

Peter Gross

Abschied von der monogamen Arbeit

Noch Mitte der sechziger Jahre nennt Helmuth Schelsky Familie und Beruf die beiden großen Sicherheiten, die dem modernen Menschen verblieben sind. Beide versprechen dauerhafte Bindungen, sei es lebenslang in einer ehelichen Partnerschaft, sei es erwerbslebenslang im Beruf. Während sich die Familienwirklichkeit wie alle anderen Lebenswelten nachhaltig verändert hat und sich Wissenschaft und Politik geradezu euphorisch mit den neuen familiären Lebensformen befassen, scheint sich das Ideal der monogamen Arbeit, trotz fundamentaler Veränderungen auf der Unternehmens- und Organisationsebene, hartnäckig und zum Nachteil des Arbeitnehmers zu halten. Es heißt Abschied nehmen. Die Zukunft gehört dem Portfolio-Work.

Der Beruf als existenzsichernde, auf Gelderwerb gerichtete Tätigkeit, dem auf Dauer nachgegangen und zu dessen Erfüllung Kenntnisse, Fertigkeiten und Qualifikationen in einer spezifischen Kombination vonnöten sind, ist 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, jeder Dienst, jede berufliche Tätigkeit wird zum „Dienst Gottes“ erklärt. Etwas Priesterliches rutscht in jeden Einzelnen hinein. Alle Berufstätigen sind Arbeiter im Weinberg des Herrn! Diese radikale Umdeutung des überkommenen Berufsbegriffs 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, ergebnisorientierte Unternehmer auf der einen, gehorsame und tüchtige Arbeitnehmer auf der anderen Seite. Die Berufstätigkeiten

werden eingebunden in eine betriebliche Organisation mit einem harten Zeitregime. Beide Seiten fügen sich - unter dem wachsamen 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.

Die Gegenwart beschert uns erneut einen radikalen Wandel. Aber im Unterschied zur so folgenreichen Lutherschen Umdeutung des Berufsbegriffs läuft diesmal die Wirklichkeit der Idee voraus. Und entgegen Max Webers Prophezeiung, daß sich die Arbeitswelt verhärtet und in ein stählernes Gehäuse der Hörigkeit verwandelt, haben sich die Unternehmen in wenigen Jahren in einer fast schwindelerregenden Weise verflüssigt und flexibilisiert. Aus Palästen mit strengen Hierarchien werden Zelte, aus bürokratischen Skeletten flexible, selbstorganisierte Einheiten, aus festgeschmiedeten Konglomeraten adhocratisch agierende virtuelle Firmen.

Die monogame Kodierung der Arbeit

Ungeachtet dieses Wandels haben sich die überkommene Berufsidee und die monogame Vorstellung von Erwerbsarbeit in einer eigentümlichen Weise gehalten, ja der Verflüssigung der Arbeitswelt entgegengestellt. Die Unternehmen 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. Schöngelöst ist auch vom Mitarbeiter die Rede, von seinen Potentialen und seiner Intrapreneurship. Arbeit blieb und bleibt indes in einer doppelten Weise monogam kodiert; als lebenslange Bindung an einen erlernten Beruf einerseits und an einen vollenzeitlichen Arbeitsplatz in einem Unternehmen andererseits.

Zwar etablieren sich unter der Hand laufend neue deregulierte Arbeitsverhältnisse. Die neuen Arbeitsverhältnisse und Karrieremuster werden indes weiterhin 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, ja 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.

Das ist umso erstaunlicher, als im Zeichen der fortschreitenden Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft auch auf Unternehmensebene in rascher Folge Vorschläge und Elixiere für einen radikalen Umbau, die Restrukturierung und „Neuerfindung“ unternehmerischer Produktionskonzepte und - unter dem Schlagwort der Deregulierung und des „Leanings“ - anstrengende Fitneßkuren angemahnt werden. Private und öffentliche Unternehmen sind, so die lautstark wiederholten Schlachtrufe, von Grund auf neu zu definieren und im gesamten Wertschöpfungsprozeß zu reorganisieren.

