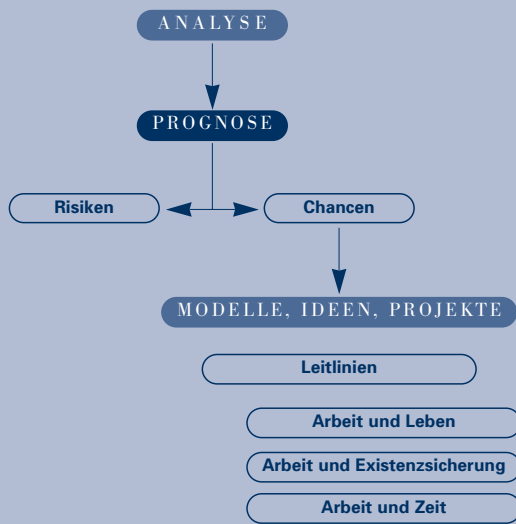


Risiken und Chancen des gegenwärtigen Strukturwandels



Die schwerwiegendsten Risiken, die aus der gegenwärtigen Situation resultieren, zeichnen sich heute bereits ab. Sie liegen vor allem in einer sich vertiefenden Spaltung der Gesellschaft aufgrund einer fortschreitenden Ungleichverteilung von Arbeit, Einkommen und Wissen, sowohl auf nationaler Ebene als auch global.

Daß eine solche Spaltung auch in der Bundesrepublik Deutschland tendenziell bereits eingesetzt hat, zeigte bereits die Analyse der aktuellen Situation.

Eine solche Spaltung der Gesellschaft zu verhindern, ist nicht nur ein Gebot humanitärer Wertsetzungen, sondern auch ökonomisch vernünftig.

Denn die Chancen, die sich aus einem Umbau von Arbeits-, Steuer-, Sozial-, und Bildungssystem ergeben können, sind beachtlich. Flexibilisierung und Dynamisierung der Gesellschaft, Intensivierung von (bürgerlicher) Selbstorganisation und Selbstbestimmung und nicht zuletzt ein breites Niveau hoher Qualifikation und Bildung sind wesentliche Faktoren für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft wie auch für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Zudem eröffnet ein Umdenken und Umlenken angesichts der Risiken und Begrenztheiten herkömmlichen quantitativen Wachstums neuartigen Produkten und Dienstleistungen zukunftsfähige Märkte.

Voraussetzung für den Erfolg eines solchen Wandelprozesses muß allerdings die Diskussion über Begriffe, Ziele und Rahmenbedingungen sein.

Denn die Erneuerung wird nur gelingen können, wenn vorhandene Denkblokaden und mentale Barrieren erfolgreich abgebaut werden können. Zu fest verankert schein derzeit gerade in Deutschland noch der paradoxe Glaube, die in der Vergangenheit erfolgreichen Spielregeln der Arbeitsgesellschaft müßten auch bei der Gestaltung der Zukunft angewendet werden.

Ein Ausdruck dieses Beharrrens ist die weitverbreitete Verklärung des alten „Normalarbeitsverhältnisses“, das doch bei näherer Betrachtung so rosig nie gewesen ist und die Menschen all zu oft ihr ganzes Arbeitsleben lang in ein enges Korsett zwängte.

Die Befreiung des arbeitenden Menschen aus diesem Korsett bietet ungeahnte Chancen. „Flexibilität“ muß jedoch die Bereitschaft aller beteiligten Akteure und Parteien umfassen, neue Handlungsmöglichkeiten zu sehen, zu erproben; Spielräume zu schaffen und zu nutzen. „Humanressourcen“ dürfen nicht das Schicksal vieler natürlicher Lebensgrundlagen erleiden und ihrerseits „vernutzt“ werden. Die neuen Möglichkeiten werden nur dann zum Tragen kommen, wenn sie dem Menschen Entwicklungschancen bieten und Rahmenbedingungen schaffen, in denen die Fähigkeiten des einzelnen sich entfalten können: im gesellschaftlichen und privaten Umfeld ebenso wie im Unternehmen.

Entscheidend wird dabei sein – so der einhellige Konsens in Kempfenhausen –, eine intelligente Balance zwischen Eigenverantwortung und Sicherheit, zwischen Selbstbestimmung und Vernetztheit zu finden.

Erneuerung braucht Mut, aber auch Zuversicht. In Kempfenhausen wurde eine ganze Reihe von Szenarien entworfen, die vor Augen führten, daß die gewandelte Arbeitswelt für den einzelnen wie für die gesamte Gesellschaft durchaus attraktiver sein könnte als das, was wir bislang kennen.

Was also verhindert den notwendigen Aufbruch?

Norman van Scherpenberg lieferte in seinem Kempfenhausener Vortrag eine Antwort auf diese Frage, die dem zweiten Teil dieses Abschlußberichts als Motto dient:

Die öffentliche Diskussion über den Zustand Deutschlands kann man heute letztlich in drei Schlagworten zusammenfassen: Exzellente in der Diagnose, schwach in der Therapie und ohne Visionen.

Nach meiner Überzeugung sind unser Problem

- *nicht die Japaner, Amerikaner, Chinesen usw. mit ihrer Tüchtigkeit*
- *nicht die Erschöpfung der Ressourcen und der Belastbarkeit der Natur*
- *nicht die Globalisierung (was auch immer das sein mag),*

sondern unser Problem sind wir selbst, unsere Zaghaftheit, unsere Mutlosigkeit und Veränderungsangst.



*Die Sozialstaatskrise verschärft das
Verteilungsproblem*

Norbert Reuter

Mit der Expansion der Industriegesellschaft und insbesondere mit der Durchsetzung der Sozialen Marktwirtschaft war die Hoffnung verbunden, daß Verteilungskonflikte künftig eine immer untergeordnetere Rolle spielen würden. In jüngster Zeit mußte jedoch zur Kenntnis genommen werden, daß mit abnehmenden Wachstumsraten das Verteilungsproblem wieder mit Nachdruck an die Oberfläche drängt. Vordergründig ist hierfür die wachsende Arbeitslosigkeit verantwortlich zu machen, die eigentlichen Ursachen liegen jedoch tiefer. Sie hängen mit der bereits dargelegten Tendenz zusammen, daß im Zuge des Produktivitätswachstums bei gleichzeitig sich ergebenden Sättigungserscheinungen Arbeit sukzessive durch Kapital ersetzt wird, ohne daß sich an anderer Stelle neue Beschäftigungsmöglichkeiten in ausreichender Zahl ergeben. Wird die verbleibende Arbeit mit weitgehend unveränderten realen Stundensätzen entlohnt, was seit den 1980er Jahren in der Bundesrepublik der Fall ist, nimmt die Bedeutung der Arbeitseinkommen ab und die der Kapitaleinkommen zu – eine Entwicklung, die an einer sinkenden Lohn- und einer steigenden Gewinnquote ablesbar ist. Die parallel wachsende Arbeitslosigkeit und die hierdurch bedingte Sozialstaatskrise (ausgelöst durch zurückgehende Einnahmen, nicht durch steigende Ausgaben) verschärfen das Verteilungsproblem, so daß sich in allen entwickelten Industriegesellschaften eine hohe und wachsende Polarisierung von Einkommen und Vermögen zeigt.

