Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 93 (1986)

Heft: 7

Artikel: Handwerkertugenden : Wert oder Unwert der fachlichen Handwerkertugenden im harten Wettbewerb

Autor: Affemann, Rudolf

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-677020

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 11.07.2025

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

p 40 918 Beilage zu: 1986/8
Vol. 70

Handwerkertugenden

Wert oder Unwert der fachlichen Handwerkertugenden im harten Wettbewerb

Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann

Sonderdruck aus IKZ-HAUSTECHNIK 1/1986

Handwerkertugenden

Wert oder Unwert der fachlichen Handwerkertugenden im harten Wettbewerb

Hierbei handelt es sich um den Vortrag nach Bandaufzeichnungen, gehalten anläßlich des Walter-Bucerius-Seminars '86. Die Zuhörer hatten in der Diskussion zum Thema um Abdruck der Ausführungen zum Nachlesen und Nacharbeiten gebeten. Diesem Wunsch kommen wir hiermit nach. Es wurden bewußt kaum Veränderungen an dem Wortlaut vorgenommen.

Prof. Dr. Dr. Rudolf Affemann

1. Der Wettbewerb

Sie wollen alle gut leben und möglichst überleben. Dazu brauchen Sie die fachlichen Handwerkertugenden. Das ist die Hauptsache, die Ihnen vor Augen geführt werden soll.

1.1 Was macht den Wettbewerb so hart?

Sie haben hierzu anläßlich des Walter-Bucerius-Seminars vor einem Jahr etliches gehört. Ich greife in aller Kürze auf einiges zurück.

Der Wettbewerb ist in meinen Augen so hart, weil die politisch-wirtschaftlichen Randbedingungen, unter denen Sie arbeiten müssen, so schwierig sind: hohe Löhne, hohe Abgaben und andere Schwierigkeiten.

Der Wettbewerb ist vor allem so hart, weil Sie mit geheimen Wettbewerbern, mit Schwarzarbeitern und vor allen Dingen mit den vielen Heimwerkern konkurrieren müssen.

Der Wettbewerb wird schließlich so hart, weil Sie in Konkurrenz treten mit Betrieben, die vorgefertigte Bausätze anbieten.

Dennoch besteht in meinen Augen kein Grund, sich düster stimmen zu lassen oder in Existenzangst zu geraten. Freilich werden Sie durch die Entwicklung herausgefordert, sich auf die Entwicklungstendenzen einzustellen und sich auf die Gegebenheiten des Marktes umzustellen.

1.2 Die Chancen des Marktes

Worin bestehen die Chancen des Marktes? Ich meine, daß man die Frage beantworten muß im Zusammenhang mit den großen geistig-seelischen Veränderungen, die wir seit etwa 10 Jahren in der Bundesrepublik – und nicht nur hier – erleben. Ich denke an den Trend: Zurück zur Natur. Die überzogene verstandesbestimmte und zu einseitig technikorientierte Einstellung, die wir in den 60er und zu Beginn der 70er Jahre hatten, die kippt derzeit um. Wir beginnen den Wert der Natur, des Natürlichen, zurückzuentdecken. Darin liegt für Sie als Ersteller von Kachelöfen und von offenen Kaminen eine Chance. Der Verbraucher beginnt nämlich wieder stärker Sehnsucht auch nach einer möglichst natürlichen Heizung zu empfinden, nach einer Heizung, deren Wärme von ihm natürlicher, behaglicher empfunden wird. Und hier hat der Kachelofen einen Vorsprung vor anderen Heizkörpern.

Selbstverständlich brauchen wir die üblichen Heizungen in vieler Hinsicht. Aber hiermit soll deutlich gemacht werden, was gleichsam als Extra, als besonderes Bedürfnis von sehr vielen Menschen unserer Zeit heute herauskommt und woraus Sie eine Chance für Ihren Markt ableiten können.

Ein Trend in diesem Zusammenhang, zurück zur Natur, zurück zum Natürlichen, wäre auch ein stärkerer Zugang zum offenen Kamin. Ich sage Ihnen damit nichts Neues. Viele Menschen hätten in ihrem Haus gerne einen offenen Kamin. Nicht nur, weil er ein Statussymbol ist. Ein offener Kamin vermittelt das Erlebnis des lebendigen Feuers, er bietet eine Vielfalt der Bewegung der Farben, der Formen, die von einem solchen offenen Feuer ausgehen. Ein offener Kamin wirkt kommunikativ. Er verbindet Menschen, die um ihn herum sitzen. Er regt an zum Gespräch. Er erzeugt eine bestimmte Stimmung. Auch hier ist ohne Zweifel ein Markt vorhanden.