Im Zuge dieser Restrukturierungen vollzieht sich über strategische Allianzen und über Outsourcing, über die Externalisierung von Geschäftsbereichen und über Agenturverträge, über New Public Management und Franchising sowie mit Hilfe moderner Kommunikationstechnologien (welche ein mobiles Arbeiten ohne Mobilität ermöglichen) in der Tat auch eine unmerkliche Auflösung organisatorischer Grenzen von Unternehmen. Daraus resultiert komplementär die Notwendigkeit einer Integration überbetrieblicher und unternehmensübergreifender Produktionszusammenhänge. Intensive Kooperationsbeziehungen, zwischenbetriebliche Arbeitsteilungen mit entsprechenden Netzwerken von Unternehmen, und zwar keineswegs nur datentechnischer Art, werden notwendig. Die in diesem Zusammenhang als Unternehmen der

Zukunft angesprochene virtuelle Firma ist ein ständig sich mit den Aufgaben und Markterfordernissen bildendes und wieder auflösendes Beziehungsgeflecht von Firmen unterschiedlichsten Typs, wie es Davidow und Malone in ihrem aufsehenerregenden Buch „Das virtuelle Unternehmen“ prognostizieren. Die explodierenden elektronischen Märkte und die in schnellem Tempo wachsenden Daten-Highways und der durch sie ermöglichte, blitzschnelle Zugriff auf Marktpartner, Anbieter und Nutzer wird diese Entwicklung noch einmal Schubartig vorantreiben.

Eine entsprechend tiefgreifende Redefinition und Umdeutung der Arbeit, die über die Forderung nach Flexibilisierung und Informatisierung hinausgeht, hat nicht, noch nicht stattgefunden, zum Nachteil des Arbeitnehmers. Die neueste Managementphilosophie, das Business Process Reengineering, ist beispielhaft für eine Revolution, die oben auf den Zinnen angezettelt wird, die wertschöpfende Basis, die Arbeit, aber weitgehend ausspart bzw. diese lediglich als abhängige Variable behandelt. Ganz dementsprechend, und von James Champy, dem Erfinder des „Business Reengineering“ selber so apostrophiert, werden Abbau und Entlassungen unter Verdankung des Begriffes nicht nur häufig, sondern zumeist als „reengineeren“ maskiert. Der mobile Scanner am Einkaufswagen der Supermarktkunden spart „Zeit und einen großen Teil des Kassenpersonals“, wie Osterloh und Frost kürzlich in ihren Beobachtungen über Business Reengineering (NZZ, 6.9.1994) ebenso lapidar wie doppeldeutig formulierten.

Und die Neuerfindung der Arbeit?

Wenn aus den den Unternehmen immer wieder angetragenen radikalen Umorientierungen nicht nur die Entlassung des Kassenpersonals, sondern eine Ausdünnung der mittleren Führungsebenen resultiert und, wie neuere Beispiele zeigen, auch die Führungskräfte vor entsprechenden Kuren zittern, so ist die lapidare Gegenfrage zu stellen, ob denn dieser Prozeß unausweichlich ist, ein nicht verschleichbarer Schatten der Produktivitätssteigerung, oder ob im radikalen Umbau der Unternehmen jene Größe vergessen ist, die schließlich die wertschöpfende Basis jedes Betriebes darstellt, nämlich die Arbeitnehmer aller Ebenen, und ob

eine entsprechende, d.h. radikale Redefinition des Arbeitsbegriffs gefunden werden kann (und muß).

In diese Lücke, zumindest was das Management betrifft, stößt das neue Buch von James Champy, dem „Erfinder“ der Neuerfindung des Unternehmens. Es heißt bezeichnenderweise „Reengineering Management“ (Harper Business 1995). In ihm fordert er Manager auf, über die „Seele“ des Arbeitsplatzes nachzudenken, und empfiehlt, Leidenschaft, Sinn und Visionen in die Mitarbeiter hineinzupumpen. Der letzte, aber wichtigste Baustein wird - hoffentlich - unter dem Titel „Reengineering Work“ folgen! Denn die Arbeit wird durchgekämmt, ohne an der Monogamie zu rütteln. Auch die sog. „multidimensionale“ Arbeit, von der in „Reengineering the Corporation“ die Rede ist, ist weder neu noch radikal. Schon den Kindern wird schließlich eingetrichtert, daß sie nicht mehr darauf hoffen können, ein Arbeitsleben lang den einen und selben Beruf auszuüben, also Kernkompetenzen lernen müssen.

