

Peter Wollsching-Strobel  
Sven Werkmann  
Petra Sternecker

# Consulting am Wendepunkt

Kritische Bilanz und zukunftsfähige  
Perspektiven



Springer Gabler

---

# Consulting am Wendepunkt

---

Peter Wollsching-Strobel · Sven Werkmann ·  
Petra Sternecker

# Consulting am Wendepunkt

Kritische Bilanz und zukunftsfähige  
Perspektiven

Peter Wollsching-Strobel  
Frankfurt am Main, Hessen, Deutschland

Sven Werkmann  
Thurgau, Schweiz

Petra Sternecker  
Frankfurt am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-45427-2      ISBN 978-3-658-45428-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45428-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Danksagung

Als Autoren bedanken wir uns bei allen Helfern und „Mitdenkenden“, die an der Entstehung des Buches beteiligt waren und diese in mannigfacher Form unterstützt haben.

Unser besonderer Dank gilt Dr. Ulrike Wollsching-Strobel, die das Projekt von Beginn an mit ihrer konstruktiven Kritik, ihren stets fruchtbaren Anregungen sowie mit ihren vielfältigen Hilfestellungen maßgeblich vorangebracht und ganz wesentlich dazu beigetragen hat, dass unser „Schiff“ im zeitweise schwierigen Fahrwasser der letzten Jahre auf Kurs geblieben ist. Ihre Rolle als Sparringspartner, geduldiger Vermittler und Team-Coach möchten wir nicht missen. Auch Dr. Stefan Oefner-Py sind wir für seine Unterstützung zu Dank verpflichtet: Seine langjährige Beratererfahrung und Expertise in Sachen Balanced Scorecard war uns eine wertvolle und richtungsweisende Hilfe.

Frankfurt am Main,  
im Herbst 2024

Peter Wollsching-Strobel  
Dr. Sven Werkmann  
Dr. Petra Sternecker

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Die Zeiten des komfortablen Wirtschaftens sind vorbei	2
1.2	Wirtschaft und Unternehmen in der Zukunftsverantwortung	3
1.3	Beratung kann ihren Beitrag zur Lösung der bestehenden Probleme leisten – oder sie verschärfen	5
1.4	Kurze Gebrauchsanweisung für dieses Buch	6
1.5	Für wen ist dieses Buch gedacht?	8
1.6	Hinweis in eigener Sache	8
	Literatur	8
 <b>Teil I Der Beratungskontext: Drei Spannungsfelder menschlichen Wirtschaftens</b>		
<b>2</b>	<b>Das Verständnis von Arbeit: Maloche oder Berufung?</b>	<b>11</b>
2.1	Kreatur oder Kreator? Die Bedeutung von Arbeit als Kennzeichen menschlicher Existenz	12
2.2	Das Konzept „Arbeit“ – Strukturgeber der Gesellschaft im Wandel der Zeit	13
2.2.1	Die Ursprünge: Hordengesellschaft und Nomadenleben	14
2.2.2	Die Antike: Müßiggang als Tugend	14
2.2.3	Das Mittelalter und die frühe Neuzeit: Körperliche Arbeit als göttliche Berufung	15
2.2.4	Die Neuzeit: Arbeit als Ware der Industrialisierung – im Spannungsfeld von Kontrolle und Selbstbestimmung	15
2.2.5	Die Technologisierung: Von der Arbeits- zur Wissensgesellschaft	17
2.2.6	Die Vierte Industrielle Revolution: Arbeit neu denken	18
2.3	Arbeitsfrust statt Arbeitslust? Empfinden und Gestaltung in der aktuellen Arbeitswelt	20

2.3.1	Fehlende Mitarbeiterbindung, hohes Belastungsempfinden	20
2.3.2	Motivierte Beschäftigte als Mehrwert für Unternehmen	22
2.3.3	Führung als wichtiger Moderator sinnerlebter Gestaltung	24
2.4	Leitgedanken für die künftigen Arbeitswelt: Anforderungen an die Beteiligten	25
2.4.1	Kreative Selbstbestimmung ermöglichen	25
2.4.2	Mut zur Mündigkeit: Die Mitarbeitenden	26
2.4.3	Mut zur Gestaltungskompetenz: Die Führungskräfte	28
2.4.4	Mut zu gesellschaftlicher Verantwortung: Die Unternehmen	31
2.4.5	... und hier setzt Beratung an	33
	Literatur	33
<b>3</b>	<b>Der entgrenzte Mensch in einer begrenzten Welt: Mehr Nachhaltigkeit oder nach uns die Sintflut?</b>	37
3.1	Kampf um gleiche Entwicklungschancen: Wir sind zu viele	39
3.1.1	Ungleiche Chancenverteilung führt zu Fluchtbewegungen	39
3.1.2	Bildung als ein steuernder Faktor	40
3.1.3	Reiche Länder in der Verantwortung	42
3.2	Kampf um unsere Erde: Die Zeit wird knapp	43
3.2.1	Das Klima verändert sich vor unseren Augen	43
3.2.2	Wie können Ökonomie und Ökologie zu einer verträglichen Lösung kommen?	44
3.3	Kampf um die ökonomischen Ressourcen: Die Kluft wird größer	46
3.3.1	Wohlstand eben nicht für alle	46
3.3.2	Wieviele Gleichheit wollen wir?	49
3.4	Kampf um unsere Werte: Die demokratische Gesellschaft erodiert	51
3.4.1	Mangelnde Werteverbundenheit und autoritäre Tendenzen	52
3.4.2	Wie können wir unsere demokratische Wertebasis stärken?	56
3.5	Leitgedanken für nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften	58
3.5.1	Eindeutige unternehmerische Werteorientierung	60
3.5.2	Wirtschaft und Ethik gehören zusammen	62
3.5.3	Klares Bekenntnis zu Nachhaltigkeit	65
3.5.4	Bildung und Bewusstseinsbildung	67
3.5.5	... und hier setzt Beratung an	68
	Literatur	68

<b>4</b>	<b>Der Umgang mit dem technologischen Fortschritt: Schöne neue Welt oder Damoklesschwert?</b>	<b>77</b>
4.1	Der grundlegende Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft	79
4.2	Die Entwicklung nimmt an Fahrt auf: Von der Industrie- zur Digitalgesellschaft	82
4.3	Die Vierte Industrielle Revolution: Tor zum exponentiellen Zeitalter	86
4.3.1	Die Treiber der neuen Basistechnologien	86
4.3.2	Mehr oder weniger Jobs, Demokratisierung oder Entgrenzung? – Wie die Vierte Industrielle Revolution unsere Arbeitswelt verändert	89
4.4	„Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie ...“ – Wir brauchen einen reflektierten Umgang mit neuen Technologien	93
4.4.1	Moderne Technik als unentbehrlicher Retter der Menschheit – vier Beispiele	93
4.4.2	Die Schattenseiten von KI, Big Data & Co	97
4.5	Leitgedanken für einen technologischen Wandel zum Nutzen der Gesellschaft	104
4.5.1	Wertekontext: Auf welchem gesellschaftlichen Grundverständnis baut der technologische Wandel auf?	105
4.5.2	Entwicklungsstrategie: Wohin wollen wir als Gesellschaft und was brauchen wir dafür?	107
4.5.3	Technikkontrolle und Sanktionierung: Wie lassen sich normative Maßstäbe durchsetzen?	108
4.5.4	Reflexionsvermögen und technologisches Grundlagenwissen: Wie erreichen wir individuelle Verantwortung?	110
4.5.5	... und hier setzt Beratung an	112
	Literatur	113

