

**Zeitschrift:** Neue Wege : Beiträge zu Religion und Sozialismus  
**Herausgeber:** Vereinigung Freundinnen und Freunde der Neuen Wege  
**Band:** 74 (1980)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Gewissenskonflikte am Arbeitsplatz : Ermutigung zu selbstbewusster Verantwortlichkeit (zweiter Teil und Schluss) : alle im gleichen Boot? ; Die Trennung von Geschäft und Moral ; Das Arbeitsplatzargument - Spiel mit der Existenzangst ; Gemeinsam hoffen u...

**Autor:** Knaup, Ingo  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142821>

### **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:** 16.01.2026

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

# Gewissenskonflikte am Arbeitsplatz

## Ermutigung zu selbstbewußter Verantwortlichkeit

### Zweiter Teil und Schluß

#### **Alle im gleichen Boot?**

In unsern Breiten sehr geläufig ist das Bild vom gleichen Boot, in dem wir ja alle sitzen. (Na, und wer steuert eigentlich den Kahn?) Dieses Bild verzeichnet nicht nur gänzlich die Realität, es hat auch die gefährliche Eigenheit, daß mit ihm alle möglichen Konflikte überkleistert werden.

Daß die Opfer der Ungerechtigkeit als deren Verursacher in Betracht kommen, wird ja wohl kaum behauptet. Dann dürfte es aber doch mindestens zwei sehr verschiedene Gruppen an der Ungerechtigkeit Beteiligten geben: die Nutznießer und die Opfer. (H. von Hofmannsthal: «Manche freilich drunten sterben, wo die schweren Ruder gehen.») Wenn das so ist, hieße Ungerechtigkeit bekämpfen: die Sache der Opfer fördern, sich mit ihnen solidarisieren — die Willkür der Nutznießer einschränken, sich von ihnen desolidarisieren. «Neutralität ist Verrat» (Helder Câmara). In einer Art Rückkoppelung wären dabei immer die Betroffenen einzubeziehen. Beispiele hierfür bieten Paulo Freires conscientização oder die lateinamerikanischen Befreiungstheologien (G. Gutiérrez u. a.).

In der Praxis gibt es freilich «wechselnde Allianzen». So kann einer als Arbeitnehmer ausgebeutet sein, aber durch seine mühsam verdienten Ferien in einem Entwicklungsland zur dortigen Ungerechtigkeit und Ausbeutung beitragen. Ein anderer mag als Chef einer Werbeagentur Nutznießer unseres Wirtschaftssystems sein, während er privat dem Konsumzwang unterliegt, sich bestimmte Statussymbole anzuschaffen. Bei der Beseitigung weltweiter Ungerechtigkeit stellen solche Verfilzungen, zum Teil verbunden mit verdeckter Komplizenschaft, ein ernstes Hindernis dar.

#### **Die Trennung von Geschäft und Moral**

Es wird immer wieder behauptet, Moral und Geschäft hätten nichts miteinander zu tun. Auch dazu ein der Realität entlehntes Beispiel: Eine Schweizer Firma erhält von der argentinischen Militärjunta den Auftrag für ein großes Kraftwerk. Die Arbeitnehmer dieser Firma sind natürlich froh, daß damit ihre Arbeitsplätze als Wickler, Konstruk-

teure, Ingenieure oder Bauleiter weiterhin gesichert sein werden. Nun lesen sie aber zu Hause in der Zeitung, daß die Militärjunta in Argentinien den — ohnehin unter dem Existenzminimum bezahlten — Arbeitern der staatlichen Elektrizitätswerke die immense Teuerung nicht ausgleichen will. Ein Streik der Arbeiter wird brutal niedergeschlagen. Dadurch schützt das Militär gleichzeitig die Investitionen der Firma und den Arbeitsplatz unserer Arbeitnehmer. Einer von ihnen arbeitet vielleicht bei Amnesty International mit. Da trifft es sich, daß zur gleichen Zeit seine AI-Gruppe über die Lage der Menschenrechte in Argentinien informiert. Ja, die Gruppe kann kurz darauf noch einen der inhaftierten Streikführer als «Fall» adoptieren. Jeder erkennt die Schizophrenie, die hier zum Ausdruck kommt. Was genau aber ist hier verkehrt?

Auch in der Chefetage der Firma kann es Probleme geben. Der für Südamerika zuständige Vizedirektor ist ein erklärter Christ. In seiner knapp bemessenen Freizeit engagiert er sich aktiv (wir nehmen an: aufrichtig und glaubwürdig) in seiner Kirche. Dort hört er bei einer Predigt von der Repression in Argentinien und von den Protesten der Kirche wegen der «desaparecidos» (Verschwundenen). Unsere Frage lautet nun: was genau geht in diesem Menschen vor, der zwar in der Freizeit genau weiß, wie es um die Menschenrechte in Argentinien steht, als Vizedirektor aber den Militärs in Buenos Aires höflich seine Aufwartung macht? Wie kann bei den Personen in den höheren Etagen der nationalen und multinationalen Unternehmungen die Trennung von Moral und Geschäft, von Privatleben und Geschäftsleben zunächst problematisiert und dann (nicht durch Priorität des Geschäfts!) überwunden werden? Die Antwort auf diese Frage entscheidet unsere Zukunft.

