeitarbeitslosen, bis hin zum Wecken der Leute, damit sie ihr Bewerbungsgespräch nicht verpassten. So kamen ihrer 20 000 zu einer Beschäftigung, die drei Viertel von ihnen länger als drei Monate behielten. In Neuseeland weist

Einander Arbeit vermitteln

Einige der frühen Anstrengungen, die Arbeitslosigkeit in den Griff zu bekommen, stammen aus den dreissiger Jahren. Aus der Biographie Frank Buchmans, der die Moralische Aufrüstung ins Leben rief, stammt der folgende Abschnitt:

Während des Jahres 1938 trafen sich einige Personen mit der Absicht, die öffentlichen Massnahmen mit privaten Initiativen zu vervollständigen. Arbeit füreinander zu finden sei jedermanns Verantwortung, lautete der Grundgedanke. Arbeitslosigkeit wurde als Gewissensfrage verstanden, in der jede Dorfgemeinde und jede Stadt für ihre Arbeitslosen eine Beschäftigung finden sollte.

Die erste Aktion bestand im Einsatz einer mobilen Gruppe Arbeitsloser aus Jütland, die der Küste entlang zum Ausforsten früher angepflanzten Unterholzes eingesetzt wurde. Das ursprüngliche Ziel der Pflanzung war die Gewinnung von Land gewesen, doch hatten die Bau-

ern keine Mittel mehr, um die dringend gewordene Ausforstung vorzunehmen. Die Arbeit gab Männern eine Beschäftigung, brachte nutzbaren Boden und eine im kurz darauf ausbrechenden Krieg geschätzte Energiequelle. Anfänglich wurde das Projekt freiwillig finanziert; bald jedoch unterstützte das Sozialministerium mit dem Einverständnis der Gewerkschaften alle so Beschäftigten mit einem Mindestlohn, bis die Arbeit selbsttragend wurde.

Ministerpräsident Thorvald Stauning drückte (im folgenden Jahr, als zu diesem Zweck eine nationale Vereinigung gegründet wurde) seinen Dank aus «für die Welle freiwilliger Anstrengungen, welche Menschen aus allen Lagern und Klassen zusammenbrachte, die früher grösste Mühe hatten, an irgendeiner Sache gemeinsam zu arbeiten».

(aus G. Lean: Frank Buchman: a Life, Constable Verlag, S. 271)

der Bericht einer Arbeitsbeschaffungs-Initiativgruppe des Ministerpräsidenten darauf hin, dass «der erfolgreichste Weg aus der Arbeitslosigkeit in der intensiven und persönlichen Beratung liegt»...

Regierungen können jedoch nicht alles tun. Die Gesellschaft – das heisst jeder von uns – muss das ihre dazu beitragen. Was Regierungen niemals durchzusetzen imstande sind, können Personen allein oder gemeinsam freiwillig erreichen.

Bekanntes zogen unlängst aus einer Stadtwohnung in ein Aussenquartier mit Garten. Als sie von einem Angestellten hörten, der den Garten mehrerer Nachbarn besorgte, liessen sie ihren alten Rasenmäher stehen und stellten den Mann ebenfalls ein. Dies ist zwar kein bedeutender Schritt, ausser für den betreffenden Mann, aber doch ein kleines Stück in Richtung arbeitsfreundlicherer Welt. (siehe obenstehenden Beitrag aus Dänemark.)

Job-Sharing

Ein weiterer Bereich ist die Arbeitsteilung. Per Vorschrift angeordnet, wäre sie für jeden betroffenen Wirtschaftszweig eine Katastrophe. Aber niemand kann Millionen von Menschen daran

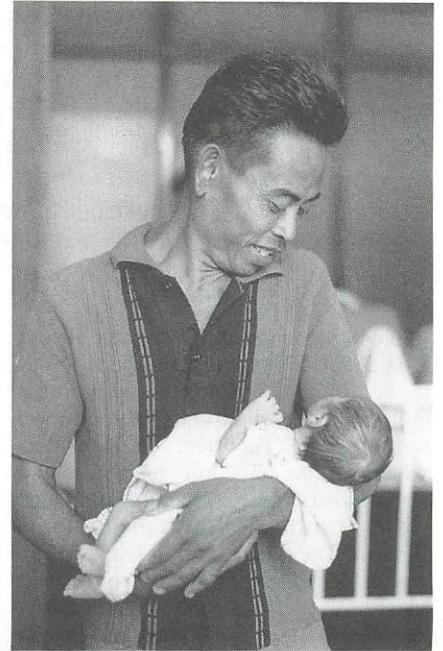
hindern, eine Unzahl von verschiedenen Möglichkeiten zu finden, wie sie ihre Arbeit sinngemäss teilen können.

(siehe auch unseren Beitrag über Arbeitsteilung auf Seite 6)

Wo sollten wir die Jobs der Zukunft erwarten? Das Wirtschaftswachstum wird dabei stets helfen, denn bis jetzt hat noch niemand den Stellenmangel ohne Wachstum beheben können. Hingegen bedeutet dies nicht unbedingt, dass wir immer mehr von dem bekommen, was wir schon besitzen. Die verarbeitende Industrie, so wichtig sie für das Volkseinkommen bleiben mag, wird nicht mehr Stellen anbieten können. In den OECD-Staaten stellt sie einen Fünftel aller Arbeitsplätze und verzeichnet eine fallende Tendenz.

Dienstleistung «offenes Ohr»

Hier finden wir eine seltsame Symmetrie: Je weniger von uns in unsern reichen Staaten in Fabriken arbeiten, desto mehr Arbeit liefern uns zwei Folgen des Industriealters: der Druck auf die Umwelt und die Zersplitterung der Gesellschaft. Der Schutz und die Verbesserung der Umwelt und mehr noch der Fürsorgebereich für die Mitmenschen werden daher wohl die wachsenden Sektoren sein.



Eine geschätzte, heute auch offiziell anerkannte Dienstleistung: Zeit für jene, die dies brauchen...

Die OECD-Statistiker definieren eine der Beschäftigungskategorien als «Summe gemeinschaftlicher und persönlicher Sozialdienste»; in dieser Kategorie seien schon heute ein Drittel aller Arbeitenden tätig. In den achtziger Jahren wurden in diesem Bereich mehr Stellen geschaffen als anderswo, sogar mehr als jene, die in der Landwirtschaft und der Industrie abgebaut wurden – obwohl viel unentgeltliche Fürsorgearbeit im Rahmen von Familien, Gemeinschaften und Freiwilligendiensten geleistet wird. Sogar ein offenes Ohr und Zeit für jene, die dies brauchen, wird zusehends als eine geschätzte Dienstleistung anerkannt.

Aus dieser Sicht geht es auf dem Weg zu einer arbeitsfreundlichen Gesellschaft um viel mehr als Jobs oder Arbeit an sich. Es geht um das Wiederentdecken der Freude am Gemeinsamen, abgestützt auf die Überzeugung, dass niemand ausgegrenzt werden soll. Es geht um die Unterstützung und um Chancen für die Schwachen, um befriedigende Perspektiven für die Starken. Wenn uns die heutige Arbeitslosigkeit in diese Richtung führt, dann wäre sie nicht umsonst gewesen.

Chris Evans
für Caux-Information

Fünf Ansätze zum

Zur Jahreswende wurden einmal mehr die Statistiken und Prognosen der Wirtschaft vorgestellt und mit ihnen die Zahlen all derer, die keine Arbeit haben. Bis vor kurzem war man der Ansicht, Vollbeschäftigung gehe mit wirtschaftlichem Wachstum einher. Neuerdings wurde dies durch Tatsachen widerlegt: Volkswirtschaften haben sich nach einer Rezession erholt, aber die Zahl der nicht mehr Beschäftigten ist weiter gestiegen, und die Gelder zur Unterstützung von Erwerbslosen vergrössern das gähnende Loch in den Staatshaushalten.

Noch nie zuvor ist die Arbeit als entscheidender Faktor der Produktion dermassen in den Hintergrund geraten und fehlt es an aktuellen Leitsätzen und weiterführenden Theorien. In der Wirtschaftspolitik und auf internationaler Ebene wird dringend nach Lösungen gesucht. Nach den UNO-Gipfelkonferenzen zum Thema Umwelt in Rio und zum Thema Bevölkerung in Kairo wird im März in Kopenhagen das Thema «Soziales» ins Rampenlicht gerückt. Es gibt Anzeichen dafür, dass in der Vorbereitung zum Gipfeltreffen von Kopenhagen eine Stimmung der aufrichtigen Suche herrscht.