Noch ein weiteres Wort zu diesem Trend der psychologischen Veränderung von Menschen unserer Zeit. Vielleicht haben Sie sich schon mal gefragt, warum es uns so stark nach dem Süden zieht. Eine naheliegende Antwort ist, weil unser Wetter so schlecht ist. Die Gründe liegen aber tiefer: In uns ist ein starkes Bedürfnis nach Sonne, nach Wärme. Und das nicht nur, weil unsere klimatischen Bedingungen hier nicht besonders gut sind. Sondern auch deshalb, weil viele Menschen unserer Zeit seelisch, zwischenmenschlich, oft so kühl, kalt, steril geworden sind. Und deshalb bemühen sich so viele, natürliche Wärme, natürliches Licht durch natürliche Formen in das Haus zu holen.

Ich wage die Behauptung, daß für Sie manche Möglichkeiten vorhanden sind, Bedürfnisse, die bis jetzt zum Teil noch schlafen, zu wecken durch eine entsprechende Werbung, durch entsprechende Marketingstrategien.

2. Voraussetzungen von seiten des Handwerks, um die Möglichkeiten des Marktes zu nutzen

Was sind die Voraussetzungen, um die Chancen des Marktes zu ergreifen? Was muß der Handwerker tun – neben einer entsprechenden Marketingstrategie –, um die Chancen zu nutzen?

2.1 Bessere Leistungen als die heimliche Konkurrenz

Meine erste Aussage hierzu ist: Die Leistung des Handwerkers muß besser sein als die von Heimwerkern, Schwarzarbeitern und auch als die der Ketten, die vorgefertigte Bausätze liefern. Das scheint selbstverständlich, ist es aber nicht. Sie haben letztes Jahr hier unter anderem als Ergebnis einer Befragung von Dr. Klein gehört, daß mancher Heimwerker es auch deshalb

den, wenn ein eiliger Auftrag da ist
- selbst die Bereitschaft, auch mal ein stückweit den Urlaub zu verschieben, wenn es ein wichtiger Auftrag erfordert
- Pflichtbewußtsein
- Verantwortungsbewußtsein
- Gründlichkeit
- Sorgfalt

Auch davon leben wir.

3.7 Kann das Gemeinwesen ohne Tugenden seiner Bürger bestehen?

Die Antwort lautet: Nein! Auch hier brauchen wir diese innere Einstellung. Man hat in den 60er und 70er Jahren geglaubt, man könne ein gut funktionierendes Gemeinwesen haben, wenn man die Bedürfnisse seiner Bürger befriedigen würde und wenn man für einen Ausgleich der Interessen zwischen einzelnen Gruppen sorgen würde. Dieses politische Rezept ging so lange, wie wir in einer wirtschaftlichen Schönwetterperiode lebten. Aber es hörte spätestens mit dem Jahre 1973 auf, als die erste Ölkrise kam. Seitdem geht es uns wirtschaftlich schlechter. Seitdem fängt es an zu spannen. Wir können jetzt nicht mehr alle Bedürfnisse befriedigen, die sich ergeben. Jetzt müssen wir fragen: Was kittet uns denn sonst noch zusammen? Womit können wir sonst noch die gegensätzlichen Auffassungen zwischen verschiedenen Gesellschaftsstrukturen überwinden?

Hier brauchen wir z.B. die Tugend, daß man imstande ist, sich in den anderen hineinzuversetzen, daß man imstande ist, nicht nur auf Konfliktkurs zu gehen, sondern daß man bereit ist, auch auf Kompromisse einzugehen. Es könnte gut sein, daß, obgleich wir derzeit eine relativ gute Konjunkturlage haben, es auf lange Sicht wieder zu erheblichen sozialen Belastungen kommt. Ich bin überzeugt, daß es so sein wird. Etwa die Belastung dadurch, daß wir eine so niedrige Geburtenzahl haben, daß unsere Bevölkerung immer alterslastiger sein wird. Daß immer mehr zur sozialen Versorgung alter Menschen aufgeboten werden wird und daß die Basis derer, die das erbringen müssen, kleiner wird. Wir werden mit diesen Problemen nur fertigwerden, indem wir einige elementare Tugenden bei allen Bürgern stärker entwickeln.

3.8 Tugenden und Berufsorganisationen

Zum Schluß dieses Abschnitts die Frage: Kann man wirklich sagen, daß Berufsorganisationen sich auch mit Tugenden beschäftigen sollen, so wie das hier im Rahmen des Walter-Bucerius-Seminars geschieht? Ich bin der Auffassung, das geht überhaupt nicht anders. Man kann nämlich Fähigkeiten, Fertigkeiten des Handwerks, überhaupt nicht von den ethischen Grundeinstellungen ablösen. Was nutzt ein Hammer, wenn er falsch verwendet wird? Mit einem Hammer kann man einen Nagel einschlagen, aber auch ein Fenster. Entscheidend ist die Bindung, die Einbindung der beruflichen Fähigkeiten in einen sicheren Untergrund.