## **Teil II Wie sich Beratung transformieren kann**

<b>5</b>	<b>Wer neue Wege gehen will, braucht Beratung</b>	<b>121</b>
5.1	Warum Krise Beratung braucht	123
5.2	Warum eine gesellschaftsübergreifende Standorterneuerung nötig ist	125
5.3	Warum Unternehmen ihr ökonomisches Denken erweitern sollten	127
5.4	Wie Beratung zum Richtungswechsel beitragen kann	131
5.5	Welche Perspektiven sich für eine zukunftsverantwortliche Beratungspraxis ergeben	135
	Literatur	139



<b>6</b>	<b>Beratungshistorie: Guter Rat war schon immer etwas teurer</b>	141
6.1	Beratung ist mehrdeutig: Begriffliche Feinheiten	143
6.2	Von der Antike bis zur Postmoderne: Beratung ist seit jeher gefragt	146
6.2.1	Berater – eine Profession mit Tradition	146
6.2.2	Beratung als politischer Diskurs	148
6.2.3	Warum Beratung vorübergehend an Bedeutung verliert und neue Formen annimmt	149
6.2.4	Beratungsboom in der postmodernen Gesellschaft	150
6.3	Einstieg in die „Business Class“: Erfolgsbranche Unternehmensberatung	151
6.3.1	Der Siegeszug der Consulting-Gesellschaften	152
6.3.2	Was macht eigentlich ein Unternehmensberater?	154
	Literatur	157
<b>7</b>	<b>Beratungsrealität: Zwei widerstreitende Ansätze</b>	159
7.1	Beraten und verkauft? Die klassische Unternehmensberatung	160
7.1.1	If you can't measure it, you can't manage it: Ein gängiges Beratungsverständnis	160
7.1.2	Gegenwind für die Big Consultants	161
7.1.3	Die Grundlage des klassischen Beratungsgeschäfts: Transitive Expertenberatung	163
7.1.4	Im Mittelpunkt der Beratungsdienstleistung: Problemanalyse und -lösung	164
7.1.5	Klassische Expertenberatung in der Kritik	165
7.2	Beraten und entwickeln: Organisationsentwicklung & Co.	171
7.2.1	Leitgedanke: Humanisierung der Arbeit	171
7.2.2	Warum Organisationsentwicklung? Entstehungszusammenhang und Entwicklung	172
7.2.3	Organisationstheoretische Grundlagen und Beratungsverständnis	174
7.2.4	Organisationsentwicklung in der Beratungspraxis	176
7.2.5	Organisationentwicklung in der Kritik	179
7.3	Beratung übergreifend denken – Votum für einen mehrdimensionalen Ansatz	182
	Literatur	183
<b>8</b>	<b>Beratungszukunft: Mehr Verantwortung wagen</b>	187
8.1	Welche Anforderungen stellen die fünf Elemente zukunftsfähiger Entwicklung an Unternehmen und Beratung?	189
8.2	Unternehmen als wertschöpfende Organisation	191
8.2.1	Die Unternehmensperspektive	191

8.2.2	Die Beratungsperspektive .....	194
8.3	Unternehmen als sozial verantwortlicher Teil der Gesellschaft .....	196
8.3.1	Die Unternehmensperspektive .....	196
8.3.2	Die Beratungsperspektive .....	200
8.4	Unternehmen als zukunftsverantwortlicher Teil des ökologischen Systems .....	201
8.4.1	Die Unternehmensperspektive .....	201
8.4.2	Die Beratungsperspektive .....	204
8.5	Unternehmen als treibende Innovationskraft .....	207
8.5.1	Die Unternehmensperspektive .....	207
8.5.2	Die Beratungsperspektive .....	211
8.6	Unternehmen als starke Gemeinschaft .....	213
8.6.1	Die Unternehmensperspektive .....	213
8.6.2	Die Beratungsperspektive .....	216
	Literatur .....	219
<b>9</b>	<b>Beratungspraxis: Prozesse und Konzepte zukunftsfähig machen .....</b>	<b>221</b>
9.1	Die Grundhaltung als Berater überdenken .....	222
9.2	Bewährte Vorgehensweisen anpassen .....	226
9.2.1	Die Analysephase: Ist-Analyse und Zielbild .....	226
9.2.2	Problemlösungsphase: Wege zum Soll und Soll-Konzept .....	228
9.2.3	Die Implementierungsphase: Gemeinsame Umsetzung, beteiligungsorientiertes Projektmonitoring und abschließende Prozessevaluation .....	228
9.3	Vorhandenes Instrumentarium umrüsten: Die Multi-Layer Balanced Scorecard .....	229
9.3.1	Die klassische Balanced Scorecard .....	230
9.3.2	Die Idee der mehrschichtigen Balanced Scorecard .....	233
9.3.3	Die 5 × 5 Balanced Scorecard als Cockpit zukunftsfähiger Unternehmen .....	234
	Literatur .....	244
<b>10</b>	<b>Ausblick: Beratung kann vorangehen .....</b>	<b>245</b>
	Literatur .....	247

---

## Über die Autoren

**Peter Wollsching-Strobel** arbeitet seit über 30 Jahren als Unternehmensberater in den Bereichen Human Ressource Management, Führungs- und Organisationsentwicklung und berät als Coach zahlreiche namhafte Führungspersönlichkeiten. Er ist Geschäftsführer der PWS Wollsching-Strobel Managementberatung GmbH mit Sitz in Frankfurt am Main, die sich insbesondere durch innovative Konzepte der Organisations-, Nachwuchs- und Führungskräfteentwicklung einen Namen gemacht hat. Peter Wollsching-Strobel ist Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv); mit seiner Ausbildung in szenischer Psychotherapie und Beratung nach Moreno ist er zudem im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG) akkreditiert (und seit 2011 in den Folgegesellschaften). Er ist Autor einer Reihe von Fachveröffentlichungen.

[info@wollsching-strobel.de](mailto:info@wollsching-strobel.de)

[www.wollsching-strobel.de](http://www.wollsching-strobel.de)

**Dr. Sven Werkmann** Sportwissenschaftler und Leistungspsychologe, unterstützt seit vielen Jahren Individuen und Organisationen beim nachhaltigen Leistungsaufbau. Neben seiner Tätigkeit als Managementberater und Researcher berät der ausgebildete systemische Berater und Coach Mitarbeiter und Führungskräfte zu Fragen rund um Karriere, Führung und Gesundheit.

