
Uwe Jean Heuser

Abenteuer Arbeit*



Dr. Uwe Jean Heuser, geb. 1963 in Bonn, Studium der Volkswirtschaftslehre in Bonn, Berkeley, Köln und an der Harvard University, Lehraufträge in Harvard und New York, arbeitet seit 1992 als Redakteur der „Zeit“ in Hamburg.

Nur so geht es: Wer Industrieprodukte mittels Maschinen herstellen will, muss Arbeitskräfte an einem Ort versammeln und dafür sorgen, dass sie dort gleichzeitig zusammenarbeiten - langfristig und verlässlich. So ist der klassische Job entstanden, der heute noch normal heißt und es morgen nicht mehr sein wird. Neue Dienstleister brauchen ihn nicht mehr, und viele von ihnen wollen ihn nicht mehr. Ob Programmierer oder Berater, Analyst oder Designer, diese Wissensarbeiter müssen nicht an einem Ort zeitgleich und dauerhaft zusammenwirken. Für sie gibt es keine Fabrik, in der sie tätig werden, keine Maschinen, an denen sie arbeiten müssten. Das Kapital steht nicht auf einem Gelände, sie tragen es vielmehr mit sich: ihr Wissen und ihre Fähigkeiten.¹ Ihre Produktionsmittel sind ein Computer und ein Telefon, und die kann man überall bereitstellen. Ebenso wie die Leistung selbst. Für kurze Zeit oder für längere. Für einen Kunden oder für viele.

Zwei Beispiele aus Deutschland. Mit siebzehn Jahren hat Thorsten Rauser in Reutlingen ein Unternehmen gegründet: Rauser Advertainment stellt Computerspiele zu Werbezwecken her. Zum Start vor zehn Jahren ließ das Umweltbundesamt ein Erlebnisspiel über Spraydosen entwickeln, später programmierte die Firma für Langnese und die Allianz-Versicherung, für Kellogg's und McKinsey. Kaum eine relevante Auszeichnung, die dem Marktführer noch nicht zuteil wurde.

Dem Gründer, der jugendliche Begeisterung mit der Umsicht des schwäbischen Unternehmers verbindet, reichen fünf feste Mitarbeiter. Einen großen Anteil am Erfolg haben Freelancer, die Rauser bei Bedarf in seine Projekte einspannt. Spezialisten für das Programmieren schneller Sequenzen, für das Design von Figuren oder Naturwelten, für die Entwicklung

¹ Der Ausdruck „Wissensarbeiter“ stammt vom kalifornischen Managementdenker Peter Drucker. Auf die Wanderung des Kapitals aus der Fabrik in den Kopf hat er früh hingewiesen, ebenso wie der Zukunftsforscher Alvin Toffler. Die Überlegungen der beiden Postindustrialisten finden sich in Druckers „Postkapitalistische Gesellschaft“ und Tofflers „Machtbeben“.

eines Plots. Ein Spiel für die Expo 2000 haben drei freie Mitarbeiter in Deutschland, Indien und der Türkei entworfen, einer in Los Angeles hat es vertont, ein weiterer Amerikaner übersetzt. Ein Projekt kann bis zu vierzig Beteiligte haben. Für jede Aufgabe gibt es irgendwo den geeigneten Dienstleister. So ist ein globales Netz rund um die südschwäbische Firma entstanden.

Die neuen Selbstständigen treten nicht nur im Softwaregeschäft auf, wie ein Blick in die Verzeichnisse von Newplan zeigt. Die Münchner Firma, betrieben von drei Partnern, führt in einem Vermittlungspool rund 2000 Freiberufler. Aus Schriftform und Interview fassen die Arbeitsmakler die Fähigkeiten jedes einzelnen Anbieters zusammen. Informatiker sind dabei, auch Ingenieure, Naturwissenschaftler, Manager, ja sogar Ärzte, die nebenher Fachtexte ihres Metiers übersetzen wollen. Newplan stellt unter anderem Teams auf Zeit zusammen und wickelt mit ihnen Aufträge ab. Zudem vermittelt die Agentur Selbstständige direkt an einzelne Kunden - auch an Freiberufler aus dem eigenem Pool, die selbst einen größeren Auftrag angenommen haben und nun Arbeitskraft nachfragen. Die Rollen sind nicht festgelegt, der Markt bestimmt, welche Leistung wie lange gebraucht wird und wie hoch ihr Preis ist. Folgekosten wie bei Festangestellten fallen nicht an; Arbeit wird für diejenigen, die sie einkaufen, kurzfristig kalkulierbar. Allerdings: Für diejenigen, die sie anbieten, wird das Wirtschaftsleben langfristig unkalkulierbar.

Rauser und Newplan - zwei Beispiele am Ende der neunziger Jahre. Dass gerade diese zwei Firmen künftig erfolgreich sein werden, ist zwar nicht sicher, aber sie stehen für die neue Arbeitswelt. In Deutschland wächst die Gruppe der Selbstständigen. Zwischen 1991 und 1998 stieg ihre offizielle Zahl um 557 000 auf rund 3,6 Millionen, obwohl die Statistik auch den stetigen Abgang von Landwirten enthält. Und das ist die konservative Rechnung; andere Schätzungen kommen auf die doppelte Zahl von Dienste- und Produkthanbietern, die teil- oder ganzzeitig auf eigene Rechnung tätig sind. Die Hälfte der Selbstständigen beschäftigt keine Mitarbeiter. Deren Zahl und Anteil steigen schnell. „Spätestens seit 1994 zeigt sich ein deutlicher Bruch“, erklärt das Mannheimer Institut für Mittelstandsforschung.² Während die Zahl der Arbeitgeber stagniert, kommen jährlich rund 100 000 Selbstbeschäftigte hinzu.

Der Wettbewerb auf dem Ideenmarkt

Zwei Folgen werden an dieser Stelle schon deutlich. Unternehmer in eigener Sache ersetzen klassische Arbeitsplätze. Und wir müssen unsere Vorstellung vom Arbeitgeber revidieren. Früher normalerweise ein Kapitalist mit Angestellten, ist er heute vielfach Kunde von anderen Freelancern. Aber auch auf diesem Weg entsteht Arbeit, andere Arbeit.