Institute, Verbände, Firmen und vor allem Betroffene machen sich ebenfalls Gedanken darüber, wie man mit dieser stets weiter auseinanderklaffenden Entwicklung fertigwerden soll. So war denn auch im Rahmen der Tagungsreihe *Mensch & Wirtschaft* des vergangenen Juli in Caux die Herausforderung ge-

geben worden: «Unterwegs zu einer arbeitsfreundlichen Welt» (siehe C. I. Nr. 8-10/94). Vier Monate später trat eine Gruppe zur weiterführenden Beratung in Paris zusammen; andere Gespräche sind noch im Gange. Einige Anhaltspunkte beginnen sich herauszubilden.

1. Einzelinitiativen

Der junge französische Werbefachmann Laurent de Ch., der eben seine eigene Agentur gegründet hat, verzichtet auf den Einstieg ins klassische Geschäft. Er spezialisiert sich im Bekanntmachen von arbeitsschaffenden Initiativen und im Verbinden neu gegründeter Kleinfirmen mit ihren möglichen Absatzgebieten. So engagierte die elsässische Stadt Mühlhausen Arbeitslose zur Verteilung von Fertigmahlzeiten an Senioren. Anderswo wurde ein teurer Gebäudeabbruch bloss teilweise ausgeführt

und der Rest in einen Kletterpark verwandelt – eine sinnvolle Sportart für die Jugend der Gegend, die keine natürlichen Berge in der Nähe hat.

Kürzlich wurden die Anwesenden bei einem Gespräch gebeten, die Faktoren zu erwähnen, die laut ihnen das Arbeitsklima beeinflussen: Die Beziehung der Chefin zu den Mitarbeitern und umgekehrt, Launen, Ehrgeiz, Eifersucht, Angst, Neid, das Wetter, die familiäre Situation, die räumliche Gestaltung der Arbeitsplätze, der Leistungsdruck, die Anerkennung, die Aufteilung der Zuständigkeiten, der Freiraum für Kreativität, das Konkurrenzdenken – dies waren die spontanen Stichworte, die ebenfalls auf den grossen Spielraum der Einzelinitiative im Arbeitsbereich hinweisen.

2. Im Firmenbereich

Die Deutsche Martina F. hat sich zwei Jahre nach der Geburt ihres ersten Kindes wieder um eine Stelle beworben. Ihr Mann arbeitet halbtags. Sie wird Vorgesetzte in einem Verwaltungsbüro. Martina schildert die Umstände: «Dem Vernehmen nach herrschte im Büro ein Klima des Unfriedens und des Misstrauens, da die Vorgesetzten in den letzten drei Jahren mehrmals ausgewechselt wurden. Zum Schluss machte jeder nur noch das, was seine Aufgabe war. Keiner hat mal über seinen Tellerrand hinausgeschaut, und jeder hat für Mitteilungen nur noch den Postkorb des anderen benutzt... Meine Aufgabe wird es sein, für etwas längere Zeit in diesem Büro zu arbeiten. Dass die Mitarbeiter jetzt Vertrauen in mich fassen, ist nicht selbstverständlich, wenn sie ständig neue Vorgesetzte bekommen... Vertrauen aufbauen hängt auch von der persönlichen Situation des Einzelnen ab. Hat sie/er noch die Motivation, etwas im Büro zu verändern und zu verbessern?... Mit jeder dieser Personen im Büro, die je eine andere Voraussetzung mitbringen, versuche ich, dass jede mit jedem arbeitet. Zum Teil gelingt es, aber nach fast vier Monaten ist der Prozess noch nicht abgeschlossen.

Mein Ziel, das ich auch meinen Mitarbeitern mitgeben möchte, ist das Wissen, dass Arbeit Spass machen kann... Von anderen wird eigentlich oft gesagt: «Die Arbeit ist zum Verdienen da, und das Klima, na ja...!» Dieser Mut zur Veränderung ist wohl das Wichtigste. Ohne solche Veränderung kann man nichts verbessern... Den Mut, den hoffe ich auch in

Arbeitsteilung

Trotz gezielter Anstrengungen zur Innovation im Binnenmarkt und zur Expansion im Ausland blieb es einer Firma in Toulouse nicht erspart, während der Rezessionsjahre 1992-93 mangels Aufträgen festzustellen, dass sie 10% zuviel Personal beschäftigte. Die logische Massnahme, eine generelle Kürzung der Arbeitszeit, wurde von einem Generaldirektor als «lähmend» abgelehnt. Für ihn ist ein Manager in einer arbeitsfreundlichen Gesellschaft jemand, der «die Probleme des Umsatzes im Unternehmen mit den Bedürfnissen der Mitglieder seiner Belegschaft in Einklang bringt». So entwickelte er mit einigen Kollegen ein Dreipunktesprogramm:

1. Sie erkundigten sich bei der Belegschaft, wer sich freiwillig für eine Kürzung von 30 bis 40 Prozent seiner Arbeitszeit interessiere. Achtzig meldeten sich und behielten diesen Arbeitsrhythmus gerne bei, als es später wieder möglich gewesen wäre, ihnen eine volle Stelle anzubieten.

2. Andere Personen leisteten Kurzarbeit zu zwei Dritteln ihres Normalgehaltes bis zum Eingang von genügend Aufträgen.

3. Zusätzlich wurde Fort- und Weiterbildung angeboten, wobei sich zwölf Personen für einen Jahresurlaub zwecks Studium meldeten.

Niemand musste entlassen werden, und die Firma konnte stets schwarze Zahlen schreiben.

Überlegen und zum Handeln

meine Mitarbeiter einzupflanzen... Aber es passieren immer wieder Rückschläge... Solange ich in diesem Büro arbeite, muss ich jeden Monat neu Vertrauen suchen und Vertrauen schenken.»

Praktische Schlüsse

Wo ein Wille ist, da ist ein Weg, lautet das Sprichwort. Dies zeigt der Firmenchef Jean F. aus Südfrankreich anhand seiner Erfahrungen mit gelungener Umstrukturierung und Arbeitsbeschaffung in der Herstellung von Fahrzeugelektronik. Seine Schlussfolgerungen lauten:

- ◆ Am Wirtschaftswachstum teilnehmen, wo es stattfindet. Dies heisst, den Absatz auf den asiatischen Märkten fördern und ganz allgemein mit einer längerfristigen Zielvorgabe arbeiten.
- ◆ Die Entwicklung neuer Produkte fördern. Möglichst der erste Anbieter sein, gegebenenfalls die gemeinsamen Entwicklungskosten mit der Konkurrenz teilen.
- ◆ Sich auf das Wesentliche in der Firma besinnen, gewisse Abteilungen – so zum Beispiel die Wartung und Reparatur von Elektronik, den EDV-Dienst, die Buchhaltung als selbst-

ständige Firmen aussiedeln. Diese werden zu Zulieferfirmen der Gesellschaft und können oft ein ansehnliches Wachstum verzeichnen sowie neue Stellen schaffen.

- ◆ Zweigstellen gründen. Eine Firma oder ein Werk hat branchengemäss eine optimale Grösse. Die Errichtung einer neuen Zweigstelle in einer abgelegenen Gegend schafft neue Arbeitsplätze und gibt der Firma motivierte Mitarbeiter.
- ◆ Arbeitsteilung am besten differenziert durchführen. Generelle Arbeitszeitverkürzung bringt oft zu hohe Kosten mit sich (siehe auch Seite 6).
- ◆ Die Auslagerung von Produktionsstätten in billigere Herstellerländer vorsichtig bewerkstelligen. Da die Lohnskalen sehr unterschiedlich sind (bis zum Verhältnis von 1:10), mag dies verlockend sein. Es droht jedoch das Wirtschaftsgleichgewicht im Ursprungsland zu strapazieren. Daher hat sich die Firma entschlossen, ein tragbares Höchstmass der Aussiedelung von 30% festzusetzen und einzuhalten.