[www.con-scientia.ch](http://www.con-scientia.ch)

**Dr. Petra Sternecker** Politologin und ehemalige Journalistin, hat viele Jahre im Bereich Unternehmens- und Managementberatung gearbeitet, wo sie eine ganze Reihe von Fachpublikationen betreut und verfasst hat. Zudem war sie als freie Lektorin und Autorin für verschiedene Verlage im Bereich Management- und Businessliteratur tätig.

## Zusammenfassung

Derzeit ändert sich die Zukunft in eklatanter Weise. Es ist nicht übertrieben zu sagen, dass wir vor einem historisch entscheidenden Moment stehen, in dem guter Rat dringend gebraucht wird! Vor diesem Hintergrund erläutern die Autoren Intention wie auch Aufbau des Buches und begründen, warum Unternehmen und – in der Konsequenz – Beratung gerade jetzt gehalten sind, ihre Rolle als aktive Zukunftsgestalter wahrzunehmen und dabei auch gängige Konzepte und Modelle zu überdenken.

„Die Zukunft basiert auf dem, was wir heute tun.“ Mahatma Gandhi, Anführer der indischen Unabhängigkeitsbewegung

Die Welt ist komplexer, turbulenter und leider auch gefährlicher geworden. Viele der aktuellen Probleme – zum Beispiel geopolitische Auseinandersetzungen, Überbevölkerung, Klimakrise, soziale Ungleichheit, Werteverlust, wachsender Demokratieverdross oder rasante technologische Entwicklungen nehmen an Brisanz zu und verstärken sich aufgrund ihrer engen Vernetzung in ihrer Dynamik. Es existiert eine Reihe von Dilemmata (zum Beispiel ökonomisches Wachstum versus ökologische Nachhaltigkeit, technischer Fortschritt versus unkontrollierbare Risiken neuer Technologien, friedliches Miteinander versus Machterweiterung), für die es gangbare Auswege braucht. Die Krisen der letzten Jahre haben uns in dieser ohnehin schon fragilen Situation mit vehementer Deutlichkeit vor Augen geführt, wie verletzlich unsere globalisierte Wirtschaftswelt und unsere soziale Gemeinschaft mittlerweile ist.

## 1.1 Die Zeiten des komfortablen Wirtschaftens sind vorbei

Gleichzeitig hat sich im Zuge dieser Entwicklungen offenbart, dass das Wirtschaftsmodell, das Deutschland in der Vergangenheit beständige Gewinnmargen und Wohlstandzuwächse bescherte, zunehmend in eine Schieflage zu geraten droht (Bollmann & Theurer, 2022). In der neuen, immer stärker bipolar erscheinenden Welt, in der sich demokratische und autokratische Denksysteme gegenüberstehen, erweist sich die außenwirtschaftlich stark verflochtene und außenpolitisch eher vorsichtig agierende Bundesrepublik als zunehmend verletzbar und sogar erpressbar. Dies gilt sowohl für die intensiven Wirtschaftsbeziehungen zu China als einem wichtigen deutschen Handelspartner als auch für die hohe Abhängigkeit von Energieimporten oder die zunehmende Unzuverlässigkeit des Partners USA.

Diese Entwicklung kommt keinesfalls überraschend. Wir erleben seit Längerem eine Diffusion politischer und eine Neuordnung wirtschaftlicher Macht – national und international: Traditionelle Herrschafts- und Wirtschaftsstrukturen schwinden, neue, nur schwer berechenbare Akteure tauchen auf, die Rivalität zwischen den verschiedenen Wirtschaftsregionen und -systemen verschärft sich, was das globale Geschehen in Summe instabiler und weniger steuerbar macht. Überdies gewinnen – wie so oft in unsicheren Zeiten – nationalistische Kräfte und Befürworter einer protektionistischen Abschottung an politischem Einfluss. Damit steigt die Gefahr von Handelsbeschränkungen, Wirtschaftskriegen und militärischen Auseinandersetzungen weiter an.

In dieser multiplexen Problemlage kommt es mittlerweile zu bedenklichen gesellschaftlichen Begleiterscheinungen: Aktuell erleben wir eine Überbetonung der individuellen Freiheitsrechte; das Ich steht im Mittelpunkt individuellen Denkens und Handelns. Soziologen sprechen in diesem Zusammenhang von einer Radikalisierung und Universalisierung des Individualisierungsprozesses der postmodernen Gesellschaft (Beck, 1996). Diese Entwicklung trägt – bis hinein in die Spitze einiger Staaten – zum Teil stark narzisstische Züge. Solidarität und Gemeinwohl verlieren offensichtlich immer mehr an Bedeutung. Korrespondierend dazu fühlt sich ein nicht unerheblicher Teil der Bevölkerung zudem als Verlierer der ökonomischen Entwicklung und positioniert sich gegen das bestehende politische System. Synergetische gesellschaftliche Strukturen sind so nur noch unter Anstrengung aufrechtzuhalten beziehungsweise geraten durch die sich verschärfenden nationalen wie internationalen Konflikte in akute Gefahr. Der wichtigste Kitt unserer westlichen Gesellschaft, die gemeinsamen Werte, bröckelt. Verstärkt wird das Ganze – dank moderner Medien – durch eine gezielte politische Destabilisierung seitens radikaler Gruppierungen im Inneren und aus dem Ausland.

Der Standort Deutschland sieht sich aktuell also in vielerlei Hinsicht mit erheblichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Problemen konfrontiert. Um in dieser Konstellation seine bisherigen Vorteile verteidigen und wenn möglich festigen zu können, bedarf es vor allem bahnbrechender innovativer Wege und kreativer Lösungen. Dabei hat gerade

die Corona-Krise auch deutlich gemacht, dass wir – wenn es darauf ankommt – durchaus dazu in der Lage sind, diese schnell zu entwickeln und umzusetzen, wie das Beispiel Impfstoffentwicklung zeigt.

Das Finden solcher Wege und Lösungen setzt voraus, dass wir uns alle verstärkt als Zukunftsgestalter verstehen und diese Rolle aktiv ausüben. Die Frage lautet Zukunftsforscher Matthias Horx zufolge also nicht: Wie wird die Zukunft sein?, sondern: Was können wir für die Zukunft tun? (Bundesministerium für Bildung und Forschung, [2020](#)).

---

## **1.2 Wirtschaft und Unternehmen in der Zukunftsverantwortung**

Tatsächlich waren Unternehmer und Unternehmen schon immer leistungsfähige Gestalter, die die Entwicklung der Menschheit vorangebracht haben. Angesichts der vielen drängenden Herausforderungen unserer Zeit sind gerade sie – neben und mit der Politik – zu umfassender Verantwortungsübernahme gefordert, wenn sie weiter erfolgreich wirtschaften wollen. Dies macht es erforderlich, dass die Wirtschaftsverantwortlichen ihr nicht selten ökonomistisch verkürztes Selbstverständnis reflektieren und relativieren: Unternehmen sind – heute stärker denn je – Teil der gemeinsamen Zukunftsgestaltung; sie sind gesellschaftliche Player und als solchen kommt ihnen in ihrer weltweiten Vorbildfunktion wie auch als Werteinstanz zentrale Bedeutung zu.

