

---

Liberales Institut  
Vogelsangstrasse 52  
CH-8006 Zürich

<http://www.libinst.ch>  
E-mail: [libinst@bluewin.ch](mailto:libinst@bluewin.ch)

## **Arbeits- und Lebensformen in der Zukunft**

Studie im Auftrag  
der Vontobel-Stiftung Zürich

Herausgeber: Robert Nef  
Mitherausgeberin: Gisela Steimer

Beiträge von:

Lic. iur. Robert Nef  
Dr. Fritz Goergen  
Prof. Dr. Jürgen Oelkers  
Dr. Jürg de Spindler  
Prof. Dr. Urs Ch. Nef  
Lic. oec. Heinz Allenspach

Mai 2001

---



---

## Inhaltsübersicht

|                                                                                       |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Teil I: Einleitung</b>                                                             | <b>1</b>       |
| 1. <b>Vorwort</b>                                                                     | <b>3</b>       |
| <i>Robert Nef</i>                                                                     |                |
| 2. <b>Vom Normalarbeitsverhältnis zur Patchworkbiographie (Grafiken)</b>              | <b>6</b>       |
| 3. <b>Ein Lebensunternehmer in den USA</b>                                            | <b>9</b>       |
| <i>Robert Nef</i>                                                                     |                |
| <br><b>Teil II: Interviews</b>                                                        | <br><b>15</b>  |
| 4. <b>Beispiele aus der Praxis der Arbeitswelt</b>                                    | <b>17</b>      |
| <i>Gisela Steimer</i>                                                                 |                |
| <br><b>Teil III: Fachbeiträge</b>                                                     | <br><b>73</b>  |
| 5. <b>Von der „Arbeit“ zum „Schaffen“ - Vom bleibenden Stellenwert der Arbeit</b>     | <b>79</b>      |
| <i>Robert Nef</i>                                                                     |                |
| 6. <b>Ein goldenes Zeitalter oder: Die Wiedervereinigung von „Arbeit“ und „Musse“</b> | <b>91</b>      |
| <i>Fritz Goergen</i>                                                                  |                |
| 7. <b>Bildungspolitik und gesellschaftliche Entwicklung</b>                           | <b>115</b>     |
| <i>Jürgen Oelkers</i>                                                                 |                |
| 8. <b>Die Konvergenz von Arbeit, Freizeit und Bildung</b>                             | <b>135</b>     |
| <i>Jürg de Spindler</i>                                                               |                |
| 9. <b>Strukturwandel der Sozialen Sicherheit?</b>                                     | <b>157</b>     |
| <i>Heinz Allenspach</i>                                                               |                |
| 10. <b>Der Gesamtarbeitsvertrag in einer veränderten Arbeitswelt</b>                  | <b>169</b>     |
| <i>Urs Ch. Nef</i>                                                                    |                |
| <br><b>Teil IV: Anhang</b>                                                            | <br><b>179</b> |
| 11. <b>Literaturverzeichnis</b>                                                       | <b>181</b>     |
| 12. <b>Biographische Angaben</b>                                                      | <b>187</b>     |

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Teil I: Einleitung</b>                                                                    | <b>1</b>  |
| 1. <b>Vorwort</b>                                                                            | <b>3</b>  |
| <i>Robert Nef</i>                                                                            |           |
| 2. <b>Vom Normalarbeitsverhältnis zur Patchworkbiographie (Grafiken)</b>                     | <b>6</b>  |
| 3. <b>Ein Lebensunternehmer in den USA</b>                                                   | <b>9</b>  |
| <i>Robert Nef</i>                                                                            |           |
| - Eine Kaffeebar als Gemeinschafts- und Kulturzentrum                                        | 9         |
| - Mikes „Erfindungen“                                                                        | 12        |
| <b>Teil II: Interviews</b>                                                                   | <b>15</b> |
| 4. <b>Beispiele aus der Praxis der Arbeitswelt</b>                                           | <b>17</b> |
| <i>Gisela Steimer</i>                                                                        |           |
| 1. Latein – von einem Mittelschüler elektronisch erschlossen (Florian Schoppmann)            | 21        |
| 2. Kulturgaststätte „Sommerlust“ (Verena Prager)                                             | 26        |
| 3. Arbeit nach der Pensionierung (Hans Beat Gamper)                                          | 37        |
| 4. Sicherheit und Vertrauen bleiben aktuell (Johannes Hensel)                                | 48        |
| 5. Facettenreiche Temporärarbeit (Thomas Niedermann)                                         | 62        |
| <b>Teil III: Fachbeiträge</b>                                                                | <b>73</b> |
| Abstracts                                                                                    | 75        |
| 5. <b>Von der „Arbeit“ zum „Schaffen“ - Vom bleibenden Stellenwert der Arbeit</b>            | <b>79</b> |
| <i>Robert Nef</i>                                                                            |           |
| 1. Was heisst „Arbeit“?                                                                      | 79        |
| 2. Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft                                        | 80        |
| 3. Staatsmonopol und „Service public“ als Entwicklungsbremsen                                | 81        |
| 4. Von der öffentlich-rechtlichen „Konfektion“ zum privatautonomen „Mass“                    | 82        |
| 5. Schiller entdeckt das „qualitative Wachstum“                                              | 83        |
| 6. Innovationsfeindlicher Etatismus                                                          | 85        |
| 7. Die Wirtschaft bedarf der Kultur                                                          | 86        |
| 8. Sozialbereich im Spannungsfeld von Freiwilligenarbeit, Verstaatlichung und Privatisierung | 87        |
| 9. Schnelle Entwicklung, langsames Lernen                                                    | 88        |
| 10. Europas Fixiertheit auf die Industriegesellschaft                                        | 89        |
| 11. Humanisierung der Arbeit als ökonomischer Trend                                          | 90        |
| 6. <b>Ein goldenes Zeitalter</b> oder: Die Wiedervereinigung von „Arbeit“ und „Musse“        | <b>91</b> |
| <i>Fritz Goergen</i>                                                                         |           |
| 1. Lebenslanges Lernen                                                                       | 91        |
| 2. Von Dauer ist nur der Wandel                                                              | 93        |
| 3. Deregulierung als beste Investition                                                       | 95        |
| 4. Die „gute neue Zeit“                                                                      | 95        |
| 5. Neue Rollen, neue Finanzierung                                                            | 99        |

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| 6. Alles wird Dienstleistung                                         | 102        |
| 7. Neue Formen von Lernen und Lernen lernen                          | 107        |
| 8. Wettbewerb auf dem Bildungsmarkt                                  | 109        |
| 9. Transparenz, Kooperation und Fortschrittsdynamik                  | 112        |
| <b>7. Bildungspolitik und gesellschaftliche Entwicklung</b>          | <b>115</b> |
| <i>Jürgen Oelkers</i>                                                |            |
| 1. Zur Ausgangssituation: Bildung als Investition                    | 115        |
| 2. Einige mentale Probleme mit „Bildungsreformen“                    | 117        |
| 3. More of the Same?                                                 | 121        |
| 4. Einige erwartbare Realitäten der Bildungsentwicklung              | 123        |
| 5. Ein Szenario der Systementwicklung                                | 126        |
| 6. Problemfelder und Prospekte                                       | 131        |
| <b>8. Die Konvergenz von Arbeit, Freizeit und Bildung</b>            | <b>135</b> |
| <i>Jürg de Spindler</i>                                              |            |
| 1. Einleitung                                                        | 135        |
| 2. Das Analysemodell                                                 | 136        |
| 3. Empirische Ausführungen zu den drei Themenbereichen               | 139        |
| 4. Schlussfolgerungen                                                | 154        |
| <b>9. Strukturwandel der Sozialen Sicherheit?</b>                    | <b>157</b> |
| <i>Heinz Allenspach</i>                                              |            |
| 1. System und Aufbau der Sozialen Sicherheit                         | 157        |
| 2. Die geistigen Grundlagen                                          | 158        |
| 3. Der Einfluss der Wirtschaftslage                                  | 159        |
| 4. Das Gewicht der Sozialen Sicherheit                               | 159        |
| 5. Der Einfluss des gesellschaftlichen Verhaltens                    | 160        |
| 6. Solidarität                                                       | 160        |
| 7. Die demographische Herausforderung                                | 161        |
| 8. Sozialpartnerschaft, Mobilität, Flexibilisierung                  | 162        |
| 9. Der mündige Bürger                                                | 164        |
| 10. Die Zukunft der Sozialen Sicherheit                              | 165        |
| <b>10. Der Gesamtarbeitsvertrag in einer veränderten Arbeitswelt</b> | <b>169</b> |
| <i>Urs Ch. Nef</i>                                                   |            |
| 1. Die Charakterisierung der neuen Arbeit                            | 169        |
| 2. Die rechtlichen Folgen für das Arbeitsverhältnis                  | 171        |
| 3. Der Stellenwert des Gesamtarbeitsvertrages im geltenden Recht     | 173        |
| 4. Die Zielsetzungen des Gesamtarbeitsvertrages                      | 175        |
| 5. Die Krise des Gesamtarbeitsvertrages                              | 175        |
| 6. Die Neuausrichtung der Gewerkschaftspolitik                       | 177        |
| <b>Teil IV: Anhang</b>                                               | <b>179</b> |
| <b>11. Literaturverzeichnis</b>                                      | <b>181</b> |
| <b>12. Biographische Angaben</b>                                     | <b>187</b> |



## **Teil I: Einleitung**



**Robert Nef**

## **1. Vorwort:**

### ***Der Lebensunternehmer, die Lebensunternehmerin - Leitbild für die Zukunft***

**Motto: Unser Zeitalter muss lernen, dass nicht alles „machbar“ ist.**

**Karl Jaspers**

Die hier vorgelegte Studie befasst sich mit der Bedeutung von gewandelten Lebensformen im Zusammenhang mit Lernen, Arbeiten, Erholung und Musse. Die Arbeitswelt hat sich im Zuge der technischen Entwicklung und insbesondere der elektronischen Kommunikation stark verändert und diese Veränderungen haben wiederum ihre Rückwirkungen auf die Lebensgestaltung. Während man früher lediglich zwischen Arbeit und Musse unterschied, entsteht heute das Bedürfnis nach neuen Terminologien, etwa die Unterscheidung von Lernzeit, Arbeitszeit, Sozialzeit, Ichzeit und Freizeit. Veränderte Arbeitsformen haben auch ihre Auswirkungen auf die Lebensgestaltung in Partnerschaften und Familien und vice versa.

Im Industriezeitalter spielte sich das Leben für die meisten Menschen in bestimmten Phasen ab, Kindheit, Lehr- und Studienzeit, „Abschluss“, volle Berufstätigkeit an einer „Lebensstelle“, Pensionierung und Rentenalter. Dem entsprachen bestimmte sozial normierte Lebensformen und Lebensabläufe von der Kindheit über die Lehr- und Wanderjahre, zur Familiengründung, Elternschaft (bei den Frauen die Mutterschaft mit schichtspezifisch unterschiedlichen Formen der Kombination von Berufs- und Familienarbeit, oder die Lebensform der „ledigen Frau“), zur Grosselternschaft und zur „Altersversorgung“ in der Familie, oder in gemeinnützigen bzw. sozialstaatlichen Institutionen. Heute entwickeln sich neue, vielfältigere Formen der beruflichen und partnerschaftlichen Lebensgestaltung. Eine zunehmende Zahl von Menschen lebt, wenigstens phasenweise, als „Single“ oder in temporären Partnerschaften. Auch im Arbeitsleben ist sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite die Flexibilisierung ein zentrales Thema. Neben die „Patchwork-Familie“ tritt auch die „Patchwork-Biographie“ mit abwechselnden und überlappenden Phasen verschiedenster Aktivitäten. Unser Bildungswesen, unsere sozialstaatlichen Einrichtungen und unsere Mentalitäten und Lebensgewohnheiten sind aber noch stark auf die herkömmlichen

Modelle ausgerichtet. Der Umstellungsprozess wird durch verschiedene Engpässe gesteuert, gebremst und beeinträchtigt. Das bisherige Modell des arbeits- und sozialversicherungsrechtlich abgesicherten "Normalarbeitnehmers" und der "traditionellen Rollenteilung zwischen den Geschlechtern" wird schrittweise abgelöst durch Modelle, die man als "Lebensunternehmertum" charakterisieren kann. Dieser Wandel erzeugt vielfältige Unsicherheiten und er wird verständlicherweise von vielen Betroffenen und Beteiligten eher als Bedrohung, denn als Chance empfunden.

Eine grosse Zahl von Menschen (die Rede ist von einem Drittel oder gar von zwei Dritteln), ist, so wird befürchtet, von dieser Entwicklung überrumpelt und überfordert. In diesem Klima entstehen die populären Katastrophenszenarien, z.B. : "Der Arbeitsgesellschaft geht die Arbeit aus", "Das Ende der Familie", oder: "Eine Mehrheit der nicht mehr produktiven, höchstens noch sozial beschäftigten Menschen muss durch kollektive Einrichtungen lebenslanglich versorgt werden, die eine Minderheit von Superproduktiven zu alimentieren hat", oder: „Eine Unterversorgung mit sozialen Dienstleistungen kann nur noch durch obligatorische Sozialdienste abgewendet werden“. Häufig sind es vor allem die frustrierten ehemaligen Fortschrittsgläubigen, deren Prognosen sich nicht oder nicht im erwarteten Ausmass bewahrheitet haben, die zum Alarmismus und zum Fundamentalpessimismus neigen und nach staatlicher Intervention rufen. Es ist in diesem Zusammenhang auf der einen Seite eine umfangreiche Literatur entstanden, in welcher neue radikale Interventionen und Regulierungen zur Rettung der bestehenden Strukturen oder zur Herstellung neuer Verteilungs- und Umverteilungssystemen postuliert werden, um der prognostizierten Hölle zu entgehen. Auf der anderen Seite fehlt es auch nicht an Publikationen, welche paradiesische Zeiten voraussagen, in welchen sich alle herkömmlichen Probleme angeblich von selbst lösen werden.

Die vorliegende Studie, an welcher Autorinnen und Autoren aus verschiedensten Fachbereichen mitgewirkt haben, versucht zunächst einmal den Prozess, der sich zur Zeit abspielt, aus unterschiedlichen Perspektiven zu beschreiben. Die für die Auswahl der Autoren und für die Schlussredaktion verantwortlichen Herausgeber gehen von der Überzeugung aus, dass sich jene Vielfalt, Offenheit und Lernbereitschaft in Marktprozessen durchsetzen kann, welche die positiven Seiten des Wandels ins Zentrum stellt, ohne dabei einem technologischen und politischen Machbarkeitswahn zu huldigen. Möglicherweise wird das Tempo dieses Wandels in verschiedener Hinsicht falsch eingeschätzt. Vieles geht sehr rasch, vor allem im technischen und wirtschaftlichen Bereich, einiges geht langsamer als es die Prognostiker und Utopisten voraussagen, vor allem im Bereich des politischen und psychologischen Mentalitätswandels, beispielsweise beim Rollenverständnis von Frauen und Männern.

In Zukunft geht es nicht mehr darum, eine sichere Lebensstelle zu finden, bzw. einen langfristigen und schwer kündbaren Arbeitsvertrag, sondern um die Möglichkeit, für ein selbstbestimmtes Angebot von Fähigkeiten und Fertigkeiten einen Kundenstamm aufzubauen, bzw. Auftraggeber zu finden, die sich für jene Produkte und Dienstleistungen interessieren, die offeriert werden. Pointiert ausgedrückt wird damit das Modell des traditionellen "lohnabhängigen Arbeiters und Angestellten" zum Modell des eigenständigen und selbständigen "Lebensunternehmers" - weiterentwickelt, mit allen Nutzen und Kosten. Man arbeitet nicht mehr bei einer Firma, sondern für eine Firma, bzw. für mehrere Firmen und die Arbeitswelt besteht aus einem dichten Netz von vielfältigsten privatautonomen Verträgen. Dass es daneben, im gegenseitigen Einverständnis und im gegenseitig abgestimmten Eigeninteresse auch weiterhin längerfristige vertraglich abgesicherte Arbeitsverhältnisse nach herkömmlichem Muster geben wird, ist auch bei einem deregulierten Arbeitsmarkt vorhersehbar. Sicherheit und Kündigungsschutz haben für alle Beteiligten und Betroffenen einen Wert und damit auch einen Preis, den es individuell auszuhandeln gilt oder den man unter verschiedenen konfektionierten Modellen und kombinierten Paketen von Vor- und Nachteilen aushandeln kann:

Arbeit nach Mass oder nach Masskonfektion. Flexibilität und Verlässlichkeit haben für Arbeitnehmer und Arbeitgeber ihren Preis, und ein Gewinn auf der Flexibilitätsseite wird in der Regel mit einem Verlust an Sicherheit bezahlt.

Die wirtschaftliche Sicherheit muss wieder vermehrt auf soziokulturelle Realitäten und nicht auf politische Versprechungen abgestützt werden. Die Politik kann für einen solchen Arbeitsmarkt mündiger und eigenständiger Leistungsanbieter lediglich günstige Voraussetzungen schaffen indem sie die Hindernisse abbaut, welche zwischen Arbeitsanbietern und Arbeitsnachfragern existieren und indem sie flexible, sensible und lernfähige Menschen ausbildet und nicht "stellengerechte Arbeitnehmer" als "Zahnradchen schleift", die dann plötzlich nirgends mehr passen.

Bevor die wichtigsten Gesichtspunkte dieses Wandels aus verschiedensten theoretischen Blickwinkeln abgehandelt werden, soll anhand von einigen Fallbeispielen und Interviews gezeigt werden, worum es geht.

Das erste Beispiel stammt aus Kalifornien, die folgenden, in den Interviews dargestellten Beispiele betreffen die Schweiz bzw. die Bundesrepublik.

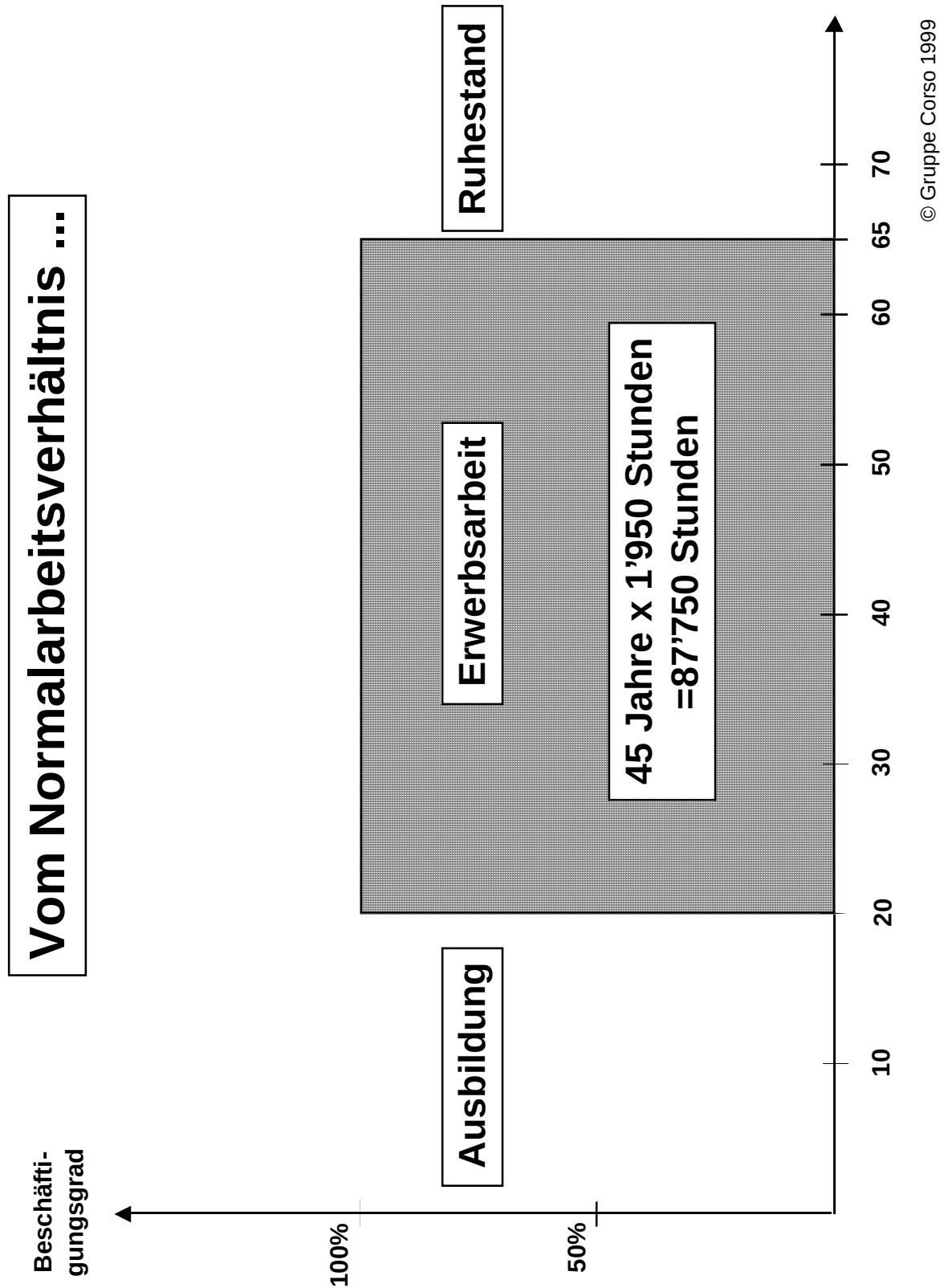
Der in diesem Bericht beschriebene Prozess kann, wie die von der Gruppe Corso gestalteten für das Institut für Arbeitspsychologie gestalteten Folien zeigen, auch graphisch veranschaulicht werden. Dass wir zur Zeit einen Übergang von Normalarbeitsverhältnissen zur Patchworkbiographie erleben, kommt auch in den sechs Interviews zum Ausdruck.

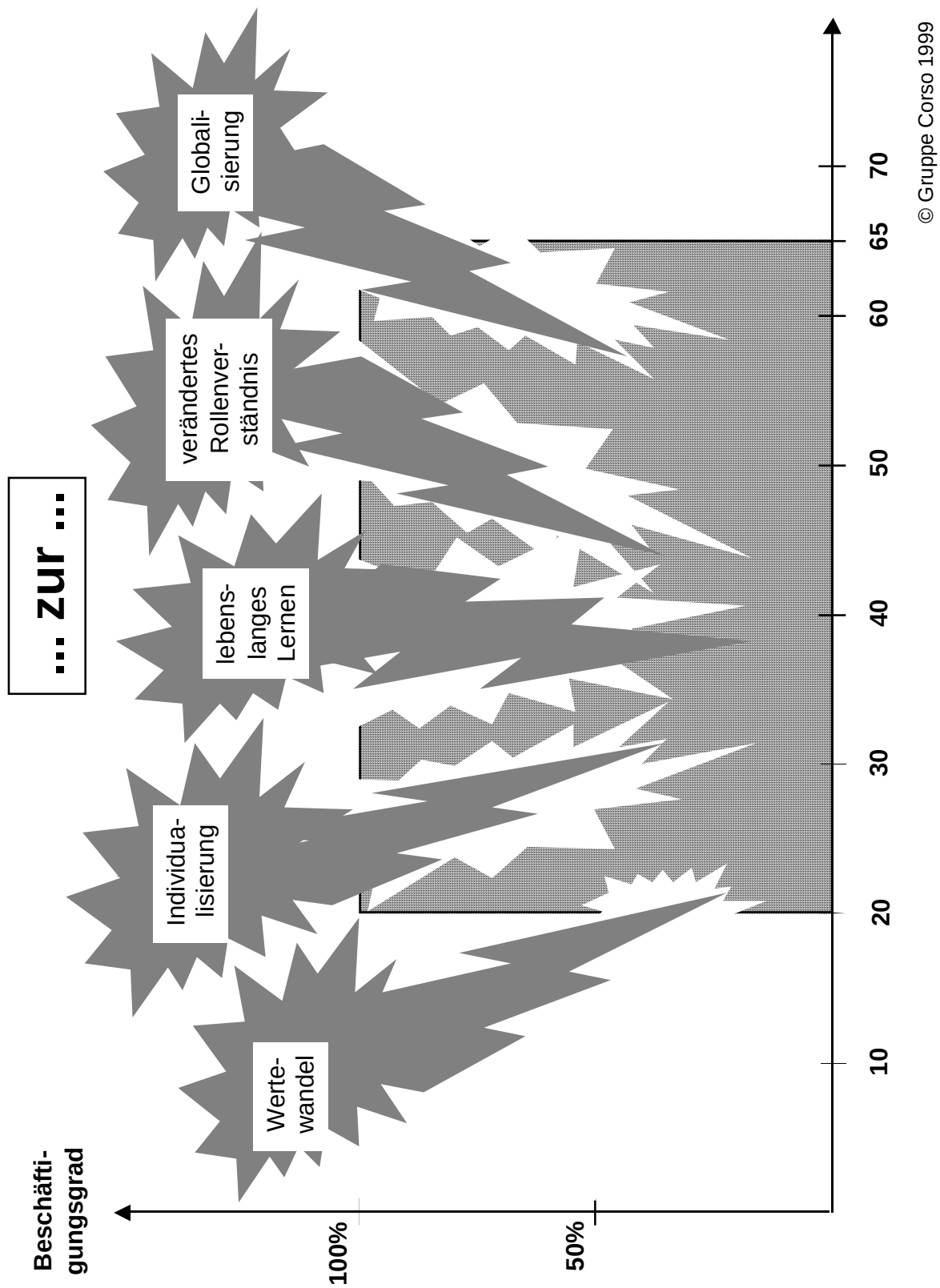
Ebenso deutlich dokumentieren aber die Interviews auch den bleibenden Stellenwert von Arbeitsverhältnissen, bei denen Sicherheit und Vertrauen die Basis bilden und eine längere Dauer und ein starkes Engagement von allen Vertragspartnern ausdrücklich gewünscht wird. Eine einvernehmlich auf längere Zeit begründete Kooperation entspricht in zahlreichen Fällen nicht nur den Interessen der Betroffenen und Beteiligten, sondern kommt auch den Wünschen der Kunden entgegen. Die Meinung, die Arbeitswelt löse sich in einer Dienstleistungsgesellschaft in Zukunft in lauter völlig unverbindliche, flexible „Hire-and-Fire“ Teilzeit-Jobs auf, entspricht weder dem Angebot noch der Nachfrage. Der hohe und zunehmende Stellenwert der Aus- und Weiterbildung wird aber auch in den Interviews voll bestätigt.

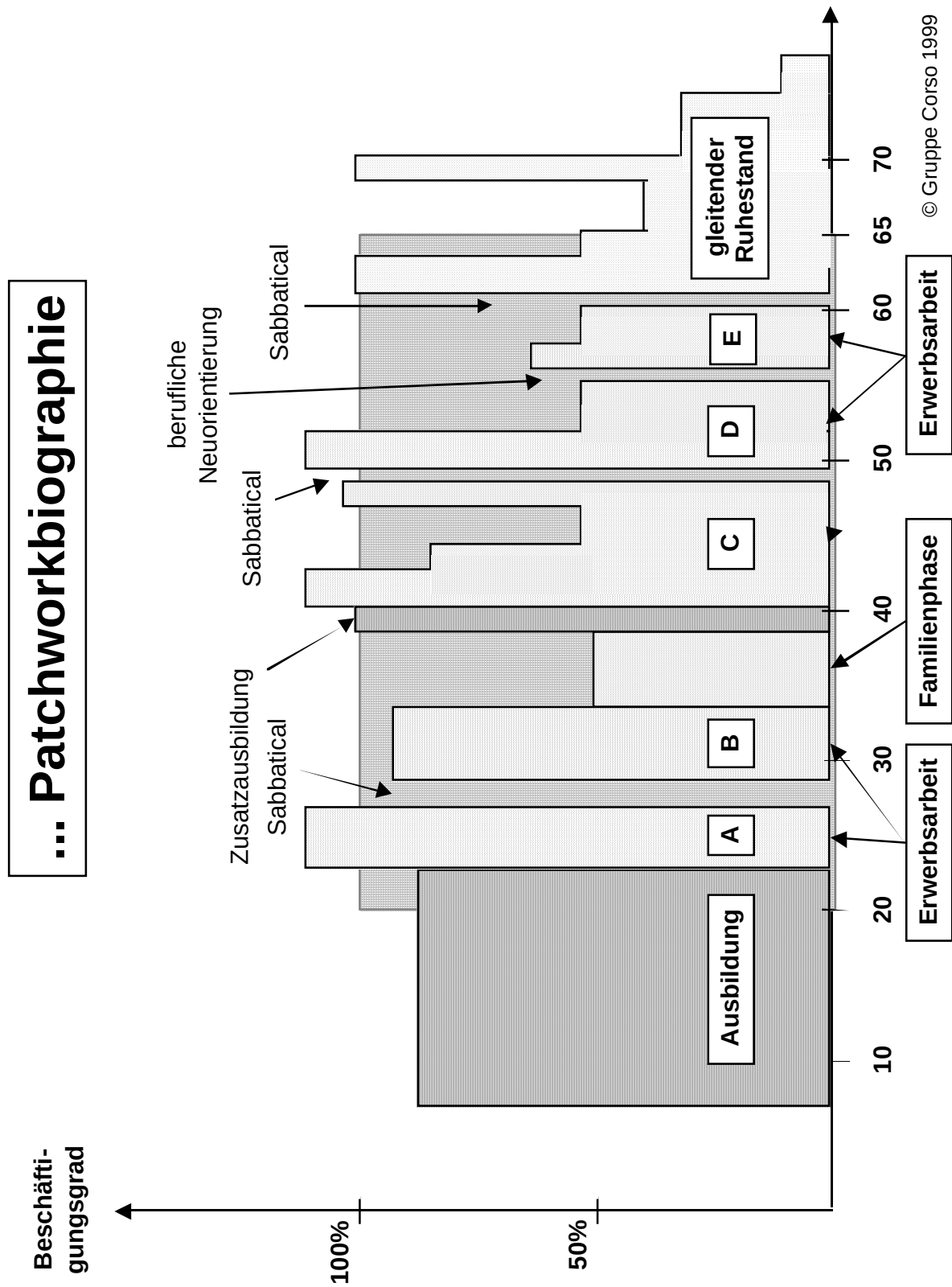
Bemerkung zu den folgenden Graphiken:

Die folgenden Graphiken entstammten einer Studie der "Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie" (Dokumentation der Tagung "Neue Arbeit, Risiken und Optionen" vom 29. Oktober 1999, Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich) und sind von der "Gruppe Corso" erarbeitet worden <corso@corso.ch>.

## 2. Vom Normalarbeitsverhältnis zur Patchworkbiographie (Graphiken)







**Robert Nef**

### **3. *Ein Lebensunternehmer in den USA***

#### **Eine Kaffeebar als Gemeinschafts- und Kulturzentrum**

Im Anschluss an eine Konferenz von "Free-market-think-tankers" in San Francisco hatte ich 1998 Gelegenheit, drei Tage bei einem Bekannten in den Suburbs von San Francisco zu verbringen. Wer diese Vorstädte, diese riesigen, amorphen Agglomerationen von Einfamilienhäusern kennt, in denen die "Lower Middleclass" in den USA lebt, weiss, dass sich dort ausser den üblichen Shopping-Centers, Tankstellen, Schulen und eventuell noch Sportanlagen, kaum irgendwelche Infrastrukturen befinden, die sozialen oder kulturellen Zwecken dienen. Auch die gemütliche Kneipe sucht man vergebens, und um in irgend ein Steakhouse zu gelangen oder in ein "französisches Restaurant", muss man zunächst gegen eine Stunde Auto fahren. Eine soziale und kulturelle Wüste, über die jeder wohlfahrts- und kulturstaatlich verwöhnte Europäer die Nase rümpft und bei der jeder sozial- und kulturpolitische Aktivist aus Europa einen ungeheuren Nachholbedarf an staatlichen Aktivitäten wittern würde. Der erste Blick trügt - wie so oft.

"Die Wüste lebt". Ich habe in Kalifornien ein erstaunliches Beispiel von lebensunternehmerischer Initiative erlebt, bei der sich die bei uns immer noch üblichen Kriterien von ökonomischen, sozialen und kulturellen Angeboten vielfältig überlappen.

Mein Gastgeber und Gesprächspartner, nennen wir ihn Mike, ist ein Durchschnittsamerikaner ohne College-Ausbildung, er konsumiert TV und Fast-food in landesüblich hohen Dosen und interessiert sich in der Zeitung fast nur für den Sportteil. Er ist verheiratet mit einer Frau, deren Eltern aus den Philippinen immigriert sind und hat ein fünfjähriges lebhaftes Kind. Die Familie wohnt in einem bescheidenen Einfamilienhaus. Als unkomplizierter Gastgeber hat mich Mike nicht nur beherbergt, sondern in seinen familiären und beruflichen Alltag integriert und daran als Beobachter teilnehmen lassen. Ich erhielt dadurch den Einblick in einen Kleinbetrieb im Sektor „einfache Dienstleistungen“, über den wir in Europa zu Unrecht die Nase rümpfen. Gerade hier stecken m. E. noch sehr viele ungenutzte durchaus auch menschlich attraktive Arbeitsmöglichkeiten, die trotz und auch wegen der „elektronischen Revolution“ eine Verknüpfung von ökonomischen, sozialen und kulturellen Funktionen durch flexible Formen der Arbeitsteilung ermöglichen. Der elektronisch vernetzte Mensch wird nicht einfach zum abhängigen vereinsamenden Informationskonsumenten in einem grossen anonymen Netzwerk, er findet auch höchst sinnvolle und ökonomisch tragfähige Tätigkeitsfelder im Bereich persönlicher alltäglicher Konsum- und Kontaktbedürfnisse.

Mikes Kaffeebar soll hier keineswegs als Zukunftsmodell dienen, es ist auch nicht als generell praktikierbare Alternative für die Arbeits- und Lebensorganisation aller Menschen zu gebrauchen. Es soll aber einen kleinen Ausschnitt zeigen aus der grossen Bandbreite von Möglichkeiten, die sich in einer Gesellschaft ergeben, in welcher der klassische Fabrikarbeiter des Industriezeitalters durch die Technologie überholt worden ist und die Dienstleistungsgesellschaft neue Chancen eröffnet und Probleme verursacht. Das Beispiel soll ein Anreiz sein, diese Bandbreite auch in der Schweiz u.a. auch durch Flexibilisierung des Arbeits- und Sozialversicherungsrechts zu erweitern. Die wohlfahrtsstaatlich imprägnierte Sichtweise eines Europäers wird hier durch eine Fülle von neuen Eindrücken herausgefordert.

Das Beispiel handelt nicht vom strapazierten Klischee der amerikanischen "Traumkarriere" in welcher sich ein tüchtiges Individuum gegen alle Widerstände schliesslich am Markt durchsetzt und als "Schmied seines eigenen Glücks" Erfolg hat. Es handelt von einem eher unterdurchschnittlich begabten typischen Vertreter der untern Mittelklasse, der sich im Bereich von kleinen Dienstleistungen durchwurstelt, weil er sinnvoll und flexibel mit andern kooperiert, die ihrerseits nicht zu den "Erfolgreichen" gehören, sondern zu jenem Drittel der Bevölkerung, die angeblich in einer hochtechnisierten Arbeitswelt nicht mehr „beschäftigungsfähig“ sind. Wie das Beispiel zeigt, wäre es verfehlt, solche Arbeitskräfte, die in einem durchaus florierenden Kleinbetrieb kooperieren, in den entwürdigenden Status von lebenslänglichen Empfängern einer Staatsrente zu versetzen, die ihrerseits von Staates wegen in Sozialdiensten gemeinnützig beschäftigt werden.

Lebensunternehmertum ist nicht nur eine Herausforderung für „Gewinnertypen“ und superintelligente Eliten, die sich in einem unerbittlichen Wettbewerb messen, in dem es schliesslich nur noch Sieger (als Spitzenverdiener) und Besiegte (als „Ausgesteuerte“) gibt, sondern eine Lebensform für alle. Lebensunternehmertum setzt eine soziale Kooperations- und Improvisationsbereitschaft in kleinen flexiblen Face-to-face-Gemeinschaften voraus, und durch diese Herausforderung, werden solche Kompetenzen auch gefordert und gefördert.

Meine Gastgeber haben mir in drei Tagen demonstriert, wie sich der Arbeitsmarkt und sein sozio-kulturelles Umfeld in den nächsten Jahren auch bei uns in der Schweiz entwickeln könnte, wenn er nicht durch Regulierungen aller Art und - vor allem auch – durch eine wenig transparente Fülle von staatlich finanzierten Kultur- und Sozialangeboten verzerrt würde.

Es wäre ein reizvolles Unterfangen, anhand des hier skizzierten Beispiels aufzuzeigen, was davon in Europa, bzw. in der Schweiz alles unmöglich wäre, weil dem u.a. gewerbepolizeiliche, bau-, arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Vorschriften und Bewilligungspflichten entgegenstehen. Inwiefern solche auch im kalifornischen Beispiel ignoriert worden sind, bleibt das Geschäftsgeheimnis und vielleicht auch das Erfolgsgeheimnis meines Gastgebers.

Mike galt in seiner Familie eher als Versager. Er hat nach der Highschool an verschiedenen Stellen mit wenig Erfolg gearbeitet und keine klassische Karriere gemacht. Zusammen mit seiner initiativen und intelligenten Ehefrau philippinischer Abkunft, hat er einen kleinen Dienstleistungsbetrieb aufgebaut, der in verschiedenster Hinsicht exemplarisch ist. Vor drei Jahren hat Mike am Rande seines Wohnquartiers eine Kaffeebar, einen sogenannten Coffee-Shop eröffnet. (Der in den USA gebräuchliche Begriff "Coffee-Shop" bezeichnet "das kleine Café an der Ecke", eine Verpflegungsstätte in welcher neben Kaffee auch andere Getränke, Soft-drinks und kleine warme und kalte Mahlzeiten konsumiert werden können und hat nichts mit den niederländischen Coffee-shops zu tun, wo auch weiche Drogen zu haben sind.) Mike hat für seine Kaffeebar ein baufälliges Eckhaus gemietet und mit Freunden - improvisiert, aber gegen Entgelt -, umgebaut. Um Bau- und

Umbaubewilligungen, Installationsvorschriften etc. hat er sich nicht gekümmert, er weiss nicht, ob das, was er gemacht hat, "legal" ist oder nicht. "Nobody cares".

Die Idee, verschiedene Kaffees und süsse kaffeeähnliche Trendgetränke zu vermarkten, genügt nun allerdings nicht für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg in dieser Branche. Auf diese Idee kommen auch noch ein paar andere, die versuchen, aus einfachsten Nachfragen und Unterversorgungen (und der Unterentwicklung einer eigentlichen innerfamiliären Koch- und Esskultur) ein Geschäft zu machen. Mike hat - dank seiner cleveren Ehepartnerin und einem kleinen verschworenen Kreis von Kumpeln, die alle auf flexible zusätzliche Kleinjobs angewiesen sind, seinen Kleinbetrieb aufgezogen, der neben und wegen seiner ökonomischen Ziele im Mikrobereich eminent wichtige soziale und kulturelle Aufgaben wahrnimmt.

Zunächst einmal ist sein "Coffee-shop" eine ökonomisch fundierte Selbstorganisation für Randständige. Seine "Crew" ist bunt zusammengewürfelt und besteht keineswegs aus erfolgsverwöhnten "Spitzenkräften". Mike ist der Boss, aber er muss seine Kumpel mit grösster Flexibilität und Rücksichtnahme behandeln, wenn er Erfolg haben will. In Fällen von Krankheit, Schwangerschaft, sozialen Problemen basieren die Lösungen auf wechselseitiger Loyalität, durchaus nach der egoistischen Kriegerethik: "Überleben und die Kameraden nicht im Stich lassen". Das ist der kleinste Nenner des aufgeklärten Selbstinteresses. Für die Kinderbetreuung in der schulfreien Zeit und den in den USA wichtigen Chauffeurdienst für allerlei schulische und ausserschulische Aktivitäten gibt es innerhalb des Teams einen flexiblen, informellen Ablöseplan. Wenn einer bei der Arbeit oder im Rahmen der turnusmässigen Pflichten schummelt oder sonstwie negativ auffällt, hat er seinen Job gesehen - d.h. es wird ihm gekündigt, aber dies ist ein seltener Ausnahmefall, der bisher erst zweimal eingetreten ist. (Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben den Coffee-shop allerdings auf eigenen Wunsch verlassen, weil sie weggezogen sind oder etwas besseres gefunden haben). Man kann es sich in diesen Randgruppen ökonomisch schlicht nicht leisten, gewisse soziale Grundregeln zu verletzen, da die Sanktionen am Ad-hoc-Arbeitsplatz (von einer "Stelle" zu reden wäre unangebracht) unmittelbar wirken, ohne dass dabei das Zivil- oder Strafrecht bemüht würde: Wer "klemmt" oder schummelt, fliegt, - aber er fliegt nicht ins Nichts, sondern in eine andere, möglicherweise schlechtere Improvisation.

Die Rollen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer verlieren sich in einem unendlich komplexen Netz von mehr oder weniger flexiblen Abhängigkeiten, in welcher, - dies sei zugestanden - auch die wohlfahrtsstaatlichen Strukturen Kaliforniens und der USA eine Rolle spielen mögen. Sie werden gleichzeitig unterlaufen und „à la carte“ genutzt und das Fallbeispiel kann daher nicht als Modellbeispiel dienen. Es würde zu weit führen, hier das ganze Soziogramm der Belegschaft von 5-10 teilszeitlich Beschäftigten und das "patchwork" ihrer unterschiedlichen Einnahmequellen darzustellen.

Bei den minimalen Investitionen vor der Eröffnung hat die Ehefrau von Mike mitgeholfen. Sie konnte dank ihrem 80-Prozent-Job in der Telekommunikationsbranche und ihrem familiären Netzwerk kleine Kredite locker machen. Sie spielt mit Erfolg den Finanzminister des Kleinbetriebs und der Kleinfamilie, eine Lösung, die - entgegen diesbezüglichen Vorurteilen, welche im Finanzbereich eine männliche Vorherrschaft vermuten, in vielen Partnerschaften in der Unter- und Mittelklasse die Regel und nicht die Ausnahme bildet.

Eine klare Trennung von Arbeitszeit, Freizeit und Familienzeit gibt es nicht. Mikes Ehefrau kommt nach ihrer Arbeit im Büro in den Coffee-shop und hilft mit, Tom, der 5-jährige Sohn ist teils in einer (privaten) Spielgruppe, teils "integriert" im "Coffee-shop", teils zu Hause, wo er jeweils von jenem Elternteil betreut wird, der nicht an der Arbeit ist.

Im Laufe der ersten drei Geschäftsjahre hat Mike nicht nur die "ökonomische Selbsthilfegruppe" und die "gleichberechtigte Partnerschaft" für sich "erfunden" bzw. "entdeckt", sondern eine ganze Reihe anderer kulturelle und sozialer Errungenschaften, die hier nur stichwortartig aufgezählt werden sollen:

### Mikes "Erfindungen"

Mikes Coffee-shop dient auch als „**Quartierküche**“ und als „**Mahlzeitendienst**“. Vor allem in den unteren Schichten fehlen in den USA häufig offensichtlich Zeit und Lust (und gelegentlich auch die Minimalkenntnisse) für die Zubereitung von Familienmahlzeiten. Man holt sich was man will aus dem Kühlschrank zu Hause oder eben unterwegs an der Theke des Coffee-shops oder des „Schnell-Imbisses“ und spart damit etwelche Mühen im Haushalt. Möglicherweise ist auch bei vielen Speisen eine kollektive Vor- und Zubereitung wirklich zweckmässiger, hygienischer und – alles in allem – billiger. Dass man einfache Mahlzeiten per Kurier nach Hause bestellen kann (durch kommerzielle, in der Regel nicht gemeinnützige Verteildienste), ist in den USA eine Selbstverständlichkeit, welche vor allem alten Leuten das Verbleiben im eigenen Haus erleichtert. Für den motorisierten „Ausläuferdienst“ werden oft Jugendliche eingesetzt (Kinderarbeit?), und vielerorts entstehen dadurch (meist auf „Trinkgeldbasis“) kleine Dienstleistungsnetze zwischen jungen und alten Menschen ausserhalb der Kernfamilie. Wenn man etwas Gleichwertiges „gemeinnützig“ oder „sozialamtlich“ organisieren müsste, würden früher oder später der organisatorische Aufwand und die Kosten explodieren und die zahlreichen, individuell vereinbarten „Extras“, die bei persönlichen Dienstleistungen ausschlaggebend sind, würden wegfallen, nach dem Motto „das geht nicht, sonst könnte ja jeder kommen.“

In einer Nische des Coffee-shops befindet sich „**die sich selbst ergänzende Quartierbibliothek**“, funktionierend nach dem Nimm-und-Bring-Prinzip. Sie umfasst bisher ca. 200 Paperbacks (Bestseller, Kinderbücher und Lebensberatungsliteratur). Man entsorgt hier seine Bücher und versorgt sich mit neuen, und der Bestand nimmt kontinuierlich zu. Man kann auch in den Coffee-shop kommen, um zu lesen, ohne dass man etwas zu konsumieren braucht. Zunächst wollte Mike eine Art Konsumverpflichtung durchsetzen, hat dann aber – aus ökonomischen Überlegungen – davon abgesehen. Eine gewisse Grosszügigkeit lohnt sich - vor allem gegenüber jugendlichen Besucherinnen und Besuchern, – so seine Erfahrung.

Um Eltern mit Kindern als Kunden anzulocken, hat Mike einige Spiele angeschafft. Die TV- und elektronikmüden Kids haben die klassischen Gesellschaftsspiele (Würfelspiele, aber auch "Schach" und "Mühle") wieder entdeckt. Der Coffee-shop wird so zur "**Präsenz-Ludothek**", wo man andere Spielfreudige trifft, was den Eltern – während die Kinder spielen – einen halbwegs ungestörten Schwatz (samt Getränkekonsument) ermöglicht. Gelegentlich spielen auch Erwachsene (im Grosselternalter) mit, und es entsteht eine "intergenerationelle Begegnungsstätte". Ich bin im Coffee-shop von einer kecken 10-Jährigen angesprochen worden, und ich konnte der Frage „Do you play with me?“ nicht widerstehen.

Mehr oder weniger zufällig hat Mike einen kleinen **Quartier-Konzertbetrieb** aufgezogen, an dem abwechselungsweise Popmusik und Klassik zu hören sind. Ein klassisch geschulter (übrigens hervorragender) Gitarrist, gleichzeitig Musiktherapeut, war auf der Suche nach neuer Kundschaft (Schüler und Patienten) an ihn gelangt. Er hat zunächst unentgeltlich gespielt und die Wirkung seiner Musik am Publikum getestet. Heute veranstaltet er auch Tellersammlungen, bei welchen zwischen 10 und 50 USD herauschauen. Auf eine Konsumationspflicht wird auch während solcher Konzerten, die bis zu 30 Personen (Grenze des Fassungsvermögens im Lokal) anlocken, verzichtet.

Erfahrungsgemäss kommt aber auch Mike trotzdem auf die Rechnung. Bei einer Art "Wunschkonzert" dürfen die Besucherinnen und Besucher ihre Lieblingsmelodien wählen. Dazwischen erklingt auch Klassisches. Eine grosse Zahl von Coffee-shop Besuchern wird so erstmals mit Klassikern wie Bach und Vivaldi konfrontiert. Sie finden es "fun" und wollen oft mehr davon. Mit andern Worten: Es ereignet sich im "Coffee-shop" auf durchaus kommerzieller Basis auch ein "Kleinprojekt der Musikerziehung". Das Beispiel des Gitarristen hat ansteckend gewirkt, auch ein Saxophonist wirbt im Coffee-shop für seine musikalischen Dienstleistungen.

Seit einem Jahr ist Mikes Coffee-shop auch eine kleine **Quartiergalerie zur Förderung von jungen Künstlern**. Die Benutzung der Wände ist unentgeltlich. Es finden etwa 5 Ausstellungen pro Jahr statt. Bei Verkäufen erhält Mike 25 Prozent des Verkaufspreises. Die Originale kosten zwischen 10 und 500 USD, ob sich künftige Picassos darunter befinden, bleibt eine offene Frage, die Künstlerinnen und Künstler haben aber Gelegenheit die (meist gar nicht zimperliche) Kritik durch das Publikum unvermittelt mitzuerleben, ein eigentliches „**interaktives Kunsthappening**“.

Alle diese Netze von kleinen sozialen und kulturellen Dienstleistungen hat Mike nicht etwa aus besonderer Menschenfreundlichkeit geknüpft, sondern um mehr Kunden zu haben und seinen Gewinn zu steigern, oder "Profit zu maximieren". Seine Gewinne (und die Einkünfte seiner verschiedenartigen "Partner") sind nicht besonders gross. Er wird noch mehr gute und originelle Ideen haben müssen (und noch besser auf die Ratschläge seiner Frau hören müssen!) bis er dann seinen zweiten "Coffee-shop" eröffnen kann, der nach demselben Muster gestrickt sein soll, aber natürlich ein bisschen anders.

Ich glaube nicht, dass Mike zum "Californian King of Coffee-shops" avanciert, dazu ist er zu wenig clever und letztlich doch zu bequem. Aber zum Überleben seiner kleinen Unternehmung, die rein wirtschaftliche Motive hat, aber gerade deswegen auch nachhaltige positive und soziale und kulturelle Folgen zeitigt, wird es vermutlich reichen. Ich hoffe es wenigstens.

Mit grosser Wahrscheinlichkeit wird Mike trotz (oder wegen?) seines bescheidenen Schulsackes, sobald es sein 12-Präsenz-Studenten tag erlaubt, verschiedene (private, entgeltliche) Weiterbildungsangebote benutzen, allenfalls „online“, auch seine philippinische Ehefrau ist noch längst nicht am Plafond ihrer Bereitschaft und ihrer Möglichkeiten zur Weiterbildung. Wenn sich in den nächsten Jahren der Erfolg konsolidiert, kann sich Mike einen Stellvertreter leisten und neben seiner Tätigkeit einem Hobby frönen, das wiederum andern findigen Anbietern im Freizeitsektor zur Einnahmequelle wird.

Es geht in diesem Beispiel nicht um die arg strapazierte und relativ unwahrscheinliche Karriere vom Tellerwäscher zum Milliardär, und auch nicht um den Schritt vom einfachen Garagelabor zum Elektronikkonzern. Es geht darum, anhand eines real existierenden Beispiels eines durchschnittlich veranlagten und begabten Menschen zu zeigen, wie sich das Lebensunternehmertum auch ohne New Economy in den vielfältigen Nischen der "kleinen Dienstleistung" alltäglicher, sozialer und kultureller Bedürfnisbefriedigung durchaus selbstorganisiert und selbsttragend entwickeln und entfalten kann, wenn die vorhandenen Möglichkeiten nicht durch Interventionen und Verbote aller Art eingeschränkt sind und die entsprechende Mentalität der Selbstverantwortung nicht durch entmündigende Sozialprogramme erstickt wird.

Es braucht dazu auch keine Grossfirmen wie McDonalds und CocaCola und keinen massiven Kapitaleinsatz. Das Beispiel zeigt auch, dass, wer als Lebensunternehmer wie Mike in erster Linie ökonomische Ziele anstrebt, oft auch sozialen und kulturellen Werten zum Durchbruch verhilft, und zwar nicht trotz des Gewinnstrebens, sondern als Bestandteil des Gewinnstrebens. In einer

Dienstleistungsgesellschaft ist ein Ende der Arbeitsmöglichkeiten im Kreislauf sich wandelnder arbeitsteiliger Bedürfnisse nicht absehbar.

Das Beispiel lässt natürlich viele Fragen offen, es hat keinerlei Erfolgsgarantie, d.h. es kann durchaus auch noch scheitern, und die kalifornischen Verhältnisse sind nur beschränkt auf die Schweiz übertragbar. Die kalifornische "Wildnis" der sozialen und kulturellen Unterversorgung an der Stadtperipherie und ihre beginnende Bewirtschaftung durch Kleinpioniere ist nicht mit der Wüste vergleichbar, welche der z. T. entmutigende und entmündigende Wohlfahrtsstaat in Europa hinterlässt. Das Beispiel zeigt aber, dass in offenen ökonomischen und sozialen Systemen einer Dienstleistungsgesellschaft die "Wüste" zu Leben beginnt, wenn man die innovativen Kräfte des Marktes frei spielen lässt.

Es lohnt sich bestimmt, solche Kleinexperimente zu studieren und mit europäischen Beispielen zu vergleichen. Vor allem die Frage, welche – möglicherweise ursprünglich sinnvollen und gut gemeinten – Regulierungen ähnliche Entwicklungen behindern, wären einer vertieften Untersuchung wert.

## **Teil II: Interviews**



Gisela Steimer

## **4. Beispiele aus der Praxis der Arbeitswelt**

### **Überblick**

Während die theoretischen Beiträge zum Thema verschiedene Aspekte und mögliche Perspektiven des Strukturwandels aufzeigen, geben die folgenden Interviews anhand ausgewählter Beispiele einen Einblick in dessen Auswirkungen in der Arbeitswelt und veranschaulichen das Konzept des Lebensunternehmertums. Es haben sich folgende Personen für ein Gespräch bereit erklärt:

#### **Drei Lebensunternehmer aus drei Generationen:**

- **Florian Schoppmann, Abiturient, Entwickler eines Lateinwörterbuches auf dem Internet:  
Latein - von einem Mittelschüler elektronisch erschlossen**
- **Verena Prager, Leiterin der Kulturgaststätte „Sommerlust“, Schaffhausen:  
„Panta rhei“ – alles fließt**
- **Hans Beat Gamper, Jurist, Berater bei der Organisation Adlatus, Zürich:  
Arbeit nach der Pensionierung**

#### **Strukturwandel in der Arbeitswelt im Rahmen einer Versicherungsgesellschaft und einer temporären Stellenvermittlung**

- **Johannes Hensel, Personalleiter Helvetia Patria Versicherung, St. Gallen  
Präsident des Berufsbildungsverbandes der Versicherungen, Bern:  
Sicherheit und Vertrauen bleiben aktuell**
- **Thomas Niedermann, Regionalleiter temporäre Stellenvermittlung Manpower,  
Zürich:  
Facettenreiche Temporärarbeit**

Um eine selektive Leseart und einen Vergleich der Aussagen der verschiedenen Interviewteilnehmer zu bestimmten Themenbereichen zu ermöglichen, wurden Zwischentitel eingefügt.

### Drei Lebensunternehmer aus drei Generationen

Die Portraits zeigen einen individuellen beruflichen Gestaltungsansatz der befragten Lebensunternehmer, welcher in der persönlichen Lebenssituation verankert ist. In allen drei hier vorgestellten Beispielen spielt auch das persönliche "Erbe" als Erfolgsfaktor eine wichtige Rolle: sei es, dass der eigene Vater aufgrund eigener Interessen seinen Sohn auf Informatik sensibilisiert, sei es, dass das Haus für einen Kulturbetrieb bereits im Familienbesitz war, wobei frühere Generationen kaum an den heutigen Nutzungszweck gedacht haben mögen.

Florian Schoppmann hat aus seinem Lebensumfeld Gymnasium heraus eine Marktlücke erkannt, Altes (die tote Sprache Latein) mit Neuem (Medium internet) in eine Synthese gebracht und ein besonderes Lateinwörterbuch entwickelt, welches auch flektierte Formen miteinander bezieht. Mit Erfolg.

Verena Prager und ihr Lebenspartner Jörg Amsler führen die Kulturgaststätte "Sommerlust" am Rhein in Schaffhausen. Sie haben einen Führungsstil entwickelt, in welchem ‚panta rhei‘ - alles fließt - das Leitmotiv darstellt: Leben und arbeiten, Kultur und Gastronomie, Vergangenheit und Gegenwart fließen nahtlos ineinander über und schaffen dadurch einen äusserst kreativen, prozesshaften Gestaltungsraum - sowohl für das Produkt, die Kulturgaststätte, als auch für das Publikum und das Personal. Die verschiedenen bestimmenden Faktoren spielen einander in die Hände, last but not least die emotionale Bindung einer Stadt zu einem alten Haus am Fluss. Die von Robert Nef in seinem Beitrag erwähnten ‚soft skills‘ ("Einfühlungsvermögen/Sympathie") in Form eines stark empathischen, kunden- und personalorientierten Verhaltens in Verbindung mit klaren Zielvorstellungen tragen sicher wesentlich zum Erfolg der ‚Sommerlust‘ bei.

Diese stellt sozusagen ein schweizerisches Pendant zur Kaffeebar in San Francisco dar. Sehr deutlich wird jedoch bei einem Vergleich der beiden Modelle der völlig unterschiedliche sozio-ökonomische und sozio-kulturelle Hintergrund, in welchen die beiden Cafés und Kulturbetriebe eingebunden sind.

Das Interview mit Hans Beat Gamper, 77, einem pensioniertem Juristen und Berater für Jungunternehmer bei der Organisation Adlatus, erlaubt nochmals einen Blick zurück in eine vergangene sehr stabile Ausbildungs- und Arbeitswelt, eine klassische geschlechterspezifische Rollenteilung und in ein klassisches Handling mit der Phase der Pensionierung.

In Bezug auf Wandlungsprozesse lässt sich anhand dieses Gespräches feststellen, dass oft als innovativ deklarierte Kriterien der Arbeitswelt - wie zum Beispiel das Nutzen eines vorhandenen breiten sozialen Netzes oder das Revival von ehrenamtlichen Tätigkeiten - so innovativ nicht sind: Altes taucht immer wieder auf - in neuem Kleid und in Abhängigkeit von der jeweiligen sozioökonomischen Situation. Was sich jedoch deutlich verändert, sind die Handlungsmotive: Als Folge eines starken Wertewandels stehen beispielsweise moralische Verpflichtungen in der Berufswelt heute viel weniger im Mittelpunkt als früher.

Die Flexibilisierung des Rentenalters ist erst seit etwa 15 Jahren ein Thema. Dies ist für eine derartige Neuerung eine sehr kurze Zeitspanne. Die Möglichkeit, nach der Pensionierung weiterhin berufstätig zu sein, scheint noch recht bildungs- und schichtabhängig zu sein. Sie konzentriert sich stark auf beratende Funktionen, durch welche erworbenes Know-how weitergegeben werden kann - oft zum Selbstkostenpreis. Der Einzelne muss sowohl bei der spätberuflichen als auch bei der nachberuflichen Tätigkeit Abstriche in Kauf nehmen: sei es betreffend Arbeitsqualität oder bei den finanziellen Konditionen und den Anstellungsmodalitäten.

Auf dem Konsummarkt ist die Attraktivität der Senioren aufgrund ihrer Kaufkraft bereits stark präsent. Mit den starken demografischen Veränderungen, welche in den nächsten Jahrzehnten zu

erwarten sind, wird deren Attraktivität auch auf dem Arbeitsmarkt steigen. Laut Angaben des Statistischen Jahrbuches der Schweiz (1997, S. 36) beträgt der prozentuale Anteil der 65jährigen und Älteren an der schweizerischen Gesamtbevölkerung 15,3% im Jahr 2000, 24,9% im Jahr 2040; der Anteil der 50 - 64jährigen 25,2% im Jahr 2000, 28,6% im Jahr 2040. Dies ergibt einen Altersquotienten (d.h. 65jährige und Ältere im Verhältnis zu den 20 - 64jährigen) von 25,1% im Jahr 2000 und von 45,6% im Jahr 2040.

Wenn ein Senior aber für den Arbeitsmarkt attraktiv bleiben will, so sollte er sich, wie Thomas Niedermann in seinem Interview darlegt, persönlich kontinuierlich weiterbilden. „Ich denke, das Alter ist nicht das Problem, sondern die Frage, ob ein Mitarbeiter noch attraktiv ist für ein Unternehmen“. Im Zentrum steht also die Qualifikation und nicht das Alter. Im Beitrag von Jürg de Spindler wird die Qualifikation als „Wert des eigenen Humankapitals“ bezeichnet.

### **Strukturwandel in der Arbeitswelt**

Die im Umfeld einer Versicherungsgesellschaft und einer temporären Stellenvermittlung durchgeführten Interviews beleuchten als persönliche Statements Problemstellungen, welche für diese Branchen spezifisch sind. Sie zeigen ferner das Wechselspiel zwischen progressiven und konservativen Kräften in Abhängigkeit vom Markt auf:

Im Gespräch mit Johannes Hensel, Personalleiter der Helvetia Patria Versicherung fällt der äusserst behutsame und wohlüberlegte Umgang mit innovativen Tendenzen auf. Anders als in der sehr schnelllebigen und risikofreudigen IT Branche vertritt Johannes Hensel konservative Werte. Er weist beispielsweise darauf hin, dass die Versicherungsbranche als konventionelles Arbeitsumfeld einen durch die Elektronik ausgelösten starken Strukturwandel erlebt. Dieser übt wiederum einen prägenden Einfluss auf den Wandel der branchenspezifischen Berufsbilder aus: Wenn jedoch ein ganz zentrales Merkmal dieser Branche in ‚Kundenbindung durch Vertrauensbildung‘ besteht, resultieren daraus zwingend feste Anstellungsverträge als Marktvorteil. Ein weiteres Kriterium für Festanstellungen folgt hier aus dem Firmeninteresse, durch Mitarbeiter erworbenes Projekt Know-how zu bewahren.

Ausgangspunkt für das Gespräch mit Thomas Niedermann, Regionalleiter der temporären Stellenvermittlung Manpower Zürich, war die Fragestellung, ob und wie sich die Patchwork-kultur in der Temporärstellenbranche auswirkt. Grundsätzlich kann Thomas Niedermann keine unmittelbaren Auswirkungen feststellen. Bezüglich Umgang mit Projektarbeit kommt er zu einer ähnlichen Schlussfolgerung wie Johannes Hensel: Gerade der derzeit ausgetrocknete Stellenmarkt ergibt wieder einen erhöhten Trend zu Festanstellungen - jedoch ohne den früher als selbstverständlich geltenden Aspekt der gegenseitigen ‚Loyability‘.

Das ‚Patchwork‘ als viel zitiertes innovatives Lebensunternehmertum besitzt in den hier vorgestellten Branchen demzufolge noch keine starke Attraktivität – weder für Arbeitgeber noch für Arbeitnehmer. Aus der Sicht eines Arbeitnehmers sind die Motive für eine Temporärstelle sicher vielschichtiger als früher geworden. Der Personalbedarf der Arbeitgeber jedoch ist im Durchschnitt durchaus noch konventioneller Natur und prägt dadurch automatisch das Angebotspektrum einer temporären Stellenvermittlung.

In Bezug auf Mitarbeiterführung (flache Hierarchien) und auf die heutzutage immer stärker geforderte Selbstverantwortlichkeit von Mitarbeitern als Charakteristika der neuen Arbeitswelt lassen sich interessante Quervergleiche zwischen dem Beitrag von Urs Ch. Nef und dem Gespräch mit Johannes Hensel herstellen. Die im Beitrag von Urs Ch. Nef behandelte ‚veränderte Arbeitswelt‘

bezieht sich zur Zeit hauptsächlich noch auf innovative Branchen wie IT und spezielle Sektoren des Banking. Hier zählt die autonome Persönlichkeit des Arbeitnehmers als Lebensunternehmer, welcher seine vertraglichen Rahmenbedingungen auf der Basis von privatautonomen Regelungen selbst zu bestimmen wünscht und dies auch kann, da Spezialisten in diesem Sektor ja äusserst gesucht sind. In der Versicherungsbranche werden selbstverantwortliche Arbeitsweise und flache Hierarchien noch auf der Basis von festen Anstellungsverhältnissen im konventionellen Arbeitsfeld umgesetzt.

Im Gespräch mit Thomas Niedermann sei noch auf die Thematik der Globalisierung und des 'Sonderfalles Schweiz' hingewiesen.

Fragen zur Bildungspolitik und der (beruflichen Weiter-)Bildung sind in den Gesprächen mit Johannes Hensel und Thomas Niedermann aus der Sicht der Praktiker, und mit Hans Beat Gamper aus persönlicher Rückschau heraus in Ergänzung zum theoretischen Beitrag von Jürgen Oelkers angesprochen. Der erste Teil des Interviews mit Johannes Hensel ist seinen Äusserungen im Rahmen einer Podiumsveranstaltung des Liberalen Institutes zur Thematik der Publikation entnommen.

Es bleibt der Entdeckerlust der Leserschaft anheimgestellt, weitere Querverbindungen zwischen der in den Interviews beschriebenen Praxis und den theoretischen Texten dieser Studie herzustellen. Die Beispiele illustrieren und unterstützen viele der dort angestellten Überlegungen, relativieren aber auch die eine oder andere Behauptung.

Allen Interviewteilnehmern möchten die Herausgeber an dieser Stelle für ihre Gesprächsbereitschaft herzlich danken.

## 1. *Latein – von einem Mittelschüler elektronisch erschlossen*

**Florian Schoppmann, Abiturient, Entwickler eines Internet-Lateinwörterbuches  
([www.latein-woerterbuch.de](http://www.latein-woerterbuch.de))**

*Gisela Steimer: Herr Schoppmann, wie sind Sie auf die Idee gekommen, ein Internet-Lateinwörterbuch zu entwickeln? Sind Sie von einem persönlichen Interesse/Hobby ausgegangen oder haben Sie - umgekehrt - durch Bekannte oder wie auch immer einen Bedarf für ein solch spezielles Wörterbuch feststellen können?*

Florian Schoppmann: Die Idee zum Latein-Wörterbuch kam mir recht spontan, als vor etwa dreieinhalb Jahren (in der 10. Klasse) ein Freund sich die Mühe gemacht hatte, alle Vokabeln unseres Latein-Schulbuchs in den Computer einzugeben und einen kleinen Vokabeltrainer daraus zu entwickeln. Mich störte jedoch an seinem Programm, dass es bei der Eingabe der Übersetzung flektierte Wortformen als falsch bezeichnete. Somit war schon einmal der Gedanke vorhanden, ein Programm zu schreiben, das lateinische Formen deklinieren bzw. konjugieren kann. Insgesamt interessierte ich mich persönlich jedoch weniger für einen Vokabeltrainer als für eine Hilfe beim Übersetzen, so dass sich schliesslich die Idee zum Latein-Wörterbuch daraus entwickelte.

Alles in allem war also sowohl ein auch schon damals vorhandenes persönliches Interesse als auch eine gewisse Nachfrage bei Bekannten/Mitschülern ausschlaggebend für meine Absicht, ein Latein-Wörterbuch zu entwickeln.

*Was für eine "Beziehung" haben Sie zum Latein als einer toten Sprache?*

Durch die lange Beschäftigung mit meinem Latein-Wörterbuch ist meine Beziehung zum Latein eine andere geworden. Ich sehe es inzwischen nicht mehr als störendes Lernfach in der Schule an, sondern als faszinierende Möglichkeit, heute noch nachzuempfinden, wie Menschen vor 2000 Jahren gedacht haben, zu sehen, wie Sprache aufgebaut ist, d.h. die kleinsten Bausteine genau zu erkennen und zu verfolgen, wie Sprache sich fortpflanzt und entwickelt. Es ist nicht nur anregend zu sehen, in welchen modernen Sprachen Latein noch vorkommt, es ist auch interessant wie Latein in der Wissenschaft und in anderen Bereichen des Lebens seine Spuren hinterlassen hat.

*Wo und wie haben Sie das Programmieren gelernt? Ich nehme an, dass das kein Pflichtfach an einem Gymnasium ist.*

Das Programmieren habe ich mir weitestgehend selbst beigebracht. Mit 10 oder 11 Jahren habe ich auf dem Computer meines Vaters ein einfaches Turbo Pascal-Programm gesehen und war sofort fasziniert davon. Nachdem mein Vater mir einige Grundlagen erklärt hatte und mir auch ein Buch zum Thema geschenkt hatte, habe ich im Selbststudium grössere Programme geschrieben und

weitere Bücher gelesen. Später bin ich dann auf die Programmiersprache C++ umgestiegen, die mehr Möglichkeiten bot.

In der Schule habe ich das Fach Informatik jedoch nie belegt.

*Ist Ihr Vater selbst im Informatikbereich tätig?*

Mein Vater ist nur insofern im Informatikbereich tätig, als er unter anderem dieses Fach an einem Berufskolleg unterrichtet. Doch die Informatik ist für ihn auch ein wichtiges Hobby.

*Hat für Sie auch ein finanzieller Anreiz bestanden, ein derartiges Programm zu entwickeln?*

Durchaus. In der 10. Klasse, d.h. mit 15 Jahren habe ich mich sehr wohl über jedes zusätzlich verdiente Geld gefreut, und ich habe auch gehofft, dass ich mit einem Shareware-Programm und dem immer wichtiger werdenden Internet vielleicht einmal mein Taschengeld um ein paar Mark aufstocken könnte.

*Wieviel Zeit haben Sie dafür benötigt? Wie haben Sie sich da neben den üblichen schulischen Pflichten organisieren können?*

Wie viel Zeit die Entwicklung des Latein-Wörterbuchs insgesamt in Anspruch genommen hat, ist schwer abzuschätzen. Ich habe am Ende der 10. Klasse angefangen und an einigen Wochenenden die Grundlagen programmiert. Da ich im ersten Halbjahr des 11. Schuljahrs als Austauschschüler in den USA war, musste die Arbeit so lange liegen bleiben. Danach habe ich vor allem wieder an den Wochenenden das Programm fertiggestellt und ausserdem vom Macintosh auf Windows portiert. Zum ersten Mal veröffentlicht habe ich das Latein-Wörterbuch anfangs 1999.

Ich denke nicht, dass die Schule oder andere Aktivitäten darunter gelitten haben, da ich mir keinen festen Zeitplan gesetzt hatte und z.T. auch mehrwöchige Entwicklungspausen einglegte.

*Haben Sie dies alleine oder mit mehreren Personen zusammen entwickelt?*

Die Programmierung habe ich vollständig selbst vorgenommen. Für einen Teil der Vokabeingabe zeichnet jedoch mein Bruder verantwortlich.

*Was für ein Spektrum an Abklärungen und Arbeitsschritten hat das Programm erfordert?*

Am Anfang der Entwicklung stand natürlich eine gute Kenntnis der lateinischen Formenlehre, für die ich mir mehrere lateinische Schulbücher besorgt habe. Darauf folgte dann die Entwicklung eines Programms, welches die Eingabe der Vokabeln erleichtern sollte. Schliesslich musste ich noch den Nachschlageteil von Macintosh, auf dem ich die Entwicklungen begonnen hatte, auf Windows portieren, so dass das Programm für beide Plattformen als Vorlage dienen konnte. Danach folgte der lange Teil der Vokabeingabe, bei der mir mein Bruder sehr geholfen hat. Als letzter Schritt folgte die Veröffentlichung. Dazu gehörte ebenso die Wahl eines Namens für das Programm, die mir allerdings nicht so schwer fiel, wie auch die Einrichtung einer Internetseite und einige Briefe an Computerzeitschriften mit der Bitte um Veröffentlichung.

*Was für eine Art von "Gewinn" haben Sie sich von Ihrer Arbeit erhofft?*

Neben einem - wie bereits gesagt - durchaus vorhandenen finanziellen Anreiz habe ich mir ausserdem erhofft, gemäss dem Shareware-Prinzip (positive) Rückmeldungen von Anwendern aus der ganzen Welt bzw. zumindest aus dem gesamten deutschsprachigen Raum zu erhalten.

*Haben Sie eine gezielte Marketingstrategie verwendet um das Programm bekannt zu machen? Oder lag das Hauptgewicht eher auf Mund zu Mund Propaganda?*

Gemäss dem Shareware-Prinzip sollte es eine Mischung aus beidem sein. Das Latein-Wörterbuch ist frei kopierbar; erst für die Freischaltung, die eine Erinnerungsdialbox zum Bezahlen ausschaltet, muss die Shareware-Gebühr entrichtet werden. So können potentielle Anwender sich also einfach eine Kopie von einem bereits registrierten Nutzer machen und für Ihre eigenen Zwecke testen.

Andererseits habe ich natürlich auch versucht, Erwähnung in einschlägigen Computermagazinen zu finden, sowie meine Internetseite durch Eintragungen in Suchmaschinen bzw. speziellen Shareware-Seiten populär zu machen.

*Wer sind Ihre Kunden? Und wie weit spannt sich geografisch und fachspezifisch der Kundenstamm?*

Hauptzielgruppe waren und sind natürlich stets Latein-Schüler, die eine Hilfe beim Übersetzen suchen. Eigentlich ist mir jedoch erst durch mein Programm bewusst geworden, dass auch bei anderen Anwendergruppen ein Interesse besteht: So zählen inzwischen ebenso Studenten, die Latein für Ihr Studium benötigen, Juristen, Ärzte, Historiker, Theologen und z.B. auch Rentner, die im Ruhestand ihr Interesse für Latein wieder entdecken, zu meinen Kunden.

Geographisch erstreckt sich der Kundenstamm vor allem auf Deutschland, Österreich und die Schweiz. Hin und wieder bekomme ich jedoch auch Post aus anderen Ländern, meistens dann von LehrerInnen/SchülerInnen an deutschen Schulen im Ausland.

*Sind Sie mit dem Thema "Wörterbuch" bundesweit/europaweit/weltweit vernetzt - im Sinne einer 'internet-community'?*

Wie ich aus den Statistiken entnehmen kann, die angeben, von welchen anderen Seiten Besucher auf meine Internetseite gelangen, existieren inzwischen Hunderte von Links auf mein Latein-Wörterbuch. Zumindest europaweit bin ich also meines Erachtens recht gut vernetzt, wenngleich diese Vernetzung auch noch weiter ausgebaut werden kann bzw. muss.

*Sind Sie mit dem Ergebnis bis jetzt zufrieden - betreffend Nachfrage, Benutzer - Feedback, finanziellen Einkünften und anderem?*

Generell bin ich mit dem Ergebnis recht zufrieden. Auf jeden Fall sind natürlich die Erwartungen, die ich vor drei Jahren hatte, als mir die Idee zum Latein-Wörterbuch kam, bei weitem übertroffen. Dies gilt sowohl in Hinsicht Nachfrage als auch (positivem) Feedback der Benutzer.

Trotzdem gibt es nach wie vor viel Raum zur Verbesserung. Angesichts der riesigen Zahl von Latein lernenden Schülern, von Studenten, die Latein im Studium benötigen, usw. werde ich natürlich auch weiterhin versuchen, die Nachfrage zu intensivieren.

*Würden Sie den Aufwand zur Entwicklung eines solchen Programms nochmals auf sich nehmen?*

Auf jeden Fall. Ich hatte bislang nie das Gefühl, dass sich das Engagement für das Latein-Wörterbuch zu wirklicher Arbeit entwickelt hat. Ich habe diese Tätigkeit vielmehr stets als Hobby angesehen, das mir auch heute noch sehr viel Spass und Freude bereitet.

*Hat sich auf Grund der Kunden-Feedbacks für Sie ein Bedarf für ein neues Programm herausdestilliert?*

Ein wenig schon... Mehrere Kunden haben inzwischen z.B. gefragt, ob sich nicht auch ein Altgriechisch-Wörterbuch in ähnlicher Art wie das Latein-Wörterbuch realisieren liesse.

Oftmals wurden jedoch auch nur weitere Funktionen gewünscht, die z.T. später auch von mir implementiert worden sind. Andere werden evtl. in einer neuen Version aufgenommen.

*Wie reagieren Ihre Mitschüler, Eltern und Lehrer auf Ihr Programm?*

Meine Eltern, Freunde, (ehem.) Mitschüler usw. reagieren vor allem mit Interesse hinsichtlich der Rückmeldungen, der Nachfrage und des Finanziellen; hin und wieder auch mit ein wenig Bewunderung.

Meine ehemaligen Lehrer hingegen wussten bzw. wissen zum grössten Teil nichts von meinem Programm, da ich nie versucht habe, in meiner eigenen Schule damit auf mich aufmerksam zu machen.

*Haben Sie an der Schule oder in Ihrem Bekanntenkreis Kollegen, welche etwas Ähnliches machen?*

Nein. Zwar verdienen auch einige Freunde/Bekannte durch selbständige Tätigkeiten Geld, aber es befindet sich niemand darunter, der ebenfalls programmiert oder Software-Entwicklung als Einnahmequelle hat.

*Gedenken Sie, das Entwickeln von ähnlichen Programmen zu Ihrem Beruf (oder zu einer Einnahmequelle) zu machen oder haben Sie beruflich andere Pläne?*

Da das Entwickeln von Software bzw. die Informatik allgemein schon recht lange eines meiner wichtigsten Hobbys ist, beabsichtige ich, auch in diese Richtung zu studieren und mich auch beruflich dorthin zu bewegen.

*Da wir in der Schweiz ein anderes Bildungssystem haben und deshalb einige Ihrer Angaben nicht ganz verständlich sind, wäre ein kurzer Lebenslauf von Ihnen sehr nützlich.*

Ich wurde am 24.6.1981 geboren und besuchte ab Mitte 1987 die Grundschule Werther für 4 Jahre. Ab 1991 bis zum Sommer 2000 besuchte ich dann das Evangelischen Gymnasium, ebenfalls in Werther. Das Abitur habe ich also, wie in Nordrhein-Westfalen und den meisten deutschen Bundesländern üblich, nach 13 Jahren Schulzeit gemacht.

Latein wurde an unserem Gymnasium als 2. Fremdsprache ab Klasse 7, also ab dem Jahr 1993, angeboten. Das Latein erhielt ich Mitte der Klasse bzw. Jahrgangsstufe 11, d.h. nach viereinhalb Jahren Lateinunterricht (Anfang 1998). Danach wurde Latein nicht weiter angeboten.

*Könnten Sie bitte noch zum Schluss die verwendeten fachspezifischen Informatik-Begriffe definieren:*

### **Turbo-Pascal-Programm**

Computer-Programm, das in der Programmiersprache Pascal geschrieben ist unter Verwendung der Entwicklungsumgebung Turbo Pascal, die vor allem für das Betriebssystem MS-DOS in den 80ern und Anfang der 90er Jahre Bedeutung hatte.

### **Programmiersprache C++**

Eine im Vergleich zu Pascal neuere Computer-Programmiersprache. Viele bedeutende aktuelle Programme und auch Betriebssysteme sind zum grossen Teil in C++ geschrieben.

### **Shareware-Prinzip/-Gebühr/-Seiten**

Shareware ist eine spezielle Vertriebsart für Computersoftware: Der Benutzer soll in der Lage sein, ein Shareware-Programm vor dem Kauf ausgiebig testen zu können. Nur bei Gefallen muss die Shareware-Gebühr entrichtet werden, die oftmals einen Freischaltcode mit einschließt, der zusätzliche Funktionalität verfügbar macht oder kleinere Einschränkungen, die das nicht freigeschaltete Programm besitzt, aufhebt.

Auf Shareware-Internetseiten werden viele Shareware-Programme, oftmals nach Rubriken geordnet, zum Testen angeboten.

**Freischaltung**

Verfügarmachung der gesamten Funktionalität eines Computerprogramms, das als Shareware vertrieben wird. Dies geschieht in der Regel durch die Mitteilung eines Freischaltcodes an den Benutzer des Programms.

**Erinnerungsdialogbox**

Eine oft bei Shareware-Programmen verwendete Methode, Benutzer zum Kauf zu animieren. Bei Aufruf bestimmter Funktionen zeigt das Programm eine Meldung an, dass die Software noch nicht registriert ist, d.h. die Shareware-Gebühr noch nicht bezahlt wurde. Um diese, nach einiger Zeit als störend empfundene Meldung abzuschalten, ist der Kauf des Programms notwendig.

## 2. Kulturgaststätte „Sommerlust“

**Verena Prager, Leiterin einer Kulturgaststätte in Schaffhausen**

### “Panta rhei - alles fließt”

*Gisela Steimer: Frau Prager, "panta rhei - alles fließt", ist ein stehender Ausdruck von Heraklit.*

*So kommt es mir vor, wenn ich Ihr Programm lese und mit Ihnen durch die Kulturgaststätte, die „Sommerlust“ gehe. Sie umfasst Restaurant, Konzerte, Galerie, Kurse und Seminare und einen Park. Die fünf Sinne, das Schmecken, Riechen, Hören, Sehen und Fühlen und nicht zuletzt in den Seminaren auch das Denken, kommen also in Ihrem alten renovierten Haus voll zum Zug, können auch ineinander fließen und sich gegenseitig befruchten. Das Haus am Rhein, mit Spazierweg vom und ins Stadtzentrum lädt auch zur Bewegung zu Fuss ein und befriedigt damit auch den kinästhetischen Sinn. Die Kulturgaststätte bietet ein stil- und spartenübergreifendes Programm an. Sie selbst führen zusammen mit ihrem Partner Jörg Amsler das Restaurant. In Ihren Händen liegt die Galerie, während Ihr Partner für die Konzerte zuständig ist. Daneben malen Sie noch. Mit Ihrer Familie wohnen Sie auch selbst in der „Sommerlust“. Sie sind also das, was man in der neuen Arbeitswelt eine Lebensunternehmerin nennt.*

### Ueberlegungen zum Konzept – ‚emotionale Gastronomie‘

*Dass alles fließt, scheint mir etwas Wesentliches in Ihrem Konzept zu sein. Würden Sie das unterschreiben?*

*Verena Prager: Es ist schon so, dass eigentlich alles ineinander fließt, in Kreisläufen, die sich auch wieder schliessen. Sie haben dies sehr schön gesagt. Die Wahrnehmung durch die Sinne ist wichtig. Sie sitzen auf einem Kiesplatz hier im Garten, und wir haben viele Blumen und Pflanzen, die sehr intensiv duften.*

*Sie haben ja das Anliegen, all die verschiedenen Elemente unter ein Dach zu bringen. Was sind die Wurzeln für dieses Konzept, woraus hat es sich entwickelt?*

*Von aussen sieht das geplanter aus als es ist, - uns war es einfach ein inneres Bedürfnis, das so zu machen. Und die Idee zu dem Ganzen habe ich schon als Zwanzigjährige gehabt. Damals war der Begriff “ganzheitlich” noch gar nicht gebräuchlich. Ein Haus ist für mich immer wichtig gewesen, und in diesem Haus die Verbindung der verschiedenen Bereiche Wohnen, Arbeiten und auch Kultur. Ich liebe das Malen, das Zeichnen und den Garten. Meine Mutter ist Künstlerin gewesen, mein Vater kommt von der Gastronomie her.*

*Das ist ja auch wieder ein fließendes Element: die Vergangenheit von Ihnen und Ihrem Partner, welche ganz natürlich in diese gegenwärtige Arbeits- und Lebensform hineinfliesst.*

Ja, wir haben uns ja erst kennengelernt, als das Haus bereits existierte, und das Projekt auch, aber wir hatten noch nicht angefangen.

*Auf mich wirkt Ihre Kulturgaststätte so, wie wenn Sie etwas "selbstverwirklicht" hätten ohne allzu sehr auf Angebot und Nachfrage zu achten. Sie hätten ja auch zuerst eine gastronomische Marktanalyse des Objektes und des Ortes erstellen können. Kamen Sie von Ihren eigenen Bedürfnissen her?*

Jein. Das wäre ein wenig naiv, wenn wir nur an Selbstverwirklichung gedacht hätten. Nein, das ist es nicht. Ich komme nicht von der Wirtschaft her. Aber dass es einen Markt braucht, eine Kundschaft und eine gute Lage, Parkplätze, usw. - solche Ueberlegungen macht man sich natürlich schon. Ich bin während dem Umbau x-mal zu den verschiedensten Tageszeiten hier gewesen und habe darauf geachtet und gefragt: Hat es Parkplätze, was für Leute gehen hier durch, und ich bin schon früher im Kulturbereich in Schaffhausen tätig gewesen. Ich habe lange hier in der Umgebung gewohnt, ich lese Bücher über Trendforschung, weil ich das spannend finde: Was ist der Trend, was ist der Gegentrend? Die Bücher von Fay Popcorn finde ich sehr interessant. Sie beschreibt das Bedürfnis nach Geborgenheit - und gleichzeitig nach Abenteuern. Sie nennt das Cocooning. Das ist für mich sehr wichtig: Menschen gehen in den Inderladen, kaufen sich indisches Essen, und holen in der Bibliothek einen spannenden Film aus Südamerika. Sie gehen damit aber nach Hause aufs Sofa, in ihre Geborgenheit, und nehmen sich sozusagen diese Aussenwelt in ihre Geborgenheit hinein. Das ist eben heute schon so - man kann eigentlich alles haben auf der Welt, und doch hat der Mensch ein Bedürfnis nach Geborgenheit. Ein Beispiel: Ich mache die Blumenarrangements fürs Restaurant selbst. Für bestimmte Kunden bedeutet dies das Grösste. Da tue ich etwas Kies und ein Blüemli hinein - und bestimmte Kunden finden "Jesses, das ist ja wahnsinnig!" Diese Befriedigung des Bedürfnisses, in einer Welt, in der man alles haben kann, und alles so schnell ist, selbst etwas zu gestalten und damit zum Ausgangspunkt zurückzukommen.

*Wenn Sie vom Cocooning sprechen, versuchen Sie, vielleicht auch aufgrund Ihrer Erfahrungen mit Ihrer Kundschaft, dies hier umzusetzen?*

Sie haben mich ja vorher gefragt, ob ich auch marktwirtschaftliche Ueberlegungen anstelle. Das ist eigentlich eine Antwort darauf. Es geht nicht nur um meine Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, wobei dies sicher ein wichtiger Bestandteil der Motivation ist. Das gibt einem wieder Schub, und man weiss, welche Linie man verfolgt, und dass das, was man macht, richtig ist. Irgendwoher muss das Geld herkommen und irgendjemand muss die Löhne zahlen. Und diesbezüglich muss man sich auch andere Gedanken machen. Man kann nicht irgendetwas irgendwo machen, bloss weil man es „toll“ findet, sondern es muss ein Publikum dazu geben, eine Nachfrage.

*Zum Stichwort Publikum: Was haben Sie für einen Kundenstamm? Und eine zweite Frage: Hat ein Anpassungsprozess stattgefunden zwischen Ihnen und den Personen, welche in den zwei Jahren, seit die Kulturgaststätte eröffnet ist, auf der Bildfläche erschienen sind?*

Es ist so. Die ursprüngliche Idee, an wen das gehen sollte, was das für Leute sind, das hat sich enorm gewandelt. Wir sind jetzt im dritten Jahr. Wir haben mit einer Köchin begonnen, welche sehr viel selbst gemacht hat. Und dann machte das "Wuff!" und die „Sommerlust“ war jeden Abend knallvoll. Wir sind wirklich fast draufgegangen und haben es körperlich fast nicht mehr geschafft.

*Warum haben Sie so Erfolg gehabt? Sie müssen ja die Bedürfnisse der Kunden besonders gut vorausgeahnt haben. Was war ausschlaggebend?*

Sicher die Tatsache, dass da jemand kam, der privat etwas aufzog, der das alte, liebenswerte Haus mit eigenen Mitteln und guten Ideen neu beleben wollte. Ganz Schaffhausen hat dieses Haus gekannt und geliebt. Und dann haben Jörg und ich offensichtlich am Anfang eine gute Ader fürs Marketing gehabt. Wir sind sehr intensiv an die Öffentlichkeit getreten. Die Schaffhauser Zeitung hat für uns eine Beilage herausgegeben und das Fernsehen hat wiederholt über uns berichtet. Es gibt Fernsehfilme über den Umbau. Alles freute sich, dass in diesem alten Haus endlich etwas läuft.

*Zusammenfassend lässt sich wohl sagen, dass sich Ihr Starterfolg auf gute Publicity und - wie es in einem Zeitschriftenartikel treffend benannt wurde – auf Ihrer “emotionale Gastronomie” zurückführen lässt. Sie haben Ihr Publikum offensichtlich am richtigen Ort abgeholt.*

Ja, aber wir hatten auch Glück. Die Köchin, welche am Anfang mit dabei gewesen ist, hat ihre Sache sehr gut gemacht, und wir waren einfach neu. Das Publikum entstammte einer gehobenen Schicht. Ältere gediegene, das Natürliche liebende Leute. Wir bewegen uns heute wie schon damals in der mittleren Preislage. Wir sind weder super teuer noch super günstig. Am Anfang kamen natürlich auch all die Neugierigen, welche später wegfielen, weil die Karte zu klein war, oder das Angebot zu schlecht, oder ich weiss nicht was.

Aber wir hatten bis heute nie eine schlechte Kritik. So war es am Anfang. Bald wurde unser Publikum relativ alt. Das begann uns zu stören. Wir wünschten uns einfach mehr jüngere Leute. Im zweiten Jahr engagierten wir einen Küchenchef aus Ostdeutschland. Er hat ebenfalls sehr gut gekocht. Mit ihm kamen wir in den „Gault Millau“. Das bedeutet etwas, wenn man bereits eineinhalb Jahre nach der Eröffnung in einem schönen Bericht in einem Gastronomieführer erscheint. Allerdings hatten wir in der Folge markant weniger Gäste, weil diese Erwähnung vielen das Gefühl vermittelte, wir wollten „zu hoch hinaus“. Jetzt haben wir den dritten Küchenchef, der meiner Meinung nach noch besser kocht als die andern. Der Kulturbetrieb bewegt sich bei uns immer auf einem sehr hohen Niveau. Wir haben gute Sponsoren. Der dritte Küchenchef wird bleiben, weil ihm auch das Emotionale liegt. Ferner haben wir jetzt auch etwas jüngere Mitarbeiter. Dies bringt, wie wir in diesem Sommer erfahren haben, auch viele junge Gäste. Das ältere Publikum bleibt uns trotzdem treu. Ich habe sehr gerne ältere Kunden, aber es braucht eine gute Durchmischung.

*Wie ist nun eigentlich das Verhältnis zwischen Gastronomie und Kultur? Sie haben bis jetzt den Entwicklungsprozess in der Gastronomie beschrieben.*

*War das kulturelle Angebot in den zwei Jahren seit dem Beginn immer gleich?*

Unser Schwerpunkt liegt zur Zeit bei der Küche. An die Öffentlichkeit sind wir vor allem mit unserem Kulturprogramm getreten. Die Inserate und Zeitungsberichte betreffen fast ausschliesslich kulturelle Veranstaltungen. Und so kam der Küchenbereich eigentlich immer zu kurz. Im Moment ist es mir wichtig, eine Balance zwischen Gastronomie und Kultur zu finden.

## **Kundenprofil**

*Haben Sie denn zwei verschiedene Kundenstämme - einen für das Kulturelle und einen für die Gastronomie?*

Nein. Es gibt Leute, die kommen, weil sie wissen, hier findet Kultur statt - Ausstellungen, Konzerte -, und weil man hier gut isst. Die „Sommerlust“ ist eben nicht im herkömmlichen alternativen Sinn, wie z. B. das „Rössli“ in Stäfa, geführt. Es gibt viele Gäste, die ausschliesslich wegen der Küche kommen. Und dann gibt es Gäste, die es schätzen, dass man hier Sitzungen mit einem guten Essen verbinden kann. Viele kommen auch wegen dem Garten. Wir sind natürlich im Sommer besser

ausgelastet als im Winter. Dieser Park, das darf ich sagen, ist das Schönste, was es in Schaffhausen punkto Gartenwirtschaft gibt. Das ist auch nicht schwierig, denn Schaffhausen bietet sonst diesbezüglich nicht besonders viel.

*Sicher spielt auch die grosse Vielfalt des Angebots eine Rolle. Sie sprechen damit ein breites Spektrum von Personen an.*

Ja, gestern ist beispielsweise ein sehr typischer „Sommerlusttag“ gewesen: Am Morgen hat der ausstellende Künstler versprochen, wenn Gäste da wären, würde er eine Führung durch die Ausstellung machen. Am Mittag hatten wir eine Taufe mit Personen, welche bei uns bereits ihr Hochzeitsessen hatten. Sie interessieren sich nicht für Kultur, sie lieben einfach den Garten und das gute Essen. Um 16 Uhr ist im Garten ein Karibikkonzert angesagt gewesen, mit Steeldrums - aber das Wetter machte leider nicht gut mit. Ganz viele Leute sind am Nachmittag speziell wegen dieser Steelband hergekommen, abgesehen von den normalen Mittagsgästen und den normalen Nachmittagsgästen, welche wegen der Kuchen- und Glacékarte kommen. Für 18 Uhr hatte es schon wieder 30 Reservationen fürs Essen, weil am Abend um 20 Uhr ein Klassikkonzert stattfand mit einer jungen Geigerin, einem sogenannten „Shooting Star“. Diese speziellen Gäste assen à la carte um 18 Uhr neben den normalen Abendessen. Die Hälfte des gestrigen Umsatzes ist sicher durch die Konzerte bedingt.

Zwei Konzerte waren wohl etwas viel. Manchmal kann man jedoch bei der Planung einfach nicht alles voraussehen und muss eben Überschneidungen riskieren.

Das ist schon so, wir haben Gäste im oberen Stock an Seminaren und die kommen am Mittag ins Restaurant, dann gibt es die gewöhnlichen Gäste fürs Mittagessen, die Nachmittagsgäste für Kaffee und Kuchen und solche, die nur ihr Glas Wein trinken oder auf dem Heimweg nach 22 Uhr ein Glas Bier. Kurz: Es gibt eine grosse Vielfalt.

### **Bilanz nach zwei Jahren**

*Und wenn Sie jetzt Bilanz ziehen zwischen Ihrer Vision vor zwei Jahren und jetzt? Wie sieht das aus? Wie hat sich ihr Projekt entwickelt? Sind Sie zufrieden? Mussten Sie bestimmte Ideen aufgeben? Oder hat sie der Erfolg überrascht?*

Vor ein paar Monaten hätte ich geantwortet, Sie sollten mich erst in drei Jahren wieder fragen. Vom Konzept her haben wir nur wenig verändert, z.B. die Verwendung der Vernissagekarte als Menükarte. Wir trennen heute konsequent zwischen Restaurant und Musik, weil viele Gäste zum essen kommen und dieses in Ruhe geniessen wollen. Konzertbesucher können jedoch vor oder nach dem Konzert im Restaurant konsumieren.

Es ist ja nicht so, dass wir ein fertiges Konzept umgesetzt hätten. Das Ganze ist so schnell und so stark gewachsen, dass es der ersten Köchin zu viel wurde. Wir haben jetzt ganz andere Personalstrukturen als am Anfang. Wir mussten in der Startphase noch einmal recht viel investieren. Und was ich nie erwartet habe: Dass das Ganze so viel Arbeit gibt. Ich weiss, dass Gastronomie arbeitsintensiv ist. Aber diese Arbeitslast hätte ich nie vorausgeahnt. Ich habe mich mittlerweile daran gewöhnt. Ich weiss jetzt, was es bedeutet. Wir haben uns auch unsere Freiräume schaffen können. Seit etwa zwei Monaten habe ich das Gefühl, wir seien aus dem Gröbsten heraus.

## **Lebensgestaltung – Arbeit und Freizeit**

*Sie führen mich nun zum nächsten Stichwort, zur „Lebensunternehmerin“. Sie leben so viele verschiedene Aspekte. Sie haben bis jetzt noch gar nicht vom Malen und Bildhauern geredet. Wie bringen Sie denn all das unter einen Hut?*

Und ich habe ja noch eine Familie. Wir haben beide Kinder, welche noch in der Ausbildung sind.

*Wie können Sie das alles miteinander verbinden, das ist doch enorm..?*

Es ist enorm. Wir überfordern uns beide zeitweise. Und wir sind erst noch beide Quereinsteiger. Wir mussten alles lernen. Und wir überfordern uns auch ständig gegenseitig. Wir haben aber gelernt, uns Freiräume zu schaffen. Man erholt sich zum Beispiel von der einen Tätigkeit bei der andern. Wir haben begonnen, unsere Arbeitsbereiche viel stärker zu trennen. Wir haben pro Tag 5 - 10 Anfragen für Musik. Hier verweise ich am Telefon sofort an Jörg Amsler. Ich will mich hier nicht mehr involvieren. Dann muss man im Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auch mit den Gästen lernen, nicht alles persönlich zu nehmen, weder persönliche Geschichten noch Reklamationen. All dies braucht Distanz.

Was das Malen betrifft: Ich bin nicht Malerin, ich hätte sehr gerne die Kunstgewerbeschule besucht, aber ich durfte dies damals von zu Hause aus nicht. Ich male zwar immer noch. Ich habe auch demnächst eine Ausstellung. Ich stelle zwar Künstler aus, bezeichne mich aber selbst nicht als Künstlerin. Aber das hier, die „Sommerlust“, ist vielleicht eine Art „Gesamtkunstwerk“.

*Vielleicht setzen Sie das, was Sie eigentlich malen wollen, einfach auf andere Art um?*

Ja. Ich kümmere mich beispielsweise selbst um die Blumen und betrachte dies als künstlerische Ausdrucksform. Ich realisiere das gar nicht so, spüre aber an der Reaktion der Gäste, dass sie dies so empfinden. Jörg spielt selbst sehr gut Klavier und gestaltet die Konzertprogramme.

*Und die Erholung?*

Wir machen Ferien, obwohl wir es uns aus unternehmerischer Sicht noch gar nicht leisten könnten und obwohl wir damit noch drei bis fünf Jahre zuwarten sollten. Wir müssen wirklich ins Flugzeug steigen, damit wir weg sind vom Alltag.

*Sie haben also in den letzten zwei Jahren ein Training in Selbstorganisation gemacht - ein “learning by doing” ohne Seminare?*

Ja, ein hartes Training. Obwohl wir schon viel an Erfahrung mitbrachten. Ich dachte zum Beispiel, da ich vom Lehrerberuf komme, ich sei psychologisch nicht so ungeschickt und wisse, wie man Mitarbeiter führt. Aber ich kam grausam auf die Welt. Ich musste auch viel über mich selbst lernen. Am Anfang war das furchtbar hart.

*Aber Sie finden doch, der Aufwand habe sich gelohnt?*

Ja, jetzt, langsam, wobei das Resultat sich ja schon im ersten Jahr gelohnt hat: was wir auf die Beine gestellt haben, lässt sich sehen. Aber was uns selbst betrifft... Ich habe jeden Tag geweint. Das war, wie wenn Sie Drillinge bekommen würden.

*...das glaube ich Ihnen sofort!*

...Einfach diese Verzweiflung, weder Zeit noch Musse zu haben. Mir haben auch immer wieder die Fachkenntnisse gefehlt: Hätte ich das doch gelernt, dann wüsste ich wie machen! Ich bin sehr leistungsfähig, ich bin sehr belastbar, und wir schaffen es: das habe ich gelernt, das ist eigentlich das Resultat. Im ersten Jahr dachten wir, wir schaffen es nicht. Aber es geht immer irgendwo eine Türe

auf, es gibt immer eine Lösung. Und innerlich zu wissen, dass man es schafft, das gibt einem auch Sicherheit und den Mut, immer wieder weiter zu machen.

*Es ist jedoch schon so, dass Sie Arbeit und Freizeit gar nicht mehr trennen können: Ihr Dasein in der „Sommerlust“ ist Ihr Leben?*

Freizeit haben wir, wenn wir auf den Rhein gehen, Jörg hat einen Weidling gerade vor dem Haus, das ist auch so eine Fügung. Am Morgen früh gehen wir zusammen auf den Rhein und können uns dabei herrlich entspannen.

Mittlerweile habe ich eine Zweitwohnung in der Stadt, mit einer Tochter zusammen, und ich pendle zwischen beiden Wohnorten. Ich muss einfach hie und da zum Haus hinaus, auch wenn es bereits Mitternacht ist. Jörg ist immer da, und ich bin dreimal da und viermal dort. Meistens bin ich aber morgens um Halbsieben wieder anwesend, und dann geniessen wir es. Das ist unsere Freizeit, von 6-8 Uhr trinken wir zusammen Kaffee, und lesen Zeitung. Und – wie gesagt – wir machen Ferien und schliessen die „Sommerlust“ zweimal im Jahr. Der Rest ist wirklich „präsent sein und arbeiten“. Es ist auch körperlich unglaublich anstrengend, von 12 Uhr mittags bis 12 Uhr nachts zu servieren.

In den Ferien male ich. Bildhauern tue ich nicht mehr, das liegt nicht drin, weil das Arbeiten wären, welche viel länger dauern. Aber ich male zwischendrin wieder viel mehr, ich zeichne auch. Wenn ich beispielsweise einen Gutschein ausstelle, dann zeichne ich schnell noch etwas darauf, ist das „Arbeit“?

*Das ist eine Möglichkeit, Arbeit und Erholung ineinander fliessen zu lassen und sich in der Arbeit zu regenerieren.*

*Wieviele Angestellte haben Sie?*

Neben mir sind es vier 100-Prozent Stellen. Dazu kommen noch sechs bis zehn Teilzeitstellen, also 12 bis 15 Mitarbeiter.

## **Sponsoring**

*Ich möchte gerne noch kommerzielle Aspekte ansprechen: Wie ist in ihrem Budget das Verhältnis von Eigeninvestitionen und Sponsoring?*

Das Haus gehört mir. Jörg hat eine 100Prozent- Stelle als Dozent am KV (Schule des Kaufmännischen Vereins) hier in Schaffhausen. Und ich habe noch etwas Vermögen. Ohne dies wäre das Projekt nicht realisierbar gewesen. Man braucht drei Jahre bis zum berühmten „Breaking Through“. Wir haben zur Zeit immer noch relativ viele Investitionen. Angefangen haben wir relativ bescheiden. Deshalb gibt es in der Küche immer noch einiges zu verbessern.

Bei der Kultur haben wir dank unseren zwei Hauptsponsoren, einer Bank und dem „Teleclub“ keine grossen Defizite mehr. Beide unterstützen uns, weil sie finden, die „Sommerlust“ sei eine Nische, welche Förderung verdient. Mit diesem Geld kann Jörg grosse Konzerte veranstalten, welche finanziell ausgeglichen sind. Die Angst vor Defiziten ist stets eine Art „Damokles-Schwert“. Grosse Konzerte führen natürlich zu zusätzlichen Einnahmen im Restaurant, sodass wir eine Art „Mischrechnung“ machen können.

*Könnten Sie ohne Sponsoring den Kulturbetrieb nicht aufrecht erhalten?*

Nein, und das ist auch in Zukunft unmöglich. Gute Künstler, Mieten, Werbung, Löhne etc. kosten wesentlich mehr als man durch den Verkauf der Eintrittskarten wieder hereinbringt.

*Kultur braucht einfach Sponsoring, kann sich nicht selbst durchbringen – was bedeutet das für Sie? Haben Sponsoren oft das Bedürfnis auf das Programm Einfluss zu nehmen?*

Bei uns nicht. Sponsoring hat immer mit „Geben und Nehmen“ zu tun. Wir bieten eine gute Kommunikation. Bei uns läuft das natürlich stets vollumfänglich auf persönlicher Basis. Ich finde es richtig, dass wirtschaftliche Unternehmungen die Kultur fördern. Denn ohne Kultur gäbe es auch keine Wirtschaft, Kultur ist ein Lebenselixier. Für mich ist überhaupt der Begriff Kultur umfassend: vom Blütenduft im Garten bis zum schön arrangierten Teller und zur Qualität eines Gesprächs. Kultur ist für mich wie das Schulsystem, sie gehört zur Gesellschaft, sie gehört zu ihrem Verantwortungsbereich.

Zu Beginn dachte ich noch, wir sollten eigentlich unseren Kulturbetrieb selbst finanzieren können. Da wir keine Subventionen von der Stadt beziehen, ist der Begriff „Selbstfinanzierung“ auch zutreffend. Wir sind privat und möchten das auch bleiben. Wir können auf diese Weise machen, was wir wollen.

*Das bedeutet Unabhängigkeit.*

Wenn zum Beispiel kein mehr Gast da ist, schliessen wir um 21 Uhr. Es sagt uns ja niemand, wann wir schliessen müssen. Das schätzen wir. Am Mittwoch, an unserem freien Tag, können wir offen haben, wenn wir das aus einem bestimmten Grund tun wollen. Ich kann auch sagen „Ich möchte nicht mehr, dass Du hier arbeitest“, und bin darüber niemandem Rechenschaft schuldig.

### **Geschlechterspezifische Fragen**

*Wenn Sie Ihre jetzige Lebensform als Lebensunternehmerin vergleichen mit Ihrer früheren beruflichen Tätigkeit als angestellte Kindergärtnerin und später als alleinerziehende und in Teilzeit tätige Mutter während 15 Jahren, wie sehen Sie diese zwei Existenzformen?*

Das ist natürlich schon etwas ganz anderes. Ich habe mir gesagt: So, ich habe 20 Jahre zur Familie geschaut, jetzt kommen meine 20 Jahre. Ich habe als Mutter auch viel Freiwilligenarbeit gemacht. Ich wirkte aktiv in Vereinen mit – wie das in diesen Jahren so dazugehört.

*Bei einem Vergleich: Bevorzugen Sie eine der beiden Formen?*

Nein. Ueberhaupt nicht. Die zwei Jahre, in welchen ich meine zwei kleinen Kinder allein aufzog, waren punkto Belastung mit der „Sommerlust“ vergleichbar. Ich bin auch damals schon gereist, ich habe in diesen Jahren sehr viel gemalt, ich habe mir damals auch meine Freiräume geschaffen. Ich hatte einen Garten.

*Frauen sind aufgrund ihrer erzieherischen Aufgaben ja viel eher gewöhnt, ganz verschiedene Seiten miteinander zu leben und zu koordinieren. Und offensichtlich ist die „Sommerlust“ für Sie das Weiterführen eines ähnlichen Lebensmusters auf einer anderen Ebene?*

Ich glaube, eine Frau hat im Gegensatz zu einem Mann auch viel eher die Fähigkeit, gleichzeitig verschiedene Tätigkeiten miteinander auszuführen und auch sofort aufzuhören und zum Nächsten zu gehen. Da scheint mir, haben Männer mehr Schwierigkeiten. Den meisten Männern fehlt die Schulung die man im Haushalt und als Mutter angesichts der vielseitigen und oft gleichzeitigen Beanspruchungen hat: Kochen, Kinder hüten, Telefone abnehmen, planen. Die Führung einer Kulturgaststätte ist eigentlich ein grosser Haushalt, nichts anderes.

*Sie haben einfach mehr „Kinder“, die Kundschaft...*

...und auch die Mitarbeiter. Das ist so.

## **Geschäftsziele und Kundenwünsche**

Zum Lebensunternehmertum habe ich noch zu ergänzen, wie wichtig es ist, dass man Ziele hat. Was mir immer wieder über Misserfolge und Verzweiflungen hinweg geholfen hat, ist die Tatsache, dass wir ein gemeinsames Ziel vor Augen haben: Wir wissen, in fünf Jahren wollen wir dort sein, das und das erreichen; wir haben ein inneres Bild, wie die „Sommerlust“ aussehen soll.

*Ich höre jetzt einen inneren Widerspruch zu dem was Sie vorhin gesagt haben: Sie erwähnten, die „Sommerlust“ als eine bereits verwirklichte Idee und nun reden Sie von einem längerfristigen Ziel? Geht es um finanzielle oder ideelle Aspekte?*

Die „Sommerlust“ ist eine verwirklichte Idee, die aber noch zahlreiche Wünsche offen lässt. Es gibt immer noch Wochen und Tage, an welchen der Betrieb schwach läuft. Es gibt zu grosse Schwankungen. Und zum Finanziellen: Jedes Unternehmen hat auch ein finanzielles Ziel. Wir haben beide gar keine Lust, in unser Unternehmen „ein Leben lang finanziell zu päppeln“.

*Die „Sommerlust“ muss also auch Gewinn abwerfen?*

Das Unternehmen muss „marktwirtschaftlich rentieren“. Man krampft nicht Tag und Nacht und zahlt zuletzt noch drauf. Das stimmt auch emotional nicht.

*Das wäre Selbstausbeutung.*

Absolut. Wenn man eine Woche hat, in welcher es immer regnet und das Restaurant leer ist, braucht man Ziele, auf die man hin arbeitet, um wieder neuen Mut zu gewinnen.

Das ist kein Widerspruch. Wir hatten stets ein Ziel - aber wie wir dieses Ziel erreichen, das hat sich immer wieder verändert. Der Markt signalisiert die Bedürfnisse. Man passt sich dann dem Markt an, weil es Sinn macht. Wir haben beispielsweise bezüglich Kundschaft und Kundenbedürfnissen auf einem sehr hohen Niveau begonnen. Die Gäste wollten aber Vieles anders. Das hatten wir zunächst gar nicht realisiert. Vor allem bei der Kunst und bei den Konzerten beeinflusst das Publikum das Programm.

## **Kulturkonzept**

*Als Kulturanbieter, möchten Sie bestimmte Richtungen oder Künstler, z. B. Künstler aus der Region unterstützen? Haben Sie ein bestimmtes ideelles Konzept?*

Es ist schon so: wir sind regional. Für uns sind die Ausstellungen auch eine wichtige Einnahmequelle. Und dass es regionale Künstler sind, bringt natürlich einen grossen Vorteil: Sie kennen einander und bringen ihr Publikum mit. Der derzeit ausstellende Künstler ist Chilene. Obwohl er in Schaffhausen wohnt, ist dies die allererste Ausstellung, welche defizitär ist. Das sind schon deutliche Zeichen: Alles, was fremd ist, ist schwerer verkäuflich.

*Haben Sie noch andere konzeptionelle Schwergewichte, welche Ihnen wichtig sind?*

Es muss Kunst sein, mit der man sich wohl fühlt.

*...also wieder die emotionale Seite.*

Ja, die Gäste wollen im Restaurant essen und sich dabei wohl fühlen. Das kann natürlich sehr viel heissen. Wir haben zum Beispiel zusammen mit dem Psychiatriezentrum Schaffhausen eine ganz spannende Ausstellung organisiert. Die Patientenarbeiten wurden hier gezeigt.

*Bei solchen Bildern kann man sich doch kaum richtig wohl fühlen?*

Die “schwarzen” Bilder” sind oben in der Klinik geblieben. Diese Ausstellung war emotional absolut spannend und hat sehr viele Leute angezogen und auch viel Goodwill gebracht.

*Da ist auch wieder ein unternehmerischer Aspekt mit im Spiel, das Image.*

Ja, das ist so. Marketing und Imagewerbung gehören einfach dazu. Die Bilder müssen verkaufbar sein.

Wir haben ab und zu Anfragen für Ausstellungen, zu denen ich sagen muss: Das gefällt mir schon, aber ich kann mir einfach nicht vorstellen, dass sich das gut verkauft. Dann suchen wir eine andere Form: Der Künstler soll selbst einen Sponsor bringen, welcher wenigstens unsere Unkosten (das sind 3000 Franken) deckt. Umgekehrt müssen die Bilder aber auch uns gefallen, weil wir ja in diesen Räumen wohnen und arbeiten.

### **Wunschpublikum**

*Noch eine weitere Frage zur Kundschaft: Zu Beginn haben Sie gesagt, Sie wünschen sich jüngere Gäste. Haben Sie abgesehen vom Alter ein eigentliches Wunschpublikum?*

Unter Wunschpublikum verstehen wir eine gute Durchmischung der Gäste, Leute, welche das Ambiente spüren, welche Freude haben am Garten, am neuen Labyrinth. Das ist dann ein schönes Erlebnis. Wir haben mittlerweile sehr viele Gäste aus dem süddeutschen Raum, viele nette, kulturinteressierte, kulturbegeisterte Leute, welche auch von weiter her anreisen. Oft wird ja das Nahe, das man jeden Tag haben könnte, nicht besonders geschätzt. Wir haben auch viel Publikum aus Zürich, Bülach, Frauenfeld und Winterthur. Unser regionaler Radius hat sich dank des Kulturprogramms stark ausgeweitet. Jörg beliefert alle Zeitungen der Region mit Informationen. In Winterthur funktioniert offenbar die Mund- zu- Mund- Propaganda für uns gut.

Betreffend “Wunschpublikum” muss ich noch beifügen, dass der Anspruch auf Sofort-Dienstleistung in den letzten zwei Jahren spürbar zugenommen hat. Alles muss sofort lieferbar und umsetzbar sein. Letztthin erhielten wir die Bestellung für ein Taufessen und eine Konfirmation nur zwei Tage vor dem Fest. Da kann man nicht mehr sorgfältig disponieren. Wir bedienen bewusst kein Mobiltelefon. Unsere Erreichbarkeit durch Telefon, Fax und e-mail sollte ausreichen.

### **Antiquitätenverkauf**

*Das schöne Säli mit den ausgestellten Antiquitäten, welche zum Verkauf stehen, - war dies von Anfang an Bestandteil Ihres Konzepts? Warum haben Sie diese Idee mit einbezogen?*

Ganz zu Beginn hatten wir ein Konzept, bei welchem das ganze Restaurant auf dieser Idee aufgebaut hätte. Die Kombination von Gastronomie und Antiquitätenverkauf war inzwischen in Zürich in einem Lokal bereits realisiert worden. Wir haben auch bald gemerkt, dass dies zu anspruchsvoll ist: Wer macht den Verkauf, die Empfehlungen? Wer von den Angestellten ist kompetent? Bei den Löhnen, welche heute in der Gastronomie bezahlt werden, kann man nicht auch noch Spezialkenntnisse voraussetzen. Wir haben uns daher auf einen kleinen Raum beschränkt, das „Säli“, welches sich für die Ausstellung von Antiquitäten eignet. Der Aufwand ist aber grösser als der Ertrag, aber wir machen vorläufig trotzdem weiter.

*Mir scheint, dass ein Restaurant, das ganz auf einer solchen Idee aufbaut, zu abhängig ist von den Beständen, die ein Antiquar zur Verfügung stellen kann. Ist das nicht zu riskant?*

Die Zusammenarbeit ist entscheidend. Trotzdem haben wir nicht aufgegeben. Es steckt ein spielerisches Element drin, und das ist ein wichtiger Bestandteil unseres Konzeptes. Wenn das Sali neu „eingerichtet“ wird, d.h. wenn die Antiquitätenausstellung neu gestaltet wird, ist dies für den ganzen Betrieb ein Ereignis. Jeder freut sich, alle Mitarbeiter schauen sich das an und kommentieren die einzelnen Stücke. Das gleiche gilt für die kleine Menükarte, welche alle drei bis vier Wochen ändert. Ausstellungen sind immer wieder anders, Konzertprogramme sind immer wieder neu, das bringt Leben, man bleibt nicht stehen, eben: alles fliesst.

### **Anforderungsprofil für Mitarbeiter**

Ein weiteres eindrückliches Beispiel sei noch erwähnt: Wir liessen diesen Sommer die Wiese wachsen. Mein älterer Bruder aus Amerika, ein Architekt, machte den Vorschlag, ein Labyrinthmuster zu mähen. Ich stieg sofort darauf ein und er realisierte ein Muster von kleinen verschlungenen Wegen. Diese müssen natürlich immer wieder gemäht werden. Vorgestern wollte ich eigentlich die ganze Wiese mähen, damit sie sich einmal regenerieren kann. Unser Küchenchef sagte aber ganz entrüstet, das gehe doch nicht. Ich wollte ihm die Freude nicht verderben und verzichtete darauf. Er opferte dann seinen Samstagmorgen, an dem er nicht so viel zu tun hatte und mähte selbst die Weglein und erweiterte sogar das Labyrinth. Solches ist natürlich wunderbar. Der Koch hat seine ganze Kreativität in dieses Labyrinth gesteckt: Der Küchenchef lebt unser Konzept der „Sommerlust“ aktiv mit. Das macht schon Spass.

Es gelingt aber nicht immer, Kreativität in Mitarbeitern freizusetzen. Was wir schmerzhaft lernen mussten: Die Auswahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist grundlegend. Die Antwort auf die Frage „Was sind das für Leute, welche hier arbeiten und mittragen können?“ entscheidet oft über Erfolg und Misserfolg.

*Mit anderen Worten: Was für ein Anforderungsprofil für Mitarbeiter braucht die Sommerlust?*

*Ich habe gehört, dass zwei, drei erfolgreiche In-Beizen in Zürich durch unausgebildete Beizer aufgebaut wurden. Oft sind es gerade ungebildete (sprich: auch unverbildete) Leute, welche mit viel mehr Spontaneität und Feeling an eine Sache herangehen.*

In der Küche arbeiten wir mit einem Profi- Küchenchef und einer zusätzlichen ausgebildeten Arbeitskraft. Unsere beiden Kinder arbeiten neben dem Studium mit. Im übrigen beschäftigen wir mehrheitlich unausgebildeten Arbeitskräfte. Das hat einfach damit zu tun, dass die Gastronomie niedrige Löhne und extreme Arbeitszeiten (9 ½ - 10 Stunden pro Tag) kennt. Wer will das noch? Was für junge Leute sind bereit an Wochenenden arbeiten? Man muss ein gutes Arbeitsklima bieten können, man muss auch Spass daran haben und vermitteln können. Zum Beispiel hat die Küchenmannschaft gefragt, ob sie während der Fussball- Europameisterschaft in der Küche Fernsehen schauen darf. Ich habe es erlaubt „solange Eure Produkte gut sind, ist mir das gleich“. Wie man zum Ziel kommt, - da hat wirklich jeder seine eigene Methode.

Mit unausgebildetem Personal arbeite ich gerne, es muss jedoch Erfahrung mitbringen. Zu Beginn hatte ich geglaubt, das Métier lerne man recht schnell. Aber Service ist nicht jedermanns Sache. Wir machen gute Erfahrungen mit Studenten, obwohl mancher Profi über ihre Arbeitsweise den Kopf schüttelt.

*Oft arbeiten junge Leute ja in solchen Gastrobetrieben wie der „Sommerlust“, um eine Zwischenzeit zu überbrücken, bis sie wissen, wie es bei ihnen weitergeht, bzw. bis sie eine neue Ausbildung beginnen. Dies ist dann für sie eine Verwandlungszeit. Das Kochen als Veränderungs- und Verwandlungsprozess scheint eine besondere Wirkung zu haben.*

Ich habe im Moment drei junge Leute, die bei uns eine Zwischenzeit bis zum Herbst überbrücken. Eine junge Frau hat tagsüber einen langweiligen Job. Sie arbeitet bei uns drei bis vier Abende pro Woche, zusätzlich von 18 Uhr bis Mitternacht, weil es ihr bei uns so gut gefällt. Ebenso überbrückt meine Tochter eine Zwischenzeit zwischen Praktikum und Studienbeginn. Und die machen das wirklich gut. Ein solcher Job gibt den jungen Leuten eine Möglichkeit, in eine Welt hinein zu sehen, welche ihnen bisher kaum vertraut war. Sie können hier auch Anerkennung für gute echte Leistungen erfahren. Ich bin natürlich froh, wenn ich im Service mindestens eine Person aus dem Fach habe. Das ist wichtig: Jemand, der im Service „seine Kilometer abgerannt ist“. Die jungen Leute machen es super. Aber wenn einmal etwas Ernstes passiert, braucht es schon eine Fachperson, die kompetent ist und Sicherheit vermitteln kann.

Daneben bringen natürlich Jörg und ich vieles an Lebens- und Berufserfahrung mit. Jörg hat grosse Kenntnisse in Jazzmusik, ist versiert beim Abschluss von Verträgen. Er hat lange am Radio eine Jazzsendung gemacht, und kann die Qualität des Angebots beurteilen.

### 3. Arbeit nach der Pensionierung

**Hans Beat Gamper, Berater bei der Organisation Adlatus, Zürich**

#### **Tätigkeit bei Adlatus**

*Gisela Steimer: Herr Gamper, Sie sind Rechtsanwalt, 77 Jahre alt und arbeiten schon seit längerer Zeit in juristisch beratender Funktion für 'Adlatus', einer gesamtschweizerischen Organisation, welche es sich zum Ziel gesetzt hat, zwischen pensionierten Beratern und Ratsuchenden zu vermitteln. Was für ein Dienstleistungsangebot bietet Adlatus an?*

Hans Beat Gamper: Adlatus ist eine gesamtschweizerische Organisation mit ca. 240 Mitgliedern aus sämtlichen Berufen, vom Gartenarchitekt bis zum Chemieforscher und ist in Regionen aufgeteilt. Gegründet wurde Adlatus vor nicht ganz zwanzig Jahren in Zürich und verfolgt zwei Zwecke:

1. Für die Pensionierten, welche sich noch irgendwie betätigen möchten, eine Gelegenheit bieten, sich nützlich zu erweisen.
2. Adlatus will vor allem den Jung- und Kleinunternehmern, welche noch finanziell in Schwierigkeiten stecken und sich keine Beratung bei einem Grossunternehmen leisten können, eine Beratungsmöglichkeit bieten, zu einem sozialen Tarif, welcher sich zwischen 40 - 90 Franken pro Stunde - je nach Situation des einzelnen Falles - bewegt. Notfalls wird eine Beratung auch gratis durchgeführt.

*Rekrutiert sich Adlatus ausschliesslich aus akademischen Kreisen?*

Nein. Voraussetzungen für eine Mitarbeit sind:

- Personen, welche eine ausreichende Rente beziehen und aus ihrer Tätigkeit nicht ein Geschäft machen wollen oder müssen,
- Personen, welche in einer Kaderposition im Wirtschaftsbereich oder in einer höheren Spezialistenfunktion gewesen sind.

*Es handelt sich also um eine Nonprofit Organisation?*

Ja, die Organisation selbst arbeitet nonprofit. Auch für die einzelnen Mitglieder bedeutet ihre Tätigkeit je nach Aufträgen manchmal Gratis- oder defizitäre Arbeit.

*Was ist nun Ihr persönliches Angebot?*

Ich habe eine juristische Ausbildung, einen Abschluss als Fürsprecher. Ich habe praktische Erfahrung im Bankbereich: bei Finanz-, Rechts- und Personalfragen. Bei Adlatus bin ich hauptsächlich für Rechtsfragen zuständig: Gründungen, Erbschaftsfragen, Nachfolgefragen, Firmenverträge und Finanzfragen.

*Wie rekrutiert sich Ihre Kundschaft? Muss Adlatus eher Aufträge suchen?*

Adlatus muss schon immer wieder aktiv Kundschaft akquirieren. Am besten hat sich bis jetzt bewährt, via Reportagen in Zeitungsartikeln Werbung zu betreiben. Inserate nützen weniger. Unsere Kundschaft ist sehr gemischt:

Wir haben sehr viele ETH- Studenten, da heutzutage ja eine erhöhte Tendenz besteht, sich nach dem Studium selbständig zu machen. Oder jüngere Angestellte, welche sich nun auf ihrem Gebiet selbständig machen wollen. Diese haben oft einen entsprechenden Kurs besucht, welcher jedoch für die praktische Umsetzung nicht ausreicht. Wir haben auch ältere Jungunternehmer, welche in Schwierigkeiten stecken, weil sie zulange gewartet haben: hier geht es dann oft bereits bis zu Konkursbegleitungen und Geschäftssanierungen. Und was uns auch erstaunt: wir erhalten hie und da auch Anfragen von Grossunternehmungen. Dies sind Unternehmungen, welche ganz bewusst eine pensionierte Person für Beratungen suchen, welche die praktische Erfahrung besitzt.

*Wieviele Stellenprozente pro Woche nimmt Sie Ihre Tätigkeit in Anspruch?*

Ich arbeite auch noch für meine Familie und für Bekannte. Im Ganzen beträgt mein Arbeitspensum gut 70 Prozent..

*Das ist ja eine sehr hohe Auslastung für ein einzelnes Mitglied von Adlatus.*

Die Arbeitsauslastung ist natürlich nicht für alle Mitglieder gleich. Seit der Einführung der Frühpensionierungen haben wir einen hohen Zuwachs an Mitgliedern. Die Organisation muss deshalb immer wieder Aufträge akquirieren. Ich persönlich möchte freilich mein Pensum nicht noch erhöhen.

*Ist es für Sie befriedigend, so zu arbeiten?*

Ja, es ist sogar ausserordentlich befriedigend. Denn die Personen, mit welchen ich zu tun habe, sind sehr, sehr dankbar für die Hilfe: für die Erfahrungen, welche ich Ihnen mitteilen kann, ferner auch für die Beziehungen, welche ich anbieten kann, und als drittes ist die Beratung ja sehr preisgünstig. Viele Kunden kommen nach ein bis zwei Jahren wieder, weil sie nochmals einen Rat wünschen.

### **Vielseitige Tätigkeitsbereiche**

*Mich hat Ihr Lebenslauf beeindruckt. Mir scheint, dass Sie bereits gelebt haben, was man heutzutage mit Patchworkkultur und Lebensunternehmertum propagiert: Verschiedene Standbeine in verschiedenen Bereichen verankern und sich immer wieder nach neuen Tätigkeitsbereichen umschaun. Können Sie dies bestätigen?*

Ja. Ich habe ja in meinem Leben verschiedene Wechsel vollzogen - einmal sogar einen richtigen Berufswechsel vom Personalchef zum Banquier. Ich meine, das tut einem sehr gut, innerhalb der eigenen Laufbahn eine Abwechslung zu vollziehen: erstens einmal eine Abwechslung zwischen Stabsfunktion und Linie, das war einmal eine Bereicherung. Und dann sollte man auch nicht zu lange mit genau denselben Aufgaben beschäftigt sein. Es besteht die Gefahr der Routine. Psychologen sagen, man sollte eine Zeitspanne von 7 bis 8 Jahren nicht überschreiten. Man trocknet sonst persönlich aus und das tut der Arbeit auch nicht gut. Das Wort 'Patchwork' drückt das auch aus: verschiedene Tätigkeiten können sich auch wechselseitig mit Ideen bereichern.

*War dieses Vorgehen in Ihrem Leben ein Konzept, das heisst, Sie wollten bewusst so arbeiten - oder kamen neue Aufgaben eher von aussen auf Sie zu?*

Nein, das war nicht geplant. Das kam von aussen her. Was ich vorher gesagt habe, ist nun mehr rückblickend aus der Erfahrung heraus bemerkt.

Der vorher erwähnte Wechsel kam von meinen Vorgesetzten aus, völlig überraschend: Sie meinten damals, ich solle mal eine Bank leiten statt mich nur mit Personalfragen zu befassen.

### **Ehrenamtliche Tätigkeiten**

*Ich nehme an, Sie haben schon die Mischung zwischen monetären und nicht-monetären Tätigkeiten gekannt.*

Ja, ich habe schon sehr früh begonnen, mich im sozialen Bereich zu betätigen.

Bei den Pfadfindern war ich Führer von Gruppen von Arbeiterkindern. Man musste dafür sorgen, dass bessergestellte Eltern durch Geldspenden ermöglichen, dass Ärmere auch zu bestimmten Sachen kommen. In dieser Eigenschaft bin ich schon früh - mit 21,22 - vom Roten Kreuz in Bern angefragt worden, ob ich mithelfen würde, die Convois von kriegsgeschädigten Kindern, welche aus Frankreich und Österreich in die Schweiz gebracht wurden, zu begleiten. Man musste sich um die Kinder, welchen es an Disziplin mangelte, und deren Gepäcktransport kümmern. Die Komiteedamen kamen damit nicht ganz zurecht. So begleitete ich zusammen mit einem Kollegen ein bis zweimal pro Woche diese Züge.

*Hat Sie denn diese Tätigkeit in irgendeiner Weise geprägt?*

Nein, die soziale Tätigkeit stellt mehr äusserlich einen roten Faden dar: Nach Beendigung meines Studiums in Bern trat ich in den Vorstand des Roten Kreuzes in Bern ein. Von dort her begann ich die ehrenamtliche Tätigkeit, zuerst im Berner Vorstand, und dann im Zentralkomitee des Schweizerischen Roten Kreuzes. Danach war ich etwa 10 Jahre lang Vizepräsident der schweizerischen Blutspendekommission. Als wir nach Zürich umzogen, trat ich ins Zürcher Komitee des Roten Kreuzes über und wurde Präsident der Zürcher Blutspendekommission. Später arbeitete ich ehrenamtlich für die Stiftung für Angewandte Psychologie.

*Ich möchte doch noch einmal meine Frage wiederholen: durch was wurde bei Ihnen die Sensibilität für das Soziale geweckt?*

Nicht durch ein bestimmtes Ereignis. Einerseits brachte mich meine Tätigkeit als Pfadfinderführer in Kontakt mit Armenkreisen und deren Problemen. Andererseits fand ich, dass die Personen, welche bestimmte Fähigkeiten in der Verwaltung und der Wirtschaft besitzen, eine Verpflichtung haben, diese durch das Milizsystem auch sozialen Institutionen zur Verfügung zu stellen. Das scheint mir sehr wichtig zu sein. In all diesen Tätigkeiten in Vorständen und Gremien sehe ich immer wieder, dass es viele Personen gibt mit gutem Willen, jedoch ohne organisatorische oder fachliche Begabung. Es müssen deshalb auch Fachleute dabei sein als Ergänzung zu den Personen mit reinem Idealismus.

Ich glaube jedoch, dass es heute schwierig ist, solche Leute aus der Praxis zu finden. Gerade im Wirtschaftsbereich ist man heute durch den 'Shareholder Value' sehr stark fokussiert auf die reine Steigerung der Börsen- und Aktienkurse. Und daneben besteht kein Sensorium mehr dafür, daneben noch etwas anderes zu machen. Vielleicht kann man am ehesten noch Personen im Verwaltungsbereich für solche ehrenamtlichen Tätigkeiten gewinnen.

*Ich nehme an, dass früher ehrenamtliche Tätigkeit sehr verbreitet war und in Kaderpositionen zum guten Ton gehörte?*

Ja, diese wurde als moralische Verpflichtung aufgefasst.

*Sie haben in Ihrem Lebenslauf auch noch das Stichwort 'Berufungen' aufgeführt:*

*Präsidentschaften, Verwaltungsratsfunktionen, auch Dozentfunktionen, - diese haben wir noch gar nicht erwähnt.*

Ja, ich war vor 20 Jahren an der Uni Dozent - nicht im juristischen Fach, sondern im Bereich Betriebswirtschaft - für Personalpolitik. Damals wurde in der Volkswirtschaft nach dem interessanten Prinzip gelehrt, dass die damaligen Ordinarien in jedem Hauptgebiet Theorie und Grundsätze dozierten. Für jedes der Gebiete, also Organisation, EDV, Personal, Produktion usw. wurde ein Praktiker beigezogen, der sich verpflichtete, jedes vierte Semester zwei Stunden pro Woche eine Vorlesung zu halten. Dies war eine Ergänzung von der Praxis her.

Ausserhalb der Uni gab ich noch Kurse für Unternehmensführung. Diese Funktionen wurden mit der Pensionierung eigentlich alle beendet.

Verschiedene andere Funktionen gab ich schon früher ab, weil ich fand, es müssten nun jüngere Personen zum Zug kommen.

Das Präsidium der Schweizerischen Stiftung für Angewandte Psychologie hatte ich noch weitergeführt, ca. 4 bis 5 Jahre über meine Pensionierung hinaus.

## **Pensionierung**

*Ich möchte nun zum Thema Pensionierung übergehen.*

*Ich nehme an, dass Sie in Kaderposition Ihre eigene Pensionierung selbst haben gestalten können?*

Nicht unbedingt. Seinerzeit war das Pensionierungsalter bei 65. Da die Direktion das Pensionierungsalter damals auf 62 herabsetzte, wurde ich ein halbes Jahr früher als erwartet pensioniert.

*Waren damals Themen wie 'gleitende Pensionierung' überhaupt ein Thema?*

Gleitende Pensionierung kannte man damals aus der Literatur. Meines Wissens wurde dies jedoch nirgends praktiziert.

BBC kannte ein anderes Modell: die Personen, welche Linienfunktionen innegehabt hatten, wurden mit 60 aus der Linienfunktion herausgenommen und mit einer Stabsfunktion betreut.

Man konnte sich höchstens früher mit einem entsprechendem Abzug der Rente pensionieren lassen. Aber das machte eigentlich niemand. Die Leute wollten ja im Gegenteil länger arbeiten. Das Bedürfnis bestand nicht nach einer Vorverlegung der Pensionierung, sondern nach einer Verlängerung. Als Personalchef habe ich über 1000 Pensionierungen miterlebt. Es war eine einzige Person dabei, welche wirklich mit 65 zu arbeiten aufhören wollte, obwohl sie angefragt worden war, noch weiter zu arbeiten. Dagegen erhielt ich viele Gesuche um Verlängerung, beispielsweise mit der Begründung der betreffenden Personen, sie hätten noch Kinder in Ausbildung zu finanzieren.

*Sie wurden 1987 pensioniert. Was Sie beschreiben, ist also erst etwa 14 Jahre her. Wie haben Sie Ihre eigene Pensionierung erlebt?*

Ich habe immer gerne gearbeitet. Ich habe das Ende meiner Arbeitsphase bedauert, fühlte mich damals jedoch nicht leer. Ich hatte mir immer wieder Gedanken darüber gemacht, was macht man nach der Pensionierung. Ich hatte auch mit meiner Frau darüber gesprochen, was ich sehr wichtig finde. Ich hatte mehrere Hobbies, welche ich bis zu diesem Zeitpunkt immer wieder zurückgestellt gehabt hatte. Ich stellte mir damals vor, ich könnte mich dann vermehrt diesen widmen. Durch eines meiner Haupthobbies, das Fotografieren und Filmen, wartet immer noch so viel Material darauf, geschnitten, zusammengesetzt und eingeklebt zu werden.

*Heute immer noch?*

Ja, immer noch. Zu Beginn der Pensionierung war das Büro umzuziehen. Meine Frau und ich gingen ein paar Wochen in die Ferien. Nach den Ferien waren dann auch noch viele Angelegenheiten der Arbeitsphase abzuschliessen. Ich kam so gar nicht dazu, mich meinen Hobbies zu widmen. Ich hatte dann plötzlich doch das Bedürfnis, noch etwas zu arbeiten - es fehlte mir, eine Aufgabe für andere zu haben. Ich probierte dann, über ein Zeitungsinserat zu Aufträgen zu kommen und meldete mich auch bei der deutschen Handelskammer. Ich kam so auch zu kleinen Aufträgen. Das war jedoch nicht so befriedigend. Ein früherer Kollege, der im Vorstand von Adlatus war, sprach mich dann darauf an, dass sie ein Vorstandsmitglied suchen für die Mitgliederbetreuung. Er fand, ich sei als Personalfachmann dazu geeignet. So kam ich zu Adlatus und mit der Zeit dann zu Beratungsaufträgen. Die Fotos und Filme blieben dann halt liegen.

*Ihr Rückblick zeigt sehr deutlich, wie wesentlich das soziale Netz ist. Dies ist ja wie ein roter Faden durch Ihr Leben, welcher Sie immer wieder zu neuen Herausforderungen geführt hat. Auf Vernetzung Wert legen ist nicht ein innovatives Prinzip der Patchworkkultur.*

*Gibt es aus Ihren Erfahrungen heraus zum Thema Pensionierung etwas Wichtiges zum festhalten? Haben Sie so etwas wie einen Wunsch an die Gesellschaft?*

Ja, es sind eigentlich zwei Wünsche:

Ich finde es ganz wichtig, dass Firmen Pensionierungsvorbereitungen durchführen. Diese Aufgabe wird ja nun langsam von Firmen wahrgenommen. Ich habe selbst einmal mit meiner Frau bei einer solchen Vorbereitung, welche durch eine Beratungsfirma durchgeführt wurde, mitgewirkt. Denn viele Personen haben keine Ahnung, was auf sie zukommt.

Der andere Punkt betrifft die Flexibilisierung der Pensionierung: Dass auch nach den Interessen des Arbeitgebers - nicht nur des Arbeitnehmers -, flexiblere Lösungen gefunden werden können. Denn es gibt kolossale Unterschiede bei über 60jährigen: solche, welche völlig ausgebrannt sind, übermüdet und deshalb froh, wenn sie aufhören können, andere sind noch voll 'im Saft', wieder andere haben nachher einen Pensionierungsschock, werden depressiv oder sterben nach einem halben Jahr.

Diese starre Pensionierungsgrenze schafft viele Probleme, welche mit flexibleren Lösungen aufgefangen werden könnten. Und es wäre so sicher beiden Seiten gedient, Arbeitnehmern und Arbeitgebern.

### **Fragen zur schweizerischen Sozialversicherung**

*Für mich ergibt sich nun automatisch das nächste Thema: eine flexible Pensionierung ist ja auch verknüpft mit Sozialversicherungsfragen wie obligatorische und freiwillige Altersvorsorge.*

*Was bedeutet dies nun für einen Betrieb? - abgesehen von den reinen Arbeitsleistungen:*

*ob jetzt ein Betrieb die Arbeitsleistungen noch brauchen kann oder nicht, ob ein Betrieb überhaupt einen Spielraum besitzt, diese ganz verschiedene Anstellungsformen anzubieten.*

*Für viele Arbeitnehmer sind es ja gerade die letzten Arbeitsjahre, welche ein grosses Gewicht haben in bezug auf die Festsetzung des Rentenansatzes. Diese können es sich also nur schlecht leisten, 3, 4 Jahre vor der Pensionierung aufzuhören. Die Betriebe wiederum sind bestrebt, Mitarbeiter früher zu pensionieren. Wie stellen Sie sich zu einer solchen Problematik?*

Viele Betriebe haben ja für den Fall von Frühpensionierungen Sozialpläne. Dort, wo die Firma verantwortlich ist für eine Frühpensionierung, sollte sie auch die Verantwortung übernehmen für die

finanzielle Seite. Wenn jedoch eine einzelne Person früher gehen will, müsste sie meiner Meinung nach eine finanzielle Einbusse in Kauf nehmen und den finanziell zu erwartenden Verlust wohl abwägen: Versicherungsmathematisch bedeutet jedes Jahr vor 65 eine Einbusse von 7,2% der Rente. Das bedeutet für die einen Arbeitnehmer sehr viel, für die andern ist das sehr wohl verkraftbar.

*Solche Überlegungen macht man sich doch besser bereits mit 50 - und legt sich eine dritte Säule zu, um solche Entscheide dann ab 60 mit viel mehr Freiheit fällen zu können. Die Lösungen, welche Sie jetzt angesprochen haben, können sich Grossbetriebe wie z.B. Swissair, ABB leisten. Was macht jedoch ein Mitarbeiter eines kleinen Betriebes, welcher gar kein solches finanzielles Angebot machen kann?*

*Sie stellen ja die ganze Situation als individuelle Angelegenheit dar. Ein Hochverdiener hat sicher einen bestimmten Spielraum. Der Mittelverdiener besitzt diesen jedoch nicht.*

Auch ein Hochverdiener muss sich entsprechende finanzielle Überlegungen machen. Wenn natürlich jemand bereits mit 60 in Pension gehen will, macht dies eine derart hohe Renteneinbusse von 36% aus. Das kann sich ja praktisch niemand leisten. Ich dachte an eine Differenz von 1-2 Jahren.

Für kleine Betriebe, mit welchen ich ja nun zu tun habe, sind die Kosten rund um die Pensionierung schon ein Problem. Wenn eine Entlassung 5% des Bestandes betrifft, kann das ein Betrieb noch einigermaßen verkraften, wenn dies jedoch 10% und mehr umfasst, schafft das grosse Probleme.

*Sehen Sie diesbezüglich einen Lösungsansatz?*

Wir haben ja jetzt immer vom Betrieb aus diskutiert. Und hier sehe ich für Betriebe, die finanziell nicht über entsprechende Ressourcen verfügen, keine Lösung - auch für den Pensionierten nicht, denn für diesen kommt ja eine Frühpensionierung meistens überraschend.

Für den umgekehrten Fall - wenn jemand sich von sich aus früher pensionieren lassen will unter Berücksichtigung einer Renteneinbusse - bin ich auch Ihrer Meinung, dass man sich frühzeitig z.B. mittels einer Versicherung oder mit einer sonstigen Kapitaldeckung absichern sollte.

*Dies bedeutet eine ausschliesslich private Lösung.*

Was auch ungelöst ist in der Privatwirtschaft, ist die Frage des Teuerungsausgleichs. In der öffentlichen Verwaltung übernimmt die normale Rechnung die Teuerungszulage, nicht die Pensionskasse. Denn diese ist ja nach dem Versicherungsprinzip aufgebaut. Diese zahlt nur, was reglementsmässig vorhanden ist. Die Verwaltung bezahlt dann die Teuerungszulagen. In der Privatwirtschaft ist niemand da, der dies bezahlen kann. Dies macht sehr viel aus. In bestimmten Jahren war mit 6 - 9%-iger Teuerung zu rechnen. Dies war damals ein grosses Problem und wurde bei den privaten Pensionskassen viel zu wenig berücksichtigt. Man hatte einen Vorstoss in unserem Gremium unternommen: es wäre intelligenter, eine höhere Prämie zu verlangen und dadurch eine höhere Rente vorsehen zu können. Denn viele Pensionierte meinen, AHV und Rente zusammen bildeten einen ausreichenden Beitrag für die eigene Existenzgrundlage und vergessen dabei die fortlaufende Teuerung.

*Das Ganze ist also unbefriedigend. Es ist natürlich immer auch eine Frage der Perspektive: ob man so selbstverständlich davon ausgehen kann, dass eine Versicherung oder der Staat einem einen angenehmen Lebensabend garantieren kann. Würden wir in Südamerika leben, wäre für die meisten von uns die einzige funktionierende Altersvorsorge die möglichst hohe Anzahl der eigenen Nachkommen.*

Es ist deshalb schon wichtig, selbst rechtzeitig vorzusorgen. Wenn man jedoch noch für die Ausbildung der eigenen Kinder verantwortlich ist, kann man sehr schnell mal 50 werden, bis man mit dieser Vorsorge beginnen kann.

### **Korsett-These**

*Nun sind wir bei der "Korsett-These" in Bezug auf Sozialversicherungen angelangt. Sie haben ja selbst eine Familie mit zwei Töchtern gehabt. Würden Sie sagen, das gesamte Sozialversicherungspaket, welches man als Familie zu begleichen hat, habe Ihre Karriereplanung wesentlich eingeengt?*

Das Vorhandensein einer Familie hat auf verschiedenen Ebenen meine Entscheide in beruflicher Hinsicht beeinflusst. Beispielsweise hätte ich zu einem bestimmten Zeitpunkt aus beruflichen Gründen wieder von Zürich nach Bern umziehen können, habe jedoch darauf verzichtet, weil meine beiden Töchter hier in Zürich sehr verwurzelt waren. Da ich auch relativ spät geheiratet habe, brachte die Familie natürlich schon finanziell eine bestimmte Einschränkung mit sich. Als Vertreter des Direktionsbereiches hat man mit seiner Familie zusammen einen bestimmten Lebensstandard, auch was die Gestaltung der Ferien betrifft, ebenso den Bildungslevel für die Kinder. Aus diesen Gründen brauchte ich das gesamte Salär, welches ich zur Verfügung hatte, bis etwa 50. Es war mir erst später möglich, überhaupt mit Sparen beginnen zu können.

*Würden Sie diese Einschränkungen nun als wesentlich bezeichnen?*

Nein, ich habe diese nicht als negativ empfunden. Wenn man keine Kinder hätte, würde man sein Einkommen vielleicht für Dümmeres ausgeben...

### **Familie und Arbeitsteilung**

*Ich möchte nun noch das Thema Familie und Arbeitsteilung ansprechen.*

*Hatten Sie überhaupt eine Möglichkeit, zusammen mit ihrer Frau eine Arbeitsteilung zu praktizieren?*

In meiner Generation galt schon klar die Leitlinie: "Ich befehle im Geschäft, und Du befehlst zu Hause. Und da gehorche ich Dir auch."

*Das ist das ganz klassische Modell. Das heisst sehr wahrscheinlich auch, dass es gar keinen Spielraum gab, eine Familie halbehalbe aufzubauen?*

Ja, von beiden Seiten aus. Die Hausfrauentätigkeit mit den Kindern hat meine Frau doch voll erfüllt. Später waren unsere Töchter meiner Frau gegenüber auch sehr dankbar, dass sie immer zu Hause gewesen war. Vom Mann aus gesehen gab es keine Möglichkeit in Kaderposition halbtags zu arbeiten. Es war auch eine Frage des eigenen Erziehungsprinzips: die Mutter ist es, welche zu Hause die Kinder erzieht und zu Hause sein soll, wenn diese heimkommen.

Für meine Tochter ist dies bereits anders. Sie arbeitet während zwei Tagen im Geschäft ihres Mannes und hat für diese Zeit eine Tagesmutter angestellt.

*Ist Ihre Frau wieder ins Erwerbsleben zurückgekehrt, als die Kinder grösser oder erwachsen waren?*

Nein, sie hatte kein Bedürfnis wieder ins Erwerbsleben zurückzukehren. Sie besass ein grosses Sozialnetz und hatte dadurch ein ausgefülltes Leben. Sie widmete sich auch der Musik.

*War sie im Freiwilligenbereich aktiv?*

Ja, im Lyceum-Club übernahm sie Verantwortungen. Dadurch entstand auch ein neues Beziehungsnetz, welches wieder Auswirkungen hatte.

*Hat Ihre Frau denn die Erwerbstätigkeit nie mehr vermisst? Wollte sie nicht mehr zurück oder konnte sie - vielleicht aus Gründen des Arbeitsmarktes - nicht mehr zurück?*

Ich glaube, wenn sie gewollt hätte, hätte sie ohne weiteres in das Erwerbsleben zurückgehen können. Sie war immer offen und aufgeweckt für alles Neue, sie war nicht durch die Hausarbeit "versauert". Sie hat eher die künstlerische Seite vermisst. Sie hatte eine sehr schöne Stimme. Sie war Sopran - nie berufsmässig, sondern aus Freude an der Musik. Sie hat dies dann später bedauert, dass sie das Singen nicht weitergeführt hat.

*Heutzutage müssen meistens - rein aus finanziellen Gründen - beide Seiten arbeiten. Das Kind ist dann in einer Krippe oder bei der Grossmutter.*

Ich sehe das bei meiner Tochter. Sie hat das Gefühl, sie würde "versauern", wenn sie nicht zwei Tage in der Woche nach draussen ins Erwerbsleben könnte.

*Es hat sich auch die Wertschätzung, das gesellschaftliche Bild geändert: ich nehme an, Ihre Frau hat als reine Hausfrau und Mutter in ihrer Generation noch genügend Wertschätzung durch ihren Umkreis erhalten. Und das ist heute sicher nicht mehr so.*

Ja. Hinzu kommt, dass beispielsweise meine verheiratete Tochter ihre ganze Bildung im Erwerbsleben weiter umsetzen möchte. Sie würde vertrocknen, wenn sie dies nicht tun könnte.

## **Bildungsfragen**

*Dies führt uns automatisch noch zum letzten Themenbereich: den Bereich Bildung.*

*Wenn Sie auf Ihren eigenen Bildungsweg zurückschauen: was konnten Sie nutzen, was nicht? Sind solche Überlegungen im Rückblick für Sie relevant oder nicht?*

Doch, das ist schon wichtig. Und zwar auf zwei Seiten hin: was hat es gebracht und dass man so flexibel ist, auch mal wieder etwas Anderes zu machen - in meinem Fall.

Wenn wir bei der gymnasialen Ausbildung beginnen wollen, so haben die klassischen Sprachen für mich einen grossen Einfluss gehabt. Ich habe das Gefühl, dass manches in meinem Leben - heute sagt man ja, das ist alles nichts mehr wert - mir hat das sehr viel gebracht, auch im praktischen Leben. Nicht nur im künstlerischen Verständnis der Texte, die wir gelesen haben, sondern auch im praktischen Gebrauch, zum Beispiel in der Medizin, dass man versteht, was gemeint ist, überhaupt in den Wissenschaften, welche mit Fremdwörtern arbeitet - und dann auch im Lateinischen die Klarheit des Ausdrucks und des Zusammenfassens von Gedanken. Das hat mir viel gebracht. Und im Beruf selbst als Jurist, der dann später abtrünnig wurde, weil ich ja nicht in der Rechtsabteilung der Volksbank arbeitete, sondern im Personalwesen und im Bankgeschäft, hat mir die Juristerei sehr viel gebracht für die Methodik: Die Jurisprudenz legt sehr viel Wert auf Systematik und Methodik, und das kann man sehr gut auch in anderen Gebieten anwenden. Ich habe sehr vieles auf dem betriebswirtschaftlichen Weg, in den Betrieben und Verwaltungen, wo ich arbeitete, aus dem Gedankengang und der Methodik der Juristerei übernommen und auf meine beruflichen Probleme angewandt. Und so auch im Schulungsbereich: durch die Logik und Objektivität, welche man sich durch das Rechtsstudium aneignet, überlegt man sich: stimmt das wirklich, was gesagt wird. Ein mir bekannter Oberrichter in Bern hat immer gefragt: "Kannst Du das beweisen?" -, das ergibt eine

Gedankenschulung, nicht einfach Behauptungen oder Ideen zu übernehmen, sondern einer Sache auf den Grund zu gehen und dort ein bisschen objektiver zu beurteilen, indem man sich beide Seiten anhört. In diesem Sinn hat das Jusstudium durchaus für meine betriebliche Praxis sehr viel gebracht.

*Gibt es für Sie Bildungsinhalte, welche Sie nicht haben nutzen können, von welchen Sie im Rückblick sagen müssen, das war völlig vergeblich mich damit zu beschäftigen?*

Es ist natürlich so, wenn man eine Zweiteilung vornimmt zwischen geistes- und naturwissenschaftlichen Fächern, ist man ja später in einen Gebiet tätig und braucht das andere nicht mehr: ich persönlich habe die naturwissenschaftliche Seite mit Mathematik, Physik und Chemie nie mehr gebraucht. Aber ich würde nicht behaupten, es sei unnütz gewesen. Gerade Mathematik war auch sehr hilfreich, was die Schulung der Logik betrifft. Mathematik ist heutzutage auch für das Finden von Lösungen in der Computerwelt wieder notwendig. Physik und Chemie habe ich sehr gerne gehabt, habe diese Gebiete jedoch nachher nie mehr gebraucht. Aber ich möchte nicht mich nie damit beschäftigt haben.

*Mir scheint, die Fähigkeit mit zu Lernendem etwas anfangen zu können, ist auch eine Frage der inneren Haltung. Ein wacher Geist kann mit ganz vielem etwas anfangen, hat die Fähigkeit, aus den verschiedensten Dingen für sich etwas herauszuziehen.*

Das ist schon sehr individuell. So viele Menschen sagen, für was habe ich dies und das gelernt - ich habe es ja nie gebraucht. Und sie überlegen sich nie, dass es vielleicht doch gut ist, von verschiedenen Dingen eine Ahnung zu haben.

Wenn ich jetzt Ihre oben gestellte Frage ganz nüchtern beantworten muss – was von dem Gelernten konnte ich nicht mehr nutzen -, dann sind es einfach die Fächer, welche ich später in meinem Berufsleben nicht mehr brauchte. Ich möchte damit aber nicht postulieren, dass man nur noch zweigeteilte natur- und geisteswissenschaftliche Ausbildungen durchführen sollte.

*Mir scheint, Sie haben Ihren Ausbildungsweg positiv eingeschätzt. Denn oft ist ja in der heutigen Zeit eine Haltung vorhanden, die eigene Ausbildung chronisch zu kritisieren. Vielleicht ist dies auch der Ausdruck einer älteren Generation mit einer anderen Haltung, welche annimmt, was kommt, und versteht, daraus etwas zu machen.*

### **Neue Arbeitszeitmodelle – Entwicklungen in der Arbeitswelt**

*Wie beurteilen Sie die derzeitigen Entwicklungen in der Arbeitswelt und der Zeit ausserhalb? Sie haben ja durch Ihre Beratertätigkeit für Jungunternehmer direkt mit diesen Entwicklungen zu tun.*

Wie sind 'Arbeitszeit und Zeit ausserhalb' zu verstehen? Simultan oder sukzessiv?

*Wenn wir das Modell von Hans Ruh (Arbeitszeit-Sozialzeit-Ichzeit-Weiterbildungszeit-Familienzeit) ansprechen, ist eher ein simultaner Zeitablauf gemeint. Es gibt jedoch auch innovative sukzessive Modelle wie das Patchwork Biografiemodell, in welchem die gesamte Erwerbsbiografie hochgradig flexibilisiert ist in verschiedenen Phasen von Grundausbildung -Erwerbsarbeit - Sabbatical-Familienphase - Zusatzausbildung mit einer beruflichen Neuorientierung in der Lebensmitte und einer gleitenden Pensionierung.*

Ich nehme an, dass die Jungunternehmer, welche Sie zu einer Beratung konsultieren, kaum eine Gelegenheit haben, Ihre Erwerbsbiografie in dieser Art aufzubauen. Diese müssen sich ja zuerst um ein tragfähiges Fundament für Ihre Existenz kümmern. Und das bedeutet ja, voll arbeiten.

Ja, richtig. Für diese Gruppe ist ein solches Modell illusorisch. Es ist jedoch trotzdem grundsätzlich sehr wichtig, dass man trotz seiner Erwerbstätigkeit Zeit für seine Familie hat. In diesem Modell sieht es so aus, als würde man z.B. von 32 - 38 die Erwerbstätigkeit unterbrechen, um sich voll der Familie zu widmen. Das finde ich nicht realistisch. Erwerbstätigkeit und Familienphase müssen nebeneinander Platz haben, solange die Kinder noch in der Ausbildung sind.

*Zum Sabbatical: Dies bedeutet ja im allgemeinen, dass jemand für ein Jahr freigestellt wird oder sich diese Pause selbst leistet. Deutschland kennt das Sabbatical bei Lehrern im Höheren Lehramt. Lehrer können - meines Wissens nach einer Lehrtätigkeit von 10 Jahren - einen Antrag auf ein bezahltes Sabbatical - Jahr stellen, sind jedoch verpflichtet, diese Zeit für Weiterbildung zu verwenden und einen Jahres-Weiterbildungsbericht zu verfassen.*

Bestimmte Professoren haben auch solche Sabbaticals zugute im Sinne einer wissenschaftlichen Pause, in welcher ein Weiterbildungsurlaub in den USA bewilligt wird. Ein Unternehmen kann sich solche Pausen nicht leisten. In der Chemie, der lukrativsten Branche, ist vielleicht ein Sabbatical noch möglich.

Was ich auch bei der BBC bei Personen, welchen eine Stelle im Ausland angeboten worden war, diesbezüglich erlebt habe, war die Angst des betreffenden Mitarbeiters: "Kann ich denn wieder an meinen alten Arbeitsplatz zurückkommen? Erhalte ich bei meiner Rückkehr eine gleichwertige Arbeitsstelle?" Denn inzwischen macht ja jemand anders die Arbeit und diese Person ist dann vielleicht besser.

*Ich möchte nun zum Abschluss des Gesprächs nochmals zu meiner Frage zurückkehren: Wie beurteilen Sie die derzeitigen Entwicklungen in der Arbeitswelt?*

Ich bedaure, dass in der heutigen Zeit auf vielen Arbeitnehmern ein derartiger Druck lastet. Und damit verbunden ist ja immer auch eine Angst vor Entlassungen oder Nichtberücksichtigungen. Diesen Druck kannten wir früher nicht. Wenn jemand einen Posten hatte, welcher seinen Fähigkeiten entsprach, konnte er im allgemeinen ohne Angst und Druck mit Freude arbeiten. Heutzutage hat man bei sehr vielen jüngeren Leuten das Gefühl, dass sie chronisch überbelastet sind, dass sie zu viel und zu lange arbeiten, bloss um dem Chef zeigen zu können, dass sie da sind. Der Druck ist derart generell geworden. Ich finde es auch schade, wenn heutzutage dadurch so viele soziale Kontakte verloren gehen. Ich kenne Fälle, wo Personen morgens von 8 Uhr bis abends um 10 Uhr, die ganze Woche hindurch, samstags je nachdem auch noch, arbeiten müssen und so ihre gesamten Kontakte verlieren, welche sie gehabt haben. Das sind nicht Einzelfälle. An vielen Orten - vielleicht weniger beim unteren Personal; aber sobald man in eine bestimmte Position hinein kommt, ist dieser Druck und diese Angst vorhanden, welche ich für beide Seiten und für die Gesellschaft sehr schädlich finde.

### **Angaben zur Person**

Hans Beat Gamper wurde am 7. Juli 1923 als Bürger von Stettfurt (TG) und Bern in Bern geboren. Er ist verheiratet und Vater von zwei erwachsenen Töchtern. Seine Ausbildung als Jurist mit Patent als Fürsprecher (Rechtsanwalt) absolvierte er in Bern. Er bildete sich weiter in Physik, Chemie und Polizeiwissenschaften sowie in der Informatik.

Er ist teilweise zweisprachig aufgewachsen, hat er sehr gute Kenntnisse in Französisch und gute Kenntnisse in Italienisch und Englisch.

Nach mehrjähriger Tätigkeit in einem Anwaltsbüro und an Gerichten, zuletzt als stellvertretender Untersuchungsrichter und als Arbeitsrichter war er während 6 Jahren Personalchef der Stadtverwaltung Bern und ihrer industriellen Betriebe. Während 22 Jahren war er für die Schweiz. Volksbank tätig, zunächst als zentraler Personaldirektor, dann als leitender Direktor der Niederlassung Fribourg (Gewinnsteigerung von 71 Prozent in 3 Jahren) und zuletzt Direktor in Zürich, der

grössten Niederlassung (Gewinnsteigerung von 107 Prozent in 6 Jahren). Während 9 Jahren leitete er die internationale Personalabteilung der Brown Boveri & Cie AG in Baden (heute ABB).

Neben den hauptberuflichen Funktionen präsierte er u. a.:

- Die bundesrätliche Kommission für Stellenbewertungen (paritätisch aus Arbeitgeber- u Arbeitnehmervertretern zusammengesetzt),
- den Verwaltungsrat der MBA Maschinen und Bahnbedarf Dübendorf (Hoesch-Konzern)
- den Verwaltungsrat der A+E Leasing Zürich (zweitgrösste Leasing- Gesellschaft)
- die Columna-Invest & Columna Vorsorgestiftung Zürich
- die Schweiz. Kurse für Personalfragen (Mitgründer)
- die Schweiz. Gesellschaft für Personalfragen (Gründer)
- die Schweiz. Stiftung für Angewandte Psychologie

Er war Mitglied der Kursleitung und Hauptreferent der Schweiz. Kurse für Unternehmensführung in Brunnen,

Dozent an der ökonomischen Abteilung der Universität Zürich,

Verwaltungsrat des Hotels „Waldstätterhof“ in Brunnen,

Vorstandsmitglied verschiedener gemeinnütziger Organisationen, u.a. als Quästor (Schatzmeister) im Zentralkomitee des Schweiz. Roten Kreuzes

Sonstige Mitgliedschaften:

Bankenvertreter bei den deutschen, französischen, italienischen und österreichischen Handelskammern der Schweizer Monatshefte Persönliches Mitglied der Zürcher Handelskammer,

Lions Club Zürich 1.

## 4. Sicherheit und Vertrauen bleiben aktuell

### **Johannes Hensel, Personalleiter der Versicherungsgesellschaft Helvetia Patria, Präsident des Berufsbildungsverbandes der Versicherungen**

Johannes Hensel ist Personalleiter und Leiter der Personalvorsorge in der Abteilung 'Human Resources + Dienste' der Versicherungsgesellschaft Helvetia Patria. Ferner ist er in überbetrieblicher Funktion Präsident des Berufsbildungsverbandes der Versicherungen.

#### **Bildungspolitik**

*Gisela Steimer: Wieviel Staat, wieviel Wirtschaft, wieviel Selbstverantwortung soll an der Bildung beteiligt sein?*

Johannes Hensel: Für mich als Praktiker ist es klar, unter Bildung nicht einfach das Schulobligatorium zu verstehen. Schule, Familie und Arbeitsumfeld sind je ein Bildungsträger. Auch für Pensionierte gibt es Arbeitsfelder – und Arbeitsfelder sind immer auch Lernfelder. Dies führt zur Frage, welchen Stellenwert Bildung in den Arbeits- und Lebensformen der Zukunft hat. Eine vermehrte Individualisierung auf allen Gebieten ist hier sicher absehbar. Eine Flexibilisierung und vermehrte Beschleunigung ebenfalls. Diese sind durch die heutige rasche Entwicklung der Informatik ausgelöst. Es gibt jedoch immer wieder Beharrungstendenzen – auch in jedem Einzelnen. Beispielsweise will Prof. Peter Heintel bewusst Felder erhalten, wo man langsamer sein darf. Schnelligkeit ist ein Kriterium in der Wirtschaft. In der Liebe braucht es jedoch auch Raum für die Langsamkeit. Schüler und Lehrer, Mitarbeiter sind eben auch soziale Wesen. Sie werden zwar getrieben, können jedoch entscheiden, wie weit sie sich treiben lassen wollen. Bildung ist nicht gleich Schule.

Gerade die Wirtschaft bildet stark im fachlichen, im methodischen und im Bereich der Sozialkompetenzen (Schlüsselqualifikationen) weiter. Hier besteht eine Verantwortung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Der Arbeitnehmer muss stärker als bisher für seine eigene Weiterentwicklung verantwortlich sein. Je nachdem, wie sich der Arbeitgeber verhält, wird jener gefördert oder gebremst. Es geht hier um die Förderung der „Arbeitsmarktfähigkeit“. Unternehmen können nicht mehr lebenslange Sicherheit des Arbeitsplatzes versprechen. Deshalb möchte man die Berufstätigkeit der Mitarbeiter in geteilter Verantwortung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer erhalten.

*Wie muss eine zukunftstaugliche Bildung aussehen?*

Zukunftstauglich ist eine Bildung, welche Grundkompetenzen fördert, d.h. Sprachen, Umgang mit dem PC und Mathematik. Was mehr betont werden muss, ist der Umgang mit dem eigenen Lernen: Was für ein Lerntyp bin ich? Was für ein Lernumfeld brauche ich?

*Welches sind die Bildungsträger der Zukunft?*

In der Familie beginnt das Lernen, - auch das soziale Lernen, und die Bildung.

Schulen sind Lernfelder und das Arbeitsumfeld ist es ebenfalls. Grosse Unternehmen haben längst erkannt, dass ständige Weiterbildung ganz zentral ist. Die Finanzierung muss auch durch diese Firmen als Bildungsträger erfolgen.

Und andererseits ist festzuhalten: man lernt auch in der alltäglichen Tätigkeit. Hier setzt meine Kritik am Patchworkmodell mit der Idee der Sabbaticals an. Familien und Privatpersonen sind heutzutage bereit, für Bildung mehr Ausgaben zu tätigen. Denn Sabbaticals bedeuten ja Investitionen, Kosten und vorübergehenden Konsumverzicht. Grundsätzlich ist zur Frage der staatlichen Dezentralisierung und Oekonomisierung zu bemerken, dass diese nicht eine Frage des ‚entweder – oder‘ sondern des ‚mehr oder weniger‘ ist.

Wichtig ist auch der Bereich Chancenförderung: Junge Mitarbeiter werden innerhalb von Betrieben sehr gefördert. Trotzdem wird sehr nach formalisierten Abschlüssen gestrebt. KV genügt nicht mehr – jeder will eine Matura. Ein Doppelstudium ist gefragt. Mit 35 sollte man ein MBA in den USA machen, sonst ist man weg vom Fenster.

Deshalb sind Unternehmen gefordert, sinnvolle Laufbahnen zu fördern. Sonst besteht die Gefahr, dass 35-jährige Geschäftsleiter zu einem Verschleissartikel werden. Mit einer solchen extremen Verantwortung sind sie bis aufs letzte gefordert. Familie und Tätigkeiten im Milizsystem, wie z.B. Militär oder Politik, haben gar keinen Platz mehr. Die jungen Mitarbeiter erwarten aber heutzutage, dass ihr Arbeitgeber das persönliche Umfeld, ihre Partnerschaften ernst nimmt.

Deshalb ist es auch sehr wichtig, dass Antworten im rechtlichen Umfeld der Berufstätigkeit, d.h. in Bezug auf die Arbeitsgestaltung und bis zur Personalvorsorge hin gefunden werden.

*Zum Stichwort Patchwork und Sabbaticals: es ist sehr schwierig, dieses Modell in bestehende*

*Strukturen hineinzubringen. Es bestehen auf arbeitsrechtlicher und sozialversicherungsrechtlicher Ebene Korsette, daneben auch mentale Blockierungen im Einzelnen.*

Ein mentales Korsett besteht oft in den öffentlichen Schulen: einerseits soll die Schule einen wirtschaftsfreien Raum bieten und gleichzeitig auf das Leben vorbereiten. Die Lehrer selbst bleiben jedoch im traditionellen Sinn lebenslang in diesem Schonraum Schule, ausser sie wechseln in ein Unternehmen.

Es gibt noch gar nicht so viele Unternehmen, welche Sabbaticals gewähren (dies wäre ja die umgekehrte Herausforderung an die Wirtschaft). Für Lehrer wäre ein Arbeitgeber-Wechsel sicher auch konstruktiv: Ein Primarlehrer sollte auch auf der Sekundarlehrerstufe unterrichten können, um Erfahrungen zu sammeln. Lehrer sollten ferner ebenfalls in Teilzeit arbeiten können, um auch zu wirtschaftlichen Kenntnissen kommen zu können.

*Wie stark ist die Gefahr in der Schweiz, dass das Bildungssystem einseitig wirtschaftsorientiert werden könnte – das heisst, dass die Bildungsprogramme durch die Interessen der Industrie bestimmt werden könnten?*

Theoretisch wäre das möglich. Aber in der Schweiz ist bloss ein kleiner Teil der Betriebe ein Grossunternehmen. Die meisten sind KMU's. Ich plädiere grundsätzlich für einen Abbau der Berührungängste zwischen Wirtschaft und Schule und andererseits auch für eine gewisse Autonomie der Schule. Als Bindeglied zwischen Wirtschaft und Schule sehe ich Praktika, auch in der beruflichen Weiterbildung. Es ist jedoch sehr schwierig, diese Idee hier umzusetzen.

*Zum Stichwort Sozialkompetenz: wo soll diese Schulung bei Jugendlichen geschehen?*

*Heutzutage fehlt diese doch stark?*

Die Schule kann nicht nachholen, was in der Familie versäumt worden ist.

Trotzdem ist das Entwickeln der sozialen Kompetenzen gerade in der beruflichen Erstausbildung umso notwendiger, je mehr wir auf der gesellschaftlichen Ebene die Individualisierung vorantreiben. Der Modebegriff der ‚fairness‘ umschreibt ja die Fähigkeit zur Rücksichtnahme und Toleranz, und zur Verantwortlichkeit.

Die eigenen Familienerfahrungen vor dem Eintritt in die Schule sind dabei natürlich prägend. Und am Schluss der Kette müssen Unternehmen hier nicht nachholen wollen, was weder in der Familie noch in der Schule stattgefunden hat.

### **Weiterbildung in der Versicherungsbranche**

*Welche Weiterbildungsziele verfolgt der Berufsbildungsverband der Versicherungen?*

Der Berufsbildungsverband hat seinen Geschäftssitz in Bern und arbeitet seit einigen Jahren eng mit Banken zusammen. Er arbeitet im zweistufigen Weiterbildungsbereich gemäss Berufsbildungsgesetz. Wir haben die gesamte Weiterbildung in zwei Stufen modularisiert, gemeinsam mit den Banken und den Finanzplanern. Es soll erreicht werden, dass einerseits fachverwandte Diplome durch einzelne Zusatzmodule erreicht werden können: dass beispielsweise der Lebensversicherer, welcher Richtung Banken gehen will, nur noch einzelne Zusatzmodule erfolgreich abschliessen muss, um so auch das Diplom des Bankbereichs erhalten zu können. Andererseits geht es darum, dass jemand vielseitig einsetzbar wird und sich bei den Veränderungen der Berufsqualifikationen laufend weiterbilden kann. Wir wissen ja nicht, wie die Funktionen in fünf Jahren umschrieben sein werden. Diese Weiterbildung erlaubt einem Mitarbeiter dauernd eine Anpassung. Sie ermöglicht ihm auch Rücksicht zu nehmen auf die Arbeitssituation, in welcher er sich zur Zeit befindet, da die Weiterbildung ja berufbegleitend ist. Er muss sich nicht mehr einem Gesamtausbildungsziel unterwerfen, welches starr strukturiert ist, sondern er kann auch einzelne Bausteine herauspicken.

*Was für Schwerpunkte hat sich der Verband für diese Weiterbildung gesetzt? Liegt dieser auf rein fachspezifischen Inhalten oder auch auf einer Vermittlung von Schlüsselqualifikationen?*

Man muss hier unterscheiden: weil die Weiterbildung überbetrieblich ist und dahinter grösste Dienstleister stehen (Grossbanken und grosse Versicherungen), ist es klar, dass dies inhaltliche und fachliche Weiterbildungen sind. Was methodische Weiterbildungen sind - Projektmanagement oder Weiterbildung eher Richtung soziale Kompetenzen - das gibt man nicht gerne nach aussen. Wir sind immer wieder an Diskussionen, ob man hier überbetrieblich etwas machen soll, auch Richtung Führungsausbildung. Dies ist zur Zeit jedoch noch völlig den einzelnen Unternehmungen überlassen, welche ja ihren eigenen Touch einbringen möchten.

Das Vermitteln von Fachgebieten, welche in sich laufend angepasst werden und wo man auch sich immer wieder à jour halten muss - das ist natürlich nur ein Aspekt. Durch das Ansprechen des anderen Aspektes, der Schlüsselqualifikationen wie Sozialkompetenz, Selbstführung, usw. bewegt man sich in Bereichen, welche zu einem beweglicheren, offeneren Berufsbild gehören. Beispielweise haben wir firmenintern diskutiert, inwieweit das Thema Stressbewältigung sich nicht nur an Führungskräfte richtet, sondern auch an die Mitarbeitenden, weil sie in ähnlichen Stresssituationen gefordert sind.

Die Fachausbildung ist überbetrieblich. Aber innerbetrieblich läuft natürlich je nach Unternehmung ja auch sehr vieles. Zum Beispiel Angebote in Projektmanagement, Zeitmanagement, oder „Fordern und Fördern“, welche nicht nur offen sind für Mitarbeiter mit Führungsaufgaben, sondern wo jeder mitmachen kann. In diesem Sinn zementieren wir nicht einfach nur die bestehenden Strukturen. Und so tragen wir der Forderung Rechnung, dass man offen bleibt. Wir erleben ja auch, wie tiefgreifende Umstrukturierungen und Restrukturierungen stattfinden, und dass wir ja auch aufgefordert sind, diese mitzutragen.

*Was meinen Sie genau mit „man gibt es nicht gerne nach aussen“? Projektmanagement z. B. ist doch ein grundsätzlicher Lehrgang?*

Mit jeder Fachausbildung ist natürlich ein gewisser Teil von Unternehmens Know-how verbunden. Wir haben jedoch zur Zeit von den Banken und den Versicherungen aus keine weiteren Gemeinsamkeiten.

Es ist denkbar, einen neutralisierten PM -Kurs zu machen, aber dies ist so schnelllebig, dass dieses Modul besser in den eigenen Unternehmungen angeboten wird. Der Finanzbereich ist ein Bereich, in welchem die Unternehmungen relativ gross sind, und in welchem Aus- und Weiterbildung schon lange ein Thema ist. Alle grösseren Unternehmungen haben sehr ausgefeilte eigene Aus- und Weiterbildungsprogramme. Und was man da outsourcen will, wird immer wieder entschieden. Beim Outsourcen erwartet man ja auch umgekehrt, dass sich die entsprechenden Unternehmungen zur Verfügung stellen, um Ausbildner und Ausbilderinnen, Experten zu stellen entsprechend dem bekannten Milizsystem der Schweiz. Wir überprüfen laufend, ob wir nicht weitere Sachen überbetrieblich anbieten können. Je mehr eine Weiterbildung natürlich die Firmenpolitik berührt, umso weniger geht dies nach aussen.

*Was für Module werden in der Weiterbildung angeboten?*

Für den Bereich Versicherung, daneben auf gleicher Ebene für den Bereich Finanzplanung und Bank: z. B. Einzellebensversicherung, Sachversicherung;

auf der oberen Stufe des Versicherungsdiploms ein wenig umfassender z. B. Risiko-Management und Schadendienstleistungs-Management. Die Kurse bleiben immer im Fachbereich, aber je höher die Stufe, desto umfassender wird die Weiterbildung und desto mehr kommen auch andere Aspekte hinein: Haftpflichtversicherung, Kollektivleben, Sozialversicherung. Im Bankbereich ist es Kreditgeschäft I und II. Steuern kann ein gemeinsames Thema sein. Finanzplanung kann ein Thema zwischen dem Lebensversicherer und dem Bankfachmann sein.

## **Strukturwandel im Versicherungsmarkt und bei der Helvetia Patria**

*Zum Thema Strukturwandel nun vielleicht ein Zugang von einer anderen Seite her:*

*vor was für Veränderungen sieht sich die Helvetia Patria zum jetzigen Zeitpunkt gestellt?*

Im Versicherungsmarkt lassen sich vier Trends feststellen:

1. Weil die Altersstrukturen sich verändern und die staatliche Versicherung immer wieder diskutiert wird, kann man im individuellen und kollektiven Versorgungsbereich eigentlich von sehr hohen Wachstumsraten ausgehen. Die Versicherer sind jedoch nicht mehr die einzigen Anbieter, sondern treffen sich hier mit den Banken.

2. Auf der anderen Seite gibt es in der Schweiz doch eine gewisse Marktsättigung, vor allem im Bereich der Nichtlebens-Versicherungen: hier ist ein Wachsen sehr, sehr schwer möglich und auch teuer.
3. Und dann kommt noch die ganze technologische Entwicklung dazu, New Economy, das Aufbrechen von Angeboten: wir diskutieren darüber, beispielsweise sogar Produkte von einem anderen Versicherer einzukaufen, zugunsten von unseren Kunden, oder umgekehrt haben wir jetzt ein ganz neues Produkt entworfen, wo auch eine grosse Konkurrentin das Gefühl hat, das sei so gut, das kaufe sie besser bei uns ein, als dass sie es nochmals selber entwickelt. Das ist ein weiterer Trend.
4. Ein letzter Trend betrifft die Elektronik, mit welcher neben dem bisherigen Aussendienst, welcher nach wie vor eine grosse Bedeutung haben wird, andere Betriebskanäle zur Verfügung stehen oder aufgebaut werden.

Dies sind von uns aus die grossen Trends, von welchen wir ausgehen. Und deshalb steht die Versicherungsbranche auf der einen Seite vor einer Wachstumsaufgabe. Dies hat zur Zeit eine grosse Umstrukturierung mit neuen Marktbereichen, welche wir erschaffen, zur Folge. Weil wir auf der anderen Seite ja auch Kosten senken müssen, führt dies zu einem erheblichen Abbau von Stellen – inklusive Kündigungen und vorzeitigen Pensionierungen. Für die Führung über die betroffenen Strukturen und Menschen und über alles, was mit 'Human Resources' zu tun hat, bedeutet dies zur Zeit eine erhebliche Herausforderung.

*Daraus ergeben sich ja zwei Punkte: einerseits der Betrieb, der sein Angebot ändert, andererseits auch Berufe, welche sich darin ändern: Gerade der klassische Vertreter, welchen sie vorher erwähnt haben, muss sich ja jetzt transformieren. Wie sieht diese Transformation aus?*

Sie sprechen den Punkt an: weniger, aber besser. Man muss aus Kostengründen mit weniger Menschen Kunden sehr gut bedienen; man stellt höhere Anforderungen an die Mitarbeitenden, unterstützt sie jedoch gleichzeitig natürlich auch anders. Vor allem, was die Technologie betrifft. Sie haben jetzt den Aussendienst angesprochen. Hier haben wir seit mehreren Jahren ein Konzept, dass der Versicherungs-/Kundenberater heute aufgrund einer Unterstützung durch die Informatik zu einem Kunden gehen und ihn umfassend beraten kann. Er kann zum Kunden kommen und Offerten herauslassen. Zu Hause steckt er den Stecker wieder rein. Die Daten werden dann erfasst und informatikmässig verarbeitet. Das heisst, wir brauchen heute einen Aussendienstler, welcher auch ein bestimmtes technologisches Verständnis hat, welcher sich nicht spezialisieren kann auf der Stufe des Privatgeschäftes, wo er sagt, ich will nur dieses Gebiet bearbeiten und das andere geht mich nichts an, da erwarten wir von ihm mehr Wissen, wir schulen ihn auch entsprechend. Auf der anderen Seite bedeutet dies, dass sehr viele Zwischenfunktionen, welche sich mit Datenerfassung usw. und mit Kontrolle beschäftigt haben, wegfallen. Dies sind jetzt auch die Arbeitsplätze, welche wegfallen.

### **Auftragsbereiche der Helvetia Patria**

*Was für Auftragsbereiche bearbeitet die Helvetia Patria?*

Vielleicht zuerst ein paar Bemerkungen zur Unternehmung:

Helvetia Patria, entstanden aus den beiden Firmen, hat als Holding ihren Sitz in St. Gallen und das Schweizer Geschäft wird mehrheitlich von Basel aus geleitet. Das ist historisch zu erklären. Unser Hauptmarkt sind neben der Schweiz Deutschland, wo wir eine ähnliche Struktur haben, und

Oesterreich, wo wir unter der Firma Anker praktisch alle Branchen anbieten. Ferner bearbeiten wir die beiden Aufbaumärkte Spanien und Italien, typischerweise Südeuropa, weil dort die staatlichen Versicherungsmärkte völlig hintenherhinken und man dort viel mehr Möglichkeiten hat, auf privater Basis etwas anzubieten. Dann kommt noch Frankreich dazu: dort sind wir im Nischengeschäft Transport aktiv.

Wo wir weltweit tätig sind, ist in der Funktion des Rückversicherers.

### **Patchwork - Freiwilligenarbeit**

Zum Stichwort 'Patchwork': das ist natürlich nicht etwas völlig Neues. Das Patchwork war früher auch schon möglich, indem man von der eigenen Firma in einem gewissen Mass freigestellt wurde. Man war auch nicht nur in einem Gebiet tätig: wenn jemand noch nebenbei im Schul- oder im Gerichts Bereich wirkt oder sonst im sozialen Bereich, ist das eigentlich auch schon Patchwork.

*Dies sind alte Formen. Diese hatten jedoch meistens ehrenamtlichen Charakter.*

Ja, meistens. Hier müssen wir auch noch umdenken. Ich selbst bin zum Beispiel in ganz bescheidenem Mass im Bereich Pflegekinderbetreuung tätig. Da meine ich auch, wir übernehmen hier anstelle des Staates gewisse Funktionen, was ja auch gut ist. Man sollte jedoch wenigstens die Aufgaben, welche einen erheblichen Aufwand bedeuten - meistens wird dieser ja von Frauen geleistet - auch entschädigen.

### **Anforderungsprofil Neuer Arbeitnehmer**

*Gehen wir zurück zur Arbeitswelt, zum Arbeitnehmer: der Strukturwandel fordert einen neuen Arbeitnehmer, welcher sehr flexibel sein muss, über hohe Sozialkompetenzen verfügen und eine Bereitschaft zur physischen Mobilität mitbringen muss. Es ist jedoch sicher so, dass sehr viele Arbeitnehmer dies gar nicht wünschen: Sie wollen eine feste, immobile Anstellung behalten. Was stellen Sie diesbezüglich in der Helvetia Patria fest?*

Mobil, beweglich müssen wir bei der Helvetia Patria sicher sein, da wir nicht davon ausgehen können, dass wir immer am gleichen Ort arbeiten. Zwischen St. Gallen und Basel trifft man sich häufig in Zürich. Aber es ist nicht für alle so, dass sie die ganze Zeit auf der Reise sind. Es gibt Funktionen, wo man schon seit Jahrzehnten unterwegs sein muss, wenn man zu den Kunden geht, mit mehr oder weniger grossen Distanzen, das betrifft die ganze Beratung, den sogenannten Aussendienst, im Bereich Nicht-Lebensversicherung auch die Personen, welche im Schadendienst tätig sind. Diese müssen oft vor Ort sein, möglichst nahe bei den Kunden und sind sich gewohnt, beweglich zu sein.

Aber grundsätzlich teile ich Ihre Meinung: ich glaube, es ist eine Minderheit von Menschen, welche so beweglich sein möchte und auch so beweglich ist. Denn es ist ja nicht nur die Aufgabe, welche Mitarbeiter gut machen möchten, sondern es ist auch das gesamte soziale Netz rundherum, welches von Bedeutung ist. Und darum betrifft eine erwähnte Restrukturierung nicht nur diejenigen, welche eine Firma verlassen, verlassen müssen, oder freiwillig gehen, sondern auch diejenigen, welche zurückbleiben. Diese schauen ganz genau, wie die Firma mit denjenigen umgeht, welche den Betrieb verlassen. Zum Stichwort Kündigung oder vorzeitige Pensionierung: auch wenn ein Mitarbeiter dieselbe Funktion behalten kann, kommt ja hinzu, dass die ausgetretene Person eine Kollegin oder ein Kollege gewesen ist. Und die Netze, welche man ja in der Firma auch fördern möchte, gibt man nicht leichtfertig auf. Dies sind immer wieder Veränderungen, für deren

Bewältigung Energie aufgewendet werden muss, Von mir aus gesehen ist es eine Minderheit, welche diese Flexibilität bewusst sucht und Freude daran hat. Es gibt solche. Aber die Mehrheit sucht diese Beweglichkeit nicht und hat sie auch nicht. Und in diesem Sinn ist natürlich das Anliegen des Arbeitgebers dieser grösseren Mehrheit gegenüber konträr.

### **Festanstellungen und Teilzeitarbeitsformen bei der Helvetia Patria**

*Auf die Helvetia Patria bezogen: wie ist hier die Balance zwischen Festanstellungen und verschiedenen Formen von Temporäranstellung, Projektanstellungen etc.*

Die Dominanz liegt ganz klar bei unbefristeten Arbeitsverträgen. Klar dominant sind 100%-Anstellungen. Wir haben indessen recht viele Teilzeitanstellungen, etwa 10 bis 15%, darin am ehesten 80%-Stellen, aber es gibt auch bis zu 20%-Stellen, vor allem bei Müttern, welche noch einen Fuss im Erwerbsleben behalten möchten. Wir haben wenige Arbeitsplätze, wo ein erheblicher Teil der Arbeit von zu Hause aus gemacht wird, mit einer Informatikeinrichtung, welche wir teilweise unterstützen. Telearbeit ist noch nicht sehr verbreitet.

*Was für Erfahrungen werden mit der Telearbeit gemacht?*

Eigentlich gute Erfahrungen. Telearbeit gibt Freiheiten. Man arbeitet zu Hause, ist trotzdem jederzeit erreichbar, Probleme ergeben sich jedoch, weil man sich immer wieder von beiden Seiten aus bemühen muss, sowohl als Mitarbeiter und als Vorgesetzter, mit den Informationen à jour zu bleiben, heutzutage, wo sich alles so schnell bewegt. Aber mit gutem Willen geht es, macht man diesen Mehraufwand. Auf der anderen Seite kompensiert man diesen durch eine grössere Motivation auf der Mitarbeiterseite.

*Von der Arbeitgeberseite her: ist die Telearbeit erwünscht, bringt sie Vorteile, oder ist dies eher eine Geste an die Wünsche der Arbeitnehmer. Bringt Telearbeit wirklich etwas für den Betrieb?*

Ich glaube schon, dass der Anlass vom Mitarbeiter aus kommt, dass er Telearbeit wünscht. Und wenn der Arbeitgeber einverstanden ist, macht man dies. Aber dass der Arbeitgeber von sich aus sagen würde, wir versuchen die Quadratmeterzahl klein zu halten, und so beginnt, die Arbeitsplätze mit dem Container aufzubauen, in der Helvetia Patria gibt es dies noch nicht.

*Die Frage ist ja einfach, ob dies zweckmässig ist.*

Für uns ist es das nicht. Ich gehe davon aus, dass, wenn ich am Montag Morgen nach einigen Tagen Abwesenheit in mein Büro zurückkomme, ich wieder dorthin sitzen kann, wo mein Pult ist usw.

*Das hat ja auch noch etwas Beruhigendes...*

...ja, ich freue mich jeweils wieder auf mein Büro...

### **Pensionierung**

*Ich möchte nun neben Teilzeit- und Telearbeit gerne noch das Thema gleitende Pensionierung ansprechen. Ist dies bei der Helvetia Patria erwünscht?*

In unseren neuen Reglementen haben wir nicht vorgesehen, eine gleitende Pensionierung einzuführen, obwohl es dies in einzelnen Fällen sicher gibt: was wir schon öfters gemacht haben, ist eine Auszahlung einer 50%-Rente kombiniert mit einer 50%-Weiterführung des Arbeitsvertrages. Im Reglement ist festgelegt: ordentliche Pensionierung mit 65 oder dann vorzeitige Pensionierung auf Wunsch des Mitarbeiters ab frühestens fünf Jahren vorher.

*Man sagt jedoch heutzutage wieder vermehrt, die Ressourcen von älteren Mitarbeitenden sollten noch weiter genutzt werden können.*

Vielleicht kommt es mal soweit - ich würde mir das eigentlich wünschen, aber dies würde umgekehrt ja auch bedeuten, dass man bereit ist, Mitarbeitende über das ordentliche Alter hinaus zu beschäftigen, was ja in einzelnen Fällen durchaus auch sinnvoll sein kann.

*Dieses Angebot ist also ausschliesslich auf der Geschäftsleiterebene vorhanden. Besteht ein entsprechendes Angebot für einen Mitarbeiter der mittleren Funktionsebene?*

Ja, im Beratungssektor. Dort hat es das immer schon gegeben, dass ein Versicherungs-/Kundenberater sich vielleicht vorzeitig in Bezug auf das Reglement hat pensionieren lassen und dann weiter gearbeitet hat. Denn die Firma kann ja die Beziehungen, die dieser zu den Kunden aufgebaut hat, nutzen. In solch einem Fall wechselt er vielleicht. Er hat die Zielvorgaben nicht mehr, die man heutzutage hat, sondern er wird zu einem Vermittler, und hält seinem früheren Arbeitskollegen, welcher noch aktiv ist, Adressen zu, und wird so entschädigt. Im Aussendienst haben wir dies eigentlich immer wieder.

### **Projekttätigkeit und Jobrotation**

*Wie steht die Helvetia Patria zu neueren Arbeitsformen wie Projekttätigkeit oder Jobrotation? Sind diese für die Helvetia Patria attraktiv?*

Aus der Sicht der 'Human Resources + Dienste' möchten wir Jobrotation eigentlich fördern. Aber dies ist ausserordentlich schwierig. Sie müssen ja im gleichen Moment äquivalente Stellen für jemanden an zwei Orten anbieten können. Und müssen den Bedarf, welcher an einen Ort entsteht, sofort wieder decken können. Ich erinnere mich nur an wenige Fälle, wo wir das international durchführen konnten. So weit sind wir noch nicht. Wir meinen jedoch von 'Human Resources' aus, das wäre sehr wichtig, um Qualifikationen zu verbreitern. Aber auch hier treffen Sie wieder auf das Beharrungsvermögen des Einzelnen und vielleicht auch des Vorgesetzten, welche dies nicht wollen. Der Vorgesetzte erhält dann nämlich wieder einen Einführungs- und Ausbildungsauftrag. Natürlich erhält er auch neue Ideen durch einen neuen Mitarbeiter, aber das Ganze bedeutet für ihn einen zusätzlichen Aufwand. Am liebsten behält er sein Team und seine Ressortleiter beieinander. Solange er dort keine Änderungen hat und die Personen miteinander gut arbeiten, ist das eigentlich für ihn nur ein Hinderungsgrund für Jobrotation.

### **Anforderungsprofil Neuer Arbeitgeber – Flache Hierarchien**

*Dieses Beispiel führt uns direkt zur Frage: was für ein Anforderungsprofil würden Sie für den neuen Arbeitgeber entwerfen? Es werden Veränderungen von oben herab angeordnet, dies bedeutet, ständig etwas Neues dazuzulernen, auszuprobieren...*

...es ist vielleicht ein Schlagwort, aber wenn Sie von den flachen Hierarchien ausgehen - und das braucht es, wenn man näher an den Kunden herangehen will - und, wie Sie gesagt haben, mehr Verantwortung einem Mitarbeiter übertragen bedeutet, Verantwortung abgeben und Kontrolle verlieren - bewusst -, und das versucht man, aber das ist von der Seite der Arbeitnehmer oder der Führungskräfte, welche ja hier den Arbeitgeber, auch nicht immer so einfach. Eine Führungskraft muss ja zunächst einmal das Vertrauen in ihre Mitarbeiter haben, bis sie bereit sein kann, auf diese Kontrolle zu verzichten. Sie trifft vielleicht auch auf Mitarbeiter, welche gar nicht mehr Verantwortung übernehmen möchten. Aber es gibt beides, und ich glaube schon, dass man das

fördern kann: wir haben bei der Helvetia Patria die Management-Entwicklung auf höherer Stufe unter dem Titel MUT vor ein paar Jahren eingeführt: mehr Unternehmertum - in allgemeiner Richtung handeln, entscheiden, den Mut haben, Entscheidungen zu machen, schneller zu sein usw. Dies muss man lernen und wenn Führungskräfte das lernen, sind sie vielleicht auch eher bereit, das Vertrauen den Mitarbeitenden zu geben und den entsprechenden Handlungsspielraum zur Verfügung zu stellen. Ihre Frage - wie ist der neue Arbeitgeber - ist ja wieder die Frage, wohin zielen wir mit der Entwicklung und Ausbildung der Führungskräfte. Und dies ist kein Schlagwort, hier bin ich der Meinung, dass dies richtig ist: wir wollen nicht Leute, welche Anordnungen geben, sondern welche coachen. Und darum sind wir schon seit mehreren Jahren daran, das alte MBO, das management by objectives, zu verbessern und zu vertiefen, aber eben auf der Basis von Zielvereinbarungen, und nicht Zielvorgaben.

Hier haben wir ein grosses Schulungsprogramm. Wir möchten jeden und jede, welche eine Führungsverantwortung haben, wirklich auf das hin sensibilisieren, keine Anordnungen zu geben, sondern Ziele zu vereinbaren. Es ist gar nicht so einfach. Und zwar für alle Funktionen: auch für die einfachste Sachbearbeitung Ziele zu vereinbaren, welche von einem Grundauftrag ausgehen und diesen eventuell erweitern.

## **Projektarbeit**

Noch zum Punkt Projektarbeit: hier sind wir schon seit vielen Jahren intensiv dran. Wir nehmen Leute völlig unabhängig von Hierarchien in Projekte hinein - wenn jemand den Eindruck hat, er könnte einen Beitrag leisten. Das können junge Direkteinsteiger sein, alte Mitarbeiter, Mischungen. In der Projektarbeit lernt man auch sehr viel. Wir möchten eigentlich das Instrument der Projektarbeit zur Weiterentwicklung, zur Weiterbildung einsetzen: wer einmal in einem Projekt gearbeitet hat, hat ja auch Erfahrung, um in einem nächsten Projekt mitzuarbeiten.

*Es handelt sich hier um Projektarbeit im Rahmen von festen Anstellungen?*

Ja - wir stellen selten Personen ausschliesslich für die Dauer von Projekten an. Denn wir wollen das Know-how, das Personen entwickeln, ja auch behalten. Die entsprechende Person geht ja dann wieder zurück in ihre ursprüngliche Funktion. Und das ist jedoch oft die Crux bei der Projektarbeit: die Person arbeitet neben ihrem üblichen Pensum zusätzlich intensiv in einem grösseren Projekt mit. Entsprechend verlängern sich die Arbeitszeiten. Freistellungen sind sehr schwierig zu realisieren.

## **„Stauereffekt“ beim Strukturwandel und Schulung an der Basis**

*Ich möchte gerne nochmals zurück zum neuen Arbeitgeber. Sie haben sehr deutlich aufgezeigt, dass die Realität eine komplexe, multifaktorielle ist: einerseits kommt ein Auftrag vom Vorgesetzten aus, das mittlere Kader muss diesen an die Mitarbeiter weitergeben und muss sich deshalb in diesem Bereich selbst weiterschulen. Dann wird der Auftrag an die Angestellten weitergegeben. Ein Teil der Mitarbeiter merkt vielleicht, das ist wichtig, kooperiert, ein anderer Teil nicht. Das ist sicher eine heikle Aufgabe.*

Ja, das ist eine Gratwanderung. Meine persönliche Meinung ist: eine Mehrheit sucht Sicherheit, bei der Arbeit, der Umgebung der Arbeit und beim Arbeitgeber.

*...sucht also die Vaterfigur?*

...Ja, vielleicht; und dass eine Minderheit so beweglich ist, und auch die immer neuen Herausforderungen sucht. Es ist so: Diejenigen, welche etwas verändern wollen, müssen Einfluss nehmen auf diejenigen, welche nichts verändern wollen. Ich glaube nicht, dass es bewusste Bremser gibt, nicht aus schlechtem Willen. Denn Veränderung, Lernen ist sehr viel Spass, ist interessant, aber es kostet Energie, bedeutet Aufwand.

*Ich habe vorher den 'Stau-effekt' angesprochen: von oben kommen immer mehr Neuerungen, oben hat man sehr vieles schon umgesetzt und nun sollte dies ja nach unten und unten ist Stagnation.*

Ja, vorne springt man davon und denkt, wenn wir schneller springen, haben wir schneller umgesetzt. Man vergisst dabei, dass noch überhaupt nichts umgesetzt ist, wenn nicht diejenigen, von welchen man dies verlangt, mitspringen. Und so unterschätzt man klar den Bedarf. Es gibt auch eine obere Grenze von strukturellen Anpassungen in einer bestimmten Zeitspanne, in welcher die Mitarbeiter noch mittragen können. Sonst muss man mit der sogenannten *inneren Kündigung* rechnen, weil die Mitarbeiter den Prozess nicht mehr verstehen oder nicht mehr die Kraft dazu haben. Und in diesem Punkt hat das Management natürlich eine ganz wichtige Informationsaufgabe. Deshalb ist es sehr wichtig, wie man so grosse Projekte angeht, und wie man sie umsetzt. Ein Schlagwort ist hier: Mitbetroffene zu Mitbeteiligten machen. Denn wenn einem das nicht gelingt, - solange die Mitarbeiter nicht Mitbeteiligte sind -, ist ein Projekt auch nicht umgesetzt. Hier unterschätzt man den Zeitfaktor sicher enorm. Man vergisst, wenn man beim Strukturieren von Massnahmen ist, dass Mitarbeiter das zuerst verstehen müssen. Oft haben sie die Informationen noch gar nicht. Hier kann man nicht genug informieren.

*Sie sprechen hier ja auch das Thema der Motivation an.*

Ja - der Nicht-Informierte ist sicher auch nicht motiviert. Ob jedoch der Informierte immer motiviert ist - das ist ein anderer Punkt.

*Die Schulung an der Basis ist hier sicher auch ganz wesentlich - nicht nur die Schulung von Führungskräften.*

Ja, ich habe ganz am Anfang erwähnt, Umgehen mit Veränderungen und mit Stress betrifft nicht nur die Führungskräfte sondern alle Mitarbeitenden. Man muss diesen von Anfang an sagen, wir können und wir wollen Euch den Arbeitsplatz nicht garantieren.

Es geht um die Berufsfähigkeit: dass man ein Arbeitnehmer ist, der sehr aufgeschlossen ist in Bezug auf Aus- und Weiterbildung, jedoch nicht nur inbezug auf einen einzelnen Arbeitgeber, sondern auch inbezug auf eine Einsetzbarkeit an einem anderen Ort.

## **Ältere und jüngere Mitarbeiter**

*Können Sie feststellen, dass jüngere Mitarbeiter, welche unter neuen Gesichtspunkten geschult sind, effizienter arbeiten als ältere Mitarbeiter? Oder sind hier andere Kriterien entscheidend?*

Ich bin der Meinung, dass sich gute Teams aus jüngeren und älteren Mitarbeitern zusammensetzen. Die Jüngeren können zur Zeit immer noch besser umgehen mit der Technologie. Vor allem, weil sie unbefangener sind und mehr riskieren. Wenn sie einen Fehler machen, wissen sie: ich kann das korrigieren. Hier können die Älteren von den Jüngeren lernen. Die Jüngeren können von den Älteren lernen, dass das, was man in einem bestimmten Moment erzählt, nicht ewig gilt, sondern im Moment richtig ist und auch wieder geändert werden muss. Die Experimentierfreudigkeit - jetzt probieren wir einfach etwas -, das kommt schon eher von den Jungen. Auf der anderen Seite gibt es Alte, welche jung geblieben sind, welche das mittragen, und es gibt ganz Junge, welche schon am

lieben jetzt wissen wollen, was sie in fünf Jahren machen werden. Letztlich ist die Flexibilität eine Sache der Persönlichkeit und auch abhängig vom eigenen Selbstvertrauen und der Selbstsicherheit. Das ist für mich ein ganz wichtiger Punkt.

Wenn ich an Bewerbungsgespräche in den letzten Monaten denke, ist es auch nicht so, dass alle Jungen kommen und denken, ja, super; auch Ältere sagen, sie hätten den Eindruck, wir seien eine junge dynamische Firma inbezug auf unser Auftreten.

### **Personalwesen - firmenintern und ausgelagert**

*Und nun noch zum Thema Personalwesen: die Helvetia Patria ist ein grosser Betrieb mit einer eigenen Personalabteilung, welche das Personal rekrutiert und auch die gesamten Personaldaten verwaltet. Daneben gibt es seit einiger Zeit innovative temporäre Stellenvermittlungen, welche sehr verschiedene Dienstleistungen im Personalwesen anbieten, bspw. die Organisation der Personalverwaltung einer gesamten firmeninternen Abteilung. Wie beurteilen Sie solche Tendenzen im Personalwesen? Worin bestehen Ihrer Meinung nach Vorteile, worin bestehen Nachteile?*

Eine Vorbemerkung: wenn wir unsere Arbeit im Personalbereich gut tun, können wir ja auch als Anbieter besser auftreten. Zum Beispiel: wir haben eine gute Salärverwaltung, diese bieten wir anderen Firmen auch an, ebenso haben wir eine gute Vorsorge und sagen: nehmen Sie doch unser Konzept.

Es geht jedoch nicht nur um eine Datenverwaltung. Ich meine: wenn wir eine bestimmte Personalpolitik verfolgen und behalten wollen, sollten wir auch sorgfältig schauen, was wir von diesen Funktionen outsourcen. Es ist denkbar - und das machen wir auch schon seit langem - beispielsweise inbezug auf Zusammenarbeit im Recruiting, dass wir nicht einfach nur in den Zeitungen und intern im eigenen Stellenbulletin inserieren, sondern dass wir mit einem Headhunter zusammenarbeiten, oder mit Personalvermittlern, weil diese uns Adressen liefern - und da gibt es auch schwarze Schafe und andere. Was jedoch den letzten Entscheid des Anstellens betrifft, ist natürlich entscheidend, ob die Linie das will. Persönlich meine ich, ist es gut, wenn eine Unternehmung diesen Bereich für sich behält, weil man mit den Menschen die Unternehmung und die Personalpolitik macht. Aber es gibt Funktionen, wie schon erwähnt zum Beispiel das Recruiting, welche man rausgeben kann: hier läuft zum Beispiel die Vorsichtung/Vorselektion durch einen Spezialisten, so dass ein Anwärter erst für ein zweites Gespräch in die Firma kommt. Dies setzt jedoch gegenseitiges Vertrauen und Vertrautheit zwischen Headhunter und uns voraus. Eine andere Funktion ist das Outplacement, welches nicht mehr im eigenen Haus stattfindet, sondern rausgegeben wird: eine Begleitung, damit jemand eine neue Arbeit findet. Grundsätzlich habe ich zu diesem Punkt eine konventionelle Haltung.

Wir haben diese Frage übrigens vor ein paar Jahren geprüft und sind zum Schluss gekommen: nein - wir wollen bewusst die 'Human Resources' bei uns behalten, weil sie für uns zentraler Faktor neben den Finanzen bedeuten. Es geht uns auch um das Wissensmanagement: denn wir wollen dieses selbst wesentlich beeinflussen.

*Ich möchte meine Frage wiederholen: in was für einem Firmenkontext macht Ihrer Meinung nach ein solches Angebot Sinn? Ein Grossbetrieb wie die Helvetia Patria mit derart viel Personal kann sich ja schon eine Personalabteilung leisten.*

Ja - das ist eine Kosten-Nutzen Frage: 2400 Menschen arbeiten in der Schweiz für die Helvetia Patria und über 5000 in der ganzen Gruppe.

Ich kann mir vorstellen, dass in einer Spezialsituation ein junges Unternehmen im IT-Bereich, welches im Moment wie „verrückt“ wächst, - da sind vielleicht zu Beginn zwanzig Personen und die Firma möchte jedes Jahr weitere zwanzig Personen anstellen -, eigentlich nur noch mit Personalselektion beschäftigt ist. Dieses kauft deshalb Personal ein und versucht es mal auch auf diese Art und Weise. Von den zwanzig eingestellten Personen bewähren sich dann vielleicht fünfzehn. Dieser Ablauf gehört nun zum Aufbau einer solchen Firma.

Man kann Personalsuche auch parallel betreiben: die ein, zwei Headhunter oder Personalvermittler, mit welchen wir am engsten zusammenarbeiten, haben von uns einen Dauerauftrag. Und unsere Politik lautet: lieber weniger, aber dauernd, damit das Vertrauen von beiden Seiten vorhanden sein kann. Die Headhunter müssen Helvetia Patria kennen: was für ein Klima besteht hier in etwa, ist dies ein sehr konventioneller oder eher ein flexibler, junger Betrieb. Es ist wichtig, dass man nicht wahllos mit solchen Firmen zusammenarbeitet.

Wichtig erscheint mir bei Helvetia Patria - und das ist natürlich auch eine Philosophie -: dass zwar der Personalbereich federführend ist, jedoch immer im Auftrag der Linie. Die Linie hat letzten Endes den Entscheid. Wir haben eine klare interne Dienstleistungsfunktion gegenüber der Linie.

### **Personalmarketing: Angebot und Nachfrage**

*Zum Stichwort Engpässe zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt noch eine Frage: Arbeitgeber sagen, wir brauchen andere Arbeitnehmer, diese wollen jedoch nicht so recht - und der Arbeitnehmer sagt, ich möchte anders arbeiten, aber das passt dem Arbeitgeber nicht so recht.*

Meiner Meinung nach besteht der Engpass darin, dass man die Arbeitnehmer nicht findet, welche man braucht, genügend qualifizierte nämlich, oder dass man nicht mehr bereit ist, in die Einführungen und Ausbildung genügend zu investieren, wie man das früher gemacht hat, weil es immer eilt. Ganz konkret: Helvetia Patria baut auf dem Platz Zürich und Bern ab. Das Beispiel Bern: in Givisiez bei Fribourg, mit dem Zug von Bern aus in 20 Minuten zu erreichen, möchten wir ausbauen. Wir sagen: kommt doch nach Givisiez - die Leute sind nicht bereit.

Man gibt noch Zusatzprämien für eine bestimmte Zeit, um die Leute zu bewegen, dort ihre Funktion auszuüben. Diese würden dann eine solche Stelle vielleicht annehmen - aber doch immer parallel dazu schauen: finde ich nicht wieder in einer anderen Firma etwas in Bern, damit ich nicht pendeln muss. Dies ist eine Schwierigkeit: man hat die Leute nicht immer gerade dort zur Verfügung, wo man sie eigentlich brauchen würde.

*Und jetzt vom Arbeitnehmer aus: der Arbeitnehmer sagt, ich möchte anders arbeiten, aber das passt dem Arbeitgeber nicht so recht. Machen Sie solche Erfahrungen mit Stellenbewerbern?*

Ich muss noch etwas nachholen: bei den Jungen stellt man teilweise schon fest, dass sie bewusster sagen, ich möchte gute Arbeit machen (der Lohn ist mir sicher wichtig, das Umfeld und die Verantwortung ist mir noch wichtiger), aber dass bewusster als früher auch das Umfeld, die Familie oder der/die PartnerIn, mit berücksichtigt wird.

Dass man nicht mehr einfach in eine Firma geht mit dem Ziel, ich will Karriere machen und sich mit Haut und Haar dieser Firma verschreibt. Mit andern Worten man sagt auch:

„Nehmt Ihr mich auch zu 80%? Ich habe etwas ganz Interessantes, welches ich daneben pflegen möchte“. Ich höre dies von Anfang an von Jungen. Und wenn der Arbeitgeber nicht bereit ist, hier entgegenzukommen, dann kann er diesen Arbeitnehmer überhaupt nicht anstellen. Heutzutage, wo der Arbeitsmarkt derart ausgetrocknet ist, werden diese Forderungen gestellt.

*Es ist also jetzt eher wieder so, dass der Arbeitgeber sich anpassen muss.*

Ja. Und er muss sich auch mit allgemeinen Anstellungsbedingungen, gleitender Arbeitszeit oder Jahresarbeitszeit profilieren.

*Das scheint ein ewig gleiches Spiel zu sein. Wer auf der Nachfrageseite ist, hat das Sagen... Aber es geht ja auch darum: möchte man als Arbeitgeber solche Arbeitsbedingungen von sich aus anbieten, aus menschlichen Gründen - oder sind dies auch Arbeitsformen, welche ganz einfach nützlich sind.*

Ich meine, beides. Der Arbeitgeber macht ja sicher kostenmässige Ueberlegungen. Und man kann ja auch nicht so schnell auf die sich ändernden Situationen auf dem Arbeitsmarkt reagieren. Einen guten Ruf als fortschrittlicher Arbeitgeber würde man ferner schnell kaputt machen, aber einen guten Ruf aufbauen dauert Jahre. Wir wissen, dass sich gute Botschaften verdreifachen und schlechte versiebenfachen. Und Fehler kann man nicht rasch wiedergutmachen. Deshalb ist es wichtig, eine gerade, langfristige Politik zu finden. Die Arbeitgeber, welche am Anfang der 90er Jahre den prononcierten Arbeitgeber - Standpunkt markiert haben, haben heute noch mehr Probleme als die andern, welche ihre Linie behalten haben. So schnell kann man halt vom Personalmarketing aus nicht reagieren. Ich glaube, heute hat der Arbeitnehmer wieder das Sagen. Er geht eher zu denen, zu welchen er ein Vertrauen hat: zu einem Arbeitgeber welcher auch nachweisen kann, dass er die Erwartungen, welche man heute hat, schon früher hat erfüllen wollen.

### **Zukunft der Helvetia Patria**

*Wir haben jetzt von den verschiedenen Auflösungen von Arbeitsformen gesprochen. Wie sehen Sie die Zukunft der Helvetia Patria in 10 Jahren? Was wird dies Ihrer Meinung nach für ein Betrieb sein?*

Es kommt dann darauf an, wo das Pendel wieder sein wird - ich glaube, das Pendel geht etwas schneller hin und her - wo wir wieder sein werden.

*...Ich meine von den Arbeitsformen her. Wird sich die Versicherung ganz deutlich in Richtung neue Arbeitsformen entwickeln oder werden durch den Arbeitsauftrag bedingt feste Stellen bleiben?*

Ich habe ja früher im Gespräch gesagt, sowohl als auch.

Es wird sicher nicht von heute auf morgen alles anders werden. Ich glaube, es wird mehr Patchworkkarrieren geben; Leute müssen lernen, mit Statusverlust oder Statusrückgang umzugehen. Das ergibt dann auch eine eigene grössere Sicherheit, wenn das gut bestanden wird. Es wird mehr solche freiere, flexiblere Arbeitsformen geben neben den bisherigen Festanstellungen. Diese bleiben bestehen, weil es immer Menschen geben wird, welche eine feste Arbeitsform brauchen.

*Ja, dies ist der eine Aspekt. Aber es geht doch immer auch darum: macht es Sinn für die Sache, um welche es geht.*

### **Kundenbindung durch Vertrauensbildung**

Es geht hier ja auch um den Kunden. Wir haben noch wenig von ihm gesprochen. Der Kunde ist auch nicht daran interessiert, von der Seite seines Versicherers jedes Jahr wieder ein neues Gesicht zu sehen. Die Vertrauensfrage, das Vertrauensverhältnis, spielt sich letztlich immer zwischen Menschen ab. Deshalb haben auch mittlere Versicherungen gleiche Chancen wie grosse. Und vielleicht haben Sie dies selbst auch schon erlebt: Wenn Sie jetzt Vertrauen hätten zu mir und zufrieden wären mit dem, was ich Ihnen bis jetzt habe anbieten können, und ich würde Ihnen nun als

Vertreter einer anderen Firma etwas anbieten, dann wären Sie wahrscheinlich, wenn das Vertrauen stark genug wäre, bereit, weiterhin mit mir zusammenzuarbeiten, auch wenn ich eine andere Firma vertrete.

*Ich denke, das ist eine sehr schwierige Frage. Es kommt sicher sehr darauf an, um was es geht.*

Richtig. Aber gerade in den Bereichen, wo es um sehr intime, zum Beispiel um Vermögenssituationen geht, um persönliche Situationen, eine Finanzplanung, welche sich über Jahre erstreckt - zum Beispiel bis zur Übergabe der Unternehmung an die Kinder oder eben nicht an die Kinder - sind das nicht Angelegenheiten, welche Sie mit jemandem besprechen, von dem Sie das Gefühl haben, in einem halben oder einem Jahr ist diese Person schon nicht mehr da?

*Ja, das kann ich nachvollziehen. Aber zum Beispiel bei einer Krankenkasse würde ich jetzt nicht automatisch wegen meinem Berater die Kasse wechseln...*

Nein. Aber beim Arzt würden Sie bleiben, wenn Sie zufrieden sind. Weil er mehr von Ihnen weiss. Darum habe ich gesagt: in der Versicherung kommt es auch darauf an, in welchem Bereich jemand tätig ist. Wenn es Richtung Lebensversicherung geht, um Vermögensplanung und Vermögensaufbau, dann möchten Sie dies nicht mit jedem wieder neu aufwerfen müssen.

*Nein, lieber nicht.*

Eine Autoversicherung wiederum können Sie per Telefon oder Internet abschliessen. Aber man hängt ja wahrscheinlich auch nicht an einem bestimmten Auto, wie wenn es weiss nicht was wäre.

## 5. *Facettenreiche Temporärarbeit*

**Thomas Niedermann,**  
**Regionalleiter Manpower Zürich, Vermittlung von Temporärarbeit**

### **Arbeitsmarkt Temporärarbeit**

*Gisela Steimer: Herr Niedermann, aus was für Gründen wird heutzutage um temporäre Arbeit bei Manpower angefragt?*

Thomas Niedermann: Der Bereich der Temporärarbeit hat verschiedene Facetten.

Aus der Sicht der Unternehmen ist eine der wesentlichsten Funktionen das Abdecken von Beschäftigungsspitzen unterschiedlicher Dauer.

Aus der Sicht der Mitarbeitenden gibt es eine Nachfrage nach Arbeitsmöglichkeiten, die nicht an einen einzigen Arbeitgeber gebunden sind und deren Dauer sich nicht über das ganze Jahr erstreckt.

Ein weiteres Beispiel ist die Beschäftigung von Studenten während der Ferienmonate.

Das dritte Schwergewicht liegt bei Kandidaten, die nur eine bestimmte Zeit arbeiten möchten, beispielsweise vor einem Auslandsaufenthalt, zwischen zwei Arbeitsstellen oder auch als Hilfe für eine berufliche Neuorientierung.

*Haben Sie als Temporärstellenvermittlung nicht auch eigene Intentionen im Sinne von innovativen Tendenzen, welche Sie umsetzen möchten: z.B., dass Temporärarbeit in der Angebots-Palette erweitert wird, attraktiver wird.*

Wir können uns dem Markt nicht entziehen. Dieser bestimmt unsere Angebote. Der Markt ist jedoch nicht starr, sondern bewegt sich ständig und ist natürlich auch stark von der Konjunktur abhängig.

Mit der aktuellen Knappheit an Personal, sind auch die Löhne im Temporärbereich in Bewegung geraten. Unter Vermittlern herrscht ein grosser Konkurrenzkampf, zur Zeit insbesondere bei der Rekrutierung von Kandidaten. Und dabei ist der Lohn von sehr grosser Bedeutung.

Für die Kandidaten sind wir Arbeitgeber. Wir haben deshalb mit verschiedenen Grosskunden Lohngespräche per Ende Jahr für unsere Temporär-Mitarbeiter geführt und konnten in vielen Fällen die Saläre anpassen. Ansonsten werden die Saläre bei jedem neuen Einsatz auf die Attraktivität überprüft.

*Was für Varianten gibt es bezüglich Bedarf sonst noch?*

Wir haben uns in den letzten Jahren an sehr viele Umstellungen auf dem Arbeitsmarkt gewöhnen müssen. Insbesondere werden Produktionsstandorte verlagert, Firmen umstrukturiert, neue

Arbeitsplätze entstehen oder werden abgebaut. In all diesen Fällen können wir die Firmen unterstützen.

- 1) Der Abbau von Arbeitsplätzen ist für die Mitarbeiter immer mit einer sehr starken Belastung verbunden. Sehr früh beginnen sich die Mitarbeiter deshalb nach einer neuen Stelle umzusehen, und es entstehen dadurch Lücken. Diese Stellen werden keinesfalls wieder mit fest angestellten Mitarbeitern belegt; hier sind Temporär-Mitarbeiter vielfach die richtige Lösung.
- 2) Mitarbeiter, die am bestehenden Arbeitsplatz überzählig werden, müssen sich einen neuen Arbeitgeber suchen. Für langjährige Mitarbeiter eine völlig neue Erfahrung die Unsicherheit und Angst bewirkt. Hier begleiten wir ganze Gruppen durch den Prozess. In einer ersten Phase werden die Stärken/Schwächen sowie die Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt genau analysiert. Die Dossiers werden auf den neusten Stand gebracht, die ersten Bewerbungen zusammen abgefasst. Es können auch Tipps zum Vorstellungsgespräch bis hin zum Training vermittelt werden. Da wir eine langjährige Erfahrung auf der Vermittlungsbranche ausweisen können, und seit über 40 Jahren einen engen Kontakt zur Wirtschaft pflegen, hilft uns dies, realitätsbezogen vorzugehen. Natürlich bieten wir ihnen auch Stellen an.
- 3) Die Mitarbeiter können in Übergangszeiten temporäre Einsätze annehmen und damit ein realistisches Bild über die neue Stelle gewinnen. Sehr oft führt dies dann zu einem festen Arbeitsverhältnis.  
Temporäre Arbeit ist auch ein idealer Einstieg für Wiedereinsteigerinnen.
- 4) Eine Feststelle ist an einen neuen Mitarbeiter vergeben. Diese Person kann jedoch erst zu einem späteren Zeitpunkt beginnen. Da die aktuelle Arbeit erledigt werden muss, kann die Stelle durch eine temporäre Arbeitskraft erledigt werden.
- 5) Temporärarbeit im Rahmen des Kostenmanagements innerhalb eines Projektes. Es fallen nur tatsächlich geleistete Arbeitsstunden als Kosten an.

Zusammenarbeit mit einem Stellenvermittler bedeutet grundsätzlich

- keinen Rekrutierungsaufwand
- schnelle Verfügbarkeit
- Beweglichkeit
- Verzögerungen können besser gehandhabt werden
- keine Kostenrisiken durch Krankheit, Unfall und andere Absenzen

Wir übernehmen den gesamten Aufwand für Sozialversicherungen, Administration etc. und stellen nur die effektive Leistung in Rechnung.

### **Ältere Arbeitnehmer in der Temporärarbeit**

*Was ist das Maximalalter, mit welchem jemand im Temporärstellenmarkt noch attraktiv ist?*

Das ist sehr unterschiedlich und hängt von der Branche und den Kandidaten ab.

Gerade haben wir mit Swisscom die Firma Work Link gegründet, eine eigenen Gesellschaft, welche fast ausschliesslich in diesem Sektor tätig ist. Wir haben mehrere hundert Mitarbeiter, welche sich

durch die Umorganisation bei Swisscom neu orientieren müssen und nun temporär eingesetzt werden.

### **Verhältnis Mann-Frau**

*Gibt es mehr männliche oder weibliche temporäre Mitarbeitende?*

Temporäre Arbeit konzentriert sich klassisch auf die vier Bereiche:

- kaufmännische Berufe
- Technik
- Bau
- Hilfskräfte

Gesamthaft ist der Anteil Männer/Frauen in etwa gleich gross, je nach Bereich ergeben sich da natürlich Unterschiede.

### **Strukturwandel – Arbeitsmarkt – Patchwork**

*Stellen Sie aufgrund des Strukturwandels einen Wandel in den Auftragsformen bei Temporärstellen fest (beispielsweise Auswirkungen der Patchworkkultur und des Portfoliogedankens)? Und wie reagieren Sie darauf?*

*Sie haben vorher verschiedene Situationen geschildert, warum ein Betrieb Temporärangestellte benötigt. Diese erscheinen mir jedoch nicht spezifisch durch den Strukturwandel bedingt zu sein.*

Wir betrachten dabei die reine Temporärarbeit als Teil des gesamten Arbeitsmarktes. Im Rahmen des Strukturwandels und bei der aktuellen Lage am Arbeitsmarkt werden durch viele Unternehmen laufend neue Lösungen gesucht. Als Alternative zum Einsatz von temporären Mitarbeitern wird auch sehr oft die Variante ‚Outsourcing‘ gewählt. Dabei werden nicht nur Mitarbeiter parallel zum Arbeitsanfall verpflichtet, sondern es wird das gesamte Paket an einen Dritten vergeben. Generell führt der Strukturwandel mit dem verschärften Wettbewerb dazu, dass man mit einer grösseren Arbeitsteilung eine erhöhte Produktivität erzielen will.

*Beim Thema neue Arbeitsmodelle fällt mir immer wieder die Diskrepanz auf zwischen der Diskussion in den Medien und der Praxis auf. Viele Arbeitnehmer wünschen Sicherheit durch Festanstellungen. Sehen Sie das auch so?*

Der Schweizer hat ein grosses Bedürfnis nach Sicherheit, das sieht man alleine schon daran, dass wir die am besten Versicherten der ganzen Welt sind. Die Arbeitnehmer wollen mehrheitlich eine feste Anstellung, weil das sicherer und üblich erscheint.

Das Portfolio findet aber trotzdem statt, nicht aber in Form von klassischer Temporärarbeit. Ich gebe Ihnen ein Beispiel, um das zu verdeutlichen:

Nach der Schule absolvierte jemand eine Lehre, machte sein obligates Welschlandjahr, dann suchte er sich einen Arbeitgeber, bei dem er dann arbeitete...

*...das war vor 20, 30 Jahren..*

*...unterschätzen Sie dieses Modell nicht. Dieses ist immer noch aktuell - ob es sich jetzt um ein Welschland- oder um ein Englandjahr handelt.*

Die Person arbeitet bei der Firma I, geht nachher auf Reisen, arbeitet wieder bei einer Firma II, reist wieder. Dann macht er vielleicht noch eine zusätzliche Weiterbildung usw. Hier findet schon viel mehr Wechsel statt als früher. Es findet einfach hintereinander statt oder ist grober gestaffelt. Und wenn es ganz fein gestaffelt wird (am Montag Schule, am Dienstag Ausgang, am Mittwoch andere Firma etc...), dann kann man dann dies mit Temporärarbeit lösen. Wir haben auch immer mehr Leute, welche Arbeit zur Ergänzung ihrer eigenen Tätigkeiten suchen. Aber, dass diese Formen nun die klassischen Arbeitsformen ersetzen sollen, das glaube ich nicht. Das ist ganz ein feiner Wandel, welcher kontinuierlich stattfindet.

Die Veränderungen finden statt, wobei sich die Frage stellt wie schnell, und wie nehmen wir dies wahr. Wenn wir etwas jeden Tag messen, nehmen wir fast keine Unterschiede wahr. Wenn wir jedoch zwei Betrachtungen mit einem Abstand von ein paar Jahren vornehmen, sehen wir die Unterschiede besser. Es ist ganz klar, dass sich der Strukturwandel, die Globalisierung und der verschärfte Wettbewerb auf den Arbeitsmarkt und in den Arbeitsformen niederschlägt. Ein vergleichbares Land zur Schweiz - von den gesellschaftlichen Strukturen und der Grösse des Landes her - ist Holland,. Dort arbeiten ca. 4 ½ Prozent der Bevölkerung temporär, in der Schweiz sind es jedoch nur 1- 1 ½ Prozent.

*Ich finde das schon erstaunlich. Denn bezogen auf den Strukturwandel, die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsformen, wäre doch Temporärarbeit eigentlich ein korrespondierender Kanal für dessen Realisation.*

Temporär ist eine Anstellung nur, wenn die Stellenvermittlung Arbeitgeber bleibt und die Mitarbeiter einem Unternehmen verleiht. Sobald die Firma mit dem Arbeitsplatz der Arbeitgeber wird, ist die Anstellung nicht mehr temporär. Man spricht dann von Vermittlung, eine Dienstleistung die bei uns stufenlos den Verleih ergänzt.

Wenn jedoch ein Projekt ein Jahr dauert, handelt es sich nur in den seltenen Fällen um Temporärarbeit. Der Mitarbeiter wird durch die Firma für diesen Zeitraum fest angestellt.

Die Mechanismen bezüglich ‚Patchwork‘ sind jedoch gleich, lediglich die Zeitraster sind unterschiedlich.

## **Loyalität**

Der Arbeitsmarkt ist in Bewegung, es ergeben sich neue Chancen und der Stellenwert der Entlohnung ist gestiegen. Für einen besseren Lohn wird schneller gewechselt als früher. Dies vor allem auch deshalb, weil sich die Loyalität der Unternehmen gegenüber den Mitarbeitern gewandelt hat. So auf jeden Fall aus der Sicht der Betroffenen, denn es war in der Schweiz bisher nicht üblich, dass ein Unternehmen Mitarbeiter entlässt. Viele Angestellte, die bisher ihren Arbeitsplatz für sicher hielten, sind heute von dessen Sicherheit nicht mehr so überzeugt.

## **Liberaler Arbeitsmarkt Schweiz**

Die Regeln am Markt haben sich geändert. Der Mitarbeiter investiert aus genannten Gründen weniger in den aktuellen Arbeitgeber. Für ihn ist vielmehr entscheidend, dass der Lohn top ist. Die Attraktivität der Firma wird an anderen Massstäben gemessen, insbesondere die Ausbildungsmöglichkeiten und der technische Stand haben an Bedeutung gewonnen.

Wir müssen uns bewusst sein, dass wir in der Schweiz einen der liberalsten Arbeitsmärkte auf der Welt haben.

*In welchem Sinn liberal?*

Erstens einmal von der Gesetzgebung her: Man kann kündigen und dann den Betrieb verlassen. Das ist in anderen Ländern nicht so. In der Schweiz ist man sich auch gewöhnt, sein Salär individuell zu verhandeln. In Deutschland, zum Beispiel, gibt es ganz andere Usancen, ferner ein Betriebsverfassungsgesetz. Damit kann vom Unternehmen der Arbeitsvertrag nicht einfach aufgelöst werden, der Betriebsrat spricht da mit. Und die Löhne sind mit vielen Tarifen geregelt.

Bei uns sind diese engen Strukturen die Ausnahme und eigentlich nur beim Staat zu finden.

Die Sicherheit ist bei uns durch die grosse Nachfrage nach Mitarbeitern entstanden. Es ist deshalb auch nicht weiter verwunderlich, dass die Gewerkschaften bei uns eine untergeordnete Rolle spielen. Wirklich effektiv kann eine Gewerkschaft nur arbeiten, wenn entsprechende Regelungen und starke oder starre Strukturen vorhanden sind. Deshalb haben die Gewerkschaften lediglich beim Staat, den Monopolbereichen oder ähnlichen Strukturen eine starke Stellung.

Aber die letzte Rezession hat da grosse Spuren hinterlassen. Es gelten neue Spielregeln.

Der Arbeitnehmer verhandelt härter, kennt seinen Marktpreis und hat sowohl eine kurzfristige Perspektive für seinen aktuellen Arbeitgeber als auch eine langfristige, welche unabhängig von der Firma ist. Dies wird immer wieder überprüft. Es geht darum jetzt zu profitieren. Die Versprechen für die Zukunft sind schön, aber den Lohn für meine Leistung möchte ich heute.

*Werten Sie die untergeordnete Rolle der Gewerkschaften als positiv oder negativ?*

Ich will Ihnen einfach den Zustand bezüglich Loyalitäten, welche da sind, nennen. Was ist die Rolle der Gewerkschaften, was bringen diese volkswirtschaftlich oder gesellschaftlich? Worin besteht der Nutzen? Entsteht daraus sozialer Frieden? Dieser ist natürlich bei uns durch andere Mechanismen entstanden. Einer der stärksten Mechanismen ist: "Arbeitnehmer, komm, Du bist gefragt. Du kannst auswählen zwischen den Unternehmen".

*..ja, heutzutage...In den letzten Jahren war ja das noch recht anders.*

Ja, so schlimm ist das auch nicht gewesen.

*Es kommt immer darauf an, mit was man das vergleicht.*

Das stimme ich Ihnen zu. Für den Einzelnen hat es bedauerlicherweise Härtefälle gegeben. Im Gesamten betrachtet leben wir jedoch nach wie vor in einem sehr reichen Land und sind auf sehr hohem Niveau finanziell abgesichert.

Aber mit dieser Rezession sind die geänderten Spielregeln einer breiten Bevölkerungsschicht bewusst geworden. Dies hat viele unvorbereitet getroffen, aber wer kann, zieht jetzt seinen Nutzen daraus, da ja der Arbeitsmarkt ausgetrocknet ist. Wer mit seinem bisherigen Arbeitgeber nicht zu einer Einigung kommt, überlegt sich einen Stellenwechsel.

Mit zunehmendem Alter wechselt man die Stelle auch aus anderen Überlegungen heraus. Speziell ab 40 fragt man sich, ob diese Firma noch ein Arbeitgeber für die nächsten 20 Jahre sein kann. Wie sicher ist das Unternehmen, wie sehen die Perspektiven aus und gibt es Angebote von anderen Unternehmen welche mir eine bessere Perspektive bieten? Fragen, die man sich heute öfters stellt. Früher wäre eine Person mit grossem Vertrauen in der Firma geblieben.

## Berufliche Weiterbildung

*Ich möchte gern bei einem vorherigen Stichwort wieder anknüpfen: der Weiterbildungskapazität. Hier stellt sich ja die Frage: wer bildet weiter: Ist dies die Öffentlichkeit oder die Firma? Und wenn die Firma weiterbildet, ist sie interessiert, ihren Mitarbeiter zu binden, sonst lohnt sich die Investition ja nicht. Man möchte ja nicht jemanden weiterbilden und dann geht er zur Konkurrenz.*

Bei dieser Frage denke ich natürlich daran, wie ich es selber erlebt habe. Mehrere weiterbildende Kurse, Zusatzausbildungen und Schulen mit entsprechenden offiziellen Abschlüssen habe ich besucht. Immer zusätzlich zur Arbeit, mit entsprechender Reduktion der Freizeit. Die Ausbildungskosten habe ich immer selber bezahlt.

Dabei ist mir aufgefallen, dass 90% der Kollegen während der Ausbildung oder kurz nach Abschluss den Arbeitgeber gewechselt haben.

Bei der Frage, welche Weiterbildungsalternativen die Unternehmen selbst bieten können, sehe ich folgende Möglichkeiten:

-Training on the job. Hier lernt man sicher am meisten, hat einen realen Bezug und ist im vertrauten Umfeld. Dies hat jedoch sehr mit der Firmenkultur zu tun. Wieviel Risiko kann und will ein Unternehmen eingehen? In den meisten Unternehmen sind Qualitätssicherungssysteme eingeführt worden. Dabei verbleibt für das „Training on the Job“ ein sehr viel kleinerer Spielraum. Alles ist abgesichert und am meisten lernt man doch, wenn man mal einen Fehler begehen kann und diesen dann auch selber ausbaden muss. Man soll mal etwas Neues probieren können. Unter diesem Aspekt sind Qualitätsmassnahmen sehr lähmend.

Bei genügend grossen Firmen gibt es interne Lehrgänge und Abläufe, welche selbst durchgeführt werden. Eine Zwischenform ist vielleicht noch das Coaching, wo der eine den andern vorwärtsbringen soll. Und hier kommt sehr oft jemand von aussen dazu, weil die Firma zusätzliches Know-how hereinholen will. Und jetzt können Sie entweder einen Lehrgang mit einem externen Referent veranstalten, oder Sie schicken Ihr Personal an eine externe Schulung.

Im Verlaufe des Arbeitslebens will man mit seinem Können und Wissen aktuell bleiben. Speziell die erfolgsorientierten Mitarbeiter interessieren sich deshalb ganz besonders für Weiterbildungsmöglichkeiten in und mit einem Unternehmen. Sie stellen Fragen an den Arbeitgeber: „Was bietest Du mir? Stellst Du mir Zeit zur Verfügung? Übernimmst Du etwas an die Kosten?“

Hier besteht eine Markthusanz, dass man sagt, wenn Du noch zwei Jahre bleibst; wir möchten natürlich einen Nutzen haben von dem Know-how, welches Du Dir erwirbst. Denn oft sagen die Arbeitnehmer „Danke, dass Du mir die Schule bezahlt hast, aber ich gehe“. Ich erinnere aber an die 90%, die nach meiner Erfahrung durch die Ausbildung den Arbeitsplatz wechseln.

Man stellt sich deshalb auch sehr oft auf einen anderen Standpunkt: „Wir bezahlen Dir einen leistungsabhängigen Lohn – Du finanzierst Deine Ausbildung selber, wenn Du dann befähigt bist, eine bessere Arbeit zu leisten, hast Du Anspruch auf mehr Lohn“. Der Arbeitnehmer muss dann selber entscheiden, wieviel er in sich selber investieren will, er trägt das Risiko.

Die Spielregeln über die Verantwortung dafür, dass das Know-how aktuell bleibt, werden unterschiedlich wahrgenommen. Sie haben sich in den letzten Jahren auch laufend verändert:

Die erfolgsorientierten Mitarbeiter haben wir erwähnt.

Parallel gibt es aber auch noch die Arbeitnehmer mit einem traditionellen Lebensmuster. Man hat einen Beruf gelernt, arbeitet im Beruf und verbleibt beim Unternehmen. Dort ist der Mitarbeiter sehr

stark vom Unternehmen abhängig. Wie sieht dieses Unternehmen in der Zukunft aus? Wenn der Mitarbeiter sich nicht zusätzlich weiterbildet, bleibt sein Know-how rein firmenspezifisch. Wenn sich die Firma neu strukturieren muss, beispielsweise infolge eines Technologiewechsels, ist dieses Know-how nichts mehr wert. Man sieht dies besonders deutlich zur Zeit im Telekommunikationsbereich. Es werden sehr viele neue Arbeitsplätze geschaffen, aber auch viele Mitarbeiter verlieren ihren Job. Besonders tragisch ist es, dass die bisherigen Mitarbeiter die neuen Arbeitsplätze nicht ausfüllen können. Wer bisher der beste Spezialist für die mechanische Telefonzentrale war, wird plötzlich nicht mehr benötigt, da alle Funktionen durch einen kleinen und leistungsfähigen Computer ausgeführt werden.

Für diese Mitarbeiter werden Sozialpläne erstellt und parallel dazu sind die benötigten Informatiker und Spezialisten fast unauffindbar.

Hier stellt sich die Frage wer dafür die Verantwortung trägt. Wer kümmert sich darum, dass das Wissen der Mitarbeiter marktgerecht bleibt und er auf dem Arbeitsmarkt wieder eine Stelle findet? Wer ist für die ‚Employability‘ verantwortlich? Der Arbeitnehmer, das Unternehmen und welche Rolle hat dabei der Staat?

Hier meine ich, ist der Staat auch gefordert, und muss mehr Bildung über das Jugendalter hinaus anbieten. Dies als Ergänzung zu den Firmenprogrammen und den Privatschulen. Zur Zeit beschränkt sich der Staat auf die Unterstützung im „Katastrophenfall“ bei Arbeitslosigkeit und bei Umschulungen.

Ich denke da einmal laut. Meine Frau und ich sind kinderlos und zahlen entsprechend Steuern, welche auch für das Bildungswesen eingesetzt werden können. Ich habe zur Zeit aber kein Anrecht auf adäquate Bildungsangebote sondern muss mir diese selber finanzieren. Warum eigentlich?

### **Sozialversicherungsfragen**

*Aufgrund der hohen Sozialversicherungskosten und der gesetzlichen Regelungen können sehr viele Arbeitnehmer heutzutage ihre berufliche Laufbahn nicht so flexibel planen wie sie gerne möchten, sind also in einem Korsett eingespannt. Was für Erfahrungen machen Sie diesbezüglich im Rahmen einer Temporärstellen-Vermittlung?*

Manpower macht in der Beratung von Firmen und Kunden keinen Unterschied bei Festanstellungen und temporären Mitarbeitern. Die Antwort ist deshalb nicht nur auf die Temporär-Vermittlung sondern auf den Arbeitsmarkt allgemein ausgelegt.

Wir können dies aus den zwei massgeblichen Blickwinkeln betrachten. Aus der Sicht des Arbeitnehmers, der seinen Lebensunterhalt verdienen muss, und aus der Sicht des Arbeitgebers, der Mitarbeiter zur wirtschaftlichen Erstellung der Marktleistung braucht. Parallel findet ein enormer Wandel in den Wertvorstellungen, Technologien und in der Härte des Wettbewerbes statt.

Mit zunehmendem Alter wird es für die Mitarbeiter immer schwieriger; im Verlaufe des Arbeitslebens bildet sich ein immer grösseres Korsett. Aus der Sicht der Sozialversicherungen kann man die zunehmenden Kosten im Bereich der beruflichen Vorsorge aufführen. In der Praxis kommt es auf die tatsächliche Arbeitsleistung an, und weshalb soll eine Firma einen Altersbonus zahlen.

Für viel bedeutungsvoller halte ich jedoch den anhaltenden Technologiewandel, welcher zu neuen Formen der Zusammenarbeit, grösserem Spezialisierungsgrad und erhöhten Anforderungen im Umgang mit neuen Arbeitsinstrumenten führt. Ob ein Mitarbeiter diesen Anforderungen gewachsen ist, ist für die Unternehmen von grosser Bedeutung. Daraus ergeben sich für ältere Personen

zusätzliche Fragen: Wie sieht dies mit Teamarbeit aus ? Ist das Know-how in Bezug auf die neuen Technologien up to date ? Was mache ich in den nächsten 10 Jahren mit dieser älteren Person? Kommen jetzt die 10 Jahre, in welchen sie nicht mehr mithalten kann und dann bei mir angebunden bleibt? Ist diese Person persönlich, vom Umfeld und vom Intellekt her bereit und überhaupt befähigt, den enormen Wandel mitzumachen?

Bei vielen jungen Personen werden diese Fragen überhaupt nicht, oder zumindest nicht mit dieser Bedeutung, gestellt.

Andererseits warten viele Paare immer länger, bis sie eine Familie mit Kindern gründen. Die Erhaltung des Lebensstandards und die verlängerte Ausbildungszeit sind hier die massgeblichen Faktoren. Anschliessend nimmt die Flexibilität und die Bereitschaft für Neues sehr stark ab. Ein Arbeitsplatz wird weniger schnell gewechselt und die Bereitschaft zur Weiterbildung nimmt ab, wenn diese auch noch mindestens teilweise selbst finanziert werden muss.

Ein wichtiger Punkt ist natürlich die Entlohnung. Im Verlaufe der Jahre wachsen die Ansprüche, ein Rückschritt ist nicht geplant. Daraus resultiert ein finanzieller Level, welchen der Arbeitnehmer unbedingt erreichen will, ja erreichen muss. Parallel werden noch sehr resultatsabhängige Lohnsysteme eingeführt, typisch sind 90% fest und 10% variabel. Ein zusätzliches Risiko, welches der Mitarbeiter oft nicht eingehen kann oder will. Im Rahmen der Beratung haben wir schon öfters mit einem Kandidaten zusammen ein Familienbudget angeschaut. Ein existenzsicherndes Grundeinkommen müssen sie lohnmassig erhalten. Sie sind nicht bereit, bei diesem Abstriche zu machen.

Dies hat natürlich sehr viel damit zu tun, wie unser Leben normalerweise organisiert ist und welche Spielregeln dabei zur Anwendung kommen. Man könnte dies auch anders machen. Als Beispiel kommt mir dabei ein 45-jähriger Geschäftsmann aus Israel in den Sinn. Er hat mir erzählt, er müsse zwei Häuser bauen. Jedem seiner beiden Kinder zahle er ein eigenes Haus. Ich fand das recht grosszügig. Sollten diese sich das nicht selbst verdienen? Er fand unser Denkmodell falsch. Meine Kinder sind jung, sie haben kein Geld, sie brauchen jetzt ein Haus, sie brauchen jetzt Platz, wenn sie Kinder haben werden. Es ist üblich, dass ich ihnen jetzt ein Haus finanziere. Wenn sie älter sind, werden sie wiederum ihren Kindern ein Haus finanzieren. Dies ist ein anderer Generationenvertrag. Das Modell ist gar nicht falsch. Denn die Jungen können das Haus benutzen, wenn sie es wirklich brauchen. Bei uns hat man Kinder immer später – und dies hat sicher viel mit finanziellen Überlegungen zu tun.

### **Sonderfall Schweiz – Globalisierung – Zukunft der Schweiz**

*Zum Stichwort 'Internationaler Vergleich': Sie haben vorher Holland angesprochen. Haben Sie über Manpower Vergleichszahlen zu den USA? Spielt der Arbeitsmarkt ähnlich wie in der Schweiz?*

Derart konkret kann ich Ihre Frage nicht beantworten. Ich stelle jedoch Folgendes fest:

Die Schweiz ist ein sehr spezieller Markt.

Die Frage ist nicht: die USA verglichen mit der Schweiz, sondern die Schweiz und der Rest der Welt. Da sind wir halt einfach nach wie vor ein Sonderfall. Das hat natürlich stark zu tun

1. mit der Grösse der Schweiz
2. mit dem Niveau und der Produktivität. Wir sind nach wie vor an der Spitze.

Daneben haben Sie den angelsächsischen Raum einschliesslich England.

Ferner haben Sie den EU-Raum: hier spielt der Arbeitsmarkt ganz anders. Hier ist der Arbeitsmarkt bezüglich der Abschottung liberalisiert.

Durch den regulierten Zugang für Ausländer haben sich in der Schweiz starke Inselmechanismen entwickelt.

*Ihrer Meinung nach hat dieses Inseldasein also eine positive Qualität, weil sie einen bestimmten Level garantiert?*

Das Inseldasein beinhaltet verschiedene Aspekte:

1. Wir versuchen so viel wie möglich zu profitieren. Die vielzitierte internationale Solidarität steht bei uns nicht zuoberst auf der Rangliste. Andererseits setzen wir uns sehr offen dem internationalen Wettbewerb aus. Die zunehmende Globalisierung hat auch bei uns ihren Einfluss und wir werden uns als Gegenleistung auch den ausländischen Arbeitsmärkten öffnen müssen.
2. Andererseits hat eine Abschottung immer auch negative Effekte. Wenn wir uns in Teilbereichen nicht dem Wettbewerb stellen, verlieren wir unsere Konkurrenzfähigkeit. Zudem ist es einschläfernd weil wir uns nicht dem direkten Vergleich aussetzen. Wir müssen sehr gut aufpassen, dass wir hier nicht in das Hintertreffen geraten. Ein generelles Problem scheint zu sein, dass wir uns unserer Position wegen fehlendem Vergleich oft nicht bewusst sind.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus meiner persönlichen Erfahrung:

Ich traf im Urlaub einen deutschen Zahnarzt, der mir im Verlaufe eines Gesprächs sagte, dass seiner Meinung nach die Schweizer die besten Zahnärzte in der Welt haben. Noch bis vor einigen Jahren seien deshalb vermögende Deutsche zur Behandlung in die Schweiz gereist. Damit meinte er nicht die neuen Bundesländer. Er führte als Argument die verfügbare Technologie sowie die Qualität der Behandlung auf. Heute sei man aber auf einem guten Stand und das sei nicht mehr so.

Für mich persönlich war diese Aussage sehr überraschend, hätte ich doch nie Bedenken gehabt mich in Deutschland persönlich behandeln zu lassen. Es war mir persönlich aber auch eine Lehre. Wir hatten einen Vorteil, waren uns dessen nicht bewusst, und haben ihn auch verloren. Wo ist das auch noch so? ist die logische Anschlussfrage.

3. Es stellt sich auch die Frage nach dem Niveau unserer Technologie. Wo stehen wir bei der Forschung und bei neuen Entwicklungen. Wenn wir uns abschotten, können wir nur profitieren wenn wir besser sind als die anderen. Mit der praktischen Umsetzung in Produkte und Dienstleistungen wäre dies ein möglicher Weg um höhere Preise und grösseren Wohlstand zu erzielen.

*Ja. Bloss diese Qualität muss ja auch jemand finanzieren können. Die finanziellen Ressourcen in solch einem kleinen Land wie der Schweiz sind nicht so grenzenlos wie zum Beispiel in den USA.*

Dies ist eine Frage des Betrachtungswinkels. Wenn wir die USA in vergleichbare Grössenordnungen aufteilen sind unsere Ressourcen sogar noch grösser, z.B. wenn die Schweiz mit der Hälfte von New York verglichen wird. Zudem haben wir vom Know-how und dem allgemeinen Niveau her eine viel bessere Ausgangslage.

*Es ist jedoch ständig eine bestimmte Angst vorhanden, dass das jetzt noch so ist, dass, wenn wir uns jedoch nicht um einen Anschluss bemühen und (technische) Verbesserungen anbringen, wir abgehängt werden könnten, gerade im Bereich Forschung, siehe Beispiel ETH. Denn wichtige Forschungsprojekte kosten enorm viel Geld und benötigen auch eine internationale Vernetzung.*

Ja, bestimmte Forschungsprojekte sind in der Tat so gigantisch gross, dass selbst ein grosser einzelner Staat sie nicht finanzieren kann. Wenn wir dabei nur an die jüngsten Weltraumprojekte denken. Andererseits kann man dieses Beispiel auch wieder in einzelne Projekte aufteilen und daraus ergeben sich wieder Grössenordnungen in welchen wir durchaus unseren Platz haben können. Ich denke, man muss vom Ausland aus auch die Grösse und die Proportion der Schweiz berücksichtigen. Wir werden jedoch oft nicht nach unseren Proportionen sondern nach unserem Leistungsvermögen beurteilt und werden aufgefordert entsprechend solidarisch zu sein.

Es stellt sich nur die Frage, in welcher Form bezeugen wir unsere Solidarität zur internationalen Staatengemeinschaft. Unser Wohlstand ist auch durch die hohe Leistung der Schweizer erwirtschaftet worden. Auch die anderen Staaten befinden sich nach wie vor in einem Wettbewerb und suchen dabei auch ihren Vorteil.

Entsprechend laufen zur Zeit die Diskussionen über unseren Beitritt zur EU, wobei unterschiedliche Werthaltungen aufeinandertreffen. Nur die grenzenlose Solidarität erscheint mir nicht so sehr glaubwürdig, dazu gibt es genügend Möglichkeiten zum Tatbeweis auch ausserhalb der EU.

Wir sind exportorientiert und wir werden uns an globalisierten Massstäben messen lassen müssen. Nehmen wir zum Beispiel eine Schraube die im Welthandel 1.- Franken wert ist. Dabei haben wir bei uns einen Stundenlohn von 25.- Franken und in Asien von 5.- Franken. Diese Differenz können wir nur durch entsprechende Produktivität ausgleichen; d.h. wir müssen mit unseren Produktionsmitteln einfach fünfmal produktiver produzieren. Gelingt uns dies nicht, sind unsere Schrauben zu teuer und wir haben keine Aufträge.

Wir werden, um unseren Wohlstand halten zu können, zwei entscheidende Probleme lösen müssen:

1. Diese Produktivitätssteigerung bedeutet immer wieder neue Produkte, hohe Anforderungen an die Technologien und entsprechende Anforderungen an die Mitarbeiter.

Daraus ergeben sich insbesondere Anforderungen an unsere Bildung. Wir müssen uns diesbezüglich immer wieder auf den neusten Stand bringen. Im Verlaufe eines Arbeitslebens ist dies ein fortwährender Prozess.

2. Dabei werden wir auch Mitbürger haben, welche nicht mehr mitmachen können oder wollen. Wenn wir für diese Personen keine Arbeitsplätze haben, werden wir sie finanziell absichern müssen um den sozialen Frieden im Lande nicht zu gefährden. Die reine finanzielle Absicherung ist jedoch für den Betroffenen entwürdigend; diese Person will nicht ein Sozialfall, ein Wirtschaftsbehinderter, sondern ein vollwertiges Mitglied der Gemeinschaft sein.

Diese Fragen stellen sich jedoch der Schweiz gleichermassen – ob mit oder ohne Inseldasein. Als exportorientiertes Land haben wir uns diesem Wettbewerb in der Vergangenheit gestellt und werden dies auch in Zukunft tun müssen. Ich bin zuversichtlich, dass uns dies auch gelingen wird.



## **Teil III: Fachbeiträge**



## ***Abstracts der Fachbeiträge***

### **Robert Nef: Von der „Arbeit“ zum „Schaffen“**

Verschiedene Errungenschaften der technischen Zivilisation haben in den letzten zwanzig Jahren unsere Arbeits- und Lebenswelt tiefgreifend verändert. Dieser rasche Wandel erzeugt vielerorts zunächst einmal diffuse Ängste. Im Vordergrund steht die Befürchtung, es gebe nicht mehr genügend ökonomisch tragfähige Beschäftigungsmöglichkeiten für alle. Das Gespenst der "neuen Armut und Arbeitslosigkeit" geht um und mobilisiert eine heterogene Opposition gegen Deregulierung und Globalisierung. Demgegenüber gibt es gute Gründe, vor allem die Chancen des Strukturwandels zu sehen und zu nutzen. Er ermöglicht neue vielfältige und flexible Arbeits- und Lebensformen, die allerdings nur genutzt werden können, wenn die Entwicklung vom "Korsett" behindernder Vorschriften befreit wird und - was noch wichtiger ist - wenn sich die Mentalität der Selbstverantwortung gegenüber der Mentalität der sozialstaatlichen Betreuungsbedürftigkeit vermehrt durchsetzt. Eine dauerhaft wirksame "Bekämpfung der Arbeitslosigkeit" kann in Zeiten des Strukturwandels weder durch Arbeitsplatzerhaltung noch durch Neuaufteilung der vorhandenen Arbeit im Rahmen einer zwangsweisen allgemeinen Arbeitszeitverkürzung noch durch ein künstlich geschaffenes staatliches Stellenangebot erfolgen, sondern nur durch das Entstehen und Nutzen neuer Arbeitsmöglichkeiten auf einem freien Arbeitsmarkt. Die Meinung, dass als Folge der Deregulierung Arbeiten allgemein schlechter bezahlt würden und dass die neuen Jobs mehrheitlich am Rande des Existenzminimums lägen, ist im Lichte der Erfahrungen in den USA verfehlt. Natürlich entstehen auch in jenem Segment neue Jobs, aber nicht nur dort. In einer hoch arbeitsteiligen, technisch zivilisierten Welt prallt eine Vielfalt von Nachfragen auf eine Vielfalt von Angeboten.

### **Fritz Goergen: Das goldene Zeitalter**

Leben, Bildung und Arbeit ändern sich kulturell dramatisch am Ende des Industrie-Zeitalters. Mussten Menschen sich bisher vielleicht einmal in ihrem Leben auf ganz neue Umstände einstellen, werden es in Zukunft fast alle mehrfach zu tun haben. Wer die Spitze des raschen Wandels bildet, wird von den großen neuen Chancen Freiheit und Wohlstand ernten. Wer sich dem Wandel verweigert, bleibt auf der Strecke. Das gilt für Individuen, Gruppen und Gesellschaften, Arbeit-, „Nehmer“ und –„Geber“, Interessenverbände, Politik, Staaten und Staatengemeinschaften. Lokalisierung ist der Zwillingsbruder von Globalisierung. Die Zukunft gehört den Unternehmenden. Denen, die wissen und danach handeln, dass Arbeit-„Geber“ nur die Kunden sind und nicht die

Produzenten. Ob multinationaler Konzern, Mittel-, Klein- oder Kleinst-Unternehmen, Freiberufler oder angestellte Wissens-Arbeiter: Kleine, selbst verantwortliche Einheiten sind Trumpf.

Kommunikations-Revolution bedeutet die Ent-Grenzung von Zeit und Raum: Alles tendiert zu „Echt-Zeit“. Das Ende von Volks-Wirtschaften führt zum Ende der alten National-Staaten und ruft nach völlig neuen Institutionen - vor allem des Rechts. Auch Soziales kann national nicht mehr organisiert werden - nicht einmal schlecht. Solidarität findet lokal die Wiederkehr des Menschlichen. Bürgerrechte müssen im virtuellen Kommunikations-Netz neu dekliniert werden. Nachdem die Politik ihr Macht-Monopol an die Medien verloren hat, werden die Medien ihr Macht-Monopol an die lokale Vielfalt des World Wide Web abgeben: an die Netizens.

Der Beitrag der Politik liegt vor allem in deren geordnetem Rückzug. Die Reformation hat die Menschen aus der weltlichen Herrschaft der Kirche entlassen. Im Wissens-Zeitalter werden die Menschen die geistige und materielle Bevormundung durch die Funktionäre abschütteln. Sie werden selbst entscheiden, welche Werte ihre sind, welchen Werte-Gemeinschaften sie sich anschließen oder mit wem zusammen sie Werte-Gemeinschaften eingehen.

### **Jürgen Oelkers: Bildungspolitik und gesellschaftliche Entwicklung**

Die staatliche Bildungspolitik ist mehr als hundertfünfzig Jahre lang Wachstumspolitik gewesen. Dieses Wachstum wird sich so nicht fortsetzen. Die heutigen Bildungssysteme sind im Kern solche des 19. Jahrhunderts. Sie passen damit auch nur zu den Entwicklungstendenzen des 20. Jahrhunderts, also Industriearbeit, grosse korporative Unternehmen, Sozialstaatlichkeit und kollektive Vorsorge sowie - damit zusammenhängend - egalitäre Bildungsorganisation. Im 21. Jahrhundert muss sich Bildung auf ganz andere gesellschaftliche Entwicklungen einstellen, die sich aus der Digitalisierung der Produktion und der Flexibilisierung der Arbeitsorganisation ergeben. „Bildung“ trennt sich vom Gedanken der einmaligen Ausrüstung für das Leben und wird gleichbedeutend mit lebenslangem Lernen. Der Beitrag stellt dar, dass überflüssige Nivellierung aufgehoben und individuelle Bildungsverantwortung übernommen werden muss. In Zukunft sind die Lernenden für die Entwicklung ihrer je eigenen Lernbiographie im wesentlichen selbst verantwortlich, und dies lebenslang.

### **Jürg de Spindler: Die Konvergenz von Arbeit, Freizeit und Bildung**

Es wird ein gedankliches Modell vorgestellt, welches Zusammenhänge zwischen den drei Schwerpunktsthemen Arbeit, Freizeit und Bildung aus ökonomischer Sicht systematisch aufzeigt. Der folgende Beitrag stellt das Verhalten der Individuen in Entscheidungssituationen in den Vordergrund, und geht der Frage nach, wie sie ihr Humankapital nutzenmaximierend einsetzen können. Während die Lebensplanung aus klassischer Sicht klar in drei Phasen (Ausbildung, Arbeit, Pensionierung) gegliedert ist, beobachtet man zurzeit eine Auflösung dieser Abschnitte.

Ausgehend von der Frage nach einem optimalen Einsatz der persönlichen Ressourcen interessiert aus liberaler Sicht inwieweit die individuellen Entscheide von staatlichen oder anderen

Rahmenbedingungen tangiert sind. Die normative Komponente des Beitrages besteht darin, dass eine grössere einer kleineren Auswahl und flexiblere starren Vertragsverhältnissen vorgezogen werden. Auf der Grundlage des beschriebenen Modells werden ausgesuchte Fakten, Beispiele und Zusammenhänge präsentiert, um aktuelle Probleme und mögliche Entwicklungen aufzuzeigen sowie wünschbare Massnahmen herzuleiten.

### **Heinz Allenspach: Strukturwandel der sozialen Sicherheit?**

Die Einrichtungen der Sozialen Sicherheit sind im Laufe der Jahrzehnte, insbesondere nach dem zweiten Weltkrieg pragmatisch geschaffen und vom jeweiligen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Umfeld geprägt worden. Ihre Strukturen wurden nur in Ausnahmefällen den Veränderungen ihres Umfeldes angepasst. Sie gehen nach wie vor vom während des zweiten Weltkrieges geprägten Solidaritätsbegriff aus, basieren auf der Sozialpartnerschaft der Nachkriegsjahre sowie einem konstanten hohen Wirtschaftswachstum und sind nicht bereit, die demografischen Veränderungen in ihre Zukunftsperspektiven einzubauen.

Falls sie der Zukunft gewachsen sein sollen, müssen sie von der zunehmenden Mobilität und flexibleren Berufsbiographien ausgehen, die Konsequenzen des dominierenden Leistungsprinzips stärker berücksichtigen und dem mündigen Bürger vermehrt Entscheidungsmöglichkeiten einräumen. Die Soziallastquote hat sich im Laufe der letzten drei Jahrzehnte verdoppelt. Um ein weiteres Ansteigen, das die Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Schweiz beeinträchtigen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährden würde, zu verhindern, müssen die Prioritäten der Sozialen Sicherheit überprüft und neu geordnet werden.

### **Urs Ch. Nef: Die Tarifautonomie in einer neuen Arbeitswelt**

Mit der Individualisierung und der Auflösung hierarchischer Betriebsstrukturen schwindet die Möglichkeit, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Gehaltsgruppen zusammenzufassen. Damit einher geht ein Verlust an Gruppensolidarität unter den Beschäftigten. Für die Gewerkschaften wirkt sich dies in einem sinkenden Organisationsgrad aus. Die Deregulierung der Märkte für Waren und Dienstleistungen führt zu erheblichen Ertragsunterschieden zwischen Betrieben derselben Branche. Eine Verlagerung der Lohnverhandlungen von der Branchen- auf die Betriebsebene scheint damit unabwendbar. Dort, wo der Arm der Gewerkschaften nicht hinzureichen vermag, namentlich in kleineren Betrieben, muss nach neuen Institutionen Ausschau gehalten werden, welche die sozialpolitische Ausgleichsfunktion zu erfüllen vermögen. Dabei wäre insbesondere an private Zertifizierungsstellen zu denken, welche die im Betrieb angewandte Entlohnungspraxis aufgrund allgemeiner Entlohnungsstandards einer Kontrolle unterziehen.



Robert Nef

## 5. Von der „Arbeit“ zum „Schaffen“

### Vom bleibenden Stellenwert der Arbeit

#### 1. Was heisst „Arbeit“ ?

Die Schweiz gehört ungeachtet ihrer echten und unechten, eingeredeten und uneingestanden Probleme zu den wohlhabendsten Nationen der Welt. Wer nach den Gründen forscht, wird mit grosser Regelmässigkeit auf die Feststellung stossen, die Schweiz habe als kleines Binnenland ohne Bodenschätze ihren Wohlstand auf Arbeit gegründet. Eine Studie über den Mythos der Arbeit in der Schweiz resümiert, dass die Arbeit zwar kein Gründermithos der Schweizer Nationalität sei, dass aber eine Schweiz ohne Arbeit als Grundwert dennoch undenkbar wäre. (Lalive d'Epinay / Gracia, Genève 1988). Der Wohlstand einer Nation hat - wie auch der persönliche Wohlstand - neben der Arbeits- und Leistungskomponente auch noch mit glücklichen Umständen, mit Konstellationen, Konjunkturen und Interdependenzen zu tun, was häufig verschwiegen wird. Bei Umfragen wird allerdings mit erstaunlich eindeutiger Präferenz (total 95 Prozent, keine Altersgruppe unter 92 Prozent) auch in der Schweiz nicht die Arbeit sondern die Familie als "wichtigster Lebensbereich" bezeichnet, dann folgen "Freunde" (90 Prozent), "Arbeit" (87 Prozent), "Freizeit" (84 Prozent), "Religion" (51 Prozent) und "Politik" (39 Prozent).

Arbeit wird im allgemeinen als "berufliche entlohnte Beschäftigung" definiert. Damit erhält die Arbeit einen zentralen Stellenwert für das materielle Überleben. Die Arbeitslosigkeit wird als Erwerbslosigkeit zu einer Schicksalsfrage, die unmittelbar mit den wichtigsten Lebensbereichen verbunden ist. Die Vorstellung, dass der arbeitsteiligen Gesellschaft in Zukunft "die Arbeit ausgehen wird" ist verfehlt. Arbeit ist nach ihrer auch im wirtschaftlichen und sozialen Bereich sinnvollen naturwissenschaftlichen Definition "Kraft mal Weg".

Es gibt also soviel Arbeit als es Kombinationen von Kräften und Wegen gibt: unendlich viel. Was stets begrenzt bleibt, ist die Bereitschaft für bestimmte Kombinationen von Kräften und Wegen ein Entgelt, d.h. einen Lohn zu bezahlen. Verschiedene Wege führen zu verschiedenen Zielen und längst nicht alle möglichen Ziele, für die Kräfte aufgewendet werden, bieten einen ökonomischen Anreiz. Die sogenannte "Schaffung von Arbeitsplätzen" ist nichts anderes als die wirtschaftlich sinnvolle Verknüpfung von Kräften und Wegen. Die dadurch geschaffenen Produkte bzw. erwiesenen Dienste ermöglichen dann Bezahlung eines Lohns, wenn dafür eine Nachfrage besteht. Der Preis der Arbeit, die Höhe des Erwerbs, spielt im Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle und das

rechtfertigt auch die Bezeichnung Erwerbslosigkeit, welche den Anbieter von Arbeitskraft auf den entscheidenden Engpass und die vorhandenen Spielräume aufmerksam macht.

Der Preis der Arbeit, die Höhe des Erwerbs, spielt im Arbeitsmarkt eine zentrale Rolle. Die Suche nach Arbeit ist letztlich nicht primär die Suche nach einer "Stelle", sondern die Suche nach einer Gelegenheit, bei welcher ein Angebot an Arbeitsbereitschaft gegen ein angemessenes Entgelt getauscht werden kann, wobei immer auch die Möglichkeit eines "Selfemployments" ins Auge gefasst werden sollte, d.h. nach einer Situation, in welcher eine unbestimmte Zahl vielfältiger Nachfrager anvisiert wird, bzw. eine Partnerschaft auf der Anbieterseite.

Wird Arbeit zu teuer angeboten, so fällt der Anreiz dahin, eine Arbeit an eine arbeitswillige Person zu vergeben, d.h. es entsteht kein "Arbeitsplatz", keine "Stelle".

Das deutsche Wort "Arbeit" weist sprachgeschichtlich zurück auf "Not", Mühsal" und "Bedrängnis". Das französische "travail" hat seine Wurzel im lateinischen "trepalium", ein Folterinstrument. Die schweizerdeutsch-alemannische Bezeichnung "schaffe" hat hingegen eine positive Bedeutung und verweist auf die schöpferische Komponente menschlicher Tätigkeit, auf die aktive Teilhabe des schaffenden Menschen am göttlichen Tun. Etwas weniger metaphysisch, aber doch sehr anschaulich und nicht ohne tiefere Bedeutung ist der ironisierende Dialektausdruck "Büetz", der dem hausfraulichen Bereich entstammt und das Ausbessern und Flickern von Kleidern, das Zusammennähen bezeichnet. Der "Büetzer" verbindet Bestehendes mit Neuem, Kräfte mit Wegen und macht damit Dinge brauchbar, Kommunikationen nutzbar, kurz er "vernetzt" sinnvoll und flexibel. So betrachtet "schaffen" wir alle als "Büetzer", wenn wir das Leben als Lebensunternehmer anpacken.

## 2. Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft

In der Industriegesellschaft stand die Fabrikarbeit für eine grosse Zahl von Menschen derart im Mittelpunkt, dass sie die ganze Zivilisation geprägt hat. Es gab zwar seit je auch in der Industriegesellschaft den „primären“ Sektor der Landwirtschaft und den „tertiären“ der Dienstleister, was die Arbeitswelt, die Gesetzgebung, das Bildungswesen und die Arbeitsmentalität prägte, war die Lohnarbeit, sodass man konsequenterweise die Industrie als „Primärsektor“ hätte bezeichnen müssen. „Arbeit“ ist in diesem Umfeld immer mehr in Analogie zur Fabrikarbeit gedeutet worden, was zum paradoxen Schluss führte, mit dem Rückgang der Beschäftigungsmöglichkeiten in der Industrie durch den technologischen Fortschritt gehe der Arbeitsgesellschaft die Arbeit aus und mit dem „klassischen Arbeiter“ verschwinde auch die Arbeit als ökonomische Grundlage der Lebensgestaltung.

Der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft bereitet auf diesem Hintergrund etwelche mentale Probleme. Dienstleistungen werden aus der Sicht des selbstbewussten Fabrikarbeiters, der stolz war, Maschinen zu bedienen und nicht Menschen, als Relikt aus der Feudalgesellschaft gedeutet, in welcher „Diener“ die „Herren“ bedienten. Dass es sich auch bei Dienstleistungen um einen Tausch zwischen Gleichwertigen und Gleichberechtigten handelt, die als Vertragspartner frei über die Art, den Grad und den Wert der temporär gewählten Abhängigkeit bestimmen, wird noch zu wenig wahrgenommen. Eine eigentliche „Kultur der Dienstleistung“ muss sich schrittweise herbilden. In ihnen steckt das ökonomisch und sozial wertvolle Potential der Zukunft jenseits der Fabrikarbeit. Die oft eintönige Arbeit an der Maschine wird sukzessive durch das anspruchsvollere Management von sozialen, elektronischen und mechanischen Systemen ersetzt.

Einfachere Dienstleistungen, die bisher von den Betroffenen selbst erbracht wurden, weil sie zur Manövriermasse des notfalls Verzichtbaren gehören, bilden ein nicht zu unterschätzendes

Jobpotential und sie sind eine Alternative zur Arbeitslosenrente. Entlastungen der Unternehmer im Bereich der Steuern und Sozialversicherungsabgaben bewirken zweifellos neue Arbeitsmöglichkeiten. Es sind hier nicht die "langen Arbeitszeiten" sondern hohe Lohn- und Lohnnebenkosten und hohe Abgabenlasten und bürokratische Hürden, welche in diesem Zusammenhang das Entstehen neuer Jobs und eine "Neuaufteilung" der Arbeit behindern. Entweder wir erschliessen neue Optionen auf dem Arbeitsmarkt durch Deregulierung und Steuersenkung oder wir nehmen eine höhere Erwerbslosigkeit in Kauf. Kompromisse lösen das Problem nicht, sie verschieben es lediglich auf einen späteren Zeitpunkt, in welchem die Konstellationen voraussichtlich noch ungünstiger sind.

Aus einer marktwirtschaftlich-liberalen Sicht gibt es keine "geringe" und "unzumutbare" Arbeit, und der Lohn spiegelt in erster Linie die Knappheit bzw. den Überfluss des in Frage stehenden Leistungsangebots und nicht den "menschlichen Wert" des Arbeitenden. Der Arbeitsmarkt ist Bestandteil eines unendlich komplexen Marktorganismus in welchem politische Interventionen "à la carte" - auch wenn sie noch so gut gemeint sind - in der Regel kontraproduktiv wirken. Arbeitsplätze lassen sich nicht "schaffen", sie entstehen, wenn sich ein Leistungsangebot (Arbeit pro Zeiteinheit) mit einem Entgelt (gemäss Leistungsergebnis oder Zeitaufwand) vereinbaren lässt und wenn diese Vereinbarung durch möglichst wenig bürokratische Auflagen und andere Fremdeinflüsse gestört wird.

### 3. Staatsmonopol und "Service public" als Entwicklungsbremsen

Ein viel zu wenig beachtetes Hindernis für das Entstehen von Arbeitsplätzen liegt in der Tatsache, dass der Staat eine grosse Zahl von Dienstleistungen monopolartig und unterpreislich anbietet und damit den Anreiz zu einem vielfältigen, hochwertigen, selbständigen und flexiblen Angebot vermindert. Dies ist vor allem im Bereich der sozialen Dienstleistungen und in verschiedenen Bereichen des Gesundheitswesens und des Bildungswesens der Fall. Ineffiziente und ungezielt umverteilende öffentliche Dienste müssen privatisiert werden. Will man aus berechtigten sozialen Überlegungen solche Dienstleistungen auch Unbemittelten zugänglich halten, so kann dies durch direkte Subjekthilfe oder durch ein Gutscheinsystem erfolgen. Die Dienstleistung selbst muss nach Marktpreisen abgegolten werden und unterliegt dem Wettbewerb, was zur Differenzierung und zu Qualitätssteigerungen führt, in denen ein zusätzliches Arbeitspotential steckt, das die Einsparung von ineffizientem öffentlichem Personal mehr als nur kompensiert.

Ein - mindestens teilweise - privatisiertes Gesundheitswesen und Bildungswesen wäre eine kaum zu überschätzende Quelle neuer und attraktiver Arbeitsmöglichkeiten, denn die Nachfrage nach Bildung und Forschung sowie nach einer besseren gesundheitlichen Versorgung ist beinahe unbegrenzt, wenn sie endlich vom Staatshaushalt abgekoppelt wird. Die Bereitschaft, für diese Güter bzw. für diejenigen, die sie vermitteln, etwas zu bezahlen, ist längst nicht ausgeschöpft. Dasselbe gilt für den Kulturbereich und für den quartären Sektor von Erholung, Unterhaltung und Sport, der noch relativ unabhängig ist von Staatsinterventionen.

Der Prozess der Privatisierung ist in einer Demokratie – und speziell in einer direkten Demokratie – ein politisch heikles Unterfangen. Er kann nicht ohne Rückschläge, punktuelle Qualitätsverluste und Pannen ablaufen, welche den Prozess als ganzes diskreditieren. Befürworter der Privatisierung schlagen daher einen schrittweisen "geordneten Rückzug" aus dem öffentlichen Sektor (Service public) vor. Das schrittweise Vorgehen ist aber ebenfalls problematisch, weil die Kosten und Nutzen eines Privatisierungsschrittes verschieden wahrgenommen werden und die Frage ob ein Missstand wegen "zu viel" oder "zu wenig" Privatisierung bzw. Nicht-Privatisierung auftritt, nie abschliessend beantwortet werden kann. Eine erfolversprechende Lösung ist die Ermöglichung eines freien

Wettbewerbs in einem sogenannten "dualen System" mit staatlichen und privaten Anbietern, wobei sicherzustellen ist, dass auch die Privaten im Bildungs- und Gesundheitsbereich eine faire Chance haben.

#### **4. Von der öffentlich-rechtlichen "Konfektion" zum privatautonomen "Mass"**

Es liegt im Wesen der vieler Dienstleistungen, dass sie einen starken Personenbezug haben und daher kaum je ganz standardisierbar und automatisierbar sind. Die Nachfrage nach personenbezogenen Dienstleistungen unterliegt auch einem raschen Wandel. In einer solchen Situation sind Problemlösungsverfahren, welche, generalisieren, standardisieren und möglichst ohne Ausnahmen allgemeinverbindlich und zwingend zur Anwendung kommen ("Konfektionslösungen") immer untauglicher. Daher ist auch aus dieser Sicht der Ruf nach Deregulierung und Privatisierung gerechtfertigt. Allerdings wäre es verfehlt zu glauben, Deregulierung durch Privatisierung bringe insgesamt für die Beteiligten und Betroffenen stets ein Minus an Verbindlichkeiten und an Fremdbestimmung. Zur Disposition stehen nicht einfach Freiheit und Zwang, sondern selbstgewählter, kündbarer Zwang oder fremdbestimmter unkündbarer Zwang, wobei in einer Demokratie die Fremdbestimmung durch die Möglichkeit der Mitbestimmung beim Erlass von Gesetzen gemildert wird.

Der allgemeinverbindliche öffentlich-rechtlich abgestützte Zwang wird bei der Privatisierung nicht in offene Beliebigkeit und Spontaneität verwandelt, sondern in private Verbindlichkeiten, die insgesamt natürlich auch Freiräume beschränken, häufig sogar sehr empfindlich. Der wesentliche Unterschied zwischen öffentlich-rechtlicher Norm und privatrechtlichem Vertrag besteht also in der Freiwilligkeit bei der Wahl von Vorzügen und Nachteilen beim Vertragsschluss, sowie in der flexibleren Anpassungsfähigkeit und Kündbarkeit. Der Vertrag ist zwar für die Partner verbindliches "Gesetz", dieses "Gesetz" gilt allerdings nur unter den zustimmenden Partnern. Es kann von diesen auch einvernehmlich abgeschafft und an neue Bedürfnisse angepasst werden, und bindet nur diejenigen, welche privatautonom darüber verfügt haben.

Noch vor 30 Jahren verkündeten namhafte Rechtstheoretiker: "Das Privatrecht ist tot". Man begründete diese Aussage mit dem hohen allgemeinverbindlichen Regelungsbedarf einer technisch zivilisierten arbeitsteiligen Gesellschaft. Man glaubte, die klassischen Institutionen des Zivilrechts würden dadurch hoffnungslos überfordert.

In der Zwischenzeit hat sich gezeigt, dass die Überforderung eher beim Erlass von allgemeinverbindlichen Verhaltensvorschriften liegt. Sie kommen häufig zu spät, erfassen die Probleme nur unvollständig (mehr Ausnahmen als Regeln), und münden oft in einen Vollzugsnotstand. Die hohe Komplexität beim Regelungsbedarf, die ursprünglich als Grund gegen privatautonome vereinbarte Normen angeführt wurde, wird nun aufgrund neuerer Erfahrungen zum Hauptargument für die Privatautonomie. Nur in einem Netzwerk von freien Vereinbarungen kann man sich flexibel anpassen, verbessern und vergleichen. Nur die Privatautonomie erlaubt das unbegrenzte Experimentieren mit verschiedenen Lösungen, das Lernen am Erfolg und das gezielte Vermeiden von Fehlern.

Die Konzeption der politischen Freiheit als Befähigung zur Mitbestimmung an allgemeinverbindlichem Recht ist heute weniger wichtig als die Konzeption der Privatautonomie, welche die Selbstbestimmung nach frei vereinbarten Zielen und Mitteln zwischen konkurrierenden Individuen oder Personengruppen garantiert.

## 5. Schiller entdeckt das „qualitative Wachstum“

Die Freiheitsidee hat aber nicht nur eine politische und eine materielle Komponente. Sie ist auch verknüpft mit weitem Grundwerten, die für die Arbeit in Zukunft einen zentralen Stellenwert erlangen dürften. Die drei Grundbegriffe des klassischen deutschen Idealismus wirken möglicherweise zunächst eher etwas museal, und spontan wird man sie kaum jemand mit neuen Arbeits- und Lebensformen der Zukunft in Verbindung bringen. Es soll aber in diesem Beitrag aufgezeigt werden, dass das Wahre, das Schöne und das Gute zu den eigentlichen Schlüsselbegriffen der kommenden Dienstleistungs- Lern- und Kommunikationsgesellschaft gehört, eine Dreierformel, welche dem ideologie- und politiklastigen Slogan der Französischen Revolution „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“ den Rang ablaufen könnte. Die Politik, eines der grossen Themen des letzten Jahrhunderts, hat an Bedeutung verloren. An deren Stelle könnte in der Zivilgesellschaft eine neue Verbindung von Wirtschaft und Kultur treten.

Schiller hat die antike Verknüpfung von Ethik und Ästhetik in seinen Briefen über die ästhetische Erziehung des Menschen wieder aufgenommen. Er gehört darum zu den ganz wichtigen liberalen Klassikern. Das Gedicht „Die Teilung der Erde“ handelt von der Entdeckung der virtuellen Welt der Ideen durch den verspäteten Poeten, der damit möglicherweise den zukunftssträchigsten Teil bewirtschaften darf, indem er unternehmerisch beteiligt wird am schöpferischen Prozess, am „Schaffen“.

### DIE TEILUNG DER ERDE

„Nehmt hin die Welt!“, rief Zeus von seinen Höhen  
Den Menschen zu. „Nehmt, sie soll euer sein!  
Euch schenk' ich sie zum Erb' und ew'gen Lehen –  
Doch teilt euch brüderlich darein!“

Da eilt, was Hände hat, sich einzurichten,  
Es regte sich geschäftig jung und alt.  
Der Ackermann griff nach des Feldes Früchten,  
Der Junker birschte durch den Wald.

Der Kaufmann nimmt, was seine Speicher fassen,  
Der Abt wählt sich den edeln Firnewein,  
Der König sperrt die Brücken und die Strassen  
Und sprach: „Der Zehente ist mein.“

Ganz spät, nachdem die Teilung längst geschehen,  
Naht der Poet, er kam aus weiter Fern' -  
Ach! da war überall nichts mehr zu sehen,  
Und alles hatte seinen Herrn!

„Weh mir! So soll denn ich allein von allen  
Vergessen sein, ich, dein getreuster Sohn?“  
So liess er laut der Klage Ruf erschallen  
Und warf sich hin vor Jovis Thron.

„Wenn du im Land der Träume dich verweilet“,  
Versetzt' der Gott, „so hadre nicht mit mir.“

Wo warst du denn, als man die Welt geteilet?“  
 „Ich war“, sprach der Poet, „bei dir.  
 Mein Auge hing an deinem Angesichte,  
 An deines Himmels Harmonie mein Ohr –  
 Verzeih dem Geiste, der, von deinem Lichte  
 Berauscht, das Irdische verlor!“  
 „Was tun?“ spricht Zeus; „die Welt ist weggegeben,  
 Der Herbst, die Jagd, der Markt ist nicht mehr mein.  
 Willst du in meinem Himmel mit mir leben –  
 So oft du kommst, er soll dir offen sein.“

*Friedrich Schiller, Gedichte und Prosa, Manesse Verlag, Zürich 1984, S. 173 – 174*

Das Gedicht nimmt Stellung zum Thema der materiellen Endlichkeit und der ideellen Unendlichkeit und zum Thema „Ökonomie als Nullsummenspiel“. Zeus verteilt die (materielle) Welt an die Menschen nach dem Prinzip der Selbstbedienung bzw. der Aneignung. Jeder nimmt sich, was er für nützlich hält. Nur der Poet verpasst es, weil er mit seinem Ohr "an des Himmels Harmonie lauschte" und "vom Licht des Himmels berauscht", "das Irdische verlor". "Was tun? spricht Zeus; die Welt ist weggegeben." Hier die Lösung: Der Poet soll am Schöpferischen teilhaben. Der Himmel soll für ihn offen sein, so oft er kommt. Das Nullsummenspiel der Verteilung und Umverteilung in der materiellen Welt, des Quantitativen wird dadurch ins Unendliche geöffnet, dass man es mit der Gestaltbarkeit des Ideellen, mit der ethischen und ästhetischen Qualität verknüpft, mit dem Guten und dem Schönen. Die Erforschung der Wahrheit ist so unbegrenzt wie der Irrtum grenzenlos. Das Schöne und das Gute bleibt als Ideal unerreichbar und vermittelt daher ebenfalls unbegrenzte Herausforderungen menschlicher Aktivität. Schiller als Entdecker des qualitativen Wachstums? Geht es um die Ersetzung der tendenziell begrenzten Produktion von Brot durch die unbegrenzte Produktion von Spielen?

Sicher hat Schiller in seinem Gedicht "Die Teilung der Erde" kein Rezept gegen die Arbeitslosigkeit zu Beginn des 21. Jahrhunderts verkünden wollen und auch kein Modell für den Übergang von der Industriegesellschaft (die zu Schillers Zeit in Deutschland noch gar nicht existierte) zur Dienstleistungsgesellschaft. Aber ein tiefsinniges Stück Literatur weist mit seinem Sinn über den engeren Horizont seiner Zeit hinaus. Schiller hat den Weg vom „homo faber“ zum „homo cultivans“, vom „arbeiten“ zum „schaffen“ vorausgeahnt.

Das ist Schillers zeitlose und bahnbrechende Botschaft: Das Schöpferische im Bereich des Wahren, Schönen und Guten ist grenzenlos offen. Wir sind zur Wahrheitssuche und zur Poesie, zum Schöpferischen im weitesten Sinn aufgerufen, nicht zur Aneignung von Materie sondern zu deren Verwandlung, zu deren Verbesserung und Verschönerung.

Bleibt die bange und zentrale Frage: Wer ist bereit, dafür etwas zu bezahlen? Ist das nicht letztlich eine zynische Anpreisung der "brotlosen Kunst"? Eine Beschäftigung nach dem Motto "l'art pour l'art", ein ökonomischer Leerlauf jenseits jedes vernünftigen Tauscherts?

## 6. Innovationsfeindlicher Etatismus

Ein Blick in die ökonomische Realität zeigt, dass weltweit nach kulturellen und sozialen Aktivitäten durchaus eine ökonomische Nachfrage besteht, und zwar mit zunehmender Tendenz. Diese

Nachfrage wird allerdings durch staatliche Interventionen aller Art nachhaltig gestört. Die Umverteilung im Sozialstaat ermöglicht zwar auf der Empfängerseite einen höheren Konsum. Durch die damit verbundene Nivellierung wird aber die Nachfrage weniger vielfältig. Die staatlich normierten Angebote im Bildungs-, Gesundheits-, und Sozialbereich behindern die Entwicklung neuer kommerzieller Angebote, die zwar, weil sie etwas kosten, nicht von allen beansprucht werden können und wollen, die aber eine kreative Weiterentwicklung in Gang halten, welche letztlich doch auch den wirtschaftlich Schwächern zugute kommt.

Der grösste Arbeitsplatzkiller im sozialen und kulturellen Bereich ist der Staat mit seiner intervenierenden, subventionierenden und redistributiven Sozial- und Kulturpolitik. Er beschäftigt zwar eine grosse Zahl von Funktionären und Verwaltern, bremst aber damit jene Entwicklungen, welche über Innovation und Kreativität neue Wachstumsschübe, Qualitäts- und Entwicklungsspünge initiieren.

Die Einführung des Computers ist vom staatlichen Bildungswesen nur mühsam nachvollzogen worden. Eine Vorreiterrolle bei der Ausbildung und Angewöhnung der nächsten Generation hat die Spielzeugindustrie mit ihren Computerspielen wahrgenommen. Kinder haben dann ihre Eltern geschult, Assistenten ihre Professoren und die Ausbildung der ersten Generation von Computerbenützern hat innerbetrieblich und in privaten Schulungskursen und als Hobby einiger aufgeschlossener Lehrkräfte begonnen.

Der Staat ist seinem Wesen nach und aufgrund seiner Strukturen innovationsfeindlich, oder besser "innovationsuntauglich". Er hat den Auftrag die öffentliche Ordnung zu gewährleisten und einen sozialen Ausgleich zu ermöglichen, was nicht zu hoher Innovationsbereitschaft führt. Man sollte dies den staatlichen Institutionen nicht zum Vorwurf machen, dass er hier versagt, aber dafür sorgen, dass sich der Staat aus den kreativitätsbedürftigen Bereichen wie die wirtschaftliche Produktivität und die Förderung des Wahren, das Schönen und das Guten zurückzieht. Eine Organisation die in erster Linie Ordnung, äussern und innern Frieden "produziert" und (mit guten Gründen) an die Schranken des Rechts gebunden ist, kann nicht gleichzeitig auch innovativ und kreativ, flexibel und experimentierfreudig sein.

Es besteht ein grosser Bedarf, das Nützliche schöner und das Notwendige angenehmer zu machen. Der demokratische Staat als mehrheitlich legitimierte Zwangsorganisation ist aber gerade in der Beurteilung dessen, was sinnvoll, schön und angenehm ist, eine ungeeignete Instanz, weil es dafür keine allgemeinverbindlichen Massstäbe gibt. Je freier ein Arbeitsmarkt sich entwickeln kann, desto mehr boomen die Berufe in Bereichen wie Gesundheit, Weiterbildung, Ästhetik, Tourismus, Gastronomie d.h. bei entgeltlicher sozialer und kultureller Dienstleistung. Nichts behindert die Weiterentwicklung der Arbeitswelt in Richtung Dienstleistung mehr als die irrige Vorstellung, der Staat sei in diesen Bereichen der einzig zuständige Produzent, weil nur er die gleichmässige Verteilung an alle gewährleisten könne.

Macht in diesen Bereichen jenseits des Existenzminimums der Anspruch auf Gleichheit und Gerechtigkeit überhaupt noch einen Sinn? Sind nicht letztlich die Bedürfnisse hier derart vielfältig, dass nur der Markt in der Lage ist, Vielfalt mit Vielfalt zu verknüpfen.

Je mehr bei der Erfüllung der Grundbedürfnisse weltweit immer raffiniertere Technologien eingesetzt werden können, desto mehr verlagert sich das Potential für Erwerbsarbeit in den Bereich des Wahren, Schönen und Guten.

Ausgerechnet jene Bereiche, welche der Bildungsbürger von jeglicher ökonomischen "Beschmutzung" rein halten wollte, rückt nun ins Zentrum des ökonomischen Interesses und rettet die Arbeitsgesellschaft vor dem Verschwinden der Arbeit. Es gilt Abschied zu nehmen von einem

snobistischen musealen Kulturbegriff, und es gilt auch Abschied zu nehmen von einem auf das materielle Interesse fixierten Wirtschaftsbegriff. Auch Popmusik und Sport, auch kulinarische Genüsse sind Kultur, und Menschen, welche in vielfältigster Art nach Wahrheit forschen, das Nützliche schön machen und das Notwendige angenehm, welche ihre Kräfte dort einsetzen, wo sie ihre Eignungen und Neigungen finden, sind nicht einfach ökonomistische Egoisten. Auch wer sich auf entgeltlicher Basis aber durchaus im Geist des Helfens und Nützlichseins für andere einsetzt, findet in seiner Arbeit Sinn und Befriedigung in Verbindung mit einem Lohn, wobei sich hier auch ein Spielraum für ein Optimieren von materiellem und immateriellen Entgelt öffnet.

Ein Mehr an sozialer Erfüllung muss allenfalls - frei gewählt - durch ein Weniger an Lohn kompensiert werden, das ist in einer Gesellschaft, welche die Lohnansprüche auf Ausbildungen und Diplome abstützt, und nicht auf Angebot und Nachfrage, schwer zu kommunizieren.

## 7. Die Wirtschaft bedarf der Kultur

Wer in diesem Prozess nur die Kommerzialisierung der Kultur und nicht auch die Kultivierung der Wirtschaft sehen will, nimmt nur die eine Hälfte des Phänomens wahr. In diesem Prozess spielen drei Grundwerte eine zentrale Rolle: Freiwilligkeit, Vielfalt und Offenheit. Das sind pathetische Worte, und es dient der heilsamen Ernüchterung, wenn man sie mit den Realitäten einer Massenkultur und einer Konsumgesellschaft konfrontiert. Unter den Bedingungen der Freiwilligkeit, Vielfalt und Offenheit floriert eben nicht in erster Linie eine Kultur im Dienste anspruchsvoller Bedürfnisse, sondern zunächst einmal das, was einer Mehrheit gefällt und behagt: Unterhaltung, "Brot und Spiele".

Das Prinzip der Freiwilligkeit öffnet die Türen zur Pop-Musik, zur Trivialliteratur und zur seichten Unterhaltung in den elektronischen Medien und zum passiven Konsum von Sportereignissen, d.h. es kommt zum Konflikt mit dem Prinzip der Vielfalt, das auch höheren oder einfach andern, eher minoritären Ansprüchen gerecht werden müsste. "McDonalds", "Michael Jackson" und "Coca Cola" sind bei den Massen beliebt, aber sie richten sich nach dem Geschmack des grossen Publikums über den die Eliten und die intellektuellen "Volkserzieher" und "Kulturförderer" die Nase rümpfen. Immerhin sind durch diese drei "Labels" möglicherweise im Verpflegungs- und Unterhaltungsbereich mehr Arbeitsmöglichkeiten geschaffen worden als durch sämtliche staatlichen Arbeitsförderungsprogramme Europas. Den ökonomischen Stellenwert der Popkultur können auch jene nicht übersehen, welche ihr jeden kulturellen Wert absprechen.

Spätestens seit dem Entstehen der Film- und Musicalindustrie, dem Aufblühen von Design, Mode und Pop-Art wissen wir, dass die Grenzen zwischen Massenkultur und anspruchsvoller kultureller Innovation fließend geworden sind. Es gibt auf beide Seiten hin anregende und befruchtende Strömungen des Austauschs, und die Gefahr, dass das auf kultivierte Minderheiten ausgerichtete Kulturschaffen plötzlich abstirbt, wenn sich die staatliche Förderung zurückzieht, wird m.E. überschätzt. Dafür wird die Gefahr unterschätzt, dass staatliche Förderung ein auf Zwangsabgaben abgestütztes künstliches Kulturbiotop ermöglicht, das dann vital von diesen Zuschüssen abhängt. Das Kulturelle darf – dem Kulturellen zuliebe – nie ganz von den selbsttragenden wirtschaftlichen Wurzeln getrennt werden.

Die Nachfrage nach dem Schönen, auch dem Raffinierten und Geschmackvollen, höchsten Ansprüchen Genügenden, hat mindestens drei ökonomische Grundlagen, einmal die z.T. latente Bereitschaft der kulturell Interessierten, auch höhere Preise zu bezahlen, dann die Bereitschaft der Sponsoren, sich im Umfeld von kulturellen Spitzenleistungen zu präsentieren und schliesslich die Bereitschaft der Sekundärverwerter (elektronische Medien und Reproduktionsindustrie) Original-

produktionen anzuregen und mitzutragen. Auf diese ökonomischen Grundlagen könnte man mit Blick auf die Erfahrungen in den USA ruhig etwas mehr vertrauen, bevor man eingleisig auf die Staatsförderung setzt oder den "Untergang der Kultur" verkündet. "McDonalds" hat das Entstehen von Gourmet-Restaurants oder von Vegetarischen Restaurants weder behindert noch gebremst, es befriedigt Bedürfnisse, welche für viele eine Zeit lang, aber nicht für alle über längere Zeit genügen. Was im Zusammenhang mit der Pop-Verpflegung gilt, kann auch ganz allgemein auf die anspruchsvolleren Bereiche kulturellen Konsums übertragen werden. Die Befriedigung von Massenbedürfnissen bringt die Nachfrage nach anspruchsvollere Kultur nicht zum Erliegen, im Gegenteil. Das Anspruchsvollere kann aus dem Massenkonsum herauswachsen und diesen wiederum anregen. Auch in diesem Zusammenhang sehe ich mehr "Anfang" als "Ende", mehr "prae" als "post."

## **8. Sozialbereich im Spannungsfeld von Freiwilligenarbeit, Verstaatlichung und Privatisierung**

Das, was man in der Industriegesellschaft "entfremdende Lohnarbeit" genannt hat, wird tatsächlich schrittweise verschwinden und durch ein Netzwerk von gegenseitigen Dienstleistungen und persönlichen Auftragsverhältnissen ersetzt werden. Das Geld wird aber seine Funktion als Tausch- und Aufbewahrungsmittel und als "gemünzte Freiheit" behalten, ja, es wird an Bedeutung in bisher nicht-kommerzialisierten Bereichen noch zunehmen.

Was im England Tony Blairs längst kein Tabu mehr ist, die „Privatisierung des Sozialbereichs“, wird auch auf dem Kontinent vermehrt zu einem Thema werden müssen. Im Verlauf der letzten 200 Jahre hat sich nicht nur die Arbeitswelt grundlegend verändert. Eine grosse Zahl von Funktionen und Tätigkeiten die sich früher in der Familie, in der Nachbarschaft und in kirchlichen und karitativen Gemeinschaften ausserhalb der Ökonomie im engern Sinn abspielten, sind institutionalisiert und teilweise auch verstaatlicht worden. Es ist ein hochkompliziertes Netzwerk an sozialen Dienstleistungen entstanden in dem Professionelles mit Unprofessionellem, Bezahltes mit Unbezahltem, Obligatorisches mit Freiwilligem und Subventioniertes mit Unsubventioniertem verknüpft wird. Die Empfänger solcher Dienstleistungen sind zum Teil bezahlende Kunden und z.T. Konsumenten des steuerfinanzierten „Service public“, der seine Angebote nach dem „Giesskannenprinzip“ verteilt.

Dieses Mischsystem wird zur Zeit von verschiedenen Seiten in Frage gestellt. In der Freiwilligenarbeit, im Volunteering, wie es in den USA genannt wird, steckt ein hohes, zum Teil noch ungenutztes Potential. Es wäre allerdings verfehlt, wenn man verdrängen wollte, dass diese Art von Tätigkeit auch ihre Grenzen hat. Sie werden zur Zeit in der Schweiz aktuell, weil es in vielen Funktionen der Freiwilligenarbeit akute Probleme gibt. Die Nachfrage nach freiwilligen Dienstleistungen ist grösser als die Bereitschaft dazu, und viele, die unentgeltliche Freiwilligenarbeit leisten, haben grosse Mühe Nachfolgerinnen oder Nachfolger zu finden. Gesucht ist eine neue Abgrenzung zwischen ehrenamtlichen, staatlichen und kommerziellen Lösungen. Welche Bereiche an Staatsstellen übergehen, welche im „gemischten“, teils subventionierten, teils freiwilligen Sektor bleiben, welche neu privatisiert werden, und welche in Zukunft sinnvollerweise finanziell selbsttragend oder gewinnbringend zu organisieren sind, ist neu zu ermitteln und auszuhandeln.

Es besteht kein Grund, in der Dienstleistungsgesellschaft zum primitiven personenbezogenen Tausch zurückzukehren. Auch die Einführung obligatorischer Sozialdienste packt das Problem von der falschen Seite her an, weil es ausgerechnet im Dienstleistungsbereich das Entstehen zusätzlicher entgeltlicher Arbeitsmöglichkeiten bremst und verhindert und die Motivation zum freiwilligen Engagement reduziert. Die Notwendigkeit, den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen, und die Tatsache, dass Arbeit, die Verbindung von Kräften und Wegen, zwar nicht immer, jedoch häufig,

mit Leistung, mit Anstrengungen und Mühen verbunden bleibt, gehört aber - glücklicherweise - auch weiterhin zur "condition humaine".

Der Nationalstaat des 19. Jahrhunderts mit seiner nationalen Industrie, seiner Nationalarbeit, seinem nationalökonomischen, -politischen und -kulturellen und auch militärischen Wettstreit ist heute kontinental und global vernetzt. Wohlfahrtsstaatlich beschäftigte, geschützte und betreute Nationalarbeiter sind daher Objekte ohne Subjekt. Ihre Versorgungsansprüche steigen, das Substrat, aus dem die Sicherheit garantiert werden sollte, schwindet und der Adressat für "Arbeitsplatzbeschaffung" wird immer unzuständiger. Das Garantieren sozialstaatlicher Sicherheit wird früher oder später als zunehmend uneinlösbares Versprechen entlarvt werden, denn Verteilung und Umverteilung setzt Produktion voraus, und im Bereich der Produktion haben sich etatistische Organisations- und Betriebsformen weder auf nationaler noch auf transnationaler Ebene bewährt. Auch privatwirtschaftliche Produktion kann nichts schaffen, nichts hervorbringen, das nicht schon da wäre. Jeder Mensch ist in der materiell fassbaren Welt nur Umgestalter und Dienstleister. Dies ist zwar wenig schmeichelhaft, aber doch auch tröstlich, denn es eröffnet uns allen ein weitgehend freies Feld, um Möglichkeiten zu entdecken, für andere in der Weise nützlich zu sein, dass sie bereit sind, etwas dafür zu bezahlen. Den Staat braucht es dazu nicht, wohl aber Phantasie, Einfühlungsvermögen und Risikobereitschaft.

## 9. Schnelle Entwicklung, langsames Lernen

Die hier nur skizzierte Umstellung geht langsamer als die Optimisten hoffen aber schneller als die Pessimisten befürchten. Der Wandel im Bereich der Mentalitäten und der tradierten Rollenmuster, beispielsweise in der Familie, ist ein Lernprozess, der sich schrittweise, von Generation zu Generation abspielt und der zur Zeit wohl hinter dem Tempo des technologischen und organisatorischen Wandel nachhinkt. zurückfällt. Dieser Bremseffekt ist aber nicht nur ein Problem, sondern auch eine Chance.

Wir stehen heute mit unserer urmenschlichen "Ausrüstung" vor der Aufgabe, die Probleme einer hoch arbeitsteiligen, elektronisch zunehmend vernetzten globalen Zivilisation zu lösen. Für den heutigen Menschen ist vielleicht jene Anekdote bezeichnend, die von einem Indianer berichtet, der erstmals die Eisenbahn benutzte, und an jeder Station seine Reise für einen Tag und eine Nacht unterbrochen hat. Als man ihn nach den Gründen für dieses merkwürdige, zeitraubende und irrationale Verhalten fragte, meinte er, sein Körper könne zwar dem Tempo der Eisenbahn ohne weiteres folgen, aber seine Seele brauche mehr Zeit. Er müsse jeweils auf die Seele warten, bis er die Reise fortsetzen könne. Das Bild ist instruktiv, weil es nicht die Möglichkeit des Reisens, des Sich-Veränderns und Entwickelns als solche negiert. Der Mensch ist trotz und vielleicht auch wegen seiner genetischen und kulturellen Ausstattung ein anpassungsfähiges Wesen. Er assimiliert sich mit verschiedensten Verfahren an seine Umwelt und Mitwelt, durch innere Adaptation ans Äussere und durch äussere Akkommodation ans Innere, d.h. er verändert sowohl sich selbst als auch seine Umwelt.

Möglicherweise folgt die Entwicklung einer hoch vernetzten Technologie aber auch einem Prozess der Assimilierung, welcher das, was die Menschen eigentlich brauchen und wollen, ermöglicht, hervorbringt, erleichtert und fördert: spontane Kommunikation, frei gewählte Kooperation, Musse und persönliche Unabhängigkeit, kurz, eine praxisorientierte Konzeption von Freiheit. Zivilisation und Kultur sind das im Menschen angelegte schöpferische Ähnlichwerden (Assimilierung) mit der Natur in ihm und ausser ihm. Es ist im Lauf der Zivilisation auch vieles einfacher und bequemer geworden.

Die Entlarvung von Vorurteilen und Mythen ist notwendig, aber man kann dabei auch zu voreilig und zu rigoros verfahren und das Kind mit dem Bade ausschütten. Mit der historischen Relativierung von Werthaltungen geht man heute zu weit. Die Liebe zwischen Ehepartnern wird als eine romantische Fiktion abgetan, eine "Erfindung des Biedermeierzeitalters", die Kleinfamilie als ein patriarchalisches Machwerk zur Unterdrückung von Frauen und die Kindheit als Erfindung des pädagogischen Machbarkeitswahns.

Gegenüber solchen „Bilderstürmen“ und schrecklichen Vereinfachungen ist Skepsis angebracht. Hinter allem Wandelbaren, Zeitgebundenen sind stets auch jene anthropologischen Komponenten zu sehen, welche sich nur sehr langsam wandeln ohne dass sie Ewigkeit beanspruchen können. Die Zehn Gebote des Alten Testaments finden noch heute in jeder zivilisierten Gesetzgebung ihren Niederschlag. Diese "Entdeckung der Langsamkeit" ist kein Grund für einen Triumph konservativer Rechthaberei. Im Gegenteil. Sie ist vor allem dort demütigend, wo man selbst auf Veränderungen hinwirken möchte, in der Politik und in der Erziehung. Die Dauerhaftigkeit der Widerstände, welche dem wünschenswerten Wandel im Weg stehen, kann einen immer wieder an die Grenze der Verzweiflung führen.

## 10. Europas Fixiertheit auf die Industriegesellschaft

Die Mentalitäten sind in Zentral- und Westeuropa in hohem Mass von den gemeinsamen Erfahrungen in der technisch-zivilisierten arbeitsteiligen Industriegesellschaft geprägt. Europa hat den Schritt vom feudalistischen Agrarzeitalter ins gemischt bürgerlich-sozialdemokratische Industriezeitalter eingeleitet, vollzogen und durchlitten. Dieser zivilisatorische Schritt prägt unser ganzes Denken und Fühlen.

Wir tun daher besonders schwer mit dem nächsten Schritt ins elektronisch vernetzte Dienstleistungs- und Informationszeitalter. Es trifft zwar zu, dass unsere Arbeiterschaft sich verbürgerlicht hat, aber in gleichem - oder noch stärkerem - Ausmaß sind wir mentalitätsmässig alle zu Arbeitern geworden. Wir haben "Arbeitsplätze", "Löhne", "Renten", "Arbeitslosenversicherungen", kollektiv und staatlich geregelte Arbeitsverhältnisse und wir betrachten "Arbeit" als etwas, das uns der Staat bzw. die Gesellschaft zu garantieren hat. Wir machen Lehrgänge und Ausbildungen, die auf bestimmte "Lebensstellen" zugeschnitten sind und empfinden es als persönliche Katastrophe, wenn es zur Kündigung kommt. Eine Entlassung bedeutet nicht etwa den Schritt zu etwas Neuem, Anderem, Besserem, sondern den Abstieg zum Sozialfall - auch für qualifizierte Mitarbeiter. Wir sind mentalitätsmässig meilenweit von der Auffassung der Amerikaner entfernt, dass eben alle sich so durchwursteln müssen, dass man entweder immer wieder einen "Job" findet oder eben selbständig einen kreieren muss. Pointiert ausgedrückt: Mit wenigen Ausnahmen sind wir alle zu Zahnrädern einer riesigen industriellen Maschinerie geworden, welche Disziplin, Treue, Regelmässigkeit und Pflichterfüllung als typische Arbeitertugenden postuliert und im staatlichen Bildungswesen bis auf Hochschulstufe kultiviert, aber Flexibilität, Phantasie, Einfühlungsvermögen und Risikobereitschaft unterdrückt.

Wir haben in Europa alle den Entwicklungsschritt von Bauern und Handwerkern zu Industriearbeitern, Beamten und Rentnern vollzogen, d.h. wir haben alle das Herz und die Mentalität von Blue-collar-workern bzw. Staatsdienern, und dies ausgerechnet in einem Moment wo es diesen duldsamen „homo faber“ und disziplinierten „Bürokraten“ nicht mehr braucht, weil er weitestgehend durch die elektronisch gesteuerte Maschine ersetzt worden ist, die ihrerseits von einer qualifizierten Fachkraft, einem Ingenieur, überwacht wird. Das ist eine wesentliche Ursache der europäischen Krankheit, für die man den zutreffenden Ausdruck "Reformstau" geprägt hat. Die

Therapie der europäischen Krankheit "Reformstau" ist mit vielfältigen Problemen verbunden. Der geordnete Rückzug aus wohlfahrtsstaatlichen Fehlstrukturen ist kein Sonntagsspaziergang. Die Entwöhnungskuren werden Schmerzen aller Art hervorrufen und auf durchaus schmerzungezwohnte, verwöhnte Klienten und Abhängige treffen. Was wir in dieser Situation alle brauchen, ist das - nicht zuletzt - durch Angebot und Nachfrage im Markt vermittelte und geförderte gute Einfühlungsvermögen, welches die Gratwanderung zwischen dem notwendigen Leidensdruck und der ebenfalls notwendigen Schmerzlinderung erfolgreich bewältigt.

## 11. Humanisierung der Arbeit als ökonomischer Trend

Jenes Einfühlungsvermögen, das schon von Adam Smith als „Sympathie“ gleichwertig neben das Gewinnstreben gesetzt worden ist, gewinnt in einer Dienstleistungsgesellschaft an Bedeutung. Sympathie wird von einer mitmenschlich wertvollen Tugend auch zu einem wesentlichen wirtschaftlichen Erfolgsfaktor. Die These von einer zunehmenden Brutalisierung der Arbeit und des mitmenschlichen Umgangs in einer Wettbewerbsgesellschaft verliert daher an Plausibilität. In einer Dienstleistungswirtschaft, in der auch die Kooperation innerhalb einer Firma den Erfolg mitbestimmt, kann man es sich nicht leisten, Kommunikation und Sympathie (d.h. auch Einfühlungsvermögen in Kundenwünsche) gering zu schätzen. Während man die Mensch/Maschine-Beziehung mit Druck z.T. noch wirtschaftlicher machen konnte – aber auch dies nur beschränkten Ausmass – spielt die positive Mitarbeitermotivation bei den Dienstleistungen eine immer zentralere Rolle.

Man hat sich inzwischen daran gewöhnt, dass bei jenem Kapital, das die Grundlage des arbeitsteiligen Wirtschaftens bildet, zwischen Sachkapital und Humankapital unterschieden wird. Die Forderung nach einer „Humanisierung der Arbeit“, welche ursprünglich gewissermassen „von aussen“ an die Wirtschaft herangetragen worden ist, und die man als ein Wert „Jenseits von Angebot und Nachfrage“ zu lokalisieren pflegte, ist inzwischen zur betriebswirtschaftlichen Maxime und zum Schlüsselbegriff der guten Bewirtschaftung von Personal geworden. Neuerdings taucht der Begriff des „Sozialkapitals“ auch als Inbegriff für den Wert von gut funktionierenden mitmenschlichen Netzwerken auf. Auch das „Sozialkapital“ wird zu einem Aktivposten, der nicht zu Lasten des Humankapitals und des Sachkapitals vermehrt wird, im Gegenteil. Sympathie zahlt sich aus, auch ökonomisch. Das markiert vor allem auch für weibliche Arbeitskräfte einen zukunftssträchtigen Trend. Frauen hatten schon bisher mehr Erfahrung als flexible Lebensunternehmerinnen zwischen verschiedenen Funktionen und Lebensphasen. Dies ist ihnen in Zukunft eher als Bonus denn als Malus anzurechnen. Nun kommt noch ein weiterer Pluspunkt für die Frauen dazu, welcher die traditionelle Diskussion um die Gleichstellung und Gleichberechtigung relativieren dürfte. Je mehr die Fähigkeit des Einfühlungsvermögens wirtschaftlich zählt, desto mehr gibt es möglicherweise bei diesbezüglich nicht besonders begabten Männern ein Gleichberechtigungsproblem bzw. einen Nachholbedarf. Eine fortschreitende Entwicklung von der Arbeit an der Maschine zur persönlichen Dienstleistung, zur Beratung, Forschung, Pflege, Bildung und Unterhaltung wird jene Kräfte im Menschen beanspruchen und fördern, für welche „soziale Kompetenz“ und Verantwortungsbewusstsein keine Bremse, sondern ein Motor ist.

**Fritz Goergen**

## **6. Ein goldenes Zeitalter**

*Oder: Die Wiedervereinigung von Arbeit, Bildung und Muße*

### **1. Lebenslanges Lernen**

Unsere Urgroßeltern lebten und arbeiteten auf dem Land, unsere Großeltern zogen an die Fließbänder in die Stadtghettos. Väter und Mütter wechselten in Büros und Schlafsilos. Unsere Kinder und Enkel werden ihre Büros ganz und teilweise mit nach Hause nehmen und aufs *Land* zurückkehren: Die amerikanische Formel, die mit der üblichen Verspätung zu uns kommt, heißt *Urban Villager*, städtischer Dörfler. In völlig *anderen* Büros werden sich *Wissensarbeiter* nur noch *zeitweise* aufhalten. Denn die digitale Kommunikation macht Menschen in Arbeit und Freizeit in einem Ausmaß unabhängig von Zeit und Raum, das wir uns noch schwer vorstellen können. Sobald das Volk "draußen" nicht mehr für die "drinnen" einheitlich und gleichzeitig vor dem Schirm ansitzt, kommen Kammern, Innungen, Sozialkassen, Finanzämtern und Nationalstaaten ihre Zwangsmitglieder abhandeln.

Niemand wird mehr vorschreiben (können), in welchem Alter wer mit welcher Bildung beginnen *darf*, oder dass sie an bestimmten Orten stattfinden muss. "Abschlüsse": Das Wort wird niemand mehr verstehen. In Wahrheit bleibt heute schon manche(r) auf der Strecke und ist *Langzeitarbeitslos* weil nicht aus- oder fortgebildet. *Lebenslanges Lernen* wird selbstverständlicher Bestandteil des Lebens: auf jeder Qualitätsstufe. Die das nicht leisten *wollen*, bilden die *neue Unterklasse*. Die sehr wenigen, die das nicht leisten *können*, werden von privaten und *kommunalen* Einrichtungen betreut. In der neuen Wirklichkeit unterscheidet niemand mehr *freie* von *Arbeits-* oder *Lernzeit*. Wissensarbeit verweist Maschinenarbeit und Kapital in ihrer Bedeutung für die Wirtschaft auf hintere Ränge.

### ***Allein und gemeinsam***

*Wohnen* rückt vor ins Zentrum der Wünsche der Menschen. Auch im nächsten Jahrhundert wird es um den ewig gleichen Wunsch der Menschen gehen: Zusammen mit anderen und alleine geborgen zu sein. Aber das *Wie* ändert sich radikal. Die neuen Wohnungen beherbergen das Arbeiten wie das Lernen und sind zugleich die Naherholungsgebiete der Wissensarbeiter: und das alles in eigener Zeiteinteilung. Natürlich haben sie für die Jobs, die sie übernommen haben, Termine. Aber ob sie vier Wochen an einem Stück, tags oder nachts, unter der Woche, am Wochenende, ganz oder

teilweise zu Hause arbeiten, entscheiden sie selbst. Das gilt für Singles, für Paare mit und ohne Kinder, Alte oder Kranke. Und ohne den Zwang, sich in einem bestimmten Alter pensionieren lassen zu müssen.

Weil jeder und jede überall virtuell vernetzt arbeitet und lernt, wohnt und lebt. Weil *Freizeit* und *Arbeitszeit* ihren heute trennenden Wortsinn verloren, weil ihre Grenzen sich wie die von Lernen und Arbeit aufgelöst haben. Weil die Menschen in freien Gemeinschaften entscheiden, wann sie was allein, zusammen oder mit Dritten tun.

Familien, Wahlverwandtschaften, *Viertel* – die Dörfer der Städte - leben auf: *Die Kommunikations-Revolution provoziert echte Solidarität, die zwischen Menschen*. Sie war auf dem Marsch von den Feldern in die Fabriken, aus den Familien in die Sozialversicherungen zunehmend auf der Strecke geblieben und unter die Räder gekommen. In den Bürgergesellschaften des Morgen wird *die Pflicht des Materiellen* schneller, billiger und kleiner. Das ist angenehm, aber nicht alles. Denn die *Kür des Menschlichen* gewinnt Muße, Kostbarkeit und Größe. Das ist der wirkliche Fortschritt.

### **Internet für alle**

Niemand kann die *Evolution der menschlichen Zivilisation* aufhalten. Gott sei Dank. Denn ihre Ergebnisse haben *trotz* – und manchmal *wegen* - aller Fehlentwicklungen und Rückschläge zu *immer mehr Wohlstand für immer mehr Menschen* geführt. Wer mit der Brille von morgen zurück aufs heute schaut, kann ihre großartige Fortsetzung nicht übersehen. Lassen Sie uns einige solche Blicke tun.

Die *Qualität* des großen Umbruchs wird nur begreifen, wer über *neue Technologien* und ihre ganz *andere* Wirtschaft hinaus die *kulturellen* Folgen der *Kommunikationsrevolution* versteht: Die *Technologie Buchdruck* öffnete das *Wissen der Zeit* für *mehr Menschen*, das *Prinzip Internet* für *alle*.

Eine lange Wegstrecke haben die Menschen sich dem rationalen Wahn hingegeben, alles sei machbar. Die Natur sei technisch und wissenschaftlich beherrschbar – eine der Kehrseiten der Aufklärung. Den Höhepunkt dieses Wegs durchschritten sie im Industriezeitalter. Wie auch die bisherige Geschichte der Computer dem Irrweg von Maschinen folgte, die *von den Menschen* verstanden und bedient (!) werden müssen: "Schnittstellen" zu lasten der Menschen. Doch ein neues Verständnis der Beziehung Mensch und Maschine hat begonnen, Maschinen zu entwickeln, die *ihrerseits die einzelnen Menschen verstehen und ihnen dienen*.

Lange hat sich die Menschheit durch ihre Wissenschaften und Techniken von der und ihrer Natur entfernt. Nun fängt sie an, sich mit Hilfe von Technologien der und ihrer Natur wieder zu nähern: unter komfortableren Umständen denn je.

### **Versöhnung von Kultur und Natur**

Auf die Menschen warten die schier unbegrenzten Möglichkeiten der Einkehr des Menschlichen. Im Wissens-Zeitalter wird nichts weniger möglich als die *Versöhnung von Kultur und Natur*.

Diese nächste Stufe von Technologien ist *human* und *effizient* zugleich. Es ist nicht nur teuer und zeitraubend Menschen die Bedienung von Maschinen beizubringen. Dieser Weg schließt auch viele Menschen aus. Nicht alle Menschen mögen und können den Zugang finden. So wie die bisherige Philosophie von Techniken Menschen von ihrer nutzbringenden Anwendung ausschloss, war sie

gleichzeitig das Hindernis, ein Massenpublikum zu erschließen. Sobald das Massenpublikum erreicht - oder anders gesagt die kritische Masse überschritten - wird, fallen die Preise so radikal, dass sie für alle erschwinglich werden.

Computertechnik in unserer Kleidung, mit Strom von eingewebten Sonnenkollektoren versorgt, werden Standard: Sie verbinden uns mit der *Collective Intelligence* des weltweiten elektronischen Kommunikationsnetzes. Mehr als den Nanochip braucht es nicht für die Kommunikation von Jedermann und Jederfrau. Die Nummer, unter der wir erreichbar sind, ist immer dieselbe, wo auch immer wir sind. Unsere intelligente Technik weiß das, es sei denn wir sagen ihr, jetzt wollten wir für so und so lange unsere Ruhe haben. Dann vertröstet sie auf freundliche Weise die Unverbundenen.

Im Wissens-Zeitalter kommt der Innovationsfähigkeit eine neue Qualität zu. Neo-Schumpeterianer *Paul Romer* hat das auf die Formel gebracht: *Produzieren kann jeder, innovieren nicht*. Ideen finden wird immer teurer, ihre Realisierung billiger. Fand die Größe von Märkten früher eine ihrer Grenzen durch die Transportkosten, tendieren die elektronischen Transportkosten gegen Null. Je mehr "alles" Software wird, desto unbegrenzter erweisen sich die Märkte für jede Größenordnung von Firmen. Sie müssen nur innovativ sein und schnell: unternehmerisch.

## 2. Von Dauer ist nur der Wandel

Beim *Concurrent Engineering* sitzen *virtuelle Teams* sozusagen rund um einen Tisch: weltweit und 24 Stunden jeden Tag. *CAD-Modelle* simulieren das Produkt am Bildschirm (bald 3D im Raum) und jede(r) kann im Angesicht aller Änderungen online und in Echtzeit testen. Das spart Zeit, Kraft und Geld. Es macht mehr Spaß und weitet den Blick. Vor allem aber erhöht es die Chance des neuen Produkts, die Erträge bei immer kürzerer Lebensdauer hoch zu halten. *McKinsey* schätzt, dass ein Drittel des Ertrags schon verspielt ist, wenn das Produkt ein halbes Jahr später auf den Markt kommt.

In den USA und den anderen OECD-Ländern, wo dieser *Geist des Entrepreneurs* als gesellschaftliche Kultur über die Wohlfahrtsepoche des auslaufenden Jahrhunderts triumphiert, triumphiert die fünfte industrielle Revolution über die Kulturpessimisten des Endes der Arbeit: Mit einem positiven Millionensaldo an neuen Jobs, einem qualitativ und quantitativ steigenden Lebensstandard, größeren ideellen und materiellen Wahlmöglichkeiten von immer mehr Menschen, ihren Wünschen und Träumen näher zu kommen als je zuvor. Dort haben ausreichend viele verstanden: Von *Dauer* ist nur der *Wandel*.

*Internet2* verbindet seit März 1999 drei Dutzend amerikanische Universitäten über 13.000 Meilen Glasfaserkabel. Überwacht wird der Versuch von der Washingtoner *University Corporation for Advanced Internet Development*. 140 Unis sollen in den nächsten vier Jahren angeschlossen werden. 150 Millionen Bits pro Sekunde ist die Anfangsgeschwindigkeit der zweiten statt 56.000 Bits Höchsttempo der ersten Internet-Generation. Solche Qualität brauchen Bildungseinrichtungen, nicht antiquarische PCs.

Das weltweit erste *Brennstoffzellen-Heizkraftwerk* in einem Wohnhaus erzeugt seit März 1999 in *Sachsen* Strom und Wärme. Die *American Power Corporation* aus Boston hat sie hergestellt. Aus Erdgas wird Wasserstoff abgespalten. Plus Luftsauerstoff fließen Elektronen, die den Strom erzeugen. Der Wirkungsgrad von 86 Prozent liegt weit über konventionellen Kraftwerken. Bis zur Massenfertigung wird es nur wenige Jahre dauern. Die Preise fallen dann vom Prototyp mit 144.000 DM bei 100.000 verkauften Anlagen pro Jahr auf 5.400 DM. So reicht Energie-Revolution.

Wöchentlich öffnet ein neues Hotel der Kette *Wingate Inns*. Die Zimmer haben alles an technischer Ausstattung, was die Gäste brauchen, um die moderne elektronische Kommunikation in Anspruch nehmen zu können: Eingeschlossen in den Service ist ein *Business Center*, das rund um die Uhr arbeitet und alles tut, was ein modernes Büro kann.

### ***Innovationsschübe durch Technologie***

2000 dürften nach Einschätzung des Handelsministeriums die Ausgaben der US-Wirtschaft für *Informationstechnologien* 25 Prozent ihrer Investitionen und die Hälfte ihrer Aufwendungen für Maschinen ausmachen. Seit 1992 stiegen sie jährlich um 10 Prozent.

Im Sommer 1999 feierten die Vereinigten Staaten von Amerika den hundertsten Monat eines fortgesetzten Wirtschaftsbooms. Während Japan sich auf untauglichen Wegen bemühte, aus seiner hausgemachten Rezession herauszukommen, und Deutschland seine Arbeitslosigkeit aus den gleichen Gründen noch verfestigt, bilanzieren die USA *15 Millionen neue Jobs* seit 1991. Die Hälfte von ihnen verlangt hohe Qualifikationen und wird überdurchschnittlich gut bezahlt. Nur ein Drittel der neuen Jobs sind von mittlerer Qualifikation mit durchschnittlicher Bezahlung. Nur 18 % sind Jobs für Angelernte und unterdurchschnittliche Einkommen (*Bureau of the Census*). Die politischen Eliten der USA machen nicht so sehr alles besser als wir, sondern vieles nicht so schlecht.

*Arthur Laffer*, Mitglied der Reagan-Administration, formulierte es so: "Aber vielleicht muss man ein Wirtschaftsprofessor aus Harvard sein, um wirklich daran glauben zu können, dass man mehr Leuten einen Arbeitsplatz verschafft, wenn man jene Leute, die arbeiten, besteuert, und jene Leute, die nicht arbeiten, bezahlt."

*Meinhard Miegel* sagte im Juni 1999: "Neben jeder Mark, für die heute in Deutschland Güter und Dienste auf dem offiziellen Markt bereitgestellt werden, werden in Schwarzarbeit noch einmal Werte von 0,15 Mark geschaffen. Letztere addieren sich zu stattlichen 560 Milliarden Mark im Jahr, was wiederum der Arbeitsleistung von rund 5 Millionen Vollzeitbeschäftigten entspricht. Gäbe es in Deutschland also ohne Schwarzarbeit keine Arbeitslosigkeit?"

*Innovation* braucht offensichtlich eine *politische Kultur*, ein *gesellschaftliches* und *wirtschaftliches Klima*, die mit ihr kompatibel sind. In *Silicon Valley* sind sie *pur*er als sonst in den USA. *Cyberfans* behaupten gerne, *Silicon Valley* sei so *cool*, weil dort schon *heute* die Wirtschaft und Gesellschaft von *morgen* lebe: *Hightech-Netzwerke* von *Hightech-Netzwerken*. Diese herrschen aber in *Silicon Valley*, weil sein kulturelles Klima *vorher* dreierlei *pur*er garantierte als sonst wo in den USA: Eine Kultur, die das *Risiko belohnt*, ohne das *Scheitern zu bestrafen*. Ein *Selbstbewusstsein*, das sich aus der *Coolness* speist, alles zu probieren, weil alles geht. Und das ohne auch nur die geringste Scheu, jede(n) um Hilfe zu bitten.

Wem diese Einstellung, ja Lebensphilosophie, fremd ist, sehe sich unter unseren Teenies in gut funktionierenden Lebens- und Familienverhältnissen um. Dann kriegt er etwas von diesem Duft in die Nase. Wer weder nach Seattle noch Kalifornien will, dem und der sei *Israel* empfohlen. Gut (aus)gebildete Einwanderer aus früheren Sowjetrepubliken (ein Fünftel des israelischen Volkes) geben dem Land den Schub zu einem *Innovationszentrum* erster Güte, das ebenso übersichtlich ist wie *Silicon Valley* und es bald überholen könnte.

### 3. Deregulierung als beste Investition

Die positiven Erfahrungen des letzten Jahrzehnts präsentieren uns die klare Botschaft: Die beste Investition in Innovation ist *Deregulierung*. Ist das Wegräumen der Hindernisse für die kreative Zerstörung, weil nur daraus das *Neue* und das *Bessere* entsteht. Deutschland, Frankreich und Japan sind immer noch stolz auf ihren hohen Anteil an *Schwerindustrie* oder glauben gar an Kohlegruben. Sie haben sich politisch in der vierten Welle vor allem mental so eingemauert, dass sie Gefahr laufen, die fünfte zu verschlafen. Je mehr alte Industrie, desto mehr Arbeitslose. *Data Mining* hat Zukunft, nicht *Coal Mining* und Stahl. Je mehr staatlicher Schutz für alte Arbeit, desto mehr Arbeitslose. Deutschland streiche seine 291 Milliarden DM an *Subventionen* einschließlich der darin enthaltenen 60 Mrd. DM Steuervergünstigungen (*Institut für Weltwirtschaft, Kiel, 1999*): Da alle Klienten aufschrien, würde es keine Partei und keinen Verband mehr treffen als alle anderen. Nicht nur diese Summe würde frei für Innovationen. Der ganze Geist würde beginnen, sich zu befreien und vieles zu unternehmen. Und Deutschland käme von der Liste der Mitglieder runter, die ihre Pflichten zur Senkung von Subventionen nicht erfüllt haben.

„Arbeit ist köstlich“ soll es in der Bibel heißen. In Wahrheit spricht der 90. Psalm von lebenslanger *Plage*. *Labor*, das Wort der Römer für Arbeit, bedeutete zugleich Leiden, Krankheit, Not und Schmerz. Noch für *Marx* und *Engels* war Arbeit ein *Los*. Für ihre heutigen Anhänger und Gegner ist ohne Arbeit *nix los*.

Im Industriezeitalter wurden Menschen *Maschinenarbeiter*. Gegen diesen Umbruch von der Agrar- zur Industriegesellschaft traten Gewerkschaften und Sozialreformer an. Ihre Nachfolger können sich im Umbruch von der Industrie- zur Wissensarbeit den Abschied von der *Angestelltengesellschaft* nicht vorstellen: Vom Einheitslebensverlauf erwerbsfreier Kindheit, kostenloser Ausbildung, entlohnter Erwerbsarbeit und verordnetem Ruhestand (fast nur für Männer), unbezahlter Arbeit ohne Ruhestand (fast nur für Frauen). Am Ende des Industriezeitalters hat sich ein geradezu religiöser *Glaube* an die Identität von Lebenssinn und Erwerbsarbeit etabliert – und die Horrorvision vom *Ende der Arbeit* durch den schurkischen *Globalismus*.

Da es gute und hoch bezahlte Arbeit nur noch für Minderheiten geben werde, müsse die wenige verbleibende Erwerbsarbeit durch Arbeitszeitverkürzung verteilt werden. Aber genau dort, wo die dämonisierte Globalisierung politisch am wenigsten behindert wird, sind massenhaft neue Jobs entstanden: Im Gegensatz zur üblichen Behauptung, das seien nur Billigjobs, handelt es sich ganz überwiegend um hoch bezahlte. Jeder Microsoft-Job hat mit seinem gestiegenen Wohlstand lokal statistisch 6,7 andere Jobs zur Folge. Jede(r) Microsoft- oder Inteljobber(in) gibt lokal dreimal so viel Geld aus wie die von Boeing. Die Wissensarbeit wird auch tatsächlich zu Arbeitszeitverkürzung führen: aber nicht durch Politik oder Tarifverträge, sondern durch die Zeitsouveränität des Telearbeitens und die Automatisierung der Wissenswirtschaft.

### 4. Die „gute neue Zeit“

Die *schlechte alte Zeit*, als die sich die *gute alte Zeit* bei genauer Betrachtung herausstellt, hatte keinen Platz für die Verschiedenheit der Menschen und ihrer Wünsche. Die *gute neue Zeit* erschließt die Vielfalt der Optionen von Menschen ein Leben lang. Der Dreischritt Vor-Leben (Bildung), Haupt-Leben (Erwerbsarbeit) und Ab-Leben (Ruhestand) weicht verschiedenen, selbst gewählten Lebensabschnitten.

Leben wir Menschen, um zu arbeiten oder arbeiten wir, um zu leben? Stimmt es heute oder morgen (noch), dass wir oder die Anderen unseren *Wert* nach unserer Arbeit bemessen? Entscheidet darüber

nicht unsere Fähigkeit, am Konsum der Zeit Teil zu nehmen? Hat das so oder so irgend etwas an den entscheidenden Qualitäten der Beziehungen zwischen den Menschen geändert: an Hochachtung und Höflichkeit, Gemeinschaft und Nachbarschaft, Fürsorge und Rücksicht, gegenseitiger Hilfe, Freundschaft und Liebe?

Der Erfolg von gestern war schon immer der Menschen gefährlichster Feind: Gegen alle Erfahrung und Vernunft wollen wir die *gute alte Zeit* nicht gehen lassen. Gut ist dabei immer, was war, selten, was ist, und niemals, was kommt. Die Zahl der Zuversichtlichen *muss* so stets kleiner sein als die der Ängstlichen. *Demokratie* ist vor allem die *Herrschaft der Mehrheit*. In Zeiten großer Umbrüche gerät sie leicht zur *Tyrannie des Stillstands*.

Der erste Schritt besteht aus radikalem *Umdenken*. Es gilt, von vielen *alten Selbstverständlichkeiten* Abschied zu nehmen. Dazu zählen *Altersgrenze* und *Rentenalter*. Wie *vor* wird es sie *nach* dem Industriezeitalter nicht mehr geben. Wir Menschen werden so früh, so lang und so viel arbeiten, wie es in verschiedenen Lebensabschnitten unseren Wünschen und Bedürfnissen jeweils entspricht. Da schwere körperliche Arbeit nicht mehr von Menschen, sondern von Maschinen getan wird. Da "intelligente" Maschinen und Multimedia auch im höchsten Alter Arbeit möglich machen und selber wichtige Beiträge zur geistigen und körperlichen Fitness leisten. Da im *Wissens-Zeitalter* die Strukturen von Bildung, Arbeit und Freizeit sich in eine Vielfalt von grenzenlosen, zeitsouveränen Abfolgen und Symbiosen selbst gewählter Lebensabschnitte verwandeln: In neue Strukturen, die mit der uniformen Einfalt der alten Industriezeit: Kindheit, Erwerbsleben und Rente nichts mehr gemeinsam haben.

### ***Spielend lernen und kommunizieren***

Mit der Formel 24\*7 sagen sich amerikanische *Teenies* auf ihrem *Pager* oder *PC*: Sorry, ich kann der Einladung nicht folgen, da ich 24 Stunden sieben Tage lang ausgebucht bin. Wer (nicht nur in den USA) zur Generation des *Baby Boom Echo* gehört, wächst mit allen Formen und Weisen der elektronischen *Kommunikation* auf wie früher mit *Telefon*, *Radio* und *Fernsehen*. Für diese seit 1977 Geborenen sind der *Personal Computer*, das *Internet*, *Multimedia* und all die anderen Accessoires im *Real-Time-Age* selbstverständlich: Sie waren doch schon da, als wir ankamen, sie gehören dazu. Warum und wieso sich die Oldies darüber den Kopf zerbrechen? Keine Ahnung.

*Net Generation* meint in Amerika die jungen Leute, die noch vor dem Millennium zwei bis zweiundzwanzig Jahre alt sind. Zwei Drittel der *Kids* benutzen dort einen PC - zu Hause oder in der Schule. *Online* sein, finden Amerikas *N-Geners* gleich wichtig wie *den Date* oder *die Party*: 1994 war *Online* zu sein für 50 Prozent *in*, 1999 für 90. Den Daten der *Electronic Industries Association* zufolge betragen die Umsätze mit Computer- und Video-Spielen 10 Mrd. Dollar - 5,6 davon allein in den USA: Damit überrundeten sie Hollywoods Filmindustrie. Das bedeutet nicht nur *viele neue Jobs*. Zuerst dienen die elektronischen Instrumente der Internet-Generation dem *Entertainment*. Das geht gleitend ins *Lernen* mit Hilfe elektronischer, heute digitaler, Medien über. Über 60 Prozent der US-Haushalte mit Kindern besitzen einen Computer. Seit zehn Jahren verbreiten sie sich mehr und mehr auch in Klassenzimmern. Wie sehr *Lernen* durch den Einsatz von Computern nicht zuletzt bei sogenannten Behinderten und anderen Spezialbegabungen verbessert wird, spricht sich herum. Dass deutsche Firmen Informatikstudenten aus deutschen Hochschulen mit lukrativen Angeboten zum Soforteinstieg in den Job weglocken, ist nur ein kleines Symptom der flächendeckenden und tiefgreifenden Auswirkungen der Kommunikationsrevolution in der globalen Wirtschaft der lokalen Welten. Dass unter 20 Prozent der EU-Schulen und über 60% in Amerika Internet-Zugang haben,

bleibt eine katastrophale Vernachlässigung der Chancen unserer jungen Generation, auch wenn sich diese längst selbst hilft.

Der Umgang mit PC und Multimedia zählt im Wissens-Zeitalter nicht zu den Fertigkeiten von Spezialisten. Lesen, Schreiben und Rechnen werden überwiegend elektronisch getan. Wer das nicht sehr früh beherrscht, gehört zu den neuen Analphabeten.

Vor allem aber sind elektronische Medien für die *Generation @* der *Net Gener* dazu da, miteinander Kontakte und Freundschaften zu pflegen. Marktforscher von *Teenage Research Unlimited* haben 1997 erhoben, daß zwei Drittel der amerikanischen Kinder sich von zu Hause, der Schule oder Dritten aus im Netz bewegten. 1998 verfügen 15 Millionen *N-Gener* in Nordamerika entweder über einen eigenen Internet-Zugang oder den der Eltern. *Chat-Groups* und *Online-Konferenzen* wachsen wie Pilze aus dem Boden der Kommunikationskultur der jungen Leute.

*E-mail me* steht nicht nur auf ihren T-Shirts, sondern prägt ihr tägliches Leben. Die ausgestorbene Brieffreundschaft kehrt als *Net-Pets* oder *C-friends* (Cyber friends) massenhaft wieder. Die virtuelle Geburtstagsparty ist nicht nur *in*: Man kann sie eben von überall aus besuchen. *N-Gener* managen ihre Finanzen mit dem PC oder bringen Ordnung in das Finanzdesaster der ganzen Familie. Sie organisieren Protestaktionen online. Was ihnen ihre Lehrer erzählen, checken sie im *World Wide Web*. Finnlands Regierung hat 5000 ihrer *N-Gener* Finnlands Lehrer im Umgang mit PC und Internet unterweisen lassen. Nicht nur diese Schüler und Lehrer werden danach ein völlig anderes Verhältnis zueinander haben als davor. Aber das wird nicht nur für diesen kleinen Personenkreis gelten, sondern für die Beziehungen von mehr und mehr Menschen im Zeitalter der *Wissensarbeit*.

### **Virtuelle Vorbilder**

Die *Echo Boomer* der USA geben nach *Teenage Research* jährlich 220 Milliarden DM aus. Deutsche Teenager achten zu 74 Prozent darauf, daß die Eltern die richtige Computermarke, zu zwei Drittel den richtigen Bildschirm und 70 Prozent den richtigen Drucker kaufen. Sie beeinflussen die Kaufentscheidungen ihrer Eltern mehr als jede Jugend zuvor. Kein Wunder, wo doch die Jungen den Alten erklären müssen, was die neuen Medien sind, wie man mit ihnen umgeht, was man von ihnen hat und warum niemand an ihnen vorbei gehen kann. Aufgeschlossene Eltern sind nicht nur selbst bereit, sich von ihren Kindern aus der passiven Fernsehwelt in die aktive Multimediawelt befördern zu lassen. Sie schicken die Kids zu den fernen, oft vereinsamten Großeltern, um sie in virtuellen Familientreffen und *Oldie-Chat-Groups* zu unterweisen.

Was die Jüngsten brauchen, sind gute Geräte und guter Service, leichter Zugang und viel Freiheit zu probieren. Was ihnen ideell wie materiell schaden würde, wären jede Zensur und Gängelung. Was gut oder böse, anständig oder gemein ist, lernen Menschen immer schon durch *Vorbilder*: in der Internet-Zeit nicht nur durch körperlich, sondern auch durch virtuell anwesende.

Umdenken *Oldies*! Nicht der Computer und das Internet rauben den Kindern Zeit und Phantasie zum Spielen. Das tat und tut das Medium Fernsehen, das *ihr* als Babysitter missbraucht. Multimedien stellen vielmehr diese Zeit wieder her und geben der Phantasie neue Räume. Für junge *Netizens* sind Internet und Computer *fun*. Bessere Lehrmeister als Spiel und Spaß gab es noch nie.

Die Glotze ist passiv, bestenfalls rezeptiv. Internet und Multimedia fördern und fordern, sind aktiv und kreativ. Sie fördern Lesen, Schreiben, Rechnen, Musik und Kunst. Sie fordern heraus zu analysieren, zu prüfen und Probleme zu lösen. Sie verführen zum Denken, zum Spinnen von Ideen, zu formulieren, zu gestalten, zu komponieren, Rollen zu spielen. Sie bilden. In der neuen Dimension Cyberspace gewinnen Kinder jene Freiräume zurück, die ihnen mit Lernmüll überfrachtete Abläufe

von Schulen - unvereinbar mit der Ächtung von Kinderarbeit - gestohlen haben. Im Netz werden Kinder wieder frei für sich selbst und soziale Kontakte: Die *grünen* Spielplätze früherer Zeiten finden ihre *virtuelle* Wiederkehr.

Auf diesen Spielplätzen lernen sie auch ganz von selbst, was sie für ihr Leben im Wissens-Zeitalter besonders gut brauchen können: *Teamfähigkeit* und *Fairness*. Wer sich an *Netiquette*, die Verkehrsregeln im Internet, nicht hält, fliegt raus aus den virtuellen Gemeinschaften. Wer der Aufforderung nicht folgt, wird *zugemailt*. Vor dieser modernen Form des Stubenarrests kapituliert jeder und jede. Denn wer möchte schon sprachlos bleiben.

*Kommunikationsrevolution?* Die Internet-Generation macht sie einfach, während die Baby-Boom-Generation der Eltern und Großeltern noch darüber diskutiert, ob und wie viel sie davon, von etwas, zulassen will, das sie schlicht nicht versteht.

### **Globale Wirtschaft**

Nur wenn Krieg war, wurde das Universum des einzelnen im *Agrarzeitalter* größer als die wenigen hundert Nachbarn in umliegenden Dörfern. Im *Industriezeitalter* wuchs diese eigene Welt auf Tausende entsprechend der technischen Reichweite und der bezahlbaren Kosten des Verkehrs. Im *Wissens-Zeitalter* wächst unser Universum auf Millionen von Zeitgenossen, da sie "alle" in unserer elektronischen Reichweite und ihrer Kosten sind. Eine Milliarde Menschen versammelt sich wohl um 2005 in einer einzigen elektronischen *Infotropolis*. Heute leben in *Tansania* noch 90 Prozent auf dem Land. Aber 2050 dürften 80 Prozent aller Erdbewohner in großen Städten (in anderen als heute) zu Hause sein. Was wird das für *Familie*, *Community* und *politische Ordnungen* bedeuten?

Ein Fünftel der *Kanadier* und die Hälfte aller *Griechen* leben außerhalb ihrer nationalen Territorien. Im und mit Hilfe des *Internet* können sie ihre *kulturelle Identität* besser pflegen als je zuvor. Das *Internet* als der Beginn des kulturellen Einheitsbreis? Im Gegenteil: Alte und neue "Stämme" haben Hochkonjunktur. *Global goes local. Local goes global.*

Eine *nationale* Wirtschaft lässt sich *national*, eine *globale* Wirtschaft *global* dort nieder, entwickelt, produziert und verkauft, wo sie die günstigsten Bedingungen findet. Eine globale Wirtschaft kennt in der Tat keine territorialen Loyalitäten. Sie *darf* keine kennen, wenn sie auf globalen Märkten erfolgreich sein soll. Das alte Bündnis zwischen Nationalstaat und Wirtschaft ist tot. Nicht nur Konzerne, jede Betriebsgröße vom Einzelnen als Selbstunternehmer an *kann* in der Welt moderner Kommunikationstechniken in schnellen, flexiblen, strategischen und taktischen Allianzen entwickeln, produzieren und Dienst leisten. Jede(r) *muss* aber auch global agieren, denn die Konkurrenz kennt ebenfalls keine Grenzen. Alle können unter den neuen Bedingungen hier leben und dort wirtschaften. Die Einheit Nationalstaat und Volkswirtschaft löst sich auf. Das gleiche steht der Einheit von Nationalstaat und Demokratie bevor. Rechts- und Sozialsysteme können nur durchgesetzt und finanziert werden, wo *der Staat* die volle Gewalt über die juristischen und natürlichen Personen hat, die auf "seinem" Territorium leben. Aber die obrigkeitliche Gewalt entgleitet den alten territorialen Mächten in einer mehr und mehr globalen Wirklichkeit. Die *neuen Standorte*, die zählen, werden mehr und mehr die *lokalen* und ihre (klein)*regionalen* Umgebungen. Die Regierungsform Demokratie, noch immer das kleinste Übel in der Herrschaft von Menschen über Menschen, wird in der globalen Wirklichkeit nur in Städten und Regionen zu organisieren sein - ganz sicher nicht in einem neuen Rom namens Brüssel oder New York. Nach der Ära des Nationalstaats bekommen nicht die noch größeren Gebilde Konjunktur, sondern *Städte*, *Regionen* und ihre selbst gewählten Zusammenschlüsse: *Konföderationen*.

### **Neue Wirklichkeiten**

Dass nur als *richtige Arbeit* zählt, für die es Geld gibt, diese fatale Gleichheit von Erwerbsarbeit haben und ein vollwertiges Mitglied der Gesellschaft sein, ist noch keine 200 Jahre alt. Zeit, diesen *eklektischen Materialismus* zu Grabe zu tragen.

Während für strukturelle Erwerbslosigkeit die falsche Politik des vermeintlichen sozialen Schutzes verantwortlich ist - der Stimmenkauf des Nordens -, wird die Verkürzung von Arbeit als dem Sinn des Lebens auf Erwerbsarbeit kulturell und technisch durch die neuen Wirklichkeiten überholt.

Nichts veranschaulicht das deutlicher als der Rollentausch zwischen Männern und Frauen, den unter anderem eine Studie der Unternehmensvereinigung "Institute of Directors" für Barclays Bank in England 1999 vorgelegt hat ([www.barclays.com](http://www.barclays.com)).

40 Prozent der befragten Frauen sehen schon heute in der Ehe keine Versorgung auf Lebenszeit mehr. Für 73 Prozent ist die volle Entfaltung im Erwerbsleben unabdingbar. Diese Position wird – so die Studie – um 2020 zur Norm geworden sein. Über die Hälfte der Familien werden dann Frauen als Hauptverdiener haben. Unterschiede in der Bezahlung von Männern und Frauen sind dann passé.

Studentinnen haben Studenten bei Studienabschlüssen in den zweiten Rang verwiesen: 1997 schloss sie zu 48 Prozent mit sehr gut oder gut ab, er mit 40. Sie studiert 66 Prozent häufiger als 1990, er nur 50. Sie wird immer häufiger Boss, er – auf dem Rückzug - Tele-Arbeiter (Prognose 2020: 20 % der Männer). Immer mehr Unternehmen ändern ihre Strukturen vor allem mit Rücksicht auf deren Kinderwünsche zu Gunsten der begehrten Frauen, die sich als flexibler, organisatorisch talentierter, kontaktfähiger und offener erweisen als Männer.

"Elternverträge" vor der Eheschließung oder vorm Kinderkriegen bilden dann nach Meinung von Chefvolkswirt Graeme Leach die Standardantwort auf die Regel Scheidung: Sie ordnen vorab und verbindlich, wie beide für die Kinder bis zur Volljährigkeit sorgen, wenn die Ehepartner sich trennen. Obwohl auch heute noch 80 Prozent die Hoffnung ausdrücken, dass die Ehe lebenslang halten möge, Sorge das allgemeine Wissen um die Regelmäßigkeit von Scheidungen (England wie Deutschland: 40 Prozent) für solche vorsorgliche Einsicht. Als besonders großen Trend der Einstellungsänderung zur Familie (in England!) sieht die Studie: Das Interesse der Kinder werde mehr und mehr in den Mittelpunkt gestellt, nicht mehr die Eigeninteressen der Partner.

Die Einfalt der Lebensläufe der Massenfallgruppe *Lohnarbeit* weicht der Vielfalt individueller *Lebensunternehmer* der Massen von Einzelnen. Ausbildung, Erwerbsleben und Ruhestand gliedern das Leben nicht mehr. Bildungsabschlüsse markieren nicht mehr das Ende des Lernens. Die akademische (Aus)Bildung garantiert weder Job noch höheres Einkommen mehr. Bildung und Fortbildung kommen als vielfältige Service zu ihren Kunden jeden Alters und jeden Anspruchs: Virtuell und physisch.

### **5. Neue Rollen, andere Finanzierung**

Die *Wege* zwischen Schülern, Kunden und Bürgern auf der einen, Lehrern, Verkäufern und Staat auf der anderen Seite kehren sich um: ihre *Rollen* auch. Im Industriezeitalter waren die Produzenten Könige - der *Staat* ihre Agentur. Im Wissens-Zeitalter wird die *Stadt* Diener des Kunden Bürger und die Bürgerin Kundin Königin.

Die Preise für Arbeit bilden sich wie für Produkte und Service auch nur noch durch ihren Marktwert für die Verbraucher. Nicht mehr durch Berufsbilder, Numerus Clausus, Handwerksordnungen, Entsenderichtlinien, Milchquoten oder Tarifverträge. Einziger *Arbeitgeber* ist der Kunde. Arbeits-

plätze, feste Anstellungen, Stellen - gar auf Lebenszeit - mutieren von der Regel zur exotischen Ausnahme.

Einfache, ungelernte Arbeit machen Maschinen. Diese und andere radikale Umbrüche führen nicht zu weniger, sondern zu *immer mehr Arbeit*. Allerdings nicht mehr nur für die privilegierten Regionen im Norden, sondern global: in unbegrenzter weltweiter Arbeitsteilung.

Am Wohlstand des Nordens und Westens teilnehmen, bedeutet im Wissens-Zeitalter für immer weniger Menschen des *Südens* und *Ostens*, auswandern zu müssen. Wir können diese Entwicklung abkürzen, indem wir ihnen schon heute Produkte und Dienste zu Marktpreisen abkaufen. Indem wir *Schutzzölle* und andere Aus-Grenzungen des Fortress North-West abschaffen.

Menschen, die zusammen leben, begegnen einander nicht mehr nur beim Frühstück, vor dem Schlafen gehen, wenn sie krank sind, am Wochenende oder im Urlaub. Menschen können sich um ihre Partner, ihre Kinder, ihre Alten, ihre Freunde, ihre Nächsten kümmern - *und* das nötige Geld verdienen. Partner können das alles zusammen oder abwechselnd tun. Leben "oder" Arbeiten sind dann keine "Alternativen" mehr, zwischen denen Mann und Frau sich für oder gegen sich oder die Seinen entscheiden muss. Mehr und mehr Menschen werden arbeiten, um zu leben, und nicht mehr leben, um zu arbeiten.

### **Die Familie lebt**

Die alte Großfamilie ist im Westen ausgestorben. Ihr Ableben wurde vom Umbruch der klerikalen Agrargesellschaft in die säkulare Industriegesellschaft ausgelöst und durch die politische Verstaatlichung von Nächstenliebe und sozialer Verantwortung in den uniformen, national sozialen Systemen beschleunigt vollendet.

Jedoch die Familie ist trotz Statistiken und Theorien über Anonymisierung und Single-Gesellschaft, Entsolidarisierung und Vereinzelung nicht tot. Sie bleibt Grundbaustein menschlicher Gemeinschaften. Die Familie sieht in alten und neuen Formen, in alten und neuen Kulturen einer großen Renaissance entgegen.

In Zukunft brauchen alte und neue Familien den Staat nicht mehr, der sie mit seiner *zivilen* Ehe anders, aber keineswegs *weniger* gängelt als früher die Kirche. Neue Gemeinschaften beruhen auf den freien Entscheidungen freier Bürger, wer mit wem wie lange und unter welchen Regeln zusammen leben und/oder für andere Verantwortung übernehmen will. Wahlverwandschaften treten an die Stelle von statischen Blutsbanden.

Eine neue soziale Moral des Zusammenlebens selbst gewählter Gemeinschaften lässt neue Formen von Common Sense entstehen. Einige wenige – essentielle - Werte für Bürgergesellschaften sind verbindlich für alle. Unter diesem Dach kooperieren und koexistieren dichtere und lockerere Wertegemeinschaften auf Zeit, auf Dauer und mehrfacher Mitgliedschaft.

Nach dem Ende der militärischen Organisation von Betrieben, Bildungseinrichtungen, Behörden, Institutionen und Unternehmen in ihrem Gleichschritt von hinein, in die Pause und nach Hause stehen Frauen, die Kinder haben, die gleichen Optionen an Lebensentscheidungen offen wie Männern. Sorge für Kinder und Pflegebedürftige können beide Geschlechter in Partnerschaften, Wahlverwandschaften und Nachbarschaften übernehmen, ganz oder teilweise als qualifizierten Service kaufen.

Sorge von Menschen für Menschen, vor allem persönliche und besonders vertrauensvolle Dienste von Menschen an Menschen leben auch in Zukunft von direkter physischer Zuwendung: *Virtuelle*

*Realitäten* ersetzen sie nicht, aber erleichtern und verbessern direkte Beziehung und Zuwendung zwischen Menschen in Dimensionen, die sich heute nur wenige vorstellen können.

### **Ausgaben besteuern**

In einer globalen Wirtschaft mit schnell wachsenden Zahlen von globalen Akteuren in allen Gesellschaften wird nicht mehr das *Einnehmen* besteuert werden (können), sondern das *Ausgeben*. Die heute wichtigste Steuer, die Lohn- und Einkommenssteuer, wird früher oder später wie alle von einer einzigen, neuen Steuer abgelöst, die bei allen *Ausgaben* fällig wird, beim Kauf von Dienstleistungen und Waren: eine *Konsumsteuer*.

Das verlangt allerdings von den *Mandarin* der *Demokratie* recht radikales Umdenken: von konservativen Sozialdemokraten und sozialdemokratischen Konservativen in allen Parteien, Kirchen, Verbänden, Gewerkschaften und Medien. Trotzdem werden sie eines Tages einsehen (müssen), daß die Millionen nicht nur unschädlich, sondern gemein-nützlich sind, solange sie auf Konten oder in anderer Form "nur herumliegen". Sie werden lernen (müssen), dass es in jeder Hinsicht besser ist, Steuern nur beim Ausgeben zu erheben und nur mit einem einzigem Satz für alle natürlichen und juristischen Personen. Um die 10 bis 20 Prozent sollten reichen. 15 Prozent von einer Million sind nach Adam Riese ohnedies mehr als 15 Prozent von Zehntausend. Steuerflucht wird dann so unnötig wie unmöglich.

### **Geordneter Rückzug der Politik**

"Den Gesetzen gehorchen wir alle nur deswegen, um frei sein zu können." Dreht man den Satz von *Marcus Tullius Cicero* um, gibt er den Maßstab für die Frage, welche (riesigen) Teile unserer heutigen Legalität illegitim sind. Ob Politiker "den Staat" - und damit sich selbst - aus den illegitimen Feldern jemals von sich aus zurück zögen, müssen wir nach allen Erfahrungen wohl verneinen. Die strukturellen Umbrüche auf dem Weg ins Wissens-Zeitalter erzwingen den Rückzug. Politiker beeinflussen, ob er schneller oder langsamer, verträglicher oder unverträglicher vor sich geht.

Das zwanzigste Jahrhundert vollendete im Westen die nahezu totale Befreiung der Menschen aus den alten Abhängigkeiten in paternalistischen oder autoritären Adels-, Kirchen-, und Familienstrukturen. Während die *alten* Abhängigkeiten plural und individuell waren, mal schlimmer, mal erträglicher, wurden die *neuen* vom demokratischen Rechts- und Sozialstaat immer lückenloser organisiert, unerträglicher ausgestaltet, anonym und totaler verwirklicht.

Der *Westen* wollte offensichtlich im *Kalten Krieg* gegen den *Osten* nicht bloß *wirtschaftlich* und *militärisch*, sondern auch *sozial* siegen. Die besonders *sozialen* Demokratien des *Nordens*, die ihr *Volksheim* besonders total betrieben, mussten lernen, dass sie dabei ihre Wirtschaften, die doch - wer sonst? - die Wohltaten finanzieren, ruinieren.

Der Rückzug der *totalen Zwangsfürsorge* von Politik und Staat, den der globale Umbruch erzwingt, macht auch die Grenzziehung zwischen drei Sektoren: Wirtschaft, Gesellschaft und Staat gegenstandslos. Die Trennung von Wirtschaft und Gesellschaft musste nur sein, wenn Kapital und Arbeit gegen einander oder sich gegenüber stehen sollten. Wer nicht einsehen will, dass wir unausweichlich am Ende dieser politischen Sackgasse nur umkehren können, an dem zieht die neue Zeit einfach vorbei.

## 6. Alles wird Dienstleistung

Wie viel neue mit Dienstleistungen oder mit den neuen Paketen *Produktdienste* und *Dienstprodukte* in Ausbildung, Versorgung, Entsorgung, Kommunikation, Transport, Verkehr, Gesundheit, anderen sozialen Diensten, Freizeit, Kunst, Unterhaltung und Sport dazu kommen, hängt davon ab, wie viele alte Hemmnisse wegfallen.

Am Anfang war der *Marktplatz*, nicht der *Arbeitsplatz*. Und zum Marktplatz müssen alle wieder hin. Vor allem geistig, wenn wir Erfolg über den Tag hinaus haben wollen. Wir müssen erkennen: Ein Geschäft ist nur gut, wenn jeder Partner zufrieden ist. Und vor Wettbewerb schützen uns im globalen Zeitalter weder Zölle noch Mindestlöhne, Ladenschluss oder Handwerksinnung.

*Ruinöser* Wettbewerb war schon immer dumm. Im globalen Dorf ist *Kooperation* erst recht viel erfolgreicher als Konfrontation. In Wahrheit gibt es nur den Kunden als einzigen *Arbeitgeber* und Geschäftspartner. Die Übrigen können uns nur dabei helfen, diesen Geschäftspartner zufrieden zu stellen - und das besser als andere. Im Wissens-Zeitalter wird der Kunde tatsächlich König, der Produzent wird *Dien(stleist)er*. Erfolgreich können nur kleine und große, Einzelne, Teams und Betriebe *Unternehmer* sein, die daran alles ausrichten. Die meiste Arbeit und die am besten bezahlte wird es dort geben, wo diese Maxime konsequent befolgt wird.

In der digitalen Wirtschaft steigen mit ihrem Wert die Kosten für Forschung und Entwicklung immer weiter an, während der Chip und das Softwarepaket immer billiger werden. Kennzeichen der neuen Branche ist gut und sehr gut bezahlte Arbeit. Noch immer haben wir eine erstklassige kulturelle und logistische Infrastruktur. Und noch immer haben wir viele gut und sehr gut (aus)gebildete Menschen. Es ist also eigentlich alles da für eine hoch moderne digitale Region. Europa kann auf einem hohen kulturellen Niveau, menschlich und wirtschaftlich, Speerspitze der Globalisierung sein. Wenn es denn nur will.

### **Das Ergebnis zählt**

Wissen wird *Rohstoff* Nummer 1. Lebenslange Bildung ist Trumpf. Die Grenzen zwischen Arbeit, Lernen und Freizeit verschwimmen. Unternehmerisch denken und handeln wird *das* Erfolgsrezept von Selbstunternehmern, Unternehmern und Managern. Der, die, das selbständige Klein- und Kleinstunternehmer und -unternehmen haben Konjunktur – innerhalb und außerhalb von Konzernen und Multis.

Der *Arbeitnehmer* kommt abhanden, die Angestelltengesellschaft auch. Ihnen folgen die Wissensarbeiter. Mit ganz speziellen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ohne das, was wir eine *Stelle* nennen. Der sozial und arbeitsrechtlich abgesicherte Arbeits-”Platz” auf Lebenszeit gerät zur exotischen Ausnahme. Warum starren alle nur auf den Wegfall von Sicherheit, statt auch auf den von Abhängigkeit zu achten?

Bezahlt wird für Arbeitsergebnisse, nicht mehr die am ”Platz” verbrachte Zeit: Geld, sehr gutes Geld gibt es für sehr gute Ergebnisse. Stückpreis statt Zeitlohn heißt die Devise. Wer von mehreren Aufträgen und Jobs verschiedener Auftraggeber lebt, ist nicht mehr von einem abhängig und vom Wegfall eines einzelnen nicht mehr gefährdet.

Viele Zwischenvorgesetzte braucht es nicht mehr, sondern Teams und Einzelarbeiter. Ihre Auftraggeber werden die einzelnen und Gruppen innerhalb und außerhalb des eigenen Betriebs für die gewünschte Qualität zum bestellten Termin bezahlen - statt Vorgesetzte für das Führen der

Truppe. Wie die Mitglieder der Teams am erzielten Preis für die gemeinsame Arbeit beteiligt sind, geht den internen und externen Auftraggeber nichts an.

Fazit: Globalisierung ändert die Struktur von Arbeit radikal. Potentiell werden alle Unternehmer, die ihr Wissen und Können auf den Marktständen des virtuellen Weltmarktplatzes immer wieder neu zu einem möglichst guten Preis verkaufen. Die *Geld-Kapitaleigner* werden hinter den *Wissens-Kapitaleignern* mehr herlaufen als umgekehrt. Denn Wissen ist knapp, nicht Geld.

### ***Schnelles Lernen entscheidet***

Wohlstand und Freiheit der Einzelnen hängen in Zukunft nicht mehr davon ab, was sie *einmal* gelernt haben - auf nationalen Scheinen verbriefte. Sondern wie schnell sie um- und dazu lernen, was global gefragt ist. In einer Zukunft mit immer schneller sinkender Halbwertszeit des Wissens kommt es auf nichts mehr an, als Kenntnisse und Fähigkeiten permanent zu erneuern. Globales Lehren und Lernen, *learning by doing* und Training entfalten sich selbst zu *Global Markets*.

Das neue Proletariat werden die sein, die da nicht mit kommen können oder wollen. Sie werden im globalen Dorf die soziale Aufgabe der lokalen Welten von Städten und Regionen, die ihre Aufgaben aus eigenen Einnahmen finanzieren.

Merkwürdige Welt. "Rechte" beklagen das stete Verschwinden von blutsverwandten (Groß)Familien und die Erosion deutschblütiger Definitionen von Staatsbürgerschaft. Und "Linke" beweinen die Auflösung der staatlichen Zwangsfürsorge. Dabei sollten sich alle über das Ende von "Rassen" und "Klassen" freuen. Weil ihm die Einkehr des Menschlichen folgt.

### ***Emanzipation von unten***

Immer mehr *Frauen* entscheiden sich für ein Leben, das *sie selbst* gestalten. Die Entwicklung hat viele Väter und Mütter. Für reversibel sollten sie auch religiöse Gegner nicht halten. Schon gar nicht mehr im Wissens-Zeitalter. Denn die neue Zeit hält auch neue Chancen für die Gemeinschaften von Menschen bereit. *Gleicher als morgen* waren sie wohl noch nie: die Chancen des Zusammenseins ohne Ansehen von Geschlecht, Kultur, Religion, Rassen oder Ethnien. Darüber sollten die erneuerten alten Konflikte nicht hinweg täuschen. Negative Identitäten können *von oben* nur gewaltsam *unterdrückt* werden. Konstruktiv *überwunden* werden sie nur durch die Emanzipation *von unten*.

Dabei geht es in der kleinsten Gemeinschaft, der Partnerschaft von Zweien, nicht mehr um lebenslängliche, legale oder wilde, um verschieden- oder gleichgeschlechtliche Ehe. Wer bleibt mit wem wie lange zusammen, wie geht es zivilisiert auseinander, sind - bei Lichte betrachtet - die realen Fragen. Im Zeitkult lebenslanger Jugend werden wir als Erwachsene eher einstufen, wer sein lebenslanges Glück mit einem einzigen Partner gegen realistischere Wünsche tauscht. Im Leben eines Menschen, das sich bei Frauen der statistischen Erwartung nach auf Hundert und bei Männern auf Neunzig hin bewegt, muss es die wirklich ganz große Liebe sein, die sechzig oder siebzig Jahre halten soll. Sicher wird es die auch morgen geben, aber die Regel wird sie wie heute wohl nicht sein.

Langfristige Bindungen wird es deshalb nicht etwa weniger geben. Umgekehrt wird eher ein Schuh daraus. Immer mehr Menschen werden sich souverän zusammen tun, für einander Verantwortung übernehmen, weil Tabus alter Gesellschaften ihre Gültigkeit verlieren. Immer mehr werden frei entscheiden, wie wer mit wem welchen Lebensabschnitt verbringen will. Solche Entscheidungen werden revidierbar sein. In der Pluralität von Partnerschaften werden Kinder früh erfahren, daß der Wechsel in Bindungen und Beziehungen ihrer Mütter und Väter ehrlicher ist und nicht die

Vertreibung aus dem Paradies bedeutet. Je normaler freies Zusammenleben wird, frei vereinbartes und frei verantwortetes, desto verlässlicher, langlebiger und stabiler werden die Partnerschaften.

Partnerschaften mit und ohne Kinder werden sich zu größeren Gemeinschaften zusammenfinden zu praktische Nachbarschaften, kleinen und ganz großen Wertegemeinschaften: Klein oder groß an *Dichte* der geteilten Wertevorstellungen, klein und groß an *Zahl* der Menschen. Die neue Großfamilie ist die frei gewählte Wahlverwandtschaft. Den Verwandten wird es freistehen, auf lang oder kurz, intensiv oder informell, mit oder ohne verbindliche Pflichten dabei zu sein, mehreren Familien anzugehören, für und in der Familie zu arbeiten. Sorge für Kinder, Alte und Kranke kehrt aus anonymen Anstalten nach Hause zurück.

### **Heimkehr und Aufbruch**

Aber nicht nur für Kinder und Kranke gibt es wieder ein zu Hause. Immer mehr Menschen werden immer länger auch mit ihrer Arbeit aus anonymen Anstalten Heimkehr halten. Wissensarbeit kann gut und besser teilweise oder ganz daheim oder um die Ecke getan werden. Dann wird das Pseudofamilienleben in den TV-Seifenopern, dieser neuen Gattung des Heimatfilms, dem Wettbewerb der Realität des echten Lebens in den lebendigen Familien der neuen Wahlverwandtschaften ausgesetzt.

Aber nicht nur arbeiten werden die meisten zu Hause oder in fußläufiger Nähe können, sondern auch lernen. Hausarbeit hat sich vom unbezahlten und ungeehrten Frauenschicksal in High-tec-Wohn-und-Garten-Landschaften verwandelt, die jedes Kind verbal steuern kann. Wahlverwandten können ihren Neigungen nachgehen, lernen *und* ihr Ein- und Auskommen verdienen. Aber die Menschen werden nicht nur viel älter, sie haben auch viel mehr *Freizeit*, als die Lebens-Arbeits-und-Bildungs-Zeiten früheren Generationen je erlaubten. Arbeitszeit und Freizeit werden zu den ausgestorbenen Worten in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts zählen. Die Masse wird so leben wie früher der vermögende Adel, mit Robotern statt Lakaien? Ja. Nicht immer, aber immer öfter.

Für eine Lebensqualität, die sich von unserer viel positiver unterscheiden wird als die heutige von der unserer Großeltern, werden unsere Urenkel nicht die Hälfte unserer Lebenszeit arbeiten *müssen*. Sie werden viel Zeit für Dinge verwenden können, die wir vielleicht auch gerne getan hätten. Grenzen wird es für die Vielfalt ihrer Neigungen und Wünsche kaum geben. Ein *goldenes Zeitalter*? Vieles spricht dafür.

Mit dem Beginn des Vogel-Gezwitschers aufstehen, mit seinem Aussetzen ins Bett gehen. Jäger, Sammler und Bauern brauchten und hatten keine andere Uhr. Der kasernierte Fabrikbetrieb veränderte den Rhythmus durch die Nachtschicht. Heute sind Menschenkohorten in Arbeit und Freizeit quer durch Zeitzonen unterwegs. Die einheitlichen Zeiten von Arbeit, (Aus)Bildung, Ferien, Tages- und Wochenabläufen lösen sich auf.

Viele Dienste müssen dann rund um die Uhr zur Verfügung stehen. Sie können das, denn fast immer macht das im Wissens-Zeitalter moderne Technik. In den neuen Gemeinschaften setzt sie *Zeit, Kräfte und Sinne* frei, sich um die *Seinen* und *Nächsten* zu kümmern, auch um solche die darauf angewiesen sind. Den Skeptikern fehlt nicht nur der Optimismus, sich das vorzustellen. Ihnen verstellt ihre eigene *rein materielle Sicht*, die sie verkehrter Weise Anderen unterstellen, selbst die Perspektive dafür, was in den neuen Gemeinschaften der Bürgergesellschaft Menschen möglich wird: In den verschiedenen Abschnitten ihres Lebens das eine Mal mehr Wert auf mehr Zeit und das andere Mal auf mehr Geld zu legen.

### **Wiederentdeckung der Gemeinschaft**

Das Thema Gemeinschaft wird (wieder) entdeckt. Das *Ich* ist keine *Gemeinschaft*. Aber nur aus *Ichs* können welche gebildet werden. Die *Familie* bleibt die Kernzelle jeder menschlichen Gemeinschaft. Dass frei gewählte Familien, *Wahlverwandtschaften*, die alte(n) *Familienbande(n)* ergänzen, überlagern und ablösen, ändert nichts daran, dass in solchen kleinen Gemeinschaften der erste und vornehmste Ort für die *Verantwortung der Einzelnen* liegt. Gemeinschaften und Gesellschaften sind nicht möglich, wo die Einzelnen untereinander *ignorant* sind, als Ganzheit aber von Religion oder Politik *solidarisch* organisiert werden könnten. Wer's nicht glaubt, lerne *Wohlfahrtseinrichtungen* von innen kennen – was ich niemandem wünsche, wäre er oder sie auf solche Hilfe für sich selbst angewiesen. Horribile dictu: Die Rehabilitierung der *Sekundärtugenden* steht an, ohne deren Moral keine *Menschenrechte* zu verwirklichen sind.

Die politische Aufgabe: Eine *neue Aufgabenteilung* zwischen *dem Privaten, dem Öffentlichen und dem Politischen*. Entwerfen wir zusammen mit aufgeschlossenen Bürgern und ihren Gemeinschaften einen *neuen Vertrag* zwischen dem Volk und seinen nur auf Zeit *Abgeordneten*, zwischen *Bürgergesellschaft* und *Politik*.

Zeitgenossen, die wie ich ein positives Zukunftsbild zeichnen, warnen vor einer Gefahr. In der digitalen Wirklichkeit würde sich *Transparenz* gegen *Privacy* wenden. Jeder und jede könne jede und jeden ausspionieren. Das ist technisch schon heute bis zu einem hohen Grad möglich. Solche Warnungen sind sicher ernst zu nehmen. Obwohl der Blick in Nachmittagsprogramme von öffentlich-rechtlichen wie privaten Fernsehkanälen eher den Eindruck vermittelt, als ob die Leute heute nichts dringender öffentlich darzubieten wünschen als gerade ihre privatesten und intimsten Dinge. Mittel- und langfristig mache ich mir keine Sorgen. Was an Möglichkeiten elektronischer Sicherheit durch *Encryptologie* sich schon heute abzeichnet, wird es Einzelnen und ihren Gemeinschaften leicht machen, *Privacy* und *Intimacy* gegen alle Angriffe selbst zu schützen.

### **Zeitsouveränität und Mobilität**

Inzwischen ist der Schutz vor den Spähgierigen aller Arten unter auch noch so einleuchtenden Vorwänden – wie etwa Krieg gegen Drogen oder Steuerflucht – ein wunderbares Thema für die Freunde der Freiheit. Im späten Wohlfahrtsstaat wird es außer ihnen keinen radikalen Wächter der Freiheit geben.

Nirgendwo wird deutlicher als in den Möglichkeiten vieler neuer und alter Gemeinschaften, wie sehr die elektronischen Technologien und Techniken die natürlichen Verbündeten der Idee der Freiheit sind. *Digitale Kommunikation kennt keine Grenzen von Zeit und Raum*. Private Beziehungen können ebenso wie Kunst, Musik und Wissenschaften, Entwicklung, Produktion, Service und Handel jeden Tag in unbegrenzter Arbeitsteilung entlang der Zeitzonen 24 Stunden lang stattfinden.

Am Ende des *Agrarzeitalters* zogen Massen von Menschen in die *Städte* und wurden *dörfliche Städter* – die Geburtsstunde der Laubenpieper und Schrebergärtner. Im späten *Industriezeitalter* zogen immer mehr vom Fließband in Büros: *Städtische Städter* verbringen oft täglich gleich viel Zeit im Stau wie zu Hause.

Im *Wissens-Zeitalter* fahren wir nicht mehr – jedenfalls nicht mehr täglich und schon gar nicht gleichzeitig – ins Büro oder den Betrieb. In Familien und anderen Gemeinschaften verbringen wir unsere Tage wieder gemeinsam. Wir arbeiten überhaupt oder oft zu Hause - oder um die Ecke. Unsere Kinder fahren nicht zu entfernten Schulen. Die Trainer kommen physisch und online zu

ihren jüngsten Kunden nach Hause und/oder in die frei gewählte Lerngemeinschaft im Viertel. Wir werden nach und nach *Urban Villagers*, städtische Dörfler.

*Physisch* werden die Menschen wieder sesshafter, geselliger und gemeinschaftlicher: Lokalität ist der Zwilling von *Globalität*. *Virtuell* werden wir wieder *Nomaden*: In *Cyberspace* gibt es für Gedankenreisen, Netzgemeinschaften und *Economic Coopetition* keine Grenzen. Im Wissens-Zeitalter sind nicht mehr nur die *Gedanken* frei, sondern auch *Informationen* und *Wissen*.

Die Zahl der *Informationen* nimmt exponential zu, während ihre Halbwertszeiten linear abnehmen. Damit *Informationen* für uns Menschen nutzbar und nützlich werden, musste dieser Rohstoff schon immer und auch in Zukunft zu *Wissen* veredelt werden. Im Wissens-Zeitalter brauchen wir viel mehr – aber ganz andere – Lehrer und viel mehr – aber ganz andere – *Wissensagenturen* denn je: Und *alle* brauchen sie *lebenslang*.

### **Wissensarbeiter als Lebensunternehmer und Selbstvermarkter**

Einfache - "ungelernte" - Arbeit war zu keiner Zeit eine viel versprechende Art, sein Leben zu meistern. Aber wer damit zufrieden war, konnte sich so - wenn auch mehr schlecht als recht - über die Runden retten. Dieses Los war leider auch "vererblich": Kinder hatten wenig Chancen, sich aus solchen Milieus zu befreien. Es sei denn, sie zogen eine *staatliche oder kirchliche Uniform* an. Im Wissens-Zeitalter wird wenig anspruchsvolle, gering qualifizierte, körperlich anstrengende, gefährliche und monotone Arbeit nicht mehr von *Menschen*, sondern von *Maschinen* gemacht: in entwickelten Regionen der Welt "morgen", in sich entwickelnden "übermorgen".

Der Prototyp des Wissens-Zeitalters ist *Wissensarbeiter als Lebensunternehmer und Selbstvermarkter*. Viele werden so ihre eigenen *Wissensunternehmer* in vollem Wortsinn: nicht notwendiger Weise von Anfang an oder immer. Je nachdem, in welcher *Phase* ihres *Unternehmens Leben* sie welche Prioritäten setzen, können sich Männer und Frauen mehr oder weniger von ihrer Arbeit durch andere Wissensunternehmer Teile ihres Unternehmens durch deren Dienste abnehmen lassen: gegen Geld und/oder auf Gegenseitigkeit. Aber in *jeder Lebensphase* braucht jede Tätigkeit immer wenigstens ein Minimum an ständiger Erneuerung des Wissens und Könnens: lebenslanges Lernen.

Sicher ist für die neue *Kultur von Selbständigkeit* am Besten gerüstet, wer sachlich, sozial und kulturell auf jeden nur denkbaren Lebensverlauf vorbereitet wird.

Viele kleine und kleinste *Wissensunternehmer* bewältigen den Wechsel von Arbeit, Leben und Lernen in flexiblen Netzwerken, die sie selbst mit Hilfe moderner Technik organisieren und steuern. Andere nehmen dafür die Dienste einer Vielfalt von neuen *Agenturen, Maklern und Mittlern* in Anspruch. Die Branche *Leiharbeit* bleibt nicht auf *niedrige* Dienste beschränkt: Sie umfasst alle Qualifikationsstufen. Wer das Auftragsrisiko lieber der *Leihfirma* oder dem *Personalleasing* überlässt, wird auch Spitzenverdienste freischaffenden Kollegen überlassen müssen. In den eigenen Netzen und in *Künstleragenturen* oder im *Full-Service-Center* dieses Typs von *Facility-Management* wird vor allem auch dafür gesorgt, dass das Wissen und Können der Wissensarbeiter nicht veraltet und weiter entwickelt wird.

Wo auch in Großbetrieben kein *Zeitlohn* an einzelne mehr bezahlt wird, sondern *Stückpreise* an autonome Teams, braucht es neue Gewerkschaften und *Sozialagenturen*. Für die neuen Mitglieder und Klienten verhandeln sie mit dem internen und externen Auftraggeber die Konditionen, beraten und vermitteln *life-long-learning*. Gleichzeitig sind sie Gesprächspartner und Vertreter in *Netzwerken gleicher Standards*: Firmen, Städte, Regionen, Staaten, Staatenverbände sowie deren grenzenlose Abkommen vereinbaren gleiche Standards für Qualifikationen (Zertifikate),

Kostentransparenz, Öko- und Qualitäts-Auditing. In gleicher Weise entsteht eine Vielfalt von Angeboten der *Vorsorge* für die Wechselfälle des Lebens oder gewollte Pausen.

## 7. Neue Formen von Lernen und Lernen lernen

Zur Philosophie und zum Lebensstil des Lebensunternehmers führt das zu Hause heute ebenso nicht wie Schule, Lehre oder Hochschule. Genau das müssen ganz neue Formen von *Lernen* und *Lernen-Lernen* aber leisten, wenn kommende Generationen gut auf ihre Lebenswirklichkeit vorbereitet sein sollen. So groß die Herausforderung der radikalen Abkehr von der Mentalität der *Angestellten-gesellschaft* auch ist, schon in unserer heutigen Wirklichkeit steckt mehr vom unausweichlichen Wandel, als die Verantwortlichen oft (selbst) wahrnehmen (können).

*Als Greg Miller und sein Freund die Firma Tenadar Software gründeten, waren beide noch keine 10 Jahre alt. Ihre Firma bietet Software für Kinder von Kindern, unter anderem eigene, hoch anspruchsvolle Spiele. Kids als erfolgreiche Firmen-Gründer sind in amerikanischen TV-News so wenig selten wie auf Fach-Messen.*

Wenn heute Acht- bis Zehn-Jährige eine *Homepage* für den persönlichen Auftritt oder den der Firma auf dem *Marktplatz Internet* professionell gestalten, ist das dann jene *Kinder-Arbeit*, die in unseren Breiten nun schon lange als geächtet gilt? Für den *Job* akzeptiert der Markt heute gern Preise von 500 Dollar aufwärts: Ein schönes Zubrot zum Taschengeld, selbst für sehr verwöhnte Kids. Das Beispiel kann uns eine Idee von einem Trend vermitteln, der die Auflösung der alten, scharfen Grenzen zwischen unseren gewohnten *Lebens-Alters-Abschnitten* zur Folge haben wird.

Kinder wachsen heute mit *Technologien* auf, die ihren Eltern fremd und ihren Großeltern unheimlich sind. Noch bevor sie in (Vor)Schulen Lesen und Schreiben lernen, beherrschen sie *Spiel-Computer* und *Computer-Spiele*. Wenn sie nicht ohnedies schon am Familien-PC mit ihren *Net-Pets* E-mails wechseln. In den Ferien werden die Kids zu Oma und Opa Single geschickt, denen sie dann beibringen, wie das mit der neuen Art von Briefe-Schreiben, *Oldies-Networks* und *virtuellen Familien-Treffen* geht.

*Kleine* Kinder lernen Sprachen *spielend* leicht. Selbst *Sprach-Begabte* haben es später schwerer - nicht nur, auch wegen des *Gleichschritts* mit weniger Begabten. So wird die Chance von mehreren "Muttersprachen" verschenkt. Ähnliches gilt für das Lernen aller anderen Schlüsselqualifikationen. *Sprache(n)*, *Bewegung*, *Mathematik*, *Musik*, *Raum*, *Empathie* und *Emotion* machen nach *Howard Gardner* aus Boston zusammen *Intelligenz* aus. In mehreren Sprachen lesen, rechnen, schreiben, denken und *reden* (nicht nur *sprechen*) können: *Verstehen* und *empfinden*, wie in anderen Kulturen gearbeitet, gekocht, gegessen, gelacht, musiziert und getanzt wird. Das sind *Schlüssel-Qualifikationen* und *Kultur-Techniken* im *Wissens-Zeitalter*. Niemand kann sie leichter lernen als kleine Kinder.

Viele haben es erfahren oder beobachtet: Wer sich selbst nur schlecht *verkauft*, hat das Nachsehen gegenüber Konkurrenten, deren sonstiges Können bloß vergleichbar oder gar schlechter ist. Kommunikation können ist nicht der Fokus von Lernplänen. Sich mit anderen sprachlich und sozial verständigen können, ist keine Kategorie von Lernplänen oder der Lehrerbildung.

### **Fördern statt verwöhnen**

Kinder und Jugendliche werden kurioser Weise möglichst lange von der *wirklichen* Welt ferngehalten. Wer unter so *klinischen* Bedingungen aufwächst, fängt jeden Husten ein. *Fordern* statt

*verwöhnen* ist angesagt. Dazu muss kein Nichtschwimmer vom 10-Meterturm ins Wasser geworfen werden. Neue Lehrer braucht das Land: andere und mehr als heute. Niemand weiß das besser als die guten Lehrer selbst. Trainer, Tutoren und Coaches müssen sie sein lernen. Das Fachliche ändert sich erstens sowieso permanent und schnell. Zweitens gehört reines Fachwissen nicht in menschliche, sondern in *elektronische Gehirne* gestopft. Aus ihnen rufen es Schüler und Lehrer ab. Gewusst wo und wie ist dem stupiden Auswendig-büffeln-und-wieder-herbeten überlegen. Vor allem auch im späteren, wirklichen Leben.

Unsere Schulen sind *der* Widerspruch par excellence zur Ächtung der *Kinderarbeit*. Schule erleben sie exakt als die *Qual* und den *Stress*, die das Verbot von *Kinderarbeit* ihnen ersparen soll. Schulzeiten richten sich nicht nach höchst verschiedenen Biorhythmen von Kindern, sondern nach der Arbeitszeit von Lehrern, ohne sich auch um deren Biorhythmen zu scheren. Schulen sind wie Industriearbeit noch immer im *militärischen Gleichschritt* und in Jahrgängen organisiert. Niemand denkt über diese geistige Abstammung nach. Wir sind es so gewohnt. Wir beklagen nur die Folgen.

Für Kinder hat solche *Ordnung* nie Sinn gemacht. Jetzt kommt ihnen die *Kommunikationsrevolution* zu Hilfe. Viele - wenn nicht alle - denkbaren Fertigkeiten und jede Art Wissen kann bis zu einem hohen Grad in (schon bald) zahlreichen und vielfältigen (Aus)Bildungsangeboten von *Multimediaanbietern* erworben werden. Prüfungen und Zertifikate werden so für Jeden und Jede global zugänglich. Auch dort, wo es weit und breit außer Gegend, wirklicher Armut oder "Unterentwicklung" so gar nichts gibt.

Aufs *Lernen* kommt es an, nicht aufs *Lehren*. Aus Lehrern werden deshalb Tutoren, Trainer und Coaches. Von ihnen braucht es mehr und nicht weniger als heute. Die Logik digitaler Netze spricht dafür, dass Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Alte und Behinderte nicht mehr zu Lehrern in Gebäude gehen müssen. (Aus)Bildung und *neue* Lehrer kommen zu ihnen - virtuell und physisch. Exkursionen und Praktika gehören in diesem oder jenem ausgewählten Fall hinzu. *Learning by doing* und *doing by learning* mischen sich: *Spielend lernen* durch *Lernspiele* mit hoch und hoch qualifizierten Trainern, den neuen Lehrern, in der Krabbelphase. Job-Besuche und *Job-Spielen*. *Spiel-Jobben* in neuen Unternehmen, bei Eltern und Wahlverwandten: Sie *be-greifen* in Spiel- und Lerngruppen gemischte und getrennte Zonen von Arbeit, Freizeit und Leben - real und virtuell. Sie eignen sich die *Kulturtechniken* ihrer Zeit an - vor allem auch Teamfähigkeit. So erfahren und erwerben sie *Sozialkompetenz*.

### **Online- Kontakt plus face-to-face Kommunikation**

Von Medienkompetenz ist nur viel die Rede und Schreibe. Das Wort Teamkompetenz führen zwar alle Unternehmensberater und Trendgurus in ihrem Berufsvokabular. Aber außer in wenigen, sehr modernen Firmen ist das alles noch nicht anzutreffen. Lernen mit Multimedia steigert Leistungen von Spitzenschülern beim *kreativen Schreiben* durchschnittlich um 10 Prozent, die von schwachen Schülern um 30 Prozent. In Mathematik verdoppelt und verdreifacht der Einsatz von Multimedia den Erfolg. Bei allen erhöhen sie den Spaß am Lernen. Lehrer erleben ihre neue Rolle als Trainer *einfacher* und *anspruchsvoller* zugleich. Alle können besser recherchieren, üben und präsentieren.

Die Hälfte unseres Wissens nehmen wir durch *Bilder*, bloß zehn Prozent durch *Lesen* auf. (Hoch)Schulgebäude braucht es daher in Zukunft nur noch für *Klausuren*, *Prüfungen* oder absolute *Spezialitäten*. *Lernen* ist *online multimedial* viel leichter. Jeder und Jede kann Zeitpunkt, Tempo und Intensität selbst bestimmen, dem persönlichen Lernstil allein und zusammen mit anderen nachgehen, die Lernphasen mit dem eigenen Biorhythmus in Übereinstimmung bringen, ebenso wie mit seinen und ihren sozialen Neigungen und Notwendigkeiten.

Der *online-Kontakt* zu Tutor und Professor ist für beide Seiten bequem und schnell, ohne gegenseitig beider *Zeitsouveränität* zu beeinträchtigen. Es wird nur noch wenige Jahre dauern, bis Lernende aller Arten sich ihre höchst persönlichen *Lernmenüs* aus den Angeboten beliebig vieler und ganz unterschiedlicher Schulen, Betriebe und Universitäten zusammenstellen können. Gleichzeitig wird die technische Ausstattung, die dazu für den guten Internet-Zugang notwendig ist, immer kleiner, einfacher und billiger.

## 8. Wettbewerb auf dem Bildungsmarkt

Politik und Staat, die ja doch nicht vom Umverteilen lassen können, sollten dann wenigstens in die Zukunft investieren. Allen Lernwilligen den Zugang zum Netz von klein an technisch zu ermöglichen und pädagogisch zu erleichtern, ist der beste Weg. Dass dabei auch die subventioniert würden, die es mit Hilfe ihrer Eltern oder Wahlverwandten auch ohne schafften, ist billiger, als eine Bürokratie (als ABM-Maßnahme) mit der Verwaltung der Bedürftigkeit zu betrauen.

Alles wird probiert, wenn dafür der Weg frei gegeben wird: Der Königsweg heißt hier wie oft Wettbewerb auf freien Märkten von Lernen, Wissen und Können. Politik muss den Weg frei machen für Angebote aller Art. Bildungspolitik wäre auf Jahre hinaus gut beschäftigt, den geordneten Rückzug des Staates aus einem Feld durchzuführen, das viel zu wichtig für kommende Generationen ist, um es weiter Laien der Qualifikationen für das Wissens-Zeitalter auszuliefern. Den Zugang zu allen Angeboten freier Märkte für Schlüsselqualifikationen aller Qualitätsstufen wird in der neuen Bildungswelt eine andere, moderne Sozialpolitik gewährleisten: Durch Bildungsgutscheine für die erste Stufe der Schlüsselqualifikationen - bis zum frühen (Teil)Einstieg ins Erwerbsleben und durch Subvention der Kredite für weitere Bausteine des lebenslangen Lernens.

Warum staatlich veranstaltete Bildung den Bildungsalltag und das Denken so sehr dominiert, ist den meisten Beteiligten nicht mehr bewusst als den uninteressierten. Dabei liegt das alles so lange noch gar nicht zurück. Das Bildungsmonopol lag lange bei der Kirche, bevor die bürgerlichen Revolutionen dem Klerus diese Domäne entrissen. Doch nur der Anfang vom Ende der Bündnisse von Thron und Altar war gemacht. Nach 1945 ging in Deutschland West das Bündnis zwischen Schule und Militär zu Ende, in Deutschland Ost 1989. Nach 2000 kehrt Bildung dorthin zurück, wo sie immer stattfand, wenn sie mehr war als Drill. In die Familien - alte und neue. Und Ausbildung kehrt dorthin zurück, wo sie immer am erfolgreichsten war: in die alte und neue Wirtschaft.

Herzensbildung - *horribile dictu* unter den rationalistischen Epigonen der Aufklärung - erfährt der Mensch, solange er noch keinen Kindergarten und keine Schule von innen erlebt, keine Lehre angetreten und keine Massenuniversität ertragen hat. Gut war es immer, wenn er dort auf Menschen traf, die konstruktiv fortsetzten, was Eltern, Verwandte, Nachbarn und Freunde in die Eleven gepflanzt hatten. Herzensbildung war übrigens nie eine Frage des Standes und Geldbeutels, daher als Gegenstand für Sozialingenieure ohne Belang. Gute – warum haben wir das engagierte zu nennen? - Lehrer, vorzugsweise in Zwergschulen, und Pfarrer, vorzugsweise in Zwerggemeinden, konnten da oft helfen, wenn es zu Hause nicht oder nicht immer zum Besten stand. Sozialarbeit? Ein eigenes Thema und hier schon deshalb keine Antwort, weil immer *ex post*.

Gemeinsinn wird auch dort am wirkungsvollsten, wo er schon im Kindesalter als selbstverständlicher Bestandteil des Lebens erfahren wird. Common Sense wird in Bildungseinrichtungen ebenso erlebt oder nicht wie im Erwerbsleben und überall, wo es auf das Zusammenwirken von Menschen ankommt. Daß Schulen heute davon kaum geprägt sind, fängt schon damit an, daß sie dem Staat gehören: Und damit so wie öffentliche Verkehrsmittel jedenfalls nicht den Schülern. Man gebe also die Schule in die Verantwortung und zum Eigentum der Gemeinschaften von Eltern, Schülern und

Lehrern, zur Schule der eigenen und freien Wahl. Was Eltern, Schüler, Lehrlinge und Studenten selbst wählen und bezahlen, hat einen anderen Wert als das, was ihnen zugewiesen wird und wozu man sie kommandiert. Kostenlose Bildungsgüter mutierten immer noch zu bildungslosen Güterkosten.

### ***Jenseits der Rasenmäherpädagogik***

Wer anders als der Board of Trustees aus den eben Genannten wäre besser geeignet, den Vorstand ihrer Schule - auf Zeit - zu bestellen und bei allen wichtigen Angelegenheiten, die über den Tagesbetrieb hinaus gehen, sich selbst das letzte Wort vor zu behalten? Wo bleibt da Bildungspolitik? In erster Linie da, wo sie hin gehört: außen vor. Zweitens ist Bildung auch in der Bürgergesellschaft selbstverständlich dem gleichen Recht für alle zu unterwerfen. Schulen - religiös oder nicht - dürfen weder Gewalt noch Intoleranz predigen. Begabungen jeder Art muss drittens ihre Startchance finden können - mit Gutscheinen aus Steuern, wo der freie Zugang sonst versperrt bliebe. Mit dem Fortschreiten der Kommunikations-Revolution im Einsatz von immer neuen Möglichkeiten werden wir lernen, dass fast alles, was wir heute als Behinderung einstufen, spezielle Begabungen sind. Denn die Rasenmäherpädagogik gleicher Ergebnisse fördert keine Benachteiligten, sondern benachteiligt alle Geförderten.

Doch den wichtigsten Beitrag zum Wissen und Können für das Wissens-Zeitalter werden alle langfristig angelegten, lokal, regional und global agierenden Unternehmen selbst leisten (müssen). Denn ihr Erfolg hängt im neuen Zeitalter in erster Linie davon ab, welches Potential von Wissens-Kapitaleignern sie für sich gewinnen können: Eine Attraktion an kultureller Infrastruktur, mit der sie einen wichtigen Wettbewerb um die Besten führen, schaffen ihre Bedingungen für die permanente Qualifizierung und Attraktion der Wissenskapitalisten.

### ***Der Wissensarbeiter***

Einfache, ungelernte und technisch komplizierte Arbeit wird morgen nur noch von intelligenten Maschinen getan. Da "alle", die große Masse, Wissensarbeiter - "Kopfarbeitern" - werden, werden "Handarbeiter" hoch bezahlt.

Wo Geisteskraft wichtiger ist als Muskeln, bleibt kein Platz mehr für die unterschiedliche Entlohnung nach Chromosomen.

Neue Energie steht überall und jederzeit zu stetig fallenden Preisen zur Verfügung. Klima wird da als Leistungsbarriere irrelevant, wo Klimatechnologien gute Arbeitsbedingungen ohne ökologische Sorgen schafft.

2020 können sich "alle" in den entwickelten Teilen der Welt einen sehr viel höheren Lebensstandard als heute leisten, weil sie mit eigenen Maschinen, die jede(r) einsetzen kann, das Nötige verdienen.

In elektronischen Netzen unterhalten Kunden und Firmen einen interaktiven Dauerkontakt. Damit dies "alle" tun, werden die Anbieter von Lösungen "allen" die dafür notwendige Hard- und Software schenken und/oder sie für den Empfang von Werbung direkt bezahlen.

Da bald "alle" Wirtschaft und der meiste Handel im Netz stattfinden, haben auch "alle" Zugang zum Wissen der Zeit: technisch und kulturell. Denn die Kulturtechniken der Zeit lernen die Kinder im Kontakt mit anderen Kindern selbst. Für das nötige Gerät der jungen und jüngsten Kunden sorgt der Eigensinn von Wirtschaft und Politik, Familien und anderen Gemeinschaften in Gemeinsinn selbst.

Was zum allgemeinen Lebensstandard nötig ist, wird in einer globalen und digitalen Wirtschaft schon deshalb für immer mehr – "alle" – erschwinglich, weil die Frage, was wie viel kosten darf, modernes Marketing in interaktiven Netzen beim Kunden ermittelt - und nicht mehr die Ingenieure vorgeben.

Das Arbeiten in Netzwerken prägt zuerst neue Strukturen des Wirtschaftens, indem kleine und kleinste Unternehmen oder Strukturen intern und extern die (Strukturen der) Großbetriebe ablösen. Der gleiche Prozess erfasst die korrespondierenden Großorganisationen des auslaufenden Industriezeitalters: Banken, Versicherungen, Verbände, Bildungseinrichtungen und Staaten. An die Stelle der Wohlfahrtsstaaten treten die Städte und (kleinen) Regionen, deren Abkommen und Bünde weltweit oder für (große) Regionen einerseits, neue Familien, Nachbarschaften, kleine und große Gemeinschaften der Bürgergesellschaft andererseits. Sie bilden die kulturellen Orte des Sozialen und Politischen: Einer modernen Demokratie, die über kurz oder lang, mit vielen oder wenigen Rückschlägen ganz einfach deshalb Weltstandard werden muss, weil alle alles von ihr wissen (können).

Wissens-Arbeiter gestalten ihren persönlichen Mix von Lernen und Arbeit, Familie und Freizeit selbst. Ihr Verhältnis zu denen, für die sie arbeiten, ist das zu Partnern und Kunden. Das ist etwas ganz anderes als bei Industriearbeitern, die ihrer sozialen Sicherheit alles unterordnen (müssen).

Wissen wird das eigentliche Kapital, sagen viele. Doch dann sollte niemand glauben, man könnte mit Wissensarbeitern so umgehen wie mit Industriearbeitern. Sie werden schlicht nicht akzeptieren, dass sie Steuern, Beiträge und andere Abgaben für ihre eigene Vorsorge an Systeme zahlen müssen, die sie nicht selbst ausgewählt haben. Im Internetzeitalter kann sich aber mit den Wissensarbeitern zum ersten Mal auch die große Zahl jenem Zwang entziehen, ohne den die alten Zwangssysteme per se nicht zu finanzieren sind. In der globalen Ökonomie reicht es dazu, die Wissensarbeit, das Wirtschaften virtuell woanders zu betreiben. Physisches Auswandern ist nicht mehr notwendig, um den Steuereintreibern zu entgehen.

### ***Vom Charme der Vielfalt***

Für eine Übergangszeit bietet sich vielleicht an, jeden und jede gesetzlich zu verpflichten, die eigene Vorsorge nach eigener Wahl, aber in ausreichender Höhe zu treffen. Späteren Generationen wird auch dieser Bevormundungsgrad nicht mehr einleuchten. Das einzige soziale Netz des postmodernen Staats wird deshalb ziemlich sicher eines Tages lokal verankert und virtuell organisiert die Stadtbürgerschaft sein.

Wolfram Engels, der viel zu früh verstorbene Ökonom ohne die Scheuklappen seiner Zunft, kommentierte in seiner Kolumne in der Wirtschaftswoche 1992 eine Nürnberger Landkarte aus dem Mittelalter: "Das Jagdgebiet war anders abgegrenzt als das Marktrecht und dieses anders als das Kirchen- oder Steuerrecht. Das gibt es heute nur noch dort, wo die Natur keine andere Wahl lässt – die Grenzen eines Abwasserverbandes können sich nicht mit denen eines Wasserversorgungsverbandes decken." Die Vorstellung, die Grenzen müssten für alles und jedes identisch oder unter einem Dache sein, sei die Idee des Nationalstaats. Sachlich begründet sei sie nicht. Der Charme der europäischen Idee sei, dass es unterschiedliche Grenzen für Unterschiedliches gebe(n) könne. Hoffen wir, dass sich darauf bald jemand besinnt.

Vom Wissens-Zeitalter dürfen wir biblische Bilder machen. Blinde werden sehen, Taube hören und Stumme sprechen. Die meisten, die wir heute Behinderte nennen, stellen sich als extreme Begabungen heraus. Der zynische Satz, irgend etwas könne jeder, verwandelt sich in die schöne

Wahrheit: Jede(r) kann etwas Wertvolles zu Gemeinschaften von Menschen, ihren Bedürfnissen und Wünschen beitragen. Genbiologie, Biotechnik und die elektronischen Kommunikationstechnologien bringen uns dem durch die Medizin von morgen in großen Schritten näher. Die kulturellen Folgen solchen Wissens und Könnens sind revolutionär gut. Wer geistig der Kommunikation mit anderen Menschen gewachsen ist, nimmt am Leben in den menschlichen Gemeinschaften teil. Körperliche Gebrechen schließen nur mehr vom entsprechenden körperlichen Mitmachen aus, nicht vom Dabei sein und Miterleben. Langfristig bleibt auch das nicht das letzte Wort, wenn wir gelernt haben, mit der Manipulation von Genen verantwortlich umzugehen.

Soziale Grundausrüstungen in Form von geldlosen Diensten erweisen sich morgen sowohl als menschenwürdiger wie als ökonomisch billiger – effektiver – denn jedes Sozialsystem, das auf den bisherigen bürokratischen: menschenunwürdigen und ineffizienten staatlichen und halbstaatlichen Einrichtungen aufbaute. Wie spartanisch oder komfortabel diese geldlosen Angebote des Wohnens, Kleidens und Ernährens sein, mit wie viel und wie wenig Gegenleistungen sie verknüpft werden, wird bei den Trägern des Sozialstaats von morgen – den Städten und Gemeinden – unterschiedlich, oft radikal verschieden sein. Diese und andere Unterschiede der Profile von Städten und Gemeinden wie ihrer Konföderationen prägen ihren Wettbewerb um die Bürger(innen), die sie haben wollen. Ja: Die kulturellen Landkarten werden bunter, uneinheitlicher – verschiedener. Was den Sozialreaktionären, die verharmlosend Strukturkonservative genannt zu werden pflegen, als sozialer Rückschritt erscheint, ist kulturell – zivilisatorisch – ein Fortschritt. Denn die Menschen sind schließlich auch verschieden. Nur vor dem (Ordnungs)Recht (von Regeln) sind sie gleich. Die Mehrzahl von Individualismus ist Pluralismus.

Regen-Urwälder werden morgen nicht mehr sterben, sondern wieder wachsen, weil sie die besseren (Roh)Stoffe für die Medizin und die pharmazeutische Wirtschaft liefern, als sie künstlich in chemischen Labors hergestellt werden können. Ausgestorbene Arten werden genbiologisch und gentechnisch rekonstruiert und wieder heimisch angesiedelt. Nanotechnologie birgt revolutionäre Synergien von Kultur und Natur. Moderne Städtearchitektur vereint dann Landschafts- und Naturpflege zum Bau von ländlicher Urbanität. Symbiosen von städtischem und ländlichem Leben werden durch die Wiedervereinigung der getrennten Zonen von Arbeit, Wohnen und Freizeit erleichtert. Die Menschen des Wissens-Zeitalters werden städtische Dörfler und dörfliche Städter – sesshafter als zuvor, weil vieles vor ihrer Tür geht, virtuell wieder Nomaden, die sie als Touristen ja heute schon sind.

## 9. Transparenz, Kooperation und Fortschrittsdynamik

Die *soziale Kontrolle*, das Wissen um das Leben der anderen, nimmt wohl unausweichlich und unumkehrbar so sehr zu, dass es vielen von uns heute unheimlich ist und unzumutbar erscheint. Doch die Entwicklung der elektronischen Kommunikation und des virtuellen Wirtschaftens kann nur zu einer gläsernen Welt führen. Die Option, sich dieser allgemeinen Transparenz zu entziehen, werden nicht mehr wahrnehmen (wollen), als es heute Eremiten gibt. Wahrscheinlich müssen und werden sich die Menschen daran einfach nur gewöhnen. Die Jüngsten wachsen damit auf und werden unsere Angst später belächeln. Doch das beschreibt mehr das Vordergründige. In einer transparenten Welt ordnen sich die Macht- und Tauschverhältnisse neu: zugunsten der Bürger(innen) und der Kund(inn)en. Als überlegen in der Ordnung des Zusammenlebens und Wirtschaftens erweist sich die intelligenteste Form von Wettbewerb: Kooperation.

Der größte Teil der bisher traditionell unbezahlten Arbeit in Familien und Nachbarschaften wandert in die Wirtschaft und verdoppelt ihr Potential. Alle kriegen Dienstboten für alles? Ja: Aber nicht –

genauer: nur sehr wenige – in Gestalt von Menschen, sondern von intelligenten Maschinen. Von Maschinen, die für uns unsichtbar und unmerklich miteinander vernetzt sind. Die vor allem die den meisten Leuten lästige Hausarbeit und Hilfsdienste für andere praktisch zur Gänze übernehmen.

Die Technologien und Techniken des *Wissens-Zeitalters* sind von zwei großen Trends geprägt. Fast alles, was Menschen brauchen und wünschen, kann von intelligenten Maschinen gemacht und getan werden. Die Maschinen ihrerseits werden immer mehr an den genial einfachen und einfach genialen Lösungen der Natur ausgerichtet und ihr abgelascht. Solche Maschinen "verstehen" uns Menschen: Nicht mehr wir müssen sie verstehen und bedienen können. So entsteht eine Weltzivilisation, in der (fast) alle Menschen ihr Ein- und Auskommen von Maschinen erwirtschaften lassen können: Oder überdurchschnittlich hohe Preise durch persönliche Dienste für andere erzielen. Was wir heute als soziales Minimum einstufen, war 1950 der Wohlstand zufriedener Facharbeiter. So wird es 2050 mit dem Wohlstand der oberen Mittelschicht von heute sein.

Weder der vierte serbische Krieg noch der auf dem indischen Kontinent oder die sogenannten Bürgerkriege in Afrika sind Beweise gegen den weiteren Fortschritt der menschlichen Zivilisation. Noch können Bananen- und sonstige Handelskriege, nationaler, europäischer oder amerikanischer Protektionismus die Ausbreitung des globalen Dorfes in seinen lokalen Welten verhindern. Rückfälle waren und bleiben in der Geschichte der Menschheit ganz im Gegenteil Beweise für ihre unaufhaltsame Dynamik, seit unsere Vorfahren von den Urwäldern in die Savannen ausgewandert sind.

Der Zugang zum Wissen der Zeit ist in der Phase von Internet I noch recht holprig und überfordert leicht die Geduld vieler. Doch ob wir mehr diesen Zugang benutzen oder die alten Wege des Lesens von Büchern und physischen Besuchens von Orten und Veranstaltungen, führt zum gleichen Ergebnis, sofern wir uns nur unsere Erkenntnisse nicht von einer Seite, welcher auch immer, vorfertigen lassen. Sofern wir den Rohstoff Information selbst zu Wissen veredeln. Alles spricht für eine Zukunft voll von neuen, großen Chancen. Wir müssen sie nur ergreifen.



Jürgen Oelkers

## 7. *Bildungspolitik und gesellschaftliche Entwicklung*

### 1. **Zur Ausgangssituation: Bildung als Investition**

Mein Ausgangspunkt ist die Behauptung, Bildung sei "Investition in die Zukunft". Die gegenwärtige Diskussion dieser Idee verfährt wesentlich pauschal und etatistisch: Die Bildung als solche diene der Standortsicherung, und dies sei nur dann der Fall, wenn staatliche Schulen für Bildung sorgen. Ausgeschlossen wird, dass es andere Möglichkeiten geben könnte, zugleich wird behauptet, dass die gegebene die beste Möglichkeit sei. Das ist im Kern paradox, weil die "beste" Möglichkeit nur durch Vergleich zustandekommen kann, der im Bildungsbereich weder wirklich besteht noch gesucht wird. Die beste soll die einzige Möglichkeit sein, vor allem dies ist das Ergebnis der Schulentwicklung im 19. Jahrhundert (Tyack, 1974). Aber erst die Wahl zwischen verschiedenen Möglichkeiten würde die Annahme plausibel machen, mit der staatlichen Bildung nicht einfach die "Investition in die Zukunft", sondern die lohnende Investition vor Augen zu haben.

Damit setze ich voraus, dass nicht jede Bildung eine gute Investition in die Zukunft ist und sein kann. Es gibt auch schlechte, ungeeignete, unpassende oder zukunftswidrige Investitionen, die sich sämtlich als "Bildung" ausgeben und öffentlich darstellen können, ohne dass die bloße Redeweise über eine Garantie oder auch nur eine Wahrscheinlichkeit des Gelingens verfügen würde. Der Ausdruck "Bildung" ist nicht geschützt, so dass er letztlich jede Zukunft bezeichnen kann. Das mit "Bildung" verknüpfte, oft sanfte, auf Ansprüche bezogene und nicht von den Kosten her kalkulierte Assoziationsfeld signalisiert immer Güte, während man nicht jede Qualität "Bildung" nennen kann, die sich am Ende zeigt. Die Investition ist mit Resultaten verbunden, über die nicht einfach das Vertrauen entscheiden kann. Wie entsteht dann aber lohnende Bildung? Und wie unterscheidet man das Lohnende vom Nicht-Lohnenden, wenn alles, was mit "Bildung" verknüpft wird, gut klingt?

Dass Bildung sich auf Zukunft bezieht, ist trivial, weil die Ergebnisse von Bildungsprozessen nicht in der Gegenwart auftreten können, in der sie stattfinden. Bildung ist in dieser trivialen Hinsicht immer zukunftsbezogen, entsprechend unsicher ist sie und im Ergebnis schwer vorhersehbar. Daher muss ausgeschlossen werden, dass die Zukunft, was immer sie ausmachen wird, sich in irgendeiner strikten Weise auf die Bildung bezieht, die ihr gilt. Bildung kann ja gegenüber der Zukunft immer nur Vergangenheit sein, was auch so zu verstehen ist, dass ständig neue Probleme auftreten, die alte Lösungen entwerten oder gar obsolet erscheinen lassen. In diesem Sinne ist Bildung immer eine unsichere Zukunftsbearbeitung. "Sicher" sind höchstens die Prognosen in staatlichen Lehrplänen, die, obgleich sie kaum benutzt werden, immer genau sagen können, was das Ergebnis sein wird. Die

Frage ist dann, was die am wenigsten unsichere Prognose ausmacht, über die, um den Preis der Zukunft, nicht ideologisch entschieden werden kann.

Der Ausdruck "Investition" ist nicht mehr so trivial. Bildung nämlich ist nicht nur im Ergebnis unsicher, sondern zugleich teuer. Die dafür vorliegenden Daten sind eindrücklich: Die öffentlichen Bildungsausgaben in der Schweiz stiegen von 14,4 Milliarden Franken im Jahr 1980 (berechnet zu Preisen von 1996) auf knapp 21 Milliarden Franken<sup>1</sup> im Jahre 1992, das entspricht einer Erhöhung um nahezu 42% in zwölf Jahren. Seitdem sind die Ausgaben konstant, aber konstant hoch. Die Zäsur im Wachstum trat zwei bis drei Jahre nach dem Zeitpunkt ein, an dem die öffentlichen Bildungsausgaben einen zunehmend grösseren Anteil am Bruttoinlandprodukt beanspruchten. Das BIP stagniert seit 1990, also stagnieren auch die Bildungsausgaben, aber auf einem historisch beispiellosen Niveau. Die Schweiz gibt 5,6% des BIP für Bildungszwecke aus, etwa gleich viel wie Frankreich oder Oesterreich, erheblich mehr als Deutschland und Italien<sup>2</sup> und weniger nur im Vergleich mit den skandinavischen Ländern<sup>3</sup>.

Noch aufschlussreicher ist der Anteil der Bildungsausgaben an den gesamten öffentlichen Ausgaben. Die Schweiz hält hier im globalen Vergleich den höchsten Anteil überhaupt<sup>4</sup>. Was noch hinzugerechnet werden muss, sind die privaten Investitionen, über die allerdings zu wenig statistisch Haltbares bekannt ist. Immerhin liegen einige Zahlen vor. Der Nettobetrag, den die schweizerischen Unternehmen in einem Jahr für die Lehrlingsausbildung ausgeben, wird auf etwa 1,7 Milliarden Franken<sup>5</sup> geschätzt. Angaben über die privaten Ausgaben im Bereich der Fort- und Weiterbildung liegen gesamthaft nicht vor, aber sie können nicht gering sein. Die öffentlichen Bildungsausgaben pro Jahr und pro Kopf der Bevölkerung betragen derzeit 2'950 Franken, der Höchstwert von 3000 Franken im Jahre 1992 hat sich also stabilisiert, und dies über fast zehn Jahre ohne nennenswertes Controlling. Nachbarländer mit tieferem BIP investieren mehr öffentliche Ausgaben pro Kopf, jedoch nicht im Bildungsbereich. Hier liegt die Schweiz hinter den Vereinigten Staaten klar an der Spitze (Bildungsindikatoren 1999, S. 20ff.). Nicht erfasst sind die privaten Investitionen, also das, was Eltern oder Unternehmen für laufende Bildungsanstrengungen ausgeben. Empirische Studien zeigen eine hohe und zunehmende Bereitschaft aller Akteure, in Bildung jedwelcher Art zu investieren (Helberger/Palamides, 1992), in der Schweiz in einer Gesamtdimension<sup>6</sup> von geschätzt mehr als 30 Milliarden Franken pro Jahr.

Lohnt sich diese im Vergleich gewaltige Investition? Muss sie gar gesteigert werden? Und wie wird sie angemessen verteilt? Fragen dieser Art lassen sich nur beantworten, wenn man weiss und näher bestimmt hat, worauf sich die Investitionen in Zukunft beziehen sollen. Welche Bildung kann so teuer sein, dass die Ausgaben sogar noch wachsen? Fragt man die

Lehrkräfte der allgemeinbildenden Schulen<sup>7</sup>, dann ist eigentlich schon die Frage verpönt, weil Bildung als Selbstzweck verstanden wird, in den nicht genug investiert werden kann. Hohe

<sup>1</sup> Genau 20,7 Milliarden Franken. Die Angaben im Folgenden nach: Bildungsindikatoren Schweiz 1999.

<sup>2</sup> Deren Anteil liegt bei 4,5% des BIP.

<sup>3</sup> Etwa 6,5% des BIP für öffentliche Bildungsausgaben.

<sup>4</sup> Er liegt bei knapp unter 15%. Deutschland investiert im Vergleich nur knapp 9% der öffentlichen Ausgaben für Bildungsausgaben. Die Kantone der Schweiz geben, bei grossen Unterschieden, durchschnittlich 17,9% ihres Volkseinkommens für Bildungszwecke aus. Der reichste Kanton - Zug - gibt am wenigsten für Bildung aus.

<sup>5</sup> Oder 0,5% des BIP.

<sup>6</sup> Privat wie öffentlich.

<sup>7</sup> Das gilt für die Lehrkräfte an Berufsschulen nicht in vergleichbarer Weise. Sie sind gehalten, auf Veränderungen in ihrem Ausbildungsfeld unmittelbar zu reagieren, weil sie das Feld vor sich sehen und es nicht als *nachträgliche* Grösse betrachten können.

Investitionen erzeugen immer den Eindruck von Knappheit, weil Wachstum Differenzierung mit sich bringt, Grenzen der Differenzierung aber nicht abzusehen sind und so für die Einzelaufgabe immer zu wenig vorhanden ist. Es kann daher nie genug sein. Das erklärt die Flut von Forderungen nach Öffnung der Bildungssysteme in den Reformen der siebziger Jahre. Da es keinen Grenznutzenwert gibt, ist Sättigung ausgeschlossen, mindestens solange, wie die Abschlüsse und Patente, die das Bildungssystem vergibt, ihren Wert behalten.

In diesem Sinne kann "Schulentwicklung" immer nur weitergetrieben werden, während auch von der öffentlichen Hand nur dann investiert wird, wenn sich lohnende Resultate zeigen. Zwischen "lohnenden" und "nicht-lohnenden" Resultaten zu unterscheiden, ist im Falle der Bildung besonders schwierig, weil das dafür zur Verfügung stehende System kein Produkt verkauft und nicht auf Gewinn oder Verlust eingestellt ist. Das Bildungssystem verteilt letztlich Berechtigungen, die einen annähernd gleichen Gegenwert "Bildung" nicht verlangen, weil die Bestimmung der Qualität mit der Berechtigung gegeben ist. Das System verfährt selektiv und nur im Blick darauf qualitativ. Aber dann stellt sich umso mehr die Frage, welche Bildung die Investition lohnt und welche nicht. Die Frage muss vor dem Hintergrund spezifischer Systemmentalitäten verstanden werden, welche die öffentliche Rhetorik auf ihrer Seite wissen. "Bildung" wird als wesentlich moralisches Anliegen mit reformpädagogischem Hintergrund verstanden, und das macht die Diskussion schwierig.

## 2. Einige mentale Probleme mit "Bildungsreformen"

Die Zukunft der Bildung wartet nicht auf Beiträge wie diesen, sie ist immer schon definiert, durch Programme und Formeln der Schulentwicklung, die Innovation, Veränderung und Modernisierung auf ihre Fahnen geschrieben haben. Diese Programme bestimmen öffentliche Wahrnehmung, Fortschrittsbewusstsein und so - mindestens in Teilen - auch Bildungspolitik. Formeln wie "vernetztes Denken", "Lernlandschaften", "Sozialkompetenz", "Schlüsselqualifikationen", "entdeckendes Lernen" oder die Bildung des "unverschulerten Kopfes" finden unmittelbar Zustimmung, weil damit moderner, kindgerechter Unterricht konzipiert werden kann, der sich, wie oft gesagt wird, endlich auf zukunftsfähige Konzepte bezieht und so eine lohnende Investition darstellt. Aber natürlich sind es nur Formeln, also Sprachregelungen, die nichts oder nur sehr Spekulatives über die tatsächliche Praxis aussagen. Es sind keine Prognosen; die Formeln sollen Zustimmung erzeugen, sie sind ungeeignet, eine Vorstellung von dem zu entwickeln, was tatsächlich geschieht und auch nur geschehen kann.

Ein wesentliches Problem ist die pädagogische Mentalität, die aus guten Absichten aufgebaut ist, ohne Distanz zuzulassen. Die Reflexion zielt auf Konsens, nicht auf Kritik, und sie ist nicht offen für empirische Korrekturen. Die Überzeugungen sollen möglichst fest sein, was nur dann der Fall ist, wenn die Erfahrung nicht zur fortlaufenden Korrektur eingesetzt wird. Der Zugang ist idealistisch, die Erfahrung soll der Idee folgen, nicht umgekehrt die Idee der Erfahrung. In den pädagogischen Überzeugungen spielen Kausalannahmen eine zentrale Rolle. Die Sprache ist genetivisch und unterstellt reale Wirkungen. Daher sind es keine Hypothesen mit falliblem Ausgang, sondern Gewissheiten, etwa wenn gesagt wird - ich wähle populäre Diskursformeln -, Schüler lernen "vernetztes Denken" in "Lernlandschaften", sie bilden in schulischen Gemeinschaften "Sozialkompetenz" heraus oder entwickeln im fachübergreifenden Unterricht "Schlüsselqualifikationen".

Aber Schüler lernen nicht deswegen "vernetztes Denken", weil sie sich in "Lernlandschaften" "bewegen". Überwiegend bewegen sie sich auch nicht in Lernlandschaften, sondern werden in Gruppen unterrichtet und dies eher unbeweglich. Die Gruppen verlangen vielfältige

Verhaltensweisen, konventionelle und unkonventionelle, aber es entsteht nicht eine Grösse “Sozialkompetenz”, nur weil die Lerngruppe “Gemeinschaft” genannt wird. Warum sind dann aber die Formeln so überzeugend? Man kann nicht von der Sprache auf die Realität schliessen, aber die Sprache der Reform erlaubt genau das, die Gleichsetzung von Behauptung und Wirklichkeit. Wer diese Strategie beherrscht, hat es leicht, Plausibilitäten herzustellen, weil eine unabhängige Kontrolle der Behauptungen weder vorgesehen ist noch angestrebt wird. Die tatsächliche Praxis ist nicht durchsichtig, aber sie sieht in der Darstellung gut aus.

Der Alltag der Lehrkräfte ist demgegenüber wesentlich anders verfasst. Er ist weder linear noch summativ, sondern verlangt gerade im Hinblick auf “Sozialkompetenz”, was immer der Ausdruck genau bezeichnen mag, hohe Toleranz gegenüber Stressfaktoren, etwa

- Umgang mit konstanten und nicht lösbaren Dilemmas,
- wiederholte Appelle mit mässigen Effekten,
- eine je besonnene Reaktion auf moralische Zumutungen,
- die mühsame Balance des moralischen Vorbildes,
- das notorische Erinnern an die einmal gesetzten Regeln,
- das ständige Verletzen der eigenen Überzeugungen oder
- das Abschleifen der Erwartungen.

Die Probleme stellen sich nicht nacheinander und mit prioritärer Ordnung, sondern gehäuft und gleichzeitig. Lösungen sind oft occasionell, sie beruhigen die Probleme, aber bringen sie nicht zum Verschwinden. Der Modus der Problembearbeitung ist die rasche Reaktion, die knappe Zeiten voraussetzt; es ist unklar, wie angesichts solcher Handlungsrealitäten “Kompetenzen” für alle entstehen sollen.

Schon die Erwartung ist auffällig, sie geht wie selbstverständlich davon aus, dass die Zielgrösse nicht teilbar und also auch nicht individualisierbar ist, während Individualisierung gerade angestrebt wird. Aber “Schlüsselqualifikationen”, “Sozialkompetenz” oder “vernetztes Denken” sollen alle Schüler und dies möglichst gleich lernen, so wie sie ihre Fächer nicht individuell betrachten oder ihre Aufgaben nicht nach Bedürfnis erledigen. Reflexionswirksam sind Elemente eines bestimmten Jargons, der animieren und beruhigen soll, aber zugleich den Blick auf die wirklichen Verhältnisse verstellt, Schulen intransparent macht und damit den Freiraum der Lehrkräfte schützt. Der Freiraum ist nicht einfach die Uebersetzung von Jargon in Praxis, aber unabhängig von der Sprache, mit der sie reflektiert werden, sind die Handlungen der Lehrkräfte nicht.

Eine Leitkategorie der Reflexion ist “Lernen”, oft unterschieden und mindestens in der Primarschule getrennt von “Wissen” (Oelkers, 2000). Schüler, die oft “Kinder” genannt werden, sollen lernen, möglichst unter Berücksichtigung ihrer “Motivation”. Der Begriff “Lernen” ist in der heutigen Reformdiskussion besetzt mit Ausdrücken wie “selbständig” oder “eigenverantwortlich”, wobei der Lernprozess auffällig vage bestimmt wird. Selbständigkeit kann sich abnutzen und Eigenverantwortlichkeit kann zur Last werden, beides lässt sich mit neuen Aufgaben erneuern, so dass mit hohen Schwankungen zu rechnen ist. Es ist aber ausgeschlossen, dass der gesamte Prozess von einer gleichbleibenden Motivationslage bestimmt wird, nur weil das den Erwartungen der Lehrkräfte entsprechen soll.. Zudem ist “Lernen”, wenn darunter etwas Gehaltvolles verstanden

werden soll, keine normative und keine Grösse an sich. Erfolg oder Misserfolg zeigen sich in der Tätigkeit am Objekt und nicht in der blossen Erwartung, während die starke Diskursrolle von "Lernen" wesentlich auf Erwartungen zurückgeht.

Wichtiger ist noch, dass "Lernen" vielfach unabhängig von Habitualisierung konzipiert wird. Ohne die Uebertragung von Lernen in wie immer dauerhafte Gewohnheit könnte aber von Lernerfolg keine Rede sein. Ohne Habitualisierung wäre das Vergessen kaum zu begrenzen, während die Problemlösung wesentlich davon abhängig ist, welche Kompetenzen akut zur Verfügung stehen. Sie verlangen ein persönliches Repertoire, das nicht auf mühsame Rückerinnerung warten kann. Lernsituationen, die aus sich heraus unvergesslich sind, können nur als seltene und dabei nicht unbedingt schulische Grössen angesehen werden. Merkwürdigerweise ist Habitualisierung in den Lernbereichen Sport und Musik unbestritten, während sie in den Leistungsfächern der Schule mindestens im Primarbereich wieder eher ein Tabu darstellt. Man lernt aber Perfektion zum Beispiel im schriftlichen Ausdruck nur, wenn man ständig schreibt, Stil im Schreiben ist auch oder wesentlich ein Übungsphänomen und nicht einfach eines der "intrinsischen" Motivation, die bekanntlich eine sehr launische Grösse sein kann. Die Erwartung aber zielt sehr stark auf die Reformoptionen "Selbstständigkeit" und "Eigenverantwortlichkeit" ab, die "intrinsische" Motivation voraussetzen, freilich nur als Konzept und nicht zugleich als Praxis.

Damit verbunden ist ein generelles Problem: Die Lernerfahrung der Schüler wird nicht bilanziert, sondern antizipiert, und dies mit Gewissheiten, die vorher festlegen, was das Ergebnis sein wird. Mindestens verführt die indikativische Sprache<sup>8</sup> dazu, das Resultat mit dem Ziel gleichzusetzen, unabhängig von der Frage, ob und wie die Ziele erreicht wurden. Das schulische Lernen<sup>9</sup> ist ein oft sehr fragiler Prozess, den vieles stören oder ablenken kann, ohne dass die Lehrkraft je alle Fäden in der Hand halten würde. Gerade der Verweis auf "selbständiges Lernen" erhöht die Anfälligkeit. Das kann oft im Blick auf die einzelne Lernsituation sehr produktiv sein, aber die Zielerreichung ist dann auch viel schwieriger, weil sehr individuelle Lernzeiten und -tempi kalkuliert werden müssen. Es steht dann noch weniger fest, was am Ende das Resultat sein wird, während doch gemeinsame Lernziele erreicht werden müssen. Nicht "Lernen" ist die letzte Grösse, sondern die Bewältigung von Lernaufgaben, die nicht beliebig individualisiert werden können und dürfen. Der Ausbildungszweck ist nicht einfach der Schüler selbst, der nicht zur Schule zu gehen bräuchte, sollte er nur das "Lernen lernen".

Am Beispiel gesagt: Mit Hausaufgaben, einem der unverwechselbaren Markenzeichen von Schule, machen Eltern und Schüler bekanntlich sehr unterschiedliche Erfahrungen. Staueffekte ergeben sich vor allem, weil die Aufgaben auf den Fachegoismus reagieren und unkoordiniert gestellt werden. Entscheidend für meine These zur Schulentwicklung ist, dass diese und ähnliche Erfahrungen nicht kommuniziert werden. Nicht nur ziehen Lehrkräfte keine Bilanzen über Erfolg und Misserfolg, sie legen auch kaum Wert auf echtes Feedback, also auf die ungeschminkte Schilderung dessen, was ihre Abnehmer oder Kunden mit der Schule erleben. "Hausaufgaben" sind einfach eine kalkulierte Belastung, die nirgendwo verrechnet wird, wohl aber getragen werden muss. Viele Lehrkräfte kommen nicht auf den Gedanken, dass Eltern mitbelastet sind, Familienzeit verplant wird und noch keine Hausaufgabe gelöst, geschweige denn richtig gelöst ist, wenn Kinder gelernt haben, den Zeitpunkt der Hausaufgaben selber zu bestimmen. Wenn sie Schwierigkeiten mit einzelnen Aufgaben haben, wenden sie sich an ihre Eltern, weil sie ja richtige Lösungen abgeben wollen und müssen.

<sup>8</sup> Die Kinder *lernen* die Kulturfertigkeiten, nicht *sollen* sie lernen.

<sup>9</sup> Zu unterscheiden von anderen Orten oder Sektoren; oft nimmt die Verwendung von Lernpsychologie auf die Besonderheit des *Lernortes* keine Rücksicht und legt dann spezielle Illusionen nahe.

Es ist nie untersucht worden, wieviel Zeit Eltern auf diese Weise in den Unterricht investieren, der ja Vorankommen voraussetzen und also darauf vertrauen muss, dass regelmässig richtige Hausaufgaben angefertigt werden, unabhängig davon, wie dies geschieht. Der Profit wird stillschweigend entgegengenommen. Das gilt auch für die weiterführenden Schulen: wir haben keine Daten, wieviel Geld von privater Seite investiert wird, um Maturität oder Berufsschulabschluss zu garantieren. Das geschieht unkommentiert und unauffällig, aber sichert wie selbstverständlich den Erfolg, der offiziell der Schule zugeschrieben wird. Nur was sie tut oder nicht tut, erscheint als Investition in die Zukunft, während offenbar von einer unbekannt hohen Gesamtinvestition ausgegangen werden muss, die wesentlich auf Vertrauen basiert und nur schwache Kontrollen einfordert. Zugleich schwächt die Sicht auf die Resultate das Vertrauen ab und erhöht die Kritik, weil der Jargon leicht zu entlarven ist, wenn erst einmal eine Differenz zwischen Sprache und Wirklichkeit aufgebaut ist.

Im jetzigen System soll der Aufbau dieser Differenz möglichst verhindert werden. Wenn es Kommunikationen zwischen Lehrkräften, Eltern und Schüler gibt, dann über spezielle Probleme des Unterrichts, nicht über generelle Erfahrungen der Schule. Sie wird nicht als Quasi-Unternehmen verstanden, das regelmässig Bilanz ziehen und diese öffentlich kommunizieren muss, auch um den Preis von Nachteilen. Das gilt allgemein, im Zeitalter von Chats und globaler Kommunikation

- verzichten Schulen auf regelmässiges und für sie folgenreiches Feedback,
- lernen nicht oder nur zufällig von den Erfahrungen ihrer Klienten und Abnehmer,
- können die tatsächlichen Lerneffekte nicht zur Korrektur ihrer Programme einsetzen
- und sind angewiesen auf einen Jargon, der schon im Duktus verbietet nachzufragen.

Die Erfahrungen mit Schule können nicht einfach nur positiv sein, aber angesichts der Anstrengungen und der Unklarheit der Wirkungen muss genau das vorausgesetzt werden. Gerade der Jargon der gegenwärtigen Reform verstärkt die Positivierung der Erwartungen, "Leitbilder" oder "Schulprofile" sind in praxi keine fortlaufenden Selbstkorrekturen, die erfahrungsnah operieren würden, sondern Hochglanz-Stilisierungen ausschliesslich der besten Absichten. Die Anstrengungen, also die persönlichen Aufwendungen der Lehrkräfte wie der Schüler, haben keinen geregelten Return, vor allem weil die Belohnungen und so die symbolische Macht einseitig verteilt sind.

Kritik ist wie Lob Feedback. Der pädagogische Jargon befördert eher das Selbstlob und so Intransparenz. Auch die besten Absichten müssen nicht auf Gegenliebe stossen, es muss die Schüler nicht interessieren, was für die Lehrer höchste Bedeutung hat, zum Beispiel "Sozialkompetenz" oder "Lernlandschaften", die zum "vernetzten Denken" führen. Wer von sich glaubt, alles zum Wohle der Schüler zu tun und dann aber ignorante Schüler erlebt, die an sich abprallen lassen, was in ihrem Sinne und zu ihrem Wohl geschehen soll, ist schnell indigniert, wenn die Tätigkeit lediglich über diese Sicherheit verfügt. Professionell ist das nicht, aber es ist kein Zufall, dass in der Lehrerkommunikation für diese Tücke des Berufs kein Platz ist. Die Kommunikation lebt von Idealisierungen und einer immunisierenden Sprache, die vor Nachfrage schützt, während Systeme wie die Schule nur lernen, wenn sie Stärken und Schwächen thematisieren können.

Die Idealisierungen sehen nicht vor, dass Schüler "Lernlandschaften" als Zumutungen erleben und "Sozialkompetenz" schon als Ausdruck ablehnen können. Soweit geht die Selbstständigkeit nie, denn Neinsagen ist nicht erlaubt, wenn die guten Absichten betroffen sind. Aber wer ist Schuld, wenn trotz bester Absichten und Anstrengungen die Sozialkompetenz, was immer der Ausdruck

bezeichnen mag, nicht verbessert wird? Oder wenn am Schluss “vernetztes Denken” nicht nachgewiesen werden kann? Mein Punkt ist, dass im Schulalltag ebenso wie in der Generalisierung der besten Bildung kaum oder viel zu wenig daran gedacht wird, dass die Effekte von Schule und Unterricht nachgewiesen werden könnten oder müssten. Auch das ist vermutlich sehr typisch: Die Ziele werden mit Noten verrechnet, ohne dass sich Noten zwingend auf tatsächliche Qualitäten und gar Qualitätsdifferenzen beziehen müssten. Ein “5 ” in Englisch sagt ohne fach- und jahrgangsbezogene Standards wenig aus. Qualitäten etwa im Sprachverhalten oder in der je erreichten Sprechkompetenz können ohne Standards nicht beschrieben, wohl aber benotet werden. Aber das ist nicht das, was das Bildungssystem in Zukunft erwartet.

### 3. More of the Same?

Aus der Analyse des Status Quo der allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen ziehe ich einige Schlüsse: Zunächst und grundlegend ist “Bildung” nicht einfach gleichbedeutend mit “Schulbildung”. Angesichts der historischen Erfahrung mit Schule in der Gestalt des 19. Jahrhunderts kann sich die Zukunftsinvestition Bildung nicht einfach darauf beziehen, dass die Bildungsinstitutionen more of the same liefern. Aber wer sie verändern will, muss in Rechnung stellen, dass sie genau das am besten können, staatlichen Schutz vorausgesetzt. Die Reform kann, anders gesagt, nicht einfach dem internen Diskurs überlassen werden, sondern verlangt eine breite öffentliche Auseinandersetzung, die sich von bestehenden Reformmythen nicht beeindrucken lässt, sondern nach Leistungen und Leistungsbilanzen verfährt. Und: Die notwendige Vision für die Zukunft der Bildung kann nicht einfach die Reproduktion irgendeiner glorreichen Vergangenheit sein.

Meine Vision einer lohnenden Investition geht davon aus, dass ständige Rückgriffe auf die historische Reformpädagogik (Oelkers, 1996) nicht weiterhelfen, weil die heutige Schule auf eine Zukunft eingestellt werden muss, die Mitte des 20. Jahrhunderts - weiter reicht die reformpädagogische Erfahrung nicht - unmöglich abgesehen werden konnte. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts haben sich grundlegende Parameter von Kultur und Gesellschaft sehr weitgehend verändert, während die Reformpädagogik ihre Stärken dort hat, wo sie die Institution des 19. Jahrhunderts kritisiert und deren Schwachstellen benennt. Die Kritik, wie immer sie einsichtig sein mag, hat jedoch die Schule in ihrer Struktur kaum verändert. Man wird also anders ansetzen müssen, wenn ein Schulsystem entstehen soll, das im 21. Jahrhundert Bestand hat und so die Investition lohnt. Die Instrumente der Schulentwicklung können nicht einfach der Geschichte entnommen werden, sondern müssen zukunftsgerichtet sein und lernfähig gehalten werden.

Die reformpädagogische Erfahrung ist vielfach mythisiert worden, wobei die Legenden auf Zustimmung und nicht auf Kritik eingestellt sind. Die Konzepte entstammen je einer eigenwilligen Praxis und sind mehr oder weniger auf Nachahmung angelegt, ohne kritisches Feedback zu vertragen. Dass die Nachahmung misslingen kann, weil die Konzepte nur für den Ort ihrer Entstehung getaugt haben, ist nicht vorgesehen. Die Generalisierung soll bedingungslos erfolgen, ohne mehr zu verlangen als die Uebernahme der Konzepte, die unabhängig von der anschliessenden Erfahrung auf Dauer gestellt werden sollen. Die Konzepte selbst sind nicht sehr flexibel, ihre Variation ist gering aber historisch stabil, so dass immer neu alte Innovationsideen auftauchen, die neue Generationen von Lehrkräften als neu und zukunftsfähig erleben sollen.

Es ist kein Zufall, dass grosse und auch - wenigstens zu Anfang und für die neue Generation - überzeugende Reformansprüche immer verbunden sind mit sehr wenigen und sehr ähnlichen Neuerungen. Konzepte und Ideale der Schulreform werden einfach zu unterschiedlichen Zeiten neu entdeckt, ohne weiterentwickelt oder gar auf ihre Tauglichkeit für öffentliche Schulen geprüft zu

werden. Die Lehrkräfte begeistern sich dafür, ohne nennenswerte Forschungsdaten zur Verfügung zu haben. Eine Idee wird übernommen, weil sie als Idee überzeugt, sie wird nicht in Serien getestet, bevor sie zum Einsatz kommt. Wenn die Idee zur Praxis wird, dann tauschen die Lehrkräfte auch nicht etwa ihre Erfahrungen aus und versuchen, die Innovation mit Vergleichsdaten lernfähig zu halten, also Schwächen zu erkennen und Stärken zu entwickeln. Was gelingt und was nicht gelingt, übersteigt fast nie den Erfahrungsraum der einzelnen Lehrerin und des einzelnen Lehrers. Sie geben dem Instrument einen Vertrauensvorschuss, der sich nicht in kritischem Austausch bewähren muss. Lerntagebücher sind einfach besser als Frontalunterricht.

Das ist möglich, weil öffentliche Schulen

- keinem Wettbewerb ausgesetzt sind,
- die Hypothesen der Lehrkräfte keiner echten Kontrolle unterliegen
- und nur die Leistungen der Schüler beschrieben oder beziffert werden.

Selbst die empirische Leistungsmessung bezieht sich nahezu ausschliesslich auf Schüler- und nicht auch und in Korrelation dazu auf Lehrerleistungen. Das ist erstaunlich, weil ja die Lehrerleistung als wesentliche Ursache für die Schülerleistung angesehen werden muss. Fehlt diese Kausalität, dann ist sofort der Sinn des Unterrichts gefährdet und würden sehr schnell Alternativen in den Blick kommen. In diesem Sinne muss es “auf den Lehrer ankommen”, nicht im Sinne der Selbstüberzeugungen, sondern bezogen auf die objektiven Leistungen der Lehrkräfte, die nicht die einzige, wohl aber die unverzichtbare Ursache sein müssen für das, was die Schüler am Ende ihrer Schulzeit können oder auch nicht können.

Die Lehrkräfte müssten also eigentlich ein starkes Interesse haben zu erfahren, in welcher Hinsicht und in welcher Gewichtung es auf sie ankommt. Die Scheu vor Vergleichen ist menschlich vielleicht verständlich, aber zugleich unprofessionell. Gerade die Auseinandersetzung mit unangenehmen Daten fördert das öffentliche Vertrauen und schützt die Schule, die nicht mehr einfach behaupten kann, sie würde ohne Kontrolldaten ständig das Optimum erreichen. Vermutlich kennt kaum noch ein Vater oder eine Mutter, die einen Elternabend besuchen, ein Berufsfeld, das ohne Checks und Controlling sich selbst bescheinigen kann, dass es gut ist und seine Qualität durch Selbstversicherung bewahren kann.

Das Reflexionsfeld der Lehrkräfte in öffentlichen Schulen bezieht sich auf eine Profession mit hoher Autonomie und vergleichsweise geringer Kontrolle. Die Autonomie wird oft mit Hinweis auf Belastungen und Vorschriften bestritten, aber faktisch, das zeigen gerade Belastungsstudien (Forneck/Schriewer, 2000), ist der Beruf individualisiert. Weder gibt es verpflichtende Standesregeln noch eine auf die Alltagspraxis bezogene Aufsicht. Ein Indikator für Autonomie ist die Beweiskraft der individuellen Erfahrung. Was selbst erlebt wird, zählt, ohne Vergleiche oder Vergleichsdaten benutzen zu müssen. Die Lehrkräfte müssen in der Regel keine Quelle für ihre Behauptungen angeben, sie müssen nicht darlegen, für welche Annahmen empirische Bestätigungen vorliegen und für welche nicht, sie können sich auf ihre guten Absichten berufen und sind nicht gehalten, Gelingen und Scheitern zu bilanzieren.

Wenn sich Lehrkräfte auf ihre Erfahrungen berufen, dann im Sinne einer allgemeinen Kompetenzbehauptung, die möglichst unangreifbar sein soll. Aber Erfahrungen sind unmöglich nur gute Erfahrungen, zumal nicht in einem Umfeld, das die Belastungsfaktoren anhebt und nicht etwa senkt. Die Risiken, dass es nicht gelingt, also die gute Absicht nicht das gute Resultat erzielt, werden nicht geringer, sondern grösser, auch weil das Erfahrungsfeld der Schüler immens erweitert worden ist

und die Kontrollmöglichkeiten der Lehrkräfte abnehmen. Die Schule ist nicht mehr der hauptsächliche und ausschlaggebende Lernort mindestens von älteren Schülerinnen und Schülern, die Alternativen haben und sie nutzen. Wenn die Schule nicht einfach Aufbewahrungsort sein soll, muss sie ihre Anliegen grundlegend überprüfen und sie veränderten Umweltbedingungen anpassen. “More of the Same” ist nicht nur keine Entwicklungs-, sondern auch keine Ueberlebensstrategie.

#### **4. Einige erwartbare Realitäten der Bildungsentwicklung**

Die grossen Ziele der öffentlichen und der beruflichen Bildung sind auf Konsens und nicht auf Kritik oder Kontrolle angelegt. Das ist in verschiedenen Hinsichten unvermeidlich, sollte aber nicht so verstanden werden, dass Kritik und Kontrolle deswegen überflüssig sind. Im Gegenteil muss beides entwickelt werden, damit der allgemeine Konsens über öffentliche und darin eingeschlossen auch berufliche Bildung bestehen bleibt und nicht der Verdacht entsteht, bzw. verstärkt wird, Schulen seien überholte oder überflüssige Institutionen, die ihre beste Zeit hinter sich haben. Eine solche Alarmierung ist leicht möglich, wenn die selbstverständliche Akzeptanz schwindet und kritische Daten nicht einfach negiert werden können.

Das Grundmodell der heutigen Verschulung stammt aus dem 19. Jahrhundert, die weltweite Veränderung des Modells hat eingesetzt, seitdem es Kontrolldaten und kritische Befunde gibt. Der Systemumbau ist im internationalen Vergleich sehr unterschiedlich, aber überwiegend nicht als radikaler Systemwechsel, sondern als Evolution mit Schwellenanstieg angelegt. Versucht wird nicht oder nur schwach die Entwicklung von Bildungsmärkten, sondern die Effektivierung des vorhandenen Systems, das umgebaut wird, während es operiert. Der Umbau soll und muss das grundsätzliche Vertrauen in die Organisation öffentlicher Bildung bestätigen, aber das unter Voraussetzungen, die sich auf Globalisierung und Flexibilisierung, so auf Differenzierung und Beschleunigung, einzustellen haben.

Der Luxus der langsamen und möglichst nicht spürbaren Entwicklung eines eher trägen Systems gehört der Vergangenheit an. Das Tempo entsteht nicht zufällig, weil der Veränderungsdruck ständig steigt und sichtbar ist. Dabei spielt die heute übliche Mediennutzung eine zentrale Rolle, mit der die typische Schulerfahrung zunehmend entwertet wird. Der Vergleich der beiden Erfahrungswelten geht zu Lasten Schule, wenn sie als zu langsam, zu aufwendig und zu wenig am Ergebnis orientiert erfahren wird.

- Wer chattet, fragt sich, warum man mit dem Lehrer nicht chattet.
- Wer aber mit dem Lehrer chattet, die Aufgaben auf der Homepage der Schule abrufen kann und das Feedback per Mail erhält, fragt sich, warum er noch in die Schule gehen muss.
- Und wer dann in die Schule geht, fragt sich, warum er jeden Tag zu einer bestimmten Zeit und notorisch am Morgen zur Schule gehen muss, wenn alles, was zum Unterricht nötig ist, gespeichert und zu jeder Zeit abgerufen werden kann.

Die Nutzung interaktiver Medien stellt die bisherige Grundform des Unterrichts in Frage. Es müssen nicht mehr alle Schüler einer bestimmten Klasse anwesend und auf einen bestimmten Gegenstand hin konzentriert sein, damit “Unterricht” stattfinden kann, der seine grundlegende Steuerung nicht länger darin hat, zu einer bestimmten, genau kodifizierten Zeit sämtliche Erfordernisse präsent zu haben. Die neuen Medien werden für ein E-Schooling sorgen, das der bisherigen Organisation ihren

Grund entzieht, ohne das Lernen beliebig werden zu lassen. Die Schulform verlagert sich und wird auf individuelle Zeitnutzung unter der Voraussetzung neuer, kontraktueller Formen von Leistungsmonitoring eingestellt, für das Effizienz und nicht Lehrplanerfüllung grundlegend ist.

Der Befund grundlegend veränderter Verhältnisse und rasch steigender Tempi gilt auch für die Systemdynamik, und dies besonders im transnationalen Vergleich. Die Schule des 19. Jahrhunderts war ein geschlossenes, nationales, in der Schweiz kantonales System, das weitgehend ungestört, langanhaltend und auf sich selbst bezogen wachsen konnte. Die Schulentwicklung der Zukunft ist nicht primär durch unbefragten staatlichen Schutz und hoheitliche Autorität gekennzeichnet, sondern durch Faktoren wie

- internationaler Wettbewerb um Bildung,
- Konkurrenz zwischen Anbietern,
- der Nachweis von Lernfähigkeit,
- Steuerung der Bildungssysteme durch Vergleichsdaten,
- Beurteilung nach Standards und
- ständige Qualifizierung von Angebot und Personal.

Damit ist die Frage nach dem System gestellt, und sie ist, im Unterscheid zum 20. Jahrhundert nicht leicht zu beantworten, weil das staatliche System der Bildungsversorgung kein Monopol mehr darstellt und durch private Anbieter zunehmend unter Druck gerät. Erfahrungen in England (Ball, 2000, Brock/Griffin, 2000) zeigen, dass die Marktorientierung von den Rändern ausgeht, also im Kindergarten und in der Erwachsenenbildung beginnt, um dann das Kerngeschäft der öffentlichen Bildung zu erreichen, ohne dass die Voraussetzungen der englischen Entwicklung ohne weiteres übertragbar wären. Immerhin zeigen die Erfahrungen, dass Marktkräfte freigesetzt werden können, wenn die gesetzlichen Rahmenbedingungen gegeben sind und genügend Anreize bestehen. Der dafür notwendige politische Wille besteht allerdings in Kontinentaleuropa aus vielen Gründen nicht oder noch nicht.

In der Schweiz dürfte es auf absehbare Zeit ausgeschlossen sein, auch nur einen grösseren Teil der Bildungsversorgung privatisieren zu können. Die Volksschule, also die weitaus umfangreichste Aufgabe, bleibt vermutlich komplett unter öffentlicher Aufsicht, und die Staatsquote im übrigen Bildungsbereich wird nicht radikal sinken, nicht zuletzt, weil Bildungsunternehmer unter den jetzigen Bedingungen mit hohen Geschäftsrisiken rechnen müssen. Das Problem, darauf verweisen auch amerikanische Längsschnitt-Daten (Cuban, 2000), ist nicht mit einem schnellen und radikalen Systemwechsel zu lösen. Bildung als “trading in futures” (Lauder/Hughes, 1999) ist kaum auf kurzfristigen Gewinn einzustellen. Worauf es ankommt ist, die Effizienz des Bildungswesens unter Beweis zu stellen<sup>10</sup>, wobei öffentliche und private Anteile auf den verschiedenen Stufen des Bildungssystems in unterschiedlicher Gewichtung auftreten werden. Allein diese Tatsache wird für ein verändertes Leistungsverhalten sorgen, bei dem nicht zuletzt und auf historisch neue Weise die Grenze der Kommerzialisierung bestimmt werden muss (Boyles, 1998).

---

<sup>10</sup> “Effizienz” verstanden mindestens im Nachweis der Zielerreichung bei Kalkulation von Zeitaufwand und Mitteleinsatz.

“Bildung” ist im Zeitalter globaler Kommunikation nicht länger eine rein national zu behandelnde Grösse. Bildung ist ein Faktor im internationalen Wettbewerb, aber sie ist zugleich in zunehmendem Masse selbst ein Bereich des Wettbewerbs. Die Arbeitsmärkte der Zukunft werden sehr stark auf die Unterschiede der Bildungsqualität reagieren. Wenn eine bestimmte Qualität nicht oder nicht ausreichend im nationalen System vorhanden ist, wird sie ausserhalb des nationalen Systems nachgefragt. Die Anbieter stehen also unter Konkurrenzdruck auch dann, wenn sie nicht privatrechtlich verfasst sind. Grosse Universitäten werden ihren virtuellen Campus so entwickeln, dass sie weltweit Studenten rekrutieren können. Die Anforderungen der Besten werden die Systeme der Allgemeinbildung unter Druck setzen, weil nur hohes Niveau Aufnahme sichert und aber der Arbeitsmarkt sich auf die Absolventen der besten Universitäten und Schulen konzentrieren wird. Automatismen wie Berechtigungen durch blosse Patente ohne Qualitätsvorbehalt werden schon bald der Vergangenheit angehören.

Das Bildungssystem weist nicht einfach aus sich selbst heraus nach, dass es lernfähig ist und sich auf die absehbare Zukunft einstellen kann, die nicht nach Massgabe der Vergangenheit erwartet werden kann. Die Entwicklung folgt nicht, wie vielfach von den Lehrkräften erwartet wird, der schulischen Reformpädagogik<sup>11</sup>, die sich im übrigen nur hat entwickeln können, weil ein hoher und selbstverständlicher staatlicher Schutz gegeben war und Verhältnisse der Konkurrenz für ein Übel des Wirtschaftssystems gehalten werden konnten. Mit dieser Abgrenzung ist es vorbei, und dies nicht, weil Schulen Unternehmen würden, sondern weil das staatliche Monopol der Bildung aufgelöst wird. Es gibt zunehmend Alternativen in nahezu allen Lernbereichen der Schule, so dass sich nicht nur die Wahlmöglichkeiten verbessern, sondern zugleich die Investitionsbereitschaft erhöht, ohne dabei einen radikalen Systemwechsel vor Augen zu haben. Das Monopol wird eher ausgehöhlt als abgeschafft, private Anbieter übernehmen nicht die staatlichen Bildungsversorgung, sondern verschaffen sich lohnende Anteile.

Die heutige Schule wenigstens hat Konkurrenz,

- solche, die noch exotisch scheint, wie den Internettrainer,
- bereits mächtige wie - in den Vereinigten Staaten - das Homeschooling,
- längst etablierte, wie die für immer mehr Erziehungs- und Bildungsaufgaben zuständigen Lernstudios,
- klassische wie die privaten Musikschulen
- aufstrebende wie die privaten Primar- und Sekundarschulen sowie die Gymnasien oder Berufsschulen und
- bewährte kommerzielle Spezialisierungen für eine bestimmte Nachfrage wie die Berlitz-School.

Sinn machte die Konkurrenz aber nur dann, wenn klar ist, was die Entwicklung bestimmen soll und wie sie kontrolliert werden kann. Das ist wegen der Grösse und der Langfristigkeit von Bildungssystemen besonders schwierig, wobei auffällig ist, dass in vielen Modellen nur das vorhandene System entwickelt werden soll, ohne Konkurrenz-Szenarien wirklich Chancen einzuräumen. Die vorhandene Konkurrenz ist noch eine Nischenkonkurrenz, aber das wird sich vermutlich ändern und

<sup>11</sup> Das gilt wesentlich für den Verzicht auf Leistungsstandards und die Konzentration auf “Selbsttätigkeit”. Die Klientenzentrierung dagegen wird mit den Individualisierungschancen der neuen Medien eher verstärkt.

Szenarien der Systementwicklung tun gut daran, den Faktor “zunehmende Konkurrenz” angemessen zu berücksichtigen.

## **5. Ein Szenario der Systementwicklung**

Die Veränderung des Bildungssystems muss eine Qualitätsverbesserung erreichen und kann nicht in “More of the Same” bestehen. Die Option Qualitätsverbesserung stellt die Frage nach der Leistungsfähigkeit der vorhandenen Bildungsorganisation, die historisch wachsen konnte, ohne auch nur in grösseren Abständen auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft worden zu sein. Andererseits wird man die Schule kaum ein zweites Mal und so komplett neu erfinden können. Allein die Grösse schützt die Trägheit, wer Schulen entwickeln will, muss ihre historische Gestalt in Rechnung stellen und auf die Wunschvorstellung der tabula rasa verzichten. Andererseits ist die bisherige Reformphantasie eher als Reflex auf den Status Quo als wirklich seine wie immer allmähliche Transformation. Daher müssen auch ungewöhnliche oder radikale Vorschläge durchgespielt werden.

Mein Szenario für die Systementwicklung der öffentlichen Schulen umfasst mindestens die folgenden Elemente:

1. Einführung von entwicklungsfähigen Leistungskriterien auf allen Ebenen.
2. Neuordnung der Lernzeit und so der Organisation der Ressourcen.
3. Folgenreiche Risikokalkulation durch Evaluationsverfahren und Controlling, Steuerung des Systems durch Vergleichsdaten.
4. Grössere Freiheit und höhere Eigenverantwortung für die einzelnen Einheiten.
5. Beurteilung der Ergebnisse nach Standards und unter Vermeidung von Beliebigkeit.
6. Ständige Qualifizierung des Angebots und des Personal der Schulen, Weiterbeschäftigung nach Leistungskriterien.
7. Stärkung von Wettbewerb und Konkurrenz.

Das ist nicht zwingend das, was amtierende Lehrkräfte unter Schulreform verstehen. Sie befürworten eher das Vermeiden von schulischer Selektion und das Fördern aller Kräfte des Kindes durch ganzheitlichen Unterricht, dazu Partnerschaft zwischen Lehrern und Schülern, wenn, dann Selbstkontrolle sowie die Einzigartigkeit der jeweiligen Verhältnisse. Die damit verbundenen Werte sollen deutlich nicht instrumentell, sondern kommunikativ verstanden werden, aber ist nicht unbedingt ein Vorteil. “Pädagogische” Werte sind kein Schutz vor negativen Erfahrungen, eher im Gegenteil. Wenn nämlich die schulische Realität von den Lehrkräften als schlecht oder mindestens als stark belastend erlebt wird, dann oft unter der Voraussetzung dieser oder ähnlicher Wertparameter. Was in der Literatur das Syndrom des “Ausgebranntseins” genannt wird, hat auch zu tun mit der Belastung durch Ideale (OELKERS, 2000a), die begeistern, weil sie nicht realitätsgerecht sein müssen. Sie entwerfen die Zukunft und stellen Reformervwartungen dar, die leicht und folgenreich enttäuscht werden können. Insofern handelt es sich um ungewollte Risiken, die hinter der Emphase verdeckt sind und genau dann erkennbar sind, wenn die Emphase verbraucht ist.

Lehrkräfte beziehen sich, wie gesagt, auf die eigene Person und so auf ihre individuelle Schulerfahrung, nicht auf das Bildungssystem. Aber die Systeme werden beurteilt, gesteuert und unter Druck gesetzt, wer also etwas über die Schule der Zukunft sagen und nicht lediglich die alten Innovationen neu hervorziehen will, muss Systemphantasie entwickeln, nämlich darüber nachdenken, wie Angebot, Profession und Leistung unter zunehmenden Wettbewerbsverhältnissen bewertet und gesteuert werden können. Die "einzelne Schule" ist dafür nicht die letztlich massgebende Einheit. Sie braucht - vorerst - den Wettbewerb noch gar nicht zu spüren und muss gleichwohl in ihrer Entwicklung darauf eingestellt sein, ohne sich auf das zurückziehen zu können, was die Lehrkräfte oft für die beste aller schulischen Welten halten. Es ist ganz paradox, dass diese beste aller Welten zugleich allgemeingültig und einzigartig sein soll, was man sonst nur vom Paradies sagen kann.

Vermutlich besteht aber gar kein Gegensatz. Der Dualismus von "Person" und "System" ist gerade in pädagogischer Hinsicht fragwürdig, weil die Förderung von Personen und die Nutzung von persönlichen Ressourcen zur Grundbedingung jeder Systementwicklung gehört, also kein Privileg staatlicher Schulen ist. Eher könnte man vermuten, dass reformpädagogische Maximen inzwischen auch im Wirtschaftssystem Einzug gehalten haben<sup>12</sup>, wenigstens sind die Zuordnungen nicht einfach deswegen gegeben, weil eine Seite, die der Schule, sie für sich reklamiert. Die Entwicklung der Bildungssysteme ist wesentlich eine Frage des Personals, aber dafür genügt es nicht, einfach die Sichtweisen des Personals zu übernehmen, die sich ja immer nur auf die gegebene Situation beziehen können. Personalentwicklung bedarf Systemphantasie, also Szenarien der Entwicklung über das hinaus, was historisch für Wachstum gesorgt hat. Notwendig sind diese Szenarien, weil sich die Bildungssysteme auf vollständig veränderte Umwelten einstellen müssen, eine Gesellschaft, die in nahezu keiner Hinsicht mehr der entspricht, die bei Auslösung der Wachstumsdynamik im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts vorausgesetzt wurde.

Ein zentraler Faktor in meinem Szenario ist die Organisation der Zeit. Heute wird Lernzeit starr festgelegt, mit einem System des 19. Jahrhunderts. Das System kennt nur eine Achse und nur eine Einheit, genauer:

- Das Zeitmass "Lektion" ist einheitlich und starr;
- die Zeit ist mit dem Zeitmass genau gleich für alle festgelegt;
- die Verteilung der Lektionen ist unterschiedlich und setzt eine Hierarchie von Fächern voraus;
- die Begründung der Hierarchie wird vage mit "Bildungsbedeutung" in Verbindung gebracht;
- der tatsächliche Aufwand und die Aufwandsunterschiede werden ignoriert.

Die Ziele der Schule sind nicht mit realistischen Zeitberechnungen verknüpft. Den Fächern werden Lektionen zuerteilt, so dass nicht der Bedarf den Aufwand, sondern der Aufwand den Bedarf bestimmt. Die Frage ist nicht, wie Zeit für Ziele genutzt, sondern wie die zur Verfügung gestellte Zeit verbraucht werden kann, und dies unabhängig von echten Leistungsnachweisen. Daher ist Effizienz - bessere Resultate in kürzerer Zeit mit weniger Aufwand - kein Thema der Selbstreflexion

<sup>12</sup> Das ist die These der Trierer Antrittsvorlesung von Philip Gonon (gehalten am 9. Februar 2000).

von Lehrkräften<sup>13</sup>, wenngleich sehr wohl ein Thema der Beobachtung von öffentlichen Schulen, die Steuermittel verbrauchen.

Die Beurteilung der Systemleistungen ist heute wesentlich der Selbstbeurteilung der Lehrkräfte anvertraut. In Zukunft wird die Bildungsforschung eine Rolle in der Systemsteuerung übernehmen, so dass Entscheidungen von der Datenlage abhängig gemacht werden können und müssen. Daten sind immer Vergleichsdaten, die Systemsteuerung wird auf Vergleichsdaten in der Leistungsmessung eingestellt, was nicht möglich wäre ohne Standards des inhaltlichen Angebots und verpflichtende Zielsetzungen, die auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden können. Die einzelnen Schulen oder Organisationseinheiten erhalten grössere Freiheiten und übernehmen mehr Verantwortung, aber das setzt Vergleichbarkeit voraus und so neue Formen von Controlling. In vielen Hinsichten müssen Schulen und Lehrkräfte Risiken kalkulieren, die sich aus der Entwicklung des Bildungssystems ergeben. Die alten Sicherheiten, vor allem die Sicherheiten der schulischen Berechtigungen, zerfallen, neue Sicherheiten werden nur dann zu gewinnen sein, wenn realistische Leistungsdaten vorhanden sind. Solche Daten setzen langfristige Beobachtungen und Evaluationen voraus, die im heutigen System weder abverlangt werden noch vorgesehen sind.

Meine Kritik ist nicht als Abwertung, sondern als Aufwertung der Lehrerarbeit zu verstehen, soweit sie sich neu justieren und auf grundlegend veränderte Verhältnisse einstellen kann. Tatsächlich wird der Lehrerberuf der Zukunft zu einer fortlaufenden Qualifizierungsaufgabe, weil sich immer neue Aufgaben und Probleme stellen, die nicht mit einem einzigen Handlungsschema "Unterricht halten" bearbeitet werden können, das die Grundausbildung vermittelt hat. Lehrkräfte sind nach Abschluss ihrer Ausbildung nicht "fertig", sondern müssen sich im Beruf ständig weiterqualifizieren. Wenn das nicht geschieht, sinkt die Schulqualität. Aus diesem Grunde ist Personalentwicklung eine zentrale Grösse, freilich nur dann, wenn Massnahmen der Fort- und Weiterbildung tatsächlich der Schule zu Gute kommen.

Das verlangt fortlaufend intelligente Lösungen, die sich nicht auf pädagogischen Jargon zurückziehen können. Gefordert ist damit ein Personal, das an enge und folgenreiche Kooperationen gewöhnt ist, den gemeinsamen Auftrag ins Zentrum stellt, den Auftrag abstimmen kann und die tatsächlichen Erfahrungen zu kommunizieren versteht, und dies nach Aussen wie nach Innen, ohne die historischen Abgrenzungen noch länger pflegen zu können. Gymnasien etwa sind dann nicht einfach das Gegenteil von Berufsschulen, als würde sich Bildung von Arbeit und Beruf unterscheiden, vielmehr wäre die Abgrenzung die strittige Grösse, die bei der Suche nach möglichst grossen Synergien überwunden werden muss. Der Grund ist einfach: Wenn Lernen zum Beruf wird, sind alle Bildungsinstitutionen gleich betroffen, so dass nicht einfach Gymnasien die "Höhere Bildung" für sich reklamieren können. Berufliche Identität lässt sich daher nicht mehr einfach durch Abgrenzung innerhalb der Lehrerverberufung erreichen.

Der künftige Qualifizierungsaufwand ist beträchtlich, und es ist vor allem ein Aufwand während der Berufstätigkeit. Auch für Lehrerinnen und Lehrer ist "Beruf" Lernen. Die Lehrkräfte müssen lernen, ihre eigenen und die Leistungen der Schüler nach verbindlichen Standards zu beurteilen. Sie müssen auf empirische Leistungsmessungen reagieren können und von Vergleichsdaten profitieren. Standards, Leistungsmessung und Schulevaluationen sind nur dann etwas wert, wenn sie in den täglichen Unterricht übersetzt werden können. Der Transfer verlangt ein qualifiziertes Personal, das auf ständigen Wandel eingestellt ist, ohne einzig mit Verschleiss zu reagieren. Verschleiss ist die Folge von Ueberforderung, also falsch eingesetzten Ressourcen, die vergeudet werden und dem

<sup>13</sup> Zum begrifflichen Problem von "Effizienz" vgl. Grin, 2001.

System nichts nutzen. Eine intelligente Personalentwicklung muss darauf eingestellt sein, dass Massnahmen die persönlichen Ressourcen pflegen und nicht behindern.

Die Schulqualität ist wesentlich bestimmt durch den Idealismus der Lehrkräfte, und das ist kein Widerspruch zu dem bisher Gesagten. Würden die Schulen "Dienst nach Vorschrift" machen, also lediglich das Minimum erfüllen, so könnten sie den Betrieb einstellen. Die Mehrbelastung durch Idealismus ist einkalkuliert, ohne immer gut genutzt zu sein. Lehrkräfte nämlich steigern ihre Belastung, wenn sie mit aussichtsreichen Schulprojekten oder überzeugenden Innovationen konfrontiert werden, auf die sie mit professioneller Kompetenz reagieren können. Die Ueberforderung tritt ein, wenn zuviele Projekte gleichzeitig oder zuviele, die nicht sinnvoll erscheinen, realisiert werden sollen. Lehrkräfte müssen sich begeistern, aber für die sinnvollen Projekte und unter der Voraussetzung von Systemsicherheit. Zuviel Kontrolle ist genauso kontraproduktiv wie die Abwesenheit von Kontrolle. Systemsicherheit entsteht nur dann, wenn die Entwicklung neuer Instrumente sich überzeugend auf die Bedingungen des Feldes einstellen kann. Das erfordert auch und wesentlich die Lernfähigkeit der Bildungspolitik. Sie muss Idealismus führen, nicht abschrecken, ohne weiterhin die alten staatlichen Gefässe zur Verfügung zu haben.

Wenn auch die Lehrerarbeit wesentlich darin besteht, sich lernend auf immer neue Situationen einzustellen und dabei die intelligenten Lösungen - und nicht irgendwelche - zu finden, dann sind alle bisherigen Sicherheiten in Frage gestellt, an denen sich also der Idealismus nicht länger fraglos orientieren kann. Zu nennen sind etwa:

- die berufs lange Gruppierung in möglichst hohe Gehaltsklassen,
- die Bezahlung nach Anciennität und nicht nach Leistung,
- die Freiheit, sich fortzubilden oder nicht,
- die weitgehende Abwesenheit von unmittelbar wirksamen Kontrollen,
- der Schutz durch unhinterfragbare Kollegialität oder
- die Intransparenz aller Massnahmen nach Aussen.

Wenn Bildung eine sinnvolle Investition in die Zukunft sein soll, nicht einfach eine hohe Belastung des Bruttoinlandsprodukts und der öffentlichen Haushalte, dann müssen Nachweise ihres Nutzens geführt werden. Es ist nicht mehr eine einfache und hoheitlich einzuklagende Pflicht, in die Schule zu gehen, deren Sinn selbstevident ist. Heute stellen sich Alternativen, die dazu zwingen, den Sinn und die Ueberlegenheit der öffentlichen Schule unter Beweis zu stellen. Bildung ist einem komplexen und in vielem sehr widersprüchlichen System anvertraut werden, das nicht so ins 21. Jahrhundert gehen kann, wie es im 19. entstanden ist. Das Problem ist, dass in Bildung investiert wird, und dies in steigendem Masse, weil Zukunft anders kaum gestaltet werden kann, aber dass dies nicht zwingend mehr dem Schulsystem übertragen werden muss. Wenn es nicht gelingt, das System der Intelligenz seines Objekts, Wissen, und seiner Subjekte, Schüler, anzupassen, wird die Investition nicht in Bildung, wohl aber in Schulbildung fraglich.

Ein zunehmend bedeutsamer Mechanismus der Transformation im Bildungssystem ist Konkurrenz. In der heutigen Diskussion wird unter Konkurrenz nahezu ausschliesslich der Wettbewerb zwischen privaten und öffentlichen Anbietern verstanden. Der Wettbewerb ist ungleich, nicht nur weil der

Staat und nicht der Markt die Spielregeln bestimmt, sondern vor allem weil Privatschulen<sup>14</sup> kaum mehr als ein Nischenprodukt anbieten können. Sie werden, wie gesagt, auf absehbare Zeit nicht für die Bildungsversorgung insgesamt zuständig sein, was aber neuartige Formen des Wettbewerbs nicht ausschliesst. Zu denken ist an

- Outsourcing bestimmter Angebote der öffentlichen Schulen,
- stärkere Privatisierung im nicht-obligatorischen Bildungsbereich,
- Wettbewerb um Lehrkräfte,
- Wettbewerb um Schüler,
- Zertifizierungen oder symbolisches Management,
- Materielles Ranking.

Das Problem sind nicht die vergleichsweise wenigen Steiner-Schulen, die eine spezifische Nachfrage erzeugt haben und oft als Alternative zur Staatsschule gewählt werden. Eher ist das Problem die zu geringe Varianz innerhalb des mächtigen Staatssektors. Wenn die einzelnen Schulen eigene Budgets erhalten, die sie nach Lage ihrer Bedürfnisse und im Rahmen ihres Auftrages bewirtschaften können, dann wird sich vermutlich sehr rasch die Varianz erhöhen. Dabei werden Schulleitungen zu entscheiden haben, wo und wie sie investieren, unter der Voraussetzung, dass alle anderen Schulen das Gleiche tun und das personale wie das materielle Angebot begrenzt ist.

Gute private Anbieter, etwa Konservatorien, können im Sinne von Outsourcing Leistungsaufträge übernehmen, ohne auf ein bestimmtes Kollegium verpflichtet zu sein. Im nicht-obligatorischen Bildungsbereich, besonders in der Erwachsenenbildung, spielen bereits heute Konkurrenz und Wettbewerb, beides wird sich, wenngleich in Massen, auf die Sekundarstufe II ausdehnen. Hinzu kommt der interne Wettbewerb der Schulhäuser um gute Lehrkräfte, der aus Gründen der Qualitätsnachweise stattfinden und vermutlich auch die Einheitsbesoldung in Frage stellen wird. Wenn die Leistungsunterschiede mit Rankings kommuniziert werden, sind Wettbewerbssituationen, die die Schüler betreffen, unvermeidlich. Leistungsfähige Schüler (und nicht lediglich Lehrer) sind die Basis des Erfolges einer qualitativ guten Schule, die ihre Unterschiede auch mit symbolischen Differenzen<sup>15</sup> darstellen werden. Mehr Felder für Wettbewerb als die genannten sind möglich, nicht zuletzt solche der Didaktik, also der Entwicklung der inhaltlichen Angebote, mit denen sich die Unterschiede der Profile bestimmen lassen.

## **6. Problemfelder und Prospekte**

Bildung zielt auf Zukunft, Zukunft jedoch scheint unabsehbar zu sein, aber dann wäre Bildung absurd und sicher nicht lohnend. Das Ziel ist denn auch nicht einfach "Zukunft", sondern die vernünftige Reaktion auf die absehbaren Trends der gesellschaftlichen Entwicklung. Die Bildungssysteme bringen so nicht einfach die gewünschte Zukunft hervor, sondern beeinflussen dynamische

<sup>14</sup> Das bezieht sich auf die deutschsprachigen Schulsysteme, die als Folge des Kulturkampfes sehr weitgehend verstaatlicht worden sind.

<sup>15</sup> Etwa materiell nicht abschätzbare Unterschiede im Engagement einer Schule: Wer sich beispielsweise erfolgreich an der neuen Lehrerbildung beteiligt, kann den Unterschied zu den Mitbewerbern zertifikatorisch nachweisen.

Entwicklungen in selbständigen Organisationen, die nicht einfach mehr mit fertigen Portionen bedient werden können. “Organisation” ist lockere und zeitlich befristete Verbindung<sup>16</sup>, und dies auf allen Ebenen. Damit wird auch die gewohnte Abnehmervorstellung des Schulsystems radikal in Frage gestellt. “Abnehmer” sind Anschlüsse nach der Schulerfahrung, die mehr oder weniger einheitlich erwartet wurden und werden. In Zukunft aber kann das Schulsystem nicht mehr wie selbstverständlich davon ausgehen, ein festes und fertiges, mindestens aber langsames Feld von Berufen oder Lebenswelten zu bedienen. Dabei wird nicht nur das Tempo, sondern vor allem die Teilbarkeit aller Verhältnisse unterschätzt, auf die die gