
Frithjof Bergmann

Die Neue Arbeit: Skizze mit Vorschlag

Prof. Dr. Frithjof Bergmann wanderte mit 19 Jahren in die USA aus, arbeitete zunächst am Fließband und im Hafen, promovierte in Princeton und lehrt seit 1978 Philosophie und Anthropologie an der Universität von Michigan. Seit 1984 ist er Direktor des „Centers for New Work“.

Die Ratlosigkeit

Ich möchte gleich zu Anfang und ohne Umschweife grob und direkt sagen: In Deutschland (und natürlich nicht nur dort) herrscht eine große, tiefe, nicht stille, sondern im Gegenteil laute und sogar kauderwelsche (eine an Trümmerhaufen erinnernde) Ratlosigkeit. Dieses Keinen-Rat-, Keine-Lösung-, Keinen-Ausweg-, eigentlich überhaupt Keinen-weiteren-Weg-mehr-Wissen, ist sehr weit verbreitet, und zwar nicht nur in Europa. (Man fragt sich, wie es überhaupt weitergeht? Leute schauen sich gegenseitig an, geben sich keine Antwort und schütteln die Köpfe.)

Welches sind die Um- oder die Zustände, die Gegebenheiten, die (Brechtschen) „Verhältnisse“ oder, anders ausgedrückt: Was ist der Komplex von Problemen, dem wir so hilflos gegenüberstehen? Eine der bündigsten Antworten darauf ist: das Problem der Arbeit. In der Slogan-Sprache der Medien wird der Kreis noch enger gezogen: Das Wort „Arbeitslosigkeit“ wird geschwenkt, man fuchtelte mit ihm wie mit einem Schild, aber fast alle wissen, daß dies nur eine Facette ist: daß vieles andere (z. B. Löhne, Arbeit unter zu großem Druck, der Ruhestand) zu Problemen geworden ist, und daß trotz aller Bemühungen, sie zu beschwichtigen, sie ganz im Gegenteil, wie heraufziehende Wolken, sich von Monat zu Monat düsterer ballen und weiter wachsen.

Eben weil Arbeit (nicht nur im Begriff, sondern in der Wirklichkeit) fast mit allem anderen - vom baren Geld bis hinauf zum Streben, dem Leben doch noch einen Sinn zu geben - verknüpft und verflochten ist, kann diese Verblüfftheit und Hoffnungslosigkeit nicht von einer Mauer abgegrenzt werden, sondern die Ratlosigkeit fließt über, einer Überschwemmung ähnlich. Das Wasser scheint unaufhaltsam zu steigen. Viele Menschen sitzen, angeklammert, so hoch wie möglich in den Bäumen und auf den Dächern und halten nach einem Boot Ausschau.

Es gibt Ratlosigkeiten, die sind ganz stumm und still - ein markantes Zeichen dafür, daß es sich um tatsächliche Ratlosigkeit handelt. Unsere ist, ganz im Gegenteil dazu, angefüllt mit Geschrei; nicht einem Chor, sondern

einem Mißklang von vielen Stimmen, die Waren anbieten wie auf einem Markt, vergleichbar. Die meisten von uns - und rasch zunehmend immer mehr - sehen mit peinlicher und klarer Schärfe, daß diese Angebote keinen Rat darstellen, daß sie uns keinen Ausweg zeigen.

Das im Augenblick noch immer „offizielle“ Haupt- und Staatsrezept, nämlich die Konjunktur weiter hoch zu treiben und die Räder der Ökonomie noch schneller zu bewegen (durch die eine oder die andere Steuermaßnahme: hier einen Gurt ein wenig lockern und dort einen ein wenig straffer ziehen), hat nicht einmal die nötige Größenordnung. Selbst Laien, die nicht mit den technischen Details vertraut sind, können sehen, daß mit Maßnahmen solcher Art Arbeitsplätze in der inzwischen gebrauchten Quantität nicht mehr erzeugt werden können, daß, einfach von der Proportion her, Regelungen dieser Sorte nicht annähernd die Wucht, die ordinäre Kraft besitzen, um die weiter fortschreitende Globalisierung und Automatisierung ausgleichend zu kompensieren. (In diesem kurzen Aufsatz schweigen wir über 50 andere peinliche Defekte dieser Strategie.)

Ähnlich ist es mit dem vielbeschworenen „Die-Arbeit-anders-Verteilen.“ Selbst wenn man die sich entwickelnde Lage nur von weitem und über den Daumen sieht, weiß man (wenn man die Courage hat es einzugestehen), daß man in dieser Richtung nur noch wenige und kleine Schritte weiterkommt. Es ist zu deutlich, daß, wenn immer mehr in immer kleinere Stücke geteilt wird - ganz wie beim Brot -, am Ende keiner satt wird und viele hungrig bleiben.