Viele Beschäftigte spüren ebenfalls die neuen wirtschaftlichen Bedingungen. Sie haben Jobs, die nicht mehr so sind, wie Jobs früher waren: dauerhaft, vollzeitig, sozial vollständig gesichert. Mindestens fünf Millionen Menschen arbeiten Teilzeit, fast ebenso viele als geringfügig Beschäftigte für nicht mehr als 630 Mark im Monat. Dazu kommen rund eine Million Erwerbstätige, die zwar auf eigene Rechnung arbeiten, aber zeitlich und räumlich weiterhin von einem Arbeitgeber oder Kunden abhängig sind: Sie werden scheinself-

² Institut für Mittelstandsforschung, Der Trend zum Ein-Personen-Unternehmen. Die Entwicklung dürfte sich noch beschleunigen. In den meisten anderen europäischen Ländern seien mehr als zwei Drittel der Selbstständigen Solounternehmer, schreiben die Forscher.

ständig genannt. Mehr als eine Viertelmillion verdingen sich als Leiharbeitskräfte - ein Wachstumsmarkt. Auch die Zahl der befristeten Arbeitsverhältnisse wächst.

Der normale Job diene als Korsett des Industriezeitalters. In der Informationsgesellschaft geht er verloren. So schätzt die Zukunftskommission Bayern und Sachsen, dass spätestens im Jahr 2010 nur noch jeder zweite Erwerbstätige in einem Normalarbeitsverhältnis stehen wird. Ende der neunziger Jahre waren es noch fast zwei Drittel.³ Aber was heißt schon normal? Auch für die Angestellten der meisten Unternehmen, ja selbst für Beamte ändert sich das Arbeitsleben. Der Markt dringt durch, lässt die Arbeit zum Abenteuer werden. Die vernetzte Wirtschaft macht es möglich, und sie fordert es auch ein. Den Grund kennen wir bereits: Die Kosten der Koordination sinken dramatisch. Daher können die Firmen schnell auf neue Bedingungen reagieren, daher brauchen sie heute bestimmte Fähigkeiten und morgen andere, daher benimmt sich der Arbeitsmarkt wie andere Märkte auch. Er intensiviert sich und löst die alten Nischen auf.

Brian Arthur ist ein Vordenker digitalen Wirtschaftens. „Winner-take-most-markets“ nennt der Professor vom Santa Fe-Institute in Neumexiko die Märkte, die von Ideenprodukten und Vernetzung geprägt sind.⁴ Der Erste erzielt kurzfristig hohe Gewinne, alle anderen müssen sich mit vergleichsweise wenig zufrieden geben. Arthur vergleicht diesen Wettbewerb mit dem Spielkasino. Ständig beginnen neue Spiele, der Einsatz muss immer neu gemacht werden. Mit langfristigen Plänen lässt sich diese Konkurrenz nicht bestreiten: Erfolgreiche Firmen paßten sich fortwährend an, meint Arthur. Das geht nicht mit vielstufigen Hierarchien, und es geht auch nicht mit stabilen Büroabläufen. Die Mitarbeiter müssen sich immer wieder neu organisieren.

Der amerikanische Computerhersteller Hewlett-Packard hat eine neue Arbeitskultur etabliert, auch bei seiner deutschen Tochtergesellschaft mit Hauptsitz in Böblingen. Viel Freiheit und viel Verantwortung für den Einzelnen - jeder Mitarbeiter soll wie ein Unternehmer handeln. Feste Arbeitszeiten gibt es kaum, dafür aber Anreize aktiv zu werden. Wer eine lukrative Produktidee hat, darf damit am Abteilungsleiter vorbei zum Geschäftsführer gehen. Das notwendige Kapital wird bereitgestellt, andere Mitarbeiter schließen sich an, ein neues Team wird geboren. Wenn der Markt es erlaubt, kann das neue Geschäft schnell wachsen. Bleibt aber der Erfolg einige Quartale lang aus, wird das Projekt rigoros beendet. In der Regel finden die Betroffenen dann eine Stelle in einem anderen Teil des Unternehmens.

Ein Mitarbeiter kann die ihm gestellte Aufgabe noch so gut erfüllen. Auf Dauer reicht das nicht, um erfolgreich zu sein. Denn der Wert dieser Arbeit kann sich für das Unternehmen schnell ändern. Genau wie seine Firma muss der Mitarbeiter stets seinen Stellenwert überprüfen, muss nicht nur für seinen Arbeitgeber, sondern auch für sich selbst Strategien entwerfen. Er muss im internen Netz des Unternehmens aktiv sein, muss eigene Ideen entwickeln und sich Verbündete suchen, muss dabei sein, wenn andernorts in der Organisation neue Projekte entstehen, sollte weit weg sein, wenn alte Projekte scheitern. Karriere bemisst sich nach Projekterfolg, nicht nach Pflichterfüllung. Um mit Brian Arthur zu reden: Erfolg hat nur, wer am Spieltisch bleibt.

Hewlett-Packard hat in Deutschland mehr als 6000 Mitarbeiter. Und die Firma gilt als Modell für Unternehmen, in denen Innovationen gedeihen. Nicht jeder gute Ingenieur oder Kaufmann ist für diese Art zu arbeiten geeignet. Einige Mitarbeiter haben den Konzern

3 Kommission für Zukunftsfragen Bayern und Sachsen, Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland. Dieser Bericht hat viel Aufmerksamkeit auf den Wandel der Arbeit gelenkt.

4 Brian Arthur, *Increasing Returns and the New World of Business*. Die Grundlagen entwickelte er bereits 1994 in seinem Buch: *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*.

verlassen müssen, als sich das neue System durchsetzte. Andere haben sich damit abzufinden, dass sie unter den neuen Bedingungen zurückfallen. Sie verlieren Status, Geld, Macht. Der Wert ihrer Fähigkeiten ist gesunken.

Flexibel und kreativ, lernfähig und offen: Man kann die Modewörter für das neue Wirtschaften kaum noch hören. Schon gar nicht nacheinander. Die amerikanischen Buchautoren Downes und Mui schwärmen von führenden Firmen, die gelernt hätten, „kreativ zu denken und dabei zu flexiblen und offenen Organisationen geworden sind“⁵. Furchtbar. Nur: Die Wörter lassen sich abschütteln, der Inhalt aber nicht. Die beiden beschreiben, wer in der vernetzten Ökonomie warum Erfolg hat. Das gilt nicht für jeden und nicht überall sofort. Aber in diese Richtung entwickelt sich der Kapitalismus.

