

SITZUNGSBERICHTE DER LEIBNIZ-SOZIETÄT

Band 91 • Jahrgang 2007

trafo Verlag Berlin

ISSN 0947-5850 ISBN 978-3-89626-691-0

Inhalt

01 Dieter Kirchhöfer: Vorwort

Eröffnung

*02 Matthias Platzeck: Grußwort für die 5. Toleranzkonferenz
Mittelstandsverband Oberhavel*

03 Michael Blumenthal: Zusammenleben im 21. Jahrhundert

Beiträge

*04 Jörg Rösler: Corporate Identity (C.I.) für privatisierte ostdeutsche
Großbetriebe nach 1990*

*05 Lothar Ebner: Konkurrenz und Kooperation in den zwischenbetrieblichen
Beziehungen in der Form von Netzwerken*

*06 Metod Miklus: Auf dem Weg von Intoleranz zu Toleranz. Aktion
Sühnezeichen Friedensdienste - Geschichte und Begriffe eines
Praxisbeispiels*

07 Herbert Meißner: Wirtschaft und Toleranz

*08 Dieter Kirchhöfer: Toleranz - die Basis einer solidarischen oder sozialen
Ökonomie*

*09 Peter Redemann: Warum beschäftigt sich der Mittelstandsverband
Oberhavel mit dem Thema "Toleranz"?*

Dokumente

10 Oranienburger Aufruf

*11 Rückblick auf die 4. Gemeinsame Wissenschaftliche Konferenz
der Leibniz-Sozietät e.V. und des Mittelstandsverbandes Oberhavel e.V.
2005*

Vorwort

Der Sammelband zur 5. Gemeinsamen Wissenschaftlichen Konferenz der Leibniz-Sozietät und des Mittelstandsverbandes Oberhavel am 23. September 2006 enthält die Referate und Diskussionsbeiträge auf der Konferenz zum Thema „Toleranz im Spannungsfeld ökonomischer Prozesse und Verhältnisse“. Besonderes Gewicht erhielt die Konferenz durch das Hauptreferat und die Diskussion mit Prof. Dr. Michael Blumenthal, Ehrenbürger der Stadt Oranienburg, Direktor der Stiftung Jüdisches Museum Berlin und ehemaliger Finanzminister der USA, der sich bereit erklärt hatte, auf der Konferenz zum Thema „Zusammenleben im 21. Jahrhundert“ zu sprechen.

Die Konferenz stand in der konzeptionellen Vorbereitung vor dem Problem, dass sich die gegenwärtig global entwickelnde Wirtschaft mit einem erbarmungslosen Konkurrenzkampf und feindlichen Firmenübernahmen, mit dem Streben nach der Sicherung nationaler Standortvorteile und dem Abbau sozialer Leistungen in den Betrieben der Idee der Toleranz zu versperren scheint. Bekenntnisse zu Toleranz im Rahmen globaler Verteilungskämpfe erscheinen nicht nur unglaubwürdig, sondern geben offensichtlich auch der wissenschaftlichen Erkenntnis wenig Raum. Selbst der Begriff „Toleranz“ scheint sich angesichts kapitalistischer Profitmaximierung und sich verschärfender Interessengegensätze zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern einer adäquaten Beschreibung der realen Sachverhalte zu verweigern.

Die Konferenz suchte Antworten in verschiedenen Richtungen. Zum einen gibt es auch innerhalb der kapitalistischen Ökonomie Spielräume für moralische Werte und wertgesteuerte Handlungen, für die vielleicht mit den altbürgerlichen Vorstellungen von menschlichem Anstand, Verlässlichkeit und Ehrlichkeit ein Feld zu besetzen wäre, dass gegenwärtig unbestellt bleibt. Bis heute ist es z.B. nicht gelungen, eine Art Ehrenkodex der Beziehungen zwischen Unternehmen zu erarbeiten. Informell besteht jedoch im öffentlichen Bewusstsein ein stiller Konsens darüber – auch wenn feindliche Übernahmen und Bereicherungsszenarien dagegen sprechen – was sich auch im ökonomischen Handeln „gehört und was sich verbietet“. Eine solche Fragestellung besitzt vor allem im Bereich der Klein- und Mittelständischen Be-

triebe hohe ökonomische Relevanz. Für Unternehmen dieser Dimension haben gegenseitiges Vertrauen und Zuverlässigkeit eine existentielle Bedeutung für Fortbestehen und Weiterentwicklung. Ein nachhaltiges ökonomisches Agieren in einer Region setzt einen Grundbestand an moralischen Beziehungen der Unternehmen voraus. Toleranz erweist sich in diesen Bereichen als ökonomische Ressource. Ökonomische Vernetzungen und Netzwerke in Form von branchenspezifischen und branchenübergreifenden Clustern bedürfen regelrecht eines Fundus gegenseitiger Verlässlichkeit, der aus gegenseitigem Respekt und wechselseitiger Empathie erwächst. Dabei könnte es ein Trugschluss sein, Toleranz als Konfliktlosigkeit zu deuten. Gegenseitiges Vertrauen erwächst auch auf der Grundlage einer entwickelten Streitkultur.

Eine andere Variante der Argumentationen der Veranstalter verwies auf den Zusammenhang zwischen den sozialen und kulturellen – den sog. „weichen“ – Standortbedingungen und effizienter Produktivität der Unternehmen. Es ist unbestrittene Tatsache, dass erst in einem lebendigen sozialen Kontext nachhaltig Innovationen und Innovationsbereitschaft entstehen. Die menschliche Arbeitskraft reproduziert sich effizient nur in einem Umfeld, in dem bestimmte Balancen zwischen Arbeiten, Lernen und Leben realisiert werden können. Das soziale Umfeld ist dabei ein Bereich, in dem nicht nur ständig neue Innovationen entstehen, sondern selbst eine innovationsfördernde Sphäre, die Toleranz und Vertrauen bedarf und zugleich hervorbringt.

Im besonderen Maße – und das war eine dritte Überlegung der Veranstalter – besteht ein oft vernachlässigter Zusammenhang zwischen sozialem Frieden und gewinnorientiertem Wirtschaften. Permanente Verstöße gegen die Toleranz in den Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern gefährden genau diesen Frieden. Betriebsverfassung, betriebliche Mitbestimmung, Tarifverträge bilden – auch wenn gelegentlich von Unternehmerseite in Frage gestellt – Rahmenbedingungen eines effizienten Wirtschaftens und somit auch Standortbedingung für ein dynamisches Wirtschaftswachstum.

Auch diese Konferenz ließ wie alle vorangegangenen Zusammenkünfte vieles Wünschbare offen, manches wurde nur angedeutet, gegen anderes Vorgetragene lassen sich Einwände bringen. Gedanken zur solidarischen oder sozialen Ökonomie, zur Ökonomie der Gemeinwesenarbeit und -ökonomie oder zum Empowerment hätten das Themenfeld sicher bereichert.

An der Konferenz nahmen mehr als 60 Personen teil, unter ihnen der Bürgermeister von Oranienburg Hans-Joachim Laesicke und die Bundestagsab-

geordnete Angelika Krüger-Leißner. Besonders erfreut waren die Veranstalter, dass Schüler des Runge-Gymnasiums Oranienburg an der Veranstaltung teilnahmen und sich an der Diskussion mit kritischen Fragen beteiligten.

Der Konferenz war ein Grußwort des Ministerpräsidenten des Landes Brandenburg Herrn Platzeck zugegangen, das einleitend in diesem Band enthalten ist.

Als Referenten traten neben Prof. Blumenthal die Professoren Jörg Rösler zum Thema „Toleranz und Intoleranz bei der Entwicklung einer neuen Corporate Identity für privatisierte ostdeutsche Betriebe“, Lothar Ebner zum Thema „Regionale Netzwerke – Ihre Vorteile und Probleme“ und der Geschäftsführer der B.R.A.H.M.S. AG, Dr. Metod Miklus, zum Thema „International agierender Mittelstand und Toleranz“ auf. Im Sammelband sind außerdem drei Beiträge zu den Themen „Wirtschaft und Toleranz“ (Prof. Herbert Meißner) und „Toleranz als Basis einer solidarischen oder sozialen Ökonomie“ (Prof. Dieter Kirchhöfer) und „Warum beschäftigt sich der Mittelstandsverband Oberhavel mit dem Thema Toleranz“ (Peter Redemann) enthalten, die nicht mehr auf der Konferenz vorgetragen werden konnten. Die Autoren tragen allein die Verantwortung für die Inhalte und die sprachliche Gestaltung.

Der Dank gilt wie schon bei den vorangegangenen Veranstaltungen den Mitgliedern und Mitarbeitern des Mittelstandsverbandes Oberhavel e.V. und dessen Vorsitzenden Herrn Prof. Ebner, der wesentlich die umfangreiche Vorbereitungsarbeit trug.

Dieter Kirchhöfer

Grußwort für die 5. Toleranzkonferenz Mittelstandsverband Oberhavel



Liebe Gäste der 5. Toleranzkonferenz in Oranienburg,

als Schirmherr dieser Veranstaltung freue ich mich sehr, Sie alle in Oranienburg begrüßen zu können.

Oranienburg, dieser Ort der deutschen Geschichte, an dem Toleranz und Intoleranz so eng beieinander liegen, zeigt schmerzhaft auf, wie viel unendliches Leid eine höchst maßlose intolerante Rassenideologie über die Menschen zu bringen vermag. Und gerade in diesen Tagen, im Gedenken an den 11. September 2001, erinnern

wir uns so überaus intensiv daran, wie bedeutsam Toleranz und das damit verbundene Miteinander für jeden Menschen sind.

Seit nunmehr fünf Jahren kommen international etablierte Wissenschaftler der Leibniz-Sozietät mit Unternehmensvertretern der Region zu einem Gedankenaustausch zum Themenkomplex Toleranz und Wirtschaft zusammen. Der Kreis der Interessierten ist breit gestreut. Über Schülerkolloquien beziehen Sie junge Leute in Ihre Überlegungen mit ein. An Beispielen machen Sie deutlich, wie unerlässlich gelebte Toleranz für die eigene Zukunft ist. Ich halte es für ausgesprochen wichtig, auf diese Zusammenhänge von Wirtschaft und Toleranz nachdrücklich hinzuweisen.

Wir alle sind uns darin einig, dass die Zukunft und Wohlfahrt unseres Landes nur über hochwertige Arbeitsplätze zu gestalten sind. Nach meiner festen Überzeugung geben oftmals die so genannten weichen Standortfaktoren den letzten Ausschlag, wo Ansiedlungen entstehen. Heute geht man dahin, wo ein lebens- und liebenswertes Umfeld existiert. Da liegen Brandenburgs Stärken! Wir müssen, können und werden mit Talenten, Technologien und Toleranz für unser Bundesland werben.

Die Zusammenarbeit mit der BTU Cottbus und der FH Lausitz bietet dem Oberhavelkreis eine wichtige Grundvoraussetzung für die Entwicklung der Region. Kooperationen zwischen Forschung und Wirtschaft leisten bereits heute bemerkenswerte Beiträge. Sie alle wissen um die Bedeutung von Entwicklungsergebnissen, aus denen marktfähige Produkte entstehen können.

Ich wünsche Ihnen informative, kommunikative und offene Gespräche in Oranienburg.

Ihr

Matthias Platzeck

Michael Blumenthal

Zusammenleben im 21. Jahrhundert



Sehr verehrter Herr Vorsitzender,
lieber Herr Bürgermeister Laesicke,
sehr geehrte Frau Krüger-Leißner,
liebe, alte Freunde aus Oranienburg und neue
Besucher,
liebe Schülerinnen und Schüler des Runge-
Gymnasiums,
meine Damen und Herren,

ich begrüße Sie, freue mich und fühle mich auch
geehrt, dass Sie so zahlreich heute erschienen
sind, um sich das Wenige, was ich Ihnen zu sa-
gen habe, anzuhören.

Zu Beginn habe ich eine gute und schlechte Nachricht für Sie:

- Mir ist im Programm eine Stunde zugestanden worden, aber die gute Nachricht, die ich für Sie habe, ist, dass ich nicht die gesamte Stunde in Anspruch nehmen werde.
Denn das wäre viel zu lang, und ich würde Gefahr laufen, dass Sie ein kleines Schläfchen halten während der letzten Minuten. Oder an etwas Anderes, Interessanteres denken würden.
- Die schlechte Nachricht ist, dass ich mich zwar einerseits habe überreden lassen, hier über das im Programm ausgedruckte Thema zu sprechen, obwohl ich absolut kein Experte zu diesem Thema bin, andererseits aber – und da warne ich Sie im Vorhinein – habe ich Ihnen wahrscheinlich nicht furchtbar viel Neues dazu zu sagen. Viele der von mir vorgetragenen Gedanken und Fakten werden Ihnen vermutlich bereits bekannt sein.

Für mich ist es nicht nur eine Ehre, sondern – verargen Sie mir diese Bemerkung nicht – auch eine gewisse Genugtuung, heute zu Ihnen hier in meiner

Geburtsstadt über das Thema der Toleranz zu sprechen. Denn auch in Oranienburg war Toleranz zu gewissen Zeiten ‚Mangelware‘.

Ich habe gelesen, dass die Leibniz-Sozietät seit ungefähr 1700 besteht. Herr Laesicke hat bereits erwähnt, dass Oranienburg selbst eine lange Geschichte hat.

Meine Vorfahren sind bereits um 1700 in Brandenburg gewesen. Zwar noch nicht in Oranienburg, sondern sie sind hin- und hergependelt zwischen Pritzwalk und Wittstock. Aber um 1800 herum kamen sie nach Oranienburg. Meine Vorfahren sind also genau das, was Herr Laesicke in seiner Begrüßung beschrieben hat: Sie gehörten zu diesen Eiferern, die vor hunderten von Jahren erst den Ort Bötzwow, später Oranienburg als Bürger geprägt haben.

Ich weiß nicht genau, wie lange vor 1700 meine Familie schon in dieser Region war. Ich konnte ihre Wohnorte nur bis etwa 1700 zurückverfolgen. Damals lebten meine Ur-Ur-Ur-Ur-Ur-Großeltern zunächst in Wittstock und zogen dann nach Pritzwalk.

Mein Ur-Urgroßvater und mein Urgroßvater waren die ersten der Familie, die nach Oranienburg kamen.

Durch meine Familienvorfahren und meine Ursprünge hier verbindet mich also einiges mit der Region und mit

- der Leibniz-Sozietät
- dem Mittelstandsverband Oberhavel
- wie auch der Toleranz.

Denn als meine Familie hier zuwanderte, konnte man kaum von Toleranz gegenüber jüdischen Bürgern sprechen. Die Juden lebten zu dieser Zeit abgesondert, wurden ziemlich diskriminiert, und man sah auf sie herab – aber man tolerierte sie. Doch das Wort „Toleranz“ muss in diesem Fall anders definiert werden. Man tolerierte sie eben, weil sie entweder etwas Kapital brachten oder wirtschaftlich wertvolle Leistungen erbringen konnten und auch weil sie Jobs schafften.

Meine Familienvorfahren waren mittelständische Unternehmer, Geschäftsleute in dieser Stadt Oranienburg – da beziehe ich mich nun schon auf eine Zeit, von der ich dank den persönlichen Erzählungen meiner Eltern und Großeltern etwas weiß. Deshalb liegen mir die beiden Organisationen, die diese Toleranzkonferenzen organisieren, und auch der Schirmherr dieser Konferenz, der Ministerpräsident von Brandenburg, Herr Platzbeck, natürlich sehr am Herzen.

Die Frage der Toleranz bewegt mich aber auch aus anderen Gründen. Befassen wir uns mit der Toleranz, weil das besonders für Oranienburg wichtig

ist? Oder liegt es daran, dass es eine besondere Bedeutung hat, dass ich heute vor Ihnen stehe und dass ich seit einigen Jahren wieder oft in mein Geburtsland komme? Oder hängt das damit zusammen, dass ich durch einen geschichtlichen Zufall in die „jüdische Museumsgeschichte“ reingerutscht bin?

Das hatte ich nicht geplant, das hat sich so ergeben. Der Aufbau und die Leitung des Jüdischen Museums in Berlin sollte, als ich es übernommen habe, eine Sache von 18 bis 24 Monaten sein. Wie Sie sehen können, meine Damen und Herren, sind es jetzt schon neun Jahre. Und ich komme immer noch fünf- oder sechsmal im Jahr nach Deutschland.

Das ermöglicht mir im privaten Bereich die Toleranz meiner lieben Ehefrau, die es mir immer noch erlaubt, für möglichst nicht mehr als zwei Wochen pro Fahrt hierher zu kommen.

Warum komme ich immer wieder hierher? Weil es eben dieses Problem der Toleranz gibt. Und weil es dieses Museum gibt, das sich genau damit befasst, und das besonders jungen Menschen etwas über ihre eigene Geschichte zu erzählen hat. Und weil Menschen mit meiner Vergangenheit auch eine Pflicht haben, den Gedanken der Toleranz weiter zu geben und unserer Jugend zu zeigen und zu erklären, dass das harmonische Zusammenleben zwischen verschiedenen Religionen, Rassen, Völkern und Kulturen notwendig und nützlich ist. Erfreulich ist, dass dieses Museum sehr erfolgreich geworden ist, und viele, viele hunderttausende von jungen Menschen zu uns kommen. Damit sind wir eines der meist besuchten Museen in Berlin. Fast eine dreiviertel Million Besucher pro Jahr haben wir, davon sind mehr als ein Drittel junge Menschen. Für ein historisches Museum in der Bundesrepublik ist das sehr überraschend.

Und dann freue ich mich natürlich – und nicht nur der schönen Blumen wegen – dass zwei Schüler des Runge-Gymnasiums zur Konferenz gekommen sind und ich sie wieder gesehen habe. Ich bin stolz darauf, ein Pate dieses Gymnasiums zu sein.

Ich habe viele Schulen in der ganzen Bundesrepublik besucht, aber das Runge-Gymnasium liegt mir sehr am Herzen. Nicht nur weil es in Oranienburg ist, sondern weil es das Thema Toleranz selbst in seinem Untertitel verankert hat. Und das ist natürlich eine besonders schöne Sache.

Ich habe gesagt, dass ich Ihnen nicht viel Neues präsentieren werde. Ich sehe meine Aufgabe mehr darin, einen Rahmen für die folgenden Beiträge zu setzen und markante Punkte herauszugreifen bei der Unterhaltung, die sich daraus hoffentlich ergeben wird. Die Beiträge von Prof. Rösler, Dr. Miklus

und Prof. Ebner werden für eine anregende und weiterführende Diskussion sorgen.

Ich möchte aber auch betonen, dass ich, obwohl ich auf deutsch zu Ihnen spreche, meine Bemerkungen zu diesem Thema natürlich – und das müssen Sie verstehen – vom Gesichtspunkt eines Amerikaners und eines amerikanischen Geschäftsmannes abgebe.

Ich habe in meiner Karriere drei große Unternehmen geleitet, vier Kinder durchs Studium gebracht, von der Grundschule bis in die Universität, und habe in verschiedenen Teilen unseres Landes gelebt, ob es in San Francisco war, in Detroit im Staate Michigan, oder in New York und Princeton – an all diesen Orten leben die verschiedensten Religionen, Kulturen und Menschen aus allen Teilen der Welt mehr oder weniger friedlich zusammen.

Die USA sind ein Land, in das in den letzten fünfzehn Jahren jedes Jahr 150.000 bis 200.000 Einwanderer aus allen Teilen der Welt gekommen sind – in manchem Jahr auch mehr –, die dort integriert werden müssen und sich im Laufe weniger Jahre auch verhältnismäßig schnell selbst integriert haben – in einem solchen Land ist Toleranz ein wichtiges Gut.

Und so können Sie heute in New York City 24 Stunden lang wunderbar in Nachtläden einkaufen, die von Koreanern geführt werden. Billig und gut. – Na, nach Mitternacht nicht ganz so billig, da ist ein kleiner Aufschlag mit dabei. Da gibt's die neusten, modernsten Tankstellen – was heißt Tankstellen? Man kauft dort viel mehr als nur Benzin! Tankstellen, die merkwürdigerweise die Sikhs mit langen Bärten und Turbanen bei uns eingeführt haben, worauf sie sich spezialisiert haben. Sie können fantastisch vietnamesisch essen in den verschiedensten Teilen des Landes und so weiter und so weiter. Ob es Kubaner sind in Florida, ob es Mexikaner sind in Texas oder Kalifornien, unsere Wirtschaft könnte gar nicht auf allen Ebenen so florieren ohne diese Menschen. Wir sind nun einmal ein Einwanderungsland, und bei uns funktioniert das!

Und ich beobachte mit großem Interesse, wie dies anfängt, auch hier zu funktionieren. Aber die Unterschiede sind natürlich immer noch sehr klar erkennbar.

Wenn ich mit Ihnen über dieses Thema spreche, dann ist es natürlich vom Gesichtspunkt eines amerikanischen Bürgers aus, der selbst innerhalb kürzester Zeit in Amerika integriert wurde, denn ich kam als staatenloser Flüchtling nach Amerika, und habe diese Situation mit meiner Familie selbst miterlebt. Und ich musste auch im Geschäftsleben lernen, mich schnell anzupassen.

Erlauben Sie mir einige Bemerkungen, die aus meiner Sicht die Grundlagen für das Zusammenleben im 21. Jahrhundert darstellen.

Wie kam es überhaupt zu dem Titel meines heutigen Vortrages? Meine Sekretärin sagte: „Die wollen einen Titel haben in Oranienburg!“ Und spontan antwortete ich: „Zusammenleben im 21. Jahrhundert“! Als ich mir dann Notizen zu meiner heutigen Ansprache machte, wurde mir bewusst, dass ich dieses Thema angegeben hatte, ohne mir genau zu überlegen, was dahinter stecken soll oder könnte.

Somit möchte ich die Grundthesen aus meiner Sicht vorwegnehmen:

1. Wir leben in einer Welt, die für uns in vielerlei Beziehung neu und teilweise unbekannt ist.
2. Es ist eine Welt, die geprägt ist von einer äußerst rapiden technologischen Revolution, die unser Leben weitgehend verändert hat und höchstwahrscheinlich auch weiterhin ebenso rapide verändern wird.
Mit dieser Welt mit ihren Schwierigkeiten und allen möglichen Gefahren sind wir alle konfrontiert – ob wir nun in Brandenburg oder in Princeton, New Jersey leben.
3. Ebenso aber gilt, dass uns diese Welt schon viele Fortschritte beschert sowie uns viele neue Möglichkeiten eröffnet hat, und das wird auch in der Zukunft so sein.

Somit gibt es die zwei Seiten einer Medaille:

- einerseits die Risiken und Probleme sowie die Unsicherheiten, die Schwierigkeiten und Gefahren,
 - und andererseits auch sehr viel Gutes für unsere gemeinsame Zukunft.
4. Um sich in dieser Welt als Bürger, in der Wirtschaft und im Beruf zu behaupten, müssen alle Menschen sowie die Verantwortlichen in den Regierungen neu denken und handeln lernen. Und unser Verhältnis zueinander – innerhalb und außerhalb nationaler Grenzen und Gebiete – muss auch neu definiert werden.