Nicht viel anders sieht es mit den sich schnell vermehrenden sogenannten „Wundern“ aus - dem dänischen, dem holländischen und ganz besonders dem am lautesten gepriesenen amerikanischen: Selbst wenn man mit ganz ungeübtem Auge schaut, erkennt man, daß hinter dem Schein dieser „Wunder“ (sollte uns nicht das Wort allem schon skeptisch machen?) gar nichts Mirakulöses, sondern etwas Ur-Banales steckt: eine zu knapp gewordene Menge wird „anders verteilt“. Die Arbeitslosigkeit in diesen „Wunder“-Ländern ist zwar geringer, aber das beruht ausschließlich auf einer anderen Verteilung: Zwar nehmen mehr Menschen an der vorhandenen Arbeit teil, aber eben auch an dem (ungefähr gleichen) Gesamtlohn. Es stimmt schon: Mehr Leute arbeiten, aber eben für weniger Entgelt.

Wenn man das Wirrsal der vielen Stimmen etwas unziert zusammenstreicht, dann reduziert es sich auf diese zwei, beinah bornierten, auf jeden Fall phantasie- und einfalllosen Formeln: daß man entweder genau dasselbe wie bisher nur noch schneller und noch mehr - mit verbissenen Lippen - also mit noch mehr Verzweiflung tut; oder daß man auch wieder genau dasselbe wie bisher tut, aber es fortschreitend in immer kleinere Stücke schneidet. Ist das nicht ein Armutszeugnis? Ist die Disproportion zwischen diesen Rat-schlägen und den Veränderungen in der Welt, diese groteske Dissonanz, nicht arg beschämend? Kommt man sich nicht von der Intelligenz, von allem Denken ganz verlassen vor?

Von Anbeginn an war es die Hoffnung, aber auch die ganz gezielte und bewußte Absicht der Neuen Arbeit (New Work), eine Antwort, einen Rat auf diese Ratlosigkeit zu entwickeln. Zusammen mit einer Gruppe von Freunden und Kollegen gründete ich das erste Zentrum für Neue Arbeit schon 1984 (die Vorarbeit begann bereits 1982) in Flint/Michigan. Seitdem haben wir gemeinsam aus vielen kleinen Steinen - und Stücken von Holz, Glas und Metall - das sehr weitläufige und vor allem komplizierte Gebäude der Ideen der Neuen Arbeit mit Hartnäckigkeit und Geduld gebaut. Seit etwa fünf Jahren halte ich regelmäßig Vorlesungen über die Neue Arbeit an der Universität von Michigan in Ann Arbor - nicht zuletzt weil diese Kompliziertheit, diese Vielschichtigkeit sich nicht auf ein paar Schlagwörter reduzieren läßt. Es wäre unmöglich, aber auch Unsinn und Unfug zu versuchen, die Neue Arbeit auf ein paar Seiten „zusammenzufassen“. Ich will statt dessen eine kleine, abstrahierende Skizze von nur einem Aspekt der Neuen Arbeit mit ganz wenigen Strichen zeichnen, und dann aus dieser Vignette einen einzigen, eng begrenzten Vorschlag ableiten - einen Vorschlag, der vielleicht zu einem ersten Anfangsschritt führen könnte.

Der ursprüngliche Ansatz in Flint

Es gab viele frühere Versuche, aber Flint war das erste langanhaltende und weit sichtbare New-Work-Projekt. Flint ist die Automobil-Stadt in den USA, das Wolfsburg von Michigan. Wenigstens ein Mitglied jeder Familie arbeitet in einer der General Motors Fabriken. General Motors hat die ganze Stadt Flint buchstäblich „auf der grünen Wiese“ gebaut.

1982 betrug die Arbeitslosigkeit in Flint ungefähr 30 Prozent (nicht „offiziell“, aber tatsächlich). Ein ganzer Stadtteil (die „Northside“) war zum Ghetto heruntergekommen. Aber es standen weitere große Entlassungswellen bevor, verursacht durch einen Anschlag in der Automatisierung: im Grunde durch die erste, umfassende Einführung des „C.A.M.“ (Computer Aided Manufacturing).

Ein einziger, von Anfang an bewußt ungewöhnlich formulierter Vorschlag (der später viel in den Medien besprochen wurde), entwickelte sich schnell zur Hauptaufgabe unseres ersten, gerade gegründeten „Centers“ und wurde dabei auch zu einer Definition von „New Work“ (diesen 1984 gemachten Vorschlag bitte nicht mit dem Vorschlag dieses Aufsatzes verwechseln! Der Unterschied zwischen den beiden ist ein Teil von dem, was wir in den Jahren dazwischen gelernt haben - hoffentlich!).

