

Das Verschwinden monogamer Arbeit

Peter Gross

Familie und Beruf galten lange als letzte Sicherheitsgaranten des modernen Menschen. Die Multioptionsgesellschaft, Signum einer gesteigerten Fortschrittsdynamik, hat nicht nur Ehe und Familie erfaßt und die Beziehungen zwischen den Geschlechtern und Generationen von zeitlich begrenzten Wahlmöglichkeiten und Entscheidungszwängen abhängig gemacht. In Analogie und Unterschied zu aktuellen Veränderungen in der Familienwirklichkeit ist in der Erwerbswirtschaft, besonders auf Arbeitnehmerseite, die traditionelle Bindung an einen Beruf und einen Arbeitsplatz noch immer Leitnorm. Diskutiert wird, welche Chancen und Risiken aktuelle betriebswirtschaftliche Konzepte, besonders die Idee des Portfolio, für die Arbeitnehmer eröffnen.

1 Verflüssigung

Der Beruf ist, wie die monogame Ehe, zwar nicht eine frühe, sondern eine späte Konstruktion des Christentums. Luther löst den Beruf aus dem biblischen Kontext und deutet den Sinn der Berufung ins Weltliche um. Nicht mehr nur der priesterliche Dienst, jede berufliche Tätigkeit wird zum Dienst an Gott erklärt. Etwas Priesterliches rutscht in jeden Einzelnen hinein. Diese Weihe macht die Persistenz des Berufsbegriffes aus. Die radikale Umdeutung des überkommenen Berufsbegriffes in eine allgemeine Berufspflicht, die der Erwerbstätige gegenüber dem Inhalt seiner beruflichen Tätigkeit empfinden soll, ist, so Max Weber in seiner klassischen Studie „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“, für die Dynamik des frühen Kapitalismus konstitutiv. In Kombination mit der asketischen Ethik des Calvinismus erzeugt sie rastlose und ergebnisorientierte Unternehmer auf der einen, gehorsame und tüchtige Arbeitnehmer auf der anderen Seite. Der Arbeitnehmer ist gewissermaßen das weibliche, der Unternehmer das männliche Äquivalent zur patriarchalischen monogamen Ehe (vielleicht ein später Reflex dieser frühen Konstruktion des Christentums!). Beide Seiten fügen sich, wie Mann und Frau in der Ehe unter dem wachsenden Auge Gottes, einem Arbeitsvertrag, der die Berufstätigkeit auf Dauer stellt und gleichzeitig die Fürsorge des Unternehmers und die Treue des Arbeitnehmers als komplementäre Pflichten festschreibt.

Entgegen Max Webers Prophezeiung, daß sich die Arbeitswelt verhärtete und in ein stählernes Gehäuse der Hörigkeit verwandle, haben sich Erwerbswirtschaft und Arbeitsverhältnisse in einer geradezu schwindelerregenden Weise verflüssigt und flexibilisiert. Große Unternehmen teilen sich und verschwinden in zeltartigen Strukturen. Die Fluktuationsrate der Unternehmen erhöht sich durch die rasant steigende Anzahl von Existenzneugründungen (und der sich daraus ergebenden hohen „Säuglingssterblichkeit“) und Betriebsschließungen. Das Handelsregister vermag der hohen Turbulenz kaum mehr zu folgen.

Eine Berechnung der Lebensdauer oder der mittleren Lebenserwartung von Unternehmen ist schon erschwert dadurch, daß Geburt und Tod von Unternehmen nicht mehr klar definierbar sind.

Auch die Produktlebenszyklen verändern sich drastisch. Swatch wirft Saison für Saison eine neue Kollektion auf den Markt. Die Lebensphasen werden kürzer, das Marktgeschehen hektischer. Das Betriebsklima ist nervös, es herrscht, angesichts der immer schnelleren Moden und Trends (sobald die ersten Analysen von Techno erscheinen, ist Techno tot) eine Atmosphäre dauernder Selbstalarmierung. Der Puls der Marketingabteilungen beschleunigt sich. Haben sie ein Konzept, eine Strategie, ein Logo für ein Produkt entworfen, sich auf eine Zielgruppe eingestellt, ist diese schon wieder verschwunden. Die Scheiben sind, wie beim Schießen, wenn zu lange justiert wird, bereits weg, wenn man schießen will.

Sekundiert wird diese Verflüssigung der Arbeitswelt durch eine sich ebenfalls beschleunigende Neuerfindung von Rezepturen für die Unternehmen. Im Zeichen fortschreitender Internationalisierung und Globalisierung werden in immer rascherer Folge Vorschläge und Elixiere für eine Neustrukturierung und eine Neuformierung der Unternehmen breitenwirksam angepriesen und anstrengende Fitneßkuren, etwa unter dem Schlagwort des „Leanings“, angemahnt. Nicht nur die strategische Ebene wird durchforstet und durchgekämmt, sondern auch die organisatorische. Geradezu postmodern mutet, im Zeichen einer dynamischen Unternehmensbetrachtung²⁰, die Ersetzung eines dichotomisch operierenden organisatorischen Denkens durch eine relativistische und pluralistische Denkweise an. Es gibt nicht mehr die richtige Organisationsform, sondern nur noch die auf bestimmte lebenszyklische Phasen passende⁹.