4. Wie können wir Tugenden entwickeln?

Mancher stellt sich die Frage, was unter Tugenden zu verstehen ist. Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten. Ich habe vor einiger Zeit bei einem ähnlichen Anlaß über ein ähnliches Thema referiert und habe dazu in der Literatur, die ich zu Hause habe, nachgeschlagen, wie „Tugenden" definiert werden. Jetzt kommt das Überraschende: Ich habe eine Bibliothek, die die letzten 20 Jahre umfaßt, und dort weder etwas in den Sparten Psychologie, Pädagogik, Soziologie noch unter Philosophie was gefunden. Bei der Theologie habe ich nicht nachgesehen, weil ich wahrscheinlich hier etwas über die Tugend gefunden hätte; aber das wäre für mich ein Hinweis gewesen, daß Tugenden offenbar eher für den Sonntag sind als für den Werktag.

Wir glaubten in den letzten 20 Jahre oftmals, auf Tugenden verzichten zu können. Deswegen findet man in der wissenschaftlichen Literatur seit Beginn der 60er Jahre kaum etwas hierüber.

4.1 Was sind Tugenden?

Meine Definition ist: Tugenden sind, so wie ich es verstehe, Haltungen vom Menschen, die Grundwerte fördern. Jetzt werden Sie fragen, was ich unter Grundwerten, die durch Tugenden beim einzelnen Menschen gefördert werden können, verstehe. Folgendes sind in meinen Augen Grundwerte:

Der erste Grundwert ist, daß sich Menschen so entfalten können, wie sie ihrer Begabung nach sind und wie sie ihrer Aufgabe nach sein sollten. Schon in der Antike wurde als Bestimmung des Menschen und als Sinn des menschlichen Lebens formuliert: Werde, der Du Deiner inneren Bestimmung gemäß bist. Wenn die einzelnen Tugenden diesen Grundwert begünstigen, dann sind es wahrhaft Tugenden.

Der zweite Grundwert ist, es soll sich eine Gemeinschaft bilden, eine Gemeinschaft von Menschen, die den einzelnen Angehörigen möglichst günstige Bedingungen zur Entfaltung ihrer Gesamtpersönlichkeit bietet. Wenn diese Gemeinschaft - Volk, Gesellschaft, Gruppen - menschliche Züge aufweist, dann liegt hier ein weiterer Grundwert vor.

Also: Tugenden verdienen dann diesen Namen, wenn sie das Entstehen einer Gesellschaft, eines Staates begünstigen, der dem Menschen optimale Möglichkeiten zur Entwicklung seiner Persönlichkeit bietet.

Die dritte Antwort, was für mich ein Grundwert ist, gebe ich als Christ: Ich sehe einen Grundwert darin, daß in einer Gemeinschaft die Offenheit für das Jenseitige, das Transzendente für Gott erhalten bleibt. Aus meinen Erfahrunge als Psychotherapeut ist derjenige arm dran, für den die Welt da endet, wo seine Sinnesorgane und ihre Verlängerungen, die Meßwerkzeuge, aufhören. Diese Offenheit sollte sein. Kurzum, Tugenden sind auch dann wahrhaft Tugenden, wenn sie diese Offenheit dem Jenseitigen gegenüber fördern. Es ist notwendig, Tugenden an Grundwerte zu binden.

4.2 Warum meinen wir, ohne Tugenden auskommen zu können?

Ein Politiker hat vor etwa drei Jahren in einer hitzigen Fernsehdiskussion einmal erklärt: Er könne den Ausdruck der Tugenden nicht mehr hören, denn mit eben diesen Tugenden seien im 3. Reich KZ's betrieben worden. Mit Tugenden wie Ordnungssinn, Pünktlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Einsatzfreude, Pflichtbewußtsein usw.

Er hat recht gehabt und zugleich nicht recht gehabt. Er hat recht gehabt, denn so war es. Aber sein Unrecht bestand darin, aus einem Mißbrauch von Tugenden abzuleiten, daß Tugenden kein Existenzrecht hätten und daß wir ohne Tugenden auskommen könnten. Entscheidend ist freilich, was für ein Vorzeichen vor der Klammer ist, wozu Tugenden benutzt werden. Wenn sie das fördern, was im 3. Reich geschehen ist, dann kippen Tugenden um in Untugenden. Wenn sie das fördern, was ich Ihnen vorhin gesagt habe, dann sind es Tugenden im wahrsten Sinne. Wenn Ihre guten Leistungen dazu führen, daß der Kunde sich an seinem Kachelofen wohlfühlt, daß er aufatmen kann, wo sein Stück Wohn- und Lebensqualität entstanden ist, ja, dann haben Sie Ihren Beitrag geleistet, daß er sich besser zu entfalten vermag.

