

Zweiter Zyklus der
KEMPFFENHAUSENER GESPRÄCHE

Strukturwandel der Arbeitswelt:

Entwicklungschancen
für Mensch und Gesellschaft?

Viertes Gespräch 6.-8. März 1998

Entwicklungschancen für Mensch und Arbeit:
Zum Bedeutungswandel von Bildung, Qualifikation
und Arbeit in der Biographie



Dokumentation

**Die Themen des zweiten Zyklus der
KEMPENHAUSENER GESPRÄCHE
im Überblick**

1. Gespräch 11. – 13.10.1996 Globalisierung der Wirtschaft und gesellschaftlicher Strukturwandel: Chancen und Risiken für Deutschland und Europa
- Einstieg: Bestandsaufnahme und Prognosen zum Strukturwandel. Gibt es Gestaltungsperspektiven jenseits der Kontroverse Wettbewerbsfähigkeit versus Sozialstaatserhalt?
2. Gespräch 7. – 9.3.1997 Geschichte der industriellen Arbeitsgesellschaft: Strukturwandel bis heute und Potentiale für die Zukunft
- Vertiefung: Historische Entwicklung von Arbeitsformen und Systemen sozialer Sicherung, von Zeitstrukturen und Menschenbildern. Gibt es geschichtlich gewachsene Entwicklungspotentiale für Umorientierung und Neustrukturierung?
3. Gespräch 10. – 12.10.1997 Entwicklungschancen für Gesellschaft und Arbeit: Perspektiven und Wege zur Transformation der industriellen Arbeitsgesellschaft
- Visionen (1): Zukunftsszenarien zur Entwicklung neuer Technologien und Arbeitsformen, zu Bildung und Tätigkeit, zu Subsidiarität und sozialer Sicherung, Arbeitszeit und Lebenszeit, zur Beziehung der Geschlechter u.a.
Neue Möglichkeiten sozialer Integration durch Vielfalt, Vernetzung und Selbstorganisation von Lebens- und Arbeitsformen?
4. Gespräch 6. – 8.3.1998 Entwicklungschancen für Mensch und Arbeit: Zum Bedeutungswandel von Bildung, Qualifikation und Arbeit in der Biographie
- Visionen (2): Zukunftsszenarien zur Entwicklung neuerkognitiver, kommunikativer und moralischer Kompetenzen, zu Autonomie und Bildungsfähigkeit, zu veränderten Mentalitäten und Lebensentwürfen. Neue Möglichkeiten der Identitätsfindung durch Selbstentfaltung, sinnhafte Tätigkeit und soziale Mitgestaltung?
5. Gespräch 16. – 18.10.1998 Zusammenfassung der Erkenntnisse: Perspektiven zum Wandel von Arbeit, Mensch und Gesellschaft
- Initiativen, Steuerungsmöglichkeiten, Projekte: Was können Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Unternehmen und Bürger zum Wandel beitragen?

Beiträge zum Thema des 4. Gesprächs

*Christian Lutz***Was ist ein „Lebensunternehmer“?****Wirtschaftspolitische Perspektiven reifer Industriegesellschaften
zwischen binnen- und weltwirtschaftlichen Anforderungen**

Mit dem Übergang von der industriellen zur nachindustriellen Gesellschaft wird der Arbeitnehmerallmählich verschwinden und abgelöst werden vom „Lebensunternehmer“, genauer von der „Lebensunternehmerin“. Diese Grundthese möchte ich begründen und anschließend auf einige Konsequenzen für die Persönlichkeitsbilder und Schlüsselqualifikationen abfragen. Zur Begründung muß ich ein paar Umwege einschlagen und bitte um Verständnis.

Die Komplexitätsspirale

Weshalb ist die Zeitenwende mit einer Wendezeit verbunden? Weil das industrielle Organisationsmuster der von ihm produzierten Komplexität nicht mehr gewachsen ist. Diese hängt zusammen mit dem, was ich die „Hyperindustrialisierung“ der Nachkriegszeit nenne, d.h. die letzte Vollendung der bis ins letzte vorstrukturierten und durchoptimierten industriellen Organisationsmaschinen mit Hilfe der Informationstechnologie, die es ja erst ermöglichte, das industrielle Muster auch auf die Informationsverarbeitungsprozesse und damit auf den tertiären Sektor zu übertragen, und die anschließend im Zusammenwachsen mit der Kommunikationstechnologie auch hauptverantwortlich war für die Globalisierung des Modells.