3. Von der Konfrontation zur Partnerschaft

«Die Wirtschaft hat sich, ohne Achtung auf die unserer Zivilisation zugrundeliegende Ethik, rasant entwickelt. Der Marxismus hat uns ein konfliktgeladenes Verständnis der Wirtschaft vermittelt. Dann wurde der Staat zum Schiedsrichter des Konflikts erkoren, und jede Seite wollte einen Schiedsrichter zu ihrem Vorteil. Diese Entwicklung war sehr kostspielig für unsere Gesellschaften, aber auch für unsere Denkweise», meint Michel S., ein französischer Ingenieur, der dem Verbindungsbüro der *Caux Round Table* (CRT) angehört. Er zitiert indirekt aus den 1994 vom CRT veröffentlichten *Ethischen Prinzipien für das Geschäftsleben*, wenn er fortfährt: «Wir müssen vom althergebrachten Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit wegkommen, hin zu einer neuen Sicht der gegenseitigen Ergänzung unter den folgenden sieben Partnern: Kunden, Belegschaft, Investoren, Lieferanten, Zulieferfirmen, Konkurrenten und Gebietskörperschaften. – Zu siebt arbeiten ist eine enorme Herausforderung.» (Zum Thema Partnerschaft siehe ebenfalls die Beiträge über Konkurrenz auf Seite 4 und Arbeitsteilung auf Seite 6)



Freiraum für Kreativität und Einzelinitiativen

4. Ein neuer Gesellschaftskonsens

Professor Jean-Pierre S., Ordinarius für Arbeitsorganisation in Paris, wiederholt die unter Experten weitverbreitete Meinung, dass Wirtschaftswachstum allein der Arbeitslosigkeit nicht bekommen kann. Die staatliche Umverteilung habe erwiesenermassen ihre Grenzen erreicht. «Es bedarf eines anderen Ansatzes», betont er. «Uns droht eine Zweidrittelgesellschaft: mit jenen innerhalb des Kreislaufs, die gut leben, und einem Drittel der Bevölkerung, der an den Rand gedrängt worden ist. Die Suche nach besserer Produktivität ist gut, aber die Investitionen sollten umfassender, im Blick auf die Beschäftigungsmöglichkeiten studiert werden. Wir werden dereinst alle dafür zur Kasse gebeten.» Die Lösung müsse durch das Verhandeln eines neuen sozialen Gleichgewichts angestrebt werden. Dies sei eine moralische Frage, denn Beschäftigung betreffe auch die Menschenwürde.

5. Gemeinsame Werte und die Sinnfrage

Der bis vor kurzem bei der Europäischen Raumfahrtbehörde tätige Ingenieur Sascha L., der die Entwicklung der erfolgreichen Ariane-Rakete mitgemacht hat, äusserte sich unlängst aus der Sicht seiner Berufserfahrung zur Beziehung zwischen Werten einerseits und dem Schicksal einer Firma und ihren Mitarbeitern andererseits: «Damit ein Arbeitsplatz vorhanden ist, braucht es den Betrieb. Dessen Existenz hängt von der Qualität seiner Erzeugnisse ab. Die Qualität wiederum ist grossenteils vom Vertrauensklima innerhalb der Firma abhängig. Daher ist die grosse Frage, wie man Vertrauen schafft. Welche Methode benützen, welche Sprache sprechen? Dazu bestehen sozusagen in allen grossen Firmen Abteilungen und Direktionen für Qualität und Kommunikation. Die dort Beschäftigten versuchen in diesem Sinne zu arbeiten. Meiner Meinung nach ist man sich zwar einig über die Sprache, die gesprochen werden sollte, doch wird sie leider nur sehr wenig angewandt.

Es gibt Werte, die Teil der praktizierten Firmenstrategie sein sollen: Ehrlichkeit zum Beispiel führt zum Einklang zwischen dem, was gesagt wird und dem, was dann getan wird, und dies bewirkt Glaubwürdigkeit...

Der gegenseitige Respekt bringt eine gewisse Sicherheit am Arbeitsplatz und fördert die Kreativität, den Verantwortungssinn und bessere Leistungen: diese sind für eine Firma sehr wichtig.

Schliesslich der Mut, die Zivilcourage: zu sagen, was man denkt und anschliessend zu tun, was man gesagt hat. Dies bringt klare und beständige Beziehungen und lässt Heuchelei verschwinden... Wer heuchelt, tut dies, weil ihm der Mut fehlt, die Wahrheit zu sagen. Dies lässt immer eine abscheuliche Stimmung aufkommen, in der die Probleme nicht mehr gelöst werden können.»



«Werte? Moment mal...»

Motivierung

Die folgende Begegnung mit dem unerschrockenen Wissenschaftler Ian R. weist auf ein weiteres Element hin: Er und seine Mitarbeiter konnten im südlichen Afrika mit der Herstellung von gesundem und robustem Saatgut einen erfolgreichen Beitrag zur Landwirtschaft in der Dritten Welt leisten. Der Forscher wird in der Landeswährung, zu den dort üblichen Tarifen, bezahlt und muss auch laufend für einen Teil der Finanzierung seines Instituts sorgen. Das Forschungsergebnis wird allmählich bekannt, und an internationalen Fachkongressen hat sich sein Talent offenbar herumgesprochen. Man bietet

«Frieden und Versöhnung aufbauen in einem Land» ist ein grosses und schwieriges Thema, und ich glaube, als einzelner kann man das versuchen in der Familie, im Beruf oder im Freundeskreis.

Unsere Familie kommt aus Thüringen, meine Frau ist Lehrerin, wir haben vier Söhne. Mit in unserm Haus wohnen meine pflegebedürftige Mutter und meine unverheiratete Schwester; sie ist arbeitslos und pflegt die Mutter.

Ich bin Ingenieur für Maschinenbau und seit 25 Jahren in einem Betrieb tätig, der zu DDR-Zeiten Bergbaumaschinen herstellte; nach der Wende wurde dieser Betrieb während zwei Jahren von der Treuhand geführt und dann 1993 privatisiert.

Wir waren ursprünglich 500 Leute; in den zwei Jahren wurde schon auf 280 reduziert. Der Unternehmer aus dem Ruhrgebiet, der uns kaufen sollte, hatte

ihm eine Stelle in Harvard (USA) an, «dem Mekka der Wissenschaftler», wie er selbst schmunzelnd gesteht. Das Salär dort wäre das Vierzigfache seines jetzigen. Aber er lehnt ab.

Wieso? «Es liegt an der Herausforderung und an der tatsächlichen Chance, etwas zu tun, das die Ernährung Afrikas verbessern kann.» Frau und Kinder teilen seine Überzeugung, und eine der Töchter interessiert sich für ein Studium in Richtung Nahrungsmittelforschung. Sie möchte später auch in Afrika forschen und arbeiten. Hier wurde die Frage: «Wofür lebst du?» ganz konkret beantwortet. Offenbar braucht der Geldverdienst nicht zuoberst auf der Prioritätenliste zu stehen. Arbeit, Beschäftigung und Sinnfrage scheinen zusammengehören. Wer weiss somit, was noch an unerwarteter Beschäftigung und erfüllenden Aufgaben für unzählige Menschen in den unterschiedlichsten Arbeitsgebieten offensteht?

Christoph Spreng

haben es geschafft!

nur Arbeit für 180 Personen. Und so war da eben diese Ungewissheit, dass nochmals 100 Personen den Betrieb verlassen mussten.

Spannung und Angst

Mit der Privatisierung kamen 20 Personen aus dem Ruhrgebiet in unsern ehemaligen DDR-Betrieb und übernahmen die leitenden Funktionen. Veränderung gab's im Produktionsbereich: Es wurden neue Maschinen angeschafft, Computer eingesetzt in der Lagerwirtschaft, in der Konstruktion – alles, was man braucht, um einen Betrieb wirtschaftlich, praktisch zu führen, so dass er mit Gewinn arbeitet.

In der gleichen Zeit wurde unser Bürohochhaus renoviert, und in die neuen Zimmer kamen nur die Personen, die bleiben durften. Die andern saßen in den alten Räumen, und es entstand eine Atmosphäre, die furchtbar war: Man kannte sich über Jahrzehnte, man war ungefähr im gleichen Alter, man kannte die Familie, die ganzen persönlichen Belange. Es war eine schlimme Zeit, bis dann eben ermittelt war, wer bleiben konnte, und die andern waren draussen. Viele von ihnen haben keine Arbeit mehr gefunden, obwohl sie gute Fachkräfte sind, und es wird auch schwer werden für sie, noch beruflich unterzukommen.

Die Privatisierung nahm ihren Lauf – wir versuchten, den Markt Deutschland praktisch abzufahren, unsere neuen Dinge anzubieten: Wir hatten die Maschinen alle neu entwickelt, es wurde erweitert auf Bau- und Holzerkleinerungs-Maschinen – insgesamt gab es vier Geschäftsbereiche. Es liess sich ganz gut an. Das Verhältnis zu unserem Vorgesetzten war insofern schwierig, dass ein menschlicher und fachlicher Dialog kaum möglich war. (Ich spreche speziell vom Bereich, in dem ich tätig war: dem Vertrieb.)