Nun zurück zu der Frage, wie es kommt, daß ich in meinen Büchern nichts über die

Abnehmer von Gütern macht, anstatt sich klarzumachen, wie sehr auch die einzelnen Mitarbeiter des Betriebes von den Bedürfnissen des Kunden abhängen.

Wir brauchen also eine Dienstleistungs-Haltung als elementare „Tugend", wenn wir unsere Marktchancen nutzen wollen und wenn wir auf Dauer am Markt überleben wollen.

2.2.1 Einmalige „Geldquelle" oder zufriedener Dauerkunde?

Auch diese Frage ist nicht nur an den Handwerker zu richten, sondern an die Wirtschaft überhaupt. Sieht man in dem Kunden eine einmalige Geldquelle, oder zielt man darauf ab, einen zufriedenen Dauerkunden zu haben? Ist der Kunde so eine Art „Milchkuh", die man melkt, oder aber möchte man Zufriedenheit des Kunden haben?

Selbstverständlich sind Sie keine Wohlfahrtsunternehmen. Selbstverständlich sollen Sie verdienen. Die Frage ist nur wie. Sie können so verdienen wollen, wie manche Verkäufer: Auf die Schnelle, nach mir die Sintflut. Aber auch so: Ich liefere eine möglichst gute Leistung, ich habe einen Kunden, der von mir vielleicht nie mehr einen offenen Kamin oder einen Kachelofen kaufen wird, weil er versorgt ist. Aber – seine Bekannten und Freunde, die ihn besuchen, können darauf aufmerksam werden, was für ein hervorragendes Stück er hat, wie schön das aussieht, wie wohl man sich fühlt in dieser Wärme. Die werden ihn fragen: Von wem hast du das denn? Und dann wird er Sie lobend erwähnen. Und schon haben Sie eine weitere Nachfrage.

2.2.2 Die Dienst-Leistungs-Haltung als Tugend

Das kurzfristige Denken zahlt sich in der Wirtschaft nicht aus. Aus einigen Gründen stehen wir in der Gefahr, kurzatmiger zu werden, Erfolg auf die Schnelle zu suchen. Das wird aber auf die Dauer nicht gutgehen. Deshalb sollten Sie langfristig denken und handeln und darauf achten, Kunden zu gewinnen, die aufgrund Ihrer Dienstleistung auf Dauer zufrieden sind.

Auch das ist, wie gesagt, eine Haltung, die eine Tugend einschließt, nämlich die: Ich möchte dem Kunden mit meiner Leistung dienen.

3. Tugenden im Handwerk

Welche Tugenden sind im einzelnen nötig, um am Markt in der eben skizzierten Weise Erfolg zu haben?

3.1 Sind Tugenden Wert oder Unwert für den Erfolg?

Ist es wirklich so, daß Tugenden ein Wert sind, oder könnte es sein, daß Tugenden sogar Unwert bedeuten? Für manche Verkäufer wäre es eher ein Unwert, wenn sie tugendhaft wären. Oder, anders gesagt, manche Verkäufer machen die schnelle Mark, weil sie rücksichtslos sind. Sie reden dem Kunden alles auf – sie machen sich vielleicht sogar noch lustig über ihn, dem sie einiges andrehen konnten. Sie machen ihr Geld, sie haben ihren Erfolg. Freilich, sie dürfen sich in der Regel bei diesem Kunden nicht mehr blicken lassen!

3.2 Tugenden als Voraussetzung von Qualitätsleistungen

Ich bin der Meinung, dieses Geschäftsgebaren zahlt sich nicht aus. In der Industrie nicht und auch im Handwerk nicht. Ich meine, daß man langfristig nur Erfolg haben kann, wenn Tugenden als Wert begriffen werden.

Welche Tugenden sind Voraussetzung zur Qualitätsleistung? Ich nenne einige von ihnen: Zuverlässigkeit, etwa, was die Zusage des Termins und des Preises anbelangt. Verantwortungsbewußtsein, daß dem Kunden ein gutfunktionierendes Produkt erstellt wurde. Gründlichkeit, daß nicht „mit links" gemacht wird. Sorgfalt, bis in die Einzelheiten hinein. Alles sind Tugenden, ohne die Qualitätsleistung überhaupt nicht zu erbringen ist.

3.3 Mangel an Tugenden als Quelle von Kosten im Betrieb

Tugenden sind auch notwendig im Hinblick auf den Kostenfaktor im Betrieb. In der Zeit der fetten Jahre konnten wir uns das noch leisten, wenn wir, wenn unsere Mitarbeiter Fehler gemacht haben. Etwa aus Leichtfertigkeit, aus Sorglosigkeit, aus Unbekümmertheit, aus Schlamperei usw. Heute geht das kaum mehr. Die Kostenbelastung ist ohnehin so groß, daß wir heute die Fehler, die vermeidbar sind, ausmerzen müssen. Damit dies möglich wird, brauchen wir mehr Grundtugenden, aus denen heraus man nicht so viele Fehler macht. Beispielsweise brauchen wir mehr die Tugend der Gewissenhaftigkeit. Auch dann, wenn wir mehr Tugenden entwickeln, werden wir trotzdem noch Fehler machen. Fehler machen gehört zum menschlichen Wesen. Aber es muß unser Ziel sein, auch durch die Mobilisierung von Tugenden weniger Fehler zu machen, schon aus Kostengründen.

