

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 65 (1985)  
**Heft:** 4

**Rubrik:** Kommentare

#### **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:** 22.01.2026

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

# Kommentare

---

## Die Humanisierung der Arbeitswelt

Insbesondere in der Bundesrepublik ist der Ausdruck von der «Humanisierung der Arbeitswelt» geradezu zu einem Schlagwort geworden. Indessen gibt es sehr wohl auch objektive Gründe dafür, dass der Mensch am Arbeitsplatz stärker als bisher in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt ist. Etwas holzschnittartig könnte man nämlich behaupten, die klassische soziale Frage sei in den wohlhabenden Industrieländern heute gelöst. Der Mensch in seiner Eigenchaft als Konsument darf als gesättigt und vielleicht sogar übersättigt betrachtet werden; die Magenfrage ist nicht mehr aktuell. Während daher der Lebensstandard als befriedigend anzusehen ist, gilt nicht dasselbe für die Lebensqualität.

In dieser Hinsicht gibt es Autoren, welche die Auffassung vertreten, man habe sich Wohlstandsillusionen hingegeben: Der «Grenznutzen» zusätzlicher Realeinkommen und insbesondere einer weiteren Arbeitszeitverkürzung habe bereits ins Negative umgeschlagen oder sei zumindest im Sinken begriffen. Schon Schopenhauer behauptete in der Tat – entsprechend seiner pessimistischen Weltsicht – der Mensch bewege sich «zwischen Not und Langeweile» – offenbar mit einem gewissen Höhepunkt dazwischen. Nun ist es aber zumeist derselbe Mensch, der einerseits des gestiegenen Versorgungsniveaus und andererseits eines Mehrs an Freizeit teilhaftig wird.

An dieser Stelle soll nun seine Lage als Produzent oder Mitarbeiter näher ins Visier genommen werden. Ein Drittel der wachen Zeit der aktiven Generation wird immerhin am Arbeitsplatz verbracht, und es erhebt sich daher die Frage, wie sich hier die Lebensqualität heben liesse – nicht zuletzt im Hinblick darauf, dass in der Freizeit möglicherweise Langeweile empfunden wird. Die empirischen Befunde sind nämlich alarmierend: Da zeigen immer wiederholte Befragungen in der Bundesrepublik, dass der Grad der Arbeitsfreude im grossen Durchschnitt über Jahrzehnte hinweg nachgelassen zu haben scheint. Statt dessen hat das Gefühl der Entfremdung um sich gegriffen, ein Tatbestand, der insbesondere in Grossunternehmungen verbreitet ist. Das Job-Denken nahm überhand, eine Einstellung, welche die Arbeit lediglich als notwendiges Übel auffasst, um den Lebensunterhalt zu verdienen. Wenn sie aber tatsächlich nichts anderes ist als ein Mittel zum Zweck, wird es verständlich, dass sie nur mit Unlust verrichtet wird.

An diesem Punkte setzen nun die Bestrebungen zur Humanisierung der Arbeitswelt ein. Ihr Ziel: Die Arbeit wenn möglich so zu gestalten, dass sie den Eigenarten des Menschen angepasst ist und dass sich nicht der Mensch den Bedingungen der Technik zu fügen hat. Dieses Anliegen wird deswegen dringlicher, weil der moderne Mensch gemäss seinem Selbst-

verständnis mündig geworden ist. Er verfügt in der Tat über einen im Mittel höheren Ausbildungsstand. Ja, in Ländern, in denen ein Viertel der Heranwachsenden zur Hochschulreife gebracht wird, kann man sogar in zahlreichen Fällen von Überqualifikation sprechen. Das ist natürlich ein Sachverhalt, der von den Betroffenen als unbefriedigend empfunden wird.

Dass der spezifisch moderne Mensch, dem im Bereich der Politik Gleichheit vor dem Gesetz selbstverständlich erscheint und der als Konsument umworben wird, nicht mehr blos Befehlsempfänger und ausführendes Organ sein möchte, wenn er in der Wirtschaft tätig ist, lässt sich leicht verstehen. Stattdessen ist ihm zumindest die Mitbestimmung am Arbeitsplatz zuzugestehen, und es ist von oben herab ein partizipativer Führungsstil anzuwenden.

Das ist um so mehr angezeigt, als wiederum gemäss empirischen Erhebungen die Selbständigerwerbenden gemäss subjektiver Einschätzung über die höchste Lebensqualität verfügen – und zwar charakteristischerweise trotz längster Arbeitszeit. Umgekehrt sind es die Hilfsarbeiter und Angelerten, die sich über ein Maximum an Entfremdung beklagen. Daraus ist der überzeugende Schluss zu ziehen, es gelte für möglichst viele, Bedingungen zu schaffen, die sich denjenigen der Selbständigen annäherten. Grossunternehmungen und insbesondere Wirtschaftsformen der Zentralverwaltungswirtschaft, in denen die einzelnen mehr oder minder zu «Untertanen» degradiert würden, wären demgegenüber tunlichst zu vermeiden oder doch in bezug auf ihre menschlichen Folgen zu mildern. Dezentralisierung der

Macht, Subsidiaritätsprinzip und Abbau der Fremdbestimmung wären dann Schritte in der angedeuteten Richtung.