Nach einigen Monaten entstand eine Atmosphäre der Spannung und der Angst. Keiner traute sich mehr, etwas zu sagen; er bangte um den Arbeitsplatz. Nach einigen Monaten merkten wir, dass unsere Vorgesetzten – die nicht in der Geschäftsführung waren – in ihre eigene Tasche wirtschafteten: Es gab überhöhte Provisionen, es wurden ganze Zeichnungssätze an andere Firmen verkauft.



«Wir taten uns zusammen...»

Selbst Hand anlegen

Im Herbst 1993 machten sich einige Kollegen und ich Sorgen um den Betrieb und versuchten, die Dinge anzusprechen, dass hier was nicht in Ordnung sei. Daraufhin bekam ich postwendend die Entlassung. Ich wehrte mich mit rechtlichen Mitteln dagegen und kam auch durch. Mitte diesen Jahres war es dann soweit, dass der Betrieb vor dem Konkurs stand. Wir hatten 7 Millionen Ausstände, keinen Auftrag mehr, kein Geld mehr, die Löhne zu zahlen, Material zu kaufen – wir waren am Ende.

Jene Leute wurden fristlos entlassen. Freilich war das nur eine Genugtuung – Geld war da nicht zu holen. Wir, der Rest an leitenden Leuten (aus den alten Bundesländern und auch aus dem Osten), taten uns zusammen: Wir haben Hoffnung gezeigt, Pläne geschmiedet und den Betrieb rekonstruiert. Wir bekamen auch Geld von der Landesregierung, um wieder anzufangen.

Geschafft!

Wir haben also gekämpft bis zum Ende des Jahres. Heute haben wir Aufträge, wir haben die Ausstände reingeholt und sind auch in der Lage, den Kredit der Landesregierung in Erfurt so langsam wieder zurückzahlen. Unser Engagement hat uns auch zusammenge-

führt und gezeigt, dass es möglich ist für Menschen aus zwei verschiedenen politischen Bereichen, ein gemeinsames Ziel zu haben. Wir können heute sagen: Wir haben's geschafft und können mit Hoffnung in die Zukunft schauen.

Anfangs erwähnte ich unsere Familie. Ich hatte früher mit meiner Schwester, die mit im Haus wohnt, viele Schwierigkeiten. Es ist sicherlich nicht einfach, in einer Grossfamilie zu leben, und es war kein gutes Verhältnis. Sie ist vor zwei Jahren arbeitslos geworden. In dieser Zeit wurde unsere Mutter so krank, dass sie sich geistig und körperlich nicht mehr helfen kann. Meine Schwester hat die Aufgabe übernommen, sie zu pflegen. Meine Frau und ich hätten's nicht gekonnt, denn wir sind beide im Beruf, wir haben vier Kinder, und wir wären unglücklich gewesen, wenn wir die Mutter in ein Pflegeheim hätten geben müssen. Ich bin also über das Engagement meiner Schwester sehr froh. Wir haben uns durch diesen Umstand auch wieder zusammengefunden, und der Friede im Haus ist besser geworden.

Hans-Peter Mötzung

Einander begleiten

einander begleiten

Bei den Themen und Situationen wie Arbeitslosigkeit, Arbeitsbeschaffung, Spannungen am Arbeitsplatz usw., die in dieser Ausgabe angesprochen werden, geht es immer wieder um Beziehungen zwischen einzelnen und Gruppen von Menschen und darum, wie der einzelne mit einer bestimmten, oft schwierigen Lage fertig wird. Gerade in solchen Momenten ist die richtige, kreative und hilfreiche Art von Begleitung wesentlich, oft gar unerlässlich. Unser Kollege Jean-Jacques Odier macht sich über dieses Begleiten, das wir andern schenken können – und oft auch selber benötigen – einige Gedanken:

Wenn ich zu diesem Thema schreibe, tue ich es aus subjektiven Gründen: Ich komme mir oft besonders hilflos vor, wenn es darum geht, andern die Essenz meines Glaubens oder ganz einfach eine bestimmte Lebensfreude weiterzugeben. Also sind diese Zeilen keineswegs das Resultat einer besonderen Kenntnis oder erlernten Technik, sondern Teil einer Suche nach der Quelle, an der auch ich mich täglich erfrischen und stärken möchte.

Eine weiterer Grund für diese Überlegungen ist die Tatsache, dass ich oft selber das Bedürfnis nach Begleitetwerden verspüre.

Vorerst geht es also darum, mein Herz weit zu öffnen, denn es gibt nichts, was einen so verhärtet, wie ein langes Leben, während dem man immer meinte, andern etwas geben zu müssen, wo man doch selber so viel zu empfangen hätte... Die Jahre vergehen, und plötzlich merkt man, dass auch den besten Lebensweisheiten immer wieder ein neuer Lebenshauch eingeblasen werden und gewissermassen alles wieder von vorn erlernt werden muss – vor allem in unserer sich so rasch verändernden Welt. Die nächste Generation – und das beweisen mir meine eigenen Söhne – will sich nicht mit erlernten Formeln oder vergilbten Erfahrungen abspeisen lassen.

Auf der Suche nach Feinfühligkeit

Als Ausgang brauchen wir die auf richtige Sorge um das Wohl und das Glück des anderen. Sie lässt uns feinfühlig werden für sein wahres Leid oder An-

liegen, das er meist entweder hinter Überschwenglichkeit und Aktivismus oder traurigem Schweigen verbirgt. Tag für Tag begegnen wir zum Beispiel Menschen, die sich zwar völlig unbeschwert geben, aber uns vielleicht, wenn wir die notwendige Feinfühligkeit aufbrächten, gerne ihre tiefe Not mitteilen möchten. Und wir gehen einfach an ihnen vorbei...

Die Falle des Vergleichens

Die Erkenntnis, zu der uns unsere eigenen Lebenserfahrungen verholpen haben, kann nützlich sein, um andere zu verstehen. Aber wir dürfen nie glauben, diese seien genau wie wir, und ihre innere Entwicklung müsse notwendigerweise gleich verlaufen.

Allein das Leben kann neues Leben spenden. Wertvolle Prinzipien, gute Gefühle, Ratschläge oder gar lange Reden sind meistens wirkungslos. Wie viele Jugendliche sind doch von den Ermahnungen ihrer Eltern sozusagen traumatisiert – am liebsten wären sie meilenweit von den Ratgebern entfernt! Unser ganzes Leben – nicht bloss die augenblickliche Absicht – gibt eine Botschaft weiter. So ist das klare Bewusstsein unserer eigenen Schwächen eine weitere Vorgabe, um andere geistig begleiten zu können.

Während man immer meinte, andern etwas geben zu müssen, wo man doch selber so viel zu empfangen hätte... merkt man, dass auch den besten Lebensweisheiten immer wieder ein neuer Lebenshauch eingeblasen werden und gewissermassen alles wieder von vorn erlernt werden muss.

Voraussetzungen

Eingebildet und eifrig, wie wir oft sind, meinen wir manchmal jemandem helfen zu müssen, der überhaupt keinen Grund hat, uns zu vertrauen. Es ist nicht einfach zu unterscheiden, was dringender ist: handeln oder abwarten. Die Qualität einer Beziehung misst sich an der Elle unserer Selbstlosigkeit. Überhaupt gilt es vorerst, sicher zu sein, dass ich die richtige Person bin, um in dieser Situation einzugreifen. Auch da werden wir von unserem Eifer oft geblendet. Diese Erkenntnis kann uns zum Beispiel zeigen, wenn jemand anders besser dazu geeignet ist und wir uns damit begnügen sollen, als Verbindungsperson zu dienen. Letzte Vorbedingung: Wir werden nie genau und endgültig wissen, wer geholfen hat und wem geholfen wurde, wer den Weg weist und wer nachfolgt. Auch daran lässt sich die Qualität einer Beziehung messen. Denn während wir Hilfe entgegennehmen, geben wir auch etwas weiter, und indem wir Hilfe leisten, empfangen wir unsererseits. Übrigens kann man so auch die Liebe beschreiben.