Die Entgrenzung der Arbeitswelt

Was also macht der vernetzte Markt aus der Arbeitswelt, wenn wir ihn lassen?

Zunächst einmal reißt er alte Grenzen nieder. Egal ob selbstständig oder abhängig beschäftigt, alle Erwerbstätigen werden in die gleiche Richtung gedrängt: Sie agieren zunehmend als Unternehmer ihrer selbst. Denn auch innerhalb der Firmen entsteht ein Markt. Das ist das moderne Organisationsprinzip; nichts anderes steckt hinter den Schlagwörtern der Berater. Und die haben ihre Ideen auch nur aus der Realität, verallgemeinern sie doch in der Regel Erfolge zu Erfolgsrezepten. In den Unternehmen des industriellen Zeitalters herrschte die Planwirtschaft. Die Kosten waren hoch, aber unter den gegebenen Umständen lohnte sich das System der vielen Vorschriften. Nicht so in der vernetzten Wirtschaft: Der interne Markt nimmt Planern einen großen Teil der Arbeit ab. Auf diese Weise lassen sich die Reaktionszeiten senken, so lässt sich dem beschleunigten Ideenwettbewerb am besten Rechnung tragen.

Auch die Grenze zwischen Firmeninnerem und Firmenäußerem verwischt, bei den virtuellen Unternehmen, aber auch bei anderen - von Mittelständler bis Konzern. Die Unternehmen streichen Dienstleistungen im eigenen Haus und beziehen sie von außen; Outsourcing heißt das auf Englisch. Buchhaltung und Werbung, Raumsäuberung und Design sind beliebte Beispiele. Die Dienstleister sitzen mitunter weit entfernt, mitunter mitten im Betrieb. Aber was heißt überhaupt noch Betrieb. Eigentlich kennzeichnet er den Ort, an dem die Leistung erbracht wird. Heute telearbeiten Angestellte von außerhalb, während Kunden und Lieferanten vielfach an Ort und Stelle vertreten sind. Mit ihnen gemeinsam entwickeln Unternehmen neue Produkte, optimieren die Zulieferung und den Absatz.⁶

Die Konturen der Unternehmen wandeln sich täglich. Auch durch Zukauf. Gerade weil die Ideenmärkte von kleinen Firmen und ihren Ideen getragen werden, kaufen die großen Unternehmen mehr denn je zu. Der niederländische Elektronikmulti Philips erwirbt Jungunternehmen, die ihm die notwendigen Kenntnisse über Spracherkennung ins Haus bringen. Künftig werden viele elektronische Geräte gesprochene Sprache erkennen, darin sind sich die Visionäre der Branche relativ einig. Folglich brauchen die führenden Konzerne neue Fähigkeiten, Patente, Ideen. Und weil sie diese nicht oder nur schwer selbst entwickeln können, gehen sie an den externen Markt. In der Biotechnologie werden Jungunternehmen

5 Downes und Mui, Auf der Suche nach der Killer-Applikation, S. 22.

6 In dem Sammelband „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“, herausgegeben von Hans-Jörg Bullinger, werden neue Organisationsformen und neue Märkte von Dienstleistern erörtert.

eifrig gehandelt: Auf Basis eigener Erfindungen eine Firma gründen und diese später an einen Multi teuer verkaufen - diesem Modell eifern nicht nur in den Vereinigten Staaten, sondern auch in Europa viele Studenten und Professoren dieses Zukunftsfaches nach. Andererseits müssen Elektronikriesen wie Philips und Chemie-Konzerne wie Hoechst auch viele Tochterfirmen und Geschäftsbereiche abstoßen. Die Konturen der Weltfirmen ändern sich schneller denn je - und mit ihnen die Talente, die diesen Firmen noch wertvoll sind oder schon (wieder) wertlos. Selbst eine scheinbar feste Größe wie der Weltmarktführer für Software, Microsoft, wandelt sich an allen Ecken und Enden. Von der elektronischen Enzyklopädie bis zum interaktiven Fernsehen kauft das Unternehmen Patente und Firmen und öffnet neue Märkte. Die Großen können sich ständig neu konstruieren, weil sie vernetzte Gebilde sind. Die meisten Entscheidungen fallen dezentral, neue Teile lassen sich vergleichsweise leicht einbinden. Was sie aller Welt beispielhaft zeigen, betreiben auch mittelständische Firmen: konsequent abstoßen, was nicht zum Markterfolg beiträgt oder von außen billiger und besser zu bekommen ist; konsequent zukaufen, was den Markterfolg ausmacht und intern nicht oder nur teuer zu entwickeln ist.

In dieser Arbeitswelt, die sich schnell ausweitet und das alte Muster auf Markt nach Markt verdrängt, leiten die alten Begriffe in die Irre. Kunde, Lieferant und Mitarbeiter, Betrieb, Job und Karriere: Die Bedeutungen ändern sich. Viele Erwerbstätige werden sich in Mischformen wieder finden, die den alten Kategorien nicht entsprechen. Selbstständig und doch abhängig, angestellt und doch nur auf Zeit beschäftigt, Teil des Betriebes und doch wieder nicht. Aber eines sollen sie alle sein, und da schließt sich der Kreis: eigenständiger als bisher.

Die Orientierung am individuellen Marktwert

Grundsätzlich, das gehört zum Muster des neuen Wirtschaftens, wird die Arbeitsleistung portioniert und individualisiert. Portioniert, indem sie nicht mehr als Teil dauerhafter Karrieren behandelt wird, sondern als Output hier und jetzt: In der vernetzten Wirtschaft schlägt die Marktbewertung unmittelbar auf die Erwerbstätigen zurück, der Wert ihrer Leistung wird aktuell bestimmt und vergolten. Und individualisiert, indem der Beitrag des Einzelnen oder des kleinen Teams von dem anderer getrennt wird; Computer erlauben diese Differenzierung, und das Streben nach Wirtschaftlichkeit setzt sie durch. Für die wachsende Zahl der Selbstständigen ist das offensichtlich. Ihr Wert steigt, wenn sie dringend gebraucht werden, er sinkt, wenn sie nachlassen oder ihre Bedeutung am Markt abnimmt. Aber für die Beschäftigten in den Unternehmen stimmt es auch: Sie stehen in der neuen Arbeitswelt ebenfalls näher am Markt.