Die historisch einmalige Erfolgsgeschichte der Hyperindustrialisierung produzierte aber auch ihre Selbstüberwindung, und zwar in Gestalt jener Komplexitätsspirale, deren Ergebnis Jürgen Habermas hellseherisch „die neue Unübersichtlichkeit“ genannt hatte. Es handelt sich um einen Aufschaukelungsprozeß mit mehreren Dimensionen:

– Die Halbwertszeit des Wissens und der Kenntnisse nimmt ständig ab. Die Strukturen ändern sich immer schneller. Wir passen uns immer rascher an und beschleunigen damit die Veränderung weiter. Die Zeit wird immer knapper und die Synchronisierungsprozesse werden immer komplizierter. Dementsprechend packen wir immer mehr in die kostbare Zeit hinein und planen sie immer präziser, wodurch sie noch knapper wird.

Ein ganz ähnlicher, mit der Beschleunigung eng verbundener Aufschaukelungsprozeß ist zu beobachten in der Dimension der immer vielfältigeren und undurchsichtigeren Vernetzungen und des vernetzten Denkens und Handelns.

Noch explosiver entwickelt sich die Ausdifferenzierung. Sie setzte ein mit der Emanzipation und Individualisierung, die mit der Wohlstandswelle der Nach-

kriegszeit einherging. Die Aufschaukelung zwischen der Ausdifferenzierung der Bedürfnisse und der Güter- und Dienstleistungssortimente führte ungefähr gegen Ende der 80er Jahre zum Umschlagen von wachsenden Freiheitsgraden in einen wachsenden Selektionszwang, in die tägliche Qual der Wahl. Die Explosion der medialen Vielfalt führte angesichts nur begrenzt elastischer menschlicher Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Speicherkapazitäten, die überdies durch immer rascheres Entlernen und Lernen zunehmend absorbiert werden, zu einer zunehmenden Verdrängung primärer durch sekundäre, mediale Wirklichkeiten. Deren weitere Ausdifferenzierung aber steht erst ganz am Anfang, und es sind ihr kaum physische Grenzen gesetzt. Die Virulenz der Entwicklung läßt sich etwa daran ermessen, daß die Verdoppelungszeit der Produktivität der Informations- und Kommunikationstechnologie auf schätzungsweise zwölf Monate gesunken ist, und jene der installierten Kapazitäten auf sechs Monate.

Die Komplexitätsspirale hat die Qualität eines chaotischen Prozesses, aus dem es kein Entweichen gibt, weil alle Reaktionen ihn ihrerseits wieder verstärken. Chaos-Prozesse haben aber die Eigenschaft, von Zeit zu Zeit neue Muster, neue Gestalten hervorzubringen, die im komplexeren Umfeld lebensfähig sind. Sie heißen „Attraktoren“. Ich habe mir überlegt, welche Attraktoren in der skizzierten Komplexitätsspirale angelegt sind. Teilweise sind sie schon erkennbar, teils noch mehr oder weniger plausible Hypothesen, so oder so Bausteine möglicher Zukunftsszenarien. Ich möchte einige dieser Attraktoren kurz beschreiben, wobei man feststellen kann, daß ich sie auch als Teil der Komplexitätsspirale hätte aufführen können, weil sie selbst zur Komplexität des Systems beitragen. Die Abgrenzung zwischen den Kräften der Selbstüberwindung des alten Musters und den von ihnen produzierten Manifestationen des neuen ist naturgemäß etwas willkürlich.

Attraktoren des nachindustriellen Zeitalters

J Das neue Paradigma und die Patchwork-Gesellschaft

Die zuletzt erwähnte Verdrängung der primären durch mediale Wirklichkeiten führt natürlich zur immer drängenderen Frage, was denn nun eigentlich wirklich wirklich und was Fiktion sei. Im Gegensatz zum traditionellen Wirklichkeitsmodell einer objektiven Newton'schen Welt, die von einem außenstehenden und deshalb objektiven und souveränen Cartesianischen Geist beobachtet und beherrscht werden kann, entdecken wir heute plötzlich, daß die Frage selbst die Fiktion ist, daß wir gar keine Möglichkeit haben, zu sagen, was wirklich wirklich oder wirklich wahr sei, daß wir nur etwas darüber sagen können, was hier drinnen ankommt, aber nicht wissen können, worauf es zurückzuführen ist. Was hier drinnen ankommt, ist geprägt durch unsere Wahrnehmungsfilter, und die wiederum sind geprägt durch unsere Vorstellungen von dem, was da draußen ist, von unserem inneren Wirklichkeitsmodell. Sie sind z.T. Ergebnis der biologischen Evolution, wie unsere Sinnesorgane und Instinkte, die Konrad Lorenz sinngemäß als Gestalt gewordene Hypothesen über die Beschaffenheit der Wirklichkeit und des ihr angemessenen Verhaltens bezeichnete. Sie sind aber zum größeren und wachsenden Teil Ergebnisse von Lernprozessen, d.h. stark kulturell bedingt. Im Lauf unseres Lebens machen wir uns ein sich wandelndes Bild von unserem Umfeld, das unsere Wahrnehmungsfilter prägt, getreu dem berühmten Wort Gregory Batesons, eine Information sei ein Unterschied, der einen Unterschied mache: Wenn etwas nach Maßgabe unseres

Wirklichkeitsmodells einen Unterschied macht, dann betrachten wir es als Information, und dann macht es einen Unterschied, d.h. es verändert unser Wirklichkeitsbild, unsere Weltsicht, unseren Wahrnehmungsfilter oder, in der Terminologie von Informationsverarbeitungssystemen, unseren Code. So kristallisiert sich das Grundmodell von lebenden Organismen heraus, die sich in der ständigen Auseinandersetzung mit den Veränderungen ihres Umfeldes selbst entwickeln, indem sie ihr Wirklichkeitsmodell und damit ihre Wahrnehmungs- und Handlungsmuster anpassen. Die Explosion der medialen Vielfalt, der virtuellen Welten, der kaum physische Grenzen gesetzt sind, führt damit zwangsläufig auch zu einer Explosion der Wirklichkeitsmodelle, die weit über die Individualisierung der 60er und noch der 80er Jahre hinausgeht. Damals waren die Lebenserfahrungen und Lebensmuster noch reichlich standardisiert. Dies erlaubte uns, die auch von Freud und Jung noch weitgehend intakt gelassene Vorstellung eines zentral gesteuerten Individuums aufrecht zu erhalten. Inzwischen aber ist auch dieser Damm gebrochen: Die amerikanische Neurophysiologie hat den „Multimind“ entdeckt, den Geist, der aus einer ganzen Bevölkerung von Geistern mit unterschiedlichen Codes besteht, aus deren Zusammenwirken oder auch Nichtzusammenwirken überraschende und volatile Verhaltensweisen entstehen können. Wir beobachten so etwas wie schillernde Patchwork-Persönlichkeiten, die eine ungeheure Akrobatik im Kombinieren von und im Hin- und Herspringen zwischen verschiedenen kulturellen Codes entwickeln und sich aus ihren Versatzstücken so etwas wie ihren persönlichen „Identity Kit“ zusammenbasteln (David Bosshart).

Doch was soll hier plötzlich der kulturelle Code, nachdem bisher nur von individuellen Codes die Rede gewesen war? Von Niklas Luhmann wissen wir, daß auch soziale Organismen ihre Codes, ihre Wahrnehmungsfilter haben. Auch sie beruhen aus meiner Sicht auf einem Wirklichkeitsmodell, in dem die Lernerfahrungen der Familie, der Organisation oder der Nation enthalten sind, und das dem jeweiligen sozialen Organismus sagt, wodurch er sich von seinem Umfeld unterscheidet und worauf es ihm in folgedessen ankommt. Man könnte auch von einer „Selbstbeschreibung“ sprechen, da diese ja immer auf den Unterschieden beruht, die einen Unterschied machen. Dieses Wirklichkeitsmodell, diese Selbstbeschreibung eines sozialen Organismus nenne ich seine Kultur, und auf ihr beruht sein Wahrnehmungsfilter, sein „kultureller Code“.

Jedes Individuum fühlt sich in unserer differenzierten Gesellschaft verschiedenen sozialen Organismen zugehörig, und diese Zugehörigkeit beruht auf einem Resonanzphänomen, einer Übereinstimmung zwischen relevanten Elementen der Selbstbeschreibungen von Individuum und sozialem System. Den Patchwork-Individuen der Patchwork-Generation entspricht dementsprechend die gegenwärtige Patchwork-Kultur: Auf der Suche nach ihrem immer wieder neu kombinierten Identity Kit suchen sich die Kids die kulturellen Codes, die Szenen, die Lebensmuster, die sie anturnen, auf die sie abfahren, und sie entwickeln dabei eine große Virtuosität, auf den Wogen der sich wandelnden kulturellen Vielfalt hin und her zu surfen.

Kurze Rückblende zur Frage, was primäre und was mediale Wirklichkeit sei: Zwar können wir unterscheiden zwischen der eigenen Hand auf der heißen Herdplatte und der bloßen Vorstellung bzw. Darstellung dieser Situation, aber schon wenn wir uns fragen, was gewisse Primärerfahrungen so überwältigend gestalten, lautet die Antwort doch in vielen Fällen: Es sind die kulturellen Codes unseres Umfeldes – Gedichte, Filme, Erzählungen, Bilder –, die immer mitlaufen.

Und wenn wir uns umgekehrt fragen, weshalb ein gewisses Kulturerlebnis so überwältigend sei, so lautet die Antwort möglicherweise, weil es Resonanz zu gewissen sinnlichen oder archetypischen Erfahrungen erzeugt, bis hin zu den Techno-Bässen, die den Körper in Schwingungen versetzen.

Lebende Organisationen

Die Organisationen des nachindustriellen, des kommenden „kulturellen“ Zeitalters sind lebende Organismen, die in der Auseinandersetzung mit den Veränderungen ihres Umfeldes ihren kulturellen Code, ihr Wirklichkeitsmodell, ihre Selbstbeschreibung und damit ihr Sagen und Tun weiterentwickeln, im Gegensatz zu den Organisationsmaschinen des Industriezeitalters, die durch einen von außen vorgegebenen und nur von außen zu verändernden Maschinencode gesteuert wurden. Nur dieser Übergang zur Selbstorganisation, genauer zur Selbstentwicklung in der Auseinandersetzung mit der Beschleunigung und Ausdifferenzierung der Veränderungen im Umfeld ermöglicht Organisationen, mit diesen Schritt zu halten.

Eine besonders zukunftssträchtige Form dieser Auseinandersetzung ist das „neue Handwerk“, die Renaissance des alten Musters, Güter und Dienstleistungen im individuellen Dialog mit dem Kunden maßgeschneidert zu entwickeln, nun aber aufgrund neuer Technologien und neuer Kundenbedürfnisse, und zwar hinsichtlich der Unterschiede, die für den Kunden einen Unterschied machen, ob es sich bei diesem nun um den Endkonsumenten handeln möge oder nicht. Was einen Unterschied macht, hat immer öfter zu tun mit der bereits erwähnten kulturellen Resonanz, in diesem Fall zwischen dem Produzenten und dem Kunden, der sich durch das Produkt in seiner Selbstbeschreibung, Selbsterfindung und Selbstinszenierung verstanden und unterstützt sieht. Schon heute sehen wir immer häufiger, wie kulturelle Qualitäten – etwa von Turnschuhen – kaufentscheidend werden.

Was für den Kunden keinen Unterschied macht – z.B. das Uhrwerk seiner persönlichen Swatch – wird an die Technik oder an Zulieferer delegiert, die ihrerseits nach demselben Muster verfahren. So entstehen die nachindustriellen Wertschöpfungsnetzwerke der maßgeschneiderten Maßanfertigung. Es handelt sich um prozesshafte, sich selbst entwickelnde Gewebe aus Beziehungen zwischen kleinen, unternehmerisch autonomen Produktionsteams, die nach dem Prinzip des neuen Handwerks verfahren. Die Grenzen zwischen innen und außen verlaufen fließend, je nachdem, wieweit eine verbindende Kultur Zugehörigkeit schafft oder reine Marktbeziehungen im Vordergrund stehen.

Die Wertschöpfungsnetzwerke, zuweilen auch die Produktionsteams nehmen zunehmend virtuellen Charakter an: Sie sind nicht nur organisatorisch, sondern auch räumlich dezentralisiert. Die imposanten Konzernzentralen verschwinden; zunehmend werden sogar die Fabrikhallen ersetzt durch kundennahe oder gar beim Kunden stehende, mit intelligenten Automaten bestückte Fertigungsstellen. Im Extremfall haben wir es mit Netzwerken zu tun, die einzig in den Köpfen der Beteiligten existieren.

Da die physische Arbeit mit Ausnahme hochkomplexer, eng mit der geistigen Tätigkeit verflochtener Tätigkeiten an die Technik delegiert wird, wird die Intelligenz der Organisation zum wettbewerbsentscheidenden Kriterium. Unter Intelligenz verstehe ich die Fähigkeit, neue Informationen i.w.S. (d.h. auch Eindrücke, Anregungen und Hinweise aus der täglichen Auseinandersetzung mit dem Umfeld) und vorhandene Fähigkeiten und Kenntnisse rasch und vollstän-

dig in zusätzlichen Nutzen für die Kunden und andere „Stakeholders“ umzusetzen. Die Frage nach den Ingredienzien organisatorischer Intelligenz wird zum Schlüssel des unternehmerischen Erfolgs. Sie sind z.T. technischer Natur, zum größeren Teil aber zählen sogenannte „Soft Factors“ dazu wie Qualität der menschlichen Beziehungen, Vertrauen, Pflege informeller Prozesse, Fehlerfreundlichkeit und Verantwortung (letztere hat ja etwas damit zu tun, zu „antworten“ auf das, was das Umfeld uns signalisiert).

Die neue Polis

Auch in der Raumordnung ist ein analoges Umkippen des Grundmusters zu erwarten, nämlich vom gegenwärtig vorherrschenden Modell der großräumigen Arbeitsteilung zur „dezentralen Verdichtung“. Die virtuellen Organisationen machen es möglich, die Ökologie und der tägliche Verkehrskollaps machen es notwendig und die Vorstellungen von Lebensqualität rufen danach: Man ist den Pendlerstreß satt und sehnt sich danach, in überschaubaren Verhältnissen mit einem hohen Maß an Gestaltungsautonomie hinsichtlich des Lebensrhythmus, der Arbeits- und Lebensweise sowie der Beziehungsnetze zu leben. So rücken Arbeit und andere Lebenssphären wieder näher zusammen, in Stadtquartieren, Kleinstädten und Dörfern, bis ins letzte Gebirgstal hinein, das dank dem Link zur Global City ja nicht mehr Provinz ist. Hier bilden sich die neuen Lebenszentren, die von ihren Bürgern ganz dem antiken Ideal entsprechend gemeinsam gestaltet werden: Die „neue Polis“.

Die Lebensunternehmerin

Die festgefügtten Berufsbilder, die vorgefertigten Karriereschienen, die präzisen Stellenbeschreibungen und die festen Lebensstellungen gehören der Vergangenheit an. Alles, was definierbar ist, ist letzten Endes auch automatisierbar. Alle abschließend beschreibbaren Tätigkeiten werden an die Technik delegiert. Übrig bleiben die nicht definierten Tätigkeiten, die gestalterischen, unternehmerischen und kommunikativen, die in der Auseinandersetzung mit dem Umfeld weiterentwickelt, immer wieder neu erfunden werden. Die jungen Menschen von heute, die mit einer interaktiven Technik und abseits der Vollkaskomentalität ihrer Eltern groß geworden sind, und die sich demzufolge auch gar nicht mehr dazu eignen würden, Rädchen in Organisationsmaschinen zu sein, sie werden, teils der Not gehorchend, teils dem eigenen Triebe, den ihnen ganz persönlich entsprechenden Lebenspfad durch den Dschungel der multimedialen Gesellschaft suchen, aus einer unternehmerischen Grundhaltung ihrem Leben gegenüber.

Sie werden sich von Zeit zu Zeit die typischen unternehmensstrategischen Fragen stellen: „Was sind meine besonderen Stärken und Präferenzen? Wo liegen die Chancen und Risiken? Wo stehe ich heute und wo möchte ich hin? Wie stelle ich es an, dorthin zu kommen?“ Sie werden mit anderen Worten intelligente Selektionsstrategien entwickeln, die an der Selbstbeschreibung, Selbsterfindung und Selbstinszenierung anknüpfen und damit, in Anlehnung an den Sinnbegriff Niklas Luhmanns, so etwas wie Lebenssinn erschließen. Das Ergebnis wird sein, was Peter Gross treffend „Tätigkeitenportfolio“ genannt hat, eine sich wandelnde maßgeschneiderte Kombination von Erwerbs- und Nichterwerbstätigkeiten. Die Patchwork-Geister der Patchworkkultur schneiden sich ihre Patchwork-Laufbahnen ...

Es mag Ihnen aufgefallen sein, daß ich diese Leitfigur des kulturellen Zeitalters mit dem weiblichen Geschlecht ausgestattet habe. Der Grund liegt darin, daß Frauen nach meiner Überzeugung in unserer Gesellschaft – und offenbar nicht nur in unserer – besser ausgestattet sind für diese Art von Lebensführung. Dies nicht nur, weil sie schon bisher mit allen möglichen schwer unter einen Hut zu bringenden Rollen jonglieren mußten, während die Herren der Schöpfung ihren eindimensionalen Karrieren frönen durften und alle dabei nicht ziel-führenden Qualitäten wegrationalisierten, sondern möglicherweise auch aufgrund einer generell besseren Ausstattung mit Erwachsenen-Eigenschaften wie sozialer, kommunikativer, emotionaler und pragmatischer Kompetenz, während Männer offenbar in denmeisten Kulturendazu neigen, ihr Leben lang pupertären Machtphantasien und fixen Ideen nachzuhängen. Deshalb bin ich der Überzeugung, daß das kulturelle Zeitalter nach heutigen Maßstäben zunehmend weiblich geprägt sein wird.

Persönlichkeitsbilder und Schlüsselqualifikationen

Damit ist eigentlich das wichtigste zu den Persönlichkeitsbildern und Schlüsselqualifikationen, die wir im kulturellen Zeitalter benötigen werden, bereits gesagt. Aber ich will versuchen, es noch etwas zu systematisieren und dabei zunächst eine negative Umschreibung vor die Klammer setzen: Es wird mir oft vorgeworfen, ich entwerfe da ein elitäres Szenario, das vielleicht auf die neue Klasse der Wissensarbeiter zutreffen möge, aber dem Gros der heutigen Erwerbslosen nichts bringen werde. Im Gegenteil, es handle sich gleichzeitig um ein Szenario zunehmender sozialer Auseinanderentwicklung.

Die akute Gefahr zunehmender sozialer Auseinanderentwicklung sei hier in keiner Weise bestritten. Aber sie liegt nicht in derartigen Szenarien begründet, sondern in unserer Arbeitsmarkt- und Sozialverfassung, die es schafft, die rasch anwachsende Arbeitsproduktivität in unfreiwillige Erwerbslosigkeit umzusetzen statt in wachsende Lebensgestaltungsmöglichkeiten. Das ist u. a. auf die unsinnige These zurückzuführen, es werde nicht genügend neue und wettbewerbsfähige Beschäftigungen geben, die an die Stelle der vernichteten treten könnten, was dann natürlich zur Gefahrenabwehr statt zum Erkennen der Chancen veranlaßt und damit zur sich selbst erfüllenden Prognose wird.

Bei der Suche nach den künftigen Beschäftigungen lasse ich mich leiten von der Frage nach jenen Leistungen, die zunehmend gefragt und schwer automatisierbar sein werden. Aus den bisherigen Überlegungen ergibt sich, daß die Weiterentwicklung der künftigen Schlüsseltechnologien, unter ihnen die der Hard- und Software der interaktiven Multimediakommunikation, dazu gehören wird. Es zeigt sich aber schon heute, daß die Angebote, die mit diesen Mitteln transportiert werden, den eigentlichen Engpaß darstellen, d.h. Unterhaltung, Bildung, Information, Animation, künstlerische Darbietungen etc. Dabei kommt es zunehmend auf die Prozessgestaltung und Dramaturgie an, da die Konsumenten selbst ja immer mehr zu „Prosumenten“ werden, um dieses jetzt allmählich zu Ehren gelangende uralte Kunstwort von Alvin Toffler zu zitieren. Aber auch unabhängig von den technischen Medien wird der kulturelle Sektor als Zulieferer und als Belieferer der Endkonsumenten mit Kunst, Bildung, Wissenschaft, Unterhaltung und Design zu einem der Hauptwachstumssektoren werden. Vielleicht noch wichtiger wird der ganze Bereich der persönlichen Dienstleistungen: Verkauf, Beratung, Pflege, Gesundheit, Fitness und Wellness, Gastgewerbe und Kunstgewerbe.

Über diese Tätigkeiten legt sich die wichtige Meta-Ebene des „Gewußt wie“, Management genannt. Menschen zum Zusammenwirken zu bringen, ist in sich selbst entwickelnden Netzwerken nicht mehr die Aufgabe des Top-Managements an der Spitze, sondern jedes einzelnen Teams und jeder einzelnen Lebensunternehmerin. Das gilt in allen Bereichen der künftigen maßgeschneiderten Lebensgestaltung. Mit Blick auf die Figur des „Prosumenten“ wird das Selber-tun als Option überall an Bedeutung gewinnen, und was man selber tut, wird man mit Hilfe der Technologie und professioneller Unterstützung auch in professioneller Qualität tun. Die Betroffenen holen sich Rat, und sie müssen wahrscheinlich zunächst einmal Rat holen, wo sie sich Rat holen sollen. Vor diesem Hintergrund werden auch alle Spielarten von Agenten-, Vermittler- und Makler-Funktionen, aber eben auch Beratungen sowie Aus- und Weiterbildung zu den Boom-Branchen der Zukunft zählen.

Nun mögen die Hinweise auf Technologie und Kultur darauf hindeuten, daß akademische Bildung eine wachsende Rolle spielen wird. Andererseits kennen wir gerade in boomenden neuen Branchen auch den Typus des Selfmade-mans und neuerdings immer häufiger der Selfmade-frau, die von einem ganz pragmatischen Ansatz her neuartige Produkte und Dienstleistungen mit Erfolg lanciert. Eine Schweizer Untersuchung hat kürzlich, für mich ganz und gar nicht überraschend, aufgezeigt, daß die erfolgreichsten Unternehmensgründer, nach der Ausbildung klassifiziert, jene mit mittlerer Reife und Berufslehrabschluß waren. Auch die persönlichen Dienstleistungen lassen weiten Raum für bestimmte Berufsbilder.

Lassen Sie es mich abschließend positiv formulieren: In der Lebensunternehmergesellschaft sind Menschen gefragt, die sich das ganze Spektrum jener Fähigkeiten, die uns allen mehr oder weniger in die Wiege gelegt sind, zu bewahren und weiter zu entwickeln vermochten: Lebensfreude und Emotionalität, Neugier und Phantasie, Gestaltungswillen und pfleglichen Umgang mit Menschen und Dingen, kommunikative und soziale Kompetenz, Aggression und Empathie, Offenheit und Takt, Intuition und pragmatischen Verstand, Gelassenheit und Zielbewußtsein, Tatkraft und Tagträumerei ... Als psychologischer Laie denke ich, das wichtigste dafür sei das Urvertrauen. Aber hernach kommt es ein Leben lang darauf an, Dinge zu tun, die dem menschlichen Wesen im allgemeinen und dem Individuum im besonderen entsprechen, die also, wie Marx sagen würde, ihm nicht „entfremdet“ sind.

Das ist sozusagen das Fundament. Auf ihm ruht das Erdgeschoß, bestehend aus den elementaren Kenntnissen, die jeder Mensch benötigt, um sich in der Zivilisation einigermaßen bewegen zu können: Neben Lesen, Rechnen und Schreiben wird in Zukunft dem Medialphabetismus eine wachsende Bedeutung zuwachsen, aber vermutlich wird das Leben ihn wirksamer vermitteln als die Schule.

Die erste Etage enthält ein gewisses Orientierungswissen, das uns ermöglicht, neue Informationen und Eindrücke zu bewerten und einzuordnen, d.h. eine kulturelle Erweiterung des Wirklichkeitsmodells, das wir aufgrund unserer persönlichen Erfahrungen ausbilden würden. Die Schwierigkeit ist, daß gerade diese Erweiterung in besonderem Maße der Ausdifferenzierung und Verkürzung der Halbwertszeiten ausgesetzt ist, die dazu führt, daß es kaum noch sinnvoll ist, Wissen auf Vorrat zu akkumulieren.

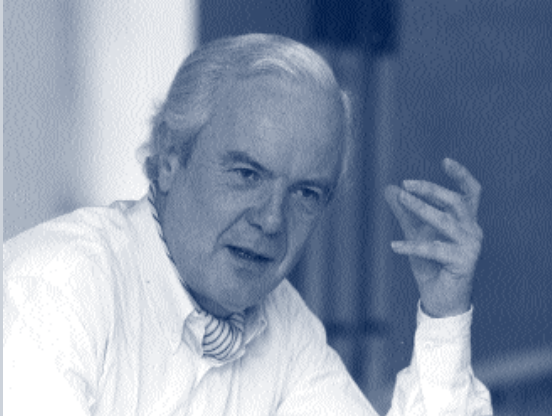
Indessen sollten wir das Problem auch nicht überschätzen. Wer von uns mit halbwegs faßbaren Hypothesen darüber aufgewachsen ist, was die Welt im

Innersten zusammenhält, der wird später auch besser fähig sein, sich neuen Erkenntnissen zu öffnen und sich ihnen anzupassen. Das bedeutet: Allgemeinbildung wird wichtiger als je, aber sie ist vollkommen nutzlos, wenn sie eine Anhäufung unzusammenhängenden Faktenwissens erzeugt. Ich stelle mir so etwas wie einen Kurs in geschichtlichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen und einen über das geltende naturwissenschaftliche Weltbild vor, nichts anderes, und das könnte spiralförmig aufgebaut werden, von eingängigen Geschichten in der Volksschule bis zur eigenständigen Studie fürs Abitur.

