

FRANZ FURGER

Leistung und Erfolg - Leitbilder des Menschen?

Skizze einer Fragestellung

Die Menschen haben den einen Teil der ihnen überlassenen Welt – die Arbeit – gut organisiert, aber darob vergessen, auch den andern Teil – die Muße – in Ordnung zu bringen.

Bernhard Shaw

Zur Fragestellung

Leistung, Erfolg, Fortschritt charakterisieren als eine Art unangefochtene Zielbegriffe den modernen, vor allem den industriellen Arbeitsprozeß. Zunehmender Wohlstand für stets breitere Bevölkerungsschichten und die Bequemlichkeiten einer immer allgemeiner werdenden materiellen Zivilisation ließen diese Maximen, die man zusammengefaßt als »Leistungsprinzip« umschreiben kann, als unbestreitbare Werte erscheinen, deren mögliche Fragwürdigkeiten und Schattenseiten in einem weitgehenden Fortschrittsoptimismus bis vor kurzem kaum bedacht wurden. Ihre einsichtige Durchschlagskraft erwies sich im Gegenteil als so stark, daß sie über den direkten Arbeitsprozeß das gesellschaftliche Zusammenleben überhaupt zu prägen vermochten. Mit Recht spricht man daher heute von einer Leistungsgesellschaft. Diese Verallgemeinerung war umso leichter möglich, als der besonders von diesem Prinzip geprägte industrielle Sektor des Lebens den Lebensrhythmus ganz allgemein zu bestimmen begann: So erhält z. B. auf dem Gebiet der Bildung ebenfalls das Leistungsmotiv deutlich den Vorrang vor demjenigen z. B. der Persönlichkeitsentfaltung und wird geradezu zur unabdingbaren Voraussetzung für jene. Deshalb kann etwa *Réne König* soziologisch feststellen: »Das Streben, die Besetzung sozialer Positionen immer weniger von Vorgegebenheiten, wie Herkunft und Vermögen und zunehmend von der individuellen *Leistung*

abhängig zu machen, hat das Bedürfnis nach einer Institution hervorgerufen, in welcher individuelle Leistungen und Befähigungen erweckt, erkannt und vor einer Einweisung in Berufspositionen in gewissem Umfang gemessen werden können. Diese Funktion ist der Schule zugefallen.« Denn der erworbene Status des Individuums in der Gesellschaft beruhe auf einer spezifischen Leistung, und die Schule scheine sich daher zunehmend »zu einem Sieb für soziale Auf- und Abstiege zu entwickeln«¹.

Meßbare Leistung wäre demnach nicht nur Kriterium für die Bewertung im industriellen Fertigungsprozeß, sondern ebenso für diejenige der menschlichen Persönlichkeit in Gemeinschaft und Gesellschaft. Um so mehr muß es erstaunen, wie wenig der Begriff »Leistung« offenbar Anlaß zu kritischer Überlegung bot. Wenn Nachschlagewerke allgemeiner Art und vor allem solche mit sozialem Schwerpunkt dafür ein gewisses Indiz sind, so muß nach deren Konsultation das Urteil lauten: sofern dieses Stichwort überhaupt Erwähnung findet, wird Leistung im obgenannten materialisierten Sinn als Kriterium weitgehend übernommen und offenbar bejaht². Die für unsere Überlegungen vordringliche Frage, wie weit dies ein verengtes und damit verfälschtes Verständnis bedeutet, wird kaum je aufgegriffen.

Diese anscheinend problemlose Annahme meßbarer Leistung als eines menschlichen Tätigkeits wie Stellung im gesellschaftlichen Ganzen beurteilenden Prinzips und die damit verbundenen, recht einfachen und durchsichtigen sozialen Ordnungskriterien wurden jedoch in den letzten Jahren zunehmend fragwürdiger. Negative Folgen einer bloß leistungsorientierten Selbsteinschätzung wurden zu deutlich, um weiter

¹ R. König, Soziologie, Frankfurt 1967 (2), SS. 144 und 233 (Zitate S. 233).

² So verzichten z. B. das *Staatslexikon* (St. L. [6. Aufl. 1957 ff]) inkl. Ergänzungsbände auf ein eigenes Stichwort und bringt bloß unter »Arbeit« einige Hinweise (vgl. I 418 u. 426): Das Lexikon für Theologie und Kirche (LThK [2. Aufl. 1957 ff]) erwähnt laut Register »Leistung« bloß als Ausdruck der seelisch geistigen Eigenart des Menschen unter dem Stichwort »Psychologie« (VIII, 876). Das Lexikon der christlichen Moral von K. Hörmann (Innsbruck 1969) beschränkt sich unter dem Stichwort »Lohn« (772 ff) mit einem Hinweis auf das Leistungsprinzip als Basis für dessen Berechnung, wobei allerdings auch auf Individual- und Familienlohn als notwendige Ergänzungen verwiesen wird. Im erwähnten Taschenlexikon von R. König finden sich die genannten Hinweise unter den Stichworten Institution (142 ff) bzw. »Mobilität« (224 ff), ein eigenes Stichwort »Leistung« gibt es so wenig wie in H. Schoeck, Kleines soziologisches Wörterbuch, Freiburg 1969.

Eine ausführlichere Darstellung unter verschiedenen Gesichtspunkten findet sich m. W. erstmals in der 17. Aufl. der Brockhaus Enzyklopädie (XI, 316 ff; Wiesbaden 1970).

übergangen werden zu können. Der Schock möglicher Selbstvernichtung der Menschheit durch den Einsatz des gesamten technischen Leistungspotentials in einer bewaffneten Auseinandersetzung, substantielle Schädigung der menschlichen Lebensbedingungen durch eine Übernutzung der Natur seitens der leistungsorientierten Industrie, Streßerscheinungen beim einzelnen Menschen, der sich den Anforderungen dieser leistungsorientierten Gesellschaft nicht mehr gewachsen fühlt, dürften die greifbarsten Ansatzpunkte für die Notwendigkeit einer Neubesinnung darstellen. So führt z. B. die Überforderung des Menschen unter den die Gemütswerte vernachlässigenden Leistungsansprüchen in der Maßlosigkeit steter Steigerung zu den verschiedensten Störungen des harmonischen Gleichgewichts. Die enorme Zunahme des Konsums von Psychopharmaka, vor allem der sogenannte Tranquilizer wie auch die psychische Ursache zahlreicher körperlicher Leiden (man rechnet für 40–60 % der Praxisfälle mit psychosomatischen Ursachen) sind alarmierende Anzeichen für dieses gestörte Gleichgewicht.

Das Ausscheren ganzer Gruppen, vorab junger Menschen, aus dieser leistungsorientierten Gesellschaft im Protest, aktiv (in verschiedensten Formen der Rebellion) oder passiv (wie etwa bei den Hippies und ähnlichen Bewegungen) oder über die Droge lassen das noch vor kurzem klare Ordnungsprinzip vollends als keineswegs selbstverständlich erscheinen³. »Effektivität oder Humanität, Leistungs- oder Sozialprinzip?« lautet daher die Fragestellung, zu welcher hier einige, keineswegs abschließende Überlegungen zur Diskussion gestellt werden sollen. Dafür dürfte es als erstes nützlich sein zu klären, was auf oft nicht klar unterschiedenen Ebenen mit »Leistung« eigentlich gemeint ist.

I. LEISTUNG ALS GESELLSCHAFTSPRÄGENDES CHARAKTERISTIKUM

Allgemein menschlich versteht man unter Leistung die selbständige Tat eines Einzelnen oder einer Gruppe von Menschen, ihr Werk oder eine Arbeit, die nicht einfach selbstverständlich ist, die auf menschlich ethischer Ebene als humaner, aber auch auf den Gebieten von Kunst und Wissenschaft einen überdurchschnittlichen Wert setzt. Im analogen

³ Zu diesen Tatbeständen vgl.: *A. Jores*, Grenzen der Naturwissenschaftlichen Medizin, in: *Orient*. 31 (1967) 148–151 u. 164–167 und die dort erläuterte Kategorie der »typisch menschlichen Krankheiten«, sowie *B. Grom*, Gibt es eine neue Religiosität? in: *Orient*. 36 (1972) 154/5.