Das ist einfach und doch auch schwer zugleich!

5. Und letztens heißt es Toleranz und Verständnis aufzubringen für Andere – andere Menschen, andere Rassen, andere Religionen, andere Kulturen, die mit uns, zwischen und unter uns leben in dieser sich so schnell verändernden Welt.

Ob wir's wollen oder nicht, ob wir eine Politik verfolgen, die das fördert oder die das erschwert, es gibt letztlich keine Alternative dazu, dass wir uns mit den Menschen, die mit und unter uns leben, arrangieren und mit ihnen positiv zusammen leben. Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Überleben in der heu-

tigen Welt ist, dass nicht nur ein neues Denken und Handeln erforderlich, sondern von uns ein gewisser Mut abverlangt wird.

Dass es schwierig ist, aber dennoch gelernt werden muss, dass es nicht immer glatt funktioniert, aber wir haben letzten Endes keine andere Wahl – das sollten wir schnell begreifen. Und wir sollten verstehen, dass sich aus diesem neuen Zusammenleben aufgrund von Toleranz und Verständnis – wenn wir es richtig machen – für uns alle viel Gutes ergeben kann.

Um noch mal auf Oranienburg zurückzukommen: Ein sehr guter Freund von mir, Fritz Stern, einer der wohl renommiertesten amerikanischen Historiker, spezialisiert auf Deutschland, hat gerade ein wunderbares Buch geschrieben, das bislang nur auf englisch erhältlich ist. Es heißt „The five Germanys I’ve known“, „Die fünf Deutschlands, die ich gekannt habe“. Ich nehme an, dass es bald ins Deutsche übersetzt wird. Ich habe mich heute, als ich nach Oranienburg fuhr, daran erinnert. Und mir ging durch den Kopf: Ich hätte Fritz sagen sollen, dass ich einen Anhang zu seinem Buch schreiben möchte: „Die verschiedenen Oranienburgs, die ich gekannt habe“.

An das erste Oranienburg meiner Kindheit kann ich mich nicht erinnern, denn ich war drei Jahre, als wir hier weggezogen sind. Als wir in Berlin lebten, hörte ich nur viel von diesem Oranienburg. Und ich kann mich erinnern, es öfters besucht zu haben.

Dann, nach unserer Flucht aus Deutschland, besuchte ich Oranienburg erstmals Anfang der siebziger Jahre, also im tiefsten kalten Krieg, und fand das zweite Oranienburg vor. Ich war als Geschäftsmann auf der Leipziger Messe in der DDR. Die DDR öffnete dieses kleine Fenster ein- oder zweimal im Jahr, um ausländische Geschäftsleute reinzulocken, in der Hoffnung, mit ihnen Geschäfte zu machen, was sonst mit der westlichen Welt fast unmöglich war. Aber zur Messe ist man aus aller Welt gekommen, um beidseitig Geschäfte zu machen.

Ich schockierte damals die Behörden, indem ich zu einem Bürokraten hirmarschierte und sagte: „Ich möchte nach Oranienburg fahren.“ Da sah er mich erstaunt an und fragte: „Was wollen Sie denn in Oranienburg?“ Ich erklärte, dass ich in Oranienburg geboren bin und dachte, da ich nun einmal im Land sei, könnte ich mir diese Stadt gerne ansehen. Aber das war sehr schwer, sehr kompliziert! Wahrscheinlich wurde die Stasi informiert und ich weiß nicht wer noch. Letzten Endes wollte man mir gegenüber wohl nett sein, da ich der Vorstandsvorsitzende eines großen Unternehmens war, und so sagte man mir: „Schön, Sie dürfen fahren! Aber Sie müssen einen Dolmetscher mitnehmen!“ „Dolmetscher? Ich kann doch Deutsch und brauche keinen Dol-

metscher!“ „Nein, Sie müssen einen Dolmetscher mitnehmen, anders geht es nicht!“ Und so fuhren wir dann nach Oranienburg, ein Fahrer und ein so genannter Dolmetscher, ich nehme an, das war ein Aufpasser. Und so kamen wir nach Oranienburg. Und, lieber Herr Laesicke, es war für mich ein trauriges Erlebnis. Die Stadt wirkte ziemlich deprimierend, ich brauche Ihnen das nicht zu erklären. Es war nicht erbauend.

Das dritte Oranienburg, das ich gesehen habe, war das Oranienburg gleich nach dem Mauerfall. Da war man voller Hoffnung, aber da sah es auch noch ziemlich traurig aus.

Und danach war ich in der Zwischenzeit regelmäßig hier und konnte die Entwicklung der Stadt verfolgen. Als ich heute durch die Hauptstraße fuhr, meinte ich zu meinem Kollegen: „Es ist nun wirklich schön geworden, es hat sich doch vieles ganz gut entwickelt und sieht neuer, frischer aus, die Geschäfte gehen, und es ist neues Leben in der Stadt.“ Der Lebensstandard hat sich verbessert, die Häuser wurden renoviert, es hat sich einiges ereignet. Interessanterweise ist Oranienburg einer der wenigen Orte in Brandenburg, von denen man laut den Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung erwartet, dass sich die Bevölkerung in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren vergrößert. Überall sonst wird für Brandenburg ein Bevölkerungsschwund prognostiziert! Ich glaube das übrigens nicht. Denn diese Statistiken besagen nur, wie die Vergangenheit nach vorn projiziert werden könnte. Und kein Mensch weiß, wie es wirklich ausgehen wird.

Lassen Sie mich auf meine Grundthesen noch etwas tiefer eingehen, die mit dem Zusammenleben im 21. Jahrhundert zusammenhängen und mit der Toleranz.

In einem Land, in dem die Bevölkerung nicht durch natürliche Art und Weise wächst, was in der ganzen Bundesrepublik der Fall ist, sind Einwanderer notwendig.

Die kommen sowieso, weil hier wirtschaftliche Prosperität existiert. Aber das sollte gefördert werden. Und dann muss man lernen, wie man mit ihnen zusammenlebt, wie man sie nutzt, damit sie ebenso nützlich werden, wie das auch bei uns in Amerika der Fall ist. Das sollte gefördert werden.

Aber zurück auch zu den Schwierigkeiten, neu zu lernen miteinander und mit andersartigen Menschen als gleichbürtige Bürger zu leben. Dafür brauchen wir Rezepte, die sich nicht nur auf eine neue Haltung und Denkweise konzentrieren – dazu brauchen wir auch neue Managementformen in Wirtschaftsunternehmen, ob groß oder klein, und dazu brauchen wir die gesell-

schaftlichen und politischen Institutionen, die neu denken, neue Gesetze verabschieden, alte wegfeigen und einen neuen Rahmen setzen.

Um neu zu denken, neu zu handeln, ist der politische und gesellschaftliche Rahmen, den die politisch Verantwortlichen setzen müssen, äußerst wichtig. Aber der kann nicht umgesetzt werden, ohne dass Menschen bereit sind, neu zu denken. Und ohne beides können Unternehmen, ob sie groß sind oder klein, auch nicht erwarten, dass sie erfolgreich neue Formen von einem toleranten Zusammenleben schaffen können.

Bis jetzt habe ich das Wort Globalisierung nicht genannt. Selbstverständlich aber meine ich mit der neuen Welt die globale Welt. Eine Welt, die durch die elektronische Revolution in den letzten zwei oder drei Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts und bis in die Gegenwart geprägt wurde durch die Erfindung und Entwicklung des Micro-Chips, und damit eine fundamentale Veränderung des menschlichen Lebens herbeigeführt hat – ebenso fundamental wie die Erfindung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert.

Vielleicht ist diese Veränderung sogar noch weitgreifender, tiefer einschneidend und hat sich viel schneller über die ganze Erde ausgebreitet, mit größeren Konsequenzen für das tägliche Leben fast aller Menschen. Selbst Menschen in Afrika werden durch diese tiefgreifende Veränderung erfasst:

- denn selbst da kommen die Düsenflugzeuge an, bringen Lebensmittel zur Hungerhilfe, aber auch Hilfe zur Selbsthilfe,
- Ärzte aus vielen Ländern der Welt kommen, um Krankheiten und Seuchen zu eliminieren,
- es erreicht sie die Kommunikation, die sich mit der Schnelligkeit des Lichts über die ganze Welt erstreckt,
- Wissen verbreitet sich in alle Ecken und Enden der Welt, so wie es vorher nie der Fall war,
- Logistik und Transport ermöglichen es heute, dass alle Teile der Welt innerhalb von 24 Stunden erreichbar sind,
- es gibt eine weltweite Verflechtung von Telekommunikation, Verkehr und Finanzmärkten, eine Ausbreitung des Welthandels und
- eine Vermischung von Menschen und Kulturen.

Das ist die globale Welt, die sich durch die Erfindung des Micro-Chips und alles, was damit zusammenhängt, in kürzester Zeit geformt und etabliert hat.

Da gibt es viele Fortschritte, davon manche, die für uns so alltäglich sind, dass wir uns kaum bewusst sind, wie viel Gutes dabei herausgekommen ist, bei all den Problemen, mit denen sie uns auch konfrontieren.

Zum Beispiel die Fortschritte in der Medizin. Ich bin jetzt 80 Jahre alt und stehe vor Ihnen in doch verhältnismäßig guter Verfassung, sowohl im Kopf als auch im Körper. Heutzutage werden die Leute einfach älter. Das liegt bei mir nun nicht daran, dass ich mein Leben so vorbildlich geführt habe – das liegt an den Fortschritten in der Medizin. Bei meinen Großeltern galt es schon als ganz schön alt, wenn sie siebzig geworden sind – das nannte man schon „ein anständiges Alter“. Damals wurde man „betagt“ genannt. Heute ist man mit achtzig oder sogar neunzig noch fit. Ich war gerade bei einer Geburtsfeier eines guten Freundes in Irland, der neunzig geworden ist – der hat am Abend noch das alte „Gigue“ getanzt. Das wird heute fast schon als alltäglich betrachtet.

Lassen Sie mich noch ein Erlebnis aus Berlin erwähnen, das mir zeigt, dass auch Deutschland auf dem Weg zu einer globalen Welt im Leben, und nicht nur in der Wirtschaft ist. Als ich letzthin in der U-Bahn fuhr, saß eine junge Frau, eine Afrikanerin neben mir und unterhielt sich mit anderen im besten Deutsch. Ich überlegte: „Du bist doch nicht in New York, sondern in Berlin.“ In New York ist es normal. Dort hätte ich sofort gesagt, dass es eine Afroamerikanerin ist, aber hier ist es noch nicht gängig zu sagen, dass es eine Afrodeutsche ist. Wir haben in den USA Italoamerikaner, Amerikaner irischer Abstammung oder mexikanischer Abstammung, aber alle fühlen sich als Amerikaner. Aber es ist noch gar nicht so lange her, da formulierte Martin Luther King „I had a dream“, und rüttelte damit Amerika und die Amerikaner auf. Ich glaube, diesen Traum müssen wir in der ganzen Welt haben.

Denken Sie bitte daran: Die „elektronische Revolution“ und die hohe Mobilität in unserer heutigen Welt haben die nationalstaatlichen Grenzen porös gemacht. Die Menschen folgen der Arbeit, wandern ihr hinterher.

Das heißt aber auch, dass Patriotismus in unseren Gesellschaften versus Nationalismus steht. Patriotismus führt, wie ich es am Beispiel Amerikas erwähnte, zur Möglichkeit einer schnelleren Integration von Einwanderern und nicht zu ihrer Ghettoisierung. Eine Erkenntnis, die die Amerikaner sich auch schwer erarbeiten mussten.

In diesem Zusammenhang sind auch Bildung und Erziehung absolut bedeutsam und stellen einen kritischen Aspekt dar. Die Gesellschaft hat die Pflicht, junge Menschen – egal welcher Nationalität – auszubilden und deren Eltern bei der Erziehung bestmöglich zu unterstützen. In diesem Bildungskontext kommt den Universitäten große Bedeutung zu, und zwar im ursächlichen Grundbegriff der Universalität. Sie sind gehalten, sich weltoffen zu zeigen und damit zur Entwicklung der Toleranz beizutragen.

Damit möchte ich den Aspekt der Globalisierung auch einmal in einem anderen Licht betrachtet sehen:

- Globalisierung kann helfen, Vorurteile abzubauen,
- sie kann Toleranz zwischen den Menschen unterschiedlicher Nationalitäten aufbauen, vielleicht später auch zwischen den Nationen, wie es ja langsam in Europa vorankommt.

Es gibt keine andere Wahl als die Toleranz für das Zusammenleben der Menschen – eine Alternative kann ich nicht erkennen!

Jörg Roesler

Toleranz und Intoleranz bei der Entwicklung einer neuen Corporate Identity (C.I.) für privatisierte ostdeutsche Großbetriebe nach 1990

1. Toleranz, Intoleranz und Effizienz

Im Juli dieses Jahres veröffentlichte die „Financial Times“ einen Bericht, „Die Geschichte zweier russischer Fabriken“ betitelt. Von zwei Autoherstellern war die Rede. Das eine Unternehmen, Avtovaz, stellt den Lada-Nachfolger Kalina her, bei dem anderen handelt es sich um ein Joint Venture von Avtovaz mit General Motors (GM). Obwohl beide Werke im Laufe der 90er Jahre mit modernen Maschinen ausgestattet worden seien, lieferten sie höchst unterschiedliche Ergebnisse. Immer noch würden die Automodelle viel zu aufwendig in dem einen, effizient in dem anderen Werk hergestellt. Des Rätsels Lösung: GM-Avtovaz habe die Corporate Identity von General Motors übernommen, die Arbeiter und Angestellten – Russen in dem einen wie in dem anderen Werk – zeigten im GM-Joint Venture nunmehr Initiative und Beweglichkeit, während bei Avtovaz weiterhin bürokratisch geleitet und Vorschläge aus der Belegschaft ungenügend beachtet würden. Der Bericht in der „Financial Times“ zitiert zwei russische Manager, die sagen: Man kann Fabriken modern ausstatten, aber der Erfolg wird sich nur einstellen, wenn man auch „die Arbeitskultur, die Disziplin, die Haltung“ der Angestellten und Arbeiter eines modernen Unternehmens – in diesem Falle von GM – übernimmt.¹

Im August dieses Jahres veröffentlichte die „Financial Times“ unter der Rubrik „leaders and letters“ die Zuschrift des Vorstandsvorsitzenden einer multinationalen Firma, der betonte: „Die Identität und die Werte eines Konzerns sollten ohne Rücksicht darauf, ob in Brüssel oder Wladiwostock, ob als Empfangssekretärin oder als Chef der Niederlassung gearbeitet wird, angewandt werden. Ohne spezifische einheitliche Unternehmenskultur werden

1 Financial Times v. 7.6.2006.

Motivation und Verhalten der Mitarbeiter – und auch die Produktivität – leiden ... Die großen Konzernlenker verstehen dies und bauen die Firmenethik und eine einheitliche Kultur im Unternehmen von oben her auf, um gemeinsame Werte zu demonstrieren.“²

Nimmt man diese Äußerungen so, wie sie gemeint sind, dann kann es bei Firmenübernahmen keinen Platz für Toleranz gegenüber überkommenen Sitten und Gebräuchen, gewohnten Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen im aufgekauften Betrieb geben, sofern sie der Verwirklichung des obersten betriebswirtschaftlichen Gebots, der Erhöhung der Effizienz, im Wege stehen. Bei der Verwirklichung dieses Gebots ist Intoleranz gegen jene Verhaltensweisen, die der Übertragung der Corporate Identity des wirtschaftlich überlegenen Unternehmens entgegenstehen, nicht nur möglich, sondern mit Blick auf die Konkurrenzfähigkeit unvermeidlich.

Dass die Corporate Identity des übernehmenden Unternehmens – in obigen Beispiel die des Weltunternehmens General Motors – überlegen ist, wird, um sich der Kategorien zu bedienen, die Hans Heinz Holz auf der Toleranz-Tagung 2004 entwickelte, „als gewiss verbürgte Wahrheit betrachtet“, von der Abweichungen nicht toleriert werden können.

„Die apriorische ... Sachverhaltserkenntnis steht ... nicht zur Disposition.“³

Gegen eine solche Auffassung lässt sich auf der Ebene der herrschenden wirtschaftswissenschaftlichen Theorie, des Neoliberalismus, nicht viel vorbringen. Andere Chancen, Zweifel zu äußern, bieten sich vom Standpunkt einer empirischen Wissenschaft wie der Wirtschaftsgeschichte. Gelingt es nachzuweisen, dass wirtschaftliche Erfolge sehr wohl auch bei Tolerierung von „Sitten und Gebräuchen“ der Mitarbeiter vor Ort möglich sind, dass die strikte Durchsetzung der Corporate Identity des übernehmenden Unternehmens – ausreichende investive Anstrengungen und damit verbundenen technischen Verbesserungen einmal vorausgesetzt – den Unternehmenserfolg nicht garantiert, dann sind ernsthafte Zweifel berechtigt, ob der Satz, dass die Corporate Identity des übernehmenden Unternehmens in jedem Fall die bessere ist und nur ihre rücksichtslose Durchsetzung die gewünschte Effizienzerhöhung bringt, stimmt. Oder, um es wiederum mit Hans Heinz Holz auszusprechen, es bestehen dann berechnete Zweifel, dass die Aussage über

2 Financial Times v. 24.8.2006.

3 Hans Heinz Holz: Toleranz in einer pluralen Gesellschaft, in: Erich Hahn (Hrsg.): Toleranz im Spannungsfeld religiöser, sozialer und kulturelle Pluralität (Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 77/2005, S. 22f.).

die „richtige“ Corporate Identity wirklich auf der epistemischen Ebene anzusiedeln ist.

Im Folgenden werde ich versuchen, diese meine Zweifel anhand des Privatisierungsgeschehens in Ostdeutschland in der ersten Hälfte der 90er Jahre zu begründen. Dort ist ein in der modernen Welt bisher einzigartiges Experiment durchgeführt worden. Innerhalb eines halben Jahrzehnts wurde eine gesamte Volkswirtschaft – eine der größeren im Weltmaßstab gesehen – fast vollständig privatisiert. Bis Mitte 1994 veräußerte die für die Privatisierung zuständige Behörde, die Treuhandanstalt, 80% des von ihr verwalteten ehemals volkseigenen Vermögens an Westdeutsche, 14% an Ausländer und nur 6 % per Management-Buy-Out an ehemalige DDR-Bürger.⁴

2. Die bedingungslose Übertragung der Corporate Identity durch die neuen Eigner als der Hauptweg der ostdeutschen Privatisierung

Nach Meinung vieler maßgeblicher Westdeutscher wurden die ostdeutschen Belegschaften jahrzehntelang als Opfer eines planwirtschaftlichen Regimes betrachtet, das ihnen keine Entfaltungsmöglichkeiten gelassen hatte. Unter diesen Umständen oder besser unter diesem subjektiven Eindruck, wurden bisherige Arbeitseinstellungen und Verhaltensweisen der Belegschaften der Ostbetriebe als unbrauchbar bezeichnet und die für die „Planung und Leitung“ der VEB verantwortlichen Manager gleichfalls abgewertet. Nach einer vom Meinungsforschungsinstitut in Allensbach 1991 organisierten Umfrage unter Westmanagern, die eine leitenden Stellung im Osten zu übernehmen beabsichtigten, war die Hälfte von ihnen (52%) von vornherein überzeugt, dass sie die Rekonstruktion der ostdeutschen Unternehmen durchführen könnte, ohne auf die Hilfe ostdeutscher Manager zurückgreifen zu müssen. Gefragt, ob sie der Meinung seien, die ostdeutschen Führungskräfte würden nach entsprechenden Trainingskursen in der Lage sein, in der Wirtschaft eine verantwortungsvolle Tätigkeit auszuüben, meinte nur ein Fünftel der West-Manager (21%), dass die Ostdeutschen auf diese Weise auf „Westniveau“

4 Wirtschaftswoche vom 19.8.1994, S. 18. Gemessen an der Anzahl der Betriebe gingen 53% der Treuhandfirmen in ostdeutsches Eigentum über, 30% in westdeutsches und 7% in ausländisches Eigentum (Jürgen Wahse, Das gegenwärtige Beschäftigungs- und Wirtschaftspotenzial privatisierter ehemaliger Treuhandunternehmen, in: „Schnell privatisieren, entschlossen sanieren, behutsam stilllegen“. Abschlussbericht der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS), Berlin 2003, S. 306).

kommen könnten.⁵

Ein Ergebnis dieser Einstellung war die undifferenzierte Übertragung der Unternehmenskultur des neuen Eigners auf die eingekauften Ost-Dependenzen, logischer Weise verbunden mit der Auswechslung des Top-Managements. Von zeitgenössischen Beobachtern wurde diese Vorgehensweise kritisch als „Überstülpen“ einer neuen Corporate Identity bezeichnet – ein Begriff, der übrigens nicht allein auf die Wirtschaft gemünzt war. Der Nachweis des „Überstülpens“ lässt sich am prägnantesten anhand der Auswechslung des Top-Managements nachweisen. Nach Angaben der WirtschaftsWoche waren Mitte der 90er Jahre vier von fünf Managern in den 50 größten Produktionsunternehmen Ostdeutschlands Westdeutsche. Die in diesen Zahlen zum Ausdruck kommende Rigorosität des Wechsels ist durch eine 1995 an der Universität Potsdam durchgeführte Elitestudie bekräftigt worden. Danach betrug der Anteil der Ostdeutschen an der Gesamtbevölkerung der vereinigten Bundesrepublik 19%, ihr Anteil an den deutschen Wirtschaftslenkern dagegen nur 0,4%.⁶ Da die westdeutsche Wirtschaft sich im Ergebnis eines mehr als 40 jährigen Wettbewerbs als die überlegene erwiesen hatte, und Untersuchungen diese Überlegenheit auch im Betriebsvergleich bestätigten⁷, lag das „Überstülpen“ prinzipiell auf der Linie der – in den zitierten Aufsätzen bzw. Zuschriften an die „Financial Times“ geforderten – bedingungslosen Durchsetzung der Corporate Identity des Global players in jeder seiner Niederlassungen.

Intoleranz gegenüber den historisch gewachsenen betrieblichen Strukturen schien also gerechtfertigt.

Abweichungen von dieser Politik im Zuge der ostdeutschen Privatisierung müssten in jenen Betrieben, wo sie zustande kamen, zu Effizienzverlusten, nachlassender Konkurrenzfähigkeit und letztlich zum Ruin geführt haben. Gab es diese Ausnahmen – auf der Ebene der Großbetriebe – überhaupt?

