

Thomas Gesterkamp

Selbstverwirklichung mit Profit

Aufstieg und Fall der digitalen Helden



Thomas Gesterkamp, geb. 1957 in Leverkusen, Studium der Soziologie, Pädagogik und Publizistik in Hamburg und Münster, lebt als Autor und Journalist in Köln. Daneben Tätigkeit als Referent, Dozent und Moderator; zurzeit Promotion über „Lebensstile in der Informationsgesellschaft“. Beiträge im Hörfunk, in Zeitungen und Zeitschriften; 1994 Journalistenpreis des Europäischen Gewerkschaftsbundes. Buchveröffentlichungen: „Hauptsache Arbeit? - Männer zwischen Beruf und Familie“, Rowohlt 1998; im Herbst 2002 erscheint „Gutesleben.de - Die neue Balance von Arbeit und Liebe“ bei Klett-Cotta.

Kurz vor Gründung der DDR hackte der Bergmann Adolf Hennecke 537 Zentner Kohle in einer einzigen Schicht. Er übertraf damit die vorgeschriebene Arbeitnorm um 387 Prozent. Seine Plackerei überzeugte die Partei, die ihn zum Helden der Arbeit, zum Vorbild aller Werktätigen stilisierte.

Die pure Menge des Geschafften begründete im Industriezeitalter den Heldenruhm. Henneckes Nachfolger interessiert der quantitative Output weniger. Selbst die Zeit, die die jungen Pioniere von heute mit ihrer Arbeit verbringen, taugt nur noch bedingt als Leistungsmaßstab. Stattdessen trugen sie in besseren Tagen, in der Euphorie von Aktienrausch und „New Economy“, den Börsenwert ihres Unternehmens wie eine Trophäe vor sich her - und inszenierten ihr Leben als Festival. Die „Tribal Workers“, Stammeskrieger im Kampf um Marktanteile in der atemlosen Informationswirtschaft, verschrieben sich ihrem Job als ganze Person. Den enormen Leistungsdruck vergoldeten sie sich als freudigen Lebensinhalt. Warum die Spielwiese verlassen - bei so viel „Fun“? Geschafft hatte man es, wenn man rund um die Uhr „Flow“ und „Happiness“ erlebte. In der Firma, wo sonst?

Startup war das Zauberwort einer angeblich neuen Zeit. Unter Hochschulabsolventen wie Studienabbrechern galt es zur Jahrtausendwende als schick, bei einer Gründerfirma zu arbeiten. Die Geschichte der digitalen Helden handelte vom schnellen Reichtum, vom Rausch der Innovation und von Arbeit mit Leidenschaft. Doch bekanntlich blieb sie ohne Happy End. Von der Bubble Economy, der Seifenblasen-Ökonomie, ist stattdessen die Rede, vom tiefen Fall der digitalen Überflieger. Vorbei der Traum, sich spätestens mit 35 zur Ruhe zu setzen. Der Aktienkurs ist im Keller, das Lottospiel verloren. Kostenlose Frühstücksbüffets oder Best Boys, die Privatautos warten und zu Hause die Kühlschränke füllen - das sind nur noch Anekdoten aus einer wilden Übergangsphase, nette Folklore für Berufsanfänger. Der kulturelle Mythos einer völlig anderen Arbeitswelt scheint entzaubert. Alte Werte triumphieren

über eine überaus erfolgreiche Jugendkultur, die die Börse für kurze Zeit zum Marktplatz der Illusionen, Phantasien und Erwartungen umfunktionierte. Aus den digitalen Helden sind die verspotteten Prügelknaben der Nation geworden. Statt der Wohlfühl-Ökonomie hat sich neue Nüchternheit durchgesetzt - und die Erkenntnis, dass durchaus nicht alles Fun ist. Ausgebrannt und um virtuelle sechsstellige Summen erleichtert lecken die Helden ihre Wunden.

