

perspektiefe



perspektiefe: »Wettbewerb und Konkurrenz in der Arbeitswelt«

Mai 2013 / Nr. 31

Liebe Leserin, lieber Leser,

Konkurrenz und Wettbewerb sind wichtige Elemente arbeitsteiliger und produktiver Wirtschaft. Doch es gibt Formen, die Menschen in ihren Arbeitszusammenhängen belasten, beschädigen, ja zerstören. Arbeit ist nach biblischem Verständnis gewiss nicht statisch, wachstums- oder wettbewerbsfeindlich (siehe die ersten Kapitel der Bibel). Aber die menschliche Arbeit soll dem „Segen“ und dem „Schalom“ des Einzelnen und

der Gemeinschaft dienen. Was aber, wenn etwa Standortpolitik, Arbeitsverdichtung, Rationalisierung nicht mehr das „gute Geschäft“ fördern, sondern letztlich gefährden? Was, wenn Menschen Konkurrenz und Wettbewerb nicht mehr als wirtschafts-, gemeinwohl- und damit kulturfördernd erleben, sondern als psychosoziale Belastung oder gar als existenzgefährdend? Wenn wir Menschen zum Bauen und Bewahren (1. Buch Mose,

2, 15) berufen sind und dies als Teilhabe an Gottes Segenskraft verstanden werden darf, dann ist immer wieder danach zu fragen, wann und warum Arbeitsverhältnisse nicht zum Segen, sondern mitunter zum unproduktiven „Fluch“ werden.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

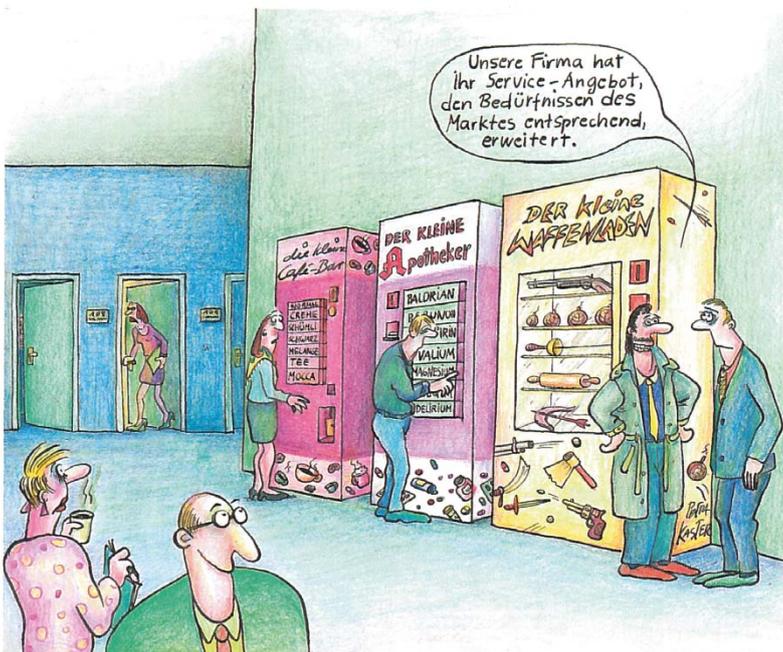
Ihr
Christian Schwindt



STUDIE

Die dunkle Seite von hohen Leistungsanreizen

Konkurrenz belebt normalerweise das Geschäft, aber nicht innerhalb von Firmen zeigt eine Studie. Wenn Kollegen zu sehr miteinander konkurrieren, kommt es zu Sabotage.



si

INFOS ZUR STUDIE

Sabotage in Tournaments: Evidence from a Laboratory Experiment

von Bernd Irlenbusch und
Christine Harbring,
Management Science (2011)

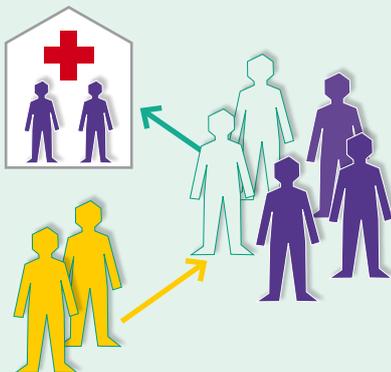
Kostenloser Download der Studie:
<http://bit.ly/sabotage-studie>

HINTERGRUND

Drei Formen der Leiharbeit

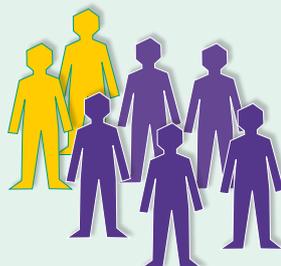
Leiharbeiter werden eingesetzt als ...