Aber wie wären denn Arbeit und Beruf denn neu zu erfinden? Die Qualifizierungsoffensiven, Weiterbildungsseminare und Berufswechsel zeigen, daß die Verweildauern in Berufen kürzer werden und die Zahl der Erwerbstätigen wächst, die in ihrem Arbeitsleben unterschiedliche Berufe ausgeübt haben. Niemand mehr kann heute vom Unternehmen lebenslange Loyalität erwarten und bringt sie diesem auch nicht entgegen. Gleichwohl, die multidimensionale Arbeit, also die Erlernung und Ausübung verschiedener Tätigkeiten und Fähigkeiten, ist nach wie vor mit der allhergebrachten monogamen oder, wie Drucker es ausdrückt, alltestamentarischen Vorstellung von Erwerb und Beruf verknüpft.

In der Ökonomie versteht man unter „Hysterese“ das Zurückbleiben einer Wirkung hinter dem jeweiligen Stand der sie bedingenden Kraft. Ganz in diesem Sinne verharrt die Definition von Beruf und Arbeit 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. Die neuen Erwerbs-, Vertrags- und Beschäftigungsformen, die sich, im Schatten

der Tarifaueinandersetzungen, rasch entwickeln, verbleiben auch im Schatten der üblichen Visionen einer Arbeit der Zukunft.

Spontane Ordnungen

Die Arbeitswelt gräbt sich ihr Flußbett freilich selber. Die Wirklichkeit läuft der Idee voraus. Teilzeitarbeit, flexible Beschäftigungsverhältnisse, neue Selbständigkeit, Freiberuflichkeit, ortlose Arbeit, freie Mitarbeit - es wimmelt nur so von neuartigen Beschäftigungsverhältnissen. Die Deregulierung der überkommenen Beschäftigungs- und Arbeitsmöglichkeiten folgt übrigens haargenau der doch allorts begrüßten - nennen wir sie einmal so - gesamtgesellschaftlichen Deregulierung. Deren Fixpunkte sind die Zerstörung überkommener Handlungsdiiktate und Autoritäten, etwa was die Konstitutionen der Kirche, der Familie, der Erwerbstätigkeit der Frau usf. betrifft, und die Steigerung der Wahlmöglichkeiten bei gleichzeitiger Steigerung der Teilhabechancen aller an den gesellschaftlich eröffneten Wahlmöglichkeiten.

Ganz dementsprechend werden die überkommenen Karrieremuster, die überkommenen Zeitdiiktate und die festen Verankerungen an Arbeitsplätzen in Frage gestellt. Mikropolitisch eröffnen sich den Arbeitnehmerinnen Zeitoptionen bezüglich der Dauer und der Lage der Arbeitszeit; die Optionen lassen sich bezüglich der Lebensarbeitszeit, der Jahresarbeitszeit, der Monatsarbeitszeit oder der Wochen- und Tagesarbeitszeit überdenken. Überall muß gebastelt werden. Die zunehmende Öffnung der ehemals heiligen Büros und Chefzimmer, deren Integration in Großraumbüros („Ihr Büro ist 250 Meter lang und 50 Meter breit“) ohne feste Arbeitsplätze, das Aufkommen der Rollbüros und der Taschenbüros, der Laptops und PowerBooks, die ein ortloses Zusammenarbeiten von temporären Teams ermöglichen, also die Steigerungen der Optionen in zeitlicher, räumlicher und sozialer Hinsicht, spiegeln die gesellschaftlichen Wandlungsvorgänge im Erwerbsbereich. Man darf nicht vergessen, daß das Gut „Freiheit“, das allseits als unverzichtbar gilt, nur unter den Voraussetzungen der Wahlmöglichkeiten einerseits, der Emanzipation von Autoritäten und anderen Verbindlichkeiten andererseits gewährleistet werden kann. Gewiß stellt sich die Frage, inwiefern die erwerbswirtschaft-