Von besonderer Bedeutung für eine zeitgemäße Unternehmensstrategie ist die Portfolio-Theorie, wie sie in den letzten Jahren verfeinert und mit dem sog. Anspruchsgruppenmanagement (Stakeholder-Management) ver-

knüpft worden ist. Danach steht nicht mehr die Erringung von Wettbewerbsvorteilen im Zentrum der strategischen Führung, sondern die Ausschöpfung aller internen und externen Potentiale zum Zwecke einer langfristigen Wertsteigerung. Das Marktpotential reduziert sich auf ein Nutzenpotential unter anderen. Dazu kommen strategische Erfolgspotentiale wie Beschaffung, Logistik, Human Resources, Organisation, Joint-Venture-Optionen und dergleichen mehr, deren Nutzen wiederum lebenszyklisch abgewogen und mit entsprechenden Schwerpunkten, je nach Markt und Unternehmenssituation, eingesetzt werden kann. Das „Stakeholder“-Konzept besteht darauf, daß sich die Unternehmen, wenn sie ihren Unternehmenswert längerfristig steigern wollen, sich nicht nur mit ihren Kunden und allenfalls mit den Zulieferern abgeben dürfen, sondern alle für die längerfristige Entwicklung und Steigerung des Unternehmenswertes relevanten Gruppen, gerade und insbesondere auch die Feinde der Unternehmung, anhören, in ihren Ansprüchen ernst nehmen, lieben und (etwas zynisch gesagt) managen sollten: *Shell*, so der neueste eklatante Fall, wo dies nicht gelungen ist, hätte „Greenpeace“ einen Sitz im Verwaltungsrat gewähren sollen.

Schließlich und endlich gehört zu einer modernen Unternehmensstrategie, daß sie sich nicht mehr nur auf ihre Produkte und deren Produktion beschränkt, sondern – um sich gegen die Marktturbulenzen abzusichern – ein klug diversifiziertes Portfolio von Geschäftsfeldern akkumuliert, das ebenfalls, je nach Markt- und unternehmerischer Situation, wie ein Kartenspiel anders oder neu gemischt werden kann. Der Hersteller von Zigaretten muß nicht unbedingt auch Entwöhnungstabletten herstellen, aber er kann im Finanz- und Immobilienmarkt Geschäftsfelder suchen, ein Beratungsunternehmen oder gar eine eigene Bank aufziehen, etc. Wie leicht einsehbar, resultieren Portfolio-Strategien aus einer turbulenten Marktsituation, in der es zu riskant wäre, alles auf eine Karte zu setzen.

Genau genommen handelt es sich bei allen Portfoliostrategien um Absicherungsstrategien gegen die prinzipielle Riskanz der Multioptionsgesellschaft. Diese rührt daher, daß mit der Erhöhung der Kontingenz (der Wahlmöglichkeiten) einerseits, dem abnehmenden Selektionsdruck von Traditionen andererseits, die von der Aufklärung herbeigewünschte und herbeigehoffte Situation, daß Mut aufzubringen sei, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen, und zwar angesichts gesellschaftlich eröffneter Wahlmöglichkeiten, nicht über Nacht, aber überall in einer Art und Weise verwirklicht worden ist, daß naturgemäß derzeit ebensosehr von einer geistigen Orientierungslosigkeit die Rede ist, von Menschen, die, weil sie nicht mehr wissen, was sie sollen, auch nicht mehr wissen was sie wollen, wie es der österreichische Psychiater *Viktor R. Frankl* einmal ausgedrückt hat. Prinzipiell riskant sind freie Entscheidungen darum, weil in the long run das, wofür man sich entschieden hat, sich, und das ist das einzige, was in einer dynamischen Betrachtung sicher ist, sich nicht als die in jeder Hinsicht optimale

Entscheidung herausstellt bzw. herausstellen kann. Denn was im Zeitpunkt A die richtige Wahl war, ist sie im Zeitpunkt B möglicherweise und in den Zeitpunkten C, D, E bis X mit Sicherheit nicht mehr. Ein auf alle Zeiten richtiges Handeln gibt es nur, wenn feste Gewißheiten bestehen, was richtiges (gutes, moralisches) Handeln ist. Sobald Wahlmöglichkeiten vorhanden, und selber zu entscheiden ist, ist die Entscheidung riskant.

Nicht riskant sind Entscheidungen über ein Tun und Lassen, das aus festen Gewißheiten (wie *Kant* sagen würde: unmündig) heraus handelt, oder das sich der unbezweifelten Autorität einer Anleitung oder eines Befehls bedient, also lediglich ausführt. Es ist naheliegend, die prinzipielle Riskanz einer in eine unsichere und sich immer schneller ändernde Zukunft hineinreichenden Entscheidung, deren Rationalität früher oder später (man denke z.B. an das *Thomas-Theorem*, das besagt, daß eine rationale Entscheidung, von vielen getroffen, zu einer irrationalen werden kann) abbröckelt oder sich sogar ins Irrationale verkehrt, durch Portfoliostrategien abzumildern. Die Hoffnung, daß sich die Riskanz einer Entscheidung mittels einer Erhöhung der Korrekturfähigkeit durch ein Portfolio verringern könnte, ist schließlich (wie vieles im Leben) die ins Berechenbare gebrachte Bauernweisheit, daß man mit Vorteil nicht alle Eier in den gleichen Korb legt.

Lebenspraktisch ist die Portfoliostrategie eigentlich überall und wo man hinsieht verwirklicht. Im Kühlschrank und in der Vorratskammer lagern Vorräte für wechselnde Bedürfnisse. Im Kleiderschrank warten Kleider für unterschiedliche Anlässe. Im Schuhkasten stapeln sich Schuhe für unterschiedlichstes Wetter und unterschiedliche Gang- und Sportarten. Am Wochenende und für den Abend erwarten uns unterschiedliche Programme und Programmzeitschriften, die uns über unterschiedliche Angebote unterrichten. Wir verfügen über ein Portfolio von Freund- und Bekanntschaften, die sich je nach Anlaß mehr oder weniger originell zusammenstellen lassen, und für die wir, sofern sie sich in ihrem Portfolio für den betreffenden Abend etwas anderes überlegt haben, Ersatzkandidaten im Kopf haben.