1984 formulierten wir diesen Vorschlag mit Absicht in sehr vereinfachter Sprache - als „Slogan“ - weil wir ihn weithin verständlich (z. B. auch auf Flugblättern) machen wollten. Wir publizierten ihn als: „eine Alternative zu den bevorstehenden Entlassungen.“ Der Kerngedanke war drastisch und einfach: Anstatt die Hälfte der Arbeiter in die Arbeitslosigkeit zu entlassen, könnte man jedem Arbeiter ein halbes Jahr Arbeit in einer der Fabriken zusprechen

und im zweiten halben Jahr könnten Gewerkschaft (die Automobilarbeiter-gewerkschaft UAW) und Betrieb gemeinsam es den Arbeitern möglich machen, eine andere Art von Arbeit zu tun. Das letzte war das Entscheidende, allerdings auch immer wieder Mißverständene an diesem Vorschlag. Die Absicht war ganz und gar nicht, daß die Arbeiter in den zweiten 6 Monaten nichts täten. Sie war auch nicht, daß die Arbeiter mit irgendwelchen Freizeitbeschäftigungen vorm Ertrinken im Sumpf der Langeweile zurückgehalten werden sollten. Im laut protestierenden Kontrast zu derartigen Ansinnen war der springende Punkt des Vorschlags eben gerade, daß die Arbeiter in den anderen 6 Monaten zu einer höheren, kreativeren, ihrer Individualität und ihren Begabungen besser entsprechenden Arbeit hinaufsteigen würden. Das eben entstandene erste Center bot an, bei dem Umschwingen auf diese Alternative hauptsächlich zwei Aufgaben zu erfüllen: Erstens würde es auf systematisch und kritisch entwickelte An und Weise die Arbeiter in der Suche nach dem Inhalt dieser anderen Arbeit unterstützen; und zweitens würde das Zentrum dafür sorgen, daß die Arbeiter diese andere, mehr Phantasie und Kreativität in Anspruch nehmende Arbeit nicht umsonst, sondern gegen Bezahlung - für Geld - tun könnten.

Diese andere Arbeit wurde mit vielerlei Worten um- und beschrieben: Zwei davon bewährten sich über die Jahre hinweg und blieben haften, einmal das englische (aus dem Religiösen stammende) Wort „Calling“. Das andere ist das uramerikanische (und mit den staatsgründenden Dokumenten verbundene) Wort „Pursuit.“ Es den Menschen möglich zu machen, zu „bezahlten Pursuit“ zu tun, wurde zu einem Ziel der Neuen Arbeit. Eine dritte Bezeichnung für das „Paid Calling“ oder den „Paid Pursuit“ benutzt jenen Satz, der vielleicht am häufigsten mit der Neuen Arbeit verbunden wird: nämlich mit der Forderung, daß man wenigstens zum Teil Arbeit – und bezahlte Arbeit - tun sollte, die man wirklich, wirklich will.

Die allererste Frage, die im Zusammenhang mit dem Flint-Projekt jedesmal gestellt wird, will wissen, „wer dieses Programm bezahlt hat?“ Die allererste Antwort, die jedesmal darauf gegeben werden muß, ist, daß diese Frage (mindestens zum Teil) auf einem flagranten Mißverständnis beruht. Der Versuch in Flint war von Anfang an nicht ein „Programm“ in dem traditionellen Sinn, und insbesondere war es nicht ein Programm, das die Arbeiter für die Zeit, die sie nicht in der Fabrik waren, bezahlte. Dies schon überhaupt und ganz betont grundsätzlich nicht, weil es die entscheidende Absicht war, die anderen sechs Monate nicht zu einem Leerlauf, nicht zu einem Auf-die-Arbeit-Warten und auch nicht zu irgendeiner tändelnden Freizeitsbeschäftigung herabsinken zu lassen. Hundertachtzig Grad das Gegenteil: Die grundlegende Absicht war, in den anderen 6 Monaten eine bessere, sinnvollere, den persönlichen Talenten entsprechendere Arbeit zu tun - und mit dieser „höheren“ Arbeit Geld zu verdienen. Selbstverständlich hat der Versuch trotzdem Geld gekostet, Geld, das wir - ganz wie andere Leute, die ähnliche Versuche starten - aus einer Anzahl von verschiedenen Quellen sammelten

(unter vielen anderen auch vom „Department of Commerce“ des Staates Michigan).