... **Ad-hoc-Einsatz**
für Ausgefallene



... **Flexibilitätspuffer**
durch Randbelegschaft

Leiharbeiter



Stammebelegschaft

... **Strategie**
für minimale Personalkosten
und interne Konkurrenz



stärkter Wett-

Quelle: Holst 2009 / Hans-Böckler-Stiftung 2010

Leiharbeit: Stammebelegschaft unter Druck

Ergebnisse einer Studie des Industriesociologen Hajo Holst, Universität Jena

Der Leiharbeits-
einsatz trägt zu einer
»Entwertung des
betrieblichen
Erfahrungswissens
der langjährigen
Stammkräfte« bei.

Hajo Holst, Universität Jena

INFOS ZUR STUDIE

Hajo Holst: Disziplinierung durch Leiharbeit?

Neue Nutzungsstrategien von Leiharbeit und ihre arbeitspolitischen Folgen, in: WSI-Mitteilungen 3/2009

Ergebnisse aus einer noch nicht abgeschlossenen Studie, finanziert von der Otto-Brenner-Stiftung

→ **Längst dient Leiharbeit nicht mehr nur dazu, personelle Engpässe zu überwinden. Sie wird in vielen Betrieben systematisch eingesetzt, um die Rendite zu stabilisieren – und die Stammebelegschaft unter Druck zu setzen.**

Zunächst nutzen Betriebe Leiharbeit, um kurzfristige Personalausfälle auszugleichen. Dann kam Leiharbeit als „Flexibilitätsbuffer“ hinzu. Damit begegnen Betriebe Schwankungen im Auftragsvolumen. Die dritte und historisch jüngste Form ist die „strategische Nutzung der Leiharbeit“, so eine Analyse des Industriesociologen Hajo Holst von der Universität Jena. Dabei geht es dem Wissenschaftler zufolge darum, das unternehmerische Risiko zu minimieren, indem die nicht ohne weiteres kündbare Stammebelegschaft möglichst klein gehalten wird. Holst spricht von einer „Personalpolitik der unteren Linie“. Leiharbeiter werden nicht nur für Hilfstätigkeiten eingesetzt, sondern verrichten die gleiche Arbeit wie Angehörige der Stammebelegschaft. Ausgeliehene und fest angestellte Beschäftigte stehen so in einem direkten Konkurrenzverhältnis.

Der Forscher stützt sich auf rund 80 Interviews mit Personalverantwortlichen, Angehörigen der Stammebelegschaften, Leiharbeitnehmern und Betriebsräten in zwölf Betrieben. Die meisten davon gehören zur Metall- und Elektroindustrie, einer Branche, die besonders

viele Leiharbeiter beschäftigt. Die Erhebung liefert ein recht präzises Bild der neuen Form von Leiharbeit:

Leiharbeit als strategisches Instrument, um Marktrisiken auf Arbeitnehmer abzuwälzen. Betriebe, die Leiharbeit strategisch einsetzen, reagieren damit nicht nur auf Auftragsspitzen. Sie wollen grundsätzlich so wenig feste Verpflichtungen eingehen wie möglich, um die Produktion schnell und kostengünstig verringern zu können, sobald Absatzschwierigkeiten auftreten. Leiharbeit stelle ein „Sicherheitsnetz gegen das Kapazitätsrisiko“ dar, schreibt Holst. Für den Entleihbetrieb hebele der Leiharbeitsinsatz faktisch den gesetzlichen Kündigungsschutz aus. Entlassungskosten würden vermieden. Es müssten weder Sozialpläne aufgestellt noch Abfindungen gezahlt werden. Die Auswirkungen zukünftiger, schwer vorhersehbarer Marktentwicklungen auf Profitabilität und Kapitalrendite seien für die Betriebe so besser kontrollierbar.

Leiharbeiter: „Übernahme wäre ein Fünfer im Lotto“.