Sinn spricht man auch von einer sportlichen Leistung, selbst dort, wo diese nicht einen Rekord darstellt oder exakt gemessen werden kann. Allerdings tritt heute dieser allgemeine Sinn zurück hinter demjenigen der exakten Definition der Physik: »Leistung ist die pro Zeiteinheit geleistete Arbeit«⁴, wobei die deutliche Tendenz besteht, dieses Verständnis nicht auf den physikalisch-mechanischen Bereich beschränkt sein zu lassen, sondern es allgemein auf das menschliche Tun auszuweiten. Erst in diesem Sinn wird Leistung zum lebensprägenden Prinzip für den modernen Menschen, dessen Eigenheiten nun genauer zu umschreiben sind.

Typisch für dieses einseitige Verständnis von Leistung ist vor allem, daß es sich aus dem Bereich gesamt menschlicher und persönlicher Wertschätzung in denjenigen der möglichst exakt meßbaren, abzählbaren Objektivität verlagert, wo es möglich wird, eine bestimmte, möglichst genau definierte Arbeitseinheit pro Zeiteinheit genau festzulegen. Während es aber noch relativ einfach ist, die Zeiteinheit zu fassen, erwachsen bei der Umschreibung der Arbeitseinheit erhebliche Schwierigkeiten, sobald nicht mehr die materielle Produktionsleistung einer Maschine, sondern die menschliche Leistung, also auch deren subjektiv-persönlicher Einsatz umschrieben werden soll. Trotzdem wird dieser Versuch zur Objektivierung fast selbstverständlich und auf den verschiedensten Gebieten menschlicher Selbstverwirklichung immer wieder unternommen. Einige Beispiele solcher materialisierter Leistungswertung sollen daher kritisch angeführt werden:

Am eindrucklichsten sind wohl diejenigen der reinen Akkordarbeit und des sogenannten Leistungssports. Hier wird buchstäblich, ohne jede Berücksichtigung des menschlichen Einsatzes, der persönlichen Anstrengungen und Schwierigkeiten, aber auch der sozialen und menschlichen Bedürfnisse, Leistung gemessen und zwar hinsichtlich eines maximalen Ertrags in kürzest möglicher Zeit. Gerade diese Zielsetzung zeigt aber, daß man in solcher Objektivierung menschlicher Leistung nicht bei der objektiv materiellen Feststellung bleibt, sondern damit auch gleich das wertende Moment der stetigen Leistungssteigerung unterschwellig mit einbringt⁵: höher, schneller, weiter, vor allem aber

⁴ Typischerweise sucht man in der oben genannten Brockhaus Enzyklopädie umsonst nach einer solchen allgemeinen menschlichen Umschreibung: unter »allgemein« wird angeführt »die in bestimmter Zeit verrichtete Arbeit« (a. a. O. 316).

⁵ Auf die hier sich ankündigende, fast spontane Verbindung von Leistung und einer bestimmten Auffassung von Fortschritt muß später noch näher eingegangen werden.

»rascher mehr« sind die unkritisch mit dieser Vermaterialisierung menschlichen Einsatzes verbundenen Leitbilder, welche leicht als Folgen die angedeutete Überbeanspruchung, den Streß, kurz die Unmenschlichkeiten der Überforderung, des »Durchdrehens«, ja des gesundheitlichen Ruins (Herzinfarkt usw.) zur Folge haben können. Wie tiefgehend solches Leistungsdenken die Mentalität breiter Schichten prägt, zeigt die Rolle, welche der Leistungssport in der allgemeinen Öffentlichkeit spielt. Was ursprünglich entspannender Wettbewerb sein sollte, wird zum »Kampf um die Hundertstelsekunde«, an welchem das Prestige einer ganzen Nation zu hängen scheint.

Mögen diese Erscheinungen im Sport, obwohl symptomatisch für das Leben als solches, letztlich doch peripher bleiben, so gilt dies nicht mehr für die Welt des industriellen Betriebs, welche die Lebensweise des heutigen Menschen weitgehend, auch über den direkten Arbeitsinsatz hinaus prägt. Das Leitbild des Wettbewerbes, welches das sportliche Kräfteressen menschlich spontan und ursprünglich prägt, wird hier zum Prinzip des Produzierens und Wirtschaftens. Konkurrenz ist der Motor einer marktwirtschaftlichen Ordnung, die damit ihre zweifellos überlegene Funktionstüchtigkeit um den Preis der stetigen Leistungssteigerung erreicht⁶.

Zwar ist das brutale Akkordsystem der industriellen Frühzeit, wo allein die geförderte Menge oder die produzierte Stückzahl in einer bestimmten Zeit den Ausschlag für die Entlohnung gab, durch differenziertere Beurteilungskriterien ersetzt. So berücksichtigt z. B. ein »Modell eines umfassenden Leistungslohnsystems« für einen modernen Großbetrieb folgende Komponenten⁷: Neben dem Leistungsinhalt aus der Arbeitsplatzbewertung (Schwierigkeits-Ansprüche der Arbeit oder auch deren Schmutz und Gefahr, wie der unsichtbare geistige Aufwand des Planers, Managers usw.) fallen unter den Leistungsgrößen nicht nur die Menge der Produktion, sondern ebenso deren Qualität und die Kontinuität der Arbeitsleistung (Dienstalter usw.) sowie das Leistungsverhalten (Wirtschaftlichkeit der Arbeit, Einfluß auf das Arbeitsklima) ins Gewicht und selbst in dieser Differenzierung bilden diese Kompo-

⁶ Die Tatsache, daß auch planwirtschaftliche Systeme ohne Leistungsforderung nicht auszukommen scheinen, ja daß gewisse Maßnahmen (Verpflichtung zu »freiwilligen« Überstunden und Sonntagsarbeit) planwirtschaftlicher Instanzen den Eindruck erwecken, hier werde die Ineffizienz des Systems durch massiven Leistungsdruck kompensiert, muß später noch genauer bedacht werden.

⁷ Wir beziehen uns als Beispiel auf das für den Basler Chemiekonzern CIBA-Geigy wegleitende Modell in der Fassung von R. Engrisser, Basel (internes MS 1970).

nenten nicht allein den Lohn: leistungsunabhängige Sozialanteile (Kinder- und Familienzulagen, Versicherungen usw.) wie auch indirekte Anteile (z. B. günstiges Kantinenessen, gestellte Berufskleider) kommen dazu.

Trotz dieser unerläßlichen und erfreulichen Verfeinerungen und Differenzierungen läßt sich aber nicht leugnen, daß, wie auch der Name eines solchen ohne Zweifel aufgeschlossenen Modells schon angibt, der Leistungsanteil die bestimmende Komponente bleibt. Von einem utopischen Leitbild »Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinem Bedürfnis« bleibt man jedenfalls weit entfernt, selbst wenn die menschliche Arbeit nicht einfach als eine Ware, als bloß materielle Leistung im Spiel von Angebot und Nachfrage bewertet wird, sondern auch persönliche Momente mit in Betracht fallen.

Es soll hier nun nicht danach gefragt werden, inwiefern bei der menschlichen Neigung zu Bequemlichkeit und Egoismus in hochgradig arbeitsteiligen Produktionsprozessen dieses System allenfalls sogar die größtmögliche Gerechtigkeit sicherstellt und bei offener Lohnabrechnung für alle am Arbeitsprozeß Beteiligten (die sogenannte »offene Lohntüte« wird als Voraussetzung für das Modell ausdrücklich gefordert) unberechtigte Privilegien und Renten am besten unterbinden hilft⁸, obwohl vieles für diese Vermutung spricht: So das praktische Scheitern nicht leistungsorientierter Lohnmodelle⁹ wie vor allem die Tatsache, daß der Leistungsdruck, der auf dem einzelnen Menschen in marxistisch-sozialistischen Ländern lastet, eher größer ist als derjenige im sogenannten kapitalistischen System. Wichtig ist für diese Überlegungen vielmehr, daß für die unternehmerische und betriebliche Führung, für das sogenannte Management offenbar weiterhin diskussionslos leistungsorientierte Zielgrundsätze, wie etwa der folgende, Geltung haben: »Managen heißt: Menschen umweltbezogen in einem dynamischen Analyse-, Entscheidungs- und Kommunikationsverfahren so zu führen, daß Ziele durch planvolles, organisiertes und kontrolliertes Leisten erreicht werden«¹⁰. Unbedingt zu bedenken bleibt bei solcher Sicht nämlich, daß

⁸ Zu diesem Urteil neigt z. B. in seiner allgemeinen Darlegung auch *W. Wingen*, Lohn, Abschnitt II – IV, St. L. V, 423–435.

⁹ So z. B. die Versuche *Tb. Florentinis* unter dem Motto: »es müssen die Fabriken zu Klöstern werden« (Rede vor der 15. Generalversammlung des deutschen Katholiken-Vereins, Frankfurt 1863 – vgl. *V. Gadiant*, Theodosius Florentini, Luzern 1944, S. 290).