lichen Regulierungen wie auch die familiären Institute aus der Zeit der frühen Industrialisierung als feste Gefäße mit harten Zeit-, Orts- und sozialen Bindungen und Verpflichtungen gerade als Widerlager zu einer sich verflüssigenden Gesellschaft gedacht waren, als Verbauungen gewissermaßen einer sich vorwärtsdrängenden Flut, die sich aus ländlichen Regionen mit ihren Subsistenzwirtschaften und ihren sozialen Hierarchien und Festigkeiten in die Agglomerationen und Städte ergossen. Und gewiß stellt sich an dieser Stelle die Frage, doch ist das ein anderes Thema, ob das Maß der Deregulierung der Erwerbswirtschaft, sofern man überhaupt ein solches sucht, sich im Maß der Deregulierung der Gesellschaft auffinden müßte.

Jedenfalls stehen sich die neuen Beschäftigungsverhältnisse 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 Korrektivs von in einer flüssigen Welt zu unbeweglichen Arbeitsverhältnissen deuten. Die Auflösung der organisatorischen Grenzen zwischen den Unternehmen und die individuellen Wünsche 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 Nachbarland), in fluiden Mustern von puzzleartig und adhoc zusammensetzbaren Erwerbsmöglichkeiten in Erwerbs- und Schattenwirtschaft.

Nicht nur Krisenzeiten sind Gründungszeiten. Management Buyouts und Spin-offs, aber auch der Drang und die im Dienstleistungsbereich mittels Informationstechnologien erleichterte Möglichkeit, sich selbständig zu machen, haben einen eigentlichen Gründungsboom hervorgerufen (1996 weist die Bundesrepublik erneut einen Überschuß von Existenzneugründungen gegenüber Betriebsschließungen aus). Die neuen Beschäftigungsverhältnisse, die sich an den Rändern der Arbeitswelt herausbilden, sind, so könnte man es auch sehen, Spiegelungen der Vernetzungen auf Unternehmensebene.

Portfolio-Work

Von besonderem Interesse für eine die Arbeitswirklichkeit offensiv aufnehmende Neuerfindung von Arbeit sind Erwerbstätige, die ein Portfolio von Tätigkeiten akkumulieren. Portfolio-Work ist die Zukunft der Arbeit. Sowohl die Akkumulation von Gelegenheits- und Aushilfsjobs im Segment der Hilfsarbeiten als auch die Erweiterung einer Vollzeitenerwerbstätigkeit 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. Gerade Unternehmen versuchen, ihren Wert durch ein klug diversifiziertes Portfolio von Geschäftsfeldern, das sich situativ aktivieren läßt, zu steigern. Die strategische Planung arbeitet ebenfalls ein ausgewogenes Produktportfolio.

Ganz dementsprechend hat Lufthansa zur Maxime erhoben, daß nur befördert wird, wer auf einer Ebene zwei völlig unterschiedliche Jobs gemacht hat. Und die freien Berufe sowie viele der neuen Selbständigen sind buchstäblich „Diener vieler Herren“ - aber zu ihrem Vorteil. Ein Arbeitnehmer, der die rasanten Wandlungsvorgänge auf der Unternehmensebene und die daraus resultierenden beschäftigungspolitischen Unsicherheiten durch ein Portfolio von Erwerbstätigkeiten abzumildern versucht, mindert auf gleiche und seine Art die Arbeitsplatzunsicherheit und steigert gleichzeitig sein Arbeitsvermögen. Die rasant vorangetriebene Arbeitszeit-Flexibilisierung, für die, wie eben wieder in einer McKinsey-Studie breitenwirksam herausgearbeitet wurde, aus unternehmerischer Sicht so viel spricht (Entkoppelung von Arbeitszeit und Betriebszeit, Kompensation unregelmäßiger Nachfrage), wird auch vom Arbeitnehmer gewünscht. Vermutlich allerdings nicht, um die freie Zeit kulturellen Dingen zu widmen, sondern um eine zusätzliche Erwerbstätigkeit auszuüben und ein Portfolio zu öffnen. Unter diesem Gesichtspunkt erscheinen diese von McKinsey errechneten Arbeitsplatzgewinne durch Teilzeitstellen ebenso phantastisch wie falsch.