Daraus folgt eine weitere Entwicklung. Die Solidarität innerhalb der Arbeitsgruppen, das Gemeinschaftliche in der Arbeitswelt geht zurück. Wie sollen sich die Angestellten in einem Büro oder einem Labor gegenseitig auf Dauer helfen, wie sollen sie die zeitweisen Schwächen der anderen ausgleichen, wie sollen sie davon ausgehen, dass ihnen selbst geholfen wird, nachdem sie heute anderen unter die Arme greifen - wie also sollen sie Gemeinschaft am Arbeitsplatz üben, wenn das Team nur auf Zeit besteht, wenn das betreffende Geschäftsfeld ein um das andere Mal neu gefasst wird, wenn die Arbeitnehmer immer wieder neu zusammengewürfelt werden? Ganz abgesehen davon, dass in der neuen Arbeitswelt Wechsel auf der Tagesordnung stehen - durch Verkauf eines Firmenteils, durch den Schritt in die Selbstständigkeit oder gar Entlassung. Solidarität am Arbeitsplatz nach industriellem Muster ist kaum durchzuhalten, weil der Rahmen dafür zerfällt.

Das hat nichts mit dem Eigensinn von Yuppies zu tun und alles mit der neuen Wirtschaft und den Anreizen, die sie produziert. Als lebenslange Karrieren im stabilen Umfeld der Industriegesellschaft garantiert schienen, konnte sich der Einzelne leicht darauf einlassen, heute für weniger Geld zu arbeiten und Kollegen zu unterstützen. Morgen würde es mehr Geld geben und bei Bedarf auch Hilfe. In vielen Branchen kann er sich schon heute darauf nicht mehr verlassen. Seniorität zählt wenig, und wer weiß schon, ob seine Fähigkeiten morgen noch einen nennenswerten Marktwert haben? Nicht nur die Unternehmen finden es vorteilhaft, individuelle Leistung nach ihrem Wert am Markt zu entlohnen. Auch die Mitarbeiter, die gerade im Vorteil sind, fühlen den Druck, genau dies zu verlangen. Jede andere Kompensation - von der Hoffnung auf den Chefsessel bis zur Aussicht auf Sicherheit in der fernen Zukunft -, jedes nicht-monetäre Versprechen wird fragwürdig, wenn sich die Märkte innen und außen schneller drehen. Dass der Einzelne dabei mitmacht, wird gerne neuer Egoismus genannt; dabei wahrt er nur seine alten Interessen unter neuen Umständen. Genuss sofort? Ja, aber Entrüstung ist fehl am Platz, denn wer weiß, was später ist?

Wenn Ökonomen noch vor wenigen Jahren vom „Arbeitsmarkt“ redeten, regte sich bis in die neunziger Jahre bei vielen Menschen Widerspruch. Als wenn ihre Tätigkeit nichts anderes wäre als ein Stück Seife! Sie konnten keinen Sinn hinter dem unmenschlichen Sprachgebrauch entdecken, weil sich ihr Arbeitsleben nie wie ein Markt dargestellt hatte. Die Gehälter stiegen, mal mehr und mal weniger deutlich; die Posten und Bürogemeinschaften blieben; Kündigung war vielerorts undenkbar. Heute wissen ungleich mehr Erwerbstätige, was die Ökonomen meinen - die Menschen bieten Arbeit an, und Unternehmen fragen sie nach. Der Markt hat die Arbeit durchdrungen, von außen als Markt für Erwerbstätigkeit und von innen als Organisationsprinzip vernetzter Firmen. Der Einzelne muss mehr entscheiden, verantworten, kalkulieren, weil sich Optionen und Gefahren gleichermaßen vermehren. Er muss mehr Bewegung hinnehmen - oder mit weniger Geld und weniger Ansehen rechnen, sofern die alte Stabilität überhaupt noch zu bekommen ist. Kurzfristig muss er kalkulieren, damit er vom Wandel im Unternehmen profitiert und nicht zu den Verlierern gehört. Langfristig muss er kalkulieren, um das Richtige zu lernen, sich auf den richtigen Märkten zu positionieren, den Wandel in der Wirtschaft insgesamt nicht zu verschlafen.

Jeder ist seines Glückes Schmied: Auf dem neuen Arbeitsmarkt hat dieses Sprichwort einerseits viel für sich. Mit der geeigneten Idee und den geeigneten Fähigkeiten zum geeigneten Zeitpunkt kann der Einzelne enorme Erfolge erzielen. Andererseits stimmt der Satz, der uns an die Eigenverantwortung erinnern soll, weniger als im industriellen Zeitalter. Das zeichnete sich durch eine planbare Karriere aus. Ausgestattet mit bestimmten Talenten, und dazu gehörte auch die Fähigkeit sich ein- und unterzuordnen, konnte jeder sein Glück schmieden - sparen wir hier die Frage gesellschaftlicher Klassen einmal aus. Investitionen in eine Berufsausbildung oder ein Studium versprachen Belohnung. Gehalt, Posten und Status konnten „geschmiedet“ werden. In der Wirtschaft des Informationszeitalters sieht das anders aus. Der Baum der möglichen Pfade durch das Arbeitsleben ist bis ins Feinste verästelt. Und jede Investition in die eigene Zukunft und jede Entscheidung birgt ein vergleichsweise hohes Risiko. Denn der hochbewegliche Markt kann eine Erwartung schneller zunichte machen, als es die industriellen Bedingungen vermochten.

So ist der Lohn des Erfolgs nicht nur höher, sondern auch unsicherer. Deshalb müssen wir überdenken, was wir unter „Arbeitslosigkeit“ verstehen. Bisher bezeichnete der Begriff Phasen ohne Job, von denen indes die meisten Menschen verschont blieben. Die Idee vom Selbstverschulden schwang darin mit, bei einigen gar von Faulheit, jedenfalls von mangelndem Geschick. Entsprechend sank der Status in der lokalen Gemeinschaft und darüber

hinaus, wenn jemand seinen Job verlor oder als Jugendlicher erst gar keinen fand. Das Risiko in der vernetzten Wirtschaft führt dazu, dass künftig das Gros der Menschen an einem oder mehreren Punkten in ihrem Leben ohne Arbeit zurechtkommen muss. Die Phasen können kurz sein oder länger, jedenfalls werden sie normaler. Und in mehr Fällen als früher werden die Betroffenen nichts dafür können. Selbst die besten Entscheidungen und die ehemals geeignetsten Talente können Erwerbstätige der vernetzten Marktwirtschaft nicht unbedingt davor bewahren.