Wenn sodann namentlich bei Angehörigen der jüngeren Generation Symptome von Leistungsverweigerung anzutreffen sind, gilt es sich zunächst einmal zu fragen, ob sie nicht als Reaktion auf Übertreibungen der vorangegangenen Leistungsgesellschaft zu interpretieren sind. Hat diese Leistungsgesellschaft in Einzelfällen nicht auch zu einer vaterlosen Gesellschaft und damit zu einem Erziehungsdefizit geführt? Gab es nicht auch die mutterlose Gesellschaft in dem Sinne, dass die Ehefrau selbst dann einem Verdienst nachging, wenn ihre Kinder noch klein waren und der Zuneigung bedurft hätten? Dass man nicht mehr bereit ist, sich abzurackern und «in den Sielen zu sterben», nachdem das Versorgungsniveau eine so ansehnliche Höhe erreicht hat, mutet eigentlich sinnvoll an. Nur zu leben, um zu arbeiten, erscheint überholt – es sei denn, Beruf und Berufung stimmten miteinander überein. Das ist jedoch längst nicht in allen Fällen herzustellen, auch wenn es gewiss als höchstes Ziel einer Humanisierung der Arbeitswelt zu gelten hat.

### **Ergonomie und Entschädigung**

Begnügen wir uns vorerst mit Annäherungen an dieses Ideal, so steht ausser Zweifel, dass die objektiven Arbeitsbedingungen vielerorts noch Verbesserungsbedürftig und verbessungsfähig sind. Dies betrifft die Beleuchtungs- und die Temperaturverhältnisse, Lärm und Staub, Berufs-

krankheiten und Unfälle. Anzuerkennen ist hierbei, dass die Schwerarbeit mehr und mehr von Arbeits- und Kraftmaschinen übernommen wurde und dass vor allen Dingen monotone und repetitive Tätigkeiten in wachsendem Masse an Roboter abgetreten werden. Das Fliessband macht abwechslungsreicheren Verrichtungen Platz, die auf die Eigenarten des Menschen besser Rücksicht nehmen.

Kurz: Die Arbeitswissenschaft in Verbindung mit dem technischen und organisatorischen Fortschritt hat es verstanden, den Grad der Unannehmlichkeit der Arbeit zu verringern. Wenn heute eine «Revolution im Büro» bevorsteht, ist freilich zu befürchten, dass die neuen Sachmittel zunächst in ergonomischer Hinsicht noch nicht allen Anforderungen entsprechen. Doch sollte es nur eine Frage der Zeit sein, bis auch hier Verbesserungen zu verzeichnen sind. Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang die Entwicklungen im Bereich der Datenverarbeitung und Telekommunikation, die es früher oder später gestatten sollten, dass zahlreiche Arbeitskräfte ihren Terminal zu Hause haben und dass die Trennung von Wohnort und Arbeitsplatz wieder rückgängig gemacht werden kann – mit durchgreifenden Folgen für die Agglomerationstendenz und die Verkehrsbedingungen.

Zu den naheliegenden Postulaten zählt natürlich das klassische Begehren nach einer «anständigen» Entschädigung, die es gestatten soll, die eigene Familie zu sichern. Wenn freilich der Papst in seiner Enzyklika «Mater et Magistra» die Forderung aufstellte, der «Grundlohn» müsse so hoch sein, dass dies gewährleistet sei,

und nur das, was darüber hinausgehe, dürfe leistungsabhängig sein, so verkennt er anscheinend die Zusammenhänge des Wirtschaftslebens. Denn hier steht das Leistungsprinzip wenigstens in einer Marktwirtschaft im Mittelpunkt: Ein Arbeitgeber kann beim besten Willen nur so viel an Löhnen ausbezahlen, wie sein Erlös und seine finanzielle Lage es erlaubt, wie er also an Leistung gegenüber den Abnehmern erbracht hat und wie die Leistungen seiner Mitarbeiter zum Produktionsergebnis beisteuerten. Sich auf die Bedarfsgerechtigkeit zu be rufen und mehr zu verlangen, nützt demgegenüber wenig.

So kann es auch nicht ein Individualrecht auf Arbeit und angemessene Entschädigung geben. Die beste Lösung ist vielmehr darin zu erblicken, dass tunlichst Vollbeschäftigung hergestellt wird und dass auf diese mittelbare Weise auch den Wünschen der Sozialpolitik Rechnung getragen wird. Der Beschäftigungsgrad seinerseits ist jedoch – wie die jüngsten Jahre deutlich erkennen lassen – nicht zuletzt eine Funktion der durchgesetzten Lohnaufbesserungen. Gehen diese über die gleichzeitige Steigerung der Arbeitsproduktivität hinaus und steigen die Arbeitskosten im Verhältnis zu den Kapitalkosten zu sehr, so darf man sich nicht wundern, wenn sich die Arbeitgeber gezwungen sehen, Arbeitsplätze wegzurationalisieren und Leute zu entlassen.