3.4 Tugenden als Bedingung guter Zusammenarbeit im Betrieb

Tugenden sind ferner Voraussetzung einer guten Zusammenarbeit, auch in Handwerksbetrieben, die relativ klein sind. Immer da, wo Menschen zusammen sind, muß man gut zusammenarbeiten können. Sie müssen alle bestrebt sein, die Reibungsverluste in der Zusammenarbeit möglichst klein zu halten. Werden die Reibungsverluste größer, dann geht das sofort ins Geld. Aus Reibereien zwischen den Menschen entstehen oft Krankheiten – nicht nur gespielte Krankheiten, sondern echte Krankheiten. Aus Reibungsverlusten entstehen wiederum Fehler. Kurzum, auch kleine, überschaubare Betriebe sind darauf angewiesen, daß die Zusammenarbeit stimmt.

Soll die Zusammenarbeit stimmen, braucht man u.a. etwa die Tugend, daß man einen anderen, einen Mitarbeiter, beispielsweise einen Lehrling, nicht zum Kuli macht: Ich mache die Schokoladenseite, und der darf die Dreckarbeit machen. Dazu gehört auch die Tugend, daß man nicht schlampt und ein anderer hinterherarbeiten muß. Dazu gehört die Tugend, daß ich nicht groß herauskommen will, auf Kosten des anderen, den ich dann schlecht mache im eigenen Betrieb.

3.5 Tugenden als Hilfen zu Erfolgserlebnissen

Überlegen Sie, was die Gründe sind, wenn Sie Fehler in der Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen haben. Ich meine, daß die Gründe auch angegangen werden müssen durch die Entwicklung von einigen Grundtugenden, die die Zusammenarbeit begünstigen. Schließlich sind Tugenden wichtig, wenn Mitarbeiter Erfolgserlebnisse haben sollen.

Erfolge sind ein wichtiger Motivationsfaktor. Erfolge hat man aber nur, wenn man vorher einiges auch an sorgfältiger Arbeit hereingesteckt hat. Manche Mitarbeiter lassen zu leicht nach – also brauchen sie mehr die Grundtugend der Ausdauer, des Dranbleibens. Das ist eine Grundtugend, die man zunächst einmal aufbringen muß. Danach hat man aber auch das Erfolgserlebnis, das einen wieder zur Arbeit motiviert.

3.6 Welche Tugenden brauchen wir im Handwerk sowie in der Arbeitswelt überhaupt?

Fangen wir bei ganz einfachen Dingen an:

- Pünktlichkeit bei der Arbeit
- Einsatzfreude
- Bereitschaft zu Überstun-

vorzieht, seine Arbeiten selbst zu machen, weil er meint, er würde sorgfältiger arbeiten als mancher Handwerker. Betrachten Sie das als eine selbstkritische Frage, ob so ohne weiteres die Leistungen Ihrer Betriebe wirklich so viel besser sind als die von Heimwerkern, und ob sie den hohen Preis, den sie kosten, durch ihre Qualität rechtfertigen.

2.1.1 Individuelle, kreative Lösung

Was heißt, Ihre Leistung muß besser sein? Das heißt, sie muß besser sein, indem sie eine individuelle schöpferische Lösung für die Bedürfnisse des jeweiligen Kunden bietet. Wenn Ihnen das gelingt, sind Sie den Ketten, die standardisierte Bausätze liefern, voraus.

Die Wohnraumsituationen sind oft verschieden, die Bedürfnisse der Kunden sind verschiedenartig. Deshalb bietet es sich an, durch sorgfältiges Ergründen der jeweiligen Bedürfnislage des Kunden eine individuelle, auf ihn persönlich zugeschnittene Lösung herauszuarbeiten. Darin liegt Ihre Chance, daß Sie eine persönliche Lösung bringen, die über das Standardisierte hinausgeht.

2.1.2 Gutes, sicheres Funktionieren der Produkte

Bei der Werbung und auch bei der Kundenberatung sollte noch stärker eingebracht werden, daß es nicht damit getan ist, einen Kachelofen oder einen offenen Kamin zu bauen, sondern daß alles, was mit Feuer zu tun hat, im Prinzip eine gefährliche Angelegenheit ist. Untergründig weiß das jeder. Doch irgendwo reizt uns das Feuer auch. Sie sollten also deutlich herausstellen, welche Gefahren lauern, wenn nicht fachgerecht gebaut wird.