Die zweite Frage, die auch jedesmal, wenn man versucht, das Flint-Projekt zu beschreiben, sofort gestellt wird, will wissen, was es denn sei. Das Fabrikarbeiter nach zwanzig Jahren am Fließband „wirklich, wirklich tun wollen.“ Die Antwort darauf macht schnell deutlich, daß die Leute, die zum frisch gegründeten Zentrum für Neue Arbeit kamen, dies sehr betont nicht wußten. Im selben Atemzug sage ich: Man muß nicht Fabrikarbeiter sein, um dies nicht zu wissen. Ganz im Gegenteil: Nicht zu wissen, was man wirklich, wirklich will, ist sehr weit verbreitet! Das kennt keine Grenzen; das wissen die allermeisten nicht! Man kann sogar sagen: Dieses Nicht-Wissen ist Teil des menschlichen Geschicks; es ist tief verankert in der menschlichen Natur. Mit diesem Satz wird schlagartig die Verbindung zwischen der Neuen Arbeit und der Philosophie sichtbar. Und diesem ersten Satz könnten im weiteren Schreiben und Denken viele hinzugefügt werden, bis aus den Strängen ein fest gezurrtes Netz entstehen würde, denn die Philosophie ist nicht nur „praktisch“ - in Hunderten von Situationen hat sie uns den Weg gewiesen, ohne sie hätte die Neue Arbeit sich längst im Gestrüpp des Konkreten zu Tode verirrt.

Deutlich gesagt: Wir kamen in Flint sozusagen schon ausgerüstet an, mit einem Begriff, der zwar nicht in unserer wortwörtlichen Formulierung, aber doch in der Substanz sehr deutlich aus der Gedankenwelt des Philosophen Hegel stammt: der Armut der Begierde. Dieser Ausdruck (der übrigens in dem Drama, das sich entwickelte, nicht nur eine, sondern sieben Hauptrollen spielte) bereitete uns vor und hatte sich auch schon in den langen Monaten des vorausgehenden aufmerksamen Zuhörens bewährt. Wir hatten gründlich gelernt, daß die Fabrikarbeiter nicht wußten, was sie wirklich, wirklich wollten: Aber daß viele uns dies immer wieder - und oft von energischem Kopfechütteln begleitet - erklärten, das erlebten wir nicht als dämpfend und schon gar nicht als uns in Frage stellend - im Gegenteil, es bestärkte uns, es war Beweis. Es bedeutete, daß es die Aufgabe, die wir erfüllen wollten (und die ein großer Teil der Absicht und des Sinns unseres Zentrums war), tatsächlich gab.

Geirrt haben wir uns trotzdem - aber in der entgegengesetzten Richtung: Die Aufgabe, den Arbeitern finden zu helfen, was sie wirklich, wirklich wollten, gab es nicht nur, sie hatte weit mehr Stufen und Phasen und wendeltreppenartige Schwierigkeiten als wir uns 1982 träumen ließen. In den vergangenen 15 Jahren bauten wir deshalb, wie an einem Haus für Haus langsam entstehenden dort an praktischen und handwerksmäßigen Vorgehensweisen, aber auch an allgemeineren Methoden, und hier und da sogar an Ansätzen von Theorien, die diesem Zweck dienen sollten (für eine Beschreibung dieser „Praxis“ ist hier leider kein Platz).

Ich höre den Leser förmlich sagen: „Gut und schön, aber trotzdem noch zu unverbindlich, noch zu allgemein. Ein paar ganz konkrete Beispiele von dem,

was Arbeiter (vielleicht nach langem Suchen und einem dem Therapeutischen ähnlichen, langwierigen Prozeß) am Ende von all dem, an einem Morgen um 10 Uhr taten, weil sie es „wirklich, wirklich wollten“, - zu wissen wäre nützlich, und würde uns einen Schritt weiter bringen“.

Das ist gerne und leicht getan. Erstens: Ein außerordentlich begabter Fließbandarbeiter hat ein Yoga-Studio eröffnet und dies zu einer Yoga-Lehr- und Lernanstalt ausgebaut. Zweitens: Etwas später hat eine, auch wieder ungewöhnlich begabte Frau sich mit Hilfe des Zentrums für Neue Arbeit über Balinesische Kunstformen (Musik, Puppenspiel, Tanz und Töpferei) informiert und hat diese Gebiete mit Erfolg auf stetig ansteigendem Niveau unterrichtet (übrigens bei sich zu Hause). Drittens: Verschiedene Gruppen von Arbeitern gründeten kleinere Herstellungsbetriebe, z. B. einen Betrieb, in dem sie Metallbeschläge für Boote erzeugten. Viertens: Eine Handvoll von jungen Männern organisierte eine Agentur für Senioren, die den Grundgedanken der Neuen Arbeit auf diesen Kontext anwandte: Sie versuchten nicht, diese Menschen in den „Ruhestand“ einzuführen oder sie an das „Abschiednehmen“, die Resignation, das „Entspannen“ zu gewöhnen, sondern sie erkannten, daß viele von diesen älteren Menschen noch nicht das getan hatten, was sie „wirklich, wirklich wollten“; daß viele von ihnen sich diese Frage noch nicht im Ernst (oder im Zorn) hatten stellen können, und deshalb hängten sie diese Frage, groß wie auf einem Schild, über ihr Büro. Viele, besonders von den sehr Alten, reagierten mit mehr Wucht und Kraft als die 20jährigen - schon weil sie wußten, daß sie weniger Zeit zu verschwenden hatten.