Eigene Untersuchungen „vor Ort“ und das Studium von Unternehmensgeschichten mit wissenschaftlichem Anspruch, die nach 1990 erschienen, lassen uns diese Frage eindeutig beantworten: Ja, es gab sie. Im Folgenden

- 5 Rainer Myritz: Elite ohne Alternative. Zur Situation der Führungskräfte in ostdeutschen Unternehmen, in: Deutschland Archiv 5/1992, S. 475.
- 6 Wirtschaftswoche 30/1996, S. 114; Gerd-Joachim Glaebner: Regimewechsel und Eliten-transfer, in: Deutschland-Archiv 6/1996, S. 851.
- 7 Dies bestätigen Untersuchungen über das Innovationsverhalten von ost- und westdeutschen Betrieben gleicher Branche. Vgl. Johannes Bähr/Dietmar Petzina: Innovationsverhalten und Entscheidungsstrukturen. Vergleichende Studien zur wirtschaftlichen Entwicklung im geteilten Deutschland 1945-1990, Berlin 1961.

werden drei vom „Überstülpen“ der Betriebskultur des neuen Eigners deutlich abweichende Strategien vorgestellt, deren relative Häufigkeit angesichts der beschränkten Zahl aussagekräftiger Firmengeschichten allerdings nicht exakt bestimmbar ist, bei denen es sich aber auf jeden Fall um Entwicklungen bei einer Minderheit von Betrieben, eben um die Ausnahmen von der Regel handelte.

3. Firmenkonzpte mit einer an ostdeutsche Betriebskultur anknüpfenden Corporate Identity während der 90er Jahre

Die erste Strategie bestand in der mit Wissen um die unterschiedlichen Kulturstandards und unter deren ausdrücklicher Berücksichtigung planmäßig betriebene schrittweise Ersetzung der traditionellen Betriebskultur durch die Corporate Identity des Mutterkonzerns. Die zweite war durch den Versuch gekennzeichnet, Elemente der überkommenen Betriebskultur mit Elementen der von den Anteilseignern bzw. der vom (westdeutschen) Management bisher vertretenen Corporate Identity zu verschmelzen. Der dritte Weg war der des „fremdbegleiteten selbstinduzierten Wandels“, bei dem darauf gesetzt wurde, dass Belegschaft und Management des ostdeutschen Unternehmens unterstützt von marktwirtschaftlich erfahrenen Beratern aus den Betrieben des Eigentümers durch das Reagieren auf das neue marktwirtschaftliche Umfeld in die Lage versetzt werden sollten, die notwendige Umgestaltung der überkommenen Betriebskultur weitgehend in eigener Regie durchzuführen. Die zu DDR-Zeiten entwickelte Corporate Identity blieb in diesem Falle im Kern erhalten.

Die drei Wege korrespondierten mit unterschiedlichen Strategien der neuen Eigentümer in ihrer Haltung zum „alten“ Führungspersonal. Die erste hatte – hierin nicht unähnlich dem Hauptweg der „Überstülpung“ der Corporate Identity – die Entlassung des ostdeutschen Top-Managements zur Voraussetzung, die dritte Variante dessen weitgehenden Verbleib in den (bisherigen) Leitungsfunktionen, und charakteristisch für die zweite war ein Ost-West-Mix des Top-Managements.

Der erste von mir hier skizzierte Weg zu einer neuen Corporate Identity für ostdeutsche Unternehmen wurde z.B. in den Buna-Werken eingeschlagen, als das Unternehmen Anfang 1995 vom amerikanischen Konzern Dow Chemical übernommen wurde. Im Falle der Buna-Privatisierung „wurden die meisten Positionen im höheren Management, einschließlich der beiden Geschäftsführerpositionen ... mit Managern besetzt, die bisher eine erfolgreiche Karriere bei Dow durchlaufen hatten.“ Aus ihren Reihen bildete Dow ein „In-

tegrationsteam“, das sich explizit mit der Übertragung der von Spezialsystemen, Organisationstechniken und der Firmenphilosophie des amerikanischen Multi auf das mittlere und untere Management und die übrige Belegschaft von Buna zu befassen hatte. Im Unterschied zu der bei Privatisierungen in Ostdeutschland weit verbreiteten Praxis des „Überstülpens“ ging Dow davon aus, dass es notwendig sein würde, die traditionelle Buna-Betriebskultur erst einmal kennen zu lernen, bevor diese von den Beschäftigten des Schkopauer Unternehmens – so vollständig wie möglich – zugunsten des Dow-Modells aufgegeben werden sollte. Das „Integrationsteam“ bestand aus 25 Dow-Mitarbeitern, die auf fünf Jahre verpflichtet wurden. Als Voraussetzung für das Gelingen ihrer Aufgabe wurde seitens der Geschäftsführung das Wohnen der Teammitglieder und ihrer Familien vor Ort, d.h. im Raum Halle-Merseburg, angesehen. Die erste und wichtigste Aufgabe des Integrationsteams bestand darin, sich Vertrauen zu erarbeiten.⁸ Das Team kam zu der Erkenntnis, dass es viel besser sei, gegenüber den Beschäftigten der neuen Standorte mit offenen Karten zu spielen, als zu versuchen, Informationen, z.B. über den weiteren Belegschaftsabbau, zurückzuhalten. „Viele mussten das Unternehmen verlassen, aber nun wussten sie, wann dies geschehen würde und konnten aufhören, darüber zu spekulieren. Diejenigen, die im Unternehmen blieben, konnten sich nun ebenfalls weitere Spekulationen und Ärgernisse ersparen und sich darauf konzentrieren, bei der Modernisierung und dem Neuaufbau ihres Unternehmens unter der Leitung eines amerikanischen Konzerns mitzuwirken.“⁹ Das Maß an Offenheit wurde auch in jenen Fällen beibehalten, wo es darum ging, Maßnahmen zur Integration der Buna-Belegschaft in die Dow-Unternehmenskultur zu ergreifen „ohne ausreichende Rücksichtnahme auf die stolzen Traditionen des Chemiedreiecks“. Das Risiko, damit die Beschäftigten abzuschrecken, wurde dabei in Kauf genommen. Selbst Störaktionen gegen die Übernahme der Dow-Unternehmenskultur wurden vom amerikanischen Management nicht völlig ausgeschlossen. Derartige Befürchtungen erwiesen sich allerdings letztlich als unbegründet. Das „an sich ganz unübliche Ausmaß der Offenheit“, schreiben die Betriebschronisten Rainer Karlsch und Raymond Stokes, war die Grundlage für den „allmählichen Aufbau eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen den Beschäftigten und dem neuen Management.“¹⁰

8 Rainer Karlsch/Raymond Stokes: Die Chemie muss stimmen. Bilanz des Wandels 1990–2000, Leipzig 3000, S.139f.

9 Ebenda, S. 193.

10 Ebenda, S.192f.

Wenn es Dow auch darum ging, die Unternehmenskultur des US-amerikanischen Multi konsequent, wenn auch behutsam, durchzusetzen, so hieß das nicht – zumindest im Falle der Buna Sow Leuna Olefinverbund GmbH (BSL) –, dass letztendlich von der traditionellen Buna-Unternehmenskultur nichts übrig blieb. Einer Aussage im Rahmen des von der BSL finanzierten Projektes „Ungeschriebene Gesetze“ zu Folge, dessen Team Befragungen unter der Belegschaft durchführte, war die Buna-Belegschaft davon überzeugt, „dass eine Reihe von Eigenschaften aus der älteren Unternehmenskultur ..., einschließlich der DDR-Zeit, und generell der deutschen Kultur es Wert sind, bewahrt zu werden.“¹¹ Dazu gehörten nach der Befragung zum Beispiel Gründlichkeit, technische Präzision und Akkuratess, Bestandteile der Unternehmensphilosophie bei BSL, auf die man auch weiterhin stolz sein kann, wie auch auf einen kollegialen Stil des Umgangs miteinander. Manche Mitarbeiter vermuteten, dass einige dieser Eigenschaften von Dow nicht so hoch bewertet werden wie früher üblich. Einer der Befragten schrieb dazu, weiterhin bestehende Auffassungen andeutend: „Wir haben die Sache mit deutscher Gründlichkeit angefasst und nicht mit amerikanischem Fast Food“¹² Dows Topmanager ihrerseits gaben gegenüber Karlsch und Stokes zu verstehen, dass sie diese Kritik im Kern akzeptierten. Sie hätten „von den Ostdeutschen viel über die Art und Weise gelernt, wie Dinge in der früheren DDR geregelt wurden.“¹³

Erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist auch, dass Dow im Falle von Buna bewusst darauf verzichtete, einen Westdeutschen mit der Leitung der Geschäftsführung zu betrauen.

Die Fehler anderer Unternehmen, die die kulturellen Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschen unterschätzten, wollte man nicht wiederholen.¹⁴

Den dritten Weg zur neuen Corporate Identity ging man im früheren Stammbetrieb des Bandstahlkombinats in Eisenhüttenstadt, das ab Juli 1990 als EKO Stahl AG firmierte. Hellmut K. Albrecht, der maßgeblich im Interesse des neuen Eigners, des belgischen Konzerns Cockerill Sambre (ab 1994) an der Privatisierung und Restrukturierung von EKO Stahl als Aufsichtsratsvorsitzender mitgewirkt hatte, beschrieb das unternehmenskulturelle Füh-

11 Ebenda, S. 196.

12 Zitiert in: Ebenda, S. 197.

13 Ebenda.

14 Ebenda, S. 139.

rungskonzept der belgischen „Mutter“ im Jahre 2000 rückblickend folgendermaßen:

„Uns war von vornherein klar, dass jede Art von ‚Eroberungsmentalität‘; von ‚wir sind die Erwerber, ihr seid gekauft‘, von ‚oben‘ und ‚unten‘ vermieden werden musste. Diese leider so oft angetroffene Fehleinstellung, aus der dann Antagonismen à la ‚Wessis versus Osis‘ erwachsen, hat es in unserem Fall nicht gegeben.“ Dabei hätte es „in Anbetracht des vorgefundenen torsohaften, teilweise völlig veralteten und hoffnungslos unwirtschaftlichen Betriebes durchaus nahe gelegen, kurzerhand eine Einsatzgruppe aus eigenen Fach- und Führungskräften (von Cockerill Sambre – J.R.) vor Ort zu installieren. Statt dessen konstituierten sich rasch paritätisch besetzte Projektteams, die die anstehenden gigantischen Themen- und Aufgabenkomplexe – von der Technik bis zum Rechnungswesen – angingen. Als Projektleiter wurden, je nach fachlicher Erfahrung und Verfügbarkeit, EKO Stahl- bzw. Cockerill-Leute eingesetzt; dabei stellte jeweils das andere Unternehmen den Stellvertreter. Das mit dieser Handhabung vertretene Prinzip der Subsidiarität wurde dann von der Projektebene konsequent auch auf die permanente Aufgabenbewältigung im arbeitsteiligen Organisationskonzept des Konzerns übertragen. Im Ergebnis dieser Entwicklung sind (ostdeutsche) EKO Stahl-Manager heute nicht nur für Aufgaben im eigenen Betriebs-, Markt- und Funktionsbereich zuständig, sondern sie nehmen inzwischen von Eisenhüttenstadt aus auch Konzernaufgaben wahr.“¹⁵ Zur Verwirklichung dieses Konzeptes gehörte, dass der Vorstandsvorsitzende der EKO Stahl AG bis 1994, der letzte Generaldirektor des Bandstahlkombinates, Klaus Döring, auch nach 1994 bis zu seiner Berentung technischer Direktor in dieser Cockerill-Niederlassung blieb.¹⁶

Der an zweiter Stelle genannte Weg der Verschmelzung von Firmenkulturen wurde im Falle der VEAG, eines aus den beiden Kombinaten Braunkohlekraftwerke und Energienetze entstandenen, an drei große westdeutsche Energiekonzerne privatisierten Unternehmens gewählt. Die maßgebenden neuen Eigner¹⁷ setzten noch während der Gründungsphase als eine der ersten Maßnahmen einen Personalleiter ein, der innerhalb von drei Monaten dafür sorgte, dass Ostdeutsche nur noch eine der zehn Führungskräfte der ersten Managementebene stellten. Auf der zweiten Ebene lag nach diesem Wechsel

15 Hellmut K. Albrecht: Das Führungskonzept als Erfolgsfaktor der Privatisierung, in: Einblicke. 50 Jahre EKO Stahl, Eisenhüttenstadt 2000, S. 360.

16 Vgl. Helmut Müller-Enbergs/Jan Wielgoths./Dieter Hoffmann (Hrsg.): Wer war wer in der DDR. Ein biographisches Lexikon, Bonn 2000, S. 160f.

im Management der Anteil der Ostdeutschen bei 60%, auf den nachfolgenden Leitungsebenen bei über 90%.¹⁸ Unter dem Gesichtspunkt des „Elitenaustauschs“ handelte es sich bei der VEAG um ein für die neuen Länder typisches Unternehmen. Typisch für die Betriebssituation in Ostdeutschland war auch das Misstrauen, das dem sich Ende Februar 1991 endgültig konstituierenden VEAG-Vorstand seitens der ostdeutschen Führungskräfte und Belegschaftsmitglieder entgegenschlug. „Zu Anfang herrschte die Vorstellung“, erinnerte sich der spätere Vorstandsvorsitzende der VEAG: „Das sind doch alles Vasallen aus dem Westen, die da kommen.“¹⁹

Unüblich für frisch privatisierte ostdeutsche Betriebe war dann jedoch die Haltung des VEAG-Vorstandes zu Fragen der Umgestaltung der Unternehmenskultur. Das für die Braunkohlekraftwerke zuständige Vorstandsmitglied bezeichnete im April 1991 „das Begreifen unterschiedlicher Denkweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte aus Ost und West als Voraussetzung des Überwindens von Anfangsschwierigkeiten – hin zur Zusammenarbeit im Interesse eines effektiven Unternehmens“.²⁰

Allerdings gab es im Falle der VEAG – im Unterschied etwa zu dem geschilderten Verfahren des „Corporate Identity“-Transfers durch Dow Chemical bzw. im Unterschied zum ausdrücklichen Verzicht auf einen derartigen Transfer durch Cockerill Sambre – für die Herausbildung einer VEAG-Unternehmenskultur kein schriftlich niedergelegtes Konzept. Auch wurde keine spezielle Task Force eingesetzt, die sich explizit mit dieser Frage zu befassen hatte.²¹ Als treibende Kraft bei der Schaffung eines neuen Unternehmenskonzeptes unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur der Energiekombinate erwiesen sich innerhalb des VEAG-Vorstand der Arbeitsdirektor und der Vorstandssprecher, der spätere Vorstandsvorsitzende. Der Arbeitsdirektor wurde nicht müde, auf Treffen mit den Leitern der beiden ehemaligen Energiekombinate zu versichern: „Das, was ihr bisher geleistet habt in der Energiewirtschaft, das was ihr da alles fertig gebracht habt, ist übermensch-

17 Ein Ende August 1990 abgeschlossener Geschäftsbesorgungsvertrag mit der Treuhandanstalt stattete die westdeutschen Energiekonzerne PreußenElektra AG und Bayernwerk AG (heute fusioniert zu Eon) und die RWE-Energie AG als Mehrheitseigner (74,75% des Aktienkapitals) mit allen Rechten eines Eigentümers aus. Der eigentliche Kauf erfolgte 1994. (Jörg Roesler/Dagmar Semmelmann: Vom Kombinat zur Aktiengesellschaft. Ostdeutsche Energiewirtschaft im Umbruch in den 1980er und 1990er Jahren, Bonn 2005, S. 196ff, 209ff).

18 Ebenda, S. 345f.

19 Aussage des Vorstandsvorsitzenden, zitiert in: Ebenda, S. 356.

20 Vgl. Energie aktuell 8/1991, S. 3.

21 Roesler/Semmelmann, S. 351.

lich. Es sind unvorstellbare Leistungen, die die Energiewerker zustande gebracht haben, ... wir stehen auf euren Schultern. (Es wird jetzt) von Tag zu Tag besser, aber ohne Euch wären wir nicht da, wo wir heute stehen. Wir nehmen die Tradition auf.“

Was die ostdeutschen Führungskräfte und Belegschaftsmitglieder betraf, achteten die maßgebenden Kräfte im Vorstand darauf, „dass ihre Meinung gehört wird, dass ihre Verdienste geachtet werden, dass wir ... Jubiläen feiern wollen, d.h. die biographische Zeit in der DDR ... anerkennen“.²² Gemäß dem Grundsatz, dass die Meinung der Ostdeutschen gehört und berücksichtigt werden müsse, wurde auch die an die Stelle einer Reihe von Kraftwerkszeitungen aus DDR-Zeit tretende Konzernzeitung „Megawatt“ konzipiert. Was den Initiatoren von „Megawatt“ vorschwebte, war kein Verkündungsblatt des Vorstandes, keine Sammlung von Hinweisen und Beispielen, wie man sich als VEAG-Mitarbeiter unter den neuen Bedingungen richtig verhält. Nach Auffassung des Verantwortlichen Managers „sollte ‚Megawatt‘ eine Mitarbeiterzeitung sein für die gesamte VEAG, ... kein Imageblatt ..., (sollte) auch von der Lebens- und Arbeitssituation des Mitarbeiters ausgehen, um identifizierend zu wirken. ... Die Mitarbeiter, die Betriebsräte (sollten) auch selbst mit kritischen Aussagen zur Geltung kommen.“²³

Den sich für eine auf der Verschmelzung ost- und westdeutscher Vorstellungen in Sachen Betriebskultur in Energiebetrieben engagierenden Vorstandsmitgliedern gelang es, sich gegenüber jenen westdeutschen Führungskräften in der VEAG durchzusetzen, die nicht bereit waren, Ostdeutsche näher kennen zu lernen und die sich in ihrem Umgang mit der Belegschaft nur in ihren Vorurteilen über die „anderen Deutschen“ bestätigt sahen. Das ist ablesbar an einer 1994 durchgeführte Befragung der Hauptabteilungsleiter der VEAG durch ein Industrieforschungsinstitut, aus der sich ergab, dass die Leiter sich die von den Vorstandsmitgliedern entwickelte Vorstellung von einer VEAG-Unternehmenskultur überwiegend zu eigen gemacht hatten: „Die Mehrheit der Hauptabteilungsleiter sieht keinen Sinn, etwas aus den alten Bundesländern überzustülpen. Weil man sich als ostdeutsches Unternehmen versteht, wird es als günstig und notwendig angesehen, ... in diesem Punkt bei ‚Null‘ anzufangen bzw. an die neuen Bedingungen anzuknüpfen.“²⁴

22 Aussage des Arbeitsdirektors, zitiert in: Ebenda, S. 353.

23 Aussage des zuständigen Leiters, zitiert in: Ebenda, S. 354.

24 Martin Steinhöfel: Personalstrategien und Überlebenschancen von Unternehmen in den neuen Bundesländern. Betriebsbericht VEAG, Berlin 1994, S. 16.

Die Verwirklichung dieser Auffassung verlief keineswegs konfliktlos. Denn zumindest Teile der in den Energiekombinaten vorgefundenen Unternehmenskultur wirkten auf die mit dem Betriebsklima in westdeutschen Energiebetrieben vertrauten neuen Führungskräfte doch sehr befremdlich. Dazu gehörte die, wie die westdeutschen Führungskräfte meinten, „sehr starke militärische Komponente“ der bisherigen Leitung der Energiekombinate. Diese wurde von ihnen generell negativ wahrgenommen und blieb für die Manager aus dem Westen ein Stein des Anstoßes. Als wesentliches Merkmal dieser Erscheinungsform der traditionellen Unternehmenskultur wurde das Rapportsystem ausgemacht. Darüber, dass die „militärischen Komponente“ einzudämmen, besser sogar: auszumerzen seien, waren sich alle westdeutschen Vorstandsmitglieder einig.²⁵ Die ostdeutschen Führungskräfte verwahrten sich dagegen, den in den Kraftwerken vorherrschenden „Kommandoton“ nur negativ zu sehen. So meinte ein ostdeutsches Vorstandsmitglied: „Also eine anwendungsfähige Form von ... Kommunikation, die den Kraftwerksbedürfnissen entspricht, halte ich einfach für notwendig. ... Die Leute, wenn sie davon überzeugt sind, dass es richtig ist, verstehen es auch. Sie verstehen es besser als Lottrigkeit.“ Für manche von den Westdeutschen empfohlenen und eingeführten Gepflogenheiten des Umgangs zwischen Führungskräften und Belegschaft äußerte das ostdeutsche Vorstandsmitglied Vorbehalte: „Heute wird unter dem Alibi von Demokratie oder Teamarbeit ... vieles gequatscht und geredet.“²⁶

Dass es seit 1993 dieses ostdeutsche Vorstandsmitglied der VEAG, ein ehemaliger Kraftwerksdirektor aus dem Energiekombinat, nach dem Ausscheiden des bisherigen Kraftwerksvorstandes „mit RWE- Hintergrund“ überhaupt gab, war übrigens eine personelle Konsequenz der Bemühungen des Vorstandes um eine VEAG- Corporate Identity, die auf der Verschmelzung west- und ostdeutscher Elemente beruhte.