Wassily W. Leontief (1982), Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 1973, hat das dieser Entwicklung zugrundeliegende Problem anschaulich folgendermaßen beschrieben:

„Die Geschichte des technischen Fortschritts der letzten zweihundert Jahre ist im Grunde die Geschichte der Menschheit, sich langsam aber stetig wieder ein Paradies zu schaffen. Was aber würde geschehen, wenn wir uns tatsächlich dort wiederfänden? Wenn alle Güter und Dienstleistungen ohne Arbeit zu haben wären, würde niemand mehr gegen Entgelt beschäftigt. Arbeitslos sein hieße aber, ohne Einkommen sein. Folglich würden im Paradies alle so lange Hunger leiden, bis sich eine den veränderten Produktionsbedingungen angepaßte Einkommenspolitik durchgesetzt hätte.“

Franz J. Radermacher

Kernarbeiter versus Randarbeiter

Wenn man sich an der internationalen Debatte orientiert, so wird deutlich, daß sich unter dem aktuellen Druck der weltweiten Konkurrenzsituation alle Wirtschaftssysteme immer mehr entwickeln in Richtung auf ein Nebeneinander zwischen einem Segment der hochkompetitiven Kernarbeit (Core Jobs) und einem sich darum gruppierenden Segment weniger wertschöpfender (eher zuarbeitender) Rand-Jobs (Fringe Jobs), die durch niedrigere Anforderungen, geringes benötigtes Know-how und leichte Austauschbarkeit gekennzeichnet sein werden. Der Bereich der Kernarbeit umfaßt dabei die international wettbewerbsfähige Produktion und Neuentwicklung von Gütern, ein hocheffizien-

tes Finanz-, Versicherungs- und Rechtssystem, hocheffiziente Elemente der öffentlichen Verwaltung und ebenso eine Wissenschaft, die effizient an der vordersten Front der Forschung operiert. Die hier vorhandenen Arbeitsplätze müssen sich im internationalen Wettbewerb bewähren, Veränderungsprozesse bewältigen, Innovation ermöglichen.

Frithjof Bergmann

Was wir erarbeitet haben – und das sind einige Kapitel des Buchs, an dem ich gerade schreibe – ist die Pathologie des Jobsystems. Unter Pathologie verstehen wir nicht nur die Arbeitslosigkeit, obwohl das am offensichtlichsten und die am meisten besprochene Krankheit ist, sondern zum Beispiel auch die Tatsache, daß die Leute, die noch arbeiten, oft unter zu großem Druck arbeiten, zu viel arbeiten. ... Das ist das, was uns daran interessiert, das Paradoxe daran, das Widersprüchliche. Zum Beispiel leisten einerseits sehr viele, besonders junge Leute im Fast-Food-Bereich Arbeit, die keine Wert-herstellende Arbeit mehr ist. Aber andererseits gibt es eine Reihe von Notwendigkeiten und Bedürfnissen in unserer Kultur, die durch die Arbeit, so wie sie jetzt organisiert ist, nicht mehr befriedigt werden. Unsere Vorstellung ist, daß sich das nicht von selbst, nicht durch das Wachstum, schon gar nicht durch das Wachstum in der Informationstechnologie lösen wird. Im Gegenteil: wenn wir nichts tun, läuft das auf eine Spaltung unserer Kultur hinaus, die unter Umständen in einem Krieg enden könnte. ... Natürlich ist mein Blick von Amerika beeinflusst. Ein Zunehmen des Terrors, ein langsam sich entwickelnder – Guerillakrieg. Und das klingt gar nicht weit hergeholt und übertrieben, wenn man an Gegenden von Amerika denkt, wo es jetzt schon sehr viele befestigte Ortschaften und von Privatpolizei bewachte Siedlungen gibt, zum Beispiel in Florida. Es könnte – nur um das bildhaft und etwas apokalyptisch darzustellen – zu einem Krieg kommen zwischen den Armen und den Reichen. Die Reichen werden in einer derartigen Minderheit sein und die Armen in einer derartigen Mehrheit, daß unter Umständen die Armen den Krieg gewinnen könnten. Auf jeden Fall könnte ich mir vorstellen, daß ich ihnen das wünschen würde. Das ist die eine Möglichkeit...

Mathias Greffrath

Was uns also kümmern muß ist nicht das Verschwinden der Arbeit (und des Sinns), sondern ihre ungleichmäßige Verteilung...Umwertung der Arbeit: Soll das auf eine Spaltung der Gesellschaft in Arbeitende und bloß konsumierende Staatsklienten hinauslaufen, auf Almosenwirtschaft in den Randbezirken des Produktivismus, auf Spielparadiese und ABM-Enklaven mit sozialer Betreuung und diskreten Drahtzäunen? Steckt nicht selbst in den menschenfreundlichen Visionen einer Industriegesellschaft, die über einen zweiten Arbeitsmarkt mit »Bürgerarbeit« ökologische Sünden wieder gutmachen, Städte reurbanisieren, Pflege humanisieren will, eine Spaltungsstrategie? Und ist es realistisch, ausgerechnet von denen, die der Weltmarkt ausspuckt, höheres kulturelles und soziales Engagement zu erwarten?

Die Strategien der Spaltung in eine wirkliche und eine ABM-Welt beruhen auf der Lebenslüge, daß diese nur provisorisch sei, daß mit dem Wachstum die volle Vollbeschäftigung schon wieder kommen werde. Die Zahlen sprechen dagegen und niemand erwartet es noch wirklich. Deshalb ist mit diesen staatlichen Programmen kein sinnvoller, sich tragender Umbau der Wirtschaft möglich. Erst wenn man nicht mehr glaubt, neues Wachstum werde es schon richten, wenn man nicht länger auf Dauer Millionen von Menschen für soziale

und seelische Brache subventionieren will oder kann; erst wenn »Beschäftigungsprogramme« nicht mehr im Flattergewand des Provisorischen daherkommen, kurz: erst wenn eine Regierung das öffentliche Eingeständnis gewagt hat, daß der Markt es nicht mehr richtet, wird es möglich sein, ernsthaft an die Organisation der Arbeit zu gehen. Erst dann wird die Chance bestehen, die Arbeitgesellschaft an ihren »Sinn« zu erinnern, kann die Produktivität des Kapitalismus als die einmalige Chance erfahren werden, die allgemeine Arbeitszeit drastisch zu verkürzen und die Gewichte zwischen dem Konsum-Produktions-Bürger und dem Staatsbürger, zwischen bourgeois und citoyen, neu zu verteilen.