Einerseits stellen diese Beispiele Miniatur-Gemälde dar, aber andererseits sind sie auch wie Totenmasken, Abbildungen aus Gips - vom Ende, vom Resultat. Für viele Arbeiter war der Schlußpunkt, zu dem sie irgendwann kamen, nebensächlich im Vergleich zu ihrer Begegnung mit der Frage. Die Frage fiel für die allermeisten wie ein Stein, wie ein Meteor vom Himmel. Alle, die Eltern, die Mitarbeiter und Vorgesetzten hatten sie im Grunde ununterbrochen weggedrängt und weggetrieben von gerade dieser Frage. Sie wollten nur wissen, „was aus einem werden würde,“ für welchen „vernünftigen,“ „praktischen,“ „realistischen“ Beruf man sich (schnell! schnell!) entscheiden würde. Und dann stand diese andere Frage urplötzlich breitbeinig vor einem da und war nicht nur da, sondern blieb - fing an, die Leute zu begleiten. Diese jahrelange, zwar unterbrochene, aber stets um so kräftigere und neue Begleitung veränderte die Menschen weit mehr, und war für sie viel wichtiger als der letzte Schlußstrich, den sie zogen. Unter vielem anderen warf diese Frage ein unerhörtes, nicht mehr meßbares Gewicht in vielerlei Waagschalen. Das zeigte sich auch im Alltäglichen, im Krassen und Praktischen, ganz nah am Geld - z. B. beim leidigen Thema der „Überstunden.“

Die UAW hatte schon seit einiger Zeit angestrengt versucht (im Namen der gerechteren Verteilung der wenigen Arbeit, die es noch gab), wenigstens

die Überstunden zu verringern. Zu niemandes Überraschung war dies ein von peinlichem Gelächter begleiteter Mißerfolg. Bald beobachteten manche -und kommentierten es auch -, daß dieser Stau unter dem Einfluß der Neuen Arbeit eine ganz andere Gestalt annahm: Es verwandelte sich von einem „Opfer“ in ein Geben und Nehmen - in einen Tausch. Im Austausch für aufgegebenen Überstunden konnten die Arbeiter (mit Unterstützung des Zentrums für Neue Arbeit) in derselben Zeit etwas tun, das sie „wirklich, wirklich wollten“. Bei diesem Vergleich wogen die Überstunden auf einmal leicht - die Schale, in der sie lagen, schnellte hoch.

Langsam lernten wir (wurde uns von der Erfahrung beigebracht), daß wir es mit einer eigentümlichen Kraft zu tun hatten, die viel gewaltiger war als wir anfangs ahnten. (Es war, als ob wir im Dunkeln und mit verbundenen Augen ein Tier abtasteten und nur langsam merkten, welches ein mächtiges Geschöpf da eigentlich vor uns lag.) Dies zeigte sich auch darin, daß ein Leben mit dieser Frage Veränderungen im Großen und Umfassenden verursacht. In das Leben hinauszuziehen, um zu finden, was man wirklich, wirklich will, gibt einem ein souveränes Selbstgefühl: Man ist gestärkt, als ob man schneller, flinker, leichter wäre; in gewissem Sinn fühlt man sich gefeit, nicht mehr verwundbar - wie das von Helden in Sagen berichtet wird.

Die meisten der Flint-Arbeiter (aber auch viele in anderen Neue-Arbeit-Projekten) erfahren ihr Leben als ein schrittweises Kapitulieren, als ein Erst-dies-und-dann-jenes-*Aufgeben*, als ein Rückzugsgefechten dem man langsam immer mehr verliert. (Über die Biographien der Teilnehmer an unseren Projekten wäre noch viel zu sagen.) Im Kontrast zu diesem Langsam-in-einem-hoffnungslosen-Sumpf-Versinken ist das Suchen nach dem, was man wirklich, wirklich will, mehr wie ein Bauernkrieg: Mit Knüppeln und geradegehämmerten Sensen zieht man aus, und zwar gegen die Feinde Apathie, Indifferenz, Lähmung - die „Armut der Begierde.“ Diese Art zu leben ist aber auch gleichzeitig alles andere als „kriegerisch“ - eben weil das Sichdarauf-Besinnen, was man wirklich, wirklich will, in klarer Weise ganz selbstverständlich und natürlich ist, weil es scheinbar nichts Mysteriöses hat, sondern eher alltäglich ist wie das Staubwischen - deshalb erinnert es auch an das Eigentümliche in Kafkas Werk, in dem die Erlösung (z. B. im Prozeß) ganz nahe liegt, wo eine kleine unscheinbare Geste - „nur den Kopf etwas anders wenden“ - genügen würde, um den „Ausweg ins Licht“ zu finden.