Der Portfoliogedanke 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 beinhaltet gerade kein Portfolio von Tätigkeiten in unterschiedlichen Firmen, Unternehmen, Erwerbsbereichen. Es versichert mithin das Unternehmen und nicht den Arbeitnehmer.

Darüber hinaus fehlt es 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 Produktlebensdauern, schneller sich folgender technischer Innovationen und eines daraus resultierenden geradezu galoppierenden Veraltens von Qualifikationen und Sterbens von Berufen und 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 Lebensunternehmer (Christian Lutz) in der Erwerbswirtschaft selber suchen muß. Besonders dann, wenn er der politisch in seltener Einigkeit verfochtenen Vorstellung anhängt, eine Vollbeschäftigung in einem Beruf zu finden!

Fragen

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 Fragen auf, die auf dem Papier nur angesprochen, aber nicht gelöst werden können. 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? Schwünden 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 Arbeitnehmertätigkeiten regeln? Ist eine „Corporate Identity“ überhaupt noch erzeugbar? 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)? Wäre nicht nur an eine duale, sondern an eine triale oder „polygonale“ Berufsausbildung (z.B. Berufslehre in Teilzeitlehrstellen) zu denken?

Die arbeitsmarktlche Entwicklung bahnt sich zwar, wie erwähnt, ihren Weg selber. Der Abschied von der monogamen Arbeit hat in der Realität begonnen, auch wenn wir noch in einer anderen Welt denken. Gerade Business Reen-

gineering und Lean-Management haben einen Transformationsdruck auf die Erwerbstätigen ausgeübt. Aus monogamen Arbeitnehmern sind selbständige Unternehmer und Freiberufler („stellenlose“ Gesellschaft!) geworden. Schlanke Unternehmen halten und pflegen autonome Zulieferer und Freiberufler. Die Arbeitszeitverkürzung und die entsprechende Zunahme von Teilzeittätigkeiten geht, was jene Studien, die sich von ihr eine wundersame Vermehrung von Arbeitsplätzen erhoffen, nicht beachten, einher mit dem Versuch der Teilzeitbeschäftigten, eine zweite oder dritte Teilzeittätigkeit zu akkumulieren. Es ist die Daueraufgabe der Betriebswissenschaft, was es geschieht ins Berechenbare zu bringen und die resultierenden Probleme zu antizipieren. Obwohl empirische Befunde dazu fehlen, erhöht sich vermutlich die Gefahr eines gespaltenen Arbeitsmarktes in einen harten Kern von Arbeitsmöglichkeiten und Erwerbstätigkeiten akkumulierenden Virtuosen einerseits und eine fluide Masse von randständigen Teilzeiterwerbstätigen, neuen Selbständigen und Freiberuflern andererseits, die, ohne feste Anstellung im Rücken, täglich um ihre Existenz kämpfen.

Wie es das Beispiel der USA zeigt, hat gerade der neue Selbständige nicht nur gegenüber dem vorher innegehabten Status eines Arbeitnehmers einen Einkommensverzicht hinzunehmen, sondern eine an der hohen Fluktuationsrate von Betriebsschließungen und Existenzneugründungen ablesbare unsicherere Existenz als je zuvor. Portfolio-Work wäre deshalb abzusichern durch Portfolio-Pools. Poolförmige Strukturen und Netzwerke könnten eine wesentlich höhere Arbeitsplatzsicherheit gewährleisten als die einzelne Unternehmung. Aus Personalentlassungen würden Personalverschiebungen, die Personalverantwortlichen würden Arbeitsoptionen im „Pool“ vorhalten, Optionen, die der Arbeitnehmer seinerseits flexibel, situativ und auf seine lebenszyklische Position bezogen aktivieren könnte. Und selbstverständlich hat das Arbeits- und Sozialversicherungsrecht jenes Minimum zu regeln, das unternehmerisches Handeln von Arbeitnehmern fördert! Die meisten Flugunfälle passieren bekanntlich in der Start- oder Landephase. Gute Startbedingungen und sichere Landeplätze - der Handlungsbedarf für die öffentliche Hand und die staatliche Wohlfahrtspolitik ist vorgegeben.