2.1.3 Zuverlässigkeit bei der Ausführung

Ihre Leistung wird ferner qualitativ hochwertig, wenn sie im Zuge der Ausführung zuverlässig ist. Auch das ist scheinbar selbstverständlich. Aber aus der Erfahrung des Bauherrn muß ich Ihnen sagen, das Selbstverständliche ist in der Praxis leider oft nicht selbstverständlich.

Zuverlässigkeit in der Ausführung beginnt etwa bei Termintreue. Fragen Sie sich – wir wollen heute ein Stückchen Gewissenserforschung betreiben und nicht nur eine schöne Rede hören –, wie es mit Ihrer Termintreue aussieht. Halten Sie Terminzusagen ein? Fragen Sie sich, wenn Sie sich auf einen Termin beim Kunden festlegen, von vornherein selbstkritisch: Kann ich ihn auch halten oder nenne ich diesen Termin nur, um diesen Auftrag zu bekommen und sage mir, naja, kommt Zeit, kommt Rat.

Wer diese Haltung hat, sägt an dem Ast, auf dem er sitzt. Der Kunde wandelt sich nämlich derzeit. Er wird, wie Sie vielleicht auch spüren oder wissen, bewußter, selbstsicherer, kritischer. Er verlangt mehr für sein Geld. Und seine Schmerzschwelle gegenüber nicht eingehaltener Terminzusagen sinkt allmählich herunter. Manches, was sich Industrie und Handwerk vor 15 Jahren leisten konnten, können sie sich derzeit nicht mehr leisten.

Wenn Sie am Markt konkurrieren wollen, wenn Sie gegen die heimlichen Mitbewerber Erfolg haben wollen, brauchen Sie Zuverlässigkeit bei der Ausführung, beispielsweise Termintreue und auch Preistreue. Wenn Sie einen Kostenvoranschlag abgegeben haben, dann sollten Sie auch dabei bleiben und nicht später mit einigen Argumenten, die der Kunde höchst widerwillig zur Kenntnis nimmt, innerlich aber nicht akzeptiert, den Preis heraufdrücken. Kalkulieren Sie so, daß der Endpreis im wesentlichen mit dem Kostenvoranschlag übereinstimmt.

2.1.4 Qualitäts- oder Kurzzeitprodukte?

Zu „bessere Leistung als die heimlichen Konkurrenten" wäre noch die andere Frage aufzuwerfen: Sollen Sie wirklich eine qualitativ hochwertige Leistung erbringen oder schießen Sie ein Selbsttor, wenn Sie das tun?

Eine Leistung von dieser Qualität hat eine entsprechende Lebensdauer. Wenn Sie einem Kunden einmal einen solchen Kachelofen oder Kamin gebaut haben, dann hält der für die nächsten Jahrzehnte. Deshalb können Sie in einigen Jahren ihm nicht schon wieder so etwas bauen. Man könnte also sagen, sollten Sie nicht das auch tun, was man in der Industrie der 60er Jahre machen wollte, nämlich künstlich alt zu machen, also eine Wegwerf-Mentalität vorzubereiten.

Ich möchte Ihnen davon abraten. Der Kunde ändert sich, wie schon gesagt. Die Wegwerf-Mentalität ist im Schwinden begriffen. Der Kunde macht einen stärkeren Anspruch auf qualitativ hochwertige Güter geltend. Das können Sie überall beobachten.

Daneben gibt es noch als Unterströmung die Neigung des Kunden, sehr gewählt modische Kurzzeit-(Wegwerf-) Produkte zu haben. Aber die Produkte, die Sie bauen, können gar nicht so modisch sein, als daß sie als kurzlebiges Wegwerf-Produkt am Markt eine Chance hätten.

Ich glaube auch nicht, daß es erfolgreich wäre, wenn Sie sich darauf konzentrieren würden, vorgefertigte Bausätze anzubieten – sozusagen als zweites Bein. Man kann sich so oder so entscheiden. Damit aber wäre bei der Montage dessen doch eine andere Einstellung des Handwerkers verbunden, die es ihm schwerer machte, dann zur individuellen, schöpferischen, qualitativ hochwertigen Leistung zu gelangen. Man kann nicht von einem Mitarbeiter erwarten, daß er einmal, so auf die Schnelle, um Geld zu sparen oder einen Auftrag zu bekommen, ein Produkt „zusammenbastelt", das dann nur ein paar Jahre hält und nicht so hochwertig ist. Und zugleich an anderer Stelle von dem gleichen Mitarbeiter verlangen, dort nur Spitzenqualität zu liefern, weil wir dort einen Spitzenpreis erzielen können.