Damit ist die Brücke zur Wohnung im Obergeschoß geschlagen: Wir haben im Zusammenhang mit dem neuen Paradigma gelernt, daß Leben und Lernen eigentlich miteinander identisch sind. Das hat schon Jean Piaget mit seinem Modell des forschenden Lernens aufgezeigt. Der Club of Rome hat dementsprechend vor Jahren den Übergang zum projektorientierten Lernen gefordert. Die Einrichtung des Obergeschosses muß sich, um im Bild zu bleiben, immer wieder dem anpassen, was wir gerade tun, wenn wir uns nicht mit immer mehr verstaubtem Trödel belasten wollen, der unsere Langzeitspeicher und Entlernkapazitäten zunehmend verstopft.

Projektorientiertes Lernen kann schon im Kindergarten beginnen und begleitet anschließend den gesamten Lebenspfad, der ja nichts anderes ist als eine lebenslange maßgeschneiderte Weiterentwicklung. Dabei sorgt das Projekt selbst seinem Wesen nach immer wieder dafür, daß die Verwurzelung in der Spezialität verknüpft wird mit dem Orientierungswissen und den allgemeinen menschlichen Qualitäten, denn nur wenn alles zusammenspielt, wird die Lebensunternehmerin von Erfolg gekrönt sein.

Weshalb sollten Bildungsleistungen i.w.S., die jeden Lebenspfad begleiten und zu einer der künftigen Wachstumsindustrien heranwachsen werden, auch in Zukunft von staatlichen Institutionen erbracht werden? Nur wenn das Bildungsangebot sich öffnet für die Konkurrenz und Kooperation zwischen verschiedensten Institutionen, Methoden und Medien, wird es die hochdifferenzierten maßgeschneiderten Leistungen entwickeln, die Lebensunternehmerinnen benötigen. Dort, wo wir uns zur Privatisierung des Bildungsangebots entschließen, müssen wir freilich verhindern, daß dies ein Quell wachsender sozialer Ungleichgewichte wird. Dazu dient der Bildungsbonus, d.h. das staatlich subventionierte Anrecht zum maßgeschneiderten Bezug von Bildungsleistungen. Das hätte den großen Vorteil, daß die staatlichen Mittel nicht mehr den Bildungsinstitutionen, sondern ihren Kunden zufließen würden.



Christian Lutz

Kurzbiographie

Christian Lutz, geboren 1940, Dr. oec. publ., Direktor des Gottlieb Duttweiler Instituts für Trends und Zukunftsgestaltung, der führenden Zukunftsdenkfabrik der Schweiz (Rüschlikon bei Zürich). In Zürich studierte er Wirtschaftswissenschaften und debütierte gleichzeitig als Journalist. Während sechs Jahren berichtete er anschließend für die Neue Zürcher Zeitung aus Brüssel über EU- und NATO-Angelegenheiten. 1974 wurde er Chefökonom des Schweizerischen Bankvereins, Basel, und übernahm 1980 seine gegenwärtige Funktion. Er ist Mitglied des Kuratoriums der European Cultural Foundation. Als Präsident und heute Co-Präsident der Schweizerischen Vereinigung für Zukunftsforschung, Verwaltungsrat der französischen Association Futuribles sowie Mitglied oder Vorsitzender mehrerer Schweizerischer Expertenkommissionen – Qualitatives Wachstum, Energieszenarien, Schweiz morgen, Inhalte der EXPO 2001 – war er maßgeblich beteiligt an der Entwicklung von Zukunftskonzepten.

Ausgewählte Veröffentlichungen:

Leben und Arbeiten in der Zukunft. München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, 1995, 2. Auflage 1997

Prospects of Social Cohesion in OECD Countries in OCDE Societies in Transition – The future of work and leisure. Paris: OECD/OCDE, 1994

Das 21. Jahrhundert – ein kulturelles Zeitalter? und: Der Arbeitnehmer ist tot – es lebe die Lebensunternehmerin! in Hensch, Christian/Wismer, Uli: Zukunft der Arbeit. Neue Formen, neues Lernen, neuer Sinn. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997

Königswieser, Roswita/Lutz, Christian (Hg.): Das systemisch-evolutionäre Management, 2. Auflage, Wien: Orac-Verlag, 1992

... und neues Leben blüht aus den Ruinen in: Komplexität Managen. Frankfurt: Gabler Verlag/Frankfurter Allgemeine, 1997