¹⁰ Definition des Komitees für Aus-, Fort- und Weiterbildung des Management in Europa (1971) vgl. *U. v. Salis*, Führungsmodelle schweiz. Ursprungs, Beilage Betriebswirtschaft, NZZ 24. 2. 1972/93.

diese leistungsorientierten Führungs- und Bewertungsmodelle andere Lebensbereiche einbeziehen, und zwar nicht nur insofern der Lohn natürlich den Lebensstandard und damit die soziale Stellung wesentlich bestimmt, sondern weil die Bewertung menschlicher Betätigung auf anderen Sektoren ebenfalls und zwar fast selbstverständlich nach diesem Modell zu erfolgen beginnt, so vor allem, wie angedeutet, auf dem Gebiet von Schule und Bildung.

Wenn schon Marx dem Kapitalismus vorwirft, er messe etwas ureigentlich Persönliches, nämlich die Arbeit und ihren Wert als kapitalkonforme Ware an ihrer kommerziellen Verwertbarkeit, wobei das Geld als existierender und sich bestätigender Begriff des Wertes auftrete¹¹, so muß dieses Umsetzen menschlicher Bildungsbemühung in abzählbaren Einheiten zur Leistungsbewertung und Einschätzung der Person noch mehr von einem solchen Vorwurf getroffen werden: Dies gilt zunächst für die Notensysteme, wo zwar zunächst der Leistung des Schülers ein wertendes Prädikat zuerkannt wird (gut, genügend usw.), dieses aber sofort in einen Zahlenwert umgesetzt wird, was schließlich erlaubt, die durchschnittliche Leistung des Schülers auf Dezimalstellen genau anzugeben¹². Dabei geht es um mehr als um bloße Zufälligkeiten: Hinter diesem heute trotz verschiedener Kritiken von seiten der Pädagogen noch allgemein verbreiteten System steht vielmehr eine umfassendere Theorie der Erfassung menschlicher Leistungsfähigkeit: Während diese Methode für das Erfassen der körperlichen Leistungs-

¹¹ Vgl. dazu aus den Frühschriften Oekonomisch-philosophische Manuskripte (1844) I. Ms. Kap. »Die entfremdete Arbeit«.

¹² Bezeichnend für diese Einstellung ist folgende Aussage aus einer Schrift zur Erziehungshilfe für Eltern: »Die Tatsache, die ich bewußt an den Anfang meiner Ausführungen setze, muß ich Ihnen immer wieder nahebringen: Ganz gleich ob Junge oder Mädchen, die zukünftigen Lebensumstände, Glück, Erfolg und Zufriedenheit Ihrer Kinder werden weitgehend durch ihre Leistungen in der Schulzeit bestimmt. Unter Lebensumstände verstehe ich so ausschlaggebende Dinge wie Höhe des Einkommens, die Chance gut zu heiraten, sich eine gesellschaftlich einflußreiche Position zu erkämpfen und nicht zuletzt eine Freizeitbeschäftigung, die wirklich Freude macht« (vgl. E. M. Schwartz, Jetzt können Sie die Schulleistungen Ihres Kindes verdoppeln, Düsseldorf 1964, S. 9). Aus meiner eigenen früheren Erfahrung als Studienrat und aus der heutigen als Experte bei Abiturprüfungen ergibt sich, wie sehr nicht nur von seiten des Lehrers so gerechnet und der Schüler eingeschätzt wird, sondern wie auch die Schüler in diesem System mitrechnen und kalkulieren bis wo »es noch reicht«. Wie bedenklich solche allgemein verbreiteten Extrapolationen des meßbaren Leistungsdenkens für die wirkliche Bildung sind, bedarf keines weiteren Kommentars. Vgl. dazu des näheren: C. L. Furck, Das pädagogische Problem der Leistung in der Schule, Weinheim 1967 (3); A. Gröller, Zensuren und Zeugnisse, Stuttgart 1967 (2); J. Speck (Hg), Leistung, Erfolg und Erfolgskontrolle in der Pädagogik und ihren Nachbarwissenschaften (Kongreßbericht) 1968.

fähigkeit (z. B. über Vergleiche der Pulsfrequenz) angepaßt scheint, weil der Organismus direkt die Zahlenwerte liefert (Herzschläge pro Zeiteinheit) und daher auch für die physiologische und medizinische Diagnostik keine Bedenken hervorruft, ist ein analoges Vorgehen im Bereich der Psychodiagnostik schon fragwürdig: Zwar ist es noch unbestritten richtig, wenn dadurch individuelle Fähigkeiten, Motivationen sowie hinderliche beziehungsweise förderliche Umwelteinflüsse als leistungsbestimmende Faktoren festgehalten werden. Sobald daraus aber Normalwerte bestimmt und individuelle Leistungsquotienten in Prozenten des Normalwertes errechnet werden, sind erneut die Grenzen des Vorgehens sichtbar: Während es mithelfen kann, die Wirksamkeit leistungsbeeinflussender Faktoren (etwa von Lärm, Alkohol, aber auch von Aufpeitschungsmitteln) genauer zu erfassen und damit einer menschlicheren Gestaltung des Leistungsklimas zu dienen, vermag es über die Methode angewandter Leistungstests zu einer neuen Leistungstyrannis zu führen, die, obwohl feiner im Vorgehen, derjenigen der klassischen Akkordarbeit kaum nachstehen dürfte.

Wie sehr dieses Bewertungsschema in meßbarer Leistung sich verallgemeinert, zeigen darüber hinaus kleine Erscheinungen in der allgemeinen Umgangssprache, so etwa, wenn in den USA ein Arbeitsverhältnis als ein »x-hundert-Dollar-Job« umschrieben wird und damit die bloße Lohnsumme zumindest als das vordringlichste Kriterium für die Beurteilung einer sozialen Stellung gilt. Noch deutlicher tritt dies hervor in der Bewertung geistig künstlerischen Schaffens, und zwar nicht nur auf der Ebene der Unterhaltungsmusik, wo die Anzahl verkaufter Schallplatten über den Rang in der Hit-Parade und damit über den Erfolg der Leistung entscheidet, sondern auch im Bereich der schönen oder wenigstens in der gehobenen Unterhaltungsliteratur, wo sich der Ausdruck des »Bestsellers« ebenfalls als Kriterium durchgesetzt hat.

Was diese feststellbaren Anzeichen einer durchwegs vom Kriterium meßbarer Leistung geprägten Lebensweise, also einer Leistungsgesellschaft im eigentlichen Sinn¹⁸ andeuten, bestätigt sozusagen im Negativ das fehlende Verständnis für jene Arbeiten und Stellungen, deren Leistung sich prinzipiell der exakten Messung entzieht, so diejenigen der reinen Forschung, sofern deren Anwendungsbereich nicht auf der Hand liegt, der künstlerisch-schöpferischen Tätigkeit, solange sie nicht in den

¹⁸ Vgl. dazu *D. C. Mc Clelland*, Die Leistungsgesellschaft, psychologische Analyse der Voraussetzungen wirtschaftlicher Entwicklung, Stuttgart 1966; *H. Schoeck*, Ist Leistung unanständig? Osnabrück 1971.

Horizont des Publikumserfolgs einzutreten vermag, und vor allem der sozial-dienstleistenden Berufe, d. h. aller Pflgeberufe, der Lehrer und Seelsorger. Während die beiden erstgenannten Bereiche einen gelegentlichen Nutzen daraus ziehen, daß gerade sehr leistungsorientierte Organisationen aus Industrie und Handel in einer Art modernen Mäzenatentums ihr weiteres Interessenfeld durch Unterstützung von geisteswissenschaftlich-historischen Forschungsprojekten oder durch Aufträge an Künstler zu bekunden trachten, bleibt die letztgenannte Kategorie irgendwie außerhalb der meßbaren Ordnungsgrößen. Während aber früher diese Tatsache durch eine entsprechende soziale Stellung mit entsprechendem Prestige in etwa wettgemacht wurde, läßt sich zur Zeit ein deutlicher Statusverlust besonders bei den Lehrern und Seelsorgern feststellen: ihr Beruf, d. h. ihre Funktion im Gesellschaftsganzen wird mangels ausweisbarer und d. h. meßbarer Leistung zu wenig beachtet. Eine Art Randstellung mit entsprechenden Frustrationen bei den Berufsträgern und zunehmender Mangel an Nachwuchs sind die fast unvermeidliche Folge¹⁴.