alte „Erfolgsmuster“ als
Denkblockade

Leo A. Nefiodow

Die Zahl der Arbeiter im sekundären Sektor nahm bis in die frühen 60er Jahre zu, seitdem nimmt sie aber rapide ab. Im Dienstleistungssektor, wenn man die Informationsdienstleistung gesondert führt, gibt es nur einen bescheidenen Zuwachs, und dynamisch expandiert allein der Informationssektor. ...Wie hätte die Massenarbeitslosigkeit vermieden werden können? Neue Arbeitsplätze in großer Zahl entstanden und entstehen auch heute nur als Informationstätigkeiten. Wir hätten also eine speziell auf den Informationssektor zugeschnittene Politik gebraucht. Warum wurde eine solche Politik nicht verwirklicht? Nun, hier stoßen wir auf eine mentale Barriere. Die vorherrschenden wirtschaftspolitischen Ideen in Deutschland erlauben keine breit angelegte sektorale Politik. Die Wirtschaftspolitik in Deutschland ist mental noch auf Globalsteuerung nach dem Erfolgsmuster der Industriegesellschaft ausgerichtet. Eine konzeptionelle Weiterentwicklung und Anpassung an die Erfordernisse einer Informationsgesellschaft hat bisher nicht stattgefunden.

Jürgen Fuchs

Ich hatte Gelegenheit, vor einem Jahr vier Monate um die Erde zu reisen. Vier Monate nicht arbeiten, sondern mit Asiaten, Amerikanern, Australiern und Afrikanern zu reden. Und immer wenn ich sagte, daß ich aus Deutschland komme, kriegten die alle leuchtende Augen. Aus Deutschland, wow!!! ... Bei den Amerikanern höre ich besonders: Ihr habt so qualifizierte Leute in Deutschland. Die haben wir leider nicht hier. Unsere müssen wir bei McDonalds und beim Tütenkleben oder Einpacken beschäftigen. Ihr in Deutschland könnt Komplexität managen. Ihr seid richtig gut. Ihr baut die komplexesten Autos der Welt. Realy! Ihr baut die komplexesten Chemieanlagen der Welt...Wir bauen auch die komplexeste Software der Welt, SAP. ... Uns wird am Weltmarkt attestiert, daß wir nicht die Dienstleistungs-GmbH im globalen Dorf sind. Die Industrie-GmbH im globalen Dorf sind wir auch nicht mehr. Aber wir haben eine Chance: wir könnten die Know-how-AG im globalen Dorf sein. Das ist das Thema: Gold in den Köpfen. Deutschland als Know-how-AG im globalen Dorf. Das heißt nicht, daß wir nur Blaupausen machen. Nein, wir müssen die komplexesten Produkte machen und dieses Know-how auch noch verkaufen, so wie Porsche das macht. Porsche macht seinen Profit mit sehr komplexen Produkten, aber auch gleichzeitig mit engineer-Leistungen und die haben jetzt auch noch eine Porsche Consulting GmbH gegründet, wo die Leute, die am Band gearbeitet und dort ein breites Wissen gekriegt haben, für 3.000,- DM Tagessatz an Unternehmen verkauft werden, um dort Umorganisationen mitzugestalten.

Deutschland als „Know-how-AG“
im globalen Dorf

Leo A. Nefiodow

Was die Unternehmen und Volkswirtschaften in Zukunft unterscheiden wird, ist die Qualität »weicher« Faktoren wie Zusammenarbeit, Einsatzbereitschaft, Kreativität, Angstfreiheit, Verantwortungsbewußtsein, Loyalität, und diese Faktoren sind keine kognitiven Qualitäten, sondern psychosoziale. Sie erscheinen in keiner Bilanz, in keiner Gewinn- und Verlustrechnung und auch nicht in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, sie können auch nicht mit Geräten oder Umsatzzahlen direkt gemessen werden, dennoch sind es die Faktoren,

„Weiche Faktoren“ als
Erfolgsfaktoren

von denen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften in Zukunft bestimmt wird. ... Da die »weichen« Faktoren für den Erfolg immer wichtiger werden, wird sich der Unternehmer der Zukunft um die inneren Verhältnisse des Betriebes mindestens genauso intensiv kümmern müssen wie um Kapitalbeschaffung, neue Technologien und neue Märkte.

Christian Lutz

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.

Leo A. Nefiodow

Die Suche nach Produktivitätsreserven in unserer Zeit führt...zum Gesundheitssektor, insbesondere zum entropischen Sektor. Hier werden die Mittel vergeudet, hier lagern die Reserven, die im produktiven Bereich dringend benötigt werden und durch psychosoziale Kompetenz erschlossen werden können.

Reinhard Loske

In einer Kreislaufwirtschaft wird sich die Wertschöpfungskette verlängern, und der Anteil der produktnahen Dienstleistungen an der Wertschöpfung wird steigen. Heute lautet die Wertschöpfungskette im wesentlichen Produktion, Handel, Verkauf. Dann endet die Produktverantwortung der Unternehmen am Werkstor oder an der Ladenkasse. Am Anfang dieser Wertschöpfungskette stehen große Erzgruben und Kohlezechen, am Ende hohe Abfallberge. Anders in der Kreislaufwirtschaft. Hier lautet die Wertschöpfungskette: Produktion, Handel, Verkauf, Betreuung und Begleitung von Produkten, Wartung, Reparatur, Nachrüstung, Umrüstung, Demontage, Rücknahme, Wiederverwendung, Wiederverwertung und Einführung in den Kreislauf. Der Anteil der reinen Produktion in der Wertschöpfungskette sinkt, während der Anteil der produktions- und produktnahen Dienstleistungen wächst. Arbeitsplätze werden im Dienstleistungsbereich geschaffen. Viele von ihnen werden hochproduktiv sein, andere werden, so ist zu befürchten, eher im Bereich der Billigjobs liegen.

Leo A. Nefiodow

Welche neuen Märkte werden im nächsten Langzyklus entstehen? Hinter einem großen Markt steht ein großes Knappheitsfeld der Gesellschaft...Gibt es heute Knappheitsfelder mit dem Potential, in den nächsten zwei bis drei

*Wachstumssektoren „Kultur“ und
„persönliche Dienstleistungen“*

*Gesundheitssektor als
Produktivitätsreserve*

*Wertschöpfung in der
Kreislaufwirtschaft*

Neue Märkte:

Umwelt

Biotechnologie

Optische Technologien

Jahrzehnten einen neuen Markt von mindestens 2000 Milliarden US-Dollar Umsatz hervorzubringen?

Die Kandidaten, die dafür in Frage kommen, müssen heute schon existieren und einen Umsatz von mindestens 50 Milliarden US-Dollar aufweisen, sonst könnten sie ein Volumen von 2000 Mrd. US-Dollar in den nächsten 20-30 Jahren nicht erreichen.