Zu den Ergebnissen des Bemühens um eine neue Betriebskultur äußerte sich der Vorstandsvorsitzende der VEAG im Jahre 2001 durch die Betriebschronisten folgendermaßen: „Der Vorstand, glaub ich, hat sich mehr angepasst, ... als es umgekehrt der Fall ist.“ Er präzierte: „Nicht in der unternehmerischen Haltung, ... nicht angepasst an den Kommandostil“ der Kombinatienszeit. Aber man habe „stärker soziale Verantwortung übernommen, als dies im Westen der Fall ist“. Dazu gehöre auch, dass man ganz bewusst

25 Roesler/Semmelmann, S. 347.

26 Zitiert in: Ebenda.

die sozialen Unterschiede nicht ausspiele, z. B. die Differenz „zwischen der Chefetage und der nächsten Etage“ äußerlich nicht betone. „Ich glaub, da sind wir viel dichter zusammen als in vielen anderen Unternehmen.“²⁷

4. Motive, vom üblichen Weg der Durchsetzung einer neuen Corporate Identity abzuweichen

Natürlich hat keiner der Konzerne, an die die drei benannten „Abweichler“ privatisiert wurden, so gehandelt, um zu demonstrieren, dass man auch bei Betriebsübernahmen Toleranz walten lassen könne. Toleranz in bescheidenerem oder umfassenderem Maße wurde „eingepflanzt“, weil eine kritisch positive Berücksichtigung bzw. Integration der traditionellen Denk- und Handlungsweise der Belegschaft des übernommenen Unternehmens als geschäftsfördernd angesehen wurde. Am deutlichsten hat dies der Arbeitsdirektor der VEAG in einem Interview gegenüber den Betriebschronisten ausgedrückt als er, das Eingehen des Vorstandes auf betriebliche Traditionen aus der DDR-Zeit behandelnd, ausführte: Dies sei seitens des Vorstands „nicht allein aus Liebe und Respekt“, sondern auch „aus Kalkül“, aus der Überlegung heraus, dass sich eine die Traditionen der ostdeutschen Energiewerker berücksichtigende Corporate Identity auch auf das Betriebsklima und damit die Leistungsbereitschaft der ostdeutschen Belegschaftsmitglieder positiv auswirken werde.²⁸

Etwas ausführlicher ging der Aufsichtsratsvorsitzende der EKO Stahl, Albrecht, auf dieses Thema ein. „Für die Privatisierung waren natürlich eine ganze Reihe von Faktoren verantwortlich“, führte er gegenüber den Betriebschronisten 1999 aus, „z.B. das klare industrielle Konzept, ... die solide Finanzausstattung und vieles andere mehr. Aber all das gab es bei anderen Privatisierungsprojekten auch. Es müssen also weitere Faktoren hinzugekommen sein, die für das positive Ergebnis mit ausschlaggebend wurden. Unter den so genannten ‚weichen‘ Erfolgsfaktoren, die maßgeblich zum Gelingen des schwierigen Unterfangens beitragen, ist das von Cockerill Sambre gewählte und zwischen den Verantwortlichen beider Seiten realisierte Führungskonzept sicherlich der wichtigste. ... Es ging dabei um so wichtige Aspekte wie Organisationsstruktur, Kommunikation, Kontrolle, Berichtswesen, Autonomie, aber natürlich auch um die Besetzung der maßgeblichen Ma-

27 Zitiert in: Ebenda, S. 356.

28 Roesler/Semmelmann, S. 354.

nagementpositionen bei EKO Stahl und die Einbindung der Führungsmannschaft vor Ort in den Konzern.“²⁹

Auch im Falle von BSL hatte der neue Eigner, Dow Chemical, eine multinationales Unternehmen mit Standorten auf allen Kontinenten und in verschiedenen Kulturbereichen, – ähnlich dem auf der Toleranzkonferenz 2004 von Michael Schmidt am Beispiel des Bombardier-Konzerns vorgetragenen Unternehmensphilosophie³⁰ – von vornherein einkalkuliert, dass die Integration der Belegschaft des neuen Unternehmens sich mittel- und langfristig auch ökonomisch rechnen würde und Mittel für die Finanzierung spezieller Integrationsmaßnahmen eingeplant. Im Falle von Cockerill Sambre, dessen Headquarter im wallonischen Teil Belgiens lag, kam noch hinzu, dass die Manager in Belgien von vornherein „multikulturell“ zu agieren gewohnt waren. Albrecht hat das angedeutet, wenn er zum gewählten, auf die traditionelle Betriebskultur und das vorgefundene Management aufbauenden Weg der Schaffung einer neuen Corporate Identity für EKO Stahl hinweisend, meinte: „Vielleicht war eine solche Ausgangshaltung Belgiern, die selbst eine mehrsprachige und multikulturelle Staats- und Wirtschaftsverfassung zu bewältigen haben, selbstverständlich.“³¹

Dem Management der Bundesrepublik war dagegen eine derartige Einstellung weitgehend fremd. Kulturelle Eigenheiten einer anderen Region oder eines anderen Landes nur ungenügend zu beachten, sei ein generelles Problem der deutschen Manager, teilte das Unternehmermagazin „Markt und Mittelstand“ Anfang 1998 mit. Bei 85% der Unternehmen lasse die Vorbereitung auf den Einsatz „out of area“ zu wünschen übrig. Einer der Gründe, warum ein Viertel aller Auslandseinsätze scheitere, sei die Tatsache, dass die „exportierten“ Vorgesetzten von den Mitarbeitern oder Geschäftspartnern im Gastland nicht akzeptiert würden.³² Zu häufig war beim westdeutschen Management die Haltung „Wir wissen schon, wie alles zu sein hat“ verbreitet.³³

Speziell aber im Falle Ostdeutschlands nach 1990 wurde es als unproblematisch angesehen, die Betriebskultur des eigenen Unternehmens zu einhundert Prozent auf den akquirierten Betrieb zu übertragen. Diese Auffassung dürfte auch erklären, warum offensichtlich seitens der westdeutschen Kon-

29 Albrecht, S. 360.

30 Michael Schmidt: Multikulturell gemischte Arbeitsteams. Erfahrungsbericht aus einem international tätigen Unternehmen, in: Hahn, S. 79ff., s. Fußnote 3.

31 Albrecht, S. 360.

32 ND v. 20.1.1998.

33 Süddeutsche Zeitung v. 15./16.4.2004.

zerne bei der Bestückung der Vorstände ostdeutscher Unternehmen kein besonderer Wert darauf gelegt wurde, „Expatriats“ heranzuziehen, Flüchtlinge oder „Ausreiser“ aus der DDR also, die aus eigener Erfahrung sowohl die Kulturstandards Westdeutschlands als auch die Ostdeutschlands kannten.

Angesichts der als typisch betrachteten Konstellationen und Ergebnisse des Transfers von Kulturstandards durch westdeutsche Konzerne in ostdeutsche Betriebe bedarf der geschilderte Fall der offenbar erfolgreichen Schaffung einer neuen Corporate Identity bei der VEAG einer näheren Erläuterung. Nur auf den ersten Blick steht dieser Fall im Widerspruch zu dem bisher Gesagten. Bei näherem Hinsehen bestätigt er indirekt die vorgetragene Einschätzung. Drei Gründe seien genannt:

Erstens konnte der Versuchung, die Corporate Identity des westdeutschen Eigners auf die nun unter dem Namen VEAG firmierenden ostdeutschen Energiekombinate zu übertragen, deshalb widerstanden werden, weil die drei Hauptanteilseigner PreußenElektra, RWE und Bayernwerk, die jeweils über eine eigene, spezifische Betriebskultur verfügten, in etwa gleichgewichtig – zu je einem Viertel – an der VEAG beteiligt waren und keiner der „großen Drei“ die VEAG dominierte. Für jeden Konzern war es mit Rücksicht auf die beiden anderen angeraten, auf die Durchsetzung „seiner“ Unternehmenskultur zu verzichten. Dadurch erhielt der VEAG-Vorstand in Fragen des Umfangs der Übertragung bzw. des Erhalts von Kulturstandards einen ungewöhnlich großen Entscheidungsspielraum.³⁴

Zweitens handelte es sich bei den „eingereisten“ VEAG-Spitzenmanagern ganz überwiegend um Fachleute, die in den westdeutschen Energiekonzernen (bzw. im Falle des Arbeitsdirektors in der Ruhrkohle AG) ihre Erfahrungen gesammelt und Meriten erworben hatten. Die ostdeutschen Energiekombinate waren ein „fetter Brocken“, von denen zu erwarten war, dass sie dank der Übertragung des damals in der Bundesrepublik noch geltenden Regionalmonopols auf die ehemalige DDR und dank der Übernahme der entsprechenden Preisgestaltung Gewinne in Millionenhöhe machen würden, sofern man sie fachmännisch führte. Es hätte für denjenigen Konzern, der nur Manager der zweiten oder dritten Garnitur in den Vorstand zu entsenden beabsichtigte, die Gefahr bestanden, dass die Vertreter der anderen beiden Großunternehmen die konzerneigenen Leute bei zu fällenden Entscheidungen „unterbuttern“ würden.³⁵

34 Roesler/Semmelmann, S. 213.

35 Ebenda, S. 205ff.

Eher zufällig war es wohl, dass zum dritten ein Teil der Manager aus dem VEAG-Vorstand „Osterfahrung“ hatte bzw. Interesse am Osten zeigte. Der spätere Vorstandsvorsitzende war von Anfang an in die seit 1987 engen Kooperationsbeziehungen zwischen dem Kombinat Energienetze und der PreußenElektra eingebunden gewesen und in der Joint-Venture-Phase als einer der westdeutschen Verhandlungsführer vertraut mit den später die VEAG bildenden Energiekombinaten. Auch der Arbeitsdirektor kannte die DDR vor 1989 aus eigener Anschauung. Für die beiden Genannten, aber auch für einige andere westdeutsche Mitglieder des VEAG-Managements der ersten bzw. zweiten Ebene war die DDR 1990/91 eben kein Buch mit sieben Siegeln mehr. Diese Manager waren über Fachkontakte und Reiseeindrücke hinaus – vielfach angeregt durch verwandtschaftliche Bindungen in die DDR oder zu Ehepartnern, die aus der DDR in die Bundesrepublik übergesiedelt waren – auch über den DDR-Alltag informiert. Sie hatten aus ihrer Kenntnis der anderen deutschen Republik Sympathie für die Menschen in der DDR entwickelt – nicht jedoch für den Staat und seine Herrschaftsmethoden. Sie sahen in der ihnen übertragene Aufgabe bei der Umgestaltung der VEAG mehr als ihren augenblicklichen Job.³⁶ Auch waren sie gewillt, bei allen ihrer Meinung nach in den neuen Ländern mit Notwendigkeit zu vollziehenden Veränderungen, von dem was sie in der DDR kennen gelernt und für gut befunden hatten, so viel wie möglich zu erhalten.

Die drei genannten Faktoren erklären, warum sich einerseits die interkulturellen Konflikte zwischen ost- und westdeutschen Management bei der VEAG in Grenzen hielten und warum es andererseits Erfolge bei der Herausbildung einer neuen Corporate Identity für das neue Unternehmen geben konnte. Zu unterstreichen ist aber auch, dass es sich im Falle der VEAG sowohl von Seiten der Besitzstruktur als auch der Biographien des Managements um Ausnahmebedingungen und -anstrengungen handelte.

5. Schlussfolgerung: Verstärkte Zweifel an einer a priori Sachverhalts- erkenntnis

Die drei, eine Abweichung vom Hauptweg der „Überstülpung“ der Corporate Identity durch den Eigentümer darstellenden Ostbetriebe – BSL (Buna), EKO Stahl und VEAG – waren in den 1990er Jahren in der Lage, sich zu stabilisieren und zu expandieren.³⁷ Sicherlich gilt dies auch für viele Fälle ostdeut-

36 Ebenda, S. 352.

37 Vgl. Einblicke, S. 375; Roesler/Semmelmann, S. 234; Karlsch/Stokes, S. 227ff.

scher Betriebe, für die – bezogen auf die Schaffung einer Corporate Identity – der Hauptweg des „Überstülpens“ gegangen wurde. Wie sich jedoch aus dem von der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) publizierten Zahlenmaterials schließen lässt, führte die bedingungslose Einführung der Corporate Identity der Eigner keineswegs immer zum Erfolg des Unternehmens. Gemessen an der Bruttowertschöpfung je Beschäftigten in privatisierten Treuhandunternehmen des verarbeitenden Gewerbes – eine der wesentlichsten Effizienzkennziffern – hat die Produktivität je Beschäftigten in diesen Betrieben zwar von 1993 bis 1997 deutlich zugenommen, weist jedoch in den folgenden Jahren Stagnation und zeitweise auch Rückgang aus.³⁸ Der holländische Wirtschaftshistoriker Jaap Sleifer hat in seiner dem Vergleich der ostdeutschen mit der westdeutschen Wirtschaft gewidmeten, in diesem Jahr erschienenen Monographie die Arbeitsproduktivität in der verarbeitenden Industrie Ostdeutschlands für das Jahr 2000 mit 64,9% des westdeutschen Niveaus berechnet.³⁹ Damit ist die ostdeutsche Industrie, wenn sie auch hinsichtlich der verordneten Corporate Identity schon lange „Westniveau“ hat, noch weit von Effizienzniveau westdeutscher Unternehmen entfernt.

Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass der tolerante Umgang mit den vorgefundenen Arbeits- und Managementauffassungen, auch vom rein ökonomischen Gesichtspunkt betrachtet, mindestens ebenso seine Berechtigung hat wie die bedingungslose Durchsetzung einer einheitlichen Corporate Identity vom Headquarter bis zur letzten Filiale.

Es mag sein, dass Kompromisse den Informationsverlauf verlangsamten bzw. die Durchgabe von Weisungen komplizieren. Wenn es aber, wie im Falle der geschilderten abweichenden Privatisierungsfällen gelang, Betriebsziele durch (teilweise) Anerkennung der historisch gewachsenen Betriebskultur in Mitarbeiterziele zu übersetzen, konnten offensichtlich die dadurch eintretenden Effizienzverluste durch die stärkere Bereitschaft der Mitarbeiter wettgemacht werden, im Rahmen der dann auch von ihnen getragenen bzw. entwickelten Corporate Identity zum Gelingen des Unternehmens aus freiem Willen beizusteuern bzw. gegebenenfalls in eigener Verantwortung Schaden von dem Unternehmen abzuwehren.

38 Wahse, S. 319, s. Fußnote 4.

39 Jaap Sleifer: *Planning Ahead and Falling Behind. The East German Economy in Comparison with West Germany 1936-2002*, Berlin 2006, S. 147.

Lothar Ebner

Konkurrenz und Kooperation in den zwischenbetrieblichen Beziehungen in der Form von Netzwerken

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Mitglieder und Freunde der Leibniz-Sozietät und des Mittelstandsverbandes Oberhavel,

Konkurrenz und Kooperation – Wettbewerb und Toleranz – stehen sich diese Begriffe im Wirtschaftsleben nicht diametral gegenüber?

Kann es in den zwischenbetrieblichen Beziehungen Toleranz geben?

Was ist das für eine Art von Toleranz?

Sie sehen, wir tasten uns mit der Konferenzreihe zur Toleranz langsam auch an die aktuellen Fragen des Wirtschaftslebens heran.

Netzwerke, Clusterbildung, Outsourcing von Dienstleistungen, Kooperationen, Konsortien und Akteursverbände, das sind Begriffe, die im Zusammenhang mit der Frage Globalisierung, Internationalisierung der Wirtschaft überall zu hören sind. Christa Luft formulierte in einem Beitrag 2004¹:

„Seit einem Jahrzehnt gehört Globalisierung zu inflationär gebrauchten Schlagworten in Politik, Wirtschaft und Medien“.

Die zuerst genannte Gruppe von Schlagworten wird heute genauso häufig gebraucht und die Frage steht im Raum: Was verstehen wir eigentlich darunter?

Wie hat Siegfried Wollgast im Vorwort zum Tagungsband der letzten Konferenz so schön formuliert: „Die abgedruckten Beispiele basieren auf unterschiedlichen Toleranzdefinitionen“².

1 Christa Luft: Globalisierung – Gestaltungsaufgabe versus Sachzwang, in: Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 74(2004), S. 89-98, zit. S. 89

2 Siegfried Wollgast: Vorwort zum Tagungsband „Geschichtliche Erfahrungen aus dem Wechselspiel der Religionen – Chancen für die Entfaltung von Toleranz“, in: Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 84(2006), S. 9-11, zit. S. 9

Wie soll dann unter Hinzunahme eines zweiten, unscharfen Begriffes, „Netzwerke“, Klarheit in unseren Köpfen entstehen, wenn schon der erste uns im Alltagsleben solche Probleme bereitet?

Hans Heinz Holz formulierte 2004 in dieser Konferenzreihe, „der Bereich, in dem die häufigsten Toleranzkonflikte auftreten, ist zweifellos der des Alltagsverhaltens, wo Hierarchien, Vorurteile, Doktrinarismus, psychische Empfindlichkeiten und vieles andere mehr zur Trübung des Verständnisses von Vernünftigkeiten führen oder tatsächlich die Feststellung von Vernünftigkeit erschweren.“³

Das ist auch Ausdruck dessen, dass Toleranz wie Intoleranz ein unendliches Feld sind. Schon unsere bisherigen drei Toleranzkonferenzen haben belegt, dass wir Toleranz wie Intoleranz interdisziplinär fassen. Die Konferenz vom 24.09.2005 hat es noch unterstrichen und dabei neben der Philosophie die Rolle der Theologie besonders betont.

Mit der heutigen Konferenz haben wir uns in das Gebiet der Wirtschaft gewagt und stellen fest, dass wir eine weitere Seite der Toleranz und der Beschäftigung mit der Toleranz aufschlagen.

Hatte schon Gerd Banse auf der 1. Toleranzkonferenz im Oktober 2002 sowie in seinem Beitrag zu den Schülerkolloquien der Toleranz im Jahr 2005 formuliert: „Was hat Technik mit Toleranz zu tun?“ Und er formulierte dabei: „Allerdings findet sich das Wort Toleranz in Wörterbüchern und Lexika der Technik, Toleranz im wissenschaftlichen Sinne ist der Unterschied zwischen einer zugelassenen oberen Grenze und einer zugelassenen unteren Grenze für eine im Regelfall messbare Eigenschaft.“

Dazu gibt es innerstaatlich bzw. inzwischen auch im Rahmen der Staatengemeinschaften Vereinbarungen in Form von nationalen und internationalen Standards.“⁴

Dienstleistung ist ein Schlagwort der neuen Arbeitswelt, das andere heißt Netzwerkbildung. „Was mit der ersten industriellen Revolution und der Erfindung der Eisenbahn begann, hat alle Grenzen gesprengt. Die Mobilität hat sich bis in ihr Extrem gesteigert: Dank PC und Internet kann der Mensch je-

3 Hans Heinz Holz: im Tagungsband „Toleranz im Spannungsfeld religiöser, sozialer und kultureller Pluralität“, in: Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 77(2005), S. 21-30, zit. S. 29

4 Gerhard Banse: im Tagungsband „Geschichtliche Erfahrungen aus dem Wechselspiel der Religionen – Chancen für die Entfaltung von Toleranz“, in Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 84(2006), S. 109-121, zit. S. 109

den Ort der Welt erreichen, ohne sich selbst zu bewegen.“ Das schrieb das Magazin „Spiegel“ 1999.⁵

Auf wirtschaftspolitischem Gebiet werden heute Netzwerke und Kooperationen für klein- und mittelständische Betriebe als das Non plus Ultra angesehen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Die Europäische Union schreibt schon im sechsten, wie auch jetzt im siebenten Forschungsrahmenprogramm fast nur noch Kooperationsthemen aus. Es gibt kaum eine Rede eines Politikers zur Wirtschaftspolitik in den letzten fünf Jahren, in der nicht mindestens einmal das Wort Netzwerk oder Kooperation von Betrieben als Lösung unserer derzeitigen wirtschaftlichen Probleme auftaucht.

Was hat es nun mit dem Begriff Netzwerk auf sich?

„Als *Netzwerke*⁶ werden Systeme bezeichnet, deren zugrunde liegende Struktur sich mathematisch als Graph modellieren lässt und die über Mechanismen zu ihrer Organisation verfügen. Der Graph besteht aus einer Menge von Elementen (Knoten), die mittels Verbindungen (Kanten) miteinander verbunden sind. Ein geschlossener Zug aus Kanten und Knoten heißt *Masche*. Dass der Großteil der Knoten zu einer oder mehreren Maschen gehört, ist das eigentliche Kennzeichen eines Netzwerks gegenüber anderen Typen von Strukturen.

Netzwerke werden auf einer abstrakten Ebene in der Netzwerktheorie untersucht und in der Praxis in den jeweiligen Anwendungsgebieten, aus denen die konkreten Netze stammen.

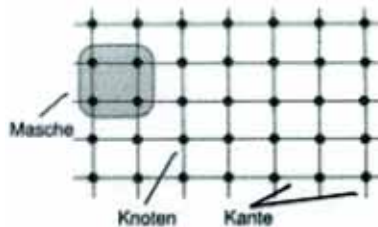


Abb. 1 Schematische Darstellung eines Netzes.

Auch der Politikprozess in der Europäischen Union wird oftmals als ein Netzwerkprozess dargestellt, da hier an der Gestaltung und Umsetzung von Politik eine Vielzahl an Akteuren und Institutionen beteiligt sind.“

5 (PR-inside.com 11.09.2006 16:09:34)– Vorabmeldung der Zeitschrift „Neue Nachricht“

6 Elektronisches Lexikon Wikipedia, die freie Enzyklopädie, Internet

Wir kennen heute eine Vielzahl von Netzwerken:

1. in der Informatik
 - Kommunikationsnetzwerk
 - Kybernetiknetzwerk
 - Rechnernetzwerk
2. in der Wissenschaft
 - Netzwerktheorie
 - Sensornetzwerk
 - Systemtheorie
3. in der Wirtschaft
 - Produktionsnetzwerke
 - Netzwerk-Marketing
 - Kompetenznetzwerke
 - Transportnetzwerk
 - Topologie (Netzwerk)
4. in der Gesellschaft
 - Public Social Private Partnership
 - Politiknetzwerke

Wichtig erschien es den Mitgliedern des gemeinsamen Arbeitskreises Toleranz der beiden Verbände zu sein, dass sich Toleranz erst im Prozess des täglichen Miteinanders ausprägen kann, jedoch besonders benötigt wird, damit dieses Miteinander erst zustande kommen kann. Und dass Toleranz als eine Bewältigungsstrategie für in der regionalen Entwicklung auftretende Probleme, z.B. wirtschaftlicher Natur, gesehen werden kann.

Netzwerke aus kleinen und mittleren innovativen und flexiblen Unternehmen, Forschungseinrichtungen (Hochschulen, Institute), wirtschaftsfördernden und sozialen Einrichtungen (Beschäftigungsgesellschaften, Wirtschafts-förderungsgesellschaften) und Behörden können zunehmend der Motor der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung von Regionen werden.

Im Berufsleben treffen gerade unter den Bedingungen einer globalisierten Weltwirtschaft Menschen unterschiedlicher Rassen, Religionen, Ethnien und Kulturen im täglichen Zusammenwirken aufeinander. Das kann und soll positive Effekte in der Bereicherung der Gesellschaft, der entsprechenden Institution und auch jedes einzelnen haben, führt jedoch auch zu Spannungs- bzw. Konfliktfeldern.

Eine Untersuchung der Soziologen der Universität Jena über die Zukunftsfähigkeit ostdeutscher Unternehmen zeigt es auf: Erfolgreiche kleine

und mittlere Unternehmen sehen als einen wichtigen Faktor für die eigene Entwicklung die Bildung von Netzwerken (Business Networks) an.

„Networking“, oder auf Deutsch „netzwerken“ ist das Zauberwort, das gegenwärtig durch die deutsche Wirtschaft geht. Das viele unsere Probleme lösen will. Wodurch neue Innovationen geschaffen und neue Märkte erschlossen werden sollen. Das im Moment die meisten offenen Türen bei der Bereitschaft zur Wirtschaftsförderung der öffentlichen Hand auslöst. Weil es auch Arbeitsplätze schaffen soll.⁷

Netzwerke als Form der kooperativen Arbeit basieren immer auf Visionen, Ideen, Vorhaben oder Problemen von Personen, Unternehmen oder Einrichtungen, die ihre Ressourcen zu deren Realisierung auf der Grundlage der Einschätzung ihrer eigenen Kompetenzen nicht als ausreichend betrachten und so Kooperationen mit Interessenspartnern als sinnvoll erkennen.⁸

Damit wird klar ausgedrückt, dass die Erkenntnis, dass die eigenen Kompetenzen nicht mehr ausreichend sind, um im nationalen wie auch internationalen Wettbewerb zu bestehen, Unternehmer wie auch Unternehmen zusammenführt.

Das heißt, es sind auf der einen Seite *mögliche Mangelerscheinungen*, die Unternehmen nach Netzwerkpartnern suchen lassen:

- die eigenen finanziellen Mittel reichen für eine Entwicklung/Expansion nicht mehr aus;
- den Kapazitäten materieller wie auch personeller Art sind im eigenen Betrieb Grenzen gesetzt;
- die Potentiale für Forschung und Entwicklung sind im eigenen Betrieb nicht vorhanden;
- der Markt kann aus kapazitiven Gründen nicht bearbeitet oder bedient werden.