Nun aber ist sicherlich Arbeitslosigkeit am allerwenigsten human. Es geht ja nicht nur um die Arbeitswelt, sondern um die Lebensqualität schlechthin. Infolgedessen drängt sich eine Politik auf, die bestrebt ist, die Nachfrage nach Arbeitskräften hochzu-

halten. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass selbst die strukturelle Arbeitslosigkeit entscheidend reduziert wird, wenn die konjunkturelle Unterbeschäftigung verschwindet. Überdies kann man sich darauf verlassen, dass die Arbeitgeber bei Arbeitskräfteknappheit von sich aus alles unternehmen werden, um die Arbeitsbedingungen menschlicher zu gestalten.

Was die Gerechtigkeit der Entlöhnung betrifft, geht es in erster Linie um die Lohnrelationen und nicht so sehr um das Lohnniveau. Zu diesem Zweck wird heute in der Regel in Zusammenarbeit mit den Beteiligten eine Arbeitsplatzbewertung durchgeführt, welche die «Anforderungsgerechtigkeit» sicherstellen soll. Dabei werden die Beanspruchungen und Belastungen, die Umwelteinflüsse und Arbeitsbedingungen jeder einzelnen Beschäftigung mit Punktzahlen bewertet. Es wird sodann versucht, eine Gleichwertigkeit zwischen Lohn und Leistungsergebnis zu erreichen – wobei das Messen des Ertrages oft Schwierigkeiten bereitet. Es kommt eine «Persönlichkeitsbewertung» hinzu. Schliesslich aber bleibt zu beachten, dass die Verhältnisse auf den einzelnen Teilarbeitsmärkten externe Störungen in das ermittelte System hineinragen können – so, wenn etwa die Fachleute der Datenverarbeitung besonders gesucht sind und aussergewöhnlich hoch entschädigt werden müssen, wenn man sie überhaupt erhalten will.

### **Arbeitsplatzsicherung und Selbständigkeit**

Wenn heute von den Arbeitnehmern der Frage der Sicherheit des Arbeits-

platzes ein besonders hoher Stellenwert beigemessen wird, hat dies begreiflicherweise zu tun mit der weitverbreiteten Beschäftigungslosigkeit und mit der Tatsache, dass die technologisch bedingten Entlassungen so überaus häufig geworden sind. In einer modernen Industriewirtschaft ist es vollkommen normal, dass jährlich mehr als 5 % der Belegschaftsmitglieder aus Gründen der technischen Fortschritte ihre bisherige Stelle verlieren. Im Laufe von 10 Jahren werden mithin mehr als 50 % von diesem Schicksal betroffen. Dies bedeutet, dass der einzelne sich darauf gefasst machen muss, im Laufe seines Arbeitslebens mehrere verschiedene Berufe auszuüben.

Wie ist auf derartige Aussichten zu reagieren? Bestimmt nicht so, dass – wie bei der öffentlichen Hand – gleichsam Arbeitsplatzgarantien abgegeben werden. Sie würden sich in einer dynamischen Wirtschaft ohnehin nicht einhalten lassen – oder dann eben nur so, dass der Staat Firmen und Branchen in seine Obhut nimmt und mit Erhaltungsinterventionen weiter «durchfüttert», obwohl ihre Produkte oder Verfahren obsolet geworden sind und obgleich ihre Beibehaltung nur dadurch möglich ist, dass die erwirtschafteten Defizite von der Allgemeinheit (d. h. von den Steuerzahlern) getragen werden.

Will man die Gesamtzahl der angebotenen Arbeitsplätze einigermassen mit der Nachfrage zur Übereinstimmung bringen, so ist genau die entgegengesetzte Einstellung am Platz, nämlich die Akzeptanz der Fortschritte und sogar ihre Unterstützung, damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit gewahrt bleibt und den lau-

fenden Freisetzungen neue Arbeitsplätze gegenüberstehen. Damit ist zwar den «Besitzstand» des einzelnen keineswegs gewährleistet. Wohl aber besteht wenigstens die Chance, dass er im Falle der Entlassung wieder in den Produktionsprozess eingegliedert werden kann. Damit die Flexibilität insbesondere in zwischenberuflicher Hinsicht möglichst gross ist, muss eine breite Grundausbildung angestrebt und diese ergänzt werden durch immer wiederholte Weiterbildung.

Es wurde bereits einleitend ange deutet, dass im übrigen das Mass an Selbständigkeit so umfassend wie möglich auszustalten sei. Dies kommt nicht bloss einer gewissen Dispositionsfreiheit über die Sachmittel und die anzuwendenden Methoden gleich, sondern bedingt darüber hinaus in wachsendem Masse das, was in der neueren Diskussion als «Arbeitszeit souveränität» bezeichnet wird. Ge meint ist damit etwa die gleitende Arbeitszeit, die bereits in zahlreichen Betrieben Eingang gefunden hat und die es dem einzelnen gestattet, seine Tätigkeit am Morgen etwas früher (bzw. später) anzufangen und am Abend früher (bzw. später) aufzuhören.