Solche Kandidaten gibt es. Auf den ersten Blick sind es fünf.

Ein erster Kandidat ist der Umweltmarkt. Weltweit werden hier bereits mehr als 450 Milliarden US-Dollar umgesetzt (1996). Die Produktivitätsreserven des Umweltsektors sind beträchtlich, allein die schon heute möglichen Einsparungen an Rohstoffen und Energie werden für die USA auf 1000 Milliarden US-Dollar p.a., weltweit auf über 2500 Milliarden US-Dollar p.a. geschätzt. In Deutschland arbeiten in diesem Bereich inzwischen genauso viele Menschen wie in der Automobilindustrie – bei einem Viertel des Umsatzes. Das bedeutet: dieser Markt bietet genau jene arbeitsintensiven Arbeitsplätze, die wir dringend brauchen...Alle Voraussetzungen für die Entwicklung dieses Marktes sind in Europa gegeben: große Akzeptanz in der Bevölkerung, gutes Know-how in der Metallverarbeitung, in der Biochemie, in der Meß-, Regelungs-, Software- und Systemtechnik. Aber dieser Markt kann sich nicht richtig entfalten, weil das Innovationstempo nicht vom Markt, sondern von staatlichen Auflagen bestimmt wird. Wir finden hier eine ähnliche Situation vor wie in den Informationsmärkten der 70er und 80er Jahre. Starke Gruppen in der Gesellschaft und mentale Vorurteile verhindern, daß der Umweltsektor zu einer Lokomotive des Wachstums wird. Der Markt und die erschließbaren Arbeitsplätze bleiben deshalb hinter ihren Möglichkeiten zurück. Damit der Umweltsektor sein arbeitsschaffendes Potential freisetzen kann, müßte er rascher freigegeben werden und die Marktkräfte die weitere Entfaltung übernehmen. ...Ein zweiter Kandidat ist die Biotechnologie auf Basis der DNA. ... Die Biotechnologie hat ein riesiges Potential in der Pharmazie, in der Medizin, bei der Entwicklung neuer Werkstoffe, im Umweltbereich, in der Ernährungsindustrie und in der Landwirtschaft. Sie hat das Potential, in einer späten Phase zum sechsten Kondratieff wesentlich beizutragen.

Bei der Biotechnologie darf man aber nicht übersehen, daß die Manipulation der DNA zu gefährlichen Ergebnissen führen kann. Die Gefahren, die hier drohen, wenn Fehler gemacht werden, sind enorm. Diese Technologie hat das Potential, ähnlich wie die Atomenergie, die Erde unbewohnbar zu machen.

Ein dritter Kandidat ist die Anwendung des Lichts. Zu den bekanntesten Anwendungen im Konsum- und Investitionsgütermarkt zählen Kameras, die gesamte Beleuchtungstechnik, Mikroskope, Laser, optische Speicher und Sensoren usw. Die Nutzung des Lichts stellt heute einen Weltmarkt von über 200 Mrd. US-Dollar dar. Optische Technologien eignen sich besonders gut für die Fortentwicklung der Informationstechnik, weil Photonen, die kleinsten Bestandteile des Lichts, sich wesentlich schneller bewegen können als Elektronen. Und die solare Energie dürfte die aussichtsreichste Energiequelle der Zukunft sein. Schon heute ist sie – auch in Mitteleuropa – mit den konventionellen Energieträgern konkurrenzfähig, vorausgesetzt, sie wird von vornherein in die Planung neuer Stromversorgungssysteme, elektronischer Geräte und von Häusern einbezogen.

Franz J. Radermacher

Die Welt steht vor großen Herausforderungen. Die zentrale Frage beim Übergang in ein neues Jahrtausend heißt dabei mit Bezug auf die Weltkonferenz in

Ressourcenschonung durch Dematerialisierung

Rio die Sicherstellung einer nachhaltigen Entwicklung. Die Erde ist heute bedroht durch eine immer rascher wachsende Weltbevölkerung, den ungebremsten Verbrauch von Ressourcen und die zunehmende Erzeugung von Umweltbelastungen und schließlich die immer raschere Beschleunigung von Innovationsprozessen, teilweise verbunden mit sozialen Abwärtsspiralen in den reichen Industriestaaten, die letztlich zu einer Unregierbarkeit unserer Gesellschaften führen können. Eine wesentliche Hoffnung besteht darin, daß der technische Fortschritt, z. B. in Form einer zunehmenden Dematerialisierung, die resultierenden Probleme lösen wird. Dematerialisierung bezeichnet das schon immer beobachtbare Phänomen, daß Dank des technischen Fortschritts Produkte, Güter, Services usw. mit immer geringerem spezifischem Ressourcen- und Energieeinsatz und auch sehr viel weniger Umweltbelastungen erzeugt werden können. Allerdings haben derartige Effizienzsteigerungen bei allen Einsparungen pro Leistungseinheit nie zu gesamtgesellschaftlichen Entlastungen geführt, im Gegenteil: Das ist u. a. eine Folge des Rebound-Effekts, der im Kern dazu führt, daß Einsparungen, die aus technischen Fortschritten resultieren könnten, sofort in vermehrte menschliche Aktivitäten umgesetzt werden.

Beschäftigungseffekte durch Energie- und Ressourcen-Effizienz

Reinhard Loske

Die Erhöhung der Ressourcen- und Energieproduktivität bietet enorme Beschäftigungspotentiale. Die Wärmedämmung von Häusern, der Einsatz effizienterer Maschinen, Geräte und Fahrzeuge, die Entwicklung sparsamerer Verfahren, all das schafft Arbeit. Es liegt mittlerweile eine Fülle von Studien vor, die die Beschäftigungseffekte von Energie- und Ressourceneffizienz-Strategien abschätzen, etwa vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung oder zuletzt von der Universität Osnabrück. Die meisten dieser Studien kommen zu dem Ergebnis, daß beispielsweise eine offensive Klimaschutzstrategie in Deutschland 0,5 bis 1,5 Millionen neue Arbeitsplätze in den nächsten 10 Jahren schaffen könnte. Profitieren würden von einer solchen Strategie der Bausektor, der Anlagenbau, die Hochtechnologie-Branchen ganz allgemein und vor allem auch der Dienstleistungssektor. Verlieren würden hingegen energieintensive Industrien und die Anbieter fossiler Energien. Dieser Strukturwandel muß organisiert werden. Vermeidbar ist er nicht.

Entfaltung der Regionen als Zukunftschance

Wolf-Dieter Grossmann

Regionen können aber nur jung bleiben, wenn sie sich beständig erneuern, indem sie Etabliertes freiwillig rechtzeitig aufgeben, um Platz für Neues zu schaffen. Denn auch qualitatives Wachstum ist insofern begrenzt, als der Mensch nur über eine begrenzte Aufmerksamkeit und eine begrenzte Kapazität verfügt. Die Zeit, die ein Mensch aufbringen kann, bedeutet die wohl knappste Ressource...Noch ist der Bewohner einer Region den jeweiligen phasenabhängigen Möglichkeiten der Identitätsfindung durch Selbstentfaltung, sinnhafte Tätigkeit und soziale Mitgestaltung unterworfen. Es geht jetzt in allen...menschlichen Lebensräumen darum, mit ...den neuen Lebensentwürfen und Paradigmen die Chancen für anhaltende regionale Jugend als Voraussetzung für ökologische Nachhaltigkeit und für Entwicklung und Entfaltung ihrer Bewohner zu schaffen.

Neue Produkte, Dienstleistungen, Märkte und Arbeitsfelder Informationspotential: informationsbasierte statt ressourcenbasierter Wirtschaft, z.B. komplexe Landwirtschaft, „Precision Farming“, komplexe Landnutzung, point to point transport, Tele-alles. Teilweise Abkehr vom strikten Determinismus und rigider

Steuerung: Nutzen der Möglichkeiten, die aus mathematisch-chaotischem Verhalten resultieren wie fraktale Bildverarbeitung (Firma „Iterated Systems“ oder Dinosaurier- und Titanic-Filme), adaptive komplexe Systemsteuerungen, Resilience und Lebens- und Entwicklungsfähigkeit statt strikte Kontrolle, also kreative innovative Unternehmen und Regionen, Förderung der persönlichen Entwicklung von Mitarbeitern statt hierarchischer Führung, wechselnde Biographien, Lebensunternehmer. Franz-von-Assisi-Verhältnis zur Natur: Partnerschaft mit eigenständiger Entwicklungsfähigkeit, variierende statt nur komplexer Landnutzung, Vertrauen auf Intuition und Gefühle in Ergänzung zur Rationalität. Massive Steigerung von Vielfalt und Wert biologischer Produktion. Eine zivilisatorische Konsequenz könnten weltweite Vermarktungssysteme für diversifizierte biologische Produkte sein mittels Micromarkets und „point to point transport“. Konkrete Absatzfelder bedeuten weiterhin die „neuen Fusionen“ menschlicher Daseinsgrundfunktionen. Beispielsweise wachsen die beiden Grundfunktionen Arbeit und Wohnen in der Telearbeit zusammen. Lebenslanges Lernen wird zum Teil auch in schönen Umgebungen außerhalb des vertrauten Lebensumfeldes erfolgen, also in veränderten, zeitlich erweiterten Urlauben. Hier wachsen weitere zwei der Grundfunktionen zusammen, Urlaub und Lernen. Es gibt noch vier weitere Grundfunktionen: Versorgen, Mobilität, Freizeit (einschließlich Kultur) und Erholung (Nutzung der Naturumgebung). Alle acht Grundfunktionen bilden Fusionen, woraus vielfältige Märkte entstehen. ... Wie die enorme Nachfrage nach den vielfältigen neuen informationsbasierten Produkten und Diensten der jüngsten Zeit zeigt, und wie aus der weiteren Entwicklung des Informationspotentiales absehbar, wird es fast unbegrenzt viele appetitliche neue Angebote geben sowie ein fast unendliches Potential für weitere derartige Produkte und Dienste. Und diese werden jetzt schon in zunehmendem Maß gekauft.

Reinhard Loske

Auch für die räumliche Organisation der Arbeit bedeutet der Übergang von der Wegwerf- zur Kreislaufwirtschaft etwas. Denn viele der produktnahen Dienstleistungen, von denen ich gesprochen habe, werden dezentral angeboten. Sie erfordern von den Anbietern Ortskenntnis, Kundennähe und vor allem Flexibilität. Durch diese Dienstleistungen kann also ein gewisser Gegentrend zur allgegenwärtigen Globalisierung gesetzt werden.

Wolf-Dieter Grossmann

Regionale Entwicklung erfordert also eine „Kunst und Methode der integrierten Implementation des Neuen“. Erforderlich sind eine breite, grundlegende „Innovation von unten“, eine Kreativität in ungewohnten Feldern und damit Toleranz und Neugier. Initialisierend sind immer die Menschen. Dies erfordert zunächst die Vermittlung neuer Kenntnisse, damit Menschen als „Schlüsselpersonen“ in den ersten Phasen der neuen Wirtschaft agieren können. ... Beispiele für relativ einfache Kenntnisse betreffen den Umgang mit dem Internet und des Informationspotentiales und der Nutzung in vertrauten und neuen Nachfragemärkten, für das tägliche Leben oder in der Wissenschaft. Grundkenntnisse in derartigen „Cyberskills“, einer Art von zusätzlicher Alphabetisierung, werden etwa von der South Bristol Learning Organisation in relativ kurzer Zeit gelehrt (von einer Woche aufwärts bis zu einigen Monaten). Anspruchsvoller sind Methoden der Dematerialisierung, und an der Spitze steht der Umgang mit Komplexität, Vielfalt und Unterstützung von Mensch und Natur. Abgestufte, vielfältige Fortbildungskurse stellen also eine zentrale

*Übergang von der Wegwerf- zur
Kreislaufwirtschaft*

„Innovation von unten“

Voraussetzung dar. Die neuen Tätigkeiten sind oft einfach zu praktizieren, wenngleich ungewohnt. Das Ungewohnte fällt schwer, denn die vom Hergebrachten über lange Zeiträume geprägte soziale Umgebung kann Menschen für das Neue blockieren. Mit das Wichtigste mögen daher Kreativität und Freude am Neuen sein. Psychische und soziale Ermunterungen für Ungewohntes, für umfangreiche Innovation und Kreativität bedeuten von daher eine „weiche“ initiierende Voraussetzung für eine erfolgreiche Regionalentwicklung, die „Innovationskultur“, wie es von Spectrum Consultants bezeichnet wird. Die nordamerikanische Vitalität und Freude, etwas Neues zu beginnen, ist sehr viel höher als die europäische. Ein Produkt erscheint in den USA oft schon auf dem Markt, wenn in Europa noch seine Machbarkeit diskutiert wird.