Daraus entstehen häufig *branchenbezogenen Netzwerke*.

Auf der anderen Seite sind es *Einsichten in die Notwendigkeiten*, die Unternehmen zu Netzwerken und Kooperationen kommen lassen:

- zuverlässige Partner in anderen Branchen können vor Fehlinvestitionen schützen,
- leichter Zugang zu wichtigen Kontakten,
- gemeinsamer Einkauf hilft Kosten sparen; Einkaufs- und Liefergenossenschaften sind im Handwerk schon lange bekannt und werden genutzt,

7 Vertrieb und Marketing | Artikel, 07.09.2006

8 Borkenhagen u. a.: Netzwerkmanagement, Dokumentation der Arbeitsgemeinschaft Berufliche Weiterbildungsforschung e. V., Berlin 2004

- Logistikketten werden gemeinsam genutzt (gemeinsamer Fuhrpark u. ä.). *Netzwerk* heißt damit,
- Verknüpfung von Akteuren,
- Kombination von existierenden Kooperationen/Institutionen,
- fallweise Kooperation,
- problemspezifische Integration neuer Kooperationspartner,
- die Zusammensetzung der jeweiligen Kooperationen bestimmt deren räumliche, inhaltliche und zeitliche Grenzen.

Damit ergibt sich eine weitere Klarstellung der Begriffswelt, ein Netzwerk ist keine Kooperation, sondern deren Voraussetzung.

Netzwerke generieren Kooperationen!

Dynamische Netzwerkbildung gilt als effektive unternehmerische Antwort auf die wachsende Verflechtung der Weltmärkte. Doch vielfach hapert es gerade in Kleinst- und kleinen Unternehmen an dem erforderlichen Know-how, die Netzwerkbildung erfolgreich zu gestalten und zu führen.

Netzwerke sind andauernde Prozesse.

Aus den Eigenschaften von Netzwerken als *polyzentrische und heterarchische Verknüpfung* statt *zentralistischer und hierarchischer Steuerung* ergeben sich auch deren Probleme

Netzwerke haben logischerweise mehrere Akteure mit:

- Partiiell widersprüchlichen Zielen,
- Unterschiedlichen Vorerfahrungen,
- Geringer Bewusstheit für inhaltliche und prozessuale Schwierigkeiten

Die Qualität der Kooperation hat wesentlichen Einfluss auf das Netzwerk bzw. die institutionalisierte Zusammenarbeit:

- spontan arbeitsfähig,
- anwendungsorientiert,
- interdisziplinär.

Damit stehen wir vor der Frage, wie finde ich das Vertrauen in die Partner?

So bekam ich von Bauunternehmern in der tiefsten Krise der Bauwirtschaft noch vor sechs Jahren die nachfolgenden Antworten auf meine Frage, warum sie denn keine Arbeitsgemeinschaft mit Anderen bilden, um sich um eine komplexe Ausschreibung bei der B 96-Ortsumgehung um Oranienburg zu bewerben:

- Kann ich denn dem Anderen trauen?
- Macht er nicht vielleicht pleite und ich sitze dann als ARGE-Partner mit der vollen Haftung da?
- Wer trägt das Risiko?

- Wer macht den größten Schnitt wirtschaftlich?
 - Verrate ich ihm bei der Zusammenarbeit nicht betriebliches know-how?
- Die Schlussfolgerung war, dann verdinge ich mich doch lieber als Subunternehmer bei einem Großen, verdiene zwar weniger, habe aber auch ein geringeres Risiko.

Damit haben wir auch schon die wesentlichen Dilemmata, die die Zusammenarbeit zwischen klein- und mittelständischen Betrieben behindern, es seien aber auch Lösungsansätze zur Behebung genannt:

1. *Das Vertrauensdilemma*

Ziel der Überwindung ist, gemeinsame Erfahrungen und Erfolge zu ermöglichen. Das bedeutet

- eine Abschätzung bestehender Vertrauensverhältnisse und Zumutbarkeiten vorzunehmen,
- sukzessiven Aufbau oder Wiederaufbau einer Vertrauensbasis,
- Reflexion gemeinsamer Kooperationserfahrungen.

2. *Das Besitzdilemma*

Ziel ist es, die Balance zwischen Zuständigkeit und Verantwortlichkeit ist zu schaffen. Das erfordert

- den Aufbau neuer Verantwortungsbereiche sowie
- den Umbau von Verantwortlichkeiten nach dem Prinzip „Entlastung statt Entmachtung“.

3. *Das Kommunikationsdilemma*

Das Ziel ist in diesem Fall, Konflikte zu initiieren, zu begrenzen und zu bearbeiten. Das geschieht am besten durch:

- die Konfliktanalyse,
- Konflikte zu „ignorieren“, also zu drosseln,
- Konflikte zu thematisieren (Moderation),
- Konflikte zu erzeugen,
- Konflikte zu lösen (Mediation).

4. *Das Legitimationsdilemma*

Das bedeutet, eine Transparenz der Erwartungen der einzelnen Netzwerkteilnehmer im Netzwerk dadurch zu erzeugen, dass

- prinzipielle Widersprüchlichkeiten präsent gehalten und nicht verleugnet werden,
- gegenseitige Erwartungen im Netzwerk offen gelegt werden,
- organisationale und individuelle Ziele/Erwartungen offen gelegt werden,
- Zielbildungsprozesse im Netzwerk vorangetrieben werden.

5. *Das Selbstorganisationsdilemma*

Das Ziel zur Überwindung dieses Problems liegt in der Herstellung von Ordnung, aber auch in der Zulassung von gewisser Unordnung. Das wird am besten erreicht mittels

- dem Herstellen von Verantwortlichkeiten (temporäre Ordnung),
- dem Aufbau einer Managementplattform (permanente Ordnung),
- der Zulassung von Selbststeuerungspotentialen und
- der Einrichtung von „Spinnecken“.

Dafür bedarf es nach Ansicht der US-Wissenschaftler Thomas W. Malone und Robert E. Laubacher vom amerikanischen MIT (Massachusetts Institute of Technology) struktureller Veränderungen der Unternehmensorganisationen. Sie sehen die viel versprechende Möglichkeit in einem Netzwerk kleiner Firmen und Teams, „die sich nur für die Zeit von gemeinsamen Projekten zusammenschließen“. An die Stelle eines Unternehmens industrieller Prägung tritt ein Netz von freischaffenden und weitgehend selbstbestimmten Arbeitskräften, die über die gesamte Welt verstreut und auf elektronischem Wege verbunden zusammenarbeiten. „Wir befinden uns in der Frühphase einer Entwicklung, die dem Menschen in der Arbeitswelt zu erheblich mehr Freiheit verhelfen wird. Das mag auf lange Sicht für das Business ebenso entscheidend sein, wie es auf politischer Ebene der Siegeszug der Demokratie war“, so wird Malone von Andreas Schultheis in seinem Artikel „Erfolgsfaktor Netzwerk: – Vom nötigen Wandel der Unternehmen – Phantasie hinkt der Technologie hinterher“ zitiert⁹. Er wird weiter mit einem Zitat aus seinem Buch „The future of work“ mit der Aussage zitiert: „Am Ende steht ein großes Ziel: das Beste zweier Welten zu vereinen“.

Nach Schultheis wird damit die Frage, wie in diesem Gefüge Entscheidungsprozesse ablaufen, wie Mitarbeiter die notwendigen Fähigkeiten erlernen, wie Arbeitsabläufe abgestimmt werden können, beantwortet. Es gehe in erster Linie darum, autoritäre, auf Befehl und Gehorsam beruhende Managementstrukturen aufzugeben. Denn diese unterdrückten Ideenreichtum und Motivation, die gerade in schnellen, wettbewerbsintensiven Märkten unverzichtbar seien. Er ist der Auffassung, dass auf diesem Weg sowohl die Synergievorteile großer Organisationen als auch die kreative Freiheit und Flexibilität sowie die hohe Motivation der Mitarbeiter in kleinsten Unternehmen am besten verbunden werden können. Hierarchische Unternehmensformen fände man dann nur noch in Geschichtsbüchern.

9 A. Schultheis, Neue Nachricht, 3/(2006), S. 29-31

Malone wird dabei zitiert, dass für ihn das Internet das Beispiel für eine neue Netzwerkkultur schlechthin sei. Weder eine Institution noch irgendein Unternehmen sei in der Lage, ein solches Netzwerk mit seinen Möglichkeiten wirklich zu steuern. „Das Internet erwuchs aus den vereinten Anstrengungen seiner Nutzer – ohne jegliche zentrale Leitung“, schrieb Malone in der Zeitschrift „Harvard Businessmanager“ schon Ende der 90er Jahre. Für ihn ist „das Internet der größte Modellfall einer umfassend vernetzten Organisation, die bereits existiert“. In einer von so genannten E-Lancern und Sohos (Small offices, home offices) beherrschten Ökonomie wandle sich auch die Rolle des Wirtschaftsmanagers: Die Arbeit und Funktionsweise einer nur für eine bestimmte Zeit existenten Organisation oder Firma werde durch Individuen koordiniert, „mit kaum einer oder gar keiner zentralen Leitung und Kontrolle“. Der frühere Ministerpräsident von Baden-Württemberg, Lothar Späth, der nach seinem Rücktritt die Jenoptik erfolgreich führte, gilt als einer der wenigen Wirtschaftskapitäne, die schon früh das Potenzial dieses Modells erkannt haben: „Netzwerke, insbesondere das Internet sind Kernstücke der neuen Ökonomie. Diese Visualisierung betrifft alle Stufen der Wertschöpfungskette. Das Management von Netzwerken wird zum wesentlichen Erfolgsfaktor der unternehmerischen Entwicklung. Netzwerke verbinden Wissen, Menschen und Kapital.“ Organisationstheoretiker Malone entwirft vor dem Hintergrund einer Netzwerkökonomie ein Modell für die Autoindustrie der Zukunft. Demnach könnten Konstrukteure „in der Lage sein, unabhängig zu arbeiten, weil sie online Zugang zu höchst diffizilen fachlichen Verhaltensregeln haben. Diese Standards stellen sicher, dass die Entwürfe für einzelne Komponenten kompatibel mit dem Gesamtdesign des Fahrzeugs sind.“

Das Unternehmen des 21. Jahrhunderts entwickle sich kontinuierlich zu einer weniger starren, demokratischeren Organisation. Trotz abgespeckter Organisation biete ein Netzwerkunternehmen kompletten Service. Malone vertritt die Ansicht, dass große Unternehmen durch diese neu gewonnene Freiheit nichts von ihren Größenvorteilen einbüßen, zusätzlich aber an Dynamik gewinnen und einen besseren persönlichen Service bieten können – Eigenschaften, die man früher nur von kleineren Unternehmen erwartet hätte. Aber auch sie gewinnen durch die technische Entwicklung. Denn auch ein kleines Unternehmen kann heute Informationen und Ressourcen nutzen, die früher nur größten Unternehmen offen standen. Allerdings erkennt er in den Chancen, die sich bieten, auch das Problem. Die meisten Bausteine wie Breitband-Netze, Standards für den Datenaustausch, Groupware, elektronische

Bezahlverfahren, Gründerkredite stellen keine Herausforderung mehr dar. „Allein unsere Phantasie hinkt der Technologie hinterher. Für die meisten Menschen übersteigt eine vollständig neue Form des Wirtschaftens die Grenzen ihrer Vorstellungskraft.“ Sie kämen auch in Sachen Ökonomie mit einem zentralistischen Gedankenmodell daher. Daran krankt wohl auch der in politischen Sonntagsreden oft gepriesene und im Alltagshandeln vernachlässigte Mittelstand.

Ich habe diese Textpassagen so ausführlich zitiert, da in dieser knappen Darstellung die Dynamik wie auch das ganze Dilemma eines Netzwerkes in der Wirtschaft so prägnant dargestellt wird. Der Zusammenhang zwischen hierarchischen Strukturen, besonders in Familienunternehmen, und der zitierten Freiheit für die Mitarbeiter in einem vernetzten Unternehmen wird sehr gut durch das folgende Zitat beschrieben.

„Mitarbeiter sind wie wertvolle Uhren. Man muss sie schonend behandeln und immer wieder aufziehen.“¹⁰

So beschreibt der Herausgeber des „Incentive Journal“ die Bedeutung der Motivation in einem Unternehmen. Mit dem Thema der Arbeitsmotivation beschäftigen sich Psychologen, Führungskräfte und viele andere Interessierte und Betroffene schon seit vielen Jahren.

Nachweislich hat die Motivation der Mitarbeiter einen großen Einfluss auf die Leistung und das Ergebnis der Arbeit.¹¹

Zusammenfassend sei festgestellt, das Netzwerk als Organisation steht in einer Linie mit Verbänden, Vereinen oder Kooperationen.

- Während Vereine meist ein ideelles Ziel verfolgen – was auch manchmal mit Unternehmensinteressen einhergeht –
- arbeiten Verbände mehr in Lobbyarbeit für die angeschlossenen Mitglieder.
- Kooperationen sind in der Regel Zusammenschlüsse, die ein bestimmtes Ziel verfolgen. Dies kann mit Einkaufs-, Rationalisierungs- oder Absatzzielen verbunden sein.

In Vereinen kann normalerweise jeder Mitglied werden, in Verbänden und Kooperationen in der Regel nur Unternehmen der gleichen Art.

Netzwerke schließlich verfolgen ähnliche Ziele wie Verbände und Kooperationen, aber auf einer dreidimensionalen Achse. Das Netzwerk be-

10 Gerald W. Huft, Herausgeber „Incentive Journal“, gefunden bei <http://www.komma-net.de/zitate/> Zitat-Nr.: 6877, 2006

11 Mirja Neumann, Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsmotivation, Seminararbeit, (2002), gefunden bei <http://www.hausarbeiten.de/faecher/hausarbeit/bwe/21629.html>, 07.06.2006

schränkt sich nicht nur auf gleich geartete Unternehmen, sondern bezieht auch Lieferanten, Kunden, Hochschulen und Meinungsbildner mit ein. Dadurch arbeiten verschiedene Partner an der Wertschöpfungskette eines Produktes. Ein Netzwerk muss dabei keine feste vertragliche Bindung haben, sondern kann als loser Zusammenschluss funktionieren. Die Zusammenarbeit bietet neben der Dreidimensionalität den interessantesten Aspekt moderner Netzwerke. So ist zum Beispiel der Kontakt zwischen einem Handwerker-Netzwerk und einem Gesundheitsnetzwerk insoweit interessant, als das Gesundheitsnetzwerk angeschlossene Krankenhäuser hat, die Bauunterhaltungsmaßnahmen durchführen müssen. Andererseits bietet der Kontakt zu einer Handwerkergruppe der Gesundheitsforschung Möglichkeiten der Studien im praktischen Arbeitsleben.

Netzwerke und Wettbewerb

Netzwerke sind eine Wettbewerbsform als Gegenentwicklung zur Konzentration in der Großindustrie und den Kapitalgesellschaften. Speziell Wertschöpfungsnetzwerke schaffen die Möglichkeit, dass kleinere oder regional aufgestellte Unternehmen bessere Möglichkeiten der Produktentwicklung oder der Erschließung neuer Absatzkanäle haben. Die Schwierigkeit dabei ist, mehrere verschiedene Unternehmen und Unternehmer auf einen gemeinsamen Weg zu bringen. So eine Weiterentwicklung wird daher in kleinen Schritten erfolgen, die Unternehmen müssen ihre eigene Identität so lange behalten, bis sie feststellen, dass gemeinsame Marktauftritte mehr Erfolg bringen. Aber die Studie in Jena hat gezeigt, dass auch in schwierigen Wirtschaftsregionen „Networking“ die Erfolgsaussichten eines Unternehmens verbessern kann.

Metod Miklus

International agierender Mittelstand und Toleranz

Sehr geehrte Damen und Herren,

stellvertretend als einer von sieben Vorständen der BRAHMS Aktiengesellschaft möchte ich Ihnen Überlegungen zur Toleranz in einem mittelständischen Unternehmen wie dem unseren darlegen.

Zuerst einmal grobe Eckdaten der BRAHMS, nicht um Schleichwerbung machen zu wollen, sondern weil ich glaube, dass die meisten von Ihnen uns nicht kennen und auch um Ihnen das später Erläuterte mit diesem Unternehmenshintergrund verständlicher zu machen.

Was machen wir? Wo kommen wir her? Und wo wollen wir hin? sagt und beantwortet uns i. d. R. sehr viel über einen Menschen und auch über ein Unternehmen.

Nun zur BRAHMS Aktiengesellschaft – wir sind „In-Vitro-Diagnostika“ (IVD)-Hersteller mit Schwerpunkt in den medizinisch klinischen Indikationen schwerer Infektionen (Sepsis, Blutvergiftung), Pränatalscreening (Trisomie21), Schilddrüsen-Autoimmunitäts- sowie Funktionsdiagnostik, Tumordiagnostik u.a. Man bezeichnet uns landläufig als Medizinprodukte-Hersteller. Wir bilden in der BRAHMS die komplette Wertschöpfungskette von Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb ab. Wir exportieren in 65 Länder dieser Welt und machen aktuell einen Jahresumsatz von ca. 55 Mio. Euro. Wir wollen unseren Vertrieb weiter internationalisieren und mittels innovativer Biomarker neue Produkte zur Diagnose von schweren Erkrankungen (z.B. Herz/Kreislauf) entwickeln.

Zur Geschichte: 1994 – entstanden aus einem Management Buy out. 1997 – zertifiziert nach ISO 9001. 1999 – Firmenverlagerung von Tempelhof in Berlin in einen Neubau in Hennigsdorf. 2000 – Rechtsformwechsel von der GmbH in eine Aktiengesellschaft. 2001 – Erwerb französischer Hochtechnologie samt Produktionsbetrieb. 2005 – Austritt der Altinvestoren und Eintritt neuer Investoren.

Zusammenfassend darf man den Wandel als einzige Konstante bezeichnen. Dies lässt sich ebenfalls belegen an der Entwicklung unserer Mitarbeiterschaft.

Zu Beginn in 1994 bestand unsere Belegschaft aus ca. 160 Mitarbeitern und heute sind wir ca. 300 Mitarbeiter stark, davon ca. 180 in Hennigsdorf, 90 in Frankreich, 10 in Österreich und in der Schweiz, 5 in Skandinavien, 4 in Benelux, 6 in Italien und Iberien und 5 in den USA. Entsprechend multinational – ob deswegen gleich multikulturell, bleibt noch zu beweisen – ist unsere Mitarbeiterschaft, und über die genannten Nationalitäten hinaus finden sich Chinesen, Vietnamesen, Polen, Ex-Jugoslawen (Bosnier und Slowenen), um nur einige zu nennen. Aber genug von der BRAHMS.

Nun zur Toleranz im Unternehmen dieser Prägung.

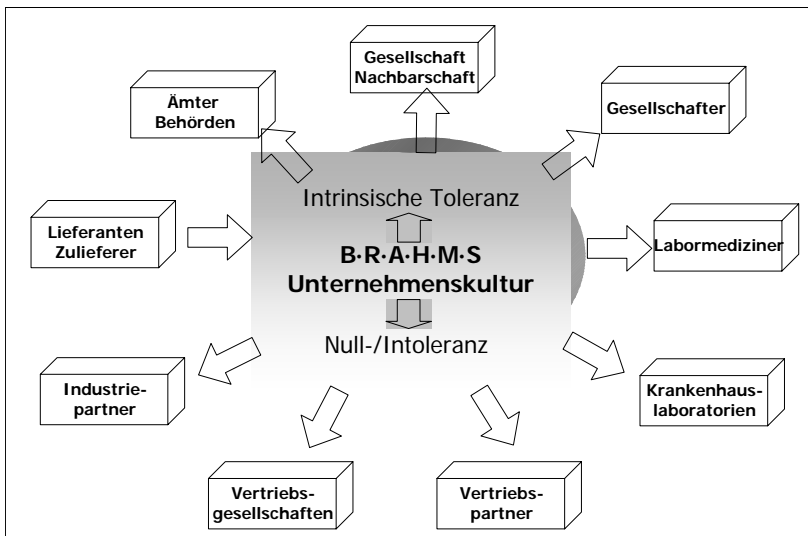


Bild 1

Beim Betrachten der Bedeutung des Begriffs „Toleranz“ für die BRAHMS und ihre Interessengruppen (Bild1) ergab sich für mich zwangsläufig das abgrenzende Unterscheiden in eine *intrinsische* (vornehmlich im Unternehmen wirkende) Toleranz gegenübergestellt einer *extrinsischen* (aus dem Unternehmen herauswirkenden oder auf sie zurück gespiegelten) Toleranz (oder, wie wir auch sehen werden, sogenannte Nulltoleranz).

Die unterschiedlichen Ausprägungen der *intrinsic* Toleranzformen seien an folgenden Beispielen erläutert (Bild 2):

- Technische Toleranz – als der zugelassene Spielraum für Abweichungen in einem Prozess;
- Abweichungstoleranz – als die Akzeptanz einer abweichenden Vorgehensweise bei vergleichbaren Ergebnis ohne Fehler;
- Fehlertoleranz – als Hinnahme des Entstehens von Fehlern zur Ermöglichung von Lernen und kontinuierlicher Verbesserung;
- Leistungstoleranz – als die Hinnahme verschiedener individueller Kompetenz-/Qualifikationsausprägungen;
- Multikulturelle Toleranz – als Ermöglichung des multinationalen Miteinander z.B. auf Grundlage einer gemeinsamen neutralen Fremdsprache (Englisch).

Toleranz/Intoleranzformen bei BRAHMS

- Intrinsic Toleranz
 - Technische Toleranz $I \longleftrightarrow X \longleftrightarrow I$
 - Abweichungs-/ Fehlertoleranz
 - Veränderungs-/Frustrationstoleranz
 - Leistungstoleranz individueller Kompetenzausprägung
 - Multikulturelle Toleranz \rightleftarrows Akzeptanz

Bild 2

Diese werden als *intrinsic* Toleranzformen definiert, weil sie grundsätzlich und vornehmlich im Unternehmen und auf die Unternehmenskultur prägend wirken, aber auch durch diese beeinflussbar sind. An dieser Stelle sei auch hervorgehoben, dass sich in bestimmten Feldern unseres streng gesetzlich und normativ geprägten Betriebes extreme Intoleranz bzw. Null-Toleranzfelder finden wie z.B. (Bild 3)

- die Nichtbeachtung von Gesetzen und Vorschriften, die zum Verlust unserer Herstellerlaubnis und anderer Genehmigungen führen würde,
- die Nichtbeachtung geforderter technischer Regeln zur Zulassung unserer Produkte, die die Behinderung der Freiverkehrsfähigkeit bedeuten würde,
- der Verstoß gegen interne Arbeitsanweisungen, zur Sicherung der Pro-

duktqualität in Konsequenz zu Reklamationen führend,

- der leichtfertige Umgang mit gefährlichen Stoffen, was zur Gefährdung von Mitarbeitern und Umwelt führen kann.