Beim strategischen Einsatz von Leiharbeit sind auf den ersten Blick keine Unterschiede zwischen Leiharbeitern und fest Angestellten mehr zu erkennen. Sie arbeiten an denselben Maschinen und besuchen dieselben Fortbildungsseminare. In einigen Betrieben bekommen Leiharbeiter die gleichen Zulagen und Prämien wie die Stammebelegschaft. Von einer Spaltung in Kern- und

ZAHLEN

Zahlen zur Leiharbeit

Rund **eine Million** Menschen arbeiten als Leiharbeiter in Deutschland (2012).

Vermittelt werden die Leiharbeiter von etwa **17.400 Verleihunternehmen**.

Mehr als 40 Prozent der unter 35-Jährigen arbeiten in prekären Beschäftigungsverhältnissen.

Nur sieben von hundert Leiharbeitern schaffen den Sprung in die Festanstellung.

Nur zehn Prozent der neuereinstellten Leiharbeitnehmer waren zuvor langzeit-arbeitslos (12 Monate oder länger).

Alle übrigen haben innerhalb der letzten 12 Monate ihren Job verloren (47 Prozent), waren unmittelbar zuvor beschäftigt (35 Prozent) oder Berufsanfänger (8 Prozent). Für die meisten ist Leiharbeit eine Sackgasse: Nur 7 von 100 Leiharbeitsverhältnissen enden mit einer Übernahme in die Stammebelegschaft.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 1/2012

Leiharbeitnehmer beziehen deutlich niedrigere Einkommen als regulär Beschäftigte, unabhängig von Qualifikation und Bildungsgrad. Mit Fach- oder Hochschulabschluss **verdienen sie im Schnitt rund 34 Prozent weniger**

als ihre festangestellten Kollegen. Unter Beschäftigten mit Berufsausbildung beträgt der Unterschied 44 Prozent, ohne Berufsausbildung 46 Prozent.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 7/2011: Zeitarbeit in Deutschland – aktuelle Entwicklungen

Leiharbeiter sind im Jahr **durchschnittlich 15 Tage krank**, dreieinhalb Tage länger als die Kolleginnen und Kollegen der Stammebelegschaft.

Quelle: Techniker Krankenkasse 2011

aus: Arbeit auf Abwegen, IG Metall Vorstand, Frankfurt am Main, Februar 2012

STUDIE

Randbelegschaft könne keine Rede sein, stellt Holst fest. Trotzdem fühlen sich viele als „Arbeiter zweiter Klasse“. Denn wenn einer nicht die erwartete Leistung bringe, „dann wird er abbestellt, dann ist er weg, da wird nicht lange gefackelt“, wie es einer der Befragten formuliert. Und die Chance, fest angestellt zu werden, ist gering. Das wäre wie ein „Fünfer im Lotto“, sagt ein Leiharbeiter. Der Soziologe Holst notiert: Der Konkurrenzkampf um die knappen Übernahmekancen mache die Leiharbeiter zu angepassten Einzelkämpfern. Sie versuchten permanent, ihre Vorgesetzten von ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft zu überzeugen.

Stammebelegschaft: jederzeit ersetzbar. Die Leiharbeiter machen sich nicht nur gegenseitig Konkurrenz. Da sie die gleichen Arbeiten erledigen und oft über eine gleichwertige Qualifikation verfügen, führen sie der Stammebelegschaft ständig ihre Ersetzbarkeit vor Augen. Der Leiharbeitseinsatz trägt zu einer „Entwertung des betrieblichen Erfahrungswissens der langjährigen Stammkräfte“ bei, schreibt Holst. In Unternehmen, die Leiharbeit strategisch nutzen, gebe es nun einen „statusunabhängigen“ Wettbewerb um knappe Qualifizierungs- und Aufstiegschancen. Leiharbeiter, die Holst zufolge stets mit einem Bein in der Erwerbslosigkeit stehen, fungieren quasi als Ventil, durch das der Konkurrenzdruck des Arbeitsmarktes in die Unternehmen geleitet wird.