Vorteile (der Neuen Arbeit) für Unternahmen

Die nächste Frage, die dringend beantwortet werden muß, dreht den Gesichtspunkt wiederum um 180 Grad und will wissen: Welche Vorteile bietet das einem Betrieb? Wie verträgt sich das mit dem Wettbewerb, mit dem Überleben im Gemetzel des wirtschaftlichen Kampfs? Was würde einen klar und scharf denkenden Top-Manager dazu bewegen, so etwas zu tun?

Im Rahmen dieser Skizze ist nicht hinreichend Platz, um diese Frage mit der Ausführlichkeit und der Subtilität, die sie verdient und verlangt, zu

beantworten. Aber im Überfliegen können wir trotzdem fünf der massivsten - sogar von hoch oben sichtbaren - Gründe aufzählen.

1. *Der sich erweiternde Markt:* Knapp zusammenfassend gesagt: Wenn unsere Gesellschaft - und Kultur - sich weiter spaltet in die immer kleiner werdende Anzahl der Hyper-Reichen und die zunehmende Zahl der Elenden, dann werden immer weniger Menschen die erzeugten Produkte kaufen können. Aber wenn man nicht nur die alte Arbeit reduziert (was die Kaufkraft weiter verringert), sondern wenn man statt dessen bei vielen ein Maß „Neuer Arbeit“ (neue Betätigung, neues Unternehmen, neues Einkommen) hinzufügt, dann erzielt man dadurch mehr Kunden, mehr Käufer. (Noch schematischer ausgedrückt: Im Falle des Flint-Modells war ein Grundgedanke, daß, wenn man bei Arbeitern zu der Hälfte der alten Arbeit eine zweite Hälfte von neuer Arbeit hinzufügt, man dadurch deren Kaufkraft verdoppelt.)
2. *Die mit Entlassungen verbundenen Kosten:* Eine der Kuriositäten der großen Diskussion über die Zukunft der Arbeit ist, daß gerade dieser wichtige Punkt oft übersehen wird: Teile einer Belegschaft zu entlassen, kann teuer - sogar sehr teuer - sein. Am schnellsten kann man sich das dadurch vergegenwärtigen, daß man sich an die Schlagzeilen erinnert, die berichten, wie viel es sich eine Firma hat kosten lassen, einen hochplazierten, aber unfähigen Führungsmanager „los zu werden.“ Selbstverständlich sind die Beträge im Falle von Arbeitern entschieden geringer, aber das Prinzip ist dasselbe: Manche Kosten sind regelrecht im Arbeitsvertrag vorbestimmt (auch in Amerika), andere sind (um es beim Namen zu nennen) eine Art Bestechung, die Angestellte zum stillen und stummen Weggehen bewegen soll. Dies sind nur die offensichtlichsten, unleugbarsten Kosten. Man könnte eine vollständigere und längere Liste von den Kosten aufstellen. Um nur ein weiteres Beispiel zu erwähnen: die Ausbildung der Mitarbeiter kann als eine verschwendete Investition mitgerechnet werden.
3. Größere Entlassungen schwächen nicht nur die Produktivität und die Motivation der Arbeiter, die gesamte *Kultur* des Betriebes wird grau und verdunkelt sich unversehens: Die Menschen sitzen geduckt an ihren Schreibtischen und leben in der Angst, daß sie der nächste sein werden, den es erwischt. Nicht gezwungen zu sein, dies zu tun, eine Alternative zu Entlassungen zu haben, ist einer der großen Vorteile der Neuen Arbeit für Unternehmer.
4. *Technologie-Transfer:* Einer der großen Nachteile des bisherigen Job-Systems ist der Widerstand gegen neue Technologien, den dieses System zwangsläufig erzeugen muß - eben weil jede Innovation, innerhalb dieses Systems, die Existenz von Arbeitsplätzen bedroht. Ganz anders in der Neuen Arbeit (besonders wenn man die Neue Arbeit auch als System denkt): Hier drängt sich der Vergleich zu einer Pumpe auf. Richtig gehandhabt entsteht bei der Neuen Arbeit ein Sog, denn der Eintauch von alter

(stumpfsinnigerer) Arbeit gegen (Begabungen mehr entsprechender) Neuer Arbeit, ist etwas, was die Arbeiter wollen: es wird von ihnen vorwärts getrieben und begehrt. Also sehen sie in neuen Technologien nicht eine Bedrohung, sondern im Gegenteil eine Chance: bessere („höhere,“ „kreativere“) Arbeit zu tun. (Selbstverständlich braucht das Zeit und die Erfahrung, daß dies auch wirklich geschieht).