Ungeteilte Aufmerksamkeit beim Zuhören

Eine Gewissheit muss im Begleiten verankert sein: Die Lösung hat er nicht. Die Lösung liegt tief im Herzen dessen, dem er helfen will. Das Zuhören ist also unerlässlich, um erkennen zu können, welche Quellen zutiefst im Herzen des anderen verborgen liegen. Wie oft ertappe ich mich aber dabei, dass ich bereits meine nächste «wichtige Antwort» zurechtlege, anstatt einfach dem anderen zuzuhören. Dabei wird er mir zur gegebenen Zeit durch das, was er sagt, den Anstoss geben, der mir eventuell ermöglicht, etwas zu erwidern.

einander begleiten**einander begleiten****einander begleiten****Die Bereitschaft,
sich mitzuteilen**

Als ich siebzehn war, sagte ein älterer Kollege in aller Freundschaft zu mir: «Du kommst jetzt in ein Alter, in dem man manchmal Probleme hat. Du sollst wissen, dass du dich mir jederzeit anvertrauen kannst.» Denken Sie, ich hätte das je getan? Ich war viel zu stolz, um meine Geheimnisse jemandem anzuvertrauen, der mich durch nichts erahnen liess, dass er selbst je die Schwierigkeiten eines Halbwüchsigen oder eines jungen Erwachsenen durchgemacht hatte. Hätte er mir auch nur zwei Worte über sich selber mitgeteilt, so hätte ich ohne weiteres den Überfluss meiner Fragen ausgeschüttet. Die Erinnerung an jenes verpasste Ereignis ist mir zur wertvollen Lektion geworden.

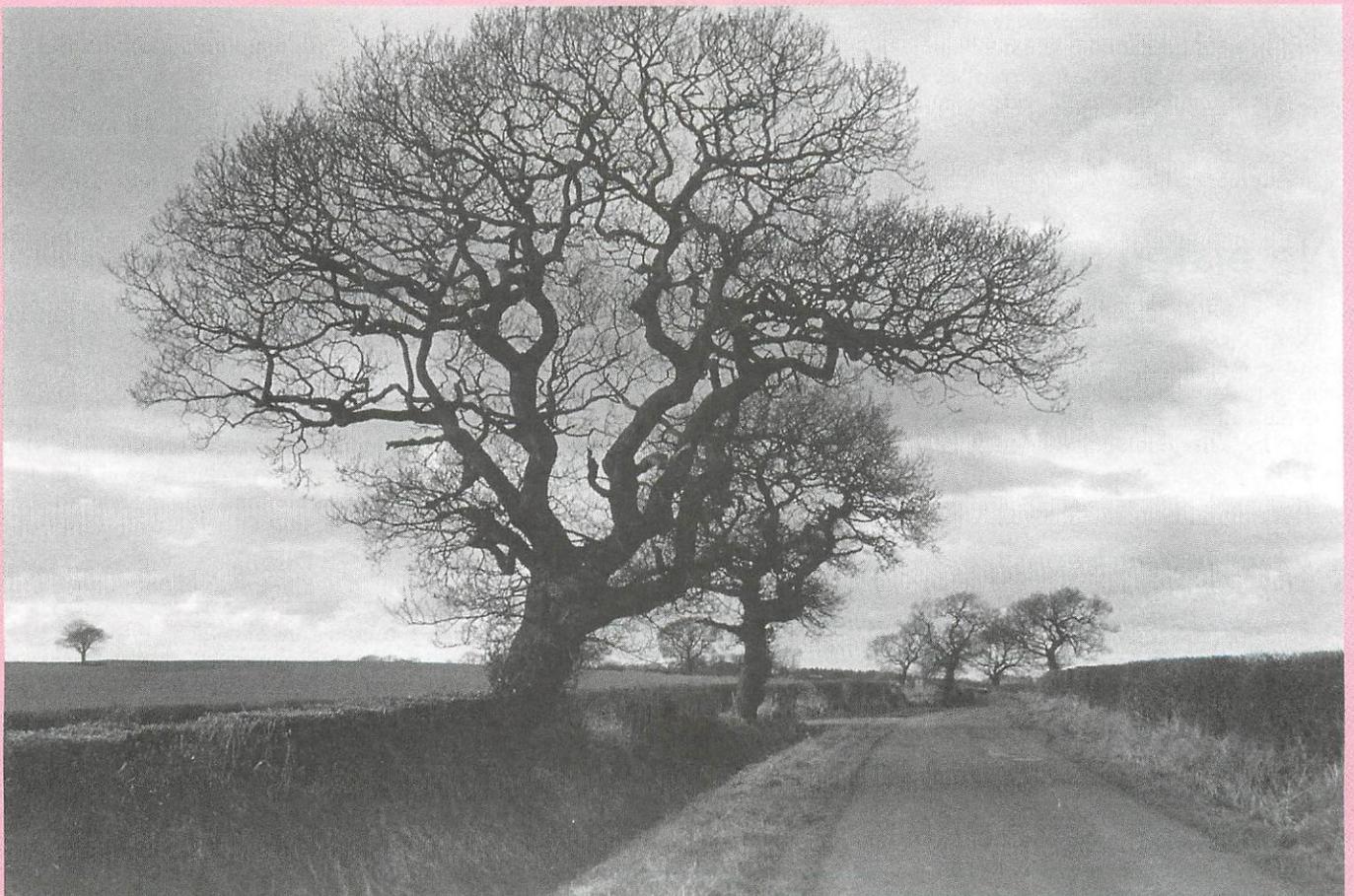
Das Mitteilen eigener Erfahrungen bedingt immer viel Fingerspitzengefühl. Wird es zum automatischen Reflex, so verliert es seine ganze Frische. Das Sich-Mitteilen ist kein Allerweltsrezept, denn wir wissen ja nie, was der andere wirklich braucht. Es kommt einzig darauf an, dass er merkt: Er und ich gehen von der gleichen Startlinie aus.

**Worauf
es ankommt**

Ich habe vorher den Begriff Liebe erwähnt. Jemanden lieben heisst, diese Person sich selbst vorzuziehen. Es bedeutet auch, dass ich das, was der andere in sich selbst entdecken kann, als wichtiger erachte als das, was ich ihm vielleicht bringen könnte. Liebe bedeutet die Ge-

wissheit, dass der kostbare Schatz tief im anderen versteckt liegt. Liebe bedeutet, dass ich den anderen so annehme, wie er ist.

Lieben und Zuhören gehören untrennbar zusammen. Immer wieder müssen wir uns daran erinnern, dass es das zuneigungsvolle Zuhören ist, das dem anderen die Möglichkeit gibt, sich selber zu entdecken. Er wird uns vielleicht Dinge sagen, die er noch nie jemandem mitgeteilt hat. Er wird dies aber nur dann tun, wenn zwei Vorbedingungen erfüllt sind: Erstens muss ich mir bewusst sein, dass meine Natur mich in genau dieselben Fehler und Schwächen verfallen lassen könnte, die er mir vielleicht mitteilen wird. Zweitens muss er spüren, dass ich ihn so liebe, wie er ist, und dass ich gleichzeitig mit seiner Fähigkeit rechne, geheilt zu werden. «Hasst die Sünde, liebt den Bruder», empfahl der Heilige Benedikt. ▶



Mit dem anderen ein Stück Weges gehen

Der Heilungsprozess

Das Eingeständnis bisher verheimlichter Taten, die Beschreibung der geheimsten Träume ist der erste Schritt. Aber vorerst klafft noch eine Wunde. Hier kann der Heilungsprozess einsetzen. Hier kommen nun die spezifisch geistlichen Realitäten ins Spiel – so das Erkennen des Willens Gottes, die Reue, das Bedürfnis nach Vergebung, die Annahme der Gnade.

Die innere Tür aufstossen

Dies mag der erste Schritt auf dem Weg zur Heilung sein. Persönlich verspüre ich das Bedürfnis danach. Zu oft leben wir unsern Alltag, ohne die Falltür zu öffnen, durch die wir ins Innere vordringen, aus dem heraus wir die Kräfte, die uns bewegen, das Warum unseres Tuns besser verstehen können. Es ist jedoch immer eine heikle Angelegenheit, wenn wir jemandem helfen, diese Falltür nach innen aufzustossen, denn sie kann in unergründbare Tiefen führen, ja gar für unser Gegenüber oder uns selbst Folgen haben, die uns innerlich aus dem Gleichgewicht bringen. So heisst es hier vorsichtig Schritt für Schritt vorwärtsgehen. Wie staunen wir jedoch beide, wenn die eben erst geöffnete Tür uns das bislang verkannte Potential einer Persönlichkeit erahnen lässt!