Damit ist aber auch schon angedeutet, wo dem Menschen wesentliche Werte in einer durch und durch leistungsmäßig geprägten Gesellschaft zu kurz zu kommen drohen, wo im Sinn der einleitend gestellten Frage die Humanität von der Effizienz verdrängt zu werden beginnt. Zwar hat der Übergang von einer ständischen (zünftischen) zu einer leistungsorientierten Gesellschaft die Überwindung einer bloß durch Herkunft und soziale Schicht bestimmten Struktur mit ihrer nur zu oft ungerechten Privilegierung gebracht, aber gleichzeitig bewirkt der Leistungsdruck eine Entfremdung des Menschen. Dies gilt zunächst und mit besonderer Deutlichkeit für die Akkordarbeit. Verdeckter, aber bestimmt nicht weniger prägend gilt es auch für die durch und durch leistungsorientierte moderne Industriegesellschaft, deren wichtigste Merkmale in den vorstehenden Überlegungen erhoben worden sein dürften.

Konnte in der ersten Phase dieser Leistungsgesellschaft mit der Forderung nach Berücksichtigung des Sozialprinzips neben dem bloßen Lei-

¹⁴ Besonders deutlich ist diese Entwicklung beim katholischen Priesterberuf heute greifbar, wo ganz allgemein von Statusverlust und Rollenunsicherheit die Rede ist und wo sich eine deutliche Tendenz zum horizontal gesellschaftlichen Engagement verspüren läßt. Hier ergibt sich einerseits die Möglichkeit zu nachweisbarer Leistung (Pastoralplanung auf verschiedenen Ebenen, Entwicklungshilfe usw.) wie vor allem die sozialkritische Möglichkeit der Infragestellung eben dieser leistungsorientierten Gesellschaft, wobei, allerdings jetzt mit negativen Vorzeichen, nochmals die Leistungsgesellschaft das Verhalten diktiert und die eigentliche, leistungsmäßig nicht meßbare Funktion des Zeugnisses von neuem überdeckt wird.

stungsprinzip dieser Entfremdung begegnet werden¹⁵, so kann, wie etwa das eben genannte »umfassende Leistungslohnsystem« zeigt, u. U. gerade in dessen weitgehender Erfüllung eine subtilere, aber eben darum so wirksamere Entfremdung durch die Leistungsorientierung zustande kommen: Der Mensch verdient nicht mehr nur bloß so viel, wie er leistet, sondern auch als Person gilt er nur das, was er in der mobilen Gesellschaft an sichtbarer Leistung zu erbringen vermag. Eine dauernde Belastung an der oberen Leistungsgrenze, ein sogenannter »Streß« ist die Folge mit all ihren physischen Auswirkungen (Nerven und Gefäßschäden usw.) und vor allem ihren mitmenschlichen Verkümmierungen, wo die persönlichen schöpferischen und menschlichen kommunikativen Kräfte mangels der dazu unerlässlichen Muße zu kurz kommen. Auch bei relativ kürzerer Arbeitszeit vermag man oft die vermehrte Freizeit nicht dafür einzusetzen: Durch die Prägekraft der leistungsorientierten Arbeitszeit bleibt es beim Leistungskonsum, der seinerseits zur Leistungspflicht zu entarten droht (man denke etwa an die Gestaltung von Urlaub und Wochenende und der darin erbrachten »Kilometerleistung«).

So ergibt sich über die Forderung nach Berücksichtigung sozialer Belange im Leistungsgefüge mit besonderer Dringlichkeit auch diejenige nach einer umfassenden Humanität als Ergänzung zur bloßen Effizienz.

II. DIE FORDERUNG NACH HUMANITÄT ALS KORREKTIV DES LEISTUNGSPRINZIPS

Diese Forderung nach einer Vermenschlichung der leistungsorientierten Gesellschaft wird heute zunehmend auf verschiedenen Ebenen kritisch erhoben. Zunächst und wenigstens theoretisch unbestritten ertönt sie, durch exakte Erhebungen untermauert, von seiten der Oekologie: die enorme Leistungssteigerung der menschlichen Produktion durch Technik und Industrie bedingt ja nicht nur eine Steigerung des menschlichen Einsatzes, sondern vor allem auch diejenige der Produktionsmittel, vorab der eingesetzten Energie. Während ursprüngliche Bedenken einer Grenze der Leistungssteigerung durch Energieverknappung mit der

¹⁵ So etwa in den Forderungen nach einem Sozial- oder Familienlohn oder nach der Möglichkeit zur Sicherung eines gewissen Privateigentums, wie sie für die katholische Soziallehre seit ihren Ansätzen in der Enzyklika »Rerum Novarum« (1891) herausgearbeitet wurden.

Möglichkeit der technischen Nutzung der Kernenergie entfielen, bringt die zusätzliche Wärme Probleme einer weltweiten Gefährdung für die Umwelt, die schon durch Abfälle, chemische Rückstände usw. gebietsweise bis zur Zerstörung des lebensnotwendigen Gleichgewichtes belastet ist.

Eher gemütsmäßig geprägt ist das Unbehagen Jugendlicher, welche den entmenschlichenden Streß der Leistungsverpflichtung nicht mehr mitmachen wollen und z. B. als Hippies aus dieser Gesellschaft aussteigen, auf einen leistungsbedingten Status ostentativ (durch Kleidung, Haartracht usw.) verzichten und ihr gerade durch dieses Verhalten als Vorwurf gegenüberreten. Die innere Inkonsequenz, daß ein solcher Lebensstil, der sich im einfachen Gamlertum, in schwärmerischen, z. T. religiösen Bewegungen, aber auch im Aussteigen über die Droge äußern kann und so zu einer weltweiten Bedrohung wird, nur auf der Basis der Leistungsgesellschaft selber möglich ist, braucht in einer solchen, mehr vom Gefühl als von rationalen Elementen getragenen Kritik dieses Grundanliegen nicht zu mindern.

Nicht immer klar von dieser Form der Kritik unterscheidbar ist die Auflehnung all jener Kreise, die irgendwie von der gesellschaftskritischen Frankfurter Schule, insbesondere von *Herbert Marcuse* und seiner scharfsinnigen Schilderung des »eindimensionalen Menschen« als Produkt der fortgeschrittenen Industriegesellschaft geprägt sind¹⁶. Deren »repressive« Toleranz im materiellen Wohlstand bürgerlicher Scheinfreiheiten und unter stetem Konsumzwang, kurz in einer »bequemen Stallfütterung«, sei nicht Mittel zur Entfaltung menschlicher Ganzheit, sondern diene nur zur eindimensionalen Leistungssteigerung und müsse deshalb in einer »totalen Weigerung«, wenn nötig revolutionär-gewalttätig, überwunden werden. Auch hier werden die Konsequenzen allerdings nicht bedacht, ja es wird behauptet, dies sei bei der totalen Verstrickung in das Leistungsmodell unserer Gesellschaft sogar eine Unmöglichkeit. Erst wenn diese fatale Eindimensionalität zerstört sei, könne man, auch innerlich befreit, daran gehen, eine menschliche Welt aufzubauen. Wiederum darf aber diese offensichtlich missionäre, den geschichtlichen Bedingtheiten des Menschseins in keiner Weise entsprechende und eben darum in ihren revolutionären Auswirkungen in neulinken Kreisen nicht ungefährliche Kritik deshalb nicht übergangen werden. Vielmehr muß sie als ein weiteres Indiz für die Fragwürdigkeit des bloßen Effizienzkriteriums ernst genommen werden.

¹⁶ Vgl. *H. Marcuse, Der eindimensionale Mensch, Studien zur Ideologie der fortgeschrittenen Industriegesellschaft, Neuwied-Berlin 1967.*

Gerade die innere Inkonsequenz solcher Kritiken läßt aber die Frage stellen, ob es denn überhaupt annehmbare Alternativen zu dieser uns letztlich doch unabänderlich scheinenden Leistungsgesellschaft gibt. Da es im Verlauf der Geschichte solche Modelle gab, wird es gut sein, einige davon als Gegenbeispiele kurz zu skizzieren, um dann aus ihrer kritischen Würdigung den Versuch, das geforderte Korrektiv zu umschreiben, eher wagen zu können.