Sog der Arbeit

Erste Rückblende: Fortbildung in der Computerbranche, kurz nach dem Millennium. Die Kurse am Neuen Markt sind in Schwindel erregende Höhen geklettert, obwohl die dort notierten Unternehmen ausschließlich Verluste erwirtschaftet haben. Mit glänzenden Augen schildern Vertreter der Softwarefirma Intershop ihren Alltag. Die relativ niedrigen Festgehälter, so erfahren die Zuhörer, seien überhaupt kein Problem. Aktienoptionen, so heißt es, haben manche Mitarbeiter innerhalb weniger Monate zu Millionären gemacht. Bis zu sechzehn Stunden am Tag verbringen sie dafür im Unternehmen. Kein Problem, denn „alles macht unheimlich viel Spaß“! Kürzlich hat die ganze Entwicklungsabteilung eine Auszeit genommen und gemeinsam ein Wochenende verbracht. „Ein schönes Hotel auf dem Land, wir sind spazieren gegangen und haben zusammen Sport gemacht. Natürlich haben wir auch über unseren Job geredet, warum denn nicht?“

Zum Modewort der Internet-Wirtschaft avancierte die „Community“ - ein Begriff, der ursprünglich aus der Schwulenszene stammt, auch wenn das den wenigsten Beteiligten bewusst ist. Man kennt sich, man hilft sich, man grenzt sich gegen die Mehrheitsgesellschaft ab, man schafft sich eine eigene Kleiderordnung, man vereinbart eigene Spielregeln: Die Community schweißt zusammen und spornt an. Ihre Mitglieder stört es nicht, dem Unternehmen vollständig zur Verfügung zu stehen. Sie beharren darauf, wie erfüllend ihr Job ist - und verbringen nahezu ihre gesamte wache Zeit, manchmal sogar die Nacht, im Betrieb. Dort dreht man ein verrücktes Ding, fühlt sich gut dabei und verdient in kurzer Zeit viel Geld.

„Yetties“ (Young entrepreneurial technocrats) lautete die passende, typisch US-amerikanische Abkürzung. Für die Turboarbeiter war die Firma Ersatzfamilie, Wohngemeinschaft und Freundeskreis in einem. Sie waren extrem leistungsorientiert, hoch flexibel, risikofreudig und vor allem auf sich selbst bezogen. Den negativ besetzten Begriff „Workaholic“ wiesen sie weit von sich. „Es geht ums Orgiastische, um Erfüllung“, formulierte ein deutscher Yettie: „Beruf kann wie Hochleistungssport sein.“ Erst die 80-Stunden-Woche macht definitiv high. Der Rausch der Karriere entfaltet eine mächtige Sogwirkung. Arbeit wird zum absoluten Lebensmittelpunkt, zum einzigen Halt, zur Droge. Der Entzug dieser Droge hat schmerzhafte Folgen.

Zweite Rückblende: Ein paar Monate sind seit der Veranstaltung über die digitale Ökonomie vergangen. Der Kurs der Intershop Communications AG ist innerhalb von zwei Tagen um 70 Prozent abgesackt. Der Nettoverlust eines einzigen Quartals, so hat Firmenchef Stephan Schambach eingestehen müssen, übersteigt den Umsatz des Unternehmens im selben Zeitraum. Der einstige Börsenliebling reißt den ganzen Neuen Markt in eine tiefe Krise. Nicht nur die Anleger fühlen sich vom Intershop-Management böswillig getäuscht. Auch die Stimmung unter den Mitarbeitern ist umgeschlagen. Von „Fun und nichts als Fun“ redet niemand mehr. Angestellte, die ihre Beteiligungen und Optionen auf stürmisch steigende Aktien als selbstverständlichen Teil ihres Gehaltes betrachtet haben, merken plötzlich, wie wenig sie

eigentlich verdienen. Und noch ein anderes, vorher völlig unbekanntes Gefühl macht sich breit: die Angst, den Job - und damit in der eigenen Wahrnehmung fast alles - zu verlieren. Die erzwungene Abstinenz von der Droge Arbeit lag jenseits der Vorstellungskraft.

Schlaflos im Schlafsack

Intershop-Gründer Schambach ist in Jena aufgewachsen - im Staat des SED-Idols Adolf Hennecke. Kurz nach der Wende baute er einen kleinen Computervertrieb auf. Mitte der 1990er-Jahre begann der Ex-Student der Labortechnik mit der Entwicklung von Software für den elektronischen Handel. Was folgte, war eine vielbejubelte ostdeutsche Tellerwäscherkarriere. Der einstige PC-Tüftler wurde zum Vorbild einer ganzen Unternehmergegeneration, zu einem Popstar des Internet-Zeitalters: zu einem modernen, einem digitalen Held der Arbeit.