Intercorporate Identity

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 Berufe 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. Die Philosophie der Milizsysteme, wie sie in der Schweiz doch über Jahrhunderte erprobt worden ist, beruht (und das ist gerade für die Schweiz eine hervorragende Voraussetzung) auf der Akkumulation von Teilzeit-Rollen in Erwerbswirtschaft, Militär und Politik, und rechtfertigt sich durch die dadurch gewonnene Synergie.

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 soziale Innovationen standen am Anfang von Demokratie und Markt (niemand würde behaupten, der Markt sei eine technische Innovation), und radikale soziale Innovationen steigern die Konkurrenzzfähigkeit 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 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 zumindest für die Kernbelegschaften, eine hohe Arbeitsplatzsicherheit bei lebenslänglicher Bindung an ein Unternehmen garantiert.

Abschied von der monogamen Arbeit

Antoine de Saint-Exupéry hat in seinem „Brief an einen Amerikaner“ die eindrucksvollen Worte geschrieben: „Der materielle Fortschritt der Neuzeit hat die Menschen durch eine Art Nervensystem verbunden ... Wir sind wie die Zellen desselben Leibes zusammengeschlossen. Doch dieser Leib hat noch keine Seele.“ Auch im Arbeitsleben werden wir über die oben genannten Prozesse immer mehr zusammengeschlossen. Eine Seele und einen Sinn zu suchen, wie ihn die protestantische Ethik dem Arbeitsleben noch geben konnte - vielleicht ist das vergebliche Liebesmüh. Aber eine Neudeutung der Arbeit, die die überbetrieblichen Kooperationsnotwendigkeiten und die arbeitnehmerseitigen Interessen und Bedürfnisse, also die augenfälligen Umstrukturierungen im Bereich der Produktion und die Wünsche nach einer individualisierten Lebensgestaltung, in sich aufnimmt und umsetzt, würde die immer mehr spürbaren Unsicherheiten eines monogamen Arbeitslebens mildern und eine zum tiefgreifenden Wandel auf Unternehmensebene passende kulturelle Umdeutung im Sinne einer Ko-evolution von Unternehmen und Arbeitnehmern vorantreiben.

Wie gerade die Untersuchung eines Flugzeugabsturzes ergeben hat, kann man auch abstürzen, wenn man zu langsam fliegt. Gegenüber den allüberall propagierten und auch realisierten fundamentalen Veränderungen auf Unternehmensebene bewegt sich die Masse der Arbeitnehmer langsam, wie mit zusammengebundenen Füßen. Mitschuldig daran ist ein ebenso erstaunliches wie für die Arbeitnehmer gefährliches Beharrungsvermögen der Definition von Arbeit.

Literatur

- Champy, James: Reengineering Management. Harper Business 1995
 Davidow, William H. & Michael S. Malone: The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21st Century. Harper Business 1992
 Dellekönig, Christian: Der Teilzeit-Manager. Campus 1995
 Gross, Peter: Die Multioptionengesellschaft. Frankfurt am Main 1994
 Hammer, Michael & James Champy: Reengineering the Corporation. Harper Business 1993
 Handy, Charles: The Age of Unreason. Business Books 1989
 Hank, Rainer: Arbeit - die Religion des 20. Jahrhunderts. Frankfurt am Main 1995
 Lutz, Christian: Leben und arbeiten in der Zukunft. München 1995

Berliner Debatte

Zeitschrift für sozialwissenschaftlichen Diskurs

INITIAL

Der Verein
Berliner Debatte INITIAL
 und die Redaktion der Zeitschrift
 diskutieren mit Lesern
 und Interessenten:

- Am 16. Oktober 1997: **Schumpeters wirtschaftspolitisches Konzept in der Weltwirtschaftskrise (1929-1933)**
 Vortrag und Diskussion mit Ulrich Hedtke zu den in INITIAL 3/1997 veröffentlichten Texten von Joseph A. Schumpeter
- Am 20. November 1997: **Schwierigkeiten mit der Einheit**
 Diskussion zum Themenschwerpunkt der Berliner Debatte INITIAL 8 (1997) 4

Die Veranstaltung beginnt 19.30 Uhr im Kulturhaus Mitte, Rosenthaler Straße 51, 1. Etage (Nähe U-Bhf. Weinmeisterstr. / S-Bhf. Hackescher Markt).