Die ersten Schritte

Von dieser Öffnung aus werden Schritte, die bis anhin unmöglich schienen, fast logisch, wenn nicht gar einfach, – so zum Beispiel eine Bitte um Vergebung einerseits oder das Vergeben andererseits.

Ich bin jetzt noch bewegt, wenn ich mich an jenen bestimmten Moment erinnere, in dem mir ein Freund half, diese versteckte Tür aufzustossen. Plötzlich hörte ich mich selber lachen über etwas, das mir bisher als unüberwindbare Hürde erschienen war.

Ich bin jetzt noch bewegt, wenn ich mich an jenen bestimmten Moment erinnere, in dem mir ein Freund half, diese versteckte Tür aufzustossen. Plötzlich hörte ich mich selber lachen über etwas, das mir bisher als unüberwindbare Hürde erschienen war. Aber Vorsicht, die Tür ist oft so gut unter einem Teppich

des Stolzes versteckt, und manchmal auch unter so viel Staub und Schmutz, dass es schwierig ist, sie aufzustossen!

Der «innere Schiedsrichter»

In diesen Bemühungen muss der Begleiter seinem Gegenüber helfen, den «inneren Schiedsrichter» zu erkennen, der aus bewussten oder unbewussten Erinnerungen, Eindrücken, Geboten und Verboten entsteht, die ein Mensch vor allem in der Kindheit erhalten hat und die eine Art Vorhang von Scham und Angst vorziehen. Diese Selbstzensur, die wohl bei jedem in unterschiedlicher Intensität abläuft, führt oft dazu, dass wir das Böse oder die Sünde viel zu oberflächlich orten. Da hilft es, wenn wir uns so sehen können, wie wir sind, oder noch besser, wie Gott uns sieht. Jetzt gilt es nämlich, eine weitere Schallmauer zu durchbrechen: jene des Bildes, das wir uns von uns selbst machen, indem wir uns entweder idealisieren oder aber unterbewerten.

Die verschiedenen Bausteine

In dem Mass, wie der «innere Schiedsrichter» und das Bild, das wir von uns selber haben, sich auflösen, kann der innere «Coach» deren Platz einnehmen. Die einen werden ihn als Selbstbeherrschung, die andern als Erkennen des göttlichen Willens bezeichnen, das uns auf dem Weg zur inneren Freiheit und Gewissheit weiterhilft.

Aber es ist gar nicht so einfach – ausser vielleicht für ganz Auserwählte, die sehr eng mit Gott verbunden sind –, den richtigen Weg oder Gottes Weisung erkennen zu können.

Vor allem ist es oft schwierig, offensichtliche psychologische Gegebenheiten

von dem zu unterscheiden, was vom Heiligen Geist inspiriert ist. Dies um so mehr, als sowohl die Schattenseiten einer Persönlichkeit, wie auch die hellen, leuchtenden Aspekte, wenn wir sie als solche erkannt haben, Bausteine darstellen, mit denen wir unser inneres Wesen neu aufbauen können. Oft ist es auch ein

offener Konflikt, der die möglichen Ansätze für Veränderung zum Vorschein bringt, während Vertuschungsversuche das Ganze nur vernebeln. Es ist also das Erkennen und Eingestehen meiner Schwächen, das mich wachsen lässt.

Die Hingabe

Je weiter wir im geistlichen Begleiten gehen, um so schwieriger wird es, die Etappen zu beschreiben. Erstens, weil die Wege je nach Person und Umständen so unterschiedlich sind, und zweitens, weil unser aller Erfahrung auf diesem Gebiet ihre Grenzen hat. Hier erscheint mir ein Satz des Zisterziensers André Louf als wegweisend: «Wir müssen lernen, Gottes Handeln in uns und um uns herum zu erkennen, damit es unsere eigene Aktivität ersetzen kann.» In der Verfeinerung des Erkennens sehen wir allmählich, dass nicht wir es sind, die unser Leben leiten müssen, denn ein höherer Wille kann unseren Willen ersetzen. In dieser Phase werden wir uns auch als Begleiter gewissermassen zurückziehen, um nur noch Zeuge der Liebe Gottes zu werden.

Die Entdeckung

Dies ist ein entscheidender Punkt. Viele Menschen haben in ihrem Leben so sehr an mangelnder Liebe gelitten, dass die Entdeckung, nicht nur von irgendeinem Menschen geliebt zu werden, sondern von einer höheren Macht, die gleichzeitig auch in ihrem Innersten spricht, ihr ganzes Leben umkrepeln kann. Oft erscheint ihnen diese Erfahrung im ersten Augenblick denn auch als schwindelerregend; dabei genügt es, sich zu entspannen und sich dieser von Gott angebotenen Liebe anzuvertrauen.

In dieser Perspektive kann jeder, wie André Louf sagt: «mit seiner eigenen Bedeutungslosigkeit versöhnt werden und gleichzeitig auch mit dem Wunderbaren, das Gott unablässig und weit über alle menschlichen Begrenzungen hinaus bewirken will.»

Literatur zum Thema:

- ◆ Henry Nouwen: «Seelsorge, die aus dem Herzen kommt»
Herder Verlag, ISBN 3-451-21442-3
- ◆ Theophil und Pierre Spoerri: «Die Kunst, mit dem anderen zu leben»
Herder Verlag, ISBN 3-451-17392-1
- ◆ Paul Tournier: «Zuhören können»
Herderbücherei, Band 1253
- ◆ Garth Lean: «Cast out your nets»
(in englischer Sprache)
Grosvenor Books, London

Familien im Mittelpunkt

An der Wintertagung in Caux wurde das Thema Vertrauen und Frieden in Gesprächsgruppen, bei der gemeinsamen Arbeit, in Liedern, Sketchen und Versen «bearbeitet». Die vierzig Kinder zwischen 2 und 13 Jahren, die dreissig Jugendlichen zwischen 13 und 20 sowie die andern Konferenzteilnehmer begannen den Tag zusammen mit einer Geschichte für Gross und Klein und einem gemeinsam erlernten Lied.

Während die Kleinen dann in ihre Spiel- und Bastelgruppen verschwanden – oder nachdem der lang ersehnte Schnee endlich eingetroffen war, jauchzend den Berg hinabschlittelten –, widmeten sich die Teenager und Erwachsenen gemeinsam und in Arbeitsgruppen der Frage, wie Frieden und Vertrauen im eigenen Herzen, in der Familie, am Arbeitsplatz, zwischen einzelnen Gruppen und verschiedenen Ländern gefunden oder zumindest gefördert werden könne.

«Dieses Jahr scheint mich Weihnachten ohne Vorwarnung zu überfallen», berichtet Jan Vandewege, der mit seiner Frau, der Tochter und den beiden Söhnen angereist ist, und fährt fort: «Am Freitagabend habe ich noch länger im Büro zu tun und strauchle dann zu Hause eher unvorbereitet in den Familienrummel (meine Frau Hilde und ich stammen beide aus Familien mit je sechs Kindern) der Vorbereitungen für Heiligabend und den Weihnachtstag.

Am zweiten Weihnachtstag um 4.30 Uhr morgens, kurz bevor wir losfahren wollen, entdecken wir, dass der Eisregen die Hauseinfahrt in eine Rutschbahn verwandelt hat. Die Jungen helfen, treiben einen Sack Sand auf. Da einige Regentropfen mildere Temperaturen zu versprechen scheinen, beschliessen wir, die Fahrt doch zu wagen. Nach der Hektik bei der Arbeit und in der Schule ist der Gedanke an die Wintertagung in Caux für uns alle höchst willkommen. Erst einmal an Luxemburg vorbei, geht alles gut – dank Tageslicht, trockenen Strassen und wenig Verkehr.

In den nächsten Tagen verwandelt sich das weitläufige Gebäude des Mountain House in einen Bienenschwarm von alten Freunden und neuen Bekanntschaften. Die Wärme und der natürliche Kontakt, über Sprach-, Alters-, Kultur- und Glaubensunterschiede hinweg, wirken höchst ansteckend: Auf den Gesichtern der Neuankömmlinge sieht man, wie das anfängliche Staunen einem Ausdruck des angenehmen Überraschtseins Platz macht. Eine facettenreiche Welt, die faszinierend wird, weil Menschen bereit sind, andere in ihr Herz blicken zu lassen und ihre Sorgen, ihr Leid und ihre Freuden mit uns zu teilen.