5. Ein weiterer markanter Vorteil der Neuen Arbeit (besonders vom Standpunkt fortschrittlicher, phantasiebegabter Manager, die sich mit den neuen Industrien - Computern - im Gegensatz zu alten Industrien - Kohle, Stahl und Autos - identifizieren) ist die Weiterentwicklung und Ausbildung des selbständigen Denkens und Handelns, das Training in Kreativität, welches durch die Neue Arbeit erteilt wird. Mit jedem weiteren Jahr wird die wirtschaftliche Überlegenheit von Unternehmen, die begabte und kreative Mitarbeiter an sich zu binden verstehen, immer deutlicher und entscheidender - und damit wächst von Jahr zu Jahr die Intensität, mit der sich Manager für die Neue Arbeit interessieren.

Sicherlich wäre noch viel mehr über die Vorteile der Neuen Arbeit für beide, für Arbeiter wie für die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben, zu sagen -, aber für diese Skizze muß es genügen, denn es dreht sich ja nur um einen ersten Vorschlag, der eigentlich schon offensichtlich und eindeutig auf der Hand liegt und nur noch explizit werden muß, also in ausdrückliche Worte gekleidet.

Ein erster (sehr begrenzter) Vorschlag

Die Vielfalt der Arbeitszeitverkürzungsmodelle - ob es sich nun um 35 oder 32 oder 28 Stunden handelt - und die Diskussion, die sich um dieses Bündel von Strategien entwickelt hat, könnten im Prinzip anders als bisher aufgefaßt und verstanden werden: nämlich als nur eine Hälfte oder auch als nur eine Seite von zweien. (Man könnte auch sagen: als der Versuch, mit nur einem Bein zu gehen.) Arbeitszeitverkürzung kann - und „muß“ vielleicht sogar - als ein Tausch, von einerseits etwas aufzugeben, aber dafür etwas zu erhalten, strukturiert werden. Das bedeutet, daß die durch die Arbeitszeitreduzierung gewonnene Zeit, d. h. die Stunden oder auch Wochen oder Monate, in denen man nicht mehr im Betrieb arbeitet, nicht irgendwie „vertrieben“ (ein bezeichnendes Wort!) werden sollen, sondern genau im Gegenteil: daß die Konzentration, die Aufmerksamkeit, die größte Energie genau auf die sinnvollste und gleichzeitig produktivste Verwertung dieser Zeit gerichtet werden müssen. Alle erdenklichen Anstrengungen müssen gemacht werden, damit diese Zeitspannen nicht schlaff - wie ein mit irgendwelchem Trödel gefüllter Sack - mitgeschleift werden; sondern, damit die Arbeit, die in dieser Zeit getan wird, als eine Befreiung, als Tür, als Stiege erlebt wird. Dazu sind allerdings Voraussetzungen zu schaffen, damit die Reduzierung der Arbeit von den Betroffenen tatsächlich auch als Befreiung erfahren werden kann. Denn nur dann können in dieser Zeit ein Anstieg, die Erhebung zu

einer „höheren,“ einer den Begabungen mehr entsprechenden, eine die Arbeiter stärkenden, sie weiter entwickelnden, vor allem einer sie belebenden Arbeit erreicht werden.

Dieses Ziel oder umgekehrt ausgedrückt: das diesem Ansatz zugrundeliegende Kriterium des „Erfolgs“ ist die Umkehrung, ein Auf-den-Kopf- oder besser, ein Wieder-auf-die-gesunden-Beine-Stellen. Es darf nicht sein, daß die bisherige Arbeit die einzig „wirkliche“, „eigentliche,“ „ernst-genommene,“ Arbeit bleibt, und daß das, was immer auch in der gewonnenen Zeit geschieht, letzten Endes doch als sekundär, als ein Daumdrehen empfunden wird. Natürlich wird dies nur langsam und schrittweise gelingen, und sicherlich sind die Schwierigkeiten nicht zu unterschätzen, aber trotzdem kann angestrebt werden, daß die persönliche Arbeit, die man wirklich, wirklich tun will, die den Einsatz und die weitere Entwicklung von Phantasie und Kreativität fördert - empfunden wird als die „wirkliche,“ als die Arbeit, zu der man da ist, für die man lebt. (Wie dies übrigens schon seit eh und je für die vielen gilt, die - außerhalb des Schreibens, des Erfindens, der Arbeit von Priestern oder Politikern - nebenbei einen zusätzlichen „Brotverdienst“ hatten.)