So ist die Portfoliostrategie in letzter Konsequenz eine Versicherung gegen das selbstgewählte Unglück, und jede Wahl bedeutet ein mehr oder minder großes selbstgewähltes Unglück. Die Antizipation der Situation, wo die nicht gewählten Möglichkeiten wie ein Schattenreich von Toten sich zurückmelden und mir ins Ohr flüstern: „Hättest Du damals mich gewählt“, bezeichnet den Ursprung aller Portfoliostrategien bis hin zu modernen Anlagefonds, in denen eine kluge Anlagenbetreuung vorgenommen wird.

2 Abschied von der Monogamie

Ungeachtet dieses Wandels hat sich die überkommene Berufsidee und die monogame Vorstellung von Erwerbsarbeit in einer eigentümlichen Weise gehalten, ja der Verflüssigung der Arbeitswelt entgegengestellt. Die Unter-

nehmen sind zwar energisch, wenn nicht autistisch mit sich selbst beschäftigt: Hierarchien werden abgebaut, Prozesse verflüssigt, Strukturen flexibilisiert. Lean Management und Reengineering haben die Unternehmen weltweit verändert. Schöngestisch ist auch vom Mitarbeiter die Rede, von seinen Potentialen und seinem Intrapreneurship. Arbeit blieb und bleibt indes in einer doppelten Weise *monogam kodiert*; als lebenslängliche Bindung an einen erlernten Beruf einerseits und an einen vollzeitlichen Arbeitsplatz in einem Unternehmen andererseits. Die Definition von Beruf und Arbeit verharrt träge in der *alten Gußform*. Von einem Paradigmenwechsel der Arbeit, etwa im Sinne eines „Reengineering the Work“ oder einer „Wertsteigerung“ des Arbeitsvermögens durch ein diversifiziertes Portfolio von Erwerbstätigkeiten und -möglichkeiten sind die Überlegungen zur Zukunft der Arbeit weit entfernt.

Helmuth Schelsky paraphrasierend müßte man den Beruf und die Familie nicht die beiden letzten großen Sicherheiten nennen, die dem modernen Menschen verblieben sind, sondern zwei große Unsicherheiten, gerade weil sie monogam kodiert sind. Es ist nicht uninteressant, Familie und Beruf bezüglich ihrer Entwicklung einmal miteinander zu vergleichen. Was die Familie und insbesondere die Ehe betrifft, hat sich die Situation unübersehbar gewandelt. Die im christlichen Abendland relevante und bis in die Moderne nachwirkende institutionelle Form, wie sie bei der Zeugung, Pflege und Erziehung der Kinder zu erfolgen habe, ist die Monogamie, die lebenslängliche Monogamie. Die auf einen Partner, auf Lebenslänglichkeit und Unscheidbarkeit angelegte Institutionalisierung der Ehe hat, wie immer sie in früheren oder anderen Kulturen auch verbreitet war, im frühen Christentum eine machtvoll unterstützte und Legitimierung gefunden, ob diese nun ihren Ort in einer christlichen Theorie der Enthaltsamkeit und Begrenzung findet¹⁹ oder in der Achtung vor der Frau¹. Die unauflösliche Ehe stand im Gegensatz zu Modellen, die ihr in der römischen Zeit vorangingen, und in denen zumindest dem Mann das Recht eingeräumt wurde, die Verbindung aufzulösen und eine neue einzugehen, wo aber auch verheiratete Frauen sich, als das römische Imperium sich dem Ende zuneigte, Liebhaber halten durften.

Die in der Postmoderne vervielfältigten Verehelichungsmöglichkeiten und die mit ihr zusammenhängenden Traditionen ähneln nicht nur bezüglich der zeitgemäßen, ziemlich chaotischen Beziehungskisten den letzten Tagen des römischen Imperiums. In einer witzigen, fast schon etwas ironischen Impression einer Heiratsschule (NZZ, 13./14. Mai 1995), wo im Angesicht einer Vielfalt von Heiratsmöglichkeiten ein Heiratsskizzenbuch durchexerziert wird, findet sich folgendes Statement des Vertreters einer Hochzeitskleiderkette: „Die Großmutter heiratete noch in Schwarz; heute ist alles möglich, selbst im Taucheranzug unter Wasser“. Wenn man so will, war die Heirat in Schwarz die große Erzählung, sie war selbstverständlich, und man hielt sich daran. Etwas weniger selbstverständ-

lich war dann die Heirat in Weiß; schon Adolf Guggenbühl bemerkt in seinem gerade neu aufgelegten, 1966 erstmals erschienenen Schweizerischen Knigge. „Wenn ... vier, fünf Bräute im weißen Kleid und Schleier nebeneinander sitzen (im Standesamt), so hat das, wenn nicht etwas Lächerliches, doch zumindest etwas Ärgerliches“. Und heute natürlich, jedermann weiß es, *alles ist möglich, nichts ist unmöglich*; den schönsten Tag im Leben kann man feiern, wie man will, wo man will, wann man will und in was man will, zumindest prinzipiell – lauter kleine, individuell aneignbare Erzählungen. Der *Abschied vom Prinzipiellen*, so der Titel einer bekannten Aufsatzsammlung Odo Marquards, war eben gar kein Abschied vom Prinzipiellen, sondern die Ersetzung eines Prinzips durch ein anderes, die Ablösung einer Meistererzählung durch eine neue Meistererzählung, deren Programm nicht nur die Optionierung von Selbstverständlichkeiten beinhaltet, sondern – und das ist der *dritte* Bezugspunkt der geltenden Metaerzählung – eben auch den *Abschied*, stärker: die gewollte *Verabschiedung* von überkommenen Gewißheiten und Selbstverständlichkeiten beinhaltet.