Mit freundlicher Genehmigung

von Böckler Impuls aus Böckler Impuls 5/2009

LINKS UND MEDIEN**Tipps zum Weiterlesen**

WSI: Datenbank atypische Beschäftigung
www.boeckler.de/index_wsi.htm

Arbeit auf Abwegen, Zahlen, Daten, Fakten zur Leiharbeit in Deutschland,
IG Metall Bundesvorstand,
Frankfurt am Main, Februar 2012

Svenja Hofert, Jeder gegen jeden.
Der neue Klassenkampf in den Unternehmen,
Redline Wirtschaftsverlag,
München, September 2006

Sandra Richter, Menschen und Markt.
Warum wir den Wettbewerb fürchten und ihn trotzdem brauchen,
Murrmann Verlag, Hamburg, 2012

Sandra Richter, Germanistik-Professorin in Stuttgart, beleuchtet die ganze Bedeutungsbreite des Begriffs Wettbewerb. Den perfekten Wettbewerb gibt es nicht. Richter bezieht die Werke der Weltliteratur von Grimmelshausen bis Zola, von Goethe bis Upton Sinclair und von Thomas Mann bis Wolfgang Herrndorf in ihre Überlegungen ein und verbindet die großen Denker der Ökonomie wie Locke, Marx und Schumpeter mit den Schildbürgern, Nathan dem Weisen und den Buddenbrooks.

Reiner Knieling, Konkurrenz in der Kirche.
Praktisch-theologische Untersuchungen zu einem Tabu, Neunkirchener Verlag, 2006

Wer in den gegenwärtigen Verteilungskämpfen sinnvoll kooperieren will, muss mit Konkurrenz konstruktiv umgehen können. Wie das gelingen kann, fragt Reiner Knieling in diesem Buch. Er zeigt exemplarisch an Pfarrerinnen und Pfarrern, wie sie mit zwischenmenschlicher Konkurrenz umgehen und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen.

Hans Jochen Boecker, Konkurrenzgeschichten in der Bibel.
Konkurrenz als menschliches Grundphänomen in biblischer Beleuchtung,
Fromm Verlag, Saarbrücken, 2012

Work Hard Play Hard,
Film von Carmen Losmann.
www.workhardplayhard-film.de
Der Film zeigt wie die neue Arbeitswelt mit immer raffinierteren Methoden die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigern will.

Charta der Vielfalt
www.charta-der-vielfalt.de

Boehringer Ingelheim
www.boehringer-ingelheim.de

INTERVIEW**Dialog fördert Kooperation im Unternehmen**

Interview mit Thorsten Pöhl, Corp. Div. Talent Management, Boehringer Ingelheim GmbH



»Vielfalt fördert Kreativität und bereichert.«

Thorsten Pöhl

→ **Diversity Management in Unternehmen hat das Ziel, deren Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu stärken. Dazu sollen die unterschiedlichen Fähigkeiten und Talente so entwickelt werden, dass sie sich produktiv ergänzen und gegenseitig verstärken. Was tut Boehringer Ingelheim, um dieses Ziel zu erreichen?**

Thorsten Pöhl: Diversity und Inklusion sind Themen, die schon frühere Gesellschafter – Generationen unseres Familienunternehmens in unserem Leitbild, der Formulierung unserer Unternehmensgrundsätze, aufgenommen haben. Dies hat für uns zwei wesentliche Motivationen. Zum Einen ist die ethische Einstellung zu

den Mitarbeitern ungeachtet des Geschlechts, der Herkunft oder anderer persönlich individueller Attribute konsequent aus unseren Unternehmenswerten abzuleiten. Zum anderen sind wir überzeugt, dass Vielfalt für den Erfolg unseres Unternehmens in einer sich rapide wandelnden Unternehmensumwelt von entscheidender Bedeutung ist.

Vielfalt fördert Kreativität und bereichert. Man versteht so auch die Welt, in der wir erfolgreich arbeiten wollen, am besten, wenn man sie im Unternehmen reflektiert. Also Mitarbeiter aus allen gesellschaftlichen Gruppen und Geographien im Unternehmen zusammenarbeiten lässt. Und schließlich wollen wir für alle Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber sein, bei dem alle >>

**VERANSTALTUNGS-
ANKÜNDIGUNG**

**Grenzenloser Wettbewerb –
Wer gewinnt und wer verliert?**

**Forum Kirche, Wirtschaft,
Arbeitswelt 2013**

Mittwoch, 12. Juni 2013
10.00 Uhr bis 16.00 Uhr

Zentrum Gesellschaftliche
Verantwortung der Evangelischen
Kirche in Hessen und Nassau
Albert-Schweitzer-Straße 113-115
55128 Mainz

Wie funktioniert Wettbewerb in
einer globalisierten Welt?
Welche Auswirkungen hat er auf
den Arbeitsalltag von Millionen
Erwerbstätigen?
Braucht Wettbewerb Grenzen und
wenn ja, wer muss sie setzen?