Im Sinn einer gesamt menschlichen Schulung, entsprechend der ursprünglichen Bedeutung des lateinischen »schola«, wäre als erstes an das »Tusculum« des römischen Philosophen und Staatsmanns *Cicero* zu denken: Ein solcher Landsitz, fern vom Getriebe der Welt, eine Insel der Muße zur Pflege von Weisheit und Kunst, entspricht aber auch der *Epikur* verpflichteten, von *Mäzenas* geförderten Dichtung eines *Horaz*. Trotzdem kann es sich dabei nicht um ein echtes Modell menschlicher Selbstverwirklichung handeln, weil es allein für eine kleine Elite auf Kosten der großen Masse, vor allem auch der zahlreichen Sklaven als billigsten Arbeitskräften, verwirklicht werden konnte. Zudem steht hinter diesem Selbstverständnis idealer Lebensverwirklichung eine Verachtung der handwerklichen, also produktiven Arbeit, die dem menschlichen Wesen als endlich weltverbunden körperlichem nicht zu entsprechen vermag und außerdem einem ausbeuterischen Schmarotzertum Tor und Tür öffnet. Aber es bleibt von diesem Leitbild trotz seiner sozialetisch prohibitiven Voraussetzungen eine Zielvorstellung, die, obwohl so nicht zu verwirklichen, nicht völlig außer Acht gelassen werden sollte.

Die volkstümliche Vorstellung von einem Schlaraffenland mit seinem Überfluß und seinen grenzenlosen Möglichkeiten zu Genuß ohne jede Leistung verfolgt auf derbere Weise einen ähnlichen Traum sorgloser Lebensweise und könnte gerade in seiner märchenhaften Irrealität auf eine Komponente in der menschlichen Existenz hinweisen, die zur reinen Leistungszielsetzung wesentlich komplementär sein dürfte. Kurz, immer wieder haben Vorstellungen eines Zustands von Wohlstand und Genuß ohne eigene Anstrengung und Leistung die Menschen beschäftigt, so daß man solche Utopien als Korrektiv doch wohl ernst zu nehmen hat.

Auf einen weiteren Versuch sei, da er aus der Zeit der beginnenden Kritik an der industriellen Leistungsgesellschaft stammt, als letztes noch hingewiesen, nämlich auf die 1883 erschienene Schrift des ursprünglich aus Kuba gebürtigen Schwiegersohns von *Karl Marx*, *Paul Lafargue*: »Le droit à la paresse«. In diesem »Recht auf Faulheit« ging es dem

Autor, einem überzeugten Marxisten, nicht bloß um eine Arbeitszeitverkürzung für den ausgebeuteten Arbeitnehmer, sondern er forderte eine fast modern anmutende Befreiung von der Vergötzung von Arbeit, Leistung und Fortschritt, ja er zeichnete eine utopische Gesellschaft, in welcher die Maschinen die sklavischen Arbeiten übernehmen und so den Menschen für Kunst, Bildung und Spiel freisetzen würden. Es ging also nicht um eine untermenschliche Faulheit des bloßen Nichtstuns, sondern um die dem von den Fibern der Leistungsgesellschaft gepriesenen, aber letztlich blinden Bienenfleiß entgegengesetzte, schöpferische Muße, um das, was offenbar auch der italienische Ausdruck des »dolce far niente« umschreibt und doch vom geschäftigen Nordländer als bloße Faulheit wahrgenommen wird. Ausdrücke wie, daß »Arbeit das Leben süß mache« und »Müßiggang aller Laster Anfang« sei, sind für eine bestimmte Einstellung ebenso bezeichnend, wie der einer anderen Mentalität entstammende Wunsch nach einem »otium cum dignitate«.

Es versteht sich, daß es sich hier um Mentalitätsunterschiede handelt, die als solche keine Wertung zulassen, die teilweise im freien Ermessen der Lebensgestaltung und -auffassung liegen und ihre je eigenen Gefahren der Vereinseitigung aufweisen: Die Sorglosigkeit, die sich nur bis zur Subsistenzsicherung einsetzt und ohne planende Vorsorge in den Tag hineinlebt, widerspricht der menschlichen gesamtpersönlichen Entfaltung nicht weniger als eine hektische Geschäftigkeit. Als Korrektiv jedoch sind solche utopischen Theorien, wie die genannten Haltungen, die man in der technisch industrialisierten Gesellschaft leicht als »unterentwickelt« charakterisiert¹⁷, dennoch sozialetisch ernstzunehmende Faktoren.

Noch bedenkenswerter als solche Utopien oder andersgeartete Mentalitäten sind für eine christliche Sozialethik jedoch Lebensformen, die aus dem Ideal einer radikalen Christusunachfolge der Welt entsagten, um sich der Beschaulichkeit als einer Muße der Gottesnähe (*vacare pro Deo*) zu öffnen. Mochte das klösterliche Vivarium des *Cassiodor* († 583) noch eher dem ciceronischen *Tusculum*-Ideal nahestehen, so spiegelt vor allem in der westlich-lateinischen Kirche das benediktinische Mönchtum eine eigene, eindeutig christlich geprägte Lebenshaltung: Seiner Devise »ora et labora« entsprechend ist zwar die weltgestal-

¹⁷ Auf die entsprechenden Reserven, die aus dieser Sicht einer nur im Sinn der technischen Zusammenarbeit geplanten Entwicklungshilfe entgegengestellt werden müßten, kann hier nicht weiter eingegangen werden. Als Problem, gerade auch für eine christlich motivierte Entwicklungshilfe sei es aber immerhin angetönt.

tende, gerade auch handwerkliche Arbeit aus ihrer Geringschätzung befreit und, wie die unbestrittene zivilisatorische Leistung in ganz Europa bezeugt, zu einer kulturellen Wirksamkeit gebracht, aber sie bleibt nicht isoliertes Ziel, sondern sie steht neben, ja nach dem »opus divinum«, dem Gebet, das in regelmäßigem Abstand diese Arbeit unterbricht, auf ihren Grund hin ausrichtet und eben dadurch relativiert. So sehr der Kontemplation, der beschaulichen Muße, deren Sinn sich nicht aufrechnen läßt und deren Leistung somit nicht erhebbar bleibt, Raum gewährt wird, so wenig verliert sich diese Auffassung in eine unwirkliche Utopie oder gar in ein Schmarotzertum. Eben darin aber entspricht sie zugleich einem christlichen Menschenbild, das zwar wohl Einsatz in der Welt, Mitgestaltung an der Schöpfung und Durchgestaltung der Menschheit nach dem Richtmaß absoluter Nächstenliebe¹⁸ verlangt, aber doch den Menschen in der Weltsorge nach Sicherheit, Leistung und Besitz nicht aufgehen lassen will¹⁹. Damit stellt sich die auch moraltheologisch dringende Frage nach der Möglichkeit einer menschenwürdigen Leistungswirksamkeit.

III. HUMANE EFFIZIENZ?

Einerseits führt also ein reines Leistungsprinzip, wo menschlicher Einsatz stets in irgendeine Zahlenwerte (Stückzahl, Geschwindigkeit, Geld, Zeugnissenoten usw.) umgesetzt wird und so meßbar exakt erfassbar, ja dadurch zum Bewertungsmaßstab für den Menschen selbst wird, zur Unmenschlichkeit. Andererseits aber bleibt die Idee einer rein genießenden Muße bloße Utopie. Zudem stellt sich in einem christlichen Menschenbild die Weltleistung auch in der eschatologischen Konsequenz eindeutig als Forderung, gerade auch wegen der konkreten Verwirklichung christlicher Liebe und des Zeugnisses davon. Unter diesen Voraussetzungen muß nun gefragt werden, was im christlichen Sinn, und das heißt zugleich in einem dem menschlichen Wesen angemessenem Sinn, Leistung bedeuten könnte, wie also die Forderung nach weltlicher

¹⁸ Bezeichnend dafür ist der Hinweis des *Paulus* auf das Verhalten des Christen als Sklave bzw. als dessen Herr: nicht die äußere, leistungsmäßig faßbare Veränderung der sozialen Strukturen steht im Vordergrund, sondern die innere Einstellung, aus welcher sich das Unterstellungsverhältnis von innen her im Sinn der menschlichen Achtung und Liebe umgestaltet (Kol 3,21-4,1).

¹⁹ Vgl. z. B. Mt 6,25 ff, Jo 17,14. Für eine entsprechende, teilweise religiös geprägte neuere Entwicklung vgl. *A. Greely - G. Baum*, Der heutige amerikanische Romantizismus, Conc. 8 (1972), 379-89.

Effizienz im umfassenden Sinn der christlichen Botschaft als menschenwürdig, als human begriffen werden soll.