Stephan Schambach gibt sich gerne bodenständig. Zwar zog er selbst nach San Francisco, als es mit seiner Firma steil nach oben ging. Doch den Kern der Softwareentwicklung beließ er im heimischen Thüringen. Der Intershop-Chef hat alte DDR-Traditionen in seinen persönlichen Lebensentwurf hinüber gerettet - der deshalb anders aussieht als der seiner westlichen Kollegen. Schon mit Ende 20 war Schambach dreifacher Vater. Auch wenn er seine Kinder selten sieht, weil er dauernd unterwegs ist, unterscheidet ihn das von den üblichen Yetties. Denn die sind kinderlos und widmen ihre ganze Kraft dem Geschäft. Zumindest auf dem Papier über Nacht reich geworden, hatten die neuen Helden nicht einmal Zeit, aus ihren Einzimmer-Apartments auszuziehen - so lautete der Tenor der märchenhaften Geschichten, die während des Aktienbooms überall zu lesen waren.

„Sleep camels“ (Schlafkamele) hießen in den USA jene hoch qualifizierten, rund um die Uhr tätigen Arbeitstiere, die am Wochenende versuchten, ein paar Stunden für die kommende Arbeitswoche vorzuschlafen.¹ „Schlaflos im Schlafsack“ überschrieb eine Wirtschaftszeitung ihren Bericht über fünfzig ausschließlich männliche Existenzgründer. Als „Boygroups“ charakterisierte der *Spiegel* die Unternehmen der Internet-Branche. „Lebensstile explodierten, da lagen haufenweise BMW-Kataloge und Bulthaup-Prospekte auf den Schreibtischen herum“, ließ der *Stern* einen „Dotcomler“ berichten. Wie bei jungen Bundesligaspielern hätten sich die Maßstäbe verschoben. „Hey, ich mach im Netz und hab Millionen“ sei „die neue Abschleppfloskel in Kneipenrevieren wie dem Hamburger Schanzenviertel, das von entnervten Mädchen schon der Web-Strich genannt wird“.²

Immer wieder knüpften euphorische Trendschreiber eine Verbindung zu Sport und Unterhaltung, Musikgeschäft und Popkultur: Die neuen Helden würden „jenen heute heftig umworbenen und gut bezahlten Fußball- und Showstars ähneln, die Gagen für bestimmte Events oder Ergebnisse erhalten anstatt gleichmäßiges Lohneinkommen“.³ Jungkapitalisten, die pizzaessend vor der Tastatur hocken und vor lauter Identifikation mit ihrer Arbeit nicht einmal eine dem Wert ihres Depots entsprechende Wohnung suchen können: Solche Siegermythen hatten von Anfang an mit der Wirklichkeit wenig zu tun. Der ungewöhnliche

1 Harald Düren/Michael Wiedemeyer, Zwischen Burnout und Dropout - Das Leben, ein Kunstwerk?, in: Jan Engelmann/Michael Wiedemeyer (Hrsg.), Kursbuch Arbeit. Ausstieg aus der Jobholder-Gesellschaft - Start in eine neue Tätigkeitskultur?, Stuttgart/München 2000.

2 Jochen Siemens, Aus der Traum, in: Stern, 17.8.2000.

3 Dagmar Deckstein/Peter Felixberger, Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können, Frankfurt/M. 2000.

Lebensstil der Internet-Boygroups wurde als Vorbild gerühmt, doch die Medien nahmen die Klischees ernster als die Akteure selbst. „Manche der jungen Millionäre mit ihren halbphilosophischen Sprüchen über „commitment“, „branding“ und „content providing“ gaben sich wie ironische Zitate der klassischen Kapitalisten, so, als nähmen sie ihre Rolle angesichts des Medien-Hypes selbst nicht ganz ernst“.⁴