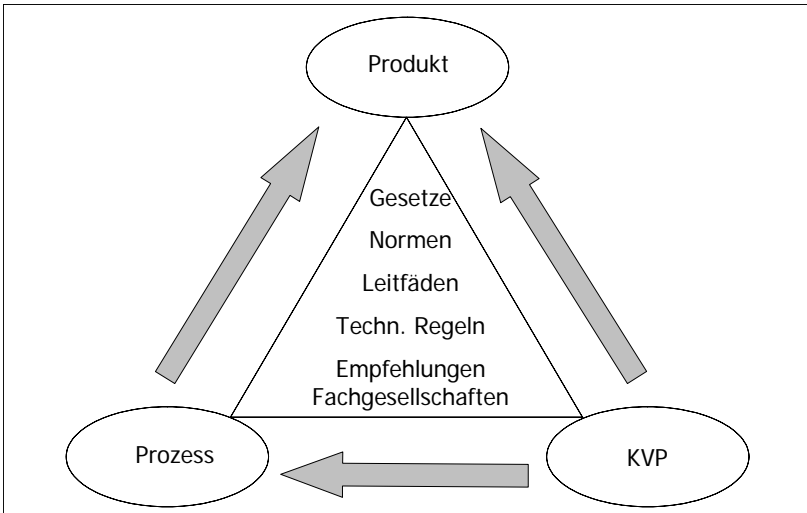


Bild 3

Auf die Interessengruppe der Behörden, Gesellschaft, Nachbarschaft wie auch Laborkunden und hinter diesen stehende interessierte Patienten bezogen, sind dies in den unterschiedlichsten Facetten durchaus nachvollziehbare Erwartungshaltungen, die im Unternehmen zur disziplinierenden Intoleranz ausgeprägt werden.

Im externen Gegenüber ist in diesen Feldern wenig Spielraum für Toleranz gegeben und in allen gesetzlichen Forderungen und bei einem Höchstmaß an Regelungen via Durchführungsverordnungen i. d. R. auch kein Feld, um dehnbare Auslegung zu betreiben. Mein Erfahrung dieser Beziehungen hat mich überzeugt, dass sie grundsätzlich mit der Empfehlung zur partnerschaftlichen Prägung zu entwickeln sind. Nur wenn ein Behördenmitarbeiter gerne zu uns kommt, um vielleicht anderen Firmen zu erläutern, wie man eine Fragestellung gut angehen kann, haben wir dies erreicht – man kann auch sagen: wir haben uns seine Akzeptanz erarbeitet (dazu später noch mehr). Beispiele hier sind der Strahlenschutz, Gefahrgutumfang, Medizinprodukte-Überwachung.

Aus der Sicht der Mitarbeiterschaft ergibt sich nun auch ein disziplinierender Spannungsbogen aus dieser strengen Intoleranz in diesen Punkten vs. einer Fehlertoleranz als Ermöglichung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. In einem fehlerintoleranten Umfeld wird sich ein offener und zum Lernen reichender Umgang mit Fehlern nicht ergeben, sondern im Gegenteil zum Verdecken und Verstecken dieser provozieren. Es ist einem auch die Weiterentwicklung der eigenen Prozesse verbaut.

Toleranz/Intoleranzformen bei BRAHMS

- Extrinsische Toleranz
 - Interkulturelle Toleranz im Umgang mit ausländischen Partnern
 - Multikulturelle Unternehmenskultur
 - Not invited here
 - Make or buy
 - Ohne dies geht's nicht

Bild 4

Auf die vielen weiteren Interessengruppen der BRAHMS geschaut, wird deutlich, wie sich die *extrinsischen* Toleranzfelder ausprägen (Bild 4).

- Im interkulturellen Umgang mit ausländischen Partnern (Vertriebspartner, ausl. Lieferanten, Tochtergesellschaften etc.) stellt sich beim Anbahnen von vertraglichen Beziehungen grundsätzlich die Kaskade von:
 - o Erkennen von Gemeinsamkeiten allen Unterschieden zum Trotz,
 - o Erarbeiten der Interessen- bzw. Zielkongruenz,
 - o Klarheit über die beiderseitige Abhängigkeit zum gegenseitigen Nutzen,
 - o vertrauensgeprägte vertragliche Bindung.

Sie werden leicht nachvollziehen können, dass ein solcher Ablauf nicht ohne Folgewirkung auf die unternehmensinterne Landschaft und die intrinsischen Toleranzfelder sein kann. Aus der Anbahnung von Beziehungen in neuen Ländern ergeben sich zwangsläufig neue Herausforderungen wie:

- neue Sprachbarrieren, Übersetzungen, interkulturelle Untiefen;
- neue Zulassungsanforderungen, entsprechende nationale Gesetze;

- lange Administrationszeitläufe;
- andere Produktvarianten;
- spezifische Vertriebskanäle u. v. a mehr.

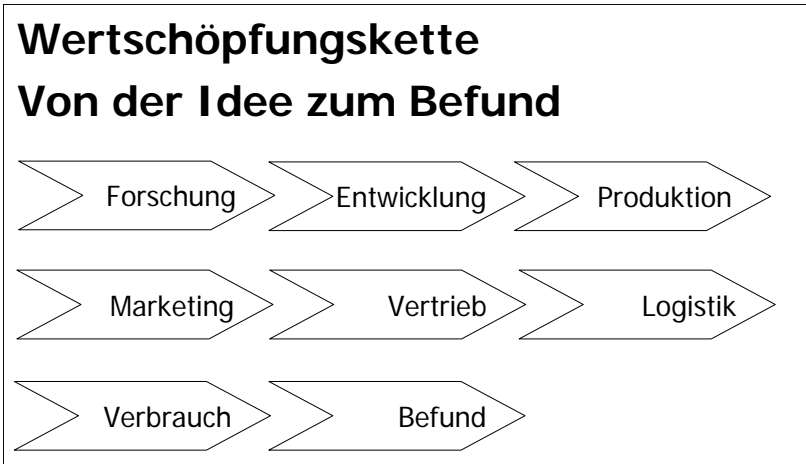


Bild 5

Betrachtet man nun unsere Wertschöpfungskette (Bild 5), wird an anderer Stelle extrinsisch wirkende Toleranz deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen nicht mehr alles in unserer Hand ist. Hierzu einige Beispiele:

- Aus unserem universitären Forschungsnetzwerk sind Innovationen genauso angenommen wie aus der eigenen Forschung stammende Patente.
- Auftragsentwicklung als Ermöglichung breiterer Produktzuflüsse in gleicher Zeit.
- Produktion für Wettbewerber und Industriepartner.
- Auftragsproduktion von Anderen für uns.
- Outsourcing der Logistik.

In diesen Feldern haben wir uns tolerant gerieben mit solchen Fragen wie denen des „Not invented here?“, des „Make or buy?“ oder aber intolerant gewendet gegen eine Fremdeinlassung in Fragen von Marketing und Vertrieb (ausgenommen unsere Vertriebspartner). In dem Ablauf erkennen sie auch unseren Wandel vom produktionsgetriebenen Unternehmen der 90er Jahre zu einem Marketing und Vertrieb ausbauenden und sich internationalisierenden Unternehmen in diesem Jahrzehnt.

Daraus resultiert auch zwangsläufig die sich ständig verändernde Anforderung an die Kompetenzen von Mitarbeitern. Hier tun sich folgende schon oben genannte Toleranzfelder auf, denen auf Mitarbeiterebene zu begegnen ist (Bild 6):

- Anpassung an sich verändernde Kompetenzanforderungen im Gleichschritt – mit dem Ergebnis des zufriedenen Mitarbeiters in der neuen Aufgabe und daraus resultierenden Akzeptanz;
- nicht erreichte Anpassung an sich verändernde Kompetenzanforderungen aus unzufriedener Mitarbeitersituation – mit dem Ergebnis: von der Überforderung in die Überforderung führt zur Frustration wie Demotivation;
- Anpassung aus unzufriedener Mitarbeitersituation an sich verändernde Kompetenzanforderungen – mit positiven Ergebnis aus der Überforderung in die Kompetenz.

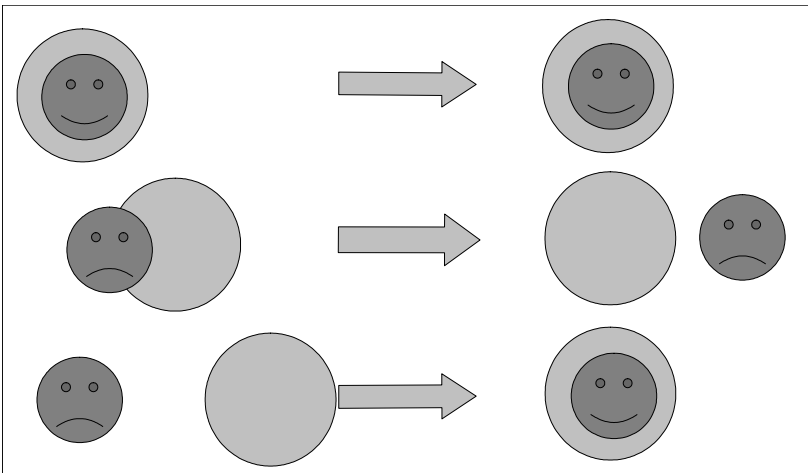


Bild 6

Die Frustrations- und Leistungstoleranz in diesen Beispielen führt im Zeitlauf zu korrigierenden bzw. adaptierenden Qualifikations- und/oder Reorganisations-Maßnahmen. Als gestaltendes und verantwortungsvolles Management sieht man sich in diesen Toleranzfeldern in logischer Konsequenz dem „Management mittels Zielen“ konfrontiert (Bild 7), d.h.:

- aus der Unternehmensstrategie und daraus abgeleiteten
- strategischen Zielen (bei uns der BRAHMS Dachzielen)

- werden Teilziele auf Mitarbeiter und MA-Gruppen herunter gebrochen.
- Diese werden im Unternehmen transparent und öffentlich gemacht
- und anschließend in Mitarbeiterziele übersetzt.
- Diese Ziele müssen vom Mitarbeiter bewertet, akzeptiert, durch ihn beeinfluss-, steuer- und erreichbar sein.
- Sie müssen zum Erfolg der Gesamtzielerreichung nachvollziehbar beitragen.
- Daraus resultiert durch den Mitarbeiter erlebte Wirksamkeit!!

Management durch Ziele


- Aus der Unternehmens-Strategie und daraus abgeleiteten übergeordneten Strategischen Zielen
- werden Teilziele auf Mitarbeiter bzw. Gruppen heruntergebrochen.
- Diese werden transparent und öffentlich gemacht
- und anschließend in Mitarbeiter-Ziele übersetzt.
- Diese Ziele müssen vom Mitarbeiter bewertet akzeptiert, durch ihn steuer-, beeinfluss- und erreichbar sein.
- Sie müssen zum Erfolg der Gesamtzielerreichung nachvollziehbar beitragen  erlebte Wirksamkeit!!

Bild 7

Zum Abschluss meiner Betrachtungen möchte ich noch auf ein interessantes Beispiel eines interkulturellen Toleranzfeldes zwischen einem deutschem Mutterunternehmen (BRAHMS) und einem französischem Tochterunternehmen (Cezanne) kommen. Dies auch aus meinem persönlichen Hintergrund geprägt, dass ich in der BRAHMS Gruppe persönlich mit einem Kollegen zusammen für dieses Tochterunternehmen verantwortlich zeichne.

Anhand einer interessanten Gegenüberstellung von Selbsterklärungen bzw. -bezeichnungen während eines gemeinsamen Workshops in Frankreich lässt sich gut erklären, wie schwierig sich ein Miteinander und vertrauensvolles Verstehen gestaltet (Bild 8):

- Die Franzosen sagen von sich und verhalten sich
- Haben Angst vor den Deutschen (Nazis; Boschs),

- verfügen über ein elitär geprägtes Schulwesen,
- verhalten sich karrieristisch konkurrierend,
- besitzen eine ausgeprägte Ellenbogen-Mentalität,
- sind patronats- und hierarchiebezogen orientiert,
- delegieren Verantwortung,
- verstehen sich als polychrom,
- meinen, nie fertig zu werden,
- verfolgen mehrere Handlungsstränge, Multitasking
- u.v.a.

Die Deutschen sagen von sich und verhalten sich

- Sie bewundern und lieben die Franzosen,
- verfügen über ein bildungsbürgerorientiertes Schulwesen,
- verhalten sich teamorientiert, kollegial,
- bevorzugen eine Anti-Mobbing Grundhaltung,
- arbeiten betont eigen-/selbstverantwortlich,
- sind selbstverpflichtend orientiert
- verstehen sich als monochrom,
- meinen, die Sachen erledigen zu müssen,
- arbeiten eins nach dem anderen ab
- u.v.a.

Franzosen	Deutsche
<ul style="list-style-type: none">• Haben Angst vor den Deutschen• Elitär geprägtes Schulwesen• Karrieristisch konkurrierend• Ellenbogen geprägt• Patronats- und hierarchiebezogen• Verantwortung delegierend• Polychrom• Werden nie fertig• Mehrere Handlungsstränge, Multitasking• ...	<ul style="list-style-type: none">• Bewundern und lieben die Franzosen• Bildungsbürgerorientiert• Teamorientiert, kollegial• Anti-Mobbing Grundhaltung• Eigen-/ selbstverantwortlich• Selbstverpflichtend• Monochrom• Müssen Sachen erledigen• Arbeiten eins nach dem anderen ab• ...

Dies sind keine Klischees, sondern „Selbstbezeichnungen“!

Bild 8

Nun ein Beispiel: Ein deutscher Controller (Mittelmanagement) bittet – oder mahnt sogar – den einzigen erreichbaren französischen Kollegen (Sachbearbeiter) um kurzfristige Übermittlung der möglicherweise längst überfälligen Konsolidierungszahlen für den prüffähigen Halbjahresabschluss an. Im Gegenzug sagt er zu allem Überfluss Zahlen zu, um diesen französischen Kollegen von der Bedeutung und den größeren Zusammenhängen zu überzeugen und schickt diese auch noch sofort per E-Mail nach Frankreich. Im Reflex darauf passieren folgende Dinge:

- Der Franzose bezweifelt die Güte der ihm sofort zugesandten Zahlen.
- Anstatt in Abstimmung mit seinem Chef den Fortgang der eigenen Zahlen zu befördern, wird er durch die nun vorliegenden neuen Zahlen von diesem Ansinnen abgelenkt und sucht darin Fehler, die er auch prompt findet.
- Diese Fehler und nicht die Güte und Termintreue der eigenen Zahlen werden seine ganze Aufmerksamkeit binden.
- Er wird den deutschen Kollegen – vor wem auch immer – vorsichtig als Schlampe hinstellen und über ihn halböffentlich schimpfen.
- Ihm unterlaufen im Zuge dessen Fehler bei den eigenen Zahlen.
- Diese gehen trotz langer Begutachtung durch seinen Chef – der vor Vertrauen nur so trieft – lange verzögert nach Hennigsdorf.
- Wie es kommen muss, fliegen bei der Konsolidierung aller Zahlen sowohl die Fehler des Deutschen wie die des Franzosen – also beider – auf. Der deutsche Fehler wird umgehend verstanden und korrigiert, und den französischen kann man nach mehreren Videokonferenzen und persönlichem Hinterfragen mit nur mehreren Wochen Verzögerung ebenfalls eliminieren.
- Die Deutschen sprechen von Schlamperei.
- Die Franzosen weisen irrational auf Fehlerfolgeverkettungen des deutschen Fehlers als Ursache für den französischen Fehler hin.
- Der Deutsche verwehrt sich dagegen und spricht von Verdrehung der Tatsachen usw.
- Und wenn keiner paradox interveniert, geht das bis zum nächsten Abschluss in einer negativ orientierten Spirale eskalierend so weiter. Die beiden kommen auf keinen grünen Zweig!!

Stellt sich nun die Frage, wie diese Konstellation vermeidbar gewesen wäre, so kommt man aus deutscher Sicht zu einer ganz schlichten Handlungsalternative, wenn man die o.g. Hintergründe berücksichtigt:

- Man fragt die Zahlen an und bespricht mit MA und Chef das Vorgehen,
- der Chef muss die Vorgehensweise abgesegnet haben,
- damit der MA frei (befreit) agieren kann.

- Es muss für das Absicherungsbedürfnis des französischen Kollegen Zeit und Chefverfügbarkeit eingeplant sein.
- Die Ablenkung zu weiteren Handlungssträngen ist zu vermeiden.
- u.v.a.

Was wir an diesem Beispiel aus deutscher Sicht vollzogen haben, ist im Folgenden (Bild 9) dargelegt: Aus dem anfänglichen interkulturellen Unverständnis und der intoleranten Verhaltensweisen aller Beteiligten haben wir durch persönliche Einlassung auf die Hintergründe der Franzosen die Möglichkeit für Toleranz (und in Synergie zu dieser die Grundlage für ein besseres Ergebnis) geschaffen. Diese Toleranz darf sich in der Erweiterung über den Perspektivwechsel und Empathie zur Akzeptanz entwickeln. In diesem Interaktionsstadium angekommen, ist dann der Verfall in den intoleranten Ausgangszustand schon versperrt.

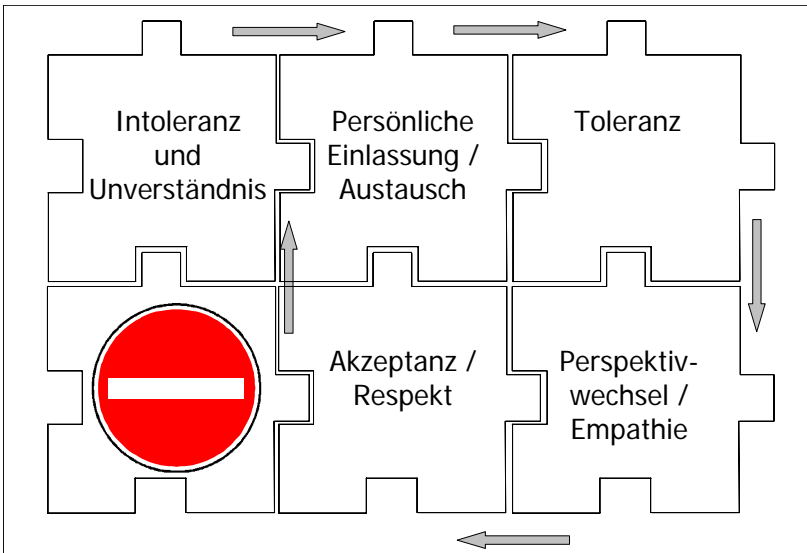


Bild 9

Als ein von Urvertrauen getragener Mensch möchte ich aus meinem persönlichen Erleben diese einfache Schlussfolgerung besonders betonen und darauf hingewiesen haben, dass sie universell auf alle vorgenannten Toleranzfelder angewandt eine praktikable Lösungsmöglichkeit darstellt, eigene intolerante Befindlichkeiten in bessere und positiv gestimmte Grundhaltungen zu transformieren.

Zum Schluss möchte ich mich noch einmal bei Prof. Ebner für die Einladung hierher bedanken, Dank Ihnen allen für Ihre Aufmerksamkeit, ich bin gespannt auf die Diskussion und Ihre Fragen!?

Herbert Meißner

Wirtschaft und Toleranz

Das Konferenzthema „Wirtschaft und Toleranz“ offenbart seine Brisanz erst, wenn man es umkehrt zu der Frage: Toleranz in der Wirtschaft? Toleranz betrifft das Verhalten der Menschen zueinander und ihr Miteinander. Das Verhalten der Menschen im Wirtschaftsleben ist wesentlich durch ökonomische Interessen bestimmt. Diese ökonomischen Interessen als Hintergrund für Toleranz und Intoleranz kamen auf den bisherigen Konferenzen nur sporadisch zur Sprache, da Toleranz als Humankriterium für die Beziehungen zwischen Religionen, ethnischen Gruppen, Kulturen, Rassen usw. behandelt wurde. Allerdings lassen sich auch auf diesen Konfliktfeldern handfeste materielle Interessen erkennen. Viele religiös begründete Kriege waren Eroberungsfeldzüge. Die Unterdrückung von Minderheiten diente oft der Konfiszierung von Eigentum. Der Antisemitismus war verbunden mit der Aneignung jüdischer Vermögen. Ethnische Konflikte gingen einher mit nationaler und ökonomischer Unterdrückung und Ausbeutung. Fremdenhass hat zu tun mit Arbeitslosigkeit. Auf allen Gebieten, auf denen Toleranz als Humanprinzip eingefordert wird, spielen materielle Interessen eine bedeutsame Rolle.

Aber die Frage nach Toleranz in der Wirtschaft erfordert, den Blick auf die spezifischen Bedingungen des Wirtschaftslebens zu richten. Dieses heutige Wirtschaftsleben ist geprägt durch Eigentumsverhältnisse, die die Gesellschaft in ein Oben und Unten gliedern, d. h. in die großen Kapitalgesellschaften, Banken und andere Formen der Hochfinanz einerseits und in die Lohnabhängigen, sozial Benachteiligten und Unterprivilegierten andererseits. Die Frage nach Toleranz in der Wirtschaft betrifft also die Beziehungen zwischen Oben und Unten zum einen und die Verhältnisse innerhalb dieser Gruppen zum anderen.

Grob zusammengefasst ist davon auszugehen, dass das generelle Interesse der sozial Benachteiligten darin besteht, ihre soziale Lage zu verbessern und weiteren Sozialabbau zu verhindern. Aber dieses allgemeine Interesse erscheint in verschiedenen Bevölkerungsteilen in unterschiedlicher Stärke und

auf unterschiedliche Weise, und zwar je nach Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Schicht, je nach Berufsgruppe oder Branche, nach sozialem Standard oder Besitzverhältnissen. Diese Unterschiedlichkeit der Interessenlage führt oft dazu, dass die Angehörigen einer Gruppe oder Schicht nur den Blick auf ihre eigene soziale Situation richten und sich den sozialen Bedingungen und Forderungen anderen gegenüber gleichgültig oder sogar negativ verhalten. Mitunter verhalten sich Produktionsarbeiter ablehnend gegenüber den Forderungen der Ärzte mit dem Argument, diese verdienen ohnehin deutlich mehr als viele andere. Oder viele Autoschlosser stehen den Forderungen der Volkswagenarbeiter kritisch gegenüber, denn denen gehe es ohnehin besser als anderen. Jugendliche interessiert nicht der Kampf gegen Rentenkürzungen, denn sie selbst werden später kaum noch Rente erhalten. Diese Beispiele, die sich bedeutend erweitern ließen, zeigen zum einen die sehr unterschiedlichen sozialen Bedingungen in der vielgliedrigen Wirtschaft. Aber sie verdecken die Tatsache, dass die absolut meisten Teilnehmer am Wirtschaftsleben zu den sozial schwächeren, den sozial benachteiligten Schichten gehören. Ob lohnabhängig Beschäftigter oder Freiberufler, ob Arbeitsloser oder Rentner, ob Lehrling oder Meister – sie alle sind im großen Rahmen kapitalistischer Hierarchie unterprivilegiert, sozial benachteiligt, abhängig und ausgebeutet.