Die Holländer leiten das Ganze unter dem Thema, das gemeinsam täglich bearbeitet wird: Es geht um Frieden und Vertrauen im eigenen Herzen, in der Familie, am Arbeitsplatz und zwischen Ländern. In den Vollversammlungen wird das Thema kurz eingeführt: Keine grossen Rhetorik-Übungen, sondern demütige, manchmal gar zaghafte Zeugnisse eines mutigen, kontinuierlichen Einsatzes.

Die Jüngeren haben ihr eigenes Programm. Die kleinen Töpfer im Töpfereiatelier erinnern mich an die Ferienlager für Jugendliche aus Kinderheimen, die ich vor 25 Jahren leitete. Die ganz aus



Während die Kleinen in ihre Spiel- und Bastelgruppen verschwanden...

Familien im Mittelpunkt (Fortsetzung)

Teenagern zusammengesetzte Serviermannschaft beeindruckt durch ihren Enthusiasmus und ihre anhaltende Einsatzfreudigkeit – auch nach einigen recht kurzen Nächten! Offensichtlich blühen sie in der ihnen anvertrauten Verantwortung auf.

Der Neujahrsabend wird von allen gemeinsam vorbereitet (aber die jeweiligen Geheimnisse gut gehütet). Am Abend selbst sitzt eine weltweite, entspannte Familie zusammen, und keiner verspürt ein Bedürfnis nach Alkohol, Tabak oder Fernsehen... Auch erstaunt uns wieder einmal, wie wenig Regeln und Verhaltensmassnahmen für das reibungslose Zusammenleben einer solch farbenfrohen Gemeinschaft notwendig sind, wenn man sich im Lichte wesentlicher menschlicher Werte begegnet.

Fragezeichen: «Was wirst du an deinem Arbeitsplatz, zuhause in der Familie, in deinem Herzen, mit all dem unternehmen? Wie wirst du Frieden und Vertrauen weitergeben?»

Bis nächstes Jahr!

Dick Schaap aus Bussum (Holland), kam mit seiner Frau Loes und den Töchtern Tjitske, Dorien und Francine:

«Nächstes Jahr kommen wir wieder», hatten unsere Töchter (16, 14 und 13jährig) letzten Winter gesagt, nachdem wir zum drittenmal über Neujahr in Caux gewesen waren. So fuhren wir auch diesmal früh am Samstag vor Weihnachten los in Richtung Schweiz.

«Ihr wollt in die Schweiz fahren, aber nicht zum Skilaufen? Was in aller Welt

– oder auch die wunderbare verschneite Landschaft und Umgebung von Caux, oder die Gespräche während der gemeinsamen Mahlzeiten?

Vor allem die vierzig Kinder hatten einen wichtigen Anteil an der Konferenz. Die Gruppe der Jugendlichen zeigte einen guten Zusammenhalt, trotz ihrer völlig unterschiedlichen Herkunft (Kroatien, Deutschland, Simbabwe, Italien, Holland und Belgien). Sie beschlossen, dass sie nächstes Jahr in ihrer Gesprächsgruppe noch weitere ernste Anliegen behandeln wollen.

Die Sketche, welche die beiden Kindergruppen (8–10 und 11–13) aufführten, zeigten, dass auch sie sich Gedanken über Vertrauen und Frieden gemacht hatten.

«Das Licht scheint in der Finsternis, und die Finsternis hat es nicht überwunden» – diese Stelle aus dem Johannes-evangelium ermutigt alle Teilnehmer, auch wenn es je nach Familienumständen, Arbeitslage oder politischer Situation nicht immer einfach sein wird, dieses Licht zu teilen, mit den Kindern das Licht an andere weiterzugeben. So werden es wohl auch die diesmal hier gefundenen Anregungen und die Inspiration sein, die uns veranlassen werden, wiederum nach Caux zu fahren.



Blick über die verschneiten Dächer nach Osten

Mir gefällt die gegenseitige Hilfsbereitschaft bei unserer Gruppenarbeit in der Küche: Wir singen und lachen viel, und es kommt öfters zu wesentlichen Gesprächen.

Wie immer ist der Moment der Rückreise viel zu schnell da: besonders jetzt, wo die ganze Gegend um Caux zu einer Weihnachts-Postkarten-Landschaft geworden ist. Die weissen Schneehäuben auf jedem der Zaunpfähle am Weg nach Glion haben sich leicht vornübergeigt und sehen aus wie viele kleine

macht ihr denn dort?», fragte man uns wiederholt. Gar nicht so einfach zu erklären, was uns dort hinzieht und warum es nicht das Skilaufen ist!

- Sind es die offenen Gespräche über Themen wie Frieden und Vertrauen – in uns selbst, in der Familie, über die Grenzen hinaus?
- Ist es die Zusammenarbeit in den Koch- und Serviermannschaften?
- die gemeinsam verbrachte, entspannte Zeit über die Weihnachtstage und das Feiern dieses «Festes des Lichts»?

Bessere

An den Konferenzen, die seit 1946 während der Sommermonate, über Neujahr und Ostern im **Mountain House in Caux** stattfinden, nehmen jährlich im Schnitt 2500 Menschen aus aller Welt teil.

Bis jetzt stand das Gebäude in der Zeit ausserhalb der Tagungen grösstenteils leer.

Der für das Konferenzzentrum verantwortliche Stiftungsrat unterhielt sich mit Tagungsteilnehmern und Beratern im In- und Ausland über die Frage der Nutzung und der notwendigen Investitionen für die Unterhalts- und Erneuerungsarbeiten des Konferenzzentrums. Anschliessend ent-

Aus unserem Briefkasten

Wie wohl die meisten von Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, freuen auch wir von der Redaktion uns immer, wenn wir Post erhalten, denn wir möchten gerne mit unserer Leserschaft einen lebendigen Kontakt pflegen.

Deshalb öffnen wir mit dieser Nummer eine neue Rubrik und laden Sie ein: Schreiben Sie uns! Greifen Sie zur Feder, zum Bleistift, in die Tasten Ihres Computers oder Ihrer Schreibmaschine, und teilen Sie uns mit, was Sie bewegt: Erwartungen, Befürchtungen, Lob, Kritik, Anregungen... Ob diese sich auf die Caux-Information beziehen oder aufs Leben überhaupt, spielt keine Rolle. Auf einen überquellenden Briefkasten freut sich

für die Redaktion:
Verena Gautschi

Aus unserem Dezember-Briefkasten:

«Neben all dem Negativen, Erschütternden in den Tageszeitungen bin ich immer froh über die hoffnunggebenden Berichte in der Caux-Information.» (R.F.)

«Ab nächstem Jahr muss ich leider auf mein Abonnement verzichten, um unsere Informationsquellen etwas zu reduzieren.» (W.S.)

«...diese bedeutungsvolle Zeitschrift. Obwohl mich das Übersetzen aus dem Deutschen recht viel Zeit kostet, entnehme ich ihr viele Berichte, die mich sonst von nirgendwo erreichen.» (G.S., England)

Nutzung

schied er, einen Partner zur besseren Nutzung des Gebäudes zu suchen. Die *Swiss Hotel Management School (SHMS)*, deren bisherige Gebäude im Kanton Freiburg zu klein geworden waren, suchte zur selben Zeit grössere Räumlichkeiten. Im September 1994 wurde ein vorerst fünfjähriger, erneuerbarer Mietvertrag abgeschlossen. Ab Anfang Februar 1995 wird nun in dieser Zeit zwischen der Konferenz ein Teil des Mountain House an die *Swiss Hotel Management School (SHMS)*, vermietet. Der Ertrag wird ein willkommener Bestandteil der nötigen Mittel für die Erneuerung des Konferenzentrums sein.

Russische Medienberichte

«Handeln aus der Stille» lautet der Titel eines dreiseitigen Berichts von Grigorij Pomeranz in der Moskauer Wochenzeitung *Nowoje Wremja* (Neue Zeit) Nr. 45 von Mitte November 1994. Der Autor schildert darin seine persönlichen Begegnungen mit den Ideen und Menschen der Moralischen Aufrüstung und seine Eindrücke von Caux im vergangenen Sommer.