Heute bewegen sich Unternehmen in einem komplexen Spannungsfeld von ökonomischer Effizienz, funktionierender Gemeinschaft, sozialer und ökologischer Verantwortung sowie erheblichem Innovationsdruck – eingebettet in ein wenig überschaubares, volatiles Umfeld, das neben globalem Wettbewerb und Marktanfordernissen durch rasante technologische Entwicklung, politische Regulierung und gesellschaftliche Akzeptanz bestimmt wird.

Angesichts dieser multiplen Herausforderungen agieren ausschließlich betriebswirtschaftlich ausgelegte Handlungsmuster – wie wir inzwischen alle bemerken – zu starr und klammern wesentliche Einflussfaktoren zukunftsfähigen Wirtschaftens aus. Denn Unternehmen waren und sind nicht ausschließlich ihrer Organisation und ihren Eigentümern verpflichtet, sondern stets auch der Gesellschaft und der Umwelt, in der sie tätig sind und aus der sie ihre Ressourcen schöpfen. Und sie wirken schon immer als Treiber des Fortschritts und haben gesellschaftliche Entwicklungen dynamisiert. Um auch in Zukunft nachhaltig Geld zu verdienen und verstärkt Motivation zu erzeugen, bedarf es gegenwärtig eines solch kombinierten unternehmerischen Gründerbewusstseins auf breiter Ebene. Gefragt sind also nicht nur neue ökonomische Modelle. Gefragt ist ein unternehmerischer Aufbruch, der es schafft, ökonomisches Denken mit gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung sowie breit verankertem Innovationsgeist zu verknüpfen. Nur durch die gelungene und für jeden Einzelnen erlebbare Verquickung dieser Fähigkeiten sowie sie repräsentierende Führungspersönlichkeiten wird unser Standort in

der Lage sein, Produktentwicklungen und Standards hervorzubringen, die maßgebliche Antworten auf die drängendsten Probleme unserer Zeit geben. Denn vor allem durch richtungsweisende Technologien sowie den Erfolg zukunftsfähiger, attraktiver Produkte und Dienstleistungen lässt sich die Widerstandsfähigkeit unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft gegenüber disruptiven Ereignissen erhöhen und angesichts wachsendem Verteilungskampf und sich zuspitzendem Systemwettbewerb Wohlstand wahren. Aufgrund ihrer nach wie vor vorhandenen wirtschaftlichen Stärke und politischen Stabilität wäre die Bundesrepublik Deutschland durchaus in der Lage, im Zuge dieser politischen und wirtschaftlichen Neuorientierung eine Vorreiterrolle einzunehmen und andere Länder mitzunehmen. Dazu bedarf es allerdings hierzulande eines starken gemeinsamen Impetus – ähnlich der Stimmung in der Zeit des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg.

Viele Kernkompetenzen aktiver Zukunftsverantwortung sind potenziell vorhanden und spiegeln sich letztlich in den Grundgedanken der Sozialen Marktwirtschaft: Sozialpartnerschaft, gesellschaftlicher und betrieblicher Bildungsauftrag, Produktqualität, Innovationskraft und wirtschaftliche Effizienz. Um diese Kompetenzen im Sinn einer Sozialen Marktwirtschaft 2.0 neu zu beleben und noch wirksamer als bisher anzuwenden, muss das in den Unternehmen und Organisationen vorhandene Gestaltungs- und Innovationsreservoir so umfassend wie möglich ausgeschöpft werden. Damit rücken vor allem die potenziell gestaltungsfähige und -bereite Mitarbeiterschaft, deren Engagement und Kreativität, aber auch deren individuelles Arbeitserleben in den Fokus. Sie ist als Gruppe oder Individuum einerseits Zielpunkt von Entwicklungsmaßnahmen und wirkt andererseits über persönliches Verhalten und persönliche Einstellungen innerhalb ihres Arbeitsteams als Mitgestalter der gesamtunternehmerischen und gesellschaftlichen Ausrichtung. Katalysiert wird dieses Potenzial insbesondere über Führung, weshalb dieser als Stellhebel für Veränderung und Entwicklung eine besondere Rolle zukommt.

Das Problem: Vielen Unternehmen und deren Mitarbeitenden fehlen bisher die Einsicht, das ernsthafte Interesse, der nötige Mut und der erforderliche kreative Gestaltungswille, um in dieser ganzheitlichen Form Zukunftsverantwortung zu übernehmen. Stattdessen verweist man auf bisherige Erfolge und hält an einmal eingespielten Konzepten und Routinen sowie vermeintlich bewährten Geschäftsmodellen und Rollenbildern fest. Neben visionären Ideen und innovativen Impulsen mangelt es vor allem noch an jener außerordentlichen kollektiven Leistungsbereitschaft, die den bestehenden Herausforderungen gerecht werden könnte. – Was uns zum Thema Beratung bringt. Denn Beratung kann einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, neue Impulse zu setzen, Veränderungen in Gang zu bringen und jenen starken gemeinschaftlichen Spirit zu erzeugen, der für eine wirkliche Standorterneuerung erforderlich ist.

### **1.3 Beratung kann ihren Beitrag zur Lösung der bestehenden Probleme leisten – oder sie verschärfen**

Beratung boomt. Die Consultingbranche hat ihren Wirkungskreis in den letzten Dekaden mehr und mehr vergrößert. Insbesondere die großen, umsatzstarken Institute nehmen erheblichen Einfluss auf deutsche Unternehmen und Organisationen, aber auch die Politik. Das zeigt sich nicht nur in beständig steigenden Auftragsvolumina und Beschäftigtenzahlen – laut BDU lag der Umsatz der Branche 2022 bei über 43 Mrd. EUR (BDU, 2023). Studien zu Lebensläufen von Spitzenmanagern belegen vielmehr, dass fast 20 % der Vorstandsvorsitzenden der größten an der Deutschen Börse gelisteten Unternehmen ihre Berufskarriere in einer Unternehmensberatung begonnen haben. Das heißt, ehemalige Berater und deren Denkmuster lenken vielerorts die Unternehmensgeschicke und wirken auf auch diese Weise auf die Wirtschaftspolitik ein (Korn-Ferry, 2018; Neuscheler, 2018).

Ein Ende dieses Trends ist nicht in Sicht. Im Gegenteil: Verschärfter Wettbewerb, zunehmende Planungsunsicherheit, disruptive und krisengeschüttelte Märkte sowie Digitalisierung und KI heizen die Nachfrage der Beratungskunden – auch nach personellen Ressourcen – weiter an.