Vielleicht ist die Grund-Idee, die Absicht dieses ersten, noch weiter zu konkretisierenden Vorschlags jetzt hinreichend umrissen - genug, um eine Diskussion zu beginnen. Erforderlich wäre eine geduldige, ruhige, vorsichtige Diskussion über die Umstände und die Veränderungen und Bedingungen, vielleicht auch über einen völlig veränderten „Zuschnitt“ der Arbeit, und über eine andere Sprache, die notwendig ist, um diesen Vorschlag den deutschen Verhältnissen anzupassen.

Zum Abschluß möchte ich ein paar Anregungen zu dieser möglichen zukünftigen Diskussion aufleuchten lassen.

Anregungen zu einer (hoffentlichkommenden) Diskussion

1. Die Spannen von reduzierter oder gewonnener Zeit müssen natürlich flexibel, biege- und dehnbar und den Umständen des Betriebs, der Belegschaft und der örtlichen Bedingungen angepaßt sein; d. h. man kann Arbeitszeitreduzierungen von sehr unterschiedlichem Umfang und verschiedenen Rhythmen in Betracht ziehen. (Reduktionen pro Woche, wie hauptsächlich bisher, aber auch pro Monat oder pro Jahr.) Eine Vorbedingung ist jedoch gegeben und muß ernst genommen werden: Wenn man versuchen will, der Grundidee dieses Vorschlags zu entsprechen, dann dürfen die Kürzungen nicht zu gering, nicht zu kleinlich sein. Wenn die Zeitspannen für die Neue Arbeit zu selten oder zu minimal sind, dann kann die „Umkehrung“ sich nicht ereignen - dann kann die hinzukommende neue Arbeit nicht zu der „wirklichen“ und „eigentlichen“ Arbeit werden.
2. Die Neue Arbeit darf nicht nur ein Angebot sein. Was man in der gewonnenen Zeit tun könnte, darf nicht nur zur Wahl - wie im Restaurant auf der Speisekarte oder im Kaufhaus auf dem Warentisch - ausgebreitet dalie-

gen. Die Beziehung, das Verhältnis zu der Frau oder dem Mann, die/der diese Arbeit macht - daß sie oder er sie nämlich wirklich, wirklich will - ist der zentrale Punkt, Vom ersten Vorbereitungsgespräch an muß alles Erdenkliche getan werden, um zu verdeutlichen, daß dieses Ziel mit der nötigen Entschlossenheit und auch dem nötigen Aufwand - also auch dem entsprechenden Geld - verfolgt werden wird. Mit anderen Worten: Wir brauchen eine diese Idee unterstützende Institution - so etwas wie ein Zentrum für Neue Arbeit -, obwohl man es natürlich ganz anders benennen mag.

3. Es versteht sich von selbst, daß die unerquickliche, beide Partner nach unten ziehende Debatte über einen Lohnausgleich wegfällt - wie ein Stück tote Haut. Der Stundenlohn in der alten Arbeit bleibt der gleiche wie zuvor. Es gibt keinen Grund, diesen Lohn zu verändern, weil man in und durch die Neue Arbeit verdient - manchmal weniger als in der alten Arbeit, manchmal aber auch mehr.
4. Wenn irgend möglich sollte die Neue Arbeit nicht als Alternative zu schon begonnenen Entlassungen eingeführt werden, weil sie dann nie den Verdacht los wird, daß sie ein „Trost-Häppchen“ ist, etwas, das die Entlassungen mit Schokoladenguß überziehen soll. Soweit es geht sollte man die Aufwertung der Arbeit, das Stellen der Arbeit auf eine höhere Ebene der Kreativität und Phantasie in den Mittelpunkt setzen. (Dies ist die neue Epoche: das Zeitalter der Höherbewertung der Arbeit!)

Der hier angedeutete Vorschlag ist, wie schon gesagt, nur ein vorsichtiges Mit-einem-vorgestreckten-Fuß-den-Boden-Abtasten. Falls tatsächlich ein Gespräch in Gang kommen sollte, würden natürlich auch die anderen hier nicht mehr dargestellten Aspekte der Neuen Arbeit zum Thema werden und wahrscheinlich dann auch eine Vielfalt von anderen möglichen, vielleicht besseren Vorschlägen. Sollte es dazu kommen, könnte der Durchbruch gelingen zu einer das Denken freimachenden Frage: Wäre es möglich, daß die Gewerkschaften aus ihrer jetzt unseligen Lage, in der sie hauptsächlich Rückzugsgeplänkel ausfechten, herauskommen können? Wäre es vorstellbar, daß die Gewerkschaften uns wieder zurück auf den Weg zu einer humaneren und intelligenteren und vielleicht in der Zukunft sogar vorwärts auf den Weg zu einer fröhlicheren Gesellschaft helfen könnten?