Und diese betrifft nun insbesondere die Institution der monogamen Ehe. Noch ist nicht alles möglich wie beim Hochzeitskleid. Polygamie ist, obwohl die arabischen Angestellten der Welthandelsorganisation in Genf diese gestattet bekommen haben, weder kirchlich noch gesetzlich zugelassen. Zweifellos wird indes auch diese kleine Erzählung aus einer ehemals entfernten, nun aber drei Flugstunden nähergerückten Kultur der großen Erzählung einer unendlichen Steigerung der Möglichkeiten einverleibt werden. Ehescheidungen und Wiederverheiratungen sind – in modernen Gesellschaften – keineswegs mehr unmoralische Verhaltensweisen. (Im Gegenteil, fast macht es den Anschein, als sei die monogame Ehe angesichts ihrer breitenwirksam verkündeten Schwierigkeiten vielleicht nicht unmoralisch, aber zumindest als Relikt vergangener Zeiten ein Ausnahmefall, ja fast unglaublich.)

In der Bundesrepublik und in der Schweiz wird jede dritte geschlossene Ehe geschieden, in den USA jede zweite, in der farbigen Bevölkerung sind es unterdessen acht von zehn Ehen. Die aus Scheidungen und Wiederverheiratungen resultierenden multiplen Elternschaften haben für die Kinder, die von einem der Partner von Ehe zu Ehe mitgenommen werden, umstrittene Folgen. Sie kompensieren indessen möglicherweise die über die Verkleinerung der Familien verlorengegangenen Verwandtschaften. Statt zehn Geschwister bekommt ein Kind über Scheidungen und Wiederverheiratungen vielleicht zehn Stiefgeschwister und möglicherweise bis zu zehn Eltern bzw. Stiefeltern. Den gleichen Effekt erzielen Schwangerschaften mittels jener Reproduktionstechniken, die im heterologen System operieren (also mit anonymen Keimzellen). Beim Hochzeitskleid ist alles möglich, bei der Verehelichung ist der Formenreichtum noch beschränkt. Immerhin sollte man sich vergewissern, daß die Homosexuellenehen, deren erste eben in der Schweiz nicht eigentlich kirchlich,

aber in der Kirche, wenn auch ohne Segen der Kirche, vollzogen worden ist, vor wenigen Jahrzehnten noch undenkbar waren. Eine Frage der Zeit wird es auch hier sein, bis diesen Ehen (z. B. über Bauchhöhlenschwangerschaften) Kinder entsprossen. Eine aufgeschlossene Bevölkerung wird – ganz dem Dehnungs- und Weitungsprogramm einer offenen Gesellschaft entsprechend – auch kuriose und bizarre Dehnungen beklatschen.

Das kleinste Detail spiegelt den immer gleichen Vorgang. Sofern die Partnerschaft oder Lebensgefährtschaft in Weiß oder Schwarz, mit Schleier oder im Tauchanzug zustandekommt, stellt sich z. B. nicht nur die Frage, ob man Kinder möchte oder nicht, sondern *wieviele und wie*. Unter dem Motto „Nothing is unconceivable“ hat der Kinofilm „Junior“ mit *Arnold Schwarzenegger* breitenwirksam diesbezügliche Möglichkeiten dargestellt. Gleichwohl, die überkommene, über Jahrtausende *gewisse* und selbstverständliche, und man kann wohl sagen „*natürliche*“ Art und Weise, Kinder zu bekommen, wird durch den Fortschritt ebensowenig zerstört, wie die Heirat in Schwarz der Vergangenheit angehört. Sie verwandelt sich vielmehr in eine Handlungsmöglichkeit unter anderen. Die Gen- und Reproduktionstechnologien transformieren natürliche bzw. biologische Gewissheiten in realisierbare Möglichkeiten. Das ist der Gang der Dinge. Die überkommenen, archaischen Formen der Reproduktion verschwinden nicht, sie werden eingestellt in einen Verweisungszusammenhang von Möglichkeiten, deren einschlägigste sie heute noch, aber vielleicht bald nicht mehr sind.

Eben dasselbe gilt für die Heirat in Schwarz. Nur sind bezüglich kultureller Bestände (und nicht biologischer Gewissheiten) die Kräfte der Verwandlung subtiler. Es handelt sich nicht um eine technische Überlistung der Natur, sondern um die reflexive Vergegenwärtigung von *Kultur*. Wie diese wiederum zustande kommt, ist angesichts der Multikulturalisierung der Gesellschaft unschwer einzusehen. Letztlich wurzelt sie in der Aufklärung. Aufklärung nimmt Abschied. Aufklärung ist aber auch eine *kriegerische* Vokabel. Es sind feindliche Ziele auszumachen, zu kartographieren und zu vernichten. Die Aufklärung im philosophischen Sinne ist gegenüber den, wie *Simmel* es nannte, verrosteten Ketten des Standes, der Herkunft und des Geschlechtes, gegenüber jeder Art von gewisser und nicht hinterfragter Einbettung unduldsam und gefechtsbereit. Ihre Waffe ist die Reflexion. Sie bettet die Kostgänger der Moderne aus und fordert sie auf, Bettstatt und Laken, in das man sich, wenn es kalt wird, einschmiegen kann, selber zu wählen.

Auch die Wahl der für das eigene Leben maßgebenden Erzählung ist weitgehend dem Belieben anheimgestellt. So weitgehend, daß auch die Heirat in Schwarz möglich ist. Man kann sich, nach einem Kurs in der Hochzeitsschule, dafür entscheiden. Wie die Dame in Schwarz bleiben die überkommenen, großen Erzählungen. Die Moderne hat ein gigantisches Gedächtnis. Nichts verschwindet; alle imaginierten und objektivierten Möglichkeiten historisch

bekannter Kulturen samt ihren Handlungsmöglichkeiten erscheinen umgeschmolzen, als Optionen, auf den Regalen der Moderne wieder. Die Moderne dehnt sich, öffnet sich, will sich weiten, den endlosen Möglichkeiten endlos neue hinzufügen. Die entscheidungsoffenen Spielräume nehmen in jeder Hinsicht, nicht nur bezüglich der Partnerschaften zu. Aber es bleibt möglich, eine konventionelle Erzählung, z. B. die monogame, auf Unscheidbarkeit angelegte alte zu wählen. Sie ist keine überkommene Gewissheit mehr, sondern eine der Möglichkeiten, für die man sich entscheiden kann, und die vielleicht auch in the long run sich bewährt.