Aufgrund ihrer Stellung hat es Beratung also durchaus in der Hand, ihrerseits auf die Zukunftsgestaltung unserer Gesellschaft Einfluss zu nehmen und steuernd einzugreifen. Tatsächlich hat Beratung schon immer die menschliche Entwicklung beeinflusst und vor allem weitergebracht. Beratung ist eine der intensivsten Kontaktformen, wenn man sich entwickeln will, und wird seit Jahrhunderten erfolgreich gelebt. Und schon immer gibt es Menschen, die besonders geeignet sind, andere mit Weitblick zu beraten und in den schöpferischen Austausch zu bringen.

Angesichts der Vielschichtigkeit der aktuell zu lösenden Probleme besteht allerdings die Gefahr, dass sich die Beratungsbranche aufgrund ihrer bisher dominierenden Richtungsvorgaben und Lösungsansätze in eine Sackgasse manövriert. Gerade die großen Beratungsunternehmen haben durch ihr primär an kurzfristiger Gewinnsteigerung und schnellem Wachstum orientiertes Wirken in vielen Bereichen über Jahrzehnte hinweg zu stark und einseitig neoliberales Denken forciert. Die im Unternehmen wirkenden Subjekte oder die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen unternehmerischen Handelns haben in diesem Beratungsmodus begrenzt Berücksichtigung gefunden. Das hat zu Fehlentwicklungen, Missständen und letztlich zu einer Benachteiligung nicht weniger Teile der Bevölkerung geführt – und in der Konsequenz zu immer lauterer Kritik an der Branche.

Beratung muss sich der Erkenntnis stellen, dass jedweder verengte Fokus auf zum Beispiel Strategie, Struktur und Kostenreduktion oder aber – quasi als beraterischer Gegenpol – auf systemisch-psychologische Zusammenhänge dem komplexen Kontext, in dem Unternehmen heute agieren, nicht mehr gerecht werden kann. In einer hyperdynamischen Welt, in der Expertise sehr schnell an Wert verliert, taugt es kaum noch als Geschäftsmodell, Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen standardisierte Beratungsprodukte und vorgefertigte Konzepte überzustülpen. Ein Weiter-so wäre deshalb



nicht nur für die Beratungsbranche, sondern für den Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt fatal ...

Folglich sollten sich alle Beteiligten dringend Gedanken machen, wie eine zukunftsverantwortliche Beratung aussehen kann – das gilt sowohl für Unternehmen, die Beratung beauftragen, als auch für Beratung selbst. Für uns als Beratungsbranche heißt das zuvorderst, unsere bisherige Rolle zu überdenken: Wir brauchen mehr kritische Reflexion über uns selbst und wir brauchen den Mut zu einem Paradigmenwechsel unseres Beratungsverständnisses. Erforderlich sind übergreifende Konzepte, die stärker als bisher neben ökonomischen auch soziale, ökologische und innovationsfördernde Elemente, vor allem aber die beteiligten Menschen in den Beratungsprozess einbeziehen. Es geht also um Werte und Wertschöpfung im doppelten Sinne – monetär und ideell. Dazu bedarf es multipler Professionalität, die Herz, Kopf und Hand aller Beteiligten miteinander verbindet und sich an einem klaren ethischen Kompass orientiert. Im Rahmen eines so gestalteten Beraterischen Tuns können letztlich jene unternehmerischen Persönlichkeiten reifen, die unser Standort so dringend als Vorbilder und treibende Kräfte braucht.

Denn mittels eines solchen Beratungsansatzes – so die zentrale These des Buches – ist es möglich, das Gestaltungspotenzial von Entscheidern, Managern und Mitarbeitenden zu heben und zu fördern und sie damit in die Lage zu versetzen, ihre individuelle, unternehmerische und gesamtgesellschaftliche Zukunftsverantwortung stärker als bisher wahrzunehmen sowie angesichts der komplexen Problemlagen unserer Zeit die erforderlichen Lösungsmöglichkeiten zu kreieren.

Ziel des Buches ist es, auf der Basis der eigenen praktischen Beratungsarbeit und -erfahrung Denkanstöße zu geben und Perspektiven aufzuzeigen, wie wir als Beratungsbranche unser Wirken weiterentwickeln, verbessern und uns darüber neu aufstellen können. Plädiert wird dabei ausdrücklich für einen integrativen Beratungsmodus, der die Ansätze von McKinsey & Co, aber auch den der klassischen Organisationsentwicklung verbindend weiterentwickelt, nachhaltig und dialogorientiert arbeitet und den Menschen als kreative Antriebskraft in den Mittelpunkt stellt – mit dem Ziel, eine von allen getragene Veränderungsdynamik zu erzeugen.

---

## **1.4 Kurze Gebrauchsanweisung für dieses Buch**

Um sein Plädoyer für eine Neuausrichtung von Beratung fundiert zu begründen, führt das Autorenteam unterschiedliche Blickwinkel zusammen. Aus diesem Grund folgt die Struktur des Buches einer Zweiteilteilung.

Teil I beschreibt in den ersten drei Kapiteln zunächst klassische Spannungsfelder menschlichen Wirtschaftens, in denen Unternehmen und damit Beratung agieren müssen, um zukunftsfähig zu bleiben und Zukunft aktiv zu gestalten: Der Sinn und Wert der Arbeit, die Entgrenzung des Menschen in einer ressourcenbegrenzten Welt und unser Umgang mit dem technologischen Fortschritt. Die umfassende Analyse dieser drei

Bereiche lässt eine wiederkehrende Grunddynamik menschlicher Entwicklung erkennen: Einerseits hat der Homo sapiens im Lauf seiner Existenz im Umgang mit sich selbst, mit anderen und mit der Natur – ganz im Sinn der von Sigmund Freud postulierten negativen Triebenergie Destrudo – immer wieder destruktive Neigungen gezeigt. Der Hang zu Zerstörung und Selbstzerstörung zieht sich wie ein roter Faden durch die Menschheitsgeschichte. Andererseits zeigt sich auch: Wenn wir als Menschen achtsam miteinander umgehen, entstehen Synergie, wissenschaftlicher Fortschritt und schöpferische Problemlösung. Wir haben also durchaus die Fähigkeit und die Möglichkeiten, unsere Zukunft in eine menschenfreundliche und existenzsichernde Richtung zu steuern. Freilich haben die Autoren hierbei nicht den Anspruch, auf alle Fragen fertige Antworten zu liefern. Der erste Teil des Buches dient vielmehr dazu, diese Grunddynamik in verschiedenen Kontexten bewusst zu reflektieren, kritisch zu analysieren und darüber einen Beitrag zur künftigen Zielsetzung und Wirkung von Beratung zu leisten.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen wird dann in Teil II des Buches diskutiert, wie und in welche Richtung sich Unternehmensberatung weiterentwickeln sollte, um die konstruktiven menschlichen Potenziale zu stützen. Gerade, wenn bestehende Probleme und krisenhafte Entwicklungen die vorhandenen Lösungspotenziale zu überfordern und diese im klaren Missverhältnis zueinander zu stehen scheinen, brauchen wir gegenseitige Beratung, müssen wir Rat einholen, um den Fokus zu erweitern und konzertiert kluge Antworten auf die zahlreichen und zum Teil auch widersprüchlichen Anforderungen der heutigen Zeit finden zu können.

