

**Zeitschrift:** Schweizer Heimwesen : Fachblatt VSA  
**Herausgeber:** Verein für Schweizerisches Heimwesen  
**Band:** 60 (1989)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Die Verantwortung des Unternehmers : Verhaltensnormen in der Wohlstandsgesellschaft  
**Autor:** Schmid, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-811092>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Verhaltensnormen in der Wohlstandsgesellschaft

Von Peter Schmid, Heilpädagoge, Hüttwilen

Ebenso wie der vorausgegangene Text von Dr. Imelda Abbt befasst sich auch der hier wiedergegebene Vortrag von Dr. Peter Schmid mit dem Sinn der Arbeit in der heutigen Zeit. Peter Schmid, Heilpädagoge, hielt diesen Vortrag 1984 an einem Treffen der Marketing- und ERFA-Gruppe Thurgau des Vereins Reisender Kaufleute der Schweiz. Die Adressaten seiner Ausführungen waren also Geschäftsleute, nicht sozial Tätige im Heimwesen. Dass letztere aber auch angesprochen sind, geht aus Schmidts Forderung hervor: «Wir dürfen ... das Verhalten der sogenannten Wohlstandsgesellschaft nicht mehr einfach hinnehmen oder gar noch Kapital daraus schlagen. Wir alle müssen dazu kritisch Stellung nehmen und allenfalls die Weichen für die Zukunft anders stellen.» Mit «alle» sind auch wir Heimleute gemeint!

Peter Schmid wird übrigens an der diesjährigen VSA-Jahresversammlung, die am 10./11. Mai 1989 in Näfels (GL) stattfindet und den Titel trägt: «Heimwesen – wohin?», zum Thema «Das Heimwesen im Wandel der Zeit» referieren.

Sie haben mich gebeten, als «Psychologe» über Verhaltensformen in der Wohlstandsgesellschaft zu sprechen. Da Sie von Beruf Kaufleute und Geschäftsleute sind, darf ich daraus schliessen, dass Sie in meinen Ausführungen Hinweise erwarten, die Ihnen in Ihrer täglichen Arbeit und im Umgang mit Menschen dienlich sein könnten. Darin eingeschlossen ist wohl nebenbei auch der Gedanke, psychologische Kenntnisse seien unerlässlich für ein blühendes Geschäft mittels geeigneter Präsentation und Anpreisung von Waren. Gleichwohl haben Sie sich nicht gescheut, jemanden um seine Ansicht zu fragen, von dem es die Spatzen von den Dächern pfeifen, dass er sich engagiert mit Umweltfragen befasst und demzufolge wohl allem, was mit Wachstumsdenken und Vermehrung materieller Güter zu tun hat, skeptisch gegenüberstehen muss. Sie werden sich darum wohl kaum der Illusion hingeben, meine Ansichten würden Ihren Erwartungen voll entsprechen und Ihren Wünschen vollumfänglich entgegenkommen. Ich kann Ihnen jedoch versichern, dass ich Sie mit Fragen und Problemen konfrontieren möchte, die Sie genau so wie mich angehen, ja alle Menschen betreffen. Es sind Fragen, auf die wir unweigerlich stoßen, wenn wir über unser Leben nachdenken, und die wir mit noch so viel geschäftlichen Umtrieben auf die Dauer nicht aus unserem Leben verbannen können. Sie gehen uns etwas an, wo immer wir im Leben stehen, und es schadet unserer seelischen Befindlichkeit und letztlich dann auch unserer beruflichen Arbeit, wenn wir diese Fragen nicht ernst nehmen. Darum habe ich den von Ihnen gewählten Titel meines Vortrages «Verhaltensnormen in der Wohlstandsgesellschaft» noch mit dem Zusatz versehen: «Die Verantwortung des Unternehmers». Wir dürfen nämlich das Verhalten der sogenannten Wohlstandsgesellschaft nicht mehr einfach hinnehmen oder gar noch Kapital daraus schlagen. Wir alle müssen dazu kritisch Stellung nehmen und allenfalls die Weichen für die Zukunft anders stellen.

### Ist alles Machbare auch schon sinnvoll?

Ob wird nun über bestehende Marktlücken, neue Verkaufsstrategien, Konsumentenschutz oder Verhaltensnormen der Menschen sprechen, immer kommt es darauf an, vor welchem geistigen Hintergrund wir dies tun. Muss zum Beispiel jede Marktlücke ausfindig gemacht und geschlossen werden? Ist alles, was machbar ist, auch schon sinnvoll? Tauchen vielleicht unverehens Marktlücken auf, wenn wir uns statt für das vordergründig Profitable für das Notwendige, die Not Wendende, entscheiden? Oder: Überall spricht man von Konsumentenschutz und meint damit den Schutz der Konsumenten vor hemmungslosen Geschäftemachern, die mit übersetzten Preisen hohen Gewinne erzielen. Ebenso dringlich finde ich es heutzutage, einmal zu fragen, welche Lebensbereiche vor dem Konsumenten geschützt werden müssten. Je preisgünstiger die Waren angeboten werden, desto mehr wird einfach gekauft, verbraucht und auf den Abfallhaufen geworden, auf Kosten der Natur zum Beispiel. Ein Werbepsychologe wird zwar herauszufinden versuchen, was für Bedürfnisse bei der Kundschaft vorhanden sind und wie allenfalls noch heute geweckt werden könnten. Als «gewöhnlicher» Psychologe sollte ich mich eigentlich fragen, was dem Menschen überhaupt fehlt, dass er es nötig hat, so viel Bedürfnisse zu entwickeln, und dabei doch unbefriedigt bleibt. Und dann erscheint jeder übertriebene Konsum als Ersatzfunktion für etwas, das dem Menschen fehlt und das er mit noch so viel materiellem Aufwand und Wohlstand nicht wettzumachen vermag. Darf ich dann in meinem Innersten noch ein Interesse daran haben, den Leuten etwas anzupreisen, das ihre tatsächliche Bedürftigkeit nur verdeckt und ihren Mangel nicht behebt? Wenn ich nun über Verhaltensformen zu Ihnen spreche, muss ich erst einmal aufzeigen, wie sich dieses Thema wandelt, je nach dem, in welchen Gesamtzusammenhang wir es stellen.