Dazu scheint es unerlässlich, zunächst ein weiteres Charakteristikum des heutigen Leistungsdenkens, das wir fast selbstverständlich übernehmen, kritisch zu bedenken, nämlich die Verkoppelung von Leistung und Erfolg, wobei diese beiden Elemente wiederum mit einem ganz bestimmten Begriff von Fortschritt und einem entsprechenden Menschenbild verbunden sind.

In einer Gesellschaft, in welcher die Leistung in Geld meßbar gemacht wird, sei es direkt im Lohn oder indirekt über irgendwelche Prämien, wie im Spitzensport oder über Werkverkaufszahlen (Bestseller, Hitparaden usw.), und zwar für den Schlagerstar so gut wie für den Dirigenten von Weltruf, bedingen diese meßbare Summe bzw. die dadurch möglichen Anschaffungen den sozialen Status. Der materielle Besitz wird als Statussymbol zum Zeichen des menschlich-sozialen Erfolgs²⁰. Leistung ist so direkt auf sichtbaren Erfolg ausgerichtet, und dieser wird als »positives Ergebnis zweckvollen Handelns« umschrieben. Dessen Gehalt kann alsdann dem heutigen Sprachgebrauch entsprechend näher definiert werden als materieller Gewinn, Selbstdurchsetzung oder -bescheidung, Anerkennung durch die Mitmenschen bei der Auseinandersetzung im sozialen Feld, durch das Lösen gestellter Aufgaben und, eben darin für unsere Fragestellung bedeutsam, im Erfahren der eigenen Leistungsfähigkeit. Bezeichnend ist für diese Sicht, wie ein neueres, ursprünglich aus dem angelsächsischen Raum stammendes »Wörterbuch zur Psychologie« unter dem Stichwort »Erfolg« auf »Effizienz« verweist und diese umschreibt als »Leistungsfähigkeit, Nutzeffekt einer Maßnahme, ermittelt aus dem Verhältnis von Leistung und verbrauchter Energie« und kritiklos beifügt: »Der Begriff stammt aus der Mechanik und wird als Beschreibung von Leistung in übertragenen Bedeutungen besonders im englischen Sprachgebrauch verwendet«²¹.

Nimmt man dazu, wie die Betriebswissenschaften den Erfolg als Verhältnis von Aufwand und Ertrag wiederum in Geldwerten messen und danach die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beurteilen und wie stark das Erfolgsdenken die Lernmotivation prägt und entsprechenden Leistungsaufwand hervorruft, dürfte die tatsächliche Verkoppelung von

²⁰ Dies gilt so sehr, daß diese Statussymbole auch bei sinkendem Erfolg (z. B. eines Filmstars) unbedingt aufrechterhalten werden, gerade um den Rückgang zu verbergen und damit möglicherweise aufzuhalten.

²¹ Vgl. dazu z. B. Brockhaus Enzyklopädie 7. Aufl. V, 655 (1968) sowie Wörterbuch zur Psychologie, München 1968 (engl. Original 1952) 62.

Leistung und Erfolg im Sinn eines Mittels zum Zweck außer Zweifel stehen. So wird in einer marktwirtschaftlich organisierten Unternehmensstruktur der Gewinn geradezu zum Kriterium für die Gesundheit eines Betriebs oder – negativ, d. h. als Verlust – zum Signal für ein Fehlverhalten, ja zum Faktor, der schließlich über seine Weiterexistenz entscheidet. Daß sich dieses wirtschaftliche Warnsystem und seine Konsequenzen nicht unbedingt zum Nachteil des Gemeinwohls auswirken, sondern Fehleinsätze rechtzeitig ausmerzen helfen, versteht sich. In seiner Ausschließlichkeit bringt es aber zugleich alle unter dem reinen Leistungsprinzip genannten Vereinseitigungen und deren für den Menschen entfremdende Folgen hervor.

Leistung wird um des Erfolges willen erbracht, materiell zählbare Leistung um eines entsprechenden meßbaren Erfolges willen, von dem seinerseits die Existenz der Erwerbsbasis sowie soziale Geltung und Wert der menschlichen Persönlichkeit, aber auch persönliche Befriedigung und Glück, abzuhängen scheinen. Damit wird klar, daß ein Aufbrechen des Teufelskreises dieses statusmotivierten Leistungszwangs bei diesem Zusammenhang von Leistung und Erfolg wird einsetzen müssen. Daß diese Verbindung nicht, schon gar nicht auf dieser Ebene abzählbar meßbarer Zuordnung notwendig ist, zeigten schon die eben genannten anderen Lebensauffassungen, so sehr das Leistungskriterium als Kontrolle gegen Verspieltheit, Leerlauf und mangelnde Sachlichkeit usw. ein nützliches Indiz darstellt. Vor allem aber müssen unter christlichem Impuls Reserven angebracht und als erstes festgehalten werden, daß Erfolg in einem rein diesseitigen Sinn keine neutestamentliche Kategorie ist.

Zwar wird auch da vom Menschen voller Einsatz verlangt, das Gelingen, der Erfolg im vollmenschlichen Sinn aber liegt allein in Gottes Hand, wie es *Paulus* für den Missionseinsatz, aber darin typisch für christliches Engagement im allgemeinen, festhält. »Ich habe gepflanzt, Apollos hat begossen, Gott aber hat das Gedeihen gegeben. Somit ist weder der etwas, der pflanzt, noch der, welcher begießt, sondern Gott, der das Gedeihen gibt.« Dabei bilden diese verschiedenen Funktionen eine Einheit im einen Auftrag zur Mitarbeit an Gottes Heilswerk, und jeder wird dafür seiner Arbeit entsprechend seinen Lohn empfangen (1 Kor 3, 6–9). Obwohl also persönlicher Einsatz in der Nachfolge Christi sogar mit radikaler Konsequenz gefordert ist²² und ihm der entsprechende Lohn zugesichert ist, geht es dabei doch in keiner Weise um

²² Vgl. etwa die Forderung: Wer Hand an den Pflug gelegt habe, dürfe nicht zurückschauen (Lk 9,62) oder die Toten sollten die Toten begraben (Mt 8,22).

eine persönliche soziale Stellung, und solche Ansinnen werden deutlich zurückgewiesen. Vielmehr wird solcher Einsatz statt mit Anerkennung und Erfolg, mit Haß, Ablehnung und Verfolgung zu rechnen haben²³. Der Jünger gilt da nicht mehr als der Meister (Mt 10, 24), und die Konsequenz seines Einsatzes ist das Kreuz. Was zählt, ist allein die in der Nachfolge Christi und die mit seiner Konsequenz zu vollziehende Erfüllung des Willens des Vaters, mit allen Risiken, ohne je auf ausweisbaren Erfolg rechnen zu dürfen, es sei denn im Glauben an den dialektischen Umschwung, daß das Weizenkorn, erst indem es in die Erde fällt, vielfältige Frucht bringt (Jo 12, 24).

Ist damit schon die innerweltliche Zwangsverbindung Leistung-Erfolg auf ein letztes Ziel hin relativiert und in Frage gestellt, so wird das zeitgenössische Leistungs- und Erfolgsdenken noch von einer zweiten Seite her christlich aufgebrochen. Wenn man die obengenannte Umschreibung des Leistungserfolgs genauer besieht, muß auffallen, daß sie fast ausschließlich das Individuum oder eine relativ kleine Gruppe von Menschen, etwa eines Betriebs oder eines Unternehmens betrifft. Diesem egozentrischen Verständnis stellt das christliche Verständnis das Liebesgebot in seiner absoluten Konsequenz gegenüber: Die Gabe und Hilfe für den Mitmenschen, gerade auch für den Schwachen und irgendwie Benachteiligten, aus denen also weder materieller Gewinn, noch Selbstdurchsetzung usw. herauszuholen sind, entscheidet über Wert und Unwert der menschlichen Existenz in den Augen Gottes (Mt 25, 34 ff.). Ziel von Einsatz und Leistung ist somit nicht Gewinn und soziale Stellung, sondern selbstloser Dienst am Mitmenschen; denn nur durch solchen Dienst kann sich der Geist auszeichnen²⁴. Sein Erfolg wird daher, so bedeutend er ist, niemals ausweisbar zu messen sein: Sichtbarer Erfolg und persönliche Leistung sind somit in diesem entscheidenden Bereich christlich-menschlicher Selbstverwirklichung keine Korrelate.

Eine dritte Relativierung erwächst der Leistungs-Erfolg-Verbindung schließlich von einer völlig unerwarteten Seite, nämlich vom Gedanken des stetigen menschlichen Fortschritts.

²³ Vgl. Mt 20,20 das Ansinnen der Mutter der Zebedäus-Söhne für die Stellung ihrer Söhne und der entsprechende Hinweis auf die Leidensgefolgschaft.