Sicher ist also: Wir brauchen Beratung, aber in neuem Format. Auch Beratung steht damit vor der Aufgabe, sich neu aufzustellen, dabei Elemente bewährter Modelle mit neuen Perspektiven zu verbinden und zugleich ihr Beratungsverständnis zu erweitern. Und sicher ist auch: Wir alle müssen neben der ökonomischen auch soziale, ökologische und technologische Verantwortung übernehmen – als Individuum, als Unternehmen, als Wirtschaftsstandort, als Staat und als Staatengemeinschaft. Insbesondere brauchen wir mehr sorgsam reflektierte technologische Innovation verbunden mit mehr Verteilungsgerechtigkeit. Und wir brauchen eine breite Teilnahme der Menschen auf der Basis solider Bildung und gelungener gesellschaftlicher Bindung. Denn ohne grundlegenden Richtungswechsel droht sich die die Menschheit selbst zu dezimieren – sei es durch die Folgen des Klimawandels, durch Verteilungskämpfe, durch zunehmende politische Aggression nach innen und außen oder die Gefahren ungezügelter technologischer Entwicklung.

Um eine entsprechende Reorientierung von Beratung nachvollziehbar zu begründen, erörtern die Autoren zunächst in einem Zwischenschritt, warum angesichts der vielfältigen, oft miteinander verwobenen Herausforderungen, mit denen sich unser Standort heute konfrontiert sieht, neben mentalem Gestaltungswillen vor allem mehrdimensionale Handlungsfähigkeit und übergreifende Perspektive gefragt ist. Auf der Basis dieser Überlegungen entwickeln sie ein multiperspektivisches Konzept, das unter den Überschriften „Ökonomische Werteschöpfung“, „Soziale Verantwortung“, „Ökologische Verantwortung“, „Treibende Innovationskraft“ und „Starke Gemeinschaft“ entscheidende

Elemente wirtschaftlichen Handelns zusammenführt, und skizzieren die daraus ableitbaren Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmen und Beratung. Bevor sie diese Überlegungen und Betrachtungsweisen in den letzten beiden Kapiteln systematisch vertiefen und darauf aufbauend Anregungen für die weitere Beratungszukunft sowie -praxis formulieren, gehen sie in der Zeitperspektive den Fragen nach, was Beratung seit jeher ausmacht, wie sie sich entwickelt hat und wie sie sich heute im Unternehmenskontext üblicherweise darstellt.

---

## 1.5 Für wen ist dieses Buch gedacht?

Angesprochen sind alle, die Beratung lernen und lehren, aber auch Entscheider und Personaler, die sich von Beratung neue Impulse und Perspektiven sowie mehr Zukunftsverantwortung im Hinblick auf die bestehenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen erhoffen.

---

## 1.6 Hinweis in eigener Sache

Wir begrüßen die aktuelle Diskussion rund um das Thema Gendern im Sprachgebrauch, haben uns nach reiflicher Überlegung jedoch entschieden, in diesem Buch zugunsten der Lesbarkeit auf den Einsatz von Gender-Versionen zu verzichten. Wir betonen an dieser Stelle ausdrücklich, dass sich dessen Inhalte und Botschaften mit der gleichen Hochachtung und Wertschätzung an Frauen, Männer und Diverse richten.

---

## Literatur

- Beck, U. (1996). *Reflexive Modernisierung – eine Kontroverse*. Suhrkamp.
- BDU. (29. März 2023). Branchenstudie 2023: Consultants mit beeindruckender Geschäftsentwicklung. *Pressemitteilung*. <https://www.bdu.de/news/branchenstudie-2023/>. Zugegriffen: 07. Juni 2023.
- Bollmann, R. & Theurer, M. (27. März 2022). Das deutsche Erfolgsmodell zerfällt. *FRANKFURTER ALLGEMEINE SONNTAGSZEITUNG* (12), S. 19.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2020). *Interview mit Zukunftsforscher Matthias Horx*. <https://www.geistes-und-sozialwissenschaften-bmbf.de/de/Interview-mit-Zukunftsforscher-Matthias-Horx-1990.html>. Zugegriffen: 7. Febr. 2022.
- Korn-Ferry. (07. Juni 2018). Korn-Ferry-Studie: 170 deutsche DAX CEOs – Welcher Weg sie an die Spitze geführt hat. *Presseportal*. <https://www.presseportal.de/pm/20038/3963797>. Zugegriffen: 24. Jan. 2023.
- Neuscheler, T. (07. Juni 2018). Jeder fünfte Dax-Chef begann seine Karriere als Unternehmensberater. *FAZ.NET*. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/jeder-fuenfte-dax-chef-startete-seine-karriere-als-unternehmensberater-15624400.html>. Zugegriffen: 14. Jan. 2022.

---

## **Teil I**

# **Der Beratungskontext: Drei Spannungsfelder menschlichen Wirtschaftens**

# Das Verständnis von Arbeit: Maloche oder Berufung?

## 2

### Zusammenfassung

Unser Verständnis von Beruf und Arbeit, aber auch unser Arbeitsalltag stehen kreativer Gestaltung und Innovationsfähigkeit in vielerlei Hinsicht im Weg. Das hat sowohl mit der historischen Entwicklung des Phänomens Arbeit und dessen tief internalisiertem Verständnis wie auch mit dem heutigen Zufriedenheitsgrad beziehungsweise der aktuellen Arbeitssituation vieler Menschen zu tun. Gleichzeitig bieten neue Arbeitswelten Chancen auf mehr Eigeninitiative und Verantwortung – aber auch Risiken. Wie also lässt sich berufliche Tätigkeit als sinnerfüllende und zukunftsverantwortliche Möglichkeit zur Gestaltung erlebbar machen? Was setzt dies bei Mitarbeitenden, Führungskräften und Unternehmen voraus?

„Wessen wir im Leben am meisten bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“ Ralph Waldo Emerson, US-amerikanischer Schriftsteller und Philosoph

Der kreative Gestaltungswille und die Gestaltungsfähigkeit jedes einzelnen hängt maßgeblich davon ab, wie dieser seine Rolle in der Gesellschaft erlebt und definiert. Das Berufsleben stellt dafür eine entscheidende Plattform dar. Für die Leistungs- und Resilienzfähigkeit einer Organisation ebenso wie einer Gesellschaft als Ganzes – und erst recht für das individuelle Selbstwirksamkeitsempfinden – ist daher die Grundmotivation unseres täglichen Tuns zentral. Denn eine positive Einstellung zum Job und Sinnerfüllung sind die Basis für Schöpferkraft, Flexibilität, Initiative und Innovationsfähigkeit einer Ökonomie und schaffen gerade unter unübersichtlichen Bedingungen die notwendige Frustrationstoleranz und Widerstandsfähigkeit, um disruptive Ereignisse oder gravierende Umbrüche durchzustehen und als Chance zu nutzen.