Die Entwicklung geht indessen noch über dieses Modell hinaus zum eigentlichen «job sharing», bei dem eine bestimmte Verrichtung – oder ein Arbeitsplatz – mehr als einer Person zur Betreuung überlassen wird. Die Beteiligten mögen dann unter sich ab machen, wer jeweils wann antreten soll; Hauptsache ist, dass die erforderliche Leistung erbracht wird.

Wird in dieser Weise den unterschiedlichen Neigungen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer stärker Rech-

nung getragen, so wird bei den teilautonomen Arbeitsgruppen auch Kompetenz und Verantwortung delegiert; die in einer Gruppe zusammen gefassten Personen sollen ihre Arbeit selbst organisieren und auch die Kontrolle durchführen. Als Ziel gilt die vermehrte Arbeitsfreude dank wachsender Selbstbestimmung. Man könnte dies auch so umschreiben, dass nicht nur konsumtives, sondern auch «produktives Glück» zu schaffen sei. Die Arbeit soll ähnlich wie die Bildung gleichsam ein Konsumgut sui generis werden, die ihre Befriedigung in sich selbst trägt.

### Atmosphäre und Sinnerfüllung

In dieselbe Richtung gehen die Bemühungen, das Betriebsklima zu verbessern, also nicht nur die technischen, sondern auch die sozialpsychologischen Arbeitsbedingungen positiv zu beeinflussen. Hier steht im Mittelpunkt das Verhältnis unter den Kollegen und insbesondere dasjenige zwischen den Vorgesetzten und den Untergebenen. Dabei offenbart sich, dass diese Beziehungen von den Beteiligten oft als ebenso wichtig betrachtet werden wie die Lohnhöhe.

Da die primären Bedürfnisse heute als mehr oder minder gesättigt zu betrachten sind, traten sekundäre und tertiäre Wünsche in den Vordergrund. Es sind neue Arbeitsmotive und nicht nur die Beschaffung des Lebensunterhaltes, die an relativer Wichtigkeit gewonnen haben, ist doch der Mensch nicht bloss ein biologisches, sondern ebenso ein seelisches und gesellschaftliches Wesen, das über Gefühle und Geist verfügt. Demzufolge müssten

auch seine entsprechenden Motive zum Zuge kommen. Wenn das nicht der Fall ist – wie beim bereits genannten Job-Denken –, liegen auch die erbrachten Leistungen unter dem, was bei andern Voraussetzungen möglich wäre. Angestrebt wird beispielsweise das Empfinden, einer Gruppe zugehörig zu sein und in sie aufgenommen zu werden, Stolz auf das Geleistete zu haben, Selbstachtung und Selbstverwirklichung in der Arbeit zu finden, sich mit der Aufgabe, der Gruppe, der Firma, dem Produkt oder dem Chef identifizieren zu können.

Daraus geht unschwer hervor, welch zentrale Bedeutung die Vorgesetzten-schulung erhält. Gewiss wird man nicht aus jedem Vorgesetzten einen charismatischen Führer machen können, der seine Leute zu begeistern versteht. Als Minimum aber kann man ihm beibringen, was lernbar ist und welche Fehler vermieden werden sollen. Er wird also beispielsweise zu erkennen haben, dass mit negativen Sanktionsmitteln wie Strafen und Tadel sozusagen nichts mehr zu erreichen ist und dass auch die monetären Lockmittel ihren Dienst weithin versagen. Stattdessen wird er mit positiven und immateriellen «incentives» zu operieren haben. Er wird also Lob und Anerkennung aussprechen wo immer dies angezeigt erscheint, im Bewusstsein, dass sich dies stark einprägt, dass Zufriedenheit und Arbeitsmoral dadurch gehoben werden.

Wenn sodann von der Sinnerfüllung der Arbeit die Rede ist, denkt man an die Bereicherung des Arbeitsgehalts und vielleicht an die Rotation der Leute bei den verschiedenen Verrichtungen. Gelingt es, die einzelnen zu motivieren und ihre Initiative zu

mobilisieren, so ist mehr zur Hebung der Arbeitsfreude beigetragen, als durch einen hohen Lohn je möglich wäre. Das ist dort besonders wichtig, wo es sich nicht nur um Routinetätigkeiten handelt, sondern die schöpferische Lösung von schwierigen Aufgaben. Und gerade sie ist es ja, die bei der immer mehr vorherrschenden Innovationskonkurrenz ausschlaggebend wird.

Bekanntlich kennzeichnet sich die Arbeitsatmosphäre in den japanischen Grossunternehmen dadurch, dass auch die Mitarbeiter auf den unteren Stufen in grosser Zahl und aus eigener Initiative Verbesserungsvorschläge machen und dass in «Qualitätszirkeln» kollektiv darüber beraten wird, wie man die Produktivität steigern könne. Wer demgegenüber seine Erwerbstätigkeit nur als leider notwendiges Übel betrachtet und seine Lebenserfüllung in der Freizeit und der Einkommensverwendung erblickt, wird in dieser Hinsicht nichts zum Wohl des Unternehmens beitragen und es den Spezialisten in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen oder den berufenen Organisatoren überlassen, entsprechende Dinge auszuhecken. Damit bleibt eine Quelle ungenutzt, die in hohem Masse zur japanischen Wettbewerbsüberlegenheit beiträgt. Das Vorschlagswesen auszubauen setzt indessen voraus, dass im ganzen Betrieb eine innovative Mentalität an der Tagesordnung ist, dass man sich gegen Neuerungen nicht sträubt, sondern diese bejaht.