Hier entsteht nun die Frage nach Toleranz in der Wirtschaft. Wenn Angehörige einer Berufsgruppe oder sozialen Schicht bestimmte soziale Forderungen durchsetzen wollen, so ist dies umso besser erreichbar, je stärker es von größeren Teilen der Gesellschaft unterstützt wird. Erforderlich ist also Solidarität. Um aber solidarisches Handeln zustande kommen zu lassen – und das ist der Springpunkt für unser Thema – ist ungeachtet der eigenen Situation für die Lage der anderen, für ihre Forderungen und Maßnahmen und notfalls auch für ihre Kämpfe erforderlich Verständnis, Respekt und Achtung, also Toleranz! Gemeinsames solidarisches Handeln in den sozialen Auseinandersetzungen unserer Zeit kommt aber nicht zustande, wenn es nicht auf Verständnis, Mitgefühl und Respekt, also Toleranz, aufbaut. Damit wird Toleranz zu einer unabdingbaren Voraussetzung, zu einer unverzichtbaren Bedingung für Solidarität. Während Toleranz die verständnisvolle Haltung gegenüber gewissermaßen benachbarten sozialen Forderungen beschreibt, geht es beim Begriff „Solidarität“ um das aus diesem Verständnis entspringende Handeln. Toleranz ist Haltung, Solidarität ist Aktion.

Eine ganz andere Fragestellung entsteht bei dem Blick auf die Konflikte zwischen Oben und Unten. Es gibt viele Konfliktfelder, auf denen Toleranz,

Kompromissbereitschaft und Verständnis wesentlich zu Konfliktlösungen beitragen können. Das betrifft Lohnkämpfe und Tarifrunden, Wirtschaftsgesetzgebung und Steuerkonzepte, Arbeitsplatzsicherung und Arbeitszeitregelungen u.a.m. Hier treffen völlig entgegengesetzte Interessen aufeinander. Da keine der Seiten ihre Vorstellungen zu hundert Prozent verwirklichen kann, sind Kompromisse zu finden, die für beide Seiten akzeptabel sind und die den jeweils zugrunde liegenden Wirtschaftsprozess nicht gefährden. Beide Konfliktparteien haben also ihr eigenes Interesse mit den Bedingungen des jeweiligen Wirtschaftsprozesses in Übereinstimmung zu bringen und die dafür erforderliche Toleranz aus eigener Bereitschaft aufzubringen.

Völlig anders liegt jedoch der Fall, wenn sich infolge ständig verschlechternder Lebensbedingungen ein Großteil der Werktätigen gemeinsam und radikal gegen die von Politik und Großkapital betriebene Wirtschaftspolitik zur Wehr setzt. Wenn sich die Mehrheit der sozial Benachteiligten an den alten Slogan erinnert: „Alle Räder stehen still, wenn dein starker Arm es will!“ und ihre Stärke gegen das System einsetzt, kann es zu einer Systemkrise kommen. Falls die Geduld und Kompromissbereitschaft der sozial schwachen Schichten aufgebraucht sind und die Grenzen der Toleranz erreicht wurden, kann es z.B. bei einem Generalstreik zur Systemgefährdung kommen. Angesichts solcher Situation können sich die politisch und wirtschaftlich herrschenden Kräfte dazu gezwungen sehen, zwecks Sicherung der Funktionsweise des Systems zu diesem Zeitpunkt aktuelle Forderungen zu tolerieren. Das Spannungsverhältnis von Toleranz und ökonomischen Interessen ist nur bis zu einer gewissen Toleranzgrenze aufzulösen, so lange die Grundwidersprüche dieser Wirtschaftsordnung nicht überwunden sind. Unter solchen Bedingungen zustande gekommene Zugeständnisse sind also erzwungene Toleranz.

Allerdings entsteht damit die Frage, ob „erzwungene Toleranz“ noch als solche bezeichnet werden kann, wenn doch unter Toleranz die auf Kompromissbereitschaft und Respekt beruhende Verständigungsbereitschaft verstanden wird. Alexander Mitscherlich formulierte: „Toleranz ist das Ertragen des anderen in der Absicht, ihn besser zu verstehen.“¹ Im vorliegenden Falle wird jedoch Toleranz gegenüber den anderen und ihren Forderungen nicht geübt, um sie besser zu verstehen. Die „erzwungene Toleranz“ dient der Sicherung von Existenz und Funktionsweise eines Systems, welches im Prinzip die Forderungen und Lebensbedingungen der anderen ignoriert und auf Prof-

1 Alexander Mitscherlich, Toleranz – Überprüfung eines Begriffs, Frankfurt/ Main 1974, S. 9.

itmaximierung orientiert ist. Hier sei mit Siegfried Wollgast gesagt: „Toleranz hat eine große Bandbreite von Bedeutungen!“²

Diese Fragestellung ist auch unter einem weiteren Aspekt interessant. Jörg Roesler hat in seinem Konferenzvortrag dargelegt, wie bei der Übernahme ostdeutscher Industriebetriebe durch westdeutsche Konzerne zwei unterschiedliche Strategien angewendet wurden. Mehrheitlich wurde die konzerneigene Corporate Identity übergestülpt, das Leitungspersonal komplett ausgewechselt, und es wurden schärfste Rentabilitätskriterien radikal durchgesetzt. Die damit verbundenen Arbeitsplatzverluste, Demotivierung der Mitarbeiter und soziale Spannungen wurden ignoriert. Hier also klassische Beispiele für Intoleranz in der Wirtschaft. In einigen Fällen wurde jedoch anders verfahren. Das vorhandene Leitungspersonal wurde z.T. beibehalten, geschult und auf die neue Corporate Identity eingeschworen. Der Motivation der Beschäftigten wurde Aufmerksamkeit geschenkt. Die Rentabilität wurde schrittweise an die Erfordernisse des Konzerns herangeführt. Hier wurde also mit Toleranz vorgegangen, ohne das Ziel aus dem Auge zu verlieren, ein Maximum an Rentabilität und Gewinn zu erzielen.

Auf die Frage, ob denn diesem Verhalten der Begriff „Toleranz“ zu zusprechen sei, antwortete Jörg Roesler, es sei „Toleranz mit Hintergedanken“.

Bei schwerwiegenden sozialen Konflikten kann also „erzwungene Toleranz“ entstehen und bei der Entwicklung einer neuen Corporate Identity für einen übernommenen Betrieb kann es „Toleranz mit Hintergedanken“ geben. In beiden Fällen handelt es sich um Zugeständnisse, die vom eigentlich stärkeren Konfliktpartner gemacht werden oder gemacht werden müssen, um seine letztlich gegen die andere Seite gerichteten Ziele durchsetzen zu können.

Zur Beantwortung der gestellten Frage, ob es sich dabei wirklich um Toleranz handelt, trägt sicher ein Blick in die Geschichte bei. Als Friedrich Wilhelm von Preußen, der „Große Kurfürst“ am 29.10.1685 das berühmte Toleranzedikt erließ, beruhte dies bekanntlich nicht oder nicht in erster Linie auf dem humanistischen Streben nach friedlichem und gleichberechtigtem Zusammenleben verschiedenartiger Bevölkerungsteile. Es ging vor allem darum, die im 30-jährigen Krieg erfolgten Zerstörungen zu überwinden, die Wirtschaft Brandenburgs zu stärken und durch Wirtschaftskraft und politische Stabilität die kurfürstliche Herrschaft zu festigen. Die Einwanderungspolitik mit der Ansiedlung von holländischen Handwerkern, hugenottischen

2 Siegfried Wollgast, Zum Toleranzproblem in Vergangenheit und Gegenwart, Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 56, Berlin 2002, S. 27.

Flüchtlingen und jüdischen Kaufleuten erforderte Toleranz, diente aber zugleich der Festigung feudaler Macht. Dies wurde aber auch dadurch gefördert, dass die Frau des Kurfürsten Luise Henriette von Nassau-Oranien aus dem toleranten Holland 1646 nach Brandenburg kam, hier in sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht sehr positiv tätig wurde und damit diesem Vorgehen zusätzlich eine progressive Seite verlieh. Dennoch: Toleranz zwecks Machtfestigung.

Friedrich II. stellte 1740 kurz nach seiner Thronbesteigung fest, dass alle Religionen gleich und gut seien und dass man Türken und Heiden Moscheen und Kirchen bauen würde, wenn sie ehrlich das Land bevölkern und bewirtschaften würden. Er war stark von der französischen Aufklärung und insbesondere von Voltaire beeinflusst, d.h. vom Toleranzdenken. Zum geflügelten Wort wurde sein bekannter Ausspruch, jeder solle nach seiner Façon selig werden. Auch hier also ein Monarch, der zur Festigung und zum Ausbau seiner absolutistischen Herrschaft neben dem Knotenstock auch Toleranz einsetzte.

In diesen Zusammenhang gehört auch eine weitere Beifügung zum Begriff der Toleranz. Als Mohammed nach seinem siegreichen Einzug in Mekka (630 nach Christus) eine einigermaßen friedliche und stabile Situation herstellte, ist er auf der Basis seines Sieges mit Juden und Christen souverän und sogar generös umgegangen. Dafür wurde der Begriff „herrschaftliche Toleranz“ geprägt.³

Es gibt noch viele Beispiele aus der Geschichte, deren Verallgemeinerung lautet: Zugeständnisse und Nachgeben herrschender Kräfte gegenüber schwächeren Konfliktpartnern zwecks Durchsetzung eigener Ziele wird stets in die Toleranzproblematik eingeordnet. Also kann auch im heutigen Wirtschaftsleben entsprechendes Vorgehen mit Recht der Toleranzthematik zugeordnet werden, wobei „erzwungene Toleranz“ oder „Toleranz mit Hintergedanken“ oder eben auch „herrschaftliche Toleranz“ nur verschiedene Erscheinungsformen sind.

Korrekter Weise muss hier jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Definition einer „erzwungenen Toleranz“ den Charakteristika widerspricht, die von Rainer Forst formuliert wurden: Es „darf die Ausübung von Toleranz nicht erzwungen sein, sondern muss freiwillig geschehen“.⁴ Siegfried Woll-

3 Christoph Türcke, Von der Sieger-Religion zum Verlierer der Moderne, in: Neues Deutschland, Berlin, 7./8. Oktober 2006, S. 24.

4 Rainer Forst, in: Toleranz. Philosophische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis einer umstrittenen Tugend, Frankfurt/Main – New York 2000, S. 9.

gast hält damit „das Grundsätzliche zum Toleranzverständnis von heute bereits zusammengefasst.“ Allerdings weist er auch darauf hin, dass es „auch eine Genese des Toleranzbegriffes gibt“ und dass der eine oder andere Aspekt dieses Begriffs und seine künftige Entwicklung uns auch heute ungemein bewegt.⁵ Das lässt also durchaus zu, neue Situationen auch neu zu bewerten.

Bei der Frage nach Toleranz in der Wirtschaft tritt natürlich auch die Frage nach Intoleranz auf. Siegfried Wollgast verweist zu Recht darauf: „Intoleranz wie Toleranz sind Verhältnisbegriffe, sie sind nur aufeinander bezogen sinnvoll denkbar.“⁶ Und Herbert Hörz fordert: „Toleranz im Sinne der Humanität und Intoleranz gegen das Inhumane!“ Aber er erkennt sofort an: „Es ist deshalb nicht einfach, genau zu bestimmen, wann Toleranz angebracht und gefordert und Intoleranz geboten ist.“⁷ Im Hinblick auf das Wirtschaftsleben ist die Beantwortung dieser Frage möglicherweise noch schwieriger als in Bezug auf Religion, Kultur, Rassen u. ä.. Das heutige Wirtschaftssystem beruht auf Eigentumsverhältnissen, die es nicht nur ermöglichen, sondern geradezu bedingen, dass sich eine Minderheit das von der Mehrheit produzierte Mehrprodukt in Form des Mehrwerts aneignet. Ungeachtet der vielgliedrigen Gesellschaftsstruktur mit verschiedenen Klassen und Schichten sowie verschiedenen Eigentumsformen gilt grundsätzlich, dass dieses System durch Ausbeutung und Unterdrückung der Volksmehrheit geprägt ist. Der Staat sichert die Existenz des Systems, und seine Wirtschafts- und Sozialpolitik führt zu wachsender Armut, zum ständigen Abbau von Sozialleistungen, zu Einschränkung und Verteuerung des Gesundheitswesens u.s.w. bei ständigem Wachstum der Profite von Konzernen und Banken. Dieses System ist in seiner Gesamtheit, seinem Wesen und mit seinen Auswirkungen zutiefst inhuman und intolerant.

In der Literatur zur Toleranzproblematik besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass mit Intoleranz allen zu begegnen ist, „die Menschen unwürdig behandeln, ihre Rechte verletzen, sie ausbeuten und unterdrücken“!⁸ Dabei ist aber stets die Rede von inhuman handelnden Personen oder Gruppen. Welches Verhalten ist aber gefragt, wenn es sich nicht um Personen oder Gruppen, sondern um ein prinzipiell inhumanes, unterdrückendes und ausbeutendes Wirtschaftssystem als Ganzes handelt? Ist hier nicht Intoleranz

5 Siegfried Wollgast, a.a.O., S. 21.

6 Derselbe, a. a. O., S. 11.

7 Herbert Hörz, Toleranz als Humankriterium?, in: Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, Bd. 56, Berlin 2002, S.15.

8 Herbert Hörz, a.a.O., S. 15.

gegenüber dem Gesamtsystem erforderlich? Was aber bedeutet das konkret? Es sei daran erinnert, dass Toleranz und Intoleranz als Haltungen, als Einstellungen definiert wurden. Es ist also ein humanistisches Erfordernis, gegenüber diesem System eine Haltung der Intoleranz zu entwickeln. Wann, auf welche Weise und in welchem Umfang diese intolerante Haltung in Aktionen gegen das System umschlägt, hängt ab von Betrieb, Branche, Territorium und anderen Faktoren. Wenn diese gegen das inhumane Wirtschaftssystem gerichtete Intoleranz in Aktivitäten mündet, kommt man von einer anderen Seite wieder auf die mögliche Erzwingung von Toleranz zurück.

Insgesamt zeigt sich, dass kein Bereich der Gesellschaft völlig ohne Toleranz funktionsfähig ist, also auch nicht die Wirtschaft. Es geht immer um die Schwerpunkte, um Methoden und um die Grenzen von Toleranz. Damit wird sichtbar, wie viele Aspekte die auf der Konferenz thematisierte Frage nach Toleranz in der Wirtschaft in sich birgt. Der Suche nach Antworten und dem weiteren Nachdenken über diese Fragen sollte dieser Beitrag dienen.

Dieter Kirchhöfer

Toleranz – die Basis einer solidarischen oder sozialen Ökonomie

Die im Vorwort dargestellten Argumentationen suchten entgegen der landläufigen Annahme, dass Konkurrenz und Toleranz unvereinbar seien, einen Zusammenhang zwischen Wirtschaft und Toleranz zu begründen. Aber sie verblieben im Rahmen *einer* Ökonomie – der gewinnorientierten kapitalistischen Ökonomie der Kapitalverwertung. Es spricht für die umfassende Macht dieser Ökonomie, dass unser Denken – ich schließe mich hier ein –, sich selbst blockierend, fast ausnahmslos in deren Rahmen verbleibt.

Entstehungszusammenhänge der solidarischen Ökonomie

Völlig unbeachtet bleibt in diesen Überlegungen, dass sich in der Zwischenzeit in Südamerika und in Europa (z.B. in Frankreich, der Schweiz oder Deutschland) eine andere Ökonomie zu konstituieren beginnt, die sich als alternative, solidarische, soziale oder lokale Ökonomie versteht und bezeichnet, und die das Gemeinwesen, dessen Fortbestehen und Entwicklung in den Mittelpunkt ihres wirtschaftlichen Strebens stellt.¹ Diese Form der Ökonomie ist historisch gar nicht so neu. Schon das Mittelalter kannte Zünfte, Bruderschaften, Korporationen, Gesellenvereine oder Genossenschaften. Die junge proletarische Bewegung am Ende des 19. Jahrhunderts schuf mit Konsumverbänden, gemeinnützigen Wohnungsbaugenossenschaften, Genossenschaftsbanken oder Genossenschaftsbetrieben einen beachtlichen ökonomischen Sektor, der sich zwar in die kapitalistische Gesamtökonomie einpassen musste, aber eine gewisse Eigenständigkeit erhielt, die erst in der Gegenwart mit den verstärkten Privatisierungsanstrengungen aufgehoben wird. Die ersten Theoretiker einer sozialen Ökonomie traten schon zu Beginn des 19. Jahrhunderts vor allem mit der oft auch religiös motivierten Intention auf, das Genossenschaftswesen oder die Gemeinwesenarbeit zu fördern. Im 20. Jahrhundert

1 Solidarische Ökonomie in Brasilien und Deutschland – Wege zur konkreten Utopie. Internationale Sommerschule Imshausen. Kassel university press 2005.

verstehen sich z.B. Paulo Freires Educacion Popular oder Saul Alinskys Community Organizing als Selbsthilfeorganisationen, die u. a. eine Ökonomie zwischen Erwerbs- und Eigenarbeit realisieren wollen. Bekannt geworden ist die alte Forderung Illichs, den informellen Sektor in Ländern der Dritten Welt als Keimzelle einer vernakulären, lokalökonomisch orientierten Teilgesellschaft zu betrachten. 1980 veröffentlichte das Nationale Verbindungskomitee der Vereinigungen der Versicherungsvereine (Mutuelles) und der kooperativen und genossenschaftlichen Aktivitäten eine Charta der sozialen und solidarischen Ökonomie. 1981 taucht das Wort „soziale Ökonomie“ zum ersten Mal in französischen Gesetzen auf und bezeichnet damit „Genossenschaften, Einrichtungen der gegenseitigen Hilfe und jene Vereinigungen, deren Produktionsaktivitäten sie diesen Organisationen angleichen“ (Dekret vom 15.10.1981). Im Europarat wird unter diesem Namen die Gesamtheit der genossenschaftlichen, mutualistischen und freiwilligen Vereinigungen verstanden. Die Ernennung des Grünen Guy Hascoet als Staatssekretär für soziale Ökonomie wurde als deren offizielle Anerkennung gedeutet. In der Zwischenzeit gibt es nicht nur eine Monatszeitung für Selbstorganisation („Contraste“), sondern vielfache Initiativzusammenschlüsse (z.B. Loccumer Initiative), internationale Kongresse zum Thema „Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus“ (z. B. vom 24.–26.11.06 in Berlin) und eine nicht mehr überschaubare Anzahl von Projekten. Der Institutionalisierungsprozess dieser Ökonomie hat nicht nur begonnen, sondern verläuft, wenn auch mit unterschiedlicher Intensität, seit Jahren in differenzierten Formen.

Intentionen der solidarischen Ökonomie

Wesentliche Intentionen der solidarischen Ökonomie lassen sich aus der erwähnten Charta der Solidarischen Ökonomie ableiten.²

Unternehmen der solidarischen Ökonomie, so Artikel 1, funktionieren demokratisch, alle Gesellschafter haben die gleichen Rechte und Pflichten. Dieser Egalitätsgrundsatz ergibt sich aus der Tatsache, dass alle GesellschafterInnen gleichermaßen Eigentümer der Produktionsmittel sind. Es ist ein Zusammenschluss von Personen auf Grund dessen, was sie als Personen sind, nicht auf Grund dessen, was sie haben oder besitzen.

Die Unternehmen – so § 5 – sind nicht profit-, sondern bedarfsorientiert. Die Aufgabe der verschiedenen Produktionsformen ist es, Produkte herzu-

2 Charta der sozialen und solidarischen Ökonomie.
In: http://www.viavia.ch/spip/article.php3?id_article=737

stellen oder zu liefern, die den Charakter sozialer Nützlichkeit aufweisen. Überschüsse werden nur für Wachstum oder für Leistungen an die Mitglieder benutzt.

Wesentlicher Inhalt des Konzepts der solidarischen Ökonomie – und hier wird der Toleranzgedanke sichtbar – ist es, dass sich die Unternehmen bemühen, in den internen sozialen Beziehungen durch ständige Weiterbildung und Information neue Bindungen zu schaffen und die Bildung gegenseitigen Vertrauens und der Wertschätzung unter den GesellschafterInnen zu fördern (§ 3).

Eine solche Zielstellung wiederum ist eingebettet in die Forderung (§ 6), an der individuellen und kollektiven Förderung einer harmonischen Entwicklung der Gesellschaft teilhaben zu wollen.

Die Charta lässt die Form der Vergesellschaftung offen und spannt den Bogen von alten und neuen Genossenschaften, sozialen Unternehmen, Wohn- und Selbsthilfeprojekten oder Versicherungsvereinen, Tauschringen, alternativen Finanzierungseinrichtungen, selbstverwalteten Betrieben, Direktvermarktungsfirmen bis hin zu Frauen- und Stadtteilprojekten. Die Aufzählung verweist darauf, dass sich in der Zwischenzeit eine differenzierte Welt dieser Ökonomie herausgebildet hat, die sicher nicht in allen Bereichen einen nachhaltigen Bestand haben wird, aber zumindest Aufschluss über die Vielfalt einer anderen Ökonomie jenseits von Markt und Staat gibt.