Tägliche Maloche ohne Sinn und Verstand, die lediglich dazu dient, den Kühlschrank zu füllen, und den Selbstwert dahinter nicht erlebbar macht, schafft dagegen Frustration, Ablehnung und Aggression – und erhöht den durch krisenhafte Entwicklungen bereits verstärkten Stress noch weiter.

Letztlich hat es jede Gesellschaft und jede Ökonomie selbst in der Hand, wie Arbeitswelt künftig gestaltet werden soll: sinnvoll oder sinnentleert, produktiv oder unproduktiv ... Bei alldem kann Beratung als ein entscheidender Treiber verstanden werden, wie Arbeit organisiert, erlebt und in welche Richtung das vorhandene Gestaltungspotenzial genutzt wird – sowohl für Unternehmen wie auch für den Einzelnen.

---

## 2.1 Kreation oder Kreator? Die Bedeutung von Arbeit als Kennzeichen menschlicher Existenz

Interessanterweise leitet sich der Begriff Arbeit etymologisch aus dem Mittelhochdeutschen *arebeit* mit der Bedeutung „Mühsal“ oder „Not“ ab. Zudem besteht Verwandtschaft zum Slawischen *rabota*, was mit „Knechtsarbeit“, „Frondienst“ übersetzt werden kann.

Insofern schwingt im Terminus Arbeit bis heute in unserer Gesellschaft der Tenor der Belastung und des Zwangs mit. Auch der moderne Begriff Work-Life-Balance impliziert, dass es zwei getrennte Lebensbereiche gibt. Arbeit ist für viele Menschen bis heute etwas, das außerhalb der eigentlichen Lebensinteressen liegt: Weil Arbeit nicht als Bestandteil eines sinnvollen Daseins wahrgenommen wird, muss nach einer Balance zwischen Leben und Arbeit gesucht werden.

Auf der anderen Seite findet man – etwa in der Religion, der Philosophie oder der Anthropologie – Vorstellungen einer sinnvollen Existenz des Menschen in der Welt, die im Wesentlichen durch Tun und tägliches „Schaffen“ definiert wird. Das heißt, Arbeit als philosophische Kategorie erfasst alle Prozesse der „bewussten schöpferischen Auseinandersetzung mit der Natur und der Gesellschaft“ (Popper, 1980). Sinngeber dieser Prozesse ist der selbstbestimmt und eigenverantwortlich handelnde Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Anschauungen im Kontext der aktuellen Naturgegebenheiten und gesellschaftlichen Bedingungen, der durch seinen Anteil an deren Gestaltung – also seiner Tätigkeit – seine Berufung findet. Arbeit wird damit zu einem entscheidenden Faktor gesellschaftlicher Teilhabe und nimmt im Prozess der persönlichen Identitätsbildung eine wichtige Rolle ein. Der Mensch, so die Vorstellung, verfügt grundsätzlich über kreative Energie und Talente, die zur Entfaltung drängen, und ist auf zielgerichtete Aktivität ausgerichtet. Diese Gestaltungspotenziale wollen eingesetzt werden, wenn sie nicht in Demotivation, Desinteresse oder gar Depression umschlagen sollen. Vor diesem Hintergrund werden Sinn und Nutzen von Arbeit, aber auch von Unternehmen und Unternehmertum in einer längerfristigen Ausrichtung als „schöpferisch Welt gestaltend“ verstanden: nicht ausschließlich „Kreation“, sondern auch „Kreator“ sein.

Betrachtet man die heutige Beschäftigungsrealität, dann ist die vorherrschende Arbeitskultur der etymologischen Ableitung des Begriffs Arbeit sehr oft näher als dem gestalterischen Anspruch der Humanwissenschaften. Umfragen zur Arbeitszufriedenheit und -motivation zeigen immer wieder: Viele Mitarbeitende sind in ihrem Job frustriert und machen nur das Nötigste. Es geht vielen primär um die Sicherung des Lebensunterhalts; von Erfüllung, Selbstverwirklichung und kreativer Gestaltung am Arbeitsplatz merkt man oft nur wenig. Insgesamt geht der Trend damit also zu weniger Freude an der Arbeit, weniger Verantwortungsübernahme und weniger aktiver Gestaltung – und in der Konsequenz zur Forderung nach weniger Arbeitszeit. Das führt zu einem Leistungs- und Innovationsverlust, den sich unser Wirtschaftsstandort und unsere Gesellschaft nicht leisten können – schon gar nicht in schwierigen Zeiten und akutem Fachkräftemangel.

Wir wollen daher ergründen, warum wir Arbeit so empfinden, wie wir sie heute empfinden. Wie stellt sich das Wesen der Arbeit in der historischen Entwicklung dar? Wie hat sich das heutige Verständnis von Arbeit herausgebildet? Was sind die Gründe dafür, dass die aktuelle Arbeitswelt oft wenig Gelegenheit zum sinnerfüllten Arbeiten bietet? Und wie könnte diesem Trend entgegengewirkt werden?

---

## **2.2 Das Konzept „Arbeit“ – Strukturgeber der Gesellschaft im Wandel der Zeit**

Heute ist Arbeit allgegenwärtig. Arbeit bestimmt unser Leben. Sie taktet unseren Alltag, definiert unseren sozialen Status, vernetzt uns mit anderen, entscheidet zu einem guten Teil über unsere Zufriedenheit. Lebensstandard, Prestige, Freundschaft – alles wird maßgeblich dadurch bestimmt, wie, wo und was wir arbeiten. Arbeit ist zu einem zentralen Begriff des Menschseins geworden (Oschmiansky & Berthold, 2020).

Das war nicht immer so. Das Verständnis und die Rolle von Arbeit haben sich im Lauf der Geschichte grundlegend gewandelt. Nicht zufällig gibt es um den Begriff so viele Theorien, wissenschaftliche Kontroversen und philosophische Debatten wie wohl nur über wenige andere Phänomene des menschlichen Zusammenlebens.

Schon weil „Arbeit“ in den verschiedenen historischen Konstellationen und Epochen auf das Engste mit anderen Tätigkeiten und Lebensäußerungen verschlungen war, lässt sie sich schwer als isoliertes Phänomen herausarbeiten. Manche Kulturen kennen nicht einmal einen allgemeinen Begriff von Arbeit, den sie von anderen Tätigkeiten abgrenzen. So benutzt der Stamm der Yir-Yoronts in Australien dasselbe Wort für Arbeit und Spiel, die Dogon in Mali bezeichnen Ackerbau und Tanz bei religiösen Zeremonien mit demselben Begriff. Und noch den Griechen der Klassik wäre es unsinnig erschienen, Sklavenarbeit auf dem Feld, Hausarbeit von Frauen und die Arbeit eines Schriftstellers mit demselben Begriff zu beschreiben (Kocka, 2010). Was nur sollten diese Tätigkeiten schon gemein haben?