Aber bleiben nicht doch genug Enklaven? Geschützte Ecken, in denen die alten Bedingungen weitergelten und die ehemals wichtigen Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale weiterhin Erfolg versprechen?

Dienstleistungen, so lautet die erste Vermutung; der Konkurrenzdruck aus dem Ausland ist gering, weil sich Menschen nicht global einsetzen lassen wie Kapital. Elektronische Dienstleistungen - und immer mehr Dienste lassen sich per Computernetz verrichten - führen diese Annahme indes ad absurdum. Arbeit wird über Nacht mobil, wird in Sekunden an jeden Ort transportiert. Nicht der Mensch wandert, sondern seine Leistung. Wer in Europa Buchungen bearbeitet, technische Zeichnungen anfertigt oder Software schreibt, kann Konkurrenz aus aller Welt bekommen. Gemäßigt zwar durch Sprach- und Kulturbarrieren, breitet der Markt sich doch rasch aus.

Auch persönliche Dienstleistungen, die physische Anwesenheit erfordern, werden durch elektronische Dienste ersetzt. Bankangestellte müssen mit den Mitarbeitern von Direktbanken konkurrieren. Deren Vertriebskanal ist die Telefonleitung. Wer heute eine Airline in Deutschland anruft, kann es durchaus mit einem Mitarbeiter zu tun bekommen, der in Übersee sitzt. Und Buchhändler setzen sich mit dem Phänomen von „amazon.com“ auseinander. Der amerikanische Online-Buchvertrieb ist weltweit erreichbar, hat ein riesiges Sortiment. Informationen über die einzelnen Titel sind auf den Amazon-Netzseiten abrufbar. In vielerlei Hinsicht ist diese Vertriebsart den klassischen Buchläden überlegen.

Die zweite Vermutung: Es gibt noch den klassischen Industriejob in der Fabrikhalle am Fließband. Sehen wir von der Frage ab, ob diese Arbeit besonders wünschenswert ist, reduziert sie den Erwerbstätigen doch auf wenige Handgriffe, auf Wiederholung und Akkord. Aber auch in vielen Fabrikhallen hat sich die Arbeit gewandelt. In der Automobilindustrie zum Beispiel sind die Arbeiter keine vom Maschinentakt getriebenen Werkzeuge mehr. Sie arbeiten in selbstverantwortlichen Kleingruppen, müssen sich in ihren Teams bewähren, können Organisation und Produktion mit neuen Ideen verbessern. Zwar lassen sich massenhaft Gegenbeispiele aufzählen. Aber wo Entwicklung stattfindet, geht sie zumeist in diese Richtung. Und in diesem Grenzbereich der Veränderung wird bestimmt, wie sich die Wirtschaft insgesamt entwickelt. Man kann den Zustand betrachten oder den Wandel, man kann, wie die Ökonomen sagen, eine statische oder eine dynamische Untersuchung anstellen. Nur aus Letzterem lässt sich etwas lernen über das Wesen des Umbruchs, der sich vollzieht.

Trotzdem gibt es doch Enklaven, die vor dem hastigen Markt schützen. Beamte genießen ein stabiles Berufsleben - so stabil, dass sie wahrscheinlich Opfer von mehr Witzen sind als Ostfriesen und Blondinen zusammengenommen. Doch der Markt dringt auch in die Sphäre des öffentlichen Dienstes vor. Ein Teil der Staatsdiener kommt durch Privatisierung mit dem Markt in Berührung. Die Arbeit bei den Folgeunternehmen der Bundespost und bei der Deutschen Bahn hat sich geändert. Zwar droht den Beamten von früher keine Kündigung, wenn sie sich ineffizient oder kundenfeindlich verhalten, wohl aber das Abstellgleis. Und ihre angestellten Nachfolger unterliegen vollends den Regeln der vernetzten Marktwirtschaft. Andere öffentliche Institutionen beziehen Dienstleistungen am Markt. Kommunen

lassen beispielsweise die Müllabfuhr privat erledigen, und den staatlichen Arbeitsvermittlern stehen seit Mitte der neunziger Jahre private Wettbewerber gegenüber.

Der Staat als Dienstleister für den Bürger

Das Klima verändert sich auch in den Ämtern selbst. Viele Kommunen beginnen sich zu wandeln - vom selbstherrlichen Apparat zur bürgerorientierten Organisation. Sie legen Fachstellen zusammen, wenn diese an einer bestimmten Leistung für die Bürger beteiligt sind. Sie planen nicht zentral jede Kostenstelle bis ins Detail, sondern vergeben allgemeine Budgets; das einzelne Amt wird für seine Leistung verantwortlich. Genehmigungen werden so schneller erteilt, und wer mit Recht Unterstützung beantragt, kommt zügiger an sein Geld. Erste Städte und Gemeinden vergleichen sich systematisch mit anderen Kommunen, um Schwächen aufzudecken. Selbst ausländische Vorbilder werden diskutiert, die ihren Bürgern Leistungen garantieren: Dauert ein Vorgang zu lange, kann der Betroffene sich von der Stadt dafür entschädigen lassen. Zudem öffnen sich Kommunen, um mit den Bürgern zusammenzuarbeiten. Öffentliche Bauten werden gemeinsam geplant, Anregungen von außen fortwährend aufgenommen.⁷

Kommunen als Serviceunternehmen. Diese Entwicklung hat gerade erst begonnen, aber sie wird sich fortsetzen, weil viele Städte in der Zange aus wachsenden Ansprüchen und stagnierenden Einnahmen sind; sie müssen effizienter werden. Wenn der Markt die Gesellschaft durchdringt, nimmt zudem das Verständnis für Staatsdiener ab, die sich vor allem mit sich selbst beschäftigen. Und indem sich die ersten Städte neu ausrichten, werden sie die Nachbarn in die gleiche Richtung nötigen. Was bedeutet das für die Mitarbeiter des Staates? Den internen Regeln bis ins Kleinste zu gehorchen, ist dann kaum mehr ein Ausweis für den Weg nach oben. Das Budget muss stimmen, die Qualität der Leistung ebenfalls, der Kunde/Bürger muss zufrieden gestellt und einbezogen werden: Langsam setzen sich diese und ähnliche Kriterien durch. Und was, abgesehen von einigen Hoheitsaufgaben, private Firmen besser erledigen können, wird den Beamten ganz entzogen. Damit nähern sich die Anreize und die Arbeitsatmosphäre dem an, was die vernetzte Marktwirtschaft einfordert. Die Schutzräume für Erwerbstätige ohne Lust am Risiko schrumpfen weiter.