Tagung mit Dr. Ulrich Thielemann,
Direktor der Denkfabrik für
Wirtschaftsethik in Berlin,
Carmen Losmann, Regisseurin des
Films „Work Hard – Play Hard“,
Armin Herber, Betriebsrat Opel
Rüsselheim. Weitere Referenten
sind angefragt.

Anmeldung bis 29. Mai 2013

Hanne Münch, Zentrum
Gesellschaftliche Verantwortung
Telefon: 06131 28744 35
E-Mail: h.muench@zgv.info

Mitarbeiter ausschließlich nach ihrer Leistung und Fähigkeit gefördert und entwickelt werden.

Sich klar zu machen, welche Bedeutung Diversity und Inklusion im Unternehmen hat und warum man sich damit auseinandersetzen sollte, ist unseres Erachtens auch der erste Schritt im sogenannten Diversity Management. Es muss allen im Unternehmen klar sein, warum wir uns mit dem Thema beschäftigen. Neben den Gesellschaftern ist es unsere Unternehmensleitung, die sich intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und es sich zu eigen gemacht hat. So tragen wir die Diskussion weiter in die verschiedenen Ebenen des Unternehmens hinein. Diversity Management heißt damit auch, einen intensiven Dialog im Unternehmen mit den Mitarbeitern zu initiieren, um das Thema, seinen Wert und Nutzen für das Unternehmen überall verständlich und seine spezifische Relevanz für die Mitarbeiter deutlich zu machen.

Dabei ist es wichtig, dass sich die Leitungsebene engagiert und für alle sichtbar beteiligt. Bei Boehringer Ingelheim unterstützen wir diesen Dialog zusätzlich mit Workshops, Materialien und Daten aus dem Unternehmen und Mitarbeiterbefragungen. So kann jeder Verantwortliche analysieren, wie sein Verantwortungsbereich in Sachen Diversity und Inklusion aussieht und festlegen, welche weiteren Entwicklungsschritte sinnvoll wären.

Um Ideen anzuregen, lassen wir erfolgreiche Vorbilder ihren Weg schildern. Und natürlich unterstützen wir verschiedene Mitarbeitergruppen wie z. B. Familien mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, um die Vielfalt in unserem Unternehmen zu fördern.

→ Sie legen besonderen Wert auf die Förderung unterschiedlicher Talente. Wie gelingt es dabei,

eine gute Balance zu halten zwischen dem erwünschten Wettbewerb zwischen Mitarbeitenden z. B. um Beförderungen und Führungsfunktionen und der gleichzeitig notwendigen kollegialen Kooperation?

Thorsten Pöhl: Das ist eine interessante Frage. Zunächst machen wir unser sogenanntes Talent Management für alle Mitarbeiter und alle Ebenen. Es geht dabei darum, alle Mitarbeiter konsequent weiterzuentwickeln, damit sie in der sich wandelnden Umwelt mit sich verändernden Aufgaben auch zukünftig den beruflichen Anforderungen gewachsen sind. Dies ist wichtig für unsere Wettbewerbsfähigkeit und auch eine Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern. Darüber hinaus müssen wir natürlich Mitarbeiter auch für weiterführende Aufgaben und Führung entwickeln. Wie Mitarbeiter hierzu identifiziert werden, haben wir in standardisierten und transparenten Abläufen festgelegt. Leitendes Prinzip dabei ist die Leistung der Mitarbeiter und ihre Fähigkeit, neu erworbenes Wissen erfolgreich anzuwenden. Dies ist eine Voraussetzung für die weitere Entwicklung in neue und größere Verantwortung. Somit beurteilen wir die Leistung und Entwicklungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter ohne eine direkte Wettbewerbssituation zu schaffen und entwickeln unsere Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Wünschen und natürlich auch unseren Anforderungen entsprechend weiter.