Ich meine also, daß Sie als Handwerker gut beraten sind, wenn sie auf Spitzenleistungen setzen. Nur die werden auch die hohen Preise, die Sie nun einmal berechnen müssen, dann auch bringen.

2.2 Die Beziehung zum Kunden

Ein Weiteres zu dem Thema „Wie müssen Ihre Voraussetzungen aussehen, um die Möglichkeiten des Marktes auszuschöpfen" betrifft die Beziehung zum Kunden. Wir sollten uns bewußt machen, daß in der ganzen deutschen Wirtschaft – und vielleicht nicht nur dort – immer noch ein Stück Einstellung aus der Zeit herrscht, in der Güter Mangelware darstellten. Damals war der Kunde froh, wenn er etwas bekam, wenn endlich der heißersehnte Handwerker gekommen ist, um einen Schaden zu reparieren.

In der Zwischenzeit haben wir einen sog. Käufermarkt. Und der Käufer wartet nicht darauf, bis Sie kommen, der geht dann zu einem anderen. Oder er wäre dementsprechend verärgert, wenn Sie nicht pünktlich und zuverlässig die Leistungen erbringen, die er haben will.

Kurzum – fragen Sie sich, wie weit in Ihnen noch die alte Einstellung da ist: Ich bin der Handwerker und mache meine Leistungen, und die verkaufe ich an den Kunden. Oder ob die andere Einstellung da ist: Ich denke jetzt vom Kunden her, will mit meinen handwerklichen Produkten und Dienstleistungen eine gute, dem Kunden dienende Leistung erbringen.

Die Veränderung unserer Grundeinstellungen ist nicht nur eine Notwendigkeit, die das Handwerk betrifft, sondern ich beobachte auch in der Industrie, daß man oft nach wie vor den Kunden zum

Tugend gefunden habe. Eine Antwort habe ich Ihnen schon gegeben. Die nämlich, daß man glaubte, in der Zeit nach dem Kriege ohne Tugenden auskommen zu können, weil Tugenden im 3. Reich mißbraucht wurden.

Wir haben in den letzten 20 Jahren auch deswegen keine Tugenden entwickelt, weil wir sagten, das ist überflüssig. Wir sagten das, weil wir von einem rationalistischen Menschenbild ausgingen. Ich meine damit folgendes: In der Entwicklungstradition der letzten 20 Jahre vertrat man die Auffassung, der Mensch ist seinem Wesen nach ein durch und durch vernünftiges Wesen. Wenn er die richtige Aufklärung hat, wenn er im Besitz des richtigen Bewußtseins ist, wird er sich anschließend auch richtig verhalten. Man muß ihm also nur die richtigen Informationen geben, und dann wird er sich richtig benehmen. Man hat also das Problem der Ethik, das Problem der Entwicklung von Tugenden, in das Problem der Wissensvermittlung überführt.

Sie haben sicherlich auch schon die Erfahrung mit sich gemacht: Manchmal weiß man sehr wohl, wie man sich verhalten müßte, aber man hat keine Lust dazu, oder man will es aus anderen Gründen nicht. Es stinkt einem, man macht es nicht. Oder: manchmal weiß man sehr wohl, was man tun müßte, man ist aber menschlich zu schwach, um es zu tun. Man hat nicht die geistige, seelische, sittliche Kraft. Kurzum, bei aller Wissensvermittlung, bei aller Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, auch im Handwerk, ist es dennoch notwendig, diese Grundhaltung mit zu fördern, die wir brauchen, um von unseren Werkzeugen einen richtigen, dem Kunden dienlichen Gebrauch zu machen.

4.3 Die Notwendigkeit von Nacherziehung heute

Jetzt stehen wir vor einem großen Problem. Rund 20 Jahre sind weder in der Schule, oft noch in der Familie diese Grundhaltungen, die wir Tugenden heißen, gefördert worden. Das hat zur Folge, daß sie heute oft nicht da sind. Das bedingt, daß wir heute oft beim ABC wieder anfangen können. Zum Beispiel die Tugend der Höflichkeit, die wir erst wieder entwickeln müssen. Natürlich sollten das keine Höflichkeitsphrasen sein. Es sollte eine Höflichkeit sein, die von innen her kommt, eine Höflichkeit des Herzens. Aber bestimmte Umgangsformen müssen wir heute neu beibringen, wie so viele andere Dinge.

Ein großer Nachteil der antiautoritären Erziehung ist, daß man vieles dem Belieben von Kindern überließ und daß man Kinder zu wenig zur sozialen Rücksichtnahme erzogen hat. Man kann das heute beobachten, wenn man in die Klassen einer Grundschule geht. Es fällt vielen Kindern, die diese „Erziehung" des „Laufenlassens" genossen haben, außerordentlich schwer, jetzt mal still zu sein und den anderen nicht zu stören. Sie haben noch keinen Sinn dafür, daß sie sich um des Mitschülers und auch um des Lehrers Willen zurücknehmen, disziplinieren müssen. Ja, und das sind die Lehrlinge, mit denen Sie es zunehmend zu tun haben werden. Hier müssen Sie also Nacherziehungs-Arbeit leisten.