Die Ikonen der Gründerzeit, die da angeblich eine Kulturrevolution anzettelten und ihre Ich-AG so überaus erfolgreich managten, bildeten stets eine kleine Minderheit. Die meisten Jobs in den Bereichen Medien und Information waren nie so lustvoll, spannend und ertragreich wie der jubelnde Blätterwald suggerierte. Viele Mitarbeiter der IT-Firmen machen nichts anderes als im klassischen Versandhandel geschieht: Sie schleppen Paletten oder füllen Pakete im Hochregallager, sie beantworten Mails im Vertriebszentrum oder schlagen sich im Callcenter mit Reklamationen herum. Modern ist an den Arbeitsverhältnissen in den „Backoffices“ bestenfalls die eingesetzte Technik; hinter den Kulissen wird in ganz traditioneller Weise geschuftet. Ständig wiederkehrende, körperlich anstrengende und auch noch langweilige Tätigkeiten stehen in scharfem Kontrast zu dem idealisierten Bild einer sauberen, auf Ideen und Kreativität aufbauenden Neuen Ökonomie.

Fröhliches Schaffen

Theodor Fontanes Bonmot „Wer schaffen will, muss fröhlich sein“ ist heute aktueller denn je. Der Beruf soll Hobbycharakter haben, er wird zum exklusiven Ort der Selbstverwirklichung oder gar zum ultimativen Kick. Die Arbeit in der Wohlfühl-Ökonomie macht Spaß, aber leider hört sie nie richtig auf. „Obsession and passion for the business“: Besessenheit und Leidenschaft im Geschäft fordert der Chef eines weltweit führenden Computerherstellers von seinen Mitarbeitern. Die Manager möchten das „Gold in den Köpfen“ schürfen. Sie haben sich das Ziel gesetzt, neben den rationalen auch die kreativen und emotionalen Potentiale ihrer Angestellten voll auszuschöpfen - und das möglichst rund um die Uhr. Selbst individuelle Eigenschaften oder moralische Qualitäten werden zum Bestandteil eines ökonomisch verwertbaren „Humankapitals“. Der ganze Mensch soll sich in den Dienst der Arbeit stellen, seine Energie vollständig dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Von „nahezu imperialistischen Ansprüchen des Managements an das Arbeitsvermögen“ spricht Gudrun Trautwein-Kalms, die eine ehemalige Mitarbeiterin von Bill Gates Software-Imperium zitiert: „Ideale Mitarbeiter waren solche ‚that ate, breathed, slept and drank Microsoft‘“.⁵

Die Firma wird zur Nestwärme liefernden Ersatzheimat, in der immer was los ist. Berichte über märchenhafte Arbeitsplätze begleiteten den märchenhaften Kursanstieg am Neuen Markt. Volle Obstschalen und Business Lunch all inclusive. Ständig nach oben tendierende Aktien als arbeitsbegleitendes Roulettespiel mit sicheren Gewinnchancen. Fröhliches Schaffen bis zum Anschlag, zwischendurch Meditation oder entspannende Qi-Gong-Gymnastik auf dem Dach, später die rauschende Party after work. Als Absacker Spielen oder Videogucken bis Mitternacht. Wer dann nicht mehr nach Hause will, für den stehen die Duschen und Betten im Sozialraum bereit. Am nächsten Morgen wartet wieder frisches Obst - und ein Haufen Arbeit.

4 Barbara Dribbusch, Märchen für alle, in: Die Tageszeitung, 4.1.2001.

5 Gudrun Trautwein-Kalms, Qualifizierte Frauen in neuen Arbeitsformen: Erfolge, Rollback - und neue Chancen, in: Brigitte Stolz-Willig/Mechthild Veil (Hrsg.), Es rettet uns kein höh'res Wesen. Feministische Perspektiven der Arbeitsgesellschaft, Hamburg 1999.

Nach der Börsendepression wurde es stiller um die glücklichen Malocher. Sie bekamen ganz normale Chefs vor die Nase gesetzt, aus war der Traum vom gleichberechtigten Zusammenarbeiten der Gründerzeit. Der Fun-Faktor aber blieb relativ hoch. Für die Telefonistin im Callcenter oder den einfachen Sachbearbeiter im elektronischen Versandgeschäft galt das zwar nie. Doch andere Mitarbeiter der Informationswirtschaft haben durchaus Chancen, einen persönlich bereichernden Job zu finden. Sich im Beruf lustvoll zu „verlieren“, ist nicht mehr das zweifelhafte Privileg von Künstlern oder Führungskräften. Ganz normale Leute geraten in den Sog der Arbeit. Freie Zeit außerhalb der Firma empfinden sie nur noch als lästige Unterbrechung eines möglichst dauerhaften Glücksgefühls. Dennoch handelt es sich um kein reines Sucht-Phänomen. Das gesteht sogar eine Broschüre der IG Metall ein, die das sanfte Regiment der neuen Unternehmenskulturen kritisiert. Selbstständiges Arbeiten werde als „begeisternde Möglichkeit, die eigenen Kräfte zu erproben“ geschätzt, heißt es da: „Hier entwickelt sich eine Dynamik, die den ganzen Menschen ergreift und der man sich kaum entziehen kann.“