→ Welche Rolle spielen dabei Führungskräfte? Wie werden sie qualifiziert, und fließt dies auch in die (möglicherweise auch entgeltrelevante) Formulierung und Evaluierung der individuellen Zielerreichung ein?

Thorsten Pöhl: Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle. Sie prägen die Unternehmenskultur, sind Vorbilder und setzen Anreize zum Verhalten der Mitarbeiter. Deshalb ist es uns nicht nur wichtig darauf zu achten, was unsere Führungskräfte erreichen, sondern auch wie sie es erreichen. Dies muss konform mit unseren Werten, unserer Kultur und unserem Leitbild sein. Deshalb werden alle Mitarbeiter und insbesondere unsere Führungskräfte in der jährlichen Leistungsbeurteilung auch bezüglich ihrer Führungskompetenz beurteilt. Und eine positive Leistungsbeurteilung auch dieser Dimension ist die Voraussetzung für weitere Entwicklungsschritte unserer Mitarbeiter. Natürlich unterstützen wir unsere Mitarbeiter dabei, ihre Führungskompetenz weiterzuentwickeln. Ein tragendes Element ist hier direktes und offenes Feedback. Außerdem legen wir Wert auf die Teilnahme unserer Mitarbeiter an Führungskräftebildungen und fördern die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter im Coaching.

Das Interview führte Dr. Brigitte Bertelmann, Referat Wirtschaft und Finanzpolitik im Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung.

HINTERGRUND

Konkurrenz und Arbeitsdruck kann zu Burn-out führen

Krankheitstage durch das Burn-out-Syndrom
2004 bis 2011



Quelle: Gesundheitsreport 2012, BKK-Bundesverband

AU-Tage je 1.000 Mitglieder ohne Rentner

„Wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein“

Konkurrenz und Wettbewerb aus sozialetischer Perspektive

→ **Konkurrenz belebt das Geschäft, sagt man. Menschen messen sich miteinander. Sie streiten darüber, wer etwas besser kann, oder wessen Charme ihm die Sympathien der Menschen in höherem Maß zuteil werden lässt. Das gehört wohl zu unserer Natur. Die Bibel erzählt an vielen Orten von Konkurrenz unter Geschwistern – Kain und Abel, die Josephsgeschichte, Jakob und Esau oder Maria und Martha – und auch die Jünger Jesu überlegen, wem wohl die Auszeichnung zuteil wird, im Himmelreich neben Jesus sitzen zu dürfen.**

„Da rief Jesus sie zu sich und sprach zu ihnen: Ihr wisst, die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder, und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein“ (Mk 10, 42f.).

Auch wenn christliche Sozialethik nicht darin besteht, biblische Zitate zur Grundlage ihrer Argumentation zu machen, so hat sie sich an der Lebenshaltung, die im biblischen Zeugnis überliefert ist, zu orientieren und diese Haltung zum Maßstab ihrer Besinnung zu nehmen.

In dem Jesus zugeschriebenen Wort wird eine schlichte Alternative eröffnet: Es gibt eine Art von Konkurrenz, die durch Gewalt entschieden wird, und es gibt eine andere Konkurrenz, die zwar auch Konkurrenz ist, aber nicht durch Gewalt entschieden wird, sondern durch einen anderen Maßstab, der mit „Dienst“ und „Knechtschaft“ umschrieben wird.

Was hier mit etwas altertümlichem Vokabular angesprochen wird, ist die Gegenüberstellung eines Wettstreites, der entweder ein Wettstreit gegeneinander ist oder aber ein Wettstreit miteinander im Engagement für ein gemeinsames Anliegen – die Qualität der hergestellten Möbel in einer Möbelwerkstatt, den bestmöglichen Standard in der Betreuung von Pflegebedürftigen in einem Pflegeheim, die Schönheit der Grünanlagen in einer Kommune. Konkurrenz und Wettbewerb unter dem Vorzeichen von Gewalt wird zu einer Degeneration der sozialen Welt führen, unter dem Vorzeichen von Dienst jedoch zu ihrem Aufschwung beitragen.