### Verhaltensnormen

Was ist überhaupt eine Norm? Norm heißt Regel, Vorschrift, Richtschnur. Normen sind Geltung beanspruchende *Richtlinien*. Sie geben Kriterien ab, mit denen Dinge, Sachverhalte, soziale Verhältnisse, moralisch-sittliche Umgangsformen usw. beurteilt und als verbindlich erklärt werden. Nun dürfte sich allerdings die Einsicht durchgesetzt haben, dass solche Normen nicht absolut gesetzte und für immer geltende, allgemeingültige Gebote sind. Sie sind einem gewissen zeitlichen Wandel unterworfen, jedoch nicht deshalb, weil sie an sich relativ sind, sondern weil sie stets nur einen bestimmten Ausschnitt des Lebens regeln und daher oft anderes, ebenso Wichtiges in den Hintergrund drängen, das sich dann seinerseits, in einer anschliessenden Zeitperiode wieder zu seinem Recht verhelfen muss. Damit wird keineswegs eine vorhin geltende Norm für falsch erklärt; sie erweist sich nur in ihrer *einseitigen*, einengenden und erstarren Form für untauglich, das Leben in seiner Vielfalt zu berücksichtigen.

Doch der zeitliche Wandel der Norm ist nicht der einzige Grund, der eine dauernde Überprüfung unserer Haltungen und Verhaltensmassregeln erforderlich macht. Es gibt überhaupt mehrere

Arten von Normen, die von ganz verschiedenen Voraussetzungen ausgehen, also gegeneinander wirken und dennoch im Leben nebeneinander bestehen. Für den weiteren Fortgang unserer Gedanken ist es unerlässlich, drei Normarten zu unterscheiden, welche ich, in Anlehnung an den Pädagogen *Emil Kobi*, als statistische, ideale und funktionale (oder individuelle) Norm bezeichnen möchte.

### Die statistische Norm

Unter der statistischen Norm verstehen wir eine Richtlinie, die sich am *Mehrheitsprinzip* orientiert. Normal ist das Übliche, das Gewöhnliche, was eben zumeist auch statistisch am häufigsten vorkommt. Doch eine an der Mehrheit sich orientierende Norm stösst bald einmal an Grenzen. Eine unerfreuliche Sache lässt sich nicht dadurch zu etwas Normalem machen, dass sie immer häufiger vorkommt. Nicht auszudenken, wohin das führt, wenn wir jenes Übel als normal betrachteten, sobald es sich genügend stark verbreitet hat! Trotzdem richten wir uns im Leben über Gebühr nach dieser statistischen Norm aus. Was in irgend einer Form auffällt oder abfällt im Leben, pflegen viele Menschen tunlichst zu vermeiden. Sie halten sich gern an die Mehrheitsverhältnisse und wählen entsprechend ihren Lebensstil, ihre Parteizugehörigkeit, ihren Hausrat und ihr Ferienziel aus. Minderheiten gelten unter anderem deshalb als suspekt, weil geglaubt wird, die Mehrheit sei immer schon im Recht, und darum könne man es sich ersparen, auf die möglichen guten Ideen einer Minderheit oder gar einzelner überhaupt einzugehen.

Auch die Medienschaffenden von Radio und Fernsehen pflegen ihre Programme aufgrund von Hörerbefragungen zusammenzustellen. Was die Mehrheit hören will, das soll dann gefälligst auch der Minderheit gefallen – das nennt man dann *Demokratie*. *Urs Frauchiger*, der Direktor des Konservatoriums Bern, hat dies in seinem Buch «Was zum Teufel ist mit der Musik los?» sehr überspitzt formuliert: «Wenn 100 000 Menschen James Last hören wollen und ein Mensch Anton Webern, muss man nicht 100 000 Stunden James Last senden und eine Stunde Anton Webern. Da nämlich alle 100 000 gleichzeitig hören können, kommen alle 100 000 Last-Freunde auf ihre Rechnung und der Webernfreund auch. Das ist Demokratie.» Wenn ein Geschäftsmann und Unternehmer ein Produkt verkaufen will, muss er sich selbstverständlich nach der statistischen Norm richten. Er muss wissen, ob der Artikel ankommt in der Bevölkerung. Es nützt ihm überhaupt nichts, wenn er selber von einer Kreativität überzeugt ist, die dann im Ladenregal verschimmelt. Gegen eine solche Verkaufspraxis ist daher nichts einzuwenden. Problematisch wird es nur, wenn die statistische Norm zur Richtlinie von zentralen Lebensanliegen wird, sich also dort einzunisten beginnt, wo sie nichts zu suchen hat.