3 Portfolio-Arbeit

Ganz anders nun die Erwerbsarbeit. Wie immer die Verheiratung mit einem Betrieb (das japanische Clan-Modell für die Kernbelegschaften ist ein noch funktionierendes Beispiel) hierzulande angestrebt wird, sie ist verlorene Vergangenheit. Auch in Japan, wo die traditionelle Familie die Großindustrie modelliert hat, und eine Art „Eheschließung“ mit Flitterwochen mit dem Betrieb erfolgt, und ein „Gelöbnis“, das ein Stammarbeiter als junger Mann einem Unternehmen gegeben hat, lebenslang währt, haben, nach neueren Mitteilungen, mehr als die Hälfte der Firmen ihre lebenslange Beschäftigungsgarantie aufgegeben^{6, 21, 7}. Es fehlt zwar an Daten über die durchschnittlichen Stellenwechsel von Erwerbstätigen unterschiedlichen Alters, aber es ist anzunehmen, daß die betrieblichen Verweildauern sich andauernd verkürzen. Der Flexibilisierungsimperativ verlangt vom Arbeitnehmer eine betriebliche Mobilität, und im Unterschied zu früher wird die Tatsache, daß jemand in der Welt und in verschiedenen Betrieben herumgekommen ist und Erfahrung in verschiedenen Stellen akkumuliert hat, positiv vermerkt.

Während die lebenslängliche Bindung an einen Betrieb wohl endgültig der Vergangenheit angehört, die – wie man sie in der Familiensoziologie nennt – sukzessive Polygamie in der Form von Betriebswechseln geradezu selbstverständlich geworden ist, hat die lebenslängliche Bindung an einen und denselben Beruf stärkere Strahlkraft. Obwohl heute schon den Kindern gesagt wird, daß sie damit rechnen müßten, nicht ihr Leben lang in ein und demselben Beruf verbleiben zu können, sind die Berufsausbildungen und das Denken der Auszubildenden noch weitgehend auf den einen (Traum-) Beruf eingestellt (nicht auf Berufsfelder!). Lehrstellen sind nicht als Teilzeitstellen in verschiedenen Berufen möglich, etc.

Besonders gravierend ist nun freilich die Tatsache, daß, obwohl sich, wie zu zeigen sein wird, die Arbeitswelt ihr Flußbett selber in diese Richtung gräbt, der Portfoliogedanke, der lebenspraktisch und unternehmensstrategisch doch für die Bewältigung der turbulenten Moderne so wichtig ist, eigentümlich unterbelichtet und in den gouvernementalen und wissenschaftlichen Diskussionen über

die Zukunft der Arbeit unterdrückt. Zwar etablieren sich unter der Hand laufend neue deregulierte Arbeitsverhältnisse. Aus Karrieren werden Endlos-Treppen, *Conrad Eschers* ähnelnde, unendliche Folge von Höhe- und Tiefpunkten. Die neuen Arbeitsverhältnisse und Karrieremuster werden indes weiterhin am Maßstab eines aufwärts getrepten Königsweges und an der Norm des sogenannten Normalarbeitsverhältnisses gemessen und wegen ihrer fehlenden arbeitsrechtlichen Absicherung beklagt. Befristete Arbeitsverhältnisse, Arbeit auf Abruf, Hilfs- und Gelegenheitsarbeit, Temporär- und Heimarbeit sowie neuartige selbständige oder quasi selbständige Beschäftigungsformen wie Franchising und Factoring, aber auch andere Optionen von flexibilisierten Arbeitsverhältnissen fungieren eher als Risiken denn als Chancen, häufig genug als bedauernswerte Abweichungen von Bestandsvoraussetzungen einer intakten Wirtschaftsordnung. Sie scheinen geradezu die Funktion zu haben, die monogame Arbeit als das allein Wünschbare und letztlich Erstrebenswerte erstrahlen zu lassen.

Die Arbeitswelt gräbt sich, wie gesagt, ihr Flußbett freiwillig selber. Die Wirklichkeit läuft der Idee voraus. Teilzeitarbeit, flexible Beschäftigungsverhältnisse, Selbständigkeit, Freiberuflichkeit, ortlose Arbeit, freie Mitarbeit – es wimmelt nur so von neuartigen Beschäftigungsverhältnissen. Diese stehlen sich aus dem Korsett der monogamen Arbeit weg und lassen sich als Indikatoren eines ohne offiziöse Beglaubigung und ohne rechtliche Justierung den gewandelten Bedingungen *spontan* (im Sinne von *Hayek*) nachwachsenden Korrektivideuten. Die Auflösung der organisatorischen Grenzen zwischen den Unternehmen und den individuellen Wünschen nach Dispositionsfreiheit werden gleichsam *intuitiv* umgesetzt. Die Teilzeitarbeit nimmt schnell zu (die Schweiz spielt hierbei mit 30 Prozent Teilzeitbeschäftigten eine Vorreiterrolle!), in zunehmender Nebentätigkeit (das beste Steuersparmodell ist ein selbständiger Nebenjob – sagt man im Deutschland), in fluiden Mustern von puzzleartig und ad hoc zusammensetzbaren Erwerbsmöglichkeiten in Erwerbs- und Schattenwirtschaft.

Von besonderem Interesse für eine die Arbeitswirklichkeit offensiv aufnehmende Neuerfindung von Arbeit sind Erwerbstätige, die ein *Portfolio von Tätigkeiten in der Erwerbswirtschaft akkumulieren*. Sowohl die Akkumulation von Gelegenheits- und Aushilfsjobs im Segment der Hilfsarbeiten, als auch die Erweiterung einer Vollzeitwerbstätigkeit durch die Hineinnahme und Ausübung von zusätzlichen (auch selbständigen) Erwerbsmöglichkeiten, etwa im Topmanagement und bei den Spitzenbeamten, folgt der gleichen Logik, wie der Wunsch nach Risikoverteilung in der Geldanlage oder überhaupt der Lebenspraxis, wo das Risiko, mit *einer* Realisierung Schiffbruch zu erleiden, durch ein Portfolio vermieden werden will.