Heute werden in «unseren» Direktionen und Verwaltungsräten die Ungerechtigkeiten unserer Welt vorprogrammiert, ja inszeniert. Ist dieser Vorwurf aus der Luft gegriffen? Wohl kaum. Denn die Manager und Kapitalvertreter behaupten ja selbst immer wieder, allein ihre Initiative, ihre Risikofreude sei es, welche die Wirtschaft in Gang halte, den Menschen zu Arbeit und Brot ver helfe, mit Planung und Weitsicht die Zukunft überhaupt erst ermögliche. Ich bin für einmal bereit, ihre Worte zum Nennwert zu nehmen. Dann sind diese Herrschaften aber auch wirklich für alle Resultate ihres Verhaltens verantwortlich, nicht nur für die, die sie als «gute» lautstark für sich in Anspruch nehmen, sondern auch für jene «schlechten», die sie als himmelschreiende Ungerechtigkeiten anscheinend nicht wahrnehmen können.

Freilich ist der Selbstherrlichkeit der Unternehmer grundsätzlich zu widersprechen: Was sie sind, sind sie nämlich nur, weil und so-

lange die Mehrzahl der Menschen ihnen ihre usurpierten Privilegien beläßt, sei es aus Ueberzeugung, sei es aus Bequemlichkeit oder aus Zufriedenheit mit dem dafür Erhaltenen, statt die Sache selber in die Hand zu nehmen. Solange wir, als Mehrheit, uns hierzu nicht aufraffen können, sind wir Komplizen der herrschenden Minderheit im oligarchischen System.

Unbestreitbar ist, daß auf den obersten Ebenen (Direktion, Verwaltungsrat, Kartell usw.) alle für uns wichtigen Entscheide gefällt werden, darunter auch sachgerechte, vertretbare, richtige und gute. Solange diese jedoch nicht von den direkt Betroffenen bewußt und überzeugt mitgetragen werden (zum Beispiel durch wirkliche Mitbestimmung), solange sind sie Teil eines gesamthaft falsch strukturierten und ungerechten Ganzen, mit gewissen «positiven» Ausnahmen.

Was kann man tun, daß gerade auf den Direktionsetagen, bei Plannern und Konzernstäben, in den Verwaltungsräten und unter den Politikern die Prioritäten auf eine menschenwürdigere Zukunft hin zielen, statt nur auf Wachstum an Umsatz, Profit, Macht und Prestige? Ein Versuch in dieser Richtung war der Nestlé-Prozeß der Arbeitsgruppe Dritte Welt. Mancher Manager wurde hierbei mit für ihn ungewohnten Fragen der Verantwortlichkeit konfrontiert.

### **Das Arbeitsplatzargument — Spiel mit der Existenzangst**

Mancher mag zweifeln, ob ich — bei aller Abhängigkeit von den Unternehmern, Direktoren, Verwaltungsräten usw. («der herrschenden Clique») — an meinem Arbeitsplatz oder gar in ihrer Gegenwart auch so rede. Dort bin ich in der Tat vorsichtiger. Ohne daß ich gleich meine innerste Meinung verleugne oder gar nach außen gewissenlos das Gegenteil davon vertrete, will ich mich nicht extrem exponieren.

Es finden sich heute genügend Beispiele, mit welcher Unverfrorenheit Arbeitgeber gegenüber politisch Andersdenkenden und von ihnen Abhängigen die «rückläufige Konjunktur» und ihre Macht ausspielen. Zu Recht schreibt W. Bruns: «Das Arbeitsplatzargument wird in letzter Zeit verdächtig häufig dazu benutzt, um bestimmte politische Entscheidungen zu verhindern bzw. mit dem Hinweis auf diesen Sachzwang bestimmte Entscheidungen herbeizuführen».

Allerorten gibt es Sparprogramme auf Kosten der sozial Schwachen, der Künstler, der Frauen, der Jugend. Bestimmte Berufe, zum Beispiel Lehrer, Journalisten, Bauberufe, spüren die Rezession stärker, und jedes kleine Abweichen (natürlich nach «links»...!) von der bei den Vorgesetzten noch tolerierten Linie, bringt ein Existenzrisiko. Existenzangst wird auch unterschwellig geschürt: «Wir müssen mehr und härter arbeiten, sonst kommt die Konkurrenz!» Wen wundert's

da, wenn verängstigte Kollegen, Lehrlinge und Studenten immer willfähriger, schweigsamer werden, bei jeder auch noch so berechtigten Kritik schon um ihre Arbeit fürchten und selbst den Kritiker gereizt angreifen? In einer solchen Situation hat niemand das Recht, von Feigheit zu reden und von den ohnehin Abhängigen auch noch da Märtyrertum zu verlangen. Aber sollte ich nicht wenigstens vor mir selber höheren Anforderungen genügen? In der Tat sollte ich weniger Angst vor Konflikten, mehr Mut vor Mächtigen haben: vor meinen Vorgesetzten, meinem Arbeitgeber, dem Wohnungsvermieter, den Behörden, den Nachbarn, vor reaktionären, aber einflußreichen Politikern. Ich sollte mich auch mehr für die Bedrängten, für die Sache der Dritten Welt, für Kinder, Künstler oder Umweltschutz einsetzen (und dabei nicht vergessen zu leben . . .).