Theoretisch erfährt die solidarische Ökonomie vielfältige Begründungen: Sozialpädagogik mit Theorien der Stadtteilarbeit oder der Gemeinwesenarbeit, Empowermenttheorien oder Theorien der Dritten Welt oder Kommunitarismuskurse bieten eine Vielzahl von zwar differenzierten und z. T. auch widersprüchlichen Zugängen an, ermöglichen aber zugleich eine intensive theoretische Reflexion. Diese Diskussion ist umso produktiver, als sie sich von sozialutopischen Vorstellungen einer wirklichkeitstranszendenten Orientierung löst, die ohne Aktionsbezug zur gesellschaftlichen Realität oder sogar im Widerspruch zum realen Gesellschaftszustand entworfen werden. Im Gegensatz dazu wird Zukünftiges in diesen Theorien aus den in der Gegenwart angelegten Tendenzen abgeleitet und modellhaft realisiert.³

Diskussion des Konzepts der solidarischen Ökonomie

Die Absicht, in der Folge auch kritische Fragen an das Konzept zu stellen, soll nicht den Respekt überschatten, den die Versuche zur Konstituierung einer

3 Müller-Plantenberg, Clarita/Nitsch, Wolfgang/Schlosser, Irma (Hrsg.): *Loccumer Initiative*. Kassel university press 2005.

solidarischen Ökonomie verdienen. Hier wird im Gegensatz zum sog. Zeitgeist, der die kapitalistische Ökonomie als unausweichlichen, naturgesetzlich wirkenden Gesellschaftszustand kreiert, eine Alternative gedacht, die sich bewusst das Ziel stellt, die gegenwärtige Welt zu verändern. Das Produktionsprinzip findet wieder zum Gebrauchswert zurück, der in einer arbeitsteiligen kooperativen Arbeit realisiert wird. Auch wenn die Losung „We don't want a piece of cake – we want the whole bakery“ ein wenig vermessen klingt, so drückt sie doch die Intention aus, sich nicht auf den produktiven Bereich der Gesellschaft zu beschränken und sich nicht damit zu begnügen, als Feigenblatt oder Reparaturbetrieb einer verkommenen Wirtschaft zu agieren. Ihr Ziel sind eigenständige ökonomische Strukturen jenseits und unabhängig von Staat und kapitalistischen Unternehmen. Und sie stellt sich – wiederum im Gegensatz zu einer Ökonomie, die nur der Profitmaximierung dient – das Ziel, die Zivilgesellschaft und nicht nur deren ökonomischen Sektor zu verändern und mit der Gestaltung der Gesellschaft auch dem Einzelnen zu helfen, sein Leben bedürfnisgerecht und sinnerfüllt zu gestalten. Diese Ökonomie erkennt zudem, dass der heutigen Globalisierung nicht mit lokalen Modellen begegnet werden kann, sondern den globalen Verwertungsmechanismen ein „Eine-Welt-Netz“ (elementar z.B. in den Projekten des „Fairen Handels“) als reale Macht entgegenstellt werden muss. Es unterscheidet die solidarische Ökonomie auch von gesellschaftsutopischen Vorstellungen, dass sie sich als Macht begreift, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben und Widerstand durchzusetzen (Max Weber) und sich so als Moment der Empowermentbewegung zu realisieren sucht. Es ist grundlegende Intention der solidarischen Ökonomie, den allmächtigen beherrschenden Großunternehmen die Solidarität der kleinen, in ihrer Individualität wirtschaftlich oder sozial „ohnmächtigen“ Interessenträger entgegenzustellen. Es ist eine Bewegung von unten, die sich gegen „Webmuster der strukturell ungleichen Verteilung von politischer Macht und Einflussnahme“ richtet⁴, und so dem Individuum helfen will, „aus dem Schneckenhaus von Abhängigkeit, Resignation und erlernter Hilflosigkeit auszuziehen“⁵. Die paradigmengestaltenden Titel „Reichtum von unten“ (Faltin/Zimmer 1995), „Wirtschaft von unten“ (Heckmann/Spoo 1997) drücken dieses Selbstverständnis aus.

Die kritischen Fragen an Vertreter der solidarischen Ökonomie (z.B. Emil Altvater, Rolf Schwendner, Robert Kurz) resultieren möglicherweise aus

4 Klöck, Tilo (Hrsg.): Jahrbuch Gemeinwesenarbeit „Solidarische Ökonomie und Empowerment“. München 1998.

5 Ebenda, S. 292.

einem Zeitgeist, der selbst wieder Ausdruck einer herrschenden Ideologie ist, bei neuen Gedanken zuerst aufzulisten, warum etwas nicht gehen sollte, statt den geistigen Aufwand darauf zu konzentrieren, eine neue Bewegung, eine neue Idee aktiv und vielleicht erfolgreich anzugehen. Ich frage dabei weniger – wie gelegentlich durch Kritiker praktiziert – nach der möglichen Nachhaltigkeit der einzelnen Versuche oder nach ihrer Massenwirksamkeit, nach der Effizienz des Wirtschaftens ob der demokratischen Strukturen oder der Leitung von Produktionsprozessen. Diese Fragen sind auch nicht neu und werden von der proletarischen Bewegung mit der Auseinandersetzung um sozialreformerische sog. Dritte Wege seit Beginn des 20. Jahrhunderts gestellt. Aber es fällt auf, dass in allen Entwürfen kaum ein Bezug zur Entwicklung der Produktivkräfte, insbesondere der gegenwärtigen Umwälzung der wissenschaftlich-technischen Grundlagen der globalisierten und zugleich extrem arbeitsteiligen Produktion z.B. die Produktion eines Airbus, und der künftigen Entwicklung der Arbeitsgesellschaft hergestellt wird. Nun lässt sich sofort erwidern, dass es gerade diese Umwälzung es ist, die neue Eigentumsverhältnisse und die Beseitigung von Herrschaftsverhältnissen erfordert, aber den neuen Formen international vernetzter Produktion werden Modelle einer kleinräumigen manufakturrellen Produktion nicht entgegengestellt werden können. Die Vorstellungen, eine Produktion zu organisieren, die einer industriellen Frühzeit entspricht, müssen utopisch bleiben, oder man geht von vornherein in der modernen Gesellschaft von zwei nebeneinander bestehenden Ökonomien aus.

Gegen diese Form der Ökonomie spricht auch, dass in der Zwischenzeit die Zirkulationskreisläufe die realen Produktionsprozesse überlagern und ein Teil des Profits in der Zirkulationssphäre erzeugt wird. Ein Ausscheiden aber aus dem finanziellen Zirkulationskreislauf ist auch für den einzelnen unvorstellbar, es sei denn, man will die Tauschwertorientierung der Produktion aufheben und eine „Weltgesellschaft ohne Geld aufstellen“ (Norbert Trenkle: Weltgesellschaft ohne Geld, Robert Kurz: Antiökonomie und Antipolitik) und die Kapitallogik außer Kraft setzen. Spätestens mit der Realisation einer wertäquivalenten Tauschbeziehung oder der Steuerzahlung, ganz zu schweigen von Kreditwünschen oder tauschwertbezogenen internationalen Warenbeziehungen, stößt der Akteur auf die vorhandenen Geldbeziehungen.

Es bleibt auch unklar, wie in dieser Ökonomie die Beziehung zwischen Gesellschaft, Gemeinschaft und Individuum gestaltet werden soll. Die Gesellschaft, wenn sie denn dafür zuständig erklärt wird, die Bedürfnisse des Einzelnen zu befriedigen und die Aufgabe des Einzelnen darin gesehen wird,

die Bedürfnisse zu äußern, spricht der Gesellschaft eine aparte Existenz zu und lässt sie als ein abstraktes Subjekt agieren, das den Einzelnen Spielräume öffnet oder verschließt.

Es bleibt bei allen Ansätzen auch nicht einsichtig, wie die gegenwärtigen ökonomischen Eigentums- und Machtverhältnisse verändert werden sollten. Es ist eine seit dem Diskurs Lenin – Luxemburg schmerzhaft Illusion zu meinen, dass die ökonomisch herrschenden Schichten auf ihre Macht und letztlich damit auf ihr Eigentumsrecht freiwillig verzichten würden. Die Formulierung „Solidarische Ökonomie ist der Gegenpol zur Machtökonomie“⁶ lässt offen, dass auch die solidarische Ökonomie einer realen, d. h. ökonomischen und politischen Macht bedarf. Ein Verständnis, dass die „Bewegungsform solidarischer Ökonomie das Gespräch ist“ und es keiner abstrakten Vermittlungsform bedarf (gemeint ist die Tauschwertbeziehung), lässt zumindest viele Deutungen zu. Und so ist es nicht verwunderlich, dass sich die Bewegung der sozialen oder solidarischen Ökonomie nur zögerlich politischen Bewegungen gegen Sozialabbau oder gegen prekäre Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Attac) nähert⁷ und Schwierigkeiten hat, eine politische Strategie mit der Strategie der solidarischen Ökonomie zur Umgestaltung gesellschaftlicher Verhältnisse zu verbinden. Damit würde sich auch die Frage, wie solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus realisiert werden kann, ablehnend beantworten. Die solidarische Ökonomie ist nach dem bisher Gesagten erst jenseits des globalisierten Kapitalismus als alternative Ökonomie möglich.

6 www://coforum.de

7 Altwater, Emil/Sekler, Nicola (Hrsg.): Reader des Wissenschaftlichen Beirates von Attac VSA. Berlin 2002.

Peter Redemann

Warum beschäftigt sich der Mittelstandsverband Oberhavel mit dem Thema „Toleranz“?

Mit dem Begriff „Mittelstand“ verbindet sich eine Unterscheidung der berufstätigen Bevölkerung nach der Berufsausübung oder einer fachlichen Qualifikation, die eine gesellschaftliche Position mit fließenden Grenzen zwischen den abhängig beschäftigten Mitarbeitern in Unternehmen aller Größen und Konzernlenkern als Arbeitgebern darstellt. Eine Vereinigung, die sich aus dieser Personengruppe bildet, muss sich in ihrem Selbstverständnis als beteiligte Gestalter der Wirtschaft verstehen. Das Interesse eines Mitgliedes dieser Vereinigung wird zunächst primär auf Gegebenheiten und Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Befriedigung von Bedürfnissen der Menschen an Waren und/oder Dienstleistungen seines durch ihn erreichten Umfeldes gerichtet sein, um mit gegebenen Mitteln einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen.

Das Beziehungsgeflecht seiner wirtschaftlichen Betätigung für dieses Ziel und dem wirtschaftlichen Handeln seiner Umgebung wird er als Einordnungsprozess begreifen, in dem er sich mit anderen zusammen in einer Vereinigung Gleichbetroffener besser orientieren kann (MVO). Er wird sich auch als individueller Wirtschaftsteilnehmer in dieser Vereinigung besser vertreten wissen.

Auf diesen Mittelständler wirkt die Gesamtheit der Normen, Regeln und staatlichen Institutionen, in deren Rahmen sich sein Wirtschaftsprozess vollzieht. Diese Ordnungsgefüge zusammen mit den politischen, kulturellen, rechtlichen Umweltbedingungen bestimmen den Alltag seiner Berufsausübung, in dem er als Glied im vorhandenen gesellschaftlichen Kontext lebt. Er ist ein Bürger dieses Staates, übernimmt durch sein Tun oder Lassen Verantwortung wie jeder andere Bürger auch; als Unternehmer aber nicht nur für sich selbst, seine Familie usw., sondern trägt auch Verantwortung für die mit ihm im vertraglichen Verhältnis stehenden Mitarbeiter, die von ihm wirtschaftlich abhängen. Er muss sich, wenn er sich dieser Verantwortung stellt,

nach den in dieser Gesellschaft anerkannten sittlichen Maßstäben messen lassen. Das muss jeder Bürger, nur er als Unternehmer trägt zu der Eigenverantwortung zusätzlich eine Fremdverantwortung für seine Mitarbeiter; im weiteren Sinne auch für die Region.

Hier treten philosophische Kategorien in das Handeln eines Unternehmers, die seinen Verhaltenskodex bestimmen. Er muss neben der rein geschäftlichen Existenzsicherung seiner Unternehmung auch die Wirkungen seines Handelns für andere Menschen bedenken. Er bewegt sich damit voll im Bereich der „Erfolgsethik“, im Bereich der Philosophie. Wenn eine Vereinigung mittelständischer Unternehmer den Anspruch auf eine umfassende Kompetenz der Vertretung seiner Mitglieder erhebt, muss sie, gerade in einer Zeit ständiger Paradigmenwechsel, die philosophischen Kategorien von Grundsätzen in der Lebensführung und Daseinsgestaltung in den unternehmerischen Alltag mit einbeziehen.

Der MVO hat durch seine enge Verbindung mit der Leibniz-Sozietät die große Chance, eine Kernfunktion menschlichen Zusammenlebens mit Fachleuten aus der wissenschaftlichen Praxis heraus zu erarbeiten:

Toleranz. Toleranz als Gegenstand rechtlich-politischer Praxis, wie auch als individuelle Haltung. Toleranz hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einer grundlegenden Voraussetzung menschlichen Zusammenlebens und menschlicher Entfaltung entwickelt. Toleranz als freiwillig und bewusst ausgeübte Gesinnungshaltung ist nicht nur ein abstraktes Gedankengebäude, sondern tritt als Entscheidungsgegenstand unternehmerischen Handelns im operativen Alltagsverhalten auf. Deshalb vermittelt eine Aneignung bestimmter Kenntnisse und eine begriffliche Verständigung über Inhalt und Form dieses Konzeptes einen Wertmaßstab zeitgemäßen Unternehmertums.

Diesem Ziel dient das Wirken des vom MVO angestoßenen Arbeitskreises „Toleranz“. Als Ausfluss der Arbeit sind einmal die jährlich veranstalteten Toleranz-Konferenzen und die mehrmals jährlich abgehaltenen Schülerkolloquien allen Bürgern öffentlich zugänglich. Beide Veranstaltungsreihen sind geprägt durch ihre praktischen Bezüge zu den aktuellen Alltagsfragen in unserer Gesellschaft vor der Kulisse erforderlicher Toleranzausübung. Beide Veranstaltungsreihen sprechen in ihrer Themenauswahl Menschen aller Altersgruppen an. Es liegt in der Absicht des MVO, Erkenntnisse aus dieser Arbeit einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Mit dem Titel „Schülerkolloquium“ wird verstärkt der Weg zu der Re-laisgeneration des jeweiligen Jahrganges gesucht, den Unternehmern und

leitenden Angestellten von morgen. Die Veranstaltungen finden in unregelmäßiger Reihenfolge statt.

Zukünftig werden regelmäßig Thema, Ort, Zeit und Referent(in) der Veranstaltungen des Arbeitskreises auf dem neu gefassten Internet-Portal veröffentlicht. Kurze Inhaltsangaben von Sitzungen und Veranstaltungen werden in Stichworten unter dem Begriff „Schlaglichter“ auftauchen. Die aus der Arbeit heraus entstehenden Verbindungen zu anderen Arbeitsgruppen und Institutionen erscheinen unter dem Begriff „Netzwerke“.

Unter diesen Aspekten bietet die Beschäftigung mit dem Thema „Toleranz“ als eine der Schlüsselhandlungen in unserer Gesellschaft Chance und Verpflichtung zugleich. Die Chance für Veränderungen zum Besseren, die Verpflichtung diese Chance zu nutzen.

Oranienburger Aufruf

Die Teilnehmer der Vierten Wissenschaftlichen Konferenz „Geschichtliche Erfahrungen aus dem Wechselspiel der Religionen – Chancen für die Entfaltung von Toleranz“ sowie die politischen Vertreter der Stadt Oranienburg wollen sich in Achtung der Würde des Menschen und der demokratischen und individuellen Freiheit und in Kenntnis der Gebote der Humanität wie auch der Traditionen unserer Stadt und Region an die Öffentlichkeit wenden. Hiermit legen wir Zeugnis für Toleranz, Zivilisierung der Gesellschaft und friedliches Miteinander gegen Fremdenfeindlichkeit, Antisemitismus und Gewalt ab.

Wir blicken auf die geschichtliche Entstehung unseres Gemeinwesens aus der Begegnung zwischen verschiedenen Völkern, Kulturen und Religionen, deren Mischung immer wieder Impulse für die ökonomische, soziale und kulturelle Entwicklung des Landes setzte, die vom Neben- und Miteinander der Slawen, Deutschen, Holländer, Hugenotten, Juden und Menschen anderer Religionen und Hautfarbe geprägt wurden.

In Erinnerung an das Toleranzedikt des Großen Kurfürsten Friedrich Wilhelm und der Kurfürstin Louise-Henriette v. Oranien, an die Gewährung von Zuflucht für Verfolgte aus anderen Ländern und der wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklung des Landes durch Einwanderung im brandenburgisch-preußischen Staat sehen wir auch im Zeitalter der Globalisierung die Möglichkeit zur Entwicklung für eine offene demokratische Gesellschaft.

Im Gedenken an die schrecklichen Jahre zwischen 1933 und 1945, in denen der Name eines Oranienburger Stadtteils zu einem Synonym für Intoleranz und Unmenschlichkeit wurde, treten wir im friedlichen Aufbau von Gegenwart und Zukunft dafür ein, keinerlei Intoleranz und Unmenschlichkeit zuzulassen und rufen alle Bürger im Lande zu Toleranz und zivilem Verhalten auf.

Wir wollen heute mit Menschen anderer Kulturen, Religionen und Rassen in einer Atmosphäre des Lernens, Arbeitens, Wohnens und wechselseitigen Besuchens friedlich leben, auf der Basis der Menschen- und Bürgerrechte, die

unter anderem in der Grundrechtscharta der Europäischen Union dokumentiert sind.

Wir sind über die Tendenzen zu Intoleranz, Gewalt und Fremdenhass ein gutes halbes Jahrhundert nach dem Ende des deutschen Faschismus zutiefst bestürzt und wollen unsere Kräfte bündeln, um diesen Erscheinungen im ganzen Land entgegen zu treten.

Wir messen der Erziehung und Bildung junger Menschen im Geiste der Toleranz und des friedlichen Zusammenlebens der Völker, Kulturen, Religionen und Rassen auch und gerade durch die Erfahrung des Treffens unterschiedlicher Jugendlicher im Alltag des Lernens und Lebens größte Bedeutung bei.

Wir werden in Zukunft noch mehr als bisher allen Initiativen, die Toleranz befördern wollen, unsere Unterstützung geben und dazu einen breiten Dialog aller gesellschaftlichen Gruppen führen.

Prof. Dr. Lothar Kolditz
Vizepräsident der
Leibniz-Sozietät e. V.

Prof. Dr. Lothar Ebner
Vorsitzender des
Mittelstandsverbandes Oberhavel e. V.

Hans-Joachim Laesicke
Bürgermeister
Stadt Oranienburg

Hildegard Busse
Vorsitzende der
Stadtverordnetenversammlung

Lothar Kolditz

Rückblick auf die 4. Toleranzkonferenz

Am Anfang einer Toleranzkonferenz auf Ergebnisse der vorangegangenen Konferenz hinzuweisen, hat sich als wichtige Einrichtung erwiesen, da auf diese Weise die Konferenzen als Bindeglieder einer zusammenhängenden Themenkette deutlich in Erscheinung treten. Die letzte Konferenz mit dem Titel „Geschichtliche Erfahrungen aus dem Wechselspiel der Religionen – Chancen für die Entfaltung von Toleranz?“¹ hat besonders deutlich die Komplexität des Themas Toleranz zum Ausdruck gebracht und die Unmöglichkeit unterstrichen, das Gebiet auch in Teilaspekten erschöpfend zu behandeln. Wie Siegfried Wollgast im Vorwort zu Band 84 der Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät bemerkt, musste auch bei dieser Konferenz mancher Wunsch offen bleiben und vieles Gesagte war auch diesmal lediglich als Anregung zur weiteren Diskussion zu verstehen. Die gleiche Erkenntnis erwuchs bereits aus der 1. Konferenz im Jahre 2002 mit der Überschrift „Toleranz: Ihre historische Genese, ihre Chancen und Grenzen im 21. Jahrhundert“² ebenso wie aus der 2. Konferenz 2003 mit dem Teilthema „Toleranz und ethnische Minderheiten in Deutschland und Europa“³ und aus der 3. Konferenz 2004 zum Problem „Toleranz im Spannungsfeld religiöser, sozialer und kultureller Pluralität“³. Alle diese Konferenzen haben gewichtige Beiträge zum jeweiligen Teilthema geliefert, das Gebiet ist aber so unendlich weit, dass immer die Diskussion nur angestoßen werden konnte.

Siegfried Wollgast hat in seinem Beitrag auf der letzten Konferenz mit dem Titel „Christliche Religion und Toleranz – gestern und heute“ eine historisch fundierte und durch zahlreiche Quellen belegte Arbeit geliefert, die die im Laufe der Zeiten veränderten Sichtweisen und Praktiken der Akteure in ei-

-
- 1 Siegfried Wollgast (Hrsg.): Toleranz: Ihre historische Genese, ihre Chancen und Grenzen im 20. Jahrhundert. Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, 56(2002) H. 5
 - 2 Jörg Rösler (Hrsg.): Toleranz und ethnische Minderheiten in Deutschland und Europa. Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, 65(2004)
 - 3 Erich Hahn (Hrsg.): Toleranz im Spannungsfeld religiöser, sozialer und kultureller Pluralität. Sitzungsberichte der Leibniz-Sozietät Berlin, 77(2005)

ner gelungenen zusammenfassenden Darstellung bietet. Der gedruckte Beitrag wurde von Siegfried Wollgast in erweiterter Form verfasst, wie er ihn im Vortrag wegen der Zeitbegrenzung nicht bringen konnte und ergänzt durch das Einbinden von Antworten auf Bemerkungen, die in der Diskussion gemacht wurden und die auf der Konferenz keineswegs auszudiskutieren waren. Dabei wird auch die Frage von Entwicklung und Evolution angesprochen. Deutlich wird das Ringen um eine komplexe Thematik, deren erschöpfende Behandlung nicht erreicht werden kann. Das Gleiche trifft auf den Versuch zu, eine scharfe Definition von Toleranz oder Intoleranz zu geben. Das nochmalige Studieren des Beitrages bringt nicht nur Rekapitulationsgewinn für Teilnehmer der Konferenz, sondern auch weiterführende im Vortrag noch nicht ausgeführte Erkenntnisse. Bemerkenswert ist die Behandlung der Intoleranz unter verschiedenen Gesichtspunkten, die bei Überlegungen zu Toleranz nicht fehlen darf.

Gert Wendelborn ist in seinem Vortrag „Kirchengeschichte als langer Weg zu mehr Toleranz“ von fehlender Toleranz in der Religionsgeschichte ausgegangen und beschreibt mit der ökumenischen Bewegung eine Entwicklung, die einen Gegenpol zu dem erschreckenden Mangel an Toleranz in der Vergangenheit, aber auch noch in der Gegenwart darstellen könnte.

Die Ausführungen von Christian Staffa „Auf dem Weg von Intoleranz zu Toleranz – Aktion Sühnezeichen Friedensdienste – Geschichte und Begriffe eines Praxisbeispiels“ weisen das verdienstvolle Bemühen um Zeichen der Toleranz und der Sühne als eine Entgegnung zu den schrecklichen Auswirkungen von Intoleranz und Verbrechen in jüngster Vergangenheit aus.

In der Diskussion wies Adolf Laube mit seinen Ausführungen „Zum Toleranzproblem in der frühen Reformation“ auf die vorherrschende Intoleranz in diesem Zeitabschnitt hin. Toleranz wurde immer nur von den Anderen gefordert, ihnen aber nicht im Gegenzug gewährt. Auch Luther war keineswegs tolerant. Die in der Literatur hervorgehobenen vier Standardsätze für die angebliche Toleranz Luthers sind aus dem textlichen und historischen Zusammenhang gerissen und taugen, wie Adolf Laube des Weiteren beweist, keineswegs dazu, Luther zum Toleranzprediger zu stilisieren.

Aus den Toleranzkonferenzen sind die in Oranienburg veranstalteten Schülerkolloquien des Kreises Oberhavel hervorgegangen, auf denen Vortragende der Konferenzen mit Schülern die von ihnen behandelten Themenkreise diskutieren. Inzwischen wurden zehn Kolloquien durchgeführt, die z. T. in der Presse, auch in Sonderausgaben, behandelt wurden. Der Inhalt von

drei noch nicht in dieser Form veröffentlichten Schülerkolloquien wurde in den Sitzungsband 84 aufgenommen.

Mit dem Band wurde wiederum ein Beitrag geliefert zu einer Thematik, die eine fortführende Diskussion erfordert und nicht mit einer abschließenden Lehrmeinung belegt werden kann.