Die kulturellen Muster, denen die digitale Ökonomie in ihrer Anfangsphase folgte, erinnern an die theoretischen Entwürfe nie ganz verstummter Utopisten - aber auch an die hedonistische Jugendkultur und die praktischen Versuche eines „alternativen“ Wirtschaftens in den 1970er- und 1980er-Jahren. Beide Unternehmenstypen starteten in billigen Garagen, Lofts oder Großwohnungen, wollten ihre konkrete Utopie in einer Nische wachsen lassen. Beide Firmenkulturen nahmen für sich in Anspruch, mit den festgefahrenen Verhaltensmustern der Geschäftswelt zu brechen. Sie wollten Selbstständigkeit statt Abhängigkeit, legten großen Wert auf Wir-Gefühl und Teamgeist, auf flache oder gar nicht erst vorhandene Hierarchien. Die bürgerliche Trennung von Privatem und Öffentlichkeit schien aufgehoben, Arbeit und Leben sollten eine Einheit bilden. Zur Kehrseite der (nicht nur zeitlichen) Selbstbestimmung wurde eine nahezu vollständige Verfügbarkeit. Die damit verbundene Selbstausbeutung nahmen die alternativen Aktivisten bewusst in Kauf; sie akzeptierten auch niedrige Gehälter, um „anders“ arbeiten zu können. Die Belegschaften der neuen Gründerfirmen registrierten ihre nicht besonders üppige Entlohnung häufig erst, als der Wert ihrer Aktienpakete ins Bodenlose abrutschte.

Eine eigenartige Kombination aus Effektivitätsdenken und emanzipatorischen Werten prägte die Gründerzeit am Neuen Markt. Euphorisch feierten manche die Dotcoms als eine Art revolutionäre Bewegung: „Die informationstechnologische Revolution hat halbbewusst in der materiellen Kultur unserer Gesellschaften den libertären Geist verbreitet, der in den Bewegungen der 1960er-Jahre geblüht hatte“, schreibt Manuel Castells.⁶ Ganz in der Tradition ihrer kulturellen Vorläufer wollten sich die Mitarbeiter im Beruf selbst verwirklichen, verknüpften dies aber mit einer ausgeprägten Profitorientierung: Verdient ganz nebenbei auch noch viel Geld! Werdet euer eigener Unternehmer! Seid stets bereit zu lernen! Aus dem alten linken Ideal, sich lebenslang weiter zu entwickeln, wurde ein „neoliberaler Imperativ“⁷: Erneure dich, arbeite an dir - aber so, dass es sich lohnt! Permanente Selbstoptimierung hieß das Ziel - zum Wohle der Firma, des Börsenkurses und der eigenen Persönlichkeit.

6 Manuel Castells, *Das Informationszeitalter*, Band I: Die Netzwerkgesellschaft, Opladen 2001.

7 Barbara Dribbusch, *Wir sind alle Unternehmer*, in: *Die Tageszeitung*, 27.10.2000.

Opferfest

In ihrer Gründerzeit war die Internet-Wirtschaft voll von Quereinsteigern, Studienabbrechern und Autodidakten. Die jungen Turboarbeiter glaubten an die Unbeschränktheit ihrer Ressourcen. Wer Karriere machen wollte, musste sich im Job beweisen, solange er noch voller Energie und bei guter Gesundheit war. Erst die Kurzfristigkeit der Lebensplanung ermöglichte das ständige Schuften am Limit. Die „Suche nach den Grenzen der persönlichen Belastbarkeit und Hingabe an die Firma“ prägte die ersten fünf Berufsjahre, beobachtet der Berliner Industriosoziologe Ulf Kadritzke. Für Freunde, Reisen und Hobbys bleibt in dieser Phase wenig Zeit. Alle Energie und Begeisterung fließt in die Arbeit; die Karriere wird zum „Opferfest des Privatlebens“ verklärt. „Erst allmählich“, so Kadritzke, „wächst das Gefühl, es auf Dauer nicht mehr zu schaffen, unmerklich, aber unaufhaltsam“.⁸