*von der „verkrüppelnden“ zu
humaner Arbeit*

Frithjof Bergmann

Wir haben studiert, was die Arbeit eigentlich den Menschen antut, wie die Arbeit, die die Menschen jetzt machen, diese Menschen verändert. Das Bild, in dem wir das zusammenfassen ist, daß die meisten Menschen – natürlich nicht alle, es gibt privilegierte Eliten – von ihrer Arbeit verkrüppelt werden. Verbildlichen kann man das mit dem, was in China den Füßen von chinesischen Frauen angetan wurde, also die nassen Binden, die bewirken, daß ein Fuß so groß wird wie die Faust eines Babys. Das muß man von dem Fuß auf den ganzen Körper und die Seele des Menschen übertragen. Auf diese Art und Weise ist ein Großteil der Menschen bisher von der Arbeit verkrüppelt worden. Im Gegensatz zu dem, was die Arbeit bisher den Menschen angetan hat, besteht jetzt die Möglichkeit zu einem Aufstieg, zu einem Erheben. Dadurch, daß die verkrüppelnde Arbeit mehr und mehr von der Technologie übernommen werden könnte, daß also die Technologie das macht, was die Menschen mit chinesischen Füßen machen, könnte es jetzt passieren, daß das, wovon die Menschen in den letzten 5.000 Jahren geträumt haben, die Erfüllung, die Erhebung zum wirklichen Menschtum, zum wirklichen Menschwerden, daß uns das jetzt gelingen könnte und daß das sogar sehr dicht vor uns liegt, mit einfachen Maßnahmen erreichbar ist.....

Wir gehen jetzt auf ein Zeitalter zu, in dem alle Leute mehr denken können, kreativer sein können, mehr sich selber in der Arbeit ausdrücken können. Die alte militärisch organisierte Arbeit ist im Absterben. Eine neue, humanere, phantasievollere, kreativere Arbeit ist im Anzug.

Franz J. Radermacher

Ein erstes großes Defizit unseres an sich erfolgreichen Sozialstaates bestand in dem Phänomen, daß er in seiner Schlußphase die soziale Position eines Individuums, mit allem was daran hängt (incl. Karriere, Fortbildungsmöglichkeiten, Zugang zu Innovationen, gesellschaftliches Prestige, Altersvorsorge, Sozialversicherung usw.) im wesentlichen nur noch über (Voll-) Arbeitsplätze definiert hat. Das bedeutet insbesondere, daß vieles Menschliche, Freiwillige, Ehrenamtliche, aber vor allem auch die gesamte Wertschöpfung, die bis dahin, und in erheblichem Umfang auch heute noch zu Hause in den Familien stattfindet, sowohl im Bruttosozialprodukt als auch in den vorgesehenen Lebens- und Karrierepfaden praktisch nicht mehr vorkam. Das betrifft so wichtige Funktionen der Familie wie Erziehung, Vorbildfunktion, Versorgungsarbeit, Werterhalt, Eigenarbeit, Entwicklung von emotionaler Stabilität, Pflege, Prävention. Diese Entwicklung hat über die Zeit dazu geführt, daß es in der Gesellschaft (etwas überzeichnet) praktisch zu einer Aufspaltung in zwei Gruppen gekommen ist: einerseits die „Cleveren“ (in überspitzter Darstellung) in der Idealbesetzung eines Doppelverdienerehepaares ohne Kinder mit gut versorgten Eltern, die etwas zu vererben haben (dieser Typus konnte und kann für sich enorme Ressourcen erschließen) und die „Dummen“, also die Familien mit einem Gehalt und zwei/drei Kindern. Derartige Familien sind immer noch eine wichtige Basis für die Stabilität unserer Gesellschaft, die zukünftigen Rentenzahlungen, mehr noch, für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft überhaupt. Aber genau dieser Teil der Gesellschaft wird von vielen Wohltaten unserer Welt ausgeschlossen, hier erfolgt eine permanente ökonomische Demotivierung.

*unheilvolle Koppelung von Arbeits-
platz und Sozialprestige*

„Normalarbeitsverhältnis“
hinterfragen

Christel Eckart

Mit diesem Perspektivenwechsel kommen wir zu Fragen, wie Männer wieder in ihr Leben integrieren, was sie in den Frauen abgespalten haben. Er rückt die Defizite des "männlichen Lebenszusammenhanges" in den Blick, die Abspaltungen hinter den scheinbar neutralen Verallgemeinerungen wie z.B. das "Normalarbeitsverhältnis" oder die "Arbeitskraft". Er führt zur Kritik an einseitigen Vorstellungen von ökonomischer Unabhängigkeit, die die durchgesetzte Lohnabhängigkeit nicht mehr kritisch wahrnehmen und alle anderen Formen von (emotionalen) Abhängigkeiten vernachlässigen. Er stößt auf eine Leistungsmoral, in der der Erfolg des einen nur auf Kosten des Mißerfolgs von anderen zustande kommt, auf eine Karriereorientierung, unter der Erotik und Sexualität als Wiederbelebungsmittel funktionalisiert werden und Körperlichkeit nur noch medizinisch wahrgenommen wird. Durch die zunehmende Individualisierung der Lebensgestaltung von Frauen – oder anders herum betrachtet: durch den Verlust patriarchaler Kontrolle über Frauen und Kinder – wird jedoch der fragile Kern des männlichen Modells von Autonomie sichtbar. Durch den drohenden oder tatsächlichen Verlust der "Frau an seiner Seite" wird die Bedeutung der kompensatorischen Rolle von Frauen wieder deutlich spürbar.

Gerhard Dohrn-van Rossum

Es mag sein, daß man in Deutschland zu lange und zu stark auf den Staat als den für Voll-Beschäftigung verantwortlichen Agenten gesetzt hat. Die eigentlich an die Bürgerinnen und Bürger gerichtete Aufforderung, jetzt selber zu „Unternehmern der eigenen Arbeitskraft zu werden“, die „Individualisierung des Arbeitsplatzrisikos“ endlich zu akzeptieren...klingt ratlos und verlegen, aber auch schlicht zynisch...Andererseits ist nicht zu übersehen, daß fast alle, Gruppen und Individuen, in Zugzwang kommen werden. Sicher müssen wir uns vom Bild des Menschen als kontinuierlich erwerbsarbeitendem Menschen und vom ohnehin völlig schiefen Bild der Gesellschaft als Tätigkeitsgesellschaft trennen. Dies, obwohl die europäische historische Erfahrung einen solchen Einstellungswandel offenbar ausschließt.

Christel Eckart

Hinter den tatsächlichen sozialen Zwängen, den Lebenslauf nach dem Arbeitsmarkt zu organisieren, hat sich eine einseitige Orientierung in männlichen Biographien durchgesetzt, die unter dem Streben nach ökonomischer Unabhängigkeit als Abhängigkeit nur noch schwer erkannt wird...Nicht nur Arbeitslosigkeit wird als "Krise von Männlichkeit" erlebt, die Siegfried Heinemeier unter arbeitslosen Männern untersuchte. Auch eine deutliche Reduktion der Erwerbsarbeitszeit ist für Männer mit der Furcht verbunden, in die Nähe weiblicher Positionen zu geraten. Obgleich z.B. Teilzeitarbeit von Frauen auch in qualifizierten Berufen ausgeübt wird und qualifizierte Frauen mit dieser Arbeitszeitform von Unternehmen derzeit zum Bleiben umworben werden, ist die "Stigmatisierung der Teilzeitarbeit" nicht aufgehoben. Daß sie an viel mehr Stellen möglich ist, als diejenigen, die ihre Privilegien verteidigen und ihre Alltagsvergessenheit kaschieren, uns weismachen wollen, ist in vielen Studien belegt. "Die Sperre liegt in den Köpfen einer männerbestimmten Arbeitswelt", sagte Bernhard Teriet vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung in der "Süddeutschen Zeitung". Er verfolgt die Entwicklung der Teilzeitarbeit seit über 20 Jahren.