²⁴ Vgl. dazu die Erklärungen zur Fußwaschung (Jo 13,13), die allerdings nicht im Sinne einer morbiden Selbsterniedrigung verstanden werden dürfen, als ob man sozusagen über die Hintertür doch zum Erfolg käme, sondern im Sinn der eschatologischen Erfüllung.

IV. FRAGWÜRDIGES FORTSCHRITTSDENKEN

Mit der Geistigkeit der Aufklärung, in der auch die Erfolge der naturwissenschaftlichen Methode und damit das oben skizzierte quantifizierende Verständnis von Erfolg und Leistung sich entfaltete, wuchs auch der von einem ungemeinen Zukunftsoptimismus getragene Fortschrittsglaube. Dem einst von *Leibniz* geäußerten Gedanken von dieser Welt als der besten aller möglichen Welten und der Idee vom natürlicherweise guten Menschen eines *J.-J. Rousseau* schien restlose Berechtigung, auch hinsichtlich einer dynamischen Entwicklung, beschieden. So setzten sich die darwinistischen Theorien für die Entwicklung der Arten zunächst als weltanschauliche Ideologie, besonders aber als solide wissenschaftliche Hypothese durch und bestätigten indirekt sozusagen aus der natürlichen Wirklichkeit das Fortschrittsdenken. Die Ergebnisse der Technik, die es erlaubten, die Naturkräfte immer besser und sicherer in den Dienst des Menschen zu stellen, schienen vollends einen vernünftigen Zweifel an solchem optimistischen Fortschrittsdenken zu verbieten. Die Überwindung alter Geißeln der Menschheit, wie diejenigen von Hunger und Seuchen, schien zumindest prinzipiell möglich, sicheres und einigermaßen bequemes Leben ein für alle absehbares Ziel: Stillstand gilt als Rückschritt. Mehr in weniger Zeit zu produzieren wird das erklärte Ziel, Wachstumsrate und zunehmendes Bruttosozialprodukt entscheiden über den Stand der Entwicklung und »fortschrittliches« Planen und Konstruieren meint spontan »größer als heute konzipieren!«

Während die Materialschlachten des ersten Weltkrieges diesen Glauben in den technischen Fortschritt noch kaum zu erschüttern vermochten, markierte das Ende des zweiten Weltkrieges eindeutig die Wende: Die Explosionen der Atombombe über Hiroshima und Nagasaki erwiesen definitiv die selbstzerstörerischen Möglichkeiten, die in diesem wissenschaftlich-technischen Fortschritt ebenfalls begründet sind. Die Erkenntnis, welche Konsumzwänge über eine raffinierte Reklame sich aus dem stetigen Produktionsfortschritt ergeben und wie sehr die Freiheit des Menschen dadurch eingeschränkt wird²⁵, kam dazu. Wie schon einleitend bemerkt, erschüttern nun auch die nicht mehr zu vertuschenden Schäden, welche diese schrankenlose Entwicklung der Umwelt so zu-

²⁵ Vgl. dazu die Studie über den sog. »außengeleiteten Menschen« in *D. Riesman*, *Die einsame Masse*, Berlin-Neuwied 1958, bes. 137 ff sowie die verschiedenen kritischen Studien von *Herbert Marcuse*.

fügt, daß die ökologischen Gleichgewichte heute schon vielfach als lebensgefährdend gestört gelten müssen, vollends einen naiven Fortschrittsglauben, ja sie begannen die Aufklärungsideologie als Ganzes in Frage zu stellen²⁶.

Zwar hat sich damit noch keine neue und andere Sicht von Fortschritt durchgesetzt. Die alte Auffassung der Lehrer des geistlichen Lebens, welche unter Fortschritt das Heranreifen der vollen menschlichen Persönlichkeit verstanden, die also, wie etwa im genannten benediktinischen Ideal, einen qualitativen und nicht einen quantitativen Fortschrittsbegriff vertraten, beginnt aber wieder an Boden zu gewinnen («Qualität des Lebens«).

Auch wenn sich hier die Umschreibung der gesamten Fortschrittsproblematik auf diese kurze Skizze beschränken muß, so genügen diese paar Striche doch, um zu zeigen, welcher Umbruch des Verständnisses sich hier anbäht. Da aber rational eingesetzte Leistung Voraussetzung, klar faßbarer Erfolg Folge des technischen Fortschrittsdenkens sind, kann dieser Umbruch natürlich auch an diesen beiden Faktoren nicht ohne Folgen bleiben, und ihr quantifizierendes, meßbares Verständnis muß somit auch von daher in Frage gestellt werden. Allerdings stellt sich gerade nach solch kritischen Anmerkungen die Frage nach möglichen Alternativen.

V. MÖGLICHE ALTERNATIVEN

Das Ergebnis der bisherigen Überlegungen scheint somit negativ, und nicht wenige, besonders junge Menschen ziehen vermehrt den von *H. Marcuse* suggerierten Schluß, daß allein eine »totale Weigerung« aus dem Teufelskreis solchen leistungs- und erfolgsorientierten Fortschrittsdenkens herausführe. Sie übersehen aber zunächst, wie sehr sie trotz aller Kritik noch immer einem aufklärerischen Ideal nachhängen, daß es nämlich genüge, den bösen Lebensrahmen mit seinem Leistungszwang abzulegen, damit der im Grund eben gute Mensch erneut zum Durch-

²⁶ Aus der Fülle der kritischen Literatur zur Aufklärung, wie sie um die Frankfurter Schule erarbeitet wurde, sei lediglich hingewiesen auf *A. Künzli*, Aufklärung und Dialektik. Politische Philosophie von Hobbes bis Adorno, Freiburg i. Br. 1971, bes. 110 ff (Linker Irrationalismus, zur kritischen Theorie der Frankfurter Schule mit bes. Hinweis auf *J. Habermas*). Vgl. dazu auch hinsichtlich einer Skepsis dem technischen Fortschritt gegenüber *André Astier*, Die Haltung mancher Naturwissenschaftler und Techniker der Gesellschaft gegenüber. *Conc* 8 (1972) 367–374, sowie vor allem *D. L. Meadows*, Die Grenzen des Wachstums, Stuttgart 1972.

bruch kommen könne. D. h., sie verkennen einmal mehr jenen bösen Hang des Menschen zu Egoismus und Selbstsucht, also zur Sünde, der nicht durch Systemwechsel, sondern nur durch stete innere Umkehr zu bewältigen ist. Außerdem unterschätzen sie, was an echt menschlichem Fortschritt, der außer jedem Zweifel steht, aus diesem Leistungsansporn erwuchs und nur durch ihn gesichert bleibt, wie das beispielsweise für die Errungenschaften der Medizin gilt, welche niemand missen möchte und auf die man sich selbstverständlich verläßt.

Wenn somit die totale Weigerung als revolutionäre Umkehr nicht in Frage kommen kann und doch das bisherige Leistungsdenken den Menschen und seine Entfaltung individuell und als Gemeinschaft zu zerstören droht, müssen abschließend, da es ja nicht darum wird gehen können, ein ausgearbeitetes Modell vorzulegen, wenigstens einige Elemente aufbauender Kritik festgehalten werden, soweit sie sich aus dem Erarbeiteten einigermaßen herauslesen lassen. Denn nur insofern können diese Überlegungen beanspruchen, mehr zu sein als bloße Kritik, nämlich Ethik, also prospektive Entscheidungshilfe aus christlichem Impuls.

Schon als die nach dem Konkurrenzprinzip, also dem Prinzip des Leistungswettbewerbs organisierte marktwirtschaftliche Ordnung kritisch skizziert wurde, mußte angemerkt werden, daß in sozialistisch planwirtschaftlichen Systemen der Leistungsdruck nicht so sehr prinzipiell, als vielmehr faktisch eher stärker ist. Dem marxistischen Ideal-Leitsatz: »Jeder nach seiner Fähigkeit, jedem nach seinem Bedürfnis« mußte konkret der Grundsatz »Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen« (*Lenin*) entgegengestellt werden. Aus diesen Beobachtungen scheint es dem menschlichen Wesen und seinem Hang zu Bequemlichkeit und Egoismus unangemessen, die Gesellschaft ohne Leistungsanspruch vor einem letztlich selbstzerstörerischen Schmarotzertum bewahren zu können. In einem gewissen Sinn erscheint der Wettbewerb und seine Herausforderung also geradezu existenzerhaltend, wie dies schon *Adam Smith* hervorhob. Abgesehen davon darf auch die historisch gesicherte Tatsache, daß die Leistungsgesellschaft bei all ihren Mängeln in Europa Massenelend, Hunger, Seuchen und existentielle Unsicherheit wirklich zu überwinden vermochte, nicht einfach wegen gewisser, mit Recht festgestellter Mängel außer Betracht fallen.