Selbstverständlich gehört auch eine entsprechende Gestaltung der Aufstiegsmöglichkeiten und die Mitarbeiterförderung zu jenen Massnahmen, die geeignet sind, das Klima

positiv zu beeinflussen. Es gilt, den richtigen Mann an den richtigen Platz zu bringen, um auch ihm selbst Gelegenheit zu verschaffen, dass er seine Fähigkeiten optimal zur Geltung zu bringen vermag und dadurch an Selbstachtung gewinnt.

Wenn auf diese Weise den Geboten der Humanisierung der Arbeitswelt nachgelebt wird, ist leicht ein-

zusehen, dass das Ganze mehr bedeutet als ein billiges Schlagwort. Namentlich müsste es auch so weit kommen, dass die Arbeitgeber zur Überzeugung gelangen, es steigere auch die Produktivität und Rentabilität, sichere das Überleben der Firma und liege insofern im ureigensten Interesse.

*Emil Küng*

## Der Sieger heisst Assad

Die Südlibanesen sind sich in der Beurteilung der jüngsten Entwicklung in ihrem Gebiet für einmal einig: die Attacken gegen die israelische Armee, die Zermürbungstatik und die immer deutlicher zur Schau getragene Feindseligkeit gegenüber den Soldaten Israels hätten den Ausschlag dafür gegeben, dass die Regierung in Jerusalem nun den Stufen-Rückzugsplan der Truppen in Kraft gesetzt hat, sagen sie dem Besucher ohne Zögern.

In den israelischen Ministerien unterhalb der Knesset tönt es bisweilen nicht viel anders. Ezer Weizman, Minister ohne Geschäftsbereich, gesteht im Rahmen einer gerade noch salonfähig formulierten Kritik an der 1982 lancierten Libanon-Invasion unverhohlen ein, dass fast keines der Kriegsziele erreicht worden sei. Im Norden Israels herrsche nunmehr zwar Ruhe, führt er aus – aber etwas später erklärt er im gleichen Interview, dass dieser Norden ja auch schon zwischen 1981 und 1982, als Resultat der Vereinbarung Israels mit der PLO, verschont geblieben war: «Jenes Abkommen hatte sich bewährt. Zehn

Monate lang wurde nicht eine Attacke von libanesischem Territorium aus gegen den Norden Israels ausgeführt.»

## Südlibanon in Trümmern

Bilanz der zweieinhalbjährigen Truppenpräsenz Israels im Libanon zu ziehen ist eine deprimierende Aufgabe. Versucht man, sie in nackten Zahlen zu erfassen, so präsentiert sie sich so: Tausende von Arabern wurden durch den Krieg im Sommer 1982 getötet, und die israelischen Verluste an Menschenleben allein seit dem Frühherbst 1982 bis zum Frühjahr 1985 werden auf über 600 beziffert. Die Wirtschaft im Süden des Libanon liegt in Trümmern: nur noch 20 Prozent beträgt die Landwirtschaftsproduktion gegenüber der Vorkriegszeit, nur noch 15 Prozent die Zitrus-Produktion. Auf 12 Milliarden Dollar schätzt die Libanesische Zentralbank die Schäden an Gebäuden und auf den Feldern im Südlibanon – und auf die ganze Region des Landes, von Bei-

rut bis hinunter an die Grenze, übertragen, würde ein Wiederaufbau auf Vorkriegsniveau die gigantische Summe von 33 Milliarden Dollar kosten.

Jenseits der Zahlen steht das menschliche Leid und stehen die tiefgreifenden demographischen und politischen Veränderungen. Auch da muss man kurz mit der Statistik beginnen, will man das Ausmass der Veränderung abschätzen. 200 000 Menschen flüchteten aus dem Südlibanon. Ein Teil von ihnen wanderte aus dem Libanon aus, die Mehrheit aber zog in die Vorstädte und Slums von libanesischen Städten weiter im Norden, vor allem nach Beirut. Und Beirut seinerseits verlor den Charakter einer weltoffenen, liberalen, kosmopolitischen Stadt. Einwohner berichten, dass es bereits zum alltäglichen Bild gehöre, dass bäuerliche Zuwanderer in den Strassen ihre Schafe schlachten. Die Bevölkerungsmehrheit bilden nicht mehr die Christen und die sunnitischen Moslems, sondern Schiiten und Drusen. Wer immer es sich leisten kann, hält sich seinen eigenen Leibwächter – und ohne Waffe geht fast niemand mehr auf die Strasse, auch nicht am helllichten Tag (das Nachtleben gehört ohnehin der Vergangenheit an).