*Wie normal ist der
„Normalarbeitstag“?*

Unternehmen nutzen die Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht

Gerhard Dohrn-van Rossum

In den schon Geschichte gewordenen Debatten und Kämpfen ist auf beiden Seiten, auch in der Geschichtschreibung der Arbeiterbewegung und der Gewerkschaften – ich danke Frau Eckart für diesen Hinweis – außerdem übersehen worden, daß dem „Normalarbeitstag“ stillschweigend ein durchaus modernes, nicht aber unbedingt natürliches Sozialmodell unterliegt: der männliche vollbeschäftigte Industriearbeiter, von allen den Aufgaben in der Reproduktionssphäre entlastet, die seine Frau und seine Familie übernehmen müssen, die ihrerseits alle diese Aufgaben, auch Zuarbeit und Zuwendung, in „nicht-normalisierten, zwangsläufig selbstbestimmten und unfreiwillig flexiblen Arbeitsverhältnissen“ leisten.

Jürgen Fuchs

Den armen Taylor soll man nicht kritisieren. Man soll die kritisieren, die das System auf qualifizierte Menschen anwenden...In diesem System wird auch alles unterbunden, was Informationsaustausch oder Kommunikation heißt... Die Personalkosten sind in Deutschland auch zu hoch, aber nicht, weil die Menschen zu viel Geld bekommen. Die Personalkosten sind in Deutschland aus drei Gründen zu hoch:

1. Die Mitarbeiter dürfen nur maximal 20 bis 30% ihrer maximalen Fähigkeiten in das Unternehmen einbringen, nur das, was in der Stellenbeschreibung erlaubt ist. Das Unternehmen bezahlt aber 100%.

2. Sie bezahlen auch noch die ganzen Erbsenzähler, Kontrolleure und Besserwisser, die darauf achten, daß die nicht mehr tun. Das kostet wahnsinnig viel Geld.

3. Wir nehmen den Menschen morgens die Personalverantwortung ab. In einem gut geführten deutschen Unternehmen bekommt der Chef morgens die Personalverantwortung und brüstet sich noch damit. Gleichzeitig sagen wir aber, der Mensch solle selbstverantwortlich arbeiten. Das geht nicht. Die Menschen machen diesen Schwachsinn mit bis etwa 17 Uhr. Nach 17 Uhr sind sie dann Vorstand im Kaninchenzüchterverein, Tennisclub oder in der Theatergruppe. Dann unternehmen sie all das, was sie im Unternehmen nicht unternehmen durften. Nach 17 Uhr haben die sogar die Personalverantwortung für sich selbst, für ihr Handeln und für ihr Nicht-Handeln. Man stelle sich das vor! Nach 17 Uhr unterschreiben die sogar einen Scheck über 40.000 DM und kaufen sich einen Opel Vectra. Es ist wirklich unglaublich. Aber morgens um 7 Uhr ist die Welt wieder in Ordnung. Für einen Reisekostenantrag – Bundesbahn, 2. Klasse, 27,80 DM – brauchen sie wieder fünf Unterschriften. Allein die Abwicklung von so einem Schwachsinn kostet 150 Mark. Und bei der Abrechnung noch mal. Außerdem demütigt es den Menschen.

Deswegen sind unsere Personalkosten so hoch. Weil wir die Fähigkeiten der Menschen im Unternehmen nicht nutzen und sie die nicht einbringen dürfen und weil wir noch viele Kontrollfunktionen draufsetzen, die nur dazu da sind, andere Menschen zu unterdrücken und ihre Macht zu demonstrieren.

Christian Lutz

Mit dem Übergang von der industriellen zur nachindustriellen Gesellschaft wird der Arbeitnehmer allmählich verschwinden und abgelöst werden vom „Lebensunternehmer“, genauer von der „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. ...

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 ... 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 Halbwertzeiten ausgesetzt ist, die dazu führt, daß es kaum noch sinnvoll ist, Wissen auf Vorrat zu akkumulieren. ... 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. ... 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.

*Strategische Qualifikation statt
Addition von Kenntnissen*

*Bildungsanforderungen
neu definieren*

Werdegang statt Karriere

Peter Glotz

Was wir aber festhalten müssen ist, daß es ein Zusammenwirken von Fachkompetenz, von Selbstkompetenz und von Sozialkompetenz gibt. Und es ist nicht sinnvoll, diese gegeneinander auszuspielen. Ich glaube, daß es schon richtig ist, daß wir nicht nur eine Addition von Fertigkeiten und Kenntnissen brauchen, sondern wir brauchen strategische Qualifikationen, mit denen wir diese Fertigkeiten und Kenntnisse fruchtbar machen können. Dafür ist zum Beispiel ein wichtiger Punkt die Fähigkeit zur Mediation, die Fähigkeit zur Kommunikation. ... Ich glaube, daß es in der Tat notwendig ist, sich klar zu machen, daß ich dem Product Manager bei Siemens (oder wo immer der arbeitet) an einer Universität nicht beibringen kann, was er im einzelnen tut. Das lernt er im Betrieb. Wenn er gut ist und sowohl Fachwissen als auch Selbst- und Sozialkompetenz erworben hat, lernt er das da relativ schnell. Und er lernt es nicht ein für alle mal, sondern muß das ständig weiterentwickeln. Die Frage ist, ob wir diese Schlüsselqualifikationen an unseren Hochschulen noch ausreichend vermitteln. Die Antwort ist, denke ich, nein.

Helmut Heid

Es ist also nicht nur unerwünscht, sondern sachlich falsch, von einem Determinationszusammenhang auszugehen, der von Entwicklungen in der Wissenschaft (insbesondere in den Naturwissenschaften) ausgeht und über Entwicklungen in der Technik und in der Arbeitsorganisation bis hin zu den daraus „abgeleiteten“ Qualifikationsanforderungen und Arbeitsaufgaben reicht. ... (Es) spielen auch gesellschaftliche Wertvorstellungen sowie lern- bzw. bildungsabhängige soziale und kulturelle Normen eine nicht zu unterschätzende Rolle. ... Im Kontext aller erwähnten Entscheidungen über wissenschaftliche Fragestellungen, technische und arbeitsorganisatorische Entwicklungen kommen immer und unvermeidbar auch Gesichtspunkte zur Geltung, an deren Definition Bildungspolitiker und Bildungspraktiker direkt und insbesondere indirekt beteiligt sind. Dieser Tatbestand ließe sich auch offensiv bzw. strategisch nutzen: Es hängt vom pädagogisch beeinflussbaren Anspruch und Bewußtsein jedes Kunden und letztlich der Öffentlichkeit ab, welche Bedeutung beispielsweise die Berücksichtigung humaner, sozialer und ökologischer Qualitätskriterien der Beurteilung betrieblicher Arbeitsorganisation für das Image und für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens haben.

Jürgen Fuchs

Früher war es ja so, daß die Leute an den Schulen und Hochschulen ausgebildet wurden. Dann machten sie Examen und wurden ausgebildet. Und dann machten sie in den Unternehmen Karriere. In dieser Phase mußten sie immer dasselbe machen. Keine Experimente, keine Fehler, genau in die Stelle passen, das Rückgrat noch ein bißchen krummer, den Kopf noch ein bißchen runter. Und dann bist du genau richtig und bleibst 20 Jahre so stehen. So war das früher mal. Daß damit das, was wir als Vermögen bezeichnet haben, verloren geht, ist klar. Weil die Leute keine Fehler gemacht haben, werden die weiter gefördert und bekleiden eine Funktion, wie es so schön heißt. ... Bei uns haben Führungskräfte das Recht, nach sechs bis sieben Jahren Tätigkeit wieder normal arbeiten zu dürfen. Das ist ein wichtiges Recht – ohne Verlust von Statussymbolen, ohne Verlust von Gehalt und Handlungsvollmacht. Wir inflationieren das. Und wenn dann viele oder alle Handlungsvollmacht haben, macht das auch nichts. Wenn der Kunde glücklich damit ist, wo ist dann das

Problem? Es kommt auf den Kunden an. Dieses Modell hat natürlich ein anderes Karriereverständnis...Karriere heißt dann Werdegang: gehen und dabei werden. Karriere geht dann in Richtung Zeit, Erfahrung und Kompetenzentwicklung. Karriere ist also nicht mehr Aufstieg und Pyramide, sondern Werdegang wird als Karriere beschrieben, und zwar seitlich.

Peter Glotz

Lebenslanges Lernen müßte implementiert werden. Es muß also klar sein bei einer Industriegesellschaft, die sich gerade zu einer Informationsgesellschaft wandelt, daß man nicht am Anfang des Berufslebens den Sprit tanken kann, den man für das ganze Berufsleben braucht. So groß ist eben kein Tank.

Jürgen Fuchs

Karriere heißt: wertvoller werden am Weltmarkt der Arbeit, also noch mehr dazulernen. Bildung und Arbeit, und während der Arbeit Bildung. Das ist das Thema. Ausbildung ist nur ganz wenig. Training ist ganz wenig. Das meiste ist wirklich on the job, und was man dann noch braucht, kann man immer noch dazugeben. Wir empfinden es als einen großen Vorteil, daß die Leute dadurch Zusammenhänge begreifen. Karriere heißt bei uns: größere Komplexität gestalten können. Das heißt Karriere und ist mehr wert...

Hüten Sie sich davor, daß Sie als Mensch ein Fachmann werden. Ein Fachmann ist ein ganz gefährlicher Job in einer sich wandelnden, komplexer werdenden Welt. Werden Sie Experte, gerade die jungen Leute hier. Ein Experte ist einer, der viele Experimente gemacht hat, dabei viel experience bekommen hat und dadurch eine extrem hohe Expertise hat. Das ist am Weltmarkt der Arbeit wahnsinnig viel wert.

Helmut Heid

Konkrete Lernbedürfnisse entwickeln sich in permanenten Lernprozessen, d.h. in der konstruktiven Auseinandersetzung mit Gegebenheiten und Anforderungen der gesellschaftlichen Wirklichkeit. So wird beispielsweise kein Mensch mit dem Bedürfnis geboren, einen Computerkurs zu belegen, Auto zu fahren oder Autofahren zu kritisieren. Schon bei der Geburt eines Kindes beginnen Eltern darüber nachzudenken, was ihr Kind alles lernen muß, um in der vorgefundenen Welt erfolgreich zu sein. Sie wären verantwortungslos, wenn sie das nicht täten. ... Gesellschafts-, technik- und wirtschaftskritische Allgemeinbildung wird häufig in curricularer Distanz oder Abstinenz zu Gegenständen und Inhalten konzipiert, die Bildung bildungsbürgerlichen Verständnisses „verunreinigen“, vor allem in Distanz zu den eben erwähnten Bereichen Ökonomie und Technik. Jedoch gerade dann, wenn Menschen fähig werden bzw. sein sollen, sich kritisch mit einem Gegenstand auseinanderzusetzen, muß diesen Menschen Gelegenheit gegeben werden, diesen Gegenstand so kompetent wie irgend möglich kennen, beurteilen und „beherrschen“ zu lernen. ... so wie kein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein kann, wenn es die Kompetenzen, Interessen und begründbaren Bedürfnisse Beschäftigter vernachlässigt, so kann kein Bildungssystem als erfolgreich beurteilt werden, das die Befähigung Lernender diskriminiert, die gesellschaftlichen Arbeitsaufgaben kompetent zu beurteilen und verantwortlich zu erfüllen.

Experte werden durch experience

Bildung an gesellschaftlicher Wirklichkeit orientieren

Wissen nicht amputieren

*junge Menschen als
Potentialentwickler*

Jürgen Fuchs

Was ist die Aufgabe von Managern? Die Manager haben die Aufgabe, Wissen zu aktivieren und nicht zu amputieren. Da gebe ich den Managern einen kleinen Tip. Haben Sie Mut als Manager und machen Sie den Menschen Mut, daß die Menschen über sich und über Sie hinauswachsen. Das letztere ist das schwierigste. Führungskräfte haben die Aufgabe, Menschen zu entfesseln, denn die kommen von den Universitäten völlig verkorkst zu uns. Das macht ja nichts. Das können wir beheben. Entfesseln Sie die Leute und die entwickeln sich von selbst. Sie entpuppen sich wie ein Kokon und entfalten sich wie ein Schmetterling. Das geht. Es gibt genug Beispiele.

Wolf-Dieter Grossmann

Bedenken und Vorwürfe gegen die gegenwärtige Entwicklung werden so begründet, daß „mit dem Internet wieder die großen Firmen den Menschen etwas aufzwingen“. Im Gegensatz zu dieser Sicht wird jedoch das Informationspotential vor allem von Millionen von jungen Leuten aufgebaut, aus eigenem Antrieb, oft unbezahlt, aber auch in hunderten von neuen Firmen, ohne zentrale staatliche oder wirtschaftliche Leitung oder Planung. ... Damit ist die Entwicklung noch nicht sozial, aber sie ist von vielen Menschen, nicht von wenigen Staaten oder Firmen ausgelöst. Das Informationspotential ist also eine Entwicklung vor allem von zahlreichen jungen Leuten, eine „Innovation von unten“.