Die freien Berufe sowie viele der neuen Selbständigen sind buchstäblich „Diener vieler Herren“ – aber zu ihrem Vorteil. Ein Arbeitnehmer, der die rasanten Wandlungs-

vorgänge auf der Unternehmensebene und die daraus resultierenden beschäftigungspolitischen Unsicherheiten durch ein Portfolio von Erwerbstätigkeiten abzumildern versucht, mindert auf gleiche Art die Arbeitsplatzunsicherheit und steigert gleichzeitig sein Arbeitsvermögen. Die rasant vorangetriebene Arbeitszeit-Flexibilisierung, für die, wie eben wieder in einer *McKinsey*-Studie öffentlich breitenwirksam herausgearbeitet worden, aus unternehmerischer Sicht so viel spricht (Entkoppelung von Arbeitszeit und Betriebszeit, Kompensation unregelmäßiger Nachfrage), wird vom Arbeitnehmer selber gewünscht. Vermutlich allerdings nicht, um die freie Zeit kulturellen Dingen zu widmen, sondern um eine zusätzliche Erwerbstätigkeit auszuüben und ein Portfolio zu äuffnen. Unter diesem Gesichtspunkt erscheinen diese von *McKinsey* errechneten Arbeitsplatzgewinne durch Teilzeitstellen ebenso phantastisch wie falsch.

Der Portfoliogedanke, der sich in den Köpfen der Arbeitnehmer aller Stufen gewissermaßen „heimlich“ festsetzt, ist im innerbetrieblichen Personalmanagement zwar *implizit* bekannt. Die Job-Rotation, in der Mitarbeiter nach einem definierten Durchlaufplan wechselnde Aufgaben in ihren Funktionsbereichen wahrnehmen, wie auch das Job-Enlargement, die horizontale Erweiterung des Aufgabenspektrums, wie auch das Job-Enrichment, die Anreicherung der Aufgaben um dispositive Inhalte, lassen sich in diesem Sinne deuten. Sie fördern die Kompetenz der Mitarbeiter. Die fachliche Qualifikation, so die Begründung, gewinnt an Breite; die gewonnene Einsatzflexibilität ermöglicht es den Mitarbeitern, verschiedene Arbeitsplätze zu besetzen.

Aber diese Maßnahmen erhöhen die Reaktionsfähigkeit des einzelnen *Unternehmens* auf zyklisch wiederkehrende Arbeitsausfälle und Belastungsspitzen und *nicht* die Reaktionsfähigkeit des Arbeitnehmers auf Nachfragerückgänge oder -überhänge. Die Job-Rotation ist eine in längeren Zeiträumen sukzessiv erfolgende Job-Rotation in *einer* Firma und nicht eine *simultane* Ausübung unterschiedlicher oder gleicher Erwerbstätigkeiten in *kooperierenden* Firmen. Das Job-Enlargement erweitert das Aufgabenspektrum für einen Mitarbeiter innerhalb ein- und derselben Firma und nicht ein Portfolio von Tätigkeiten in *unterschiedlichen* Firmen, Unternehmen, Erwerbsbereichen. Es versichert mithin das Unternehmen und nicht den Arbeitnehmer.

Es fehlt nicht an Vorstellungen, wie mittels Verkürzung der Arbeitszeit Tätigkeiten in einem ersten und zweiten (staatlich alimentierten) Arbeitsmarkt *gekoppelt* bzw. im erwerbs- und schattenwirtschaftlichen Sektor (mit kulturellen und politischen Aktivitäten) *kombiniert* und über Tauschringe oder Dienstpflichten, in quasi erwerbswirtschaftliche transformiert werden könnten. Das meiste ist, obwohl unablässig propagiert und neu erfunden, frommer Wunsch geblieben. „Die Seele schwingt sich in die Höh, der Leib bleibt auf dem Kanapee“ – ist man geneigt mit *Martin Walser* zu sagen. Im Zeichen immer kürzerer Pro-

duktlebensdauern, schneller sich folgendes technischen Innovationen und eines daraus resultierenden geradezu galoppierenden Veraltens von Qualifikationen und Sterbens von Berufen, Berufsgruppen und -gattungen, nehmen die beruflichen und die betrieblichen „Scheidungen“ und „Wiederverheiratungen“ zu. Die resultierenden hohen betrieblichen Fluktuationsraten sind zwar ein Indiz für die Beweglichkeit des Arbeitsmarktes. Aber sie setzen den „monogamen“ Arbeitnehmer einer beträchtlichen Unsicherheit aus, solange er, auf sich gestellt, seine Weiterqualifikation selber vorantreiben und seinen Platz als Lebensunternehmer¹⁸ in der Erwerbswirtschaft selber suchen muß. Besonders dann, wenn er der politisch in selbster Einigkeit verfochtenen Vorstellung anhängt, *eine* Vollbeschäftigung in *einem* Beruf zu finden!

4 Offene Zukunft

Eine Umdeutung der Arbeit und des Berufes im Sinne eines sukzessiven Verlassens seiner doppelten *Entweder-Oder-Kodierung* zugunsten eines *multiplen Feldes* von erwerbswirtschaftlichen und beruflichen Optionen wirft naturgemäß eine Reihe von Fragen auf. Zunächst: Welche Stellen, Berufs- und Tätigkeitsfelder, welche Branchen und Betriebe eignen sich für eine Portfolio-Arbeit? Wie verändern sich – und ist das über die Vernetzungswirtschaft nicht schon heute der Fall – die konkurrenzwirtschaftlichen Grundlagen? Schwinden die marktförmig vermittelten Konkurrenzbeziehungen zugunsten von Kooperationen? Führt das Portfolio-Work zu Synergieeffekten zwischen Firmen oder zu Abflüssen von Know-how? Welche Hemmnisse liegen im überkommenen Arbeitsrecht (in Treuepflicht und Konkurrenzverbot)? Wie lassen sich an einer Person akkumulierte Teilzeitverhältnisse, z. B. die simultane Ausübung von selbständigen und unselbständigen Tätigkeiten regeln? Bröckelt die Sinnhaftigkeit von Arbeit und Beruf? Und schließlich: Was könnte die Berufsausbildung zur Herausbildung von im genannten Sinne flexiblen und kreativen Erwerbspersonen beitragen (statt Erlernen eines Berufes, Ausbildung auf Berufsfelder; statt Spezialisten-, Generalistenkompetenz), etwa als Training on the Job und nicht nur duale, sondern eine triale oder polygame Berufsausbildung, (z. B. Berufslehre in Teilzeitlehrstellen)?

Insofern der Abschied von der Monogamie nicht nur in Ehe und Beruf, sondern auch in vielen anderen Lebensbereichen nicht nur erst begonnen, sondern schon weit fortgeschritten ist (auch wenn wir, wie Ulrich Beck zu sagen pflegt, noch in einer anderen Welt denken als wir leben!), kann man freilich auch ganz direkt nach dem gesamtgesellschaftlichen Sinn dieser Entwicklung, die ja weitgehend „von selbst“ läuft, fragen. Der Blick auf die moderne Familie zeigt, daß im Gegenzug zur Verkleinerung der Familie über die theoretische Extension des Verständnisses von Familie und faktisch über Scheidungen und Wiederverheiratungen (aber auch über die modernen Reproduk-

tionstechniken im heterologen System¹²) multiple Elternschaften erzeugt werden. In einer eigentümlichen Umkehrung der Verhältnisse haben nun im Extremfall die Eltern nicht mehr zehn Kinder, sondern das eine oder die zwei Kinder zehn Eltern. Gesetzt der Fall, die zehn Eltern kennen sich, wäre es sehr wohl denkbar, daß sie sich alle, möglicherweise sogar in Absprache und ohne Prozesse, um das Kind in mehr oder weniger großem Ausmaß kümmern, etwa wenn es eine Wohnung sucht, einen Studienplatz braucht, sich um eine Stelle bewirbt, etc.

In ähnlicher Weise wandelt sich das Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer. In einer keineswegs merkwürdigen Parallele haben die Unternehmen nicht mehr ein ständiges und festes Heer von Mitarbeitern, sondern die Arbeitnehmer eine kleinere oder größere Anzahl von Unternehmen, in denen sie tätig waren oder sind. Und insofern die in Ausbildung oder Anstellung involvierten Unternehmen sich (wie die Eltern und Stiefeltern) kennen, würden diese nicht nur durch die zwischen ihnen (in Sukzession oder simultan) wechselnden Mitarbeiter automatisch miteinander verbunden, sondern den Mitarbeiter unabhängiger vom Einzelunternehmen machen. Der Sinn des Abschieds von der monogamen Arbeit (wie von der monogamen Ehe) läge dann in der Bildung erweiterter Beziehungen zwischen Familie (als Gegenzug zur sukzessiven Verkleinerung und Atomisierung der Familie) und in der Generierung von die Arbeitsplatzsicherheit zuverlässig gewährleistenden Unternehmensnetzwerken (im Gegenzug zur Fragilität der modernen Unternehmen).

Die Zukunft wird zeigen, inwiefern die sukzessive Polygamie des Arbeitnehmers in Unternehmen, und der Ehepartner durch eine simultane, also durch die multiple Ehe und die multiple Arbeit ersetzt wird. Vorderhand stehen solchen Vorstellungen, die allerdings in der Konsequenz einer voll durchgeführten Multioptionsgesellschaft liegen, ernstzunehmende Bedenken gegenüber. Gleichwohl ist zweierlei dazu zu sagen: Eine echte Simultaneität ist weder in der Partnerschaft noch in der Arbeit denkbar, es kann sich immer nur um eine beschleunigte Sukzessivität handeln. Ein Arbeitnehmer mit drei Teilzeitarbeitsverhältnissen in drei Unternehmen kann nie für alle Unternehmen gleichzeitig arbeiten, sondern immer nur nacheinander. Eine Ehefrau in einer Vielehe oder, was in unserer Kultur realistischer ist, mit parallelen Verhältnissen, kann von kuriosen Gruppenvorstellungen abgesehen, nicht alle ihre Männer gleichzeitig lieben, sondern nur nacheinander.

In der Literatur über die Unternehmung der Zukunft findet sich der Ausdruck „Virtuelle Firma“. Diese ist ein sich mit den wechselnden Aufgaben und Erfordernissen bildendes und neu zusammensetzendes Geflecht von Firmen unterschiedlichsten Typs⁴. Das Schlagwort von der „stellenlosen Gesellschaft“ antizipiert eine Arbeitsmarktsituation, in der es keine Arbeitnehmer mehr gibt, sondern nur noch Selbständige und Freiberufler. Die letzteren nehmen in diesem Denken eine Vorreiterrolle ein, sind sie doch

in ein Netzwerk von Unternehmen eingebunden, in denen sie Arbeit bieten und Arbeit suchen. Es wäre vielleicht für Futurologen von Interesse, dieses Modell für die Familienstruktur der Zukunft durchzudenken. Die „virtuelle Familie“ wäre ein sich mit den wechselnden Funktionen der Familie (Reproduktion, Produktion, Erziehung, Pflege, Freizeit) neu zusammensetzende Gruppe von Menschen unterschiedlichsten Typs. Die Single-Gesellschaft, von der so häufig und meist eher abwertend die Rede ist, ist ein Netzwerk von familienlosen Singles, die – außer der Reproduktion – in aller Regel in ein Netzwerk eingebunden sind (und sei es neuerdings das „Internet“), das verlässlich aktivierbar ist. Poolförmige Strukturen und Netzwerke können vermutlich eine wesentlich höhere Sicherheit garantieren, als es die monogame Beziehung, sei es im Erwerbsleben, sei es in der Familie, sein kann.

5 Kulturelle Konkurrenzfähigkeit

Der Zerfall der überkommenen erwerbswirtschaftlichen Normalarbeitsverhältnisse und die Auflösung einer monogamen beruflichen Identität verlangt einen, wie man *Kenneth Gergen* folgend sagen könnte, *multiplen Charakter* des Arbeitnehmers. Die erforderliche Anpassungsfähigkeit scheint der Kristallisation eines in sich ruhenden Arbeits-Ichs eher abträglich zu sein. Aber nicht nur Schauspielerinnen, deren Platz die Bühnen der Welt sind, und deren Repertoire *Hamlet* und *Butch Cassidy*, *Penelope* und *Sissi* umfaßt, viele Berufstätige arbeiten so und finden ihre Arbeit anspruchsvoll und abwechslungsreich. Eine derartige Redefinition von Arbeit und Beruf ermöglichte das, was in anderen Lebensbereichen längst Wirklichkeit geworden ist: eine *disponible Lebensführung*.

Im Zeichen des globalen Wettbewerbs haben nicht nur Einzelunternehmen, sondern ganze Volkswirtschaften konkurrenzfähig zu werden. Konkurrenzfähigkeit bezieht sich nicht nur auf technische und Produktinnovationen. Radikale kulturelle Innovationen standen am Anfang von Demokratie und Markt (niemand würde behaupten, der Markt sei eine technische Innovation) und radikale soziale Innovationen steigern die Konkurrenzfähigkeit im Triadenwettbewerb möglicherweise nachhaltiger als technische allein. Ein zwischenbetriebliches Job-sharing hätte nicht nur Systeminnovationen zur Folge, sondern könnte eine Art sozialen Kitts, eine „Intercorporate Identity“, zwischen Unternehmen stiften, die zur Stärkung der ganzen Volkswirtschaft beitragen würde. Vielleicht resultierte auf diese Weise sogar eine *konkurrenzfähige Fusion* des vom amerikanischen Management präferierten Weges der, mit hoher Arbeitsplatzunsicherheit gepaarten, arbeitnehmerischen Mobilität und Flexibilität, und des japanischen Weges, der, zumindest auf dem Papier und zumin-

dest für die Kernbelegschaften, eine hohe Arbeitsplatzsicherheit bei lebenslänglicher Bindung an ein Unternehmen garantiert. Die „amerikanische“ Quadratur des „japanischen“ Kreises würde nämlich bedeuten, daß Arbeitnehmer und Unternehmer letztlich zusammen – besser in-einander – fallen.

Anmerkungen und Literatur

Bei dem Beitrag handelt es sich um die überarbeitete Fassung eines Vortrages am Internationalen Forum für Gestaltung (IFG) in Ulm 1995, s. Internationales Forum für Gestaltung (Hrsg.): Entwürfe für die Dritte Neuzeit. Giessen 1996 (im Erscheinen).

- 1 Ariès, Philippe u. a.: Die Masken des Begehrens und die Metamorphosen der Sinnlichkeit. Frankfurt am Main 1984.
- 2 Auster, Paul: Im Land der letzten Dinge. Reinbek 1993.
- 3 Champy, James: Reengineering Management. Harper Business 1995.
- 4 Davidow, William H.; Malone, Michael S.: The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. Harper Business 1992.
- 5 Dellekönig, Christian: Der Teilzeit-Manager. Campus 1995.
- 6 Dore, Ronald: Taking Japan seriously. A Confucian perspective on leading economic issues! London: Athlone Press 1987.
- 7 Fukuyama, Francis: Konfuzius und die Marktwirtschaft. Der Konflikt der Kulturen. München 1995.
- 8 Gergen, Kenneth J.: The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life. Basic Book: 1991.
- 9 Gomez, Peter: Wertmanagement: Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel. Düsseldorf 1993.
- 10 Gross, Peter: Dissonanz der Lebenszyklen. gdi-Impuls 1/1993.
- 11 Gross, Peter: Die Multioptionengesellschaft. Frankfurt am Main 1994.
- 12 Gross, Peter; Honer, Anne: Multiple Elternschaften. In: Soziale Welt, 1/1990.
- 13 Hamel, Gary; Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft. Wien 1995.
- 14 Hammer, Michael; Champy, James: Reengineering the Corporation. Harper Business 1993.
- 15 Handy, Charles: The Age of Unreason. Business Books. 1989.
- 16 Hank, Rainer: Arbeit – Die Religion des 20. Jahrhunderts. Frankfurt am Main 1995.
- 17 Kierkegaard, Sören: Furcht und Zittern. In: Werke II. Reinbek 1961.
- 18 Lutz, Christian: Leben und arbeiten in der Zukunft. München 1995.
- 19 Métral, Marie O.: Die Ehe. Analyse einer Institution. Frankfurt am Main 1981.
- 20 Pümpin, Cuno: Das Dynamik-Prinzip. Düsseldorf 1969.
- 21 Vahlenfeld, Hans Wilhelm: Japan. Herausforderung ohne Ende. Stuttgart 1992.

Anschrift des Verfassers

Prof. Dr. Peter Gross
Universität St. Gallen
Seminar für Soziologie
Tigerbergstr. 2
CH 9000 St. Gallen

E 20583 F

Haus- wirtschaft und Wissen- schaft

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Hauswirtschaft e.V., Bad Godesberg, und dem Institut für Ernährungsökonomie und -soziologie der Bundesforschungsanstalt für Ernährung, Stuttgart-Hohenheim

44. Jahrgang

Heft 3

1996

Schneider Verlag Hohengehren GmbH