Theoretisch ist die Sachlage klar: Ein Wettbewerb, der ein Wettstreit um die möglichst gute Erledigung eines Sachanliegens ist, wird durch diese „Sache“ diszipliniert und versachlicht. „Gewinner“ ist in diesem Wettbewerb derjenige, der, gemessen am Maßstab, den die „Sache“ selbst vorgibt, das beste Ergebnis vorzuweisen hat – den besseren Schrank, die sorgfältigere Pflege, die Grünanlage mit den üppiger blühenden Blumen. Eine gute Schreinerin „dient“ dem Holz und vergewaltigt es nicht. Ein guter Pfleger ist „Diener“ und nicht „Herr“ der pflegebedürftigen Person. Eine gute Gärtnerin zieht nicht an den Pflanzen, um sie zum Wachsen zu bringen, sondern sie hegt und pflegt sie. Eine Niederlage in diesem Wettstreit tut weh, aber sie lässt sich verschmerzen, weil sie sachlich begründet ist. Ein anderer

hat sich eben noch besser in die „Sache“ vertieft, als man selbst es bisher konnte. Man kann an einer solchen Niederlage wachsen, weil die Sache selbst vorgibt, woran man zu arbeiten, in welcher Hinsicht man sich zu verbessern hat. Letzten Endes haben hier alle gewonnen – auch der Verlierer, da er an Erfahrung gewonnen hat, wie er der gemeinsamen Sache besser dienen kann.

Was hier knapp mit „die Sache“ und „sachlich“ angesprochen wird, ist in der Realität natürlich höchst kompliziert. Es mag sein, dass jemand handwerklich der beste Schreiner unter den Lehrlingen ist, aber dennoch nicht so gut ins Team passt wie ein anderer. Doch auch dies ist ein sachlich nachvollziehbares Kriterium, das jenes andere ergänzt und mit Gründen an Bedeutung übertreffen mag. Sachliche Gründe sind komplex und nie simpel, weil unser Leben eben komplex und alles andere als simpel ist. Aber damit „sachlich“ und transparent umzugehen – und dies von den Entscheidungsträgern auch einzufordern –, eröffnet Reifungschancen für alle Beteiligten auch in Niederlagen.

Ein Wettbewerb, der dagegen ein Wettstreit gegeneinander ist – um das höhere Gehalt oder überhaupt um den Arbeitsplatz, um den für das Überleben der Firma notwendigen Auftrag oder um die unverzichtbaren Rohstoffe zur Aufrechterhaltung der Produktion –, ohne sachlich diszipliniert zu sein und der durch Gewalt, Trickserie, Intrigen oder Sabotage gewonnen werden kann, hinterlässt nur Verlierer. Das gilt auch dann, wenn Kriterien herangezogen werden, die nur vorgeblich „sachliche“ Gründe sind, faktisch ihre Geltung aber nur der Lobbytätigkeit interessierter Kreise mit entsprechender Macht verdanken.

Maßstab des Sieges ist hier nicht ein sachliches Anliegen, sondern nur noch das bloße Faktum des Sieges über den Konkurrenten. Daher kann der Wettbewerb auch nicht mehr aus sich selbst heraus dis-

zipliniert und versachlicht werden. Ein solcher Wettbewerb schafft eine Lage der permanenten und allumfassenden Unsicherheit, da es für den Sieg nicht mehr ausreicht, den Blick auf die Sache zu richten, an der man sich abmüht.

Hier haben am Schluss alle verloren, da letztlich niemand sagen kann, er habe dazugelernt. Das einzige, was sich sagen lässt, ist „Glück beziehungsweise Pech gehabt!“. Da es kein sachlicher Grund war, der den Sieg zu erringen half, ist völlig unabsehbar, welche Gründe – welche Tricks oder Intrigen – beim nächsten Wettstreit den Ausschlag hinsichtlich Sieg oder Niederlage geben werden.

Aus Sicht der christlichen Sozialethik gehören Konkurrenz und Wettbewerb zwar zur *conditio humana* hinzu. Aber human gestaltet wird diese anthropologische Konstante nur dort, wo als Kriterium über die Platzierung in diesem Wettbewerb nur sachliche Gründe akzeptiert werden.



»Konkurrenz und Wettbewerb unter dem Vorzeichen von Gewalt wird zu einer Degeneration der sozialen Welt führen.«

Pfarrer Dr. Ralf Stroh

Pfarrer Dr. Ralf Stroh | Referent für Wirtschafts- und Sozialethik
im Zentrum Gesellschaftliche Verantwortung