### Die Idealnorm

Ein Leben nun, das sich nur nach Mehrheitsverhältnissen ausrichtet, fällt der Willkür, der Verflachung und zuletzt der Sinnlosigkeit anheim. Es geht im menschlichen Leben doch gerade darum, das *Erwünschte*, Gute und Sinnvolle anzustreben. Wir orientieren demnach unser Leben nicht nur nach dem Bestehenden, sondern nach dem uns erst noch Aufgegebenen aus. Nicht einfach das Übliche und Verbreitete, das Ideale kann ebenso Ansporn zur Lebensgestaltung werden. Ein Ideal ist zwar als solches nicht erreichbar, nie völlig zu verwirklichen, aber es bleibt dennoch richtungsweisend. Der Kapitän auf hoher See orientiert sich am Polarstern, ohne dass er diesen je erreicht. Doch hilfreich bleibt ihm dieser Stern als Hinweis trotzdem. Richten sich Kaufleute auch nach Idealnormen und, wenn nicht, sollten sie es allenfalls tun?

Gewiss hätte ein Geschäftsmann keinen ausreichenden Verdienst und könnte seine Angestellten bald nicht mehr entlönen, wenn er sich ausschliesslich an Idealnormen halten würde. Ohne Konzessionen scheint es nicht zu klappen. Die grösste schweizerische Tageszeitung kann eine Riesenauflage vorweisen, nicht weil sie sich durch ein besonders hohes Niveau auszeichnet, sondern weil sie im Gegenteil alles daran setzt zu erfahren und auszukundschaften, was ihre Leser in der erdrückenden Mehrheit zu lesen oder noch einfacher: anzuschauen wünschen. Daneben haben Zeitschriften mit hoher geistiger und künstlerischer Qualität längst ihr Erscheinen einstellen müssen oder können sich nur mühsam über Wasser halten. Trotzdem gibt es immer wieder Pioniere – der Volksmund pflegt sie oft mitleidig lächelnd «Idealisten» zu nennen –, die unentwegt *neue Formen* suchen und sich nicht nach dem statistisch erhärteten Publikumsgeschmack richten, sondern einzig nach dem Anliegen, das sie an den Leser herantragen möchten. Im übrigen macht es sich gar nicht immer bezahlt, wenn man etwas nachahmt, was sich gut verkauft. So konnte sich beispielsweise neben dem «Blick» kein zweites Boulevardblatt halten. Also auch in dieser Hinsicht gibt es eine Sättigung auf dem Markt. Herr und Frau Schweizer konsumieren höchstens ein Sensationsblatt täglich. Diese Tatsache gibt Anlass, darüber nachzudenken, ob der Kunde allenfalls noch andere als nur vordergründige Wünsche hat, und ob es nicht vielleicht eine vornehme Aufgabe des Geschäftsmannes und Verkäufers sein könnte, dem Kunden beim Auffinden und Bewusstmachen seiner tieferen Wünsche und Sehnsüchte behilflich zu sein. Aber gerade dann richtet man sich nach etwas aus, das noch gar nicht realisiert und erprobt ist, nämlich nach einer *Idee*. Ich glaube, das kommt häufiger vor als man unter den gegebenen Verhältnissen es sich vorzustellen wagt. Ja, ich behaupte sogar, nur ein Geschäftsmann, der auch seine Ideale hat, ist auf die Dauer ein erfolgreicher Geschäftsmann und Unternehmer. Mag allerdings sein, dass dabei der Erfolg mehr eine qualitative als quantitative Seite erhält.

### Die funktionale Norm der Individualnorm

Bevor wir nun diesen Gedanken weiterverfolgen, müssen wir uns noch dem dritten Normbegriff, der Individualnorm, zuwenden. Wie die Formulierung schon sagt, geht es hier nicht um einen Vergleich mit der statistischen Mehrheit oder mit einem abstrakten Ideal, sondern mit einem solchen zwischen der *optimalen menschlichen Individualität* und seiner momentanen Lebensgestaltung. Was einem Menschen gut bekommt und im Interesse seiner eigenen Reifung liegt, kann man streng genommen weder von den gesellschaftlich üblichen Gepflogenheiten noch ausschliesslich von gedanklich vorgestellten Ideen ableiten. Normal ist hier, was für den einzelnen Menschen jeweils optimal ist. Daraan müssen wir uns immer wieder orientieren. Am eindrücklichsten hat dies *Pestalozzi* einmal ausgedrückt: «Ich vergleiche nie ein Kind mit einem andern, sondern immer nur mit ihm selbst.» Das ist mehr als eine Anweisung für Erzieher. Es ist ein Grundsatz für den allgemeinen zwischenmenschlichen Umgang, ja, eine Haltung, die, würde sie zur verbindlichen sozialen Einstellung, unsre Welt zu bessern imstande wäre.