Den anstrengenden Aufbau einer eigenen beruflichen Existenz als „Herausforderung“ zu beschönigen, gehört zu den Inszenierungen eines in vielen Unternehmen nach wie vor gepflegten Jugendkultes. Doch rund um die Uhr auf Droge sein, zehrt aus. Nach ein paar Jahren Arbeit wie im Rausch sieht der Yettie ganz schön alt aus. Auch Softwareentwickler oder Webdesigner kommen in die Jahre, und auch sie wollen es zu Hause besser machen als ihre Väter. Spätestens mit der Gründung einer eigenen Familie - in welcher Form auch immer - zeigen sich die Grenzen von Bastelexistenz und endlosem Schuften. Private Interessen und Verpflichtungen, egal ob es sich um die Versorgung von Kleinkindern oder die Pflege von alten Menschen handelt, passen nicht zur einseitigen Orientierung am Beruf. Wo die Firma zum Familienersatz mutiert, hat eine richtige Familie kaum Platz.

Wer sich gelassen zurücklehnen und seine Karriere (soweit es eine geworden ist) genießen will, zahlt einen hohen, auch materiellen Preis. Das Privileg des hedonistischen Rückzugs in einer späteren Lebensphase bleibt denen vorbehalten, die finanziell vorgesorgt haben. Viele Mitarbeiter der jungen Gründerfirma haben im Glauben an die Illusion geackert, sie könnten sich genau das später leisten. Sie waren bereit, für begrenzte Zeit ruinös mit ihren psychischen und körperlichen Kräften umzugehen - weil sie davon ausgingen, später von ihrem Vermögen leben zu können. Doch die hochfliegenden Träume platzten, der Aktienkurs der Unternehmen am „Neuen Markt“ sackte auf unter zehn Prozent des Höchststandes ab. Dotcom wurde zum Schimpfwort; wer nicht gleich entlassen wurde, spürte zumindest, wie sich das Betriebsklima verschlechterte. Plötzlich beklagten viele ihre langen Arbeitszeiten und stellten erstaunt fest, dass sie eigentlich nie Urlaub gemacht hatten.

Solange es immer nur aufwärts ging, waren die hohen Belastungen scheinbar kein Problem. Die Warnungen von Medizinern und Arbeitsschützern blieben unbeachtet. Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen verhinderten eine realistische Sicht auf die eigene Situation. Dann entpuppten sich die Aktienoptionen als eine relativ riskante Form der Geldanlage, die mit einem sicherem Einkommen wenig zu tun hatte. Ein tariflich garantiertes Monatsgehalt galt den gefallenen Helden nicht mehr als spießig. Und immer häufiger machten sie die Erfahrung, dass sich darüber gemeinsam besser verhandeln ließ - wie über freie Tage, bezahlte Fortbildungen oder Bonuszahlungen auch. Gewerkschaften werden seither ernster genommen, Betriebsräte gegründet: Der klassische Solidargedanke hielt Einzug in die digitale Ökonomie.