### Verändertes Beirut

Das in Beirut lebende Journalisten-ehepaar Marcel Pott und Renate Schimkoreit-Pott schildert im eben veröffentlichten Buch «Beirut» (Westermann) die innere Verfassung der Bewohner so: «Die Beirutis existieren heute am Rande der seelischen Er-

schöpfung. Selbst der in der arabischen Welt so starke Familienverband kann oft den hilflos Verzweifelten keine Stütze mehr sein. Der Griff zu Beruhigungsmitteln wie Valium oder Aufputschdrogen ersetzt den Psychiater und ist leicht getan, weil alle Medikamente rezeptfrei in den Apotheken zu haben sind. Dennoch sind viele Menschen in Beirut vollgestopft mit Aggressionen, und Faust- wie auch Waffengänge nehmen oft lediglich im Kampf um einen Parkplatz ihren Anfang. Die Libanesen, das ist unbestritten, waren schon immer wilde und verwegene Autofahrer – mit einer unübertrefflichen Vorliebe für jede Art von schrillen Hupsignalen. Heutzutage aber sind sie in einem Ausmass brutal und rücksichtslos am Steuer, dass das Autofahren in diesem Land häufig nur noch mit dem Überlebenskampf im Dschungel vergleichbar ist. Nicht nur einmal haben wir beobachtet, dass Beirutis sich gegenseitig gezielt beschossen, weil der eine dem anderen die Vorfahrt genommen hatte.» Und an anderer Stelle schreiben die Autoren: «Ein junger Dozent der Mathematik beschreibt seine Generation voller Bitterkeit: „Man hat uns einen Schnellkurs gegeben, wie man ein Mensch wird. Doch plötzlich waren um uns herum Leben und Tod untrennbar ineinander verzahnt. Damit sind wir aufgewachsen. Das Gefühl der Sorglosigkeit haben wir verloren. Ich glaube, ich war schon mit vierzehn Jahren zu ernst, um noch ein Kind zu sein.“ Was war normal für diese jungen Libanesen? Normal war es, beim Studium für ein Examen das Radio so laut zu drehen, dass man die Bomben draussen nicht hörte; normal war für sie, mindestens einen Freund

in den letzten zehn Jahren durch gewaltsamen Tod zu verlieren; normal für sie ist, ihr eigenes Land nicht zu kennen. Tausende junger Libanesen, die im überwiegend muslimischen West-Beirut leben, wissen nicht, wie es im christlichen Ost-Beirut oder der schönen, alten Phönizierstadt Byblos aussieht. (...) Die Zerstückelung des Libanon in Gebiete, die von den verschiedenen Religionsgruppen kontrolliert werden, sowie die Einflusszonen der israelischen Besatzungstruppen und der syrischen Armee, machen ganze Landstriche für viele Libanesen zum unzugänglichen ‚Ausland‘.»

Gewiss, manches von dem, was heute die politische und wirtschaftliche Ruine namens Libanon prägt, war schon vor der israelischen Invasion in Ansätzen vorhanden gewesen. Man ginge in krasser Weise an den Tatsachen vorbei, würde man etwa den Süden des Landes vor dem Sommer 1982 als eine von Harmonie strahlende Zone beschreiben: damals hatte die PLO dort auf rücksichtslose, harsche Weise die Kontrolle übernommen und sowohl die Schiiten wie auch die Christen unter Druck gesetzt. Beirut war weit davon entfernt, eine Oase des Friedens zu sein: auch damals gab es tagtäglich Fälle von Bandenkriminalität, auch in jenen Jahren, zwischen dem Bürgerkrieg von 1975/76 und dem Sommer 1982, gehörte Brutalität zur Tagesordnung. Aber in diesem insgesamt düster wirkenden Bild gab es einerseits Inseln der Ruhe und der liberalen Weltoffenheit, und es gab darüber hinaus eben doch einigermassen klar erkennbare Linien im Machtgefüge, und somit innerhalb allgemeiner Labilität doch eine Ordnung, mit der die vitalen Li-

banesen sich arrangieren konnten – so sehr, dass die libanesische Wirtschaft intakt blieb und in einigen Sektoren sogar ständig solide Zuwachsraten verzeichnen konnte.

### Die neue Bedeutung der Schiiten

Diese relative Stabilität beruhte u. a. auf Alltags-Allianzen zwischen einigen Bevölkerungsgruppen. Die Griechisch-Orthodoxen etwa kamen mit den sunnitischen Moslems gut zurecht. Eine griechisch-orthodoxe Bevölkerungsgruppe lebte traditionsgemäss in West-Beirut mit der sunnitischen Mehrheit zusammen – aber schätzungsweise 45 000 Griechisch-Orthodoxe sind inzwischen ins christliche Ost-Beirut hinübergezogen oder in die Vororte der Stadt, während West-Beirut unter die Kontrolle der Schiiten geriet. Die religiösen Trennlinien verschärften sich in der Folge der Bevölkerungsverschiebungen nach der israelischen Invasion drastisch, im Alltag der Zivilbevölkerung und auch in der libanesischen Armee. Wobei der Bedeutungszuwachs der Schiiten (die ihrerseits die grösste einzelne Bevölkerungsgruppe im Lande bilden) gesamthaft gesehen das hervorstechendste Merkmal der jüngeren Entwicklung ist.