Der Philosophieprofessor und Orientalist hatte zusammen mit seiner Frau, der Dichterin Sinaida Mirkina, an der Konferenz «Regionen in der Krise – Regionen im Aufbau – voneinander lernen» teilgenommen und dort auch ein vielbeachtetes Seminar gehalten. Der Text dieses Seminars erschien in zwei Moskauer Wochenzeitungen; eine davon ist die angesehene *Literaturnaja Gazeta*, die es am 9.11.1994 als ganzseitiges Essay unter dem Titel «Der Dialog der Nationen an der Jahrhundertwende» brachte. Als Kostprobe ein kurzer Gedanke daraus:

«...Noch wichtiger ist die Dialogbereitschaft des Herzens, die Bereitschaft, auf den Geist zu hören, der tiefer ist als die Worte, und dass man nicht nur sein Volk als seinen eigenen Leib fühlt, sondern auch die fremden Völker, nicht nur

die Menschen, sondern alles Lebendige. Eine moralische Aufrüstung tut sowohl dem serbischen Heckenschützen not, als auch dem friedlichen, gesetzestreuen Spiesser, der längst vergessen hat, was eine Seele ist. Sonst wird er bei der ersten steilen Wende genauso zum Tier wie einst die christusliebenden russischen Bauern nach drei Jahren Schützengräben (...). Im ehemaligen Jugoslawien sehen wir nicht nur unsern gestrigen Tag, sondern vielleicht auch unsern morgigen...»

Das Ehepaar Pomeranz wurde auch vom russischen Radio während 40 Minuten im Rahmen der Sendung *Wera* (Glauben) interviewt.

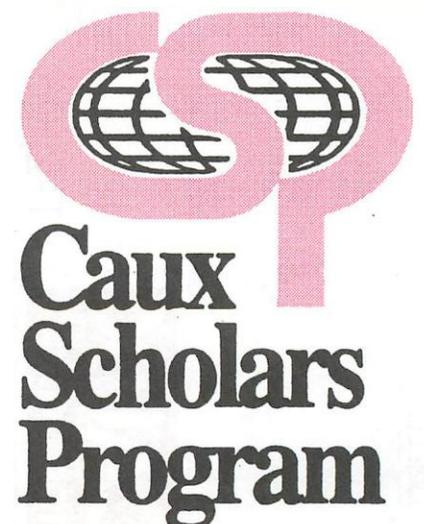
Je ein ganzseitiger Artikel aus der Feder des Journalisten und früheren Novosti-Korrespondenten Eduard M. Rosenthal, der ebenfalls aktiv an den Sommerkonferenzen von Caux 1994 teilgenommen hatte, erschien in der populären Wochenzeitung *Rossija* Nr. 41 von Ende Oktober unter dem Titel «Das Haus, wo Herzen sich vereinigen» und in der Oktobernummer des Wirtschaftsmagazins *Ronika* (Thema: Der Caux Round Table und sein Verhaltenskodex für die Geschäftswelt – siehe auch Caux-Information Nr. 8–10/94).

«Demokratie funktionsfähig machen»

Acht junge Parlamentsabgeordnete und zwei höhere Verwaltungsbeamte aus der Ukraine weilten im November zu einem zweiwöchigen Seminar in Grossbritannien. Im Brennpunkt des Seminars mit obigem Titel, veranstaltet als Teil des Programms *Foundations for Freedom*, standen jene Werte, die in Beziehungen und Institutionen notwendig sind, um eine echte Demokratie zu entwickeln.

Das Programm führte die Teilnehmer, die das ganze ukrainische Parteienspektrum und alle Regionen ihres jungen Landes vertraten, mit Vertretern der verschiedensten britischen Lebensgebiete zusammen, vom Staatsminister, Parlamentariern, ihren Gastfamilien, einem Redaktor der *Times* bis hin zu Lokalbehörden wie jene von Liverpool, die mit einer zweitägigen Studie Einblick ins Leben einer Grossstadt gewährte. In Nordwales konnten die Ukrainer die praktische Anwendung der Zweisprachigkeit im Erziehungs- und Regierungswesen studieren.

«Alles, was wir hier gelernt haben, wird in unserer Parlamentsarbeit nutzbringend angewendet werden», erklärte abschliessend ein Teilnehmer.



Caux Scholars Program

«Caux Scholars Program 1995»: mehr darüber auf der nächsten Seite! ▶

Caux Scholars Program 1995:

Ein Sommerkurs für angewandte Studien über Konfliktlösung, von persönlicher zu weltweiter Änderung. Dauer: 6. Juli-9. August 1995. Kursthemen:

- Persönliche, traditionelle, soziale und kulturelle Faktoren, die inner- oder zwischenstaatliche Konflikte auslösen oder sie andauern lassen.
- Vorhandene Ressourcen und Methoden der Konfliktlösung.
- Umgang mit kultureller oder religiöser Vielfalt.
- Der Zusammenhang zwischen persönlichen Werten und gesellschaftlicher Problemlösung.

Anforderung: Arbeitssprache englisch. Studentinnen und Studenten zwischen dem 6. und dem 8. Semester oder mit Lizenziat. Erwiesene akademische Fähigkeiten (Unterlagen erwünscht). Einsatzbereitschaft für öffentliche oder gemeinnützige Anliegen. Interesse an der ethischen Dimension des Weltgeschehens. **Kurskosten und Unterkunft:** US\$ 1500.-. Zusätzliches Mitarbeiten im Konferenzzentrum 10 Std./Woche. **Teilnehmer:** Maximum 25 Studenten aus allen Teilen der Welt.

Anmeldungen bis 26. März an:
CSP, Caux-Information, Postfach 4419, CH-6002 Luzern

CAUX 1995 Programm der Sommerkonferenzen

8. Juli-16. Juli: **Einheit in Vielfalt, eine Konsultation über den europäischen Kontinent**

Als europäische Völkerfamilie brauchen wir ein offenes Gespräch über unsere Vergangenheit und Gegenwart, über unsere Unzulänglichkeiten und Chancen. Diese Tagung soll ebenfalls dazu dienen, die gemeinsame Suche nach den Zukunftsperspektiven fortzusetzen.

18. Juli-26. Juli: **Die Gesellschaft der Zukunft**

Die Gesellschaft wird geformt von den Einstellungen und Taten der einzelnen. Diese Tagung will den Wurzeln von Nationalismus, Rassismus, religiöser Intoleranz und Materialismus nachgehen. Die Teilnehmer werden eingeladen, sich in einem offenen Gespräch zu engagieren, in dem sie die Welt mit den Augen der anderen sehen, die Schmerzen der anderen mitfühlen und offen werden für die Stimme des Gewissens, die zur Änderung anregt.

28. Juli-2. August: **Konferenz für Mensch & Wirtschaft**

Wer in der Industrie und im Geschäftsleben tätig ist, kann Kräfte für positive soziale Veränderung freisetzen. Das ausführliche Programm mit der Liste der einzelnen Gesprächsforen kann beim Sekretariat angefordert werden.

4. August-11. August: **Unseren Städten ein menschliches Gesicht geben**

Die Bewohner unserer Städte befinden sich in der Gefahr, ihre Menschlichkeit zu verlieren. Angesichts der gewaltigen Probleme, die auf die Städte zukommen, erleben viele Menschen Frustration, Ärger oder Angst. Vor allem kommt es darauf an, dem einzelnen und der Gemeinschaft ein ganzheitliches Leben zurückzugeben. So können zukunftsgerichtete, uneigennützige Initiativen entwickelt werden.

Die Konsultation will Menschen zusammenführen, die bereits Erfahrung damit haben, wie man einer Gemeinschaft Hoffnung vermittelt. Politiker und Verantwortliche aus Verwaltung und Geschäftsleben werden Praktikern von der Basis, jungen Menschen und Vertretern verschiedener Glaubensrichtungen begegnen. Es wird darum gehen, Erfahrungen auszutauschen, Beziehungen zu knüpfen und gegenseitiges Vertrauen zu schaffen.

14. August-24. August: **Regionen in der Krise, Regionen im Aufbau - voneinander lernen**

«Wenn wir als verantwortlich denkende Menschen in die Zukunft gehen, brauchen wir die Bereitschaft zur Vergebung bei denen, die Leid erfahren, und Bereitschaft zur Reue bei denen, die es verursacht haben. Wenn Vergebung und Reue zusammenkommen, wird eine Dynamik und eine kreative Energie frei, welche die Welt noch kaum genutzt hat.»

(Conrad Hunte, internationaler Sportler, Caux 1994)

Weitere Informationen sowie Unterlagen für die einzelnen Tagungen stehen zur Verfügung beim

Konferenzsekretariat Moralische Aufrüstung
CH-1824 Caux

Zutreffendes durchkreuzen - Marquer ce qui convient Porre una crocetta secondo il caso		Gestorben Décédé Decesso
Abgereist Parti Partito	Unbekannt Inconnu Sconosciuto	Annahme verweigert Refuse Respinto
Adresse ungenügend insuffisante Indirizzo insufficiente		

1-2/95

CAUX
Information