Es ist erstaunlich zu sehen, wie eine kleine Reorganisation der Städte das Leben ihrer Bürger zu verbessern vermag. Wie durch die Öffnung der Kommunen auf einmal Beamte, zivile Gruppen und Unternehmen zusammenarbeiten. Wie Bürger initiativ werden, wenn sie überzeugt sind, in ihrem Viertel oder ihrer Stadt etwas ausrichten zu können, und wie einige Staatsdiener sich mit Gleichgesinnten in anderen Ämtern vernetzen und Ideen entwickeln. Man kann sich kaum eine Reform vorstellen, gegen die weniger einzuwenden wäre. Doch an dieser Stelle geht es darum, was dies für die Erwerbstätigen bedeutet. Und die bekommen es mit dem Markt zu tun.

7 Frieder Naschhold et al. untersuchen in „Innovative Kommunen“ die neuen Praktiken. Mit der Reorganisation der Kommunen hat sich die Kommunalforschung intensiviert - auch durch einen Wettbewerb der Bertelsmann-Stiftung im Jahr 1993, an dem Städte aus aller Welt teilnahmen. Die Fakten und Erfahrungen aus diesem Projekt sind dargestellt in dem von Marga Pröhl herausgegebenen Band „Internationale Strategien und Techniken für die Kommunalverwaltung der Zukunft“.

Bildung zum ökonomischen Bewußtsein

Von der Arbeit aus drängt die neue Ökonomie in die Bildung. Bis in die neunziger Jahre hinein waren öffentliche Hochschulen in der Bundesrepublik ein nahezu marktfreier Hort. Weder richtete sich das Studium nach dem Arbeitsmarkt, noch hatten Professoren große Anreize, ihre Studenten zufrieden zu stellen. Heute ändert sich das. Führende Bildungspolitiker wollen die Hochschullehrer leistungsabhängig bezahlen; wer besser forscht und lehrt, soll unabhängig vom Alter mehr verdienen. Gemessen am bisherigen Dienstrecht ist jeder Schritt in diese Richtung eine kleine Revolution. Schon jetzt handeln Professoren entsprechend. An einigen Universitäten bewerten Studenten die Qualität der Vorlesungen und Seminare, und die Hochschulen lernen aus den Ergebnissen. Institute der Naturwissenschaften, Technik und Wirtschaft arbeiten eng mit privaten Unternehmen zusammen, forschen gemeinsam und arrangieren Praktika für ihre Studenten im In- und Ausland. Das Studienangebot stimmt mehr mit dem überein, was die potenziellen Arbeitgeber verlangen.

An der Technischen Universität Berlin bezahlt Siemens ein Zentrum, das dabei helfen soll, Studenten verschiedener Fachrichtungen mit Kenntnissen für das Erwerbsleben zu versorgen: im Management, in Teamarbeit und allgemein im Umgang mit anderen am Arbeitsplatz. Letzteres heißt soziale Kompetenz. Einzelne Professuren - wie den „Mannesmann-Mobilfunk-Stiftungslehrstuhl für Mobile Nachrichtensysteme“ in Dresden - finanzieren Unternehmen schon seit langem.

Wie die meisten Institutionen wandeln sich Universitäten unter Druck. Neue Konkurrenz hat das Bildungsgeschäft belebt. Vor allem in den Wirtschaftswissenschaften. So schätzen viele Unternehmen die betriebswirtschaftliche Ausbildung in den besten Fachhochschulen höher ein als entsprechende Universitätsdiplome. Diese Fachhochschulen bringen ihren Studenten brauchbare Techniken des Managements und Fremdsprachen bei, sorgen für Praktika und ein oder zwei Semester Auslandsstudium. Sie haben sich mit Hochschulen in ganz Europa und mit Unternehmen vernetzt, um ihren Studenten möglichst viele Optionen zu bieten. Selbst angesehene Universitäten wie Mannheim oder Köln mussten ihr Angebot in dieser Richtung erweitern.

Private Hochschulen machen den Wettbewerb härter. Ob die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung bei Koblenz, die European Business School im Rheingau oder die - weit über Wirtschaftsstudien hinausgehende - Universität Witten/Herdecke: Das Studium gegen zum Teil hohe Gebühren verspricht hoch bezahlte Arbeitsstellen. Neue Wettbewerber kommen hinzu. Eine kleine Aufzählung von einander ähnlichen Namen: Der Stadtstaat Bremen gründet die „International University“. In Hamburg entsteht das „Northern Institute of Technology“, in Niedersachsen die „German International School of Management and Administration“, in Baden-Württemberg das „Stuttgart Institute of Management and Technology“, in Bayern - als von Firmen gefördertes Zusatzprogramm für Spitzenstudenten - die „Bayerische Elite-Akademie“. Zudem sind zwei private Rechtshochschulen geplant. Auch in der Provinz rückt die Bildung an den Markt. An der Freien Hochschule Metzingen in Schwaben sponsern Unternehmen systematisch Studenten in der Disziplin Kunst und Medien. Die Firmen übernehmen die Hälfte der Studiengebühren, dafür arbeiten die Studenten einen Tag pro Woche bei ihren Sponsoren - späteres Arbeitsverhältnis nicht ausgeschlossen.