Warum tue ich es nicht, warum schweige ich, wenn ich mit denen, die anfechtbare Gegenpositionen vertreten, bei Kaffee oder Bier zusammensitze und ihren Tiraden zuhöre? Die Antwort wird auch bei mir lauten: weil ich Angst, Existenzangst in mir spüre! Will ich aber wirklich aufrichtig und menschlich anständig leben, dann gibt es nur eines: ich muß immer wieder, trotz meiner Angst, mich exponieren und bloßstellen.

Wenn man mir eine «parteiliche Optik» — das Natürlichste von der Welt für jeden, der nicht einem illusionären Objektivismus nachläuft — nicht zubilligen will, dann soll man wenigstens konsequent sein. Man soll dann auch nicht versuchen, mir die herrschende Betrachtungsweise als die «besser fundierte», «sachliche», «beweisbare» (was ist schon mit Worten nicht beweisbar?!) und demzufolge gefälligst anzunehmende aufzuschwatzen!

### **Gemeinsam hoffen und handeln**

Die vorliegenden Ausführungen wollen in erster Linie den einzelnen ermutigen, mit selbstbewußter Verantwortlichkeit statt mit Ohnmachts- und Einsamkeitsgefühlen auf die erdrückende Fülle von Problemen und inneren Konflikten zu antworten. Es muß aber klar gesagt sein, daß der Mensch nur in der Gemeinschaft voll handlungsfähig ist. Meine Kräfte und meine Frustrationstoleranz als einzelner sind beschränkt. Meine gutgemeinten Aktivitäten sind von fragwürdigem Wert ohne Rückkoppelung zu kritisch sympathisierenden Mitmenschen. Zu dieser Gemeinschaft gehören auch alle diejenigen, für die ich mich einsetzen möchte, die Benachteiligten, Leidenden, Verfolgten. Daß sie für mich meist namenlos und unbekannt bleiben, erachte ich eher als Vorteil: es entbindet sie vom Zwang, Dankbarkeit äußern zu müssen.



### «Nur der Ochse ist konsequent»

Spannungen und Konflikte werden wir allerdings nie ganz vermeiden können. «Leben heißt gestört werden.» (W. Rohrer) So ist es beispielsweise nicht möglich, einander widersprechende Optionen wie berufliche Karriere, humanitäres Engagement, Familienleben, einzelgängerische meditative Existenz und Freizeitentspannung auf einen Nenner zu bringen, ohne mit Sicherheit an der eigenen Vitalität und Glaubwürdigkeit Schaden zu nehmen.

Das aber ist, genau besehen, immer noch die gleiche Problemstellung wie zu Anfang. Unsere Ueberlegungen brachten keine Lösung der Frage, bestenfalls größere Einsicht in ihre Komplexität. Es mag auch sein, daß der vorliegende Text Inkonssequenzen und Ungereimtheiten enthält. «Nur der Ochse ist konsequent», sagt ein ungarisches Sprichwort. Der Nachweis der Widersprüchlichkeit in Fragen der menschlichen Existenz, ermächtigt niemanden, einen Menschen nicht ernst zu nehmen.

P.S. Ich möchte an dieser Stelle allen danken, die durch Rat und Tat, Kritik und Ermutigung bei diesem Artikel mitwirkten.

FRIDOLIN TRÜB

## Militarismus und Wettrüsten

### Eine Frage an die Schweizer Kirchen

Die fünfte Vollversammlung des Oekumenischen Rates der Kirchen appellierte 1975 in Nairobi an die Mitgliedkirchen, der Abrüstungsfrage höchste Priorität einzuräumen, die Gefahren des Militarismus bewußter zu machen und nach kreativen Möglichkeiten für die Erziehung zum Frieden zu suchen. Es folgten Konsultationen mit Experten, 1977 eine über Militarismus und 1978 eine über Abrüstung. Der Zentralausschuß des OeRK legte im Januar 1979 ein Studienprogramm vor, das jetzt «Studienprogramm für Abrüstung und gegen Militarismus und Wettrüsten» heißt.<sup>1</sup>

Das Studienprogramm entwickelt den Begriff des Militarismus aus der Militarisierung des öffentlichen Lebens: «**Militarisierung** meint die Uebertragung militärischer Werte, Vorstellungen und Verhaltensmuster als Leitbilder auf den politischen, sozialen und ökonomischen Bereich sowie auf die auswärtigen Beziehungen eines Staates. **Militarismus** wird hier definiert als das noch weitaus beunruhigendere Resultat dieses Uebertragungsprozesses.»