Was heisst dies nur für Ihre Arbeit? Eine ganze Menge. Zunächst findet sich darin die wohl jedem Geschäftsmann bekannte Erfahrung, dass jeder Kunde wieder einen andern Geschmack hat und es sehr töricht wäre, ihm etwas aufzuzwingen, das wir selber für ideal halten, aber seinen Bedürfnissen in keiner Weise entspricht. Es heisst vielleicht weiter, dass wir nicht immer gleich opportunistisch den nassen Finger in die Höhe halten müssen, um herauszufinden, woher der Meinungswind weht, und gar nicht jede Mordetorheit mitzumachen genötigt sind. Im geflügelten Wort: «Der Kunde ist König» steckt nämlich die Aufforderung, jedem Kun-

VSA-Seminar für Heimkommissionen, Heimleitungen, Kaderpersonal und Interessierte

# Heimleitung und gesellschaftliche Wertedynamik

Modernes Management im Umgang mit Wertfragen

Dr. oec. HSG Christoph Pachlatko, Direktor der Schweiz. Epi-Klinik

Freitag, 9. Juni 1989, 09.30—17.00,  
Paulus-Akademie, Carl-Spitteler-Strasse 38, 8053 Zürich

## Inhalt: **Heimleitung und Management**

Sinn-Fragen im Management

Management, das heisst Führung von Bewohnern, Personal und Finanzen

«Der Macher» — ein überholtes Bild des Managers

Das Heim im gesellschaftlichen Umfeld

## **Die Wertedynamik in der Gesellschaft**

Veränderte Lebensbedingungen

Kein eindeutiger Wertewandel, sondern Werte-Pluralität

Beispiele der Wertedynamik: Neue Lebens- und Wohnformen; Veränderte Stellung der Frau; Individuelle Arbeitsformen; Mehr Freizeit und mehr Mobilität; Neue Fragestellungen in Politik, Technik und Oekologie

## **Konsequenzen der Wertedynamik für die Heimführung**

Offene Sinn-Fragen

Neue Arbeitszeit-Modelle

Nachwuchsfrage in der Heimführung

Höhere Ansprüche der Bewohner und Mitarbeiter: Die «Service-Philosophie» als Antwort

Mehr Selbständigkeit am Arbeitsplatz: Wo liegen die Grenzen der Autonomie?

Die Teilnehmerzahl ist begrenzt;

die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

**Kurskosten:** Fr. 100.— inkl. Mittagessen

12 % Ermässigung für TeilnehmerInnen aus VSA-Heimen mit persönlicher Mitgliedschaft

9 % Ermässigung für TeilnehmerInnen aus VSA-Heimen

3 % Ermässigung für TeilnehmerInnen mit persönlicher Mitgliedschaft

**Anmeldung:** Bis 15. Mai 1989 an Kurssekretariat VSA, Seegartenstrasse 2, 8008 Zürich.

Die Anmeldung wird nicht bestätigt. Die Kursunterlagen und die Rechnung erhalten Sie spätestens eine Woche vor Kursbeginn.

### **Anmeldung Modernes Management**

Name, Vorname

Heimadresse (vollständig)

Datum

Unterschrift

VSA-Mitgliedschaft des Heims

Persönliche Mitgliedschaft

den wieder neu, unvoreingenommen und offen für seine Anliegen zu begegnen. Die gute Kundenberatung ist ein Gespräch auf Gegenseitigkeit. Weder soll der Verkäufer den Kunden überschwatzen noch soll er ihm nach dem Maul reden. In beiden Fällen nimmt man nämlich sein Gegenüber nicht ernst und glaubt nicht an seine Lernfähigkeit. Eine gute Verkaufsberatung geht von der Annahme aus, dass der Kunde selber spürt, was er im Grunde sucht und erwerben möchte. Was wir tun können, ist ihm helfen, dass er immer besser weiß, was er im Grunde wünscht.

## Werte

Wenn es nun aber drei verschiedene Normbegriffe gibt – nach welchem haben wir uns dann auszurichten? Oder was Sie speziell interessieren dürfte: Auf welche Norm haben wir uns einzurichten, wenn es darum geht, die Verhaltensformen der Kunden zu berücksichtigen? Weil es sich bei den Normen nur um formale Richtlinien handelt, muss zunächst auch die Antwort eher formal gegeben werden: auf keine für sich allein. Auf jede, aber nicht jederzeit auf alle. Aber wer sagt denn, wann nach welcher? Die Antwort auf diese Frage muss uns nun beschäftigen. So viel ist jedoch schon klar geworden: Wenn es etwas gibt, das erst noch bestimmt, welcher Normbegriff zur Anwendung kommen muss, dann sind es überhaupt nicht die Normen, die menschliches Verhalten letztlich bestimmen, sondern etwas, das diesen Normen noch übergeordnet ist. Das den Normen Übergeordnete sind die Werte. Das lässt sich so leichthin sagen, und man könnte hinter dieser Unterscheidung lediglich eine akademische Spitzfindigkeit erblicken. Dass dem nicht so ist, möchte ich daran zeigen, wie rasch wir bei den Normen, wenn wir sie als Richtlinien unserer Lebensgestaltung sehen wollen, auch an ihre Grenzen stossen. Sehen wir uns dies einmal im einzelnen an:

### Die Grenzen der Verhaltensnormen

1. Die *statistische Norm* richtet sich nach dem, was eine Mehrheit für erstrebenswert hält. Aber ist denn das, was die Mehrheit vertritt, immer auch schon sinnvoll und gut? Ist etwas denn nur schon dadurch in Ordnung, dass die meisten sich danach richten? Ist etwas normal, wenn es nur häufig genug vorkommt? Die Lebensgestaltung einer Mehrheit kann nur dann zum Vorbild werden, wenn diese Mehrheit auch redliche Leute sind, die nicht einfach eine Lebensform praktizieren, sondern einen Lebensinhalt haben, der von Fall zu Fall die Form erst bestimmt.