Berliner Debatte INITIAL

Herausgegeben von der Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Forschung und Publizistik mbH i.A. des Vereins Berliner Debatte INITIAL e.V., Präsident: Peter Ruben
Berliner Debatte INITIAL erscheint zweimonatlich.

Redaktion: Olaf Briese, Erhard Crome, Wladislaw Hedeler, Carsten Johnson, Rainer Land, Jochen Mattern, Ingrid Oswald, Hartwig Schmidt, Udo Tietz, Jan Wielgohs, Rudolph Woderich,
verantwortlicher Redakteur: Harald Bluhm

Sitz: Schwedter Straße 37-40,
Haus 1, Eingang A, Zimmer 28,
Berlin Prenzlauer Berg
Postanschrift: PF 158, 10412 Berlin
Tel.: (030) 4482681, Fax: (030) 4481113
Geschäftskonto: Berliner Sparkasse
Konto-Nr. 13205366, BLZ 100 500 00

Preise:
Einzelheft 15 DM, Doppelheft 30 DM
Hefte von 1/1990 bis 5/1993: 12 DM
Bezug: Im Buchhandel oder bei der Redaktion.

Wissenschaftlicher Beirat:

Dariusz Aleksandrowicz, Wolfgang Behlert, Irene Dölling, Wolfgang Engler, Frank Eitrich, Thomas Flierl, Thomas Hant, Dick Howard, Heinz Kieger, Hans-Peter Krüger, Sigrid Meuschel, Lutz Niethammer, Rainer Paris, Thomas Plümper, Detle Pollack, Roland Roth, Thomas Schäfer, Anne Schwarz, Hans-Joachim Stadermann, Erhard Stöling, Dieter Thomä, Michael Thomas, Helmut Wiesenhal, Rosemarie Will

Abonnement:

Jahresabo 70 DM, Ausland zuzüglich Porto.
Studenten, Rentner und Arbeitslose 37 DM, Bestellung nur bei Berliner Debatte INITIAL, Nachweis bitte belegen.

Abonnementsbestellung: Redaktion oder Interabo, PF 53, 12413 Berlin; Tel. (030) 68834451
Das Abonnement gilt für ein Jahr und verlängert sich um ein Jahr, wenn nicht sechs Wochen vor Ablauf gekündigt wird.
Wir bitten, Beiträge auf Diskette einzureichen.
Copyright ist bei der Redaktion zu erfragen.

Abonnementsbestellung an Berliner Debatte INITIAL, PF 158, 10412 Berlin

Hiermit bestelle ich Berliner Debatte INITIAL ab Heft für mindestens 1 Jahr

Anzahl:

- ☐ Abonnement 70 DM (Ausland zuzüglich 12 DM Porto)
- ☐ Studentenabonnement sowie Rentner und Arbeitslose 37 DM, Bestellung nur bei Berliner Debatte INITIAL, Nachweis bitte beilegen.

Mein Abonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht 6 Wochen vor Ablauf schriftlich kündige.

Vorname, Name:

Straße, Nr.:

Postleitzahl:

Ort:

Telefon:

Ich wünsche folgende Zahlungsweise:

- ☐ Jahresrechnung
- ☐ Bargeldlos: halbjährliche Abbuchung. Bankinstitut:
- Konto-Nr.: Bankleitzahl:

Ich weiß, daß ich diese Bestellung innerhalb von 10 Tagen (Poststempel) bei der Bestelladresse schriftlich widerrufen kann.

Datum: Unterschrift:

An: Berliner Debatte INITIAL, PF 158, 10412 Berlin, Tel (030) 4482681 oder Fax (030) 4481113

Berliner Debatte

Zeitschrift für sozialwissenschaftlichen Diskurs

INITIAL

ISSN 0863-4564

Sonderdruck