Zweifellos: Arbeit ist ein Konstrukt. Umso wichtiger ist es, sich mit dem Phänomen und der Geschichte der Arbeit zu beschäftigen. Denn nur so lässt sich Arbeit heute begreifen und gestalten (Kocka, 2016).

### 2.2.1 Die Ursprünge: Hordengesellschaft und Nomadenleben

In der menschlichen Frühzeit streifen die Menschen in Horden umher und eignen sich Nahrungsmittel auf ihren Beutezügen gemeinschaftlich an. Sie jagen in der Gruppe, sammeln Pflanzen zum Verzehr. Zwar verfeinern die Menschen im Lauf von Jahrtausenden ihre Methoden zur Ausbeutung der Natur, die Art der Lebensmittelherstellung und ihre Lebensweise – vom Feuer, über Werkzeuggebrauch bis zu systematischer Vorratshaltung und dem Bau befestigter Unterkünfte im Nomadenleben. Doch erst mit der neolithischen Revolution etwa 9000 Jahre vor Christus entwickeln sich Produktions- und Handlungsweisen, die auf eine Idee von Arbeit im heutigen Sinne verweisen. Die Arbeits- und Lebensweise der Menschen ändert sich grundlegend: Sie werden sesshaft, bauen Pflanzen an, domestizieren Tiere und spezialisieren ihre Tätigkeit. Daraus entsteht Arbeitsteilung und mit der Produktion von Überschüssen schließlich Handel. Neue Mechanismen des Zusammenlebens und neue Rollen etablieren sich; es findet eine gesellschaftliche Aufgabenteilung statt. Mit ihr entstehen erste Berufsbilder und geregelte Arbeit gewinnt langsam an Kontur.

### 2.2.2 Die Antike: Müßiggang als Tugend

Im antiken Griechenland wird jede produktive, körperliche Arbeit verachtet. Sie bleibt Sklaven, Knechten und Frauen überlassen. Dem freien Mann, dem Bürger dagegen angemessen erscheinen die Beschäftigung mit Politik, Wissenschaft, Literatur, Philosophie und Kriegsführung. Homer preist den Müßiggang des Adels als erstrebenswertes Ziel, für Aristoteles ist Arbeit die Antithese zur Freiheit (Butschek, 2000, S. 583). Seine Unterscheidung in „vita activa“ und „vita contemplativa“ definiert auch eine Unterscheidung zwischen sozialen Klassen: Die einen müssen der praktischen Arbeit nachgehen, mühsame und schwere körperliche Tätigkeit verrichten, damit die anderen aus freien Stücken tun können, worauf es wirklich für den Menschen ankommt: den Geist zu schulen, Erkenntnisse zu entwickeln, kreativ zu sein. Ökonomische Unabhängigkeit und die Befreiung vom Zwang, mit der eigenen Hände Arbeit seinen Lebensunterhalt sicherstellen zu müssen, gilt in dieser Welt als Voraussetzung für Würde, Ansehen und Freiheit. Wirtschaftlich notwendige Arbeit unter Zwang dagegen als Bedrohung von Schaffenskraft und Entfaltung menschlicher Fähigkeiten. Diese Dichotomie spielt heute in der Diskussion über die Gestaltungsmöglichkeiten in der modernen Arbeitsgesellschaft eine große Rolle. Hier hat sie ihre Wurzeln.



### **2.2.3 Das Mittelalter und die frühe Neuzeit: Körperliche Arbeit als göttliche Berufung**

Erst unter dem Einfluss des Christentums bekommt die körperliche Arbeit allmählich eine positivere Färbung, schließlich sind Jesus und seine Jünger Fischer und Handwerker. Auch die unterschiedliche Wertschätzung von Kopf- und Handarbeit verliert zunehmend an Bedeutung, immer weniger taugt sie infolgedessen als soziales Distinktionsmerkmal (Oschmiansky & Berthold, 2020). Die Wahrnehmung von Arbeit kehrt sich fast um: Zunehmend gilt christlichen Vordenkern Müßiggang als Übel, Arbeit als Möglichkeit zur Teilhabe am göttlichen Schöpfungsprozess. Orden und Klöster verpflichten daher ihre Mönche zum körperlichen Schaffen. Das ändert nichts daran, dass das einfache Volk von der Hand in den Mund lebt. Arbeit ist Last, quälende Überlebensnotwendigkeit. Erst langsam formt sich im 12. Jahrhundert eine arbeitsteilige Standesgesellschaft, die Arbeit aufteilt: Kleriker beten, Ritter kämpfen, Bauern, später Handwerker und Kaufleute arbeiten (Oschmiansky & Berthold, 2020). Arbeit und wirtschaftlicher Erfolg rücken näher zusammen. Getrieben durch Kultur und Aufstieg des städtischen Bürgertums wird sie zur Legitimationsquelle für Eigentum, Vermögen und sozialen Vorsprung – und innerlich verknüpft mit Freiheit und Stadtbürgerrecht, diametral anders als in der Antike (Kocka, 2010).

Ab dem 16. Jahrhundert stärkt die Reformation zunehmend die positive Bewertung von Arbeit als produktiven schöpferischen Akt. Für Luther gleicht sie einer göttlichen Berufung, Müßiggang dagegen ist für ihn „Sünde wider Gottes Gebot“. Staatsphilosoph Thomas Hobbes sieht in ihr die Quelle für gesellschaftlichen Reichtum. Die späteren Aufklärer knüpfen daran an und erklären sie zur „sittlichen Pflicht“ und Bürgertugend. Arbeit wird zur Quelle und zum Kern menschlicher Existenz und Selbstverwirklichung.

### **2.2.4 Die Neuzeit: Arbeit als Ware der Industrialisierung – im Spannungsfeld von Kontrolle und Selbstbestimmung**

Die industrielle Revolution ab dem 18. Jahrhundert macht Arbeit schließlich zum Produktionsfaktor. Für den britischen Ökonom Adam Smith wird sie Hauptbegriff seiner ökonomischen Theorie. Sie entkleidet das Arbeitsverständnis weitgehend von Mühsal und stellt ihre dynamische, wohlstandsschaffende Kraft in den Mittelpunkt. Arbeit wird zum Kern einer Vorstellung von Gesellschaft als Wirtschaftsgesellschaft. Der Siegeszug des Kapitalismus drückt der Arbeit seinen Stempel auf: Arbeit wird Teil marktwirtschaftlicher Tauschvorgänge; eine Ware, nicht länger eingebunden in Hausgemeinschaft oder feudale Herrschaftsbeziehungen. Lohnarbeit entwickelt sich zum Massenphänomen, zur „Erwerbsarbeit“ und als solche zur zentralen Säule der Gesellschaft (Kocka, 2016).