2. Die *Idealnorm* richtet sich nach dem, was für jeden allgemein verbindlich Ziel und Richtung seiner Lebensgestaltung sein soll. Dass diese Ziele nie erreicht werden, ist kein Grund, sich von ihnen abzuwenden. Aber problematisch wird es, wenn wir unser Auge nur auf diese höchsten Ziele und Werte richten und meinen, alles andere, das es auch noch auf der Welt gibt und zum Leben gehört, sei der Realisierung dieses einen und wichtigsten Ziels hinderlich. Ein Idealist wird weltfremd, sobald er bestimmte Ziele als einzige Beweggründe seines Verhaltens gelten lässt und nicht mehr nach den Bedingungen fragt, unter welchen der einzelne dieses Ziel am ehesten erreichen könnte.

3. Die *Individualnorm* richtet sich nach dem, was für den einzelnen im Interesse seiner Reifung und Erfüllung auf seinem Gang der Entwicklung jeweils angebracht ist. Wenn etwa gesagt wird: Jeder Mensch müsse nach seiner eigenen Façon selig werden, so ist das insofern richtig, als man das Glück nicht inhaltlich bestimmen kann und jeder seinen eigenen Weg zur Erfüllung finden muss. Die *Erfüllung* selber hingegen ist nicht relativ, sie ist objektiv erfahrbar in ihren *Auswirkungen*.

### Der Mensch strebt nach einem wertvollen Leben

Und damit ist nun auch ein Stichwort gefallen, das unserem Gedankengang einen neuen Weg weist: Das Verhalten des Menschen wird nicht von Normen bestimmt, sondern von seiner Sehnsucht nach *Erfüllung*. Dass er sich dennoch immer wieder normgerecht verhalten will, liegt in der Annahme, sie seien Weg zur Erfüllung, was natürlich nur sehr bedingt zutrifft: Wer sich getreu nach statistischer Norm so verhält, wie *man* sich verhält, das kauft, was *man* eben jetzt kauft, der wird wohl kaum und vor allem nicht auf die Dauer glücklich. Wer getreu nach der Ideallnorm lebt und immer nur auf höchste Werte sich ausrichtet und das Vorletzte und handfest Bedürfnishafte verachtet, der führt zwar ein achtenswertes Leben, aber er geht, was sein Glück betrifft, unter Umständen innerlich leer aus. Wer schliesslich getreu nach dem Prinzip der Individualnorm lebt und immer nur fragt, was ihm selber am besten bekommt, wird eigenbezogen und unfähig für echtes Glück, das eben ein Zustand ist, der nie auf Kosten der andern geht.

Was unserem Leben Sinn und Richtung gibt, sind also nicht Normen, sondern *Werte*. Wir streben im Grunde an, was unser Leben wertvoll macht. Menschliches Verhalten ist Ausdruck des Wertfühlers. Diese Feststellung ist auch damit nicht zu widerlegen, dass der Mensch sich oftmals im Leben darüber täuscht, was wirklich wertvoll ist und was nicht. Sein Wertfühlen ist oft rudimentär, auf Vordergründiges ausgerichtet und blind für das, was wirklich innerlich reich machen könnte. Darum ergibt sich für jeden Menschen die Aufgabe, sein Wertgefühl zu entwickeln und auch andern behilflich zu sein, dieses Gefühl für Werte möglichst zu differenzieren.

### Die Ordnung der Werte

Die Reife eines Menschen erweist sich daran, ob er Unterschiede in der *Qualität der Erlebens* verspürt. Es gibt Erlebnisse und Gehalte, von denen man dauerhaft und in der Tiefe angesprochen wird, und es gibt anderes, das einem möglicherweise sehr lautstark und spektakulär in Beschlag nimmt, aber das nicht weiterträgt und einen innerlich leer lässt. Es ist somit nicht einerlei, welchen Werten wir uns im Leben zuwenden, denn es gibt Lebenswerte, die höher zu veranschlagen sind als andere und denen darum mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, wenn unser Leben einen Sinn behalten soll. Jede Wertart kann sogar im Vergleich zu andern höher oder tiefer eingestuft werden. So ist zum Beispiel der Wert des Lebens in jedem Fall höher einzuordnen als irgendwelche Sachwerte oder Nutzwerte. Wir verhalten uns gegenüber lebendiger Kreatur grundsätzlich anders als gegenüber toter Materie, weil erstere eine andere Form des Seins verkörpert als letztere. Oder wir sind einhellig der Meinung, der Gesundheitswert sei höher zu veranschlagen als der Annehmlichkeitswert, selbst dann, wenn wir uns oft auf Kosten der Gesundheit bestimmte Annehmlichkeiten leisten.

Es gibt offenbar so etwas wie eine *Wertordnung* im Sinne eines hierarchischen Prinzips: auf einen einfachen Nenner gebracht lassen sich zum Beispiel vier verschiedene *Seinsbereiche* gleichsam wie Schichten aufeinanderlegen und gegeneinander abgrenzen. Zuerst hätten wir den Bereich der *Materie*, darauf baut sich der Bereich des *Lebendigen*, *Vitalen*, auf diesem wiederum der Bereich des *Seelischen* und schliesslich darauf der *geistige* Bereich auf. Jede Seinsschicht bietet die Voraussetzung für die nächsthöhere, kann aber nicht aus ihr abgeleitet werden. So spielen sich in den Lebensvorgängen durchaus physikalische und chemische Prozesse ab, aber das Leben ist nicht erkläbar als eine Summe von solchen Vorgängen. Ein gesunder Leib ist zwar eine gute Ausgangsbasis für eine gesunde Seele und einen gesunden Geist, aber keineswegs der Garant dafür. Trotz körperlicher Behinderung oder Krankheit kann man sogar seelisch unversehrt

sein. Seelisches und geistiges Leben spielt sich in andern Dimensionen und nach andern Gesetzen ab als biologische Funktionen.

Nun ist aber das, was grundsätzlich höherwertig zu veranschlagen ist, nicht in jedem Lebensmoment auch wichtiger. Es wäre darum falsch, die untergeordneten Werte für das menschliche Leben etwa geringzuschätzen oder gar zu negieren. Wenn wir zum Beispiel für unser leibliches Wohl nicht sorgen, dann ist es bald einmal auch mit den schönsten geistigen Höhenflügen vorbei. Wenn ein Mensch dauernd Hunger leiden muss, dann können wir ihm nicht kommen mit moralischen Forderungen. Für welche Seinsschicht wir uns beruflich auch einsetzen, jede ist gleich wichtig und nötig für ein erspriessliches und menschenwürdiges Leben.

### **Die Wohlstandsgesellschaft hat die Werte durcheinander gebracht**

Aber eben: Alle, wirklich alle. Und da liegt der springende Punkt, wenn wir an unsere sogenannte Wohlstandsgesellschaft denken. Der Wohlstandsgesellschaft ist die *Zivilisation* wichtiger geworden als die *Kultur*. Sie macht die untergeordneten Werte des Angenehmen, Nützlichen und Lustbetonten zum Maßstab von Lebensqualität und nimmt zugleich die eigentlich menschlichen Werte, die sich in zwischenmenschlicher Beziehung, in der Kunst, in der moralischen Verantwortung gegenüber dem Ganzen, letztlich in Ehrfurcht und Glauben äussern, nicht mehr ernst. Weil wir Wohlstandsbürger uns alles leisten können, meinen wir, dies mache auch schon den ganzen Lebenssinn aus. Da wir aber in der ständig weiteren Anhäufung von Gütern und Besitztümern innerlich leer bleiben, müssen wir ständig noch mehr für uns beanspruchen, in der falschen Erwartung, wir würden dadurch satt, wenn wir uns davon einfach noch mehr anschaffen. Der ausschliesslich konsumorientierte Mensch sucht auf falschem Weg und mit falschen Mitteln eine Lebenserfüllung und landet immer nur bei der oberflächlichen Befriedigung. Da diese nicht anhält, wird der Mensch in seiner Unzufriedenheit immer massloser und anspruchsvoller. Der Mensch der Wohlstandsgesellschaft glaubt, er könne sich sein Glück kaufen, und wenn er es nicht findet, dann sind die andern schuld. Jedes Risiko, jede Krise, jeden Konflikt empfindet er als Zumutung, als unbequeme Störung, die man mit mehr Sicherheit und Versichertheit auch noch zu vermeiden hofft. Das Ausmass unserer sozialen und gesundheitlichen Versorgung ist auch bei uns schon so gross, dass es sich asozial auswirkt. Nur das Grösste, das Beste, das Teuerste und das Bequemste ist für den Konsumenten gut genut – vor allem, wenn es die Allgemeinheit bezahlt.

So ganz oberflächlich bedacht, könnte man natürlich ausrufen: Das sind herrliche Zeiten für die Geschäfte! Und doch lassen uns solche optimalen Voraussetzungen heutzutage nicht mehr so richtig froh werden. Wir spüren alle, dass der steigende Umsatz, vielleicht im Gegensatz zu früheren Zeiten, nicht einfach ein Indiz für die Zufriedenheit des Kunden ist, sondern vielmehr für dessen tiefergreifende innere Unzufriedenheit, die er mit materiellem Überfluss zu überspielen versucht. Anzeichen sprechen zudem dafür, dass dieser Wohlstand sich in absehbarer Zeit als gefährlicher Bumerang erweisen könnte. Zwar ist die Marx'sche These von der Ausbeutung des Menschen durch den Menschen in unserem Land kaum mehr aktuell, hingegen die Ausbeutung der Natur durch den Menschen sehr wohl. Es hat dabei überhaupt keinen Sinn, sich gegenseitig den Schwarzen Peter zuzuspielen. Es ist die Lebensmentalität eines jeden, die zur Zerstörung unserer Lebensgrundlagen beiträgt, und wenn wir überlegen wollen, dann dürfen wir nicht mehr einfach das momentan menschliche Verhalten nach seinen Möglichkeiten für einen besseren Geschäftsgang prüfen, sondern wir müssen uns ganz grundsätzlich fragen, ob Wachstum in der heutigen Situation noch sinnvoll ist.

Wenn wir dies verneinen, dann müssten wir uns dafür einsetzen, dass der Mensch sein Konsumverhalten aufgibt und sich wieder andern Werten zuwendet, die zur tatsächlichen Wertmehrung führen und damit nicht auf Kosten der geistigen Lebensqualität gehen.

Ob wirtschaftliches Wachstum nötig ist zur Erhaltung unseres Lebensstandards, darüber scheiden sich die Geister. Aber ich glaube, wir haben auf die Dauer keine andere Wahl, als uns einzuschränken. Es gilt, auf die Natur Rücksicht zu nehmen, denn sie macht unsere Lebensgrundlage aus. Darum ist es nie zu früh, sich einmal Gedanken darüber anzustellen, wie wir uns, jeder an seinem Platz, auf diesen nicht mehr allzu fern liegenden Eventualfall einrichten müssten. Auf Ihre Arbeit bezogen hiesse dies im Klartext: Was bleibt dem Kaufmann, wenn er sich definitiv auf einen gleichbleibenden oder gar zurückgehenden Umsatz einrichten muss? Was macht denn noch die Attraktivität aus, Geschäftsmann zu sein, wenn der Reingewinn keine Firmaerweiterung mehr zulässt? Und da möchte ich den Unternehmern und Geschäftsleuten ganz entschieden zurufen: Es bleibt noch sehr viel, es bleibt sogar das, was Ihnen in Ihrem Beruf ans Herz gewachsen ist, noch erhalten. Nur wird dieses Wichtigere, auf das ich noch näher eingehen werde, oft überdeckt durch die vordergründige Hektik der Produktion, der Verteilung und des Absatzmarktes. Doch nur ressentimentgeladene und neiderfüllte Leute behaupten, Menschen, die es von Berufes wegen nun einmal hauptsächlich mit Geld und Waren zu tun haben, hätten deshalb kein Ethos. Es besteht sogar die Chance, dass eine Rezession, die im Interesse des Überlebens eintreten muss, gerade dieses eigentliche *Berufsethos* des Geschäftsmannes und Unternehmers erst wieder deutlicher hervortreten lässt. Voraussetzung dafür ist gewiss, dass niemand deswegen in Existenznot gerät. Dazu müssen auch die Konsumenten beitragen. Und dann muss auch die populäre Konsumentenpolitik der Preisdrückerei aufhören.

### **Eine neue Berufsethik**

Zum Schluss bleibt also noch die Frage: Was bleibt dem Unternehmer, wenn der Wirtschaftsfaktor in der Politik nicht mehr die wichtigste Rolle spielen darf, wenn die ökonomischen Werte den ihnen zu unrecht zugeschriebenen hohen Kurs einbüßen? Es treten diejenigen Werte besser in Erscheinung, die Ihnen in Ihrem Beruf im Grunde schon immer die eigentliche Erfüllung gebracht haben. Wenn wir es recht bedenken, dann ist doch dem überzeugten Unternehmer der Reingewinn vielleicht eine schöne Nebensache, aber beileibe nicht die Hauptsache. Was ihn an seinem Beruf fasziniert, sind menschlich viel zentralere Dinge. Ich möchte nur einige davon hier näher ausführen:

#### **1. Der Pioniergeist**

Ich verstehe darunter die Begeisterung und Faszination, Aufgaben und Probleme zu lösen, weil sie eine Erweiterung und Vertiefung der Erlebnisfähigkeit bewirken. Solcher Pioniergeist, kombiniert mit Erfindungsgabe und unermüdlicher Schaffenskraft ist das, was wir doch jetzt so dringend brauchen. Die heutige Umweltsituation ist eine Herausforderung für alle Ingenieure, Naturwissenschaftler und Unternehmer, neue gangbare Wege zu suchen. Es ist doch eine glatte Energieverschwendug, wenn so und so viele intelligente Leute ihren Verstand für nichts anderes einsetzen als für langweilige Wachstumsraten. Was hat denn das noch mit der sprichwörtlichen Risikofreudigkeit des Unternehmers zu tun? Nehmen Sie die Miterantwortung fürs Ganze wahr! Dann ertönt auch am wenigsten der Ruf nach dem Papa Staat, der zwar gut verwaltet, aber keine Einfälle hat.

## 2. Der Dienst an der Sache

Der Pioniergeist ist eng verbunden mit dem Willen, einer Sache zu dienen. Arbeit ist Dienst an einer Aufgabe und erfordert Hingabe, Vertiefung und ehrliche Auseinandersetzung. In der rechten Weise arbeiten, setzt ein Aufgabenbewusstsein voraus; das heisst: Der Mensch muss in der Erfüllung einer Aufgabe oder Arbeit einen Sinn verspüren, unabhängig davon, ob sie ihm nun gerade Spass macht. Während der Mensch eine Arbeit vollbringt, nimmt er sich nicht immer so wichtig und begreift, dass das Leben nicht ständig um seine eigene Person zu kreisen hat. Diese Art von Sachlichkeit, die einem erfolgreichen Unternehmer eigen ist, tut ebenfalls in heutiger Zeit dringend not. Sie fördert Selbstkritik und Wahrhaftigkeit und – was im Grunde das Wichtigste und fast unglaublich ist: wirkliche Erfüllung. Wer durch entschlossenen Einsatz dies erfahren hat, ist geheilt von der wehleidigen Masche, immer erst noch motiviert werden zu müssen, bevor er etwas anpackt.

## 3. Zwischenmenschliche Beziehung

Was im beruflichen Leben ebenfalls nicht unterschätzt werden darf, sind die zwischenmenschlichen Beziehungen. Was wäre ein Unternehmen, ein Geschäft ohne das gute Einvernehmen unter den Mitarbeitern? Gegenseitiges Verständnis, Hilfsbereitschaft und Teamgeist sind nicht einfach darum wichtig, dass der Betrieb läuft. Sie haben einen *Eigenwert*, der auch dann zu pflegen, ja vermehrt zu pflegen ist, wenn Einschränkungen in Kauf genommen werden müssen. Ein gutes Klima der Zusammenarbeit ist dem Arbeitnehmer mehr wert als die regelmässige Garantie der Lohnerhöhung. Ich wage sogar zu behaupten, dass der Ruf nach immer mehr Lohn gerade dort am lautesten ertönt, wo das Arbeitsklima weniger erfreulich ist. Mehr Lohn fordern – oder auf der andern Seite mehr Lohn zahlen –, ist einfacher als sich mit den Gründen der gedrückten Arbeitsatmosphäre auseinanderzusetzen. Vielleicht wäre es gar nicht so schlecht, wenn aus Gründen der wirtschaftlichen Rezession der Ausweg der Lohnerhöhung als Ersatz für gutes gegenseitiges Einvernehmen nicht mehr zur Verfügung stünde. Wenn das Fordern allmählich aus der Mode kommt, gibt es unter Umständen wieder mehr Anlass, auch einmal dankbar zu sein.

## 4. Zeit für Besinnlichkeit

Wenn es dereinst im Interesse eines ökologischen Gleichgewichts nicht mehr möglich sein sollte, neue Arbeitsplätze zu schaffen

### Voranzeige

Um Ihnen das Reservieren eines wichtigen VSA-Datums rechtzeitig zu ermöglichen, geben wir jetzt schon bekannt, dass die

### VSA-Fortbildungstagung für Altersheimleitung und Kaderpersonal

dieses Jahr am

**15./16. November 1989 in Baden** im Kanton Aargau stattfinden wird.

Der Themenkreis wird verschiedene Aspekte des Wohnens im Alters- und Pflegeheim umfassen.

oder auch nur die bestehenden zu erhalten, und wenn der vorhandene Arbeitsanfall unter mehr Hände verteilt werden muss, dann wird man sich vermehrt darauf besinnen, ob denn Arbeit überhaupt unser ganzes Leben ausmacht. Von *Aristoteles* stammt der Ausspruch: «Wir arbeiten, um Musse zu haben.» Das *schöpferische Nicht-tun*, in welchem man sich über das Erarbeitete freuen, es geniessen kann und gewahr wird, dass das tätige sich Bemühen einem neuen Erlebnishorizonte öffnet, die zum Verweilen einladen, solche sinnvoll erfüllte freie Zeit muss zur Arbeit hinzukommen. In den Zeiten des Überhangs an Arbeitskapazitäten haben wir verlernt, die *Musse* zu pflegen. Solche Lebenshaltung ist uns fremd geworden. Wir verwechseln dieses Nicht-tun mit dem passiven Nichtstun, während es im Grunde jenseits von Aktivität und Passivität liegt. Es ist für unsere Zeit bezeichnend, dass viele Menschen lieber weniger Freizeit als weniger Arbeit haben möchten. Und wenn man ihnen die Arbeitszeit verkürzt – selbst bei gleichem Lohn –, dann füllen sie nur allzu oft die dadurch gewonnene Freizeit mit neuer Arbeit aus. Doch jedes Tätigsein, das uns an der Musse hindert, ist auch keine richtig verstandene und praktizierte Arbeit. Denn wer nicht geniessen kann, kann auch nicht arbeiten, und wer nicht gelernt hat, richtig zu arbeiten, kann auch nicht geniessen.

### Richtig verstandene Arbeit ist Dienst am Ganzen

Ich hoffe, es sei an diesen wenigen Hinweisen deutlich geworden, wie wir uns gegenüber den Verhaltensnormen der sogenannten Wohlstandsgesellschaft einzustellen haben. Es genügt nicht mehr, sie einfach zur Kenntnis zu nehmen und sich darauf einzurichten, als wären es naturgegebene Gesetze. Wir müssen viele selbstverständlich gewordene Zwänge durchbrechen, weil sie Ausdruck einer falschen Prioritätenordnung sind. Aktivität ist nicht an sich schon sinnvoll, vor allem dann nicht, wenn sie in überflüssige Produktivität, in äussere Geschäftigkeit und Betriebsamkeit entartet ist. Richtig verstandene Arbeit ist jedoch ganzheitliche und damit ehrliche Auseinandersetzung mit der Sache und Dienst am Nächsten. Nur so ist sie eine mögliche Voraussetzung für eine tiefe, anhaltende und letztlich auch der Allgemeinheit zukommende Erfüllung. Anderfalls führt sie in den aufwendigen und oberflächlichen Zeitvertreib, verbunden mit übermässigem Konsum, Verschwendungen und damit der Zerstörung unserer Lebensgrundlagen.

Wir haben längst einen Lebensstandard erreicht, der es praktisch jedem gestatten würde, sich wichtigeren Dingen zuzuwenden statt einzige auf die Vermehrung des materiellen Wohlstands bedacht zu sein. Vielleicht ist die Bedrohung der Umwelt eine Chance, weil jede äussere Einschränkung auf Wesentlicheres hinlenkt und jede Gefahr zudem Kräfte mobilisiert. Das hat nichts mit trockenem asketischem Lebenswandel zu tun, sondern ist ein Weg zu wahrer Genussfähigkeit – freilich auf einer andern Ebene, aber von einer Intensität, die es uns leicht macht, im Äusseren bescheidener und genügsamer zu werden.

Darum möchte ich die Lebensdevise für die Zukunft frei nach *Christoph Martin Wieland* folgendermassen formulieren:

*Wir müssen erst wieder lernen, im Genuss zu sparen, damit wir erfahren, dass man eigentlich nur im Sparen wirklich geniessen kann.*

Das ist die Chance unserer Zeit. Und es bleibt zu hoffen, dass sich einmal mehr das *Hölderlin*-Wort bestätigt: «Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch.»