8 Zit. nach Bärbel Kerber, Arbeiten bis zum Umfallen, in: Psychologie heute 11/2000.

Popkulturelle Hochstapelei

Das Ende der popkulturellen Hochstapelei bedeutet nicht das Ende der ganzen Branche. Die voreiligen Abgesänge waren genauso unbegründet wie der ekstatische Jubel zuvor. Die Party ist nicht vorbei, die Partygäste haben nur stark übertrieben. Umsatz und Mitarbeiterzahl wachsen langfristig weiter, weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit gründen sich neue Startups - denen trotz guter Geschäftsideen manchmal das Kapital fehlt, weil niemand in sie investieren will. Die Internet-Dienstleister der ersten Generation haben sich auf niedrigem Niveau stabilisiert, integrieren sich in die „alte“ Wirtschaft und hoffen auf bessere Zeiten. Mancher Kleinbetrieb „verkaufte“ sich rechtzeitig an ein traditionelles Unternehmen; Medienriesen wie Bertelsmann oder Softwarekonzerne wie SAP nutzten die Gunst der Stunde und verstärkten sich mit qualifizierten Leuten. Der ökonomische Alltag kehrte ein: Bei Auftragsplanung, Kostenkalkulation oder Personalführung setzten sich die üblichen Methoden und Instrumente durch: Sparsamkeit, Controlling, gründliches Abwägen von Chancen und Risiken. Zugleich kehrten die Hierarchien zurück: Es gibt wieder Vorgesetzte und Abteilungsleiter, Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungen. Selbst die Kleiderordnung ist wieder uniformer geworden: Anzüge oder zumindest schwarze Rollkragenspullover haben Jeans und T-Shirts abgelöst.

Zum zweiten Mal ist damit der Versuch einer anderen Arbeitskultur gescheitert. Mit dem von ihnen einst propagierten neuen Lebensstil wollen die Gründer plötzlich nichts mehr zu tun haben - auch dieser radikale Schlussstrich unter die eigene Vergangenheit verbindet sie mit ihren alternativen Vorläufern. Dennoch schlurften die einstigen Helden keineswegs griesgrämig durch die Flure der Arbeitsämter. Sie umgeben sich nur nicht mehr mit der Aura des alternativen Hippie-Kapitalisten. Wo sie Unterschlupf fanden, brachten sie ihre Ideen und Erfahrungen mit. Bestimmte Elemente ihrer Arbeitskultur haben auf diese Weise überlebt. Selbst Fitnessraum und kostenloser Friseur sind nicht vollständig verschwunden. Große Konzerne nutzten die Gelegenheit, ihre schwerfälligen Organisationsstrukturen aufzubrechen - und schufen Netzwerke kleiner, möglichst selbstständiger Einheiten. Die Mitarbeiter haben Freiräume für eigene Ideen und tragen zugleich mehr Verantwortung im Teamprozess. Berufliches und Privates vermischen sich weiterhin, mit allen Vor- und Nachteilen. Zwar sind die Arbeitszeiten weniger ausufernd als in der aufregenden Anfangsphase. Nach zehn Uhr abends noch in der Firma zu sein, gehört nicht mehr zum guten Ton. Doch der Anspruch auf weitreichende Verfügbarkeit besteht nach wie vor und lässt wenig Raum für Interessen außerhalb von Erwerbsarbeit.

Nach dem Ende der Dotcom-Hysterie nahm wie in anderen Wirtschaftszweigen die Auflösung der stabilen Arbeitsverhältnisse zu. In der Gründungsphase wollten die Unternehmen wichtige Mitarbeiter möglichst eng an sich binden: Sie boten feste Verträge und Extras wie Beteiligungen. Zentrale Kompetenzen wollte man im eigenen Hause vorhalten, bis sich die Entwicklungsprozesse normalisiert und neue Standards herausgebildet hatten. Seit sich die überlebenden Firmen etabliert haben, lagern sie verstärkt bestimmte Tätigkeiten an unabhängige Dienstleister aus. Den Kernbetrieben arbeiten kleine hochspezialisierte Zulieferer netzwerkartig zu. Aus der Sicht der Auftraggeber hat das fast nur Vorteile: (Schein)Selbstständige sind flexibler, sie brauchen keinen Schreibtisch im Unternehmen, und sie werden nur so lange bezahlt, wie sie wirklich gebraucht werden. Es war nett mit Ihnen, danke!

Für die wachsende Zahl der „freien“ Mitarbeiter beginnt damit ein Balanceakt zwischen bewusst gewähltem Unternehmertum und riskanter Abhängigkeit. Viele von ihnen wünschen sich eine durchaus strukturierte und nicht zu flexible Arbeit. Andererseits hoffen sie,

dass sich in den neuen handwerksähnlichen Strukturen Nischen entwickeln können, die einen anderen Lebensstil zulassen. Die Projektarbeiter suchen ein auf sie zugeschnittenes und bisweilen höchst riskantes Gleichgewicht - zwischen ihrem Beruf und einem Privatleben, das seinen Namen wieder verdient.