Somit kann einem überordnenden und letztlich den Menschen ver Gewaltigenden Leistungsprinzip und dem entsprechenden Erfolgsdenken auch nicht einfach durch ein anderes Wirtschaftssystem begegnet werden, so sehr viele glauben, durch solche vereinfachenden Lösungen den

Schlüssel zu den Problemen der Leistungsgesellschaft in der Hand zu haben. Ebenso wenig wird der Rekurs auf den Staat und seine Autorität weiterhelfen, sondern höchstens eine neue Form von Leistungsdiktat und Bevormundung bringen. Auch in der parlamentarischen Demokratie gibt es keine Garantie, daß eine solche Form zu gerechteren menschenwürdigeren Leistungsansprüchen führen würde. Vielmehr besteht die Gefahr vermehrter Willkür, beziehungsweise, wofür sich in unserer Wohlstandsgesellschaft die Anzeichen mehren, eines Leistungsabbaus bei der großen Masse und einer Leistungssteigerung bei einer kleineren Kaderschicht. Entweder nimmt man dann den entsprechenden Machtzuwachs für eben diese Führungsschicht mit all seinen Gefahren in Kauf oder man erreicht durch stetige Kontrolle und Beschränkungen von deren Verantwortung, daß sich niemand mehr für diese Aufgabe herzugeben bereit ist, was notwendigerweise den Rückgang zivilisatorischer Errungenschaften mit allen entsprechenden Unsicherheiten und Risiken zur Folge hätte.

Bedenkt man alle solche Alternativen, so ergibt sich trotz ihrer kurzen Darlegung und der Möglichkeit, sich weitere, verfeinerte Varianten dazuzudenken, die Einsicht, daß den genannten Verengungen einer Leistungs- und Erfolgsgesellschaft nicht durch einfachen Systemwechsel beizukommen ist, der letztlich unter Herabsetzung der Leistungsaufforderung bei gleichen Ansprüchen nur zu einem Schmarotzertum am Mitmenschen wie an der Natur als ganzer führen kann. Umgekehrt gilt es aber, den Wettbewerbsgedanken, wie er über *A. Smith* die marktwirtschaftliche Organisation prägt, insofern zu humanisieren, als er aus dem Kontext des reinen Für-sich-selber-Schauens, des Egoismus also, befreit wird und dem eigentlichen Wortsinn von Konkurrenz entsprechend das Zusammenspiel, also den gegenseitigen Dienst hervorhebt.

Daß die klassische Marktwirtschaft über das im Wettbewerb aufgebaute Unternehmen ebenfalls dem Gemeinwohl diene und ursprüngliche Einzelvorteile so vergesellschaftet wurden, sei dabei in keiner Weise bestritten. Nur müßte das, was begrüßenswerte Folge war, nun, und zwar unter möglichstem Ausschluß von Exzessen, als erklärtes Ziel gesehen werden. Wenn heute von »systemorientiertem Management« geredet wird, das in antizipativem Handeln Leitbilder für ein dynamisches Gesamtsystem zusammenfaßt und den einzelnen Menschen, ihre Gruppierungen wie auch ihre natürliche Umwelt mit einbegreift²⁷, so geht dies wohl in die gemeinte Richtung. Allerdings dürfte ein solches

²⁷ So *E. Jantsch* (Berkeley) am 3. St. Galler Management-Gespräch 1972 unter Bezugnahme auf *W. Churchman*, *Challenge to Reason*, New York 1968.

Umdenken sich dann nicht auf das Management beschränken, sondern müßte in verantwortlicher Selbstbescheidung alle Glieder der menschlichen Gesellschaft erfassen. Ohne Zweifel auf Kosten einer übersteigerten Konsumbequemlichkeit würden so die in einer bloß auf die Steigerung meßbarer Leistung angelegten Gesellschaft verkümmerten menschlichen Werte wieder eher freigelegt.

Es kann somit nicht um eine einfache Leistungsverweigerung gehen. Eine solche würde auch in kurzer Zeit Wirtschaft und Industrie als materielle Grundlage einer menschenwürdigen Existenz und damit alles durch bisherige Leistung Erreichte zerstören, d. h. sie würde bei kurz oder lang nur erneut nach mehr Leistung rufen. Bezeichnenderweise ist sie als Modeforderung bei einem verbreiteten Unbehagen in der heutigen Gesellschaft auch existentiell kaum sehr ehrlich²⁸ und gehört in den Bereich der Schlagworte. Diese sind wohl Symptome für einen Mißstand, tragen jedoch selber nichts zu dessen Lösung bei. Was not tut, ist vielmehr die Setzung neuer Prioritäten, bei welchen Leistung und Erfolg eben Dienst und nicht Selbstzweck sind und Fortschritt nicht unbedingt materielle Vergrößerung und Verbesserung, sondern gesamt-menschliche Harmonie meint. Kurz, es geht darum, daß solches systemorientiertes Verhalten das System selber als dynamisch auf die Werte einer umfassenden Menschlichkeit hin finalisiert versteht. Diese Menschlichkeit müßte dann die in verschiedenen Utopien, vor allem in ihren christlichen Realisationsversuchen genannten Werte von Gemüt, schöpferischem Tun, Beschaulichkeit und Muße bewußt einschließen. Dies gilt um so mehr, als die Errungenschaften der Leistungsgesellschaft Arbeitszeitverkürzungen erlauben, die vermehrte Freizeit als Raum für solche Muße aussparen, sofern diese nicht durch größeren Konsum und damit erneuten Leistungsdruck wiederum zerstört wird.

Damit wird klar, um was es letztlich zu gehen hat: nicht um bloße Änderungen des Systems noch um Abschaffung der Leistungsforderung, sondern um ein humanes, umfassendes Verständnis von Leistung, das diese nicht bloß unter ihrem quantitativen Gesichtspunkt erfaßt, sondern als Dienst gesamt-menschlicher Verwirklichung für alle Glieder der menschlichen Gesellschaft versteht. Ohne auf egoistischem Schmarotzertum aufzubauen, könnte so neben den Konsumgütern auch Raum ge-

²⁸ Nicht ohne Spott verweist in diesem Zusammenhang *H. Schoeck* in seinem Werk »Ist Leistung unanständig?« (Osnabrück 1971) auf *Heinrich Böll*, den Hochleistungsautor der Nachkriegszeit, der heute solche Leistungsverweigerung predigt, nicht ohne vorher eine Firma zu gründen, in der »die erschriebenen Millionen direkter und steuergünstiger« für ihn arbeiten würden.

schaffen werden für jene Werte von Bildung und schöpferischer Muße, ohne die der Mensch seelisch verkümmert. Daß damit jene Kategorien ins Spiel kommen, die ein christliches Menschenbild auszeichnen, nämlich Dienst, Mitmenschlichkeit und Entfaltung zu vollem Menschsein, konnte oben schon angedeutet werden und bedarf höchstens noch des Hinweises, daß ein solches Leitbild von den genannten benediktinischen Anregungen her in keiner Weise auf eine klösterliche Lebensweise eingeschränkt werden darf, sondern daß von ihm Impulse für eine allgemein humane Weltgestaltung ausgehen müßten. Damit ist auch klar, in welcher Richtung christliche Ethik zu wirken hat: Es geht einmal mehr um die Forderung nach einem Umdenken, nach der biblischen *Metanoia*, die Selbstbescheidung, Bewußtsein um die eigene Begrenzung verlangt, nicht im Sinn einer Resignation, aber ebensowenig im Sinn einer Vergötterung meßbar realisierbarer Leistungen und Erfolge, sondern im Sinn einer harmonischen Verwirklichung des Menschseins in allen Dimensionen seiner geschöpflichen Existenz. Diese Forderung trifft die Träger gesellschaftlicher, politischer oder wirtschaftlicher Verantwortung in erster Linie. In einer pluralistischen Konsumgesellschaft richtet sie sich jedoch zugleich auch stets an jeden einzelnen. Entsprechende Bewußtseinsbildung und das Wecken solcher Verantwortung werden damit für jede humane Ethik, vor allem auch für die christliche Paränese zu einer vordringlichen Aufgabe, von welcher eine menschliche Zukunft für unsere Gesellschaft wesentlich abhängt.