Großunternehmen greifen noch direkter in den Bildungsmarkt ein und gründen nach amerikanischem Vorbild „Corporate Universities“. Unter dieser Bezeichnung knüpfen die Unternehmen ein Netz von erstklassigen Hochschulen und Experten, um Mitarbeiter aus

dem gesamten Konzern zu unterrichten. An verschiedenen Standorten erwerben diese einen Grad in Betriebswirtschaft (Master of Business Administration), lernen unternehmensweite Strategien kennen, tauschen sich mit Kollegen aus anderen Firmenteilen aus. Das Wort „University“ ist auch für den amerikanischen Sprachgebrauch reichlich großspurig, tatsächlich nehmen globale Unternehmen die Weiterbildung selbst in die Hand, um die weltweit verstreuten Filialen fester aneinander zu binden und die Teilnehmer auf die Konzernziele auszurichten. General Electric betreibt eine Firmenuni ebenso wie McDonald, Motorola oder Apple - insgesamt zählt Amerika über tausend solcher Einrichtungen. In Deutschland begann die Entwicklung im Jahre 1998. DaimlerChrysler baute, noch vor der Fusion der beiden Konzernteile, ein eigenes Programm auf - mit Partnern wie der Harvard Business School und der französischen Eliteschule INSEAD. Auch Bertelsmann betreibt gemeinsam mit hochkarätigen Instituten eine Firmenschule, um Seminare für Führungskräfte zu veranstalten. Ebenso die Lufthansa, die Deutsche Bank und eine wachsende Zahl weiterer Unternehmen.

So weit die Konkurrenz für die altehrwürdigen Hochschulen und Weiterbildungsinstitute des Staates. Auf lange Sicht müssen diese sich wohl als Unternehmen auf dem Bildungsmarkt begreifen, um sich zu behaupten. Und die Schulen? In Gymnasien haben sich Börsenspiele schnell als Instrument etabliert, um Schüler und Ökonomie einander näher zu bringen. Neben unternehmerischen Planspielen sind auch echte Schülerfirmen keine Einzelveranstaltungen mehr. Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung mit Sitz in Berlin unterstützt Teenager, die mit einer eigenen Geschäftsidee an den Markt wollen. Wie das Schülerreisebüro im sächsischen Hoyerswerda oder Internetfirmen, mittels derer Jugendliche ihre Programmierfähigkeiten lokalen Unternehmen anbieten. Einige der Firmen erzielen tatsächlich Profite, mit denen sie den Regeln der Stiftung zufolge weitere Schülerunternehmen unterstützen sollen. Solche Initiativen begeistern Beteiligte ebenso wie Beobachter von außen.

Darüberhinaus sind sie Teil einer größeren Entwicklung: Das ökonomische Bewusstsein entwickelt sich in früheren Lebensphasen als vor ein, zwei Dekaden. Die Schulen werden dazu gedrängt, ihre Schutzbefohlenen auch im Unterricht an die Marktwirtschaft heranzuführen, statt eine kulturkritische Distanz zu fördern. „In der Schule lernen unsere Kinder das Misstrauen gegen Unternehmen und den Markt“, schimpfte die Wirtschaftswoche 1997.⁸ Weil die meisten Lehrer wirtschaftsfeindlich seien, „existieren Schulen und Wirtschaft nach wie vor nebeneinanderher wie zwei getrennte Planeten“. Und von der Vorbereitung auf späteres Unternehmertum könne gleich gar keine Rede sein - kein Wunder, da sich die Lehrer in Jobsicherheit wiegen dürfen. Unternehmer haben das schon immer so gesehen. Wichtiger ist, dass große Teile der Gesellschaft die Haltung heute teilen. Mit der Folge, dass neben den Professoren auch die Lehrer unter Druck stehen.

Bildung ist keine Zone der Sorgenfreien, wie es das Vorurteil will, und sie ist auch kein Reich des Selbstzweckes und der Selbstfindung mehr, wie sie es für viele war. Bildung wird in wachsendem Maß ein Teil des großen Erwerbsskalküls. Junge Menschen sollen zwar analytisches Denken lernen, fundiertes Kritisieren und Kommunikation - aber nicht zur eigenen Entfaltung, sondern weil es später nützt. Schüler und Studenten, Aus- und Weiterzubildende setzen sich nicht mehr auf einen Zug, der nur in eine Richtung fährt, wenn sie die Prüfungen bestehen. Wenn sie ihre Optionen ausnutzen wollen, müssen sie vielmehr immer wieder neu kalkulieren, die Arbeitsnachfrage und das Bildungsangebot beobachten, früh Kontakt aufnehmen zu Firmen und sich mit ihren Fähigkeiten positionieren. Das ist das ökonomische

8 Wirtschaftswoche, Unbekannte Größe.

Bildungsideal. Der neue Charakter der Arbeit wirkt zurück, erst auf die erwachsenen und schließlich auf die heranwachsenden Schüler.⁹ Denn die Unsicherheit ist vielfältig: Was sind die eigenen Stärken in ein paar Jahren noch wert? Welche Fähigkeiten, die man sich aneignet, haben einen dauerhaften Marktwert? Wie entgeht man der Erwerbslosigkeit? So schafft die neue Marktwirtschaft in der gesamten Gesellschaft ein Bewusstsein für wirtschaftliche Ratio. Die Botschaft: Der Einzelne geht seine Risiken selbst ein, weil ihm keine Sicherheit im alten Sinne angeboten wird. Er trifft eine Wahl nach der anderen, wägt die Optionen, als Erwerbstätiger und als Investor in die eigene Bildung.

Eine neue Kultur der Selbstständigkeit

Die Menschen widmen sich dem wirtschaftlichen Kalkül, weil die Ökonomie mehr Freiheiten lässt als bisher und - das ist das unvermeidliche Spiegelbild - mehr Gefahren für die Wohlfahrt des Einzelnen bedeutet. Niemand wird dazu gezwungen, und trotzdem entsteht ein Zwang, weil die alten Optionen verschwinden. Daran arbeitet die Gesellschaft selbst mit. Bürger, die sich ständig am Markt behaupten müssen, sehen nicht ein, warum Beamte sorglos agieren dürfen und womöglich noch die Kinder verziehen. Es spricht wenig dafür, dass die Lehrer schlechter geworden sind. Über ihren Ruf kann man nur das Gegenteil behaupten. So arbeitet sich das Marktbewusstsein von einem Teil des Gemeinwesens zum nächsten.