Nun ist nicht allein der Libanon durch die israelische Invasion, den vermeintlichen Todesstoss gegen die PLO, so tiefgreifend verwandelt worden: der Feldzug und dessen Folgen haben Akzentverschiebungen im breiteren Spektrum des Nahen Ostens nach sich gezogen. Sieger wurden zwei Kräfte, die zum Zeitpunkt des Konfliktes als eher nebensächlich galten:

Syrien und die auf Khomeinis Theokratie eingeschworenen Schiiten.

### Sharons Fehleinschätzung

Israels Kriegsherr, Ariel Sharon, hatte 1982 eine Schlacht im Libanon als Gelegenheit bezeichnet, um die Syrer einzudämmen – womit er vor allem eine Schwächung des Assad-Regimes meinte. Ihn störte, was nicht unverständlich erscheint, dass Syrien sich mit einer Armee von 30 000 bis 40 000 Mann im Libanon halten konnte, als Resultat des libanesischen Bürgerkriegs von 1975/76 einerseits, als Auswirkung einer kühlen Allianz zwischen Damaskus und Moskau anderseits. Sharon und auch der damalige israelische Premier, Menachim Begin, gingen davon aus, dass eine Einschüchterung der Syrer, gekoppelt mit der Vernichtung der PLO, im Libanon klare Machtverhältnisse zugunsten der christlichen Maroniten schaffen würde, die traditionell westlich fühlten und die in Zeiten von Spannungen und Krisen auch immer wieder Neigungen zu einem Arrangement mit Israel gezeigt hatten.

Sharon übersah bei dieser eindimensionalen Rechnung mehrere Faktoren: er überschätzte das Spannungsverhältnis zwischen den Maroniten und den libanesischen Moslems; er unterschätzte die trotz allem bestehende arabische Nationalismus-Tendenz auch bei den Maroniten; er verkannte in krasser Weise die Bedeutung des innerlibanesischen Beinahe-Kräftegleichgewichts zwischen den Minderheiten; er schob beiseite, dass Syrien sich, obgleich von einem nach innen brutal agierenden Regime getragen,

nach aussen hin wenig aggressiv zeigte. Schliesslich war seit der durch Kissingers Pendeldiplomatie im Jahr 1974 zustandegekommenen Regelung mit Damaskus nicht ein Schuss an der syrisch-israelischen Grenze abgefeuert worden, und ebensowenig gab es Guerilla-Attacken über diese Grenze hinweg.

Israel überschätzte ausserdem die Pressionsmöglichkeiten von seiten der USA gegenüber Syrien – die hielten sich in den Grenzen des Verbalen, denn Washington hatte, abgesehen von Reagans kurzlebigem Nahostplan vom September 1982, keine Formel anzubieten, die dem Regime des Präsidenten Assad Anreize für eine Kursänderung geboten hätte, im Gegenteil: die amerikanische Diplomatie liess Syrien in den Jahren vor dem Konflikt des Sommers 1982 auf strafliche Weise beiseite und verärgerte eine ganze Anzahl von politischen Persönlichkeiten in Damaskus, die an sich durchaus für eine Übereinkunft mit den USA zu überzeugen gewesen wären, hätte man sie nur in entsprechender Form angesprochen.

Syrien verfolgte das libanische Drama in einer Haltung des wachsamen Abwartens. Das Assad-Regime liess sich nicht aus der Reserve herauslocken, selbst als eine bewaffnete Konfrontation mit den vor der libanesischen Küste liegenden amerikanischen Seestreitkräften – durch den von dort ausgehenden Artilleriebeschuss – drohte. Obgleich von Rivalitäten innerhalb der Baath-Führung und der Assad-Familie belastet, behielt der Präsident eisern die Nerven und richtete sich aufs Abwarten ein. Gleichzeitig verstärkte er graduell die Unterstützung für die libanischen Drusen,

die Schiiten sowohl der gemässigteren Richtung wie jener der Fundamentalisten, und schliesslich auch zugunsten einer Anti-Arafat-Linie innerhalb der PLO. In bezug auf die Drusen und die Schiiten war Assad schlussendlich auf der Seite der Sieger im Ringen um Macht und Einfluss im Libanon – und in bezug auf die Palästinenser konnte er bis heute, auch angesichts des inzwischen eingetretenen Bedeutungsverlustes der Anti-Arafat-Kräfte um Abu Mussa und Abu Saleh, zumindest sein Gesicht wahren: Hafez al-Assads Optionen auch in Richtung eines Ausgleichs mit Arafat bleiben offen.

### Die «neuen Palästinenser»

Die libanesischen Schiiten, eine Bevölkerung von ungefähr einer Million, waren in früheren Jahren im Spektrum der Nation kaum wahrgenommen worden. Das lag einerseits daran, dass die Schiiten die wirtschaftlich am meisten benachteiligte Gruppe im Lande bilden. Hinzu kam eine Geisteshaltung, die der Schia-Gemeinschaft allgemein eigen ist: eine nach Innen-Wendung, eine Tendenz zur Abkehr von der Welt. Dass die Wertvorstellungen und Anliegen der libanesischen Schiiten jetzt überhaupt zur Kenntnis genommen werden, ist auf die Khomeini-Revolution im Iran zurückzuführen und auf die Verbindungen, die zwischen den libanesischen Schiiten und deren Glaubensbrüdern im Reich des Ayatollah (mit syrischer Duldung) geknüpft werden konnten. Kam hinzu, dass die Schiiten im Südlibanon gegenüber den Israeli die Rolle der Palästinenser erbten: sie waren es vor allem,

welche die Besatzungsmacht im Alltag in Bedrängnis brachten.

Noch nicht einschätzbar sind die Resultate des Konflikts für die Palästinensische Befreiungsorganisation PLO, die wohl geschwächt, aber nicht zerschlagen ist. Als wahrscheinlich kann angenommen werden, dass die Palästinenser nach dem Abzug der Israeli zumindest teilweise in den südlichen Libanon zurückkehren werden (diese Bewegung hat bereits begonnen), und dass sie dort über kürzere oder längere Frist wieder versuchen werden, zumindest eine von mehreren tonangebenden Kräften zu werden.

Und unklar ist schliesslich auch, was die Gemeinschaft der Maroniten gewonnen und was sie verloren hat. Rein äusserlich betrachtet können die Maroniten einen Erfolg verzeichnen: erstmals stellen sie jetzt den Staatspräsidenten. Aber der Machtbereich Amin Gemayels ist geographisch und aufgrund der Notwendigkeit des sich Arrangierens mit anderen Kräften begrenzt. Und wegen ihres Lavierens zwischen Israel und dem arabischen Lager haben die Maroniten sich wohl für längere Zeit die Möglichkeit zur Ausweitung ihres Einflusses auf das ganze Territorium des Libanon verscherzt.

### Neue Rollenverteilung der Supermächte

Eine Bilanz der zweieinhalbjährigen Besetzung des Libanon durch Israel wäre allzu fragmentarisch, würde man die veränderte Rolle der Supermächte in Nahost völlig beiseite lassen. Versucht man, sie in Stichworten zu schildern, so ergibt sich etwa folgendes

Bild: die USA können zurzeit keine wesentliche Vermittlerrolle übernehmen. Sie haben sich in der Beurteilung der Araber zu stark mit jenen Kräften im Staate Israel identifiziert, die im Frühjahr und Sommer 1982 die Invasion des Libanon anbahnten (Alexander Haigs Darlegungen, wonach Washington die israelischen Falken immer wieder zur Zurückhaltung gemahnt habe, werden in der arabischen Welt nicht ernstgenommen). Kommt hinzu, dass die US-Administration den Anfang September 1982 formulierten Nahostplan Ronald Reagans schnell wieder beiseite gelegt, sich vom kurzlebigen Versuch einer ausgeglichenen Politik in der Krisenregion distanziert und wieder zugunsten der israelischen Seite engagiert hat.

Die sporadisch in Washington geäusserten Erwartungen, Jordaniens König Hussein würde sich dem «Friedensprozess» zuwenden, erscheinen illusorisch, denn niemand kann etwas darüber aussagen, was der Monarch durch eine solche Wende gewinnen würde. Faktischen Frieden mit Israel hat er längst, offene Grenzen ebenfalls, und eine Rückgewinnung des 1967 verlorenen Territoriums scheitert an der geschlossenen Haltung des israelischen Polit-Establishments. Käme für den Fall einer Wende noch hinzu, dass Jordanien sich auf Konfliktkurs mit Irak begäbe – doch die Beziehungsachse Amman–Bagdad

wird stärker denn jemals zuvor betont. Kein Tag vergeht, ohne dass das jordanische Fernsehen Bilder von gegenseitigen Besuchen auf mittelhoher und höchster Ebene zeigen würde. Der Grossteil des Materialnachschubs nach dem mit Iran kriegsführenden Irak läuft durch Jordanien, das als Belohnung Öl und Entspannung an seiner östlichen Grenze bekommen hat. Aus diesen und anderen Gründen ist Jordanien eben nicht mit Ägypten vergleichbar, das als Preis für den Frieden mit Israel eindeutige Geschenke erwarten konnte, vor allem die Sinai-Halbinsel und eine massive Steigerung der amerikanischen Wirtschaftshilfe.

Die Vereinigten Staaten sind somit in Sachen Nahost-Politik zu kleinsten Bewegungen verurteilt – und sie mussten erkennen, dass sie ohne die Schaffung eines gemeinsamen Nenners mit der Sowjetunion wahrscheinlich überhaupt nicht mehr weiterkommen können. So vereinbarte die Reagan-Administration, zur Überraschung vieler und insbesondere Israels, den Austausch von Nahost-Informationen mit den Russen auf sogenannter Expertenebene. Was nichts Geringeres bedeutet als die von den USA, wenn auch noch auf informelle Weise, sanktionierte Rückkehr der Sowjets in die internationale Nahost-Diplomatie.

*Erich Gysling*