4.4 Der Chef als Beispiel

Es gibt aber nicht nur Probleme mit der Jugend, die nachrückt. Auch bei uns ist einiges eingerissen. Wir gehen oft leichtfertig mit unseren Zusagen um. Fragen wir uns doch, inwieweit können sich unsere Mitarbeiter und unsere Kunden auf das verlassen, was wir ihnen sagen. Inwieweit sind wir vertrauenswürdig. Oder inwieweit denken wir: Was kümmert mich mein Gerede von gestern. Das ist ein bißchen weit hergeholt, aber fragen wir uns, wie ernst unsere Worte zu nehmen sind.

Ich meine, wir alle brauchen ein Stück Nacherziehung bei uns selbst, um bei einigen der Tugenden, wo wir zu locker gelassen haben, wieder etwas die Zügel anzuziehen.

Es ist natürlich klar, daß wir auf dem Teppich bleiben wollen. Wenn man Geschäfte machen will, gibt es Grauzonen. Tugendbolde wollen wir nicht sein und brauchen wir nicht zu sein. Aber einiges mehr in diese Richtung, das könnte uns, unseren Mitarbeitern, dem Geschäft und den Kunden guttun. Und daran sollten wir arbeiten. Das setzt natürlich voraus, daß der Chef vorneweg geht.

4.5 Entwicklung pädagogischer Fähigkeiten bei Führungskräften

Eine Führungskraft muß wissen, wie man einem Mitarbeiter etwas sagt und wann man ihm etwas sagt. Das bedeutet, daß wir unsere pädagogischen Fähigkeiten entwikkeln müssen, unsere Fähigkeit, mit Menschen umzugehen.

5. Der nicht-materielle Lohn

Was sind die Triebkräfte, die uns bewegen, so viel Arbeit an uns selbst und an unsere Mitarbeiter aufzuwenden, um die Fachtugenden zu fördern, die wir im Handwerk brauchen?

Das erste ist: Wenn Sie auch aufgrund jener fachlichen Tugenden eine qualitativ hochwertige Arbeit leisten, dann erfahren Sie Sinn. Heutzutage leiden ja viele darunter, daß ihr Leben sinnlos ist. Sie fragen sich: Wozu das Ganze. Es reicht für viele heute nicht mehr, daß es uns materiell gutgeht; dieser Wert ist uns leider schon zu selbstverständlich geworden. Sie wollen mehr haben. Viele stehen leider in Berufen, in denen man nicht so leicht durchschauen kann, ob das, was man jeden Tag tut, sinnvoll ist, oder ob es sinnlos ist. Sie in Ihrem Handwerk sind in der guten Situation, daß Sie sehen können, was durch das Werk Ihrer Hände herauskommt. Wenn Sie mit durch Tugenden zu einem guten Ergebnis kommen, dann können Sie stolz darauf sein. Dann wird das für Sie ein verstärkter Antrieb sein, an sich zu arbeiten, damit weiterhin gute Leistungen herauskommen.

Der zweite Antrieb, um an sich und an den Mitarbeitern zu arbeiten, hängt eng mit vorstehendem zusammen: Eine sehr gute Leistung hängt ab von der Qualität dessen, was dabei herauskommt, und der Art und Weise, wie sie erbracht wird (beispielsweise nicht so viel Dreck machen, wenn man einen Kachelofen oder einen offenen Kamin in eine Wohnung einbaut). Eine Hausfrau, die diesbezüglich schlechte Erfahrungen gemacht hat, stöhnt, wenn nur das Stichwort Handwerker fällt. Das ist dann für manchen Ehemann ein Grund, erst gar nicht damit anzufangen.

Also kurzum, Sie werden ein um so höheres Ansehen genießen, je besser die Qualität Ihrer Arbeit ist. Diese Steigerung Ihrer Wertschätzung in der Gesellschaft wird ein weiterer Antrieb sein, um auch Ihren Mitarbeitern sagen zu können: Mensch arbeite an dir, laß nicht locker, mach es Dir nicht zu leicht, investiere etwas in Dich selbst. Du wirst in der Achtung der Leute steigen, wenn Du durch diese Arbeit an Dir selbst dann zu besseren Ergebnissen als bisher kommst.

Ich glaube, es lohnt sich, in dieser Weise diese Grundeinstellungen neu zu entdecken, sie wieder zu kräftigen. Es lohnt sich einmal, weil Sie dann im harten Wettbewerb die besseren Chancen haben, und vor allen Dingen, weil Sie mehr Sinn in ihr eigenes Leben und in das Ihrer Mitarbeiter hineinbringen. □