Und die Kultur der Selbstständigkeit wächst. Der Staat fördert Existenzgründer. Die großen Wissenschaftsinstitutionen versuchen, Akademikern auf die Sprünge zu helfen. Garching Innovation, eine Tochter der Max-Planck-Gesellschaft, ebnet Wissenschaftlern mit einer Geschäftsidee den Weg, bietet Beratung und Kontakte zu Venture-Capital-Firmen. Die Ideenwerkstatt der Deutschen Forschungsgemeinschaft versucht seit 1999 Ähnliches. Gezielt sprechen die Bonner den Nachwuchs in den Instituten der Universitäten an. Junge Wissenschaftler sollen Erfindungen in Patente umsetzen und Kunden in der Wirtschaft finden - oder selbst ein Unternehmen gründen. Die Förderer vermitteln kostenlose Beratung und potenzielle Kapitalgeber. Zeitschriften und Fernsehsender prämiieren einflussreiche Existenzgründer. So genannte Business-Plan-Wettbewerbe werden allerorten ausgeschrieben. Im Business-Plan umreißt man die Geschäftsidee, ihre Chancen und Risiken am Markt, die erforderlichen Investitionen, Kosten- und Gewinnszenarien sowie Strategien, um möglichst profitabel zu arbeiten.

Man kann es mit derlei Initiativen übertreiben. Grundsätzlich weisen sie in die Zukunft. Und in Richtung eines neuen Erwerbsverständnisses. „Have you been venture-capitalized?“, lautet derzeit die Lieblingsfrage unter den Jungunternehmern in der „Silicon Alley“ - die Ansammlung von Computer- und Medienfirmen im Süden Manhattans, zwischen New York University und Wall Street. Auch in Deutschland dürfte es unter den jungen Selbstständigen bald zum guten Ton gehören, in Kontakt mit jenen Kapitalanlagefirmen zu stehen. Sie suchen stets nach neuen Ideen, um sie mit dem Geld ihrer Klienten zu finanzieren. Schon jetzt zeigen Studenten an großen Universitäten, dass sie selbst etwas aufbauen können. In Köln

9 Als „Verschwinden der Kindheit“ bezeichnet Neil Postman im gleichnamigen Buch folgendes Phänomen: Durch die offene Darstellung und Diskussion sämtlicher Lebensbereiche in allseits zugänglichen Massenmedien verliert die Kindheit einen Teil ihrer Sonderstellung - die Heranwachsenden werden bereits mit allem konfrontiert, was das Erwachsenenleben ausmacht. Wenn Bildung, wie beschrieben, vom ökonomischen Kalkül bestimmt wird, kann man das als weiteren Schritt in diese Richtung interpretieren. Kein Wunder auch, dass Kinderbücher über Wirtschaft heute so gefragt sind.

beispielsweise organisieren sie alle zwei Jahre den „Deutschen Wirtschaftskongress“, ein hochrangiges Treffen mit Topmanagern, Politikern und Forschern, das neue Erkenntnisse und Erwerbsmöglichkeiten vermittelt. Daraus hat sich ein regelrechtes Unternehmen entwickelt, das Symposien veranstaltet, Diplomarbeiten anregt, Studentenaustausch fördert. „Unternehmergeist beweisen“ lautet das Motto der Kölner.

Mit der neuen Selbstständigkeit geht die Ablehnung der alten, hierarchischen Arbeitswelt einher. Keiner dokumentiert diese Stimmung so witzig wie der kalifornische Cartoon-Zeichner und Autor Scott Adams. Seine Figur namens Dilbert, ein einfacher Angestellter, ist in Zeitungen und Büchern zum Symbol für die alte Abhängigkeit geworden.¹⁰ In Dilberts Welt sind Chefs grundsätzlich dumm und gemein, der Computer dient zur Ausbeutung der Mitarbeiter, und der Arbeitgeber kann noch so irrational sein, immer reklamiert er die Logik für sich. Adams rät den Lesern, seinem Vorbild zu folgen: dem Bürowahnsinn entfliehen und sich selbstständig machen. Tausende von Zuschriften an Adams zeigen, dass Angestellte wütend sind - ihre Arbeitgeber wollen wie früher über sie bestimmen, aber nicht mehr für sie sorgen.

In dieser Stimmung gedeiht nicht nur die neue Selbstständigkeit, sondern auch das Selbstbewusstsein gegenüber dem Staat. Denn der kann die Risiken für den Einzelnen nicht mehr wie gewohnt abwehren, bietet weniger Geborgenheit. Also, um es emotional auszudrücken, soll er sich heraushalten, beziehungsweise die wirtschaftlichen Möglichkeiten fördern. Einerseits erwartet man weniger vom Staat, andererseits tritt man ihm gerade deshalb fordernder gegenüber. Und wieder zeigt sich das Muster: Das Marktkalkül stärkt sich unter den neuen Bedingungen selbst.

Stan Davis und Christopher Meyer denken die neue Marktwirtschaft gnadenlos zu Ende. Wir müssten uns grundsätzlich verändern, raten die beiden: „Jeder nimmt sein eigenes Leben in die Hand.“¹¹ Wir sollen nach Selbstbestimmung streben, nach direktem Zugang zum Markt und nach der Integration von Erwerbs- und Privatleben. Im 21. Jahrhundert könne sich das Individuum seinen eigenen Börsenwert aufbauen, sich kapitalisieren. „Viele Investoren werden hauptsächlich nach festen, verlässlichen Erträgen von Personen Ausschau halten, die stetig gute Leistungen erbringen. Viele andere werden dagegen auf Außenseiter setzen und die damit verbundenen Schnäppchen und die Spannung genießen.“¹²

Da haben wir ihn in Reinkultur, den vermarkteten Menschen. Und den Traum vom Basar, auf dem sich jeder selbst anbietet. Dieses Szenario kann aus vielen Gründen nicht funktionieren. Auch in gemilderter Form hat es einen gewaltigen Schönheitsfehler: Die Vorteile dieser Welt könnte der Mensch gar nicht nutzen, selbst wenn er wollte. Es entspricht ihm nicht, immerfort rational abzuwägen, weder als Privat- noch als Erwerbperson. Das soll die Zukunft der Arbeit sein? So geht das ganz bestimmt nicht.

10 Vor allem das erste Buch „Das Dilbert-Prinzip“ hat viel Begeisterung ausgelöst, vermutlich, weil es ein Lebensgefühl ausdrückt.

11 Davis und Meyer, Das Prinzip Unschärfe, S. 135. Insgesamt geht es hier um die Seiten 131-155.

12 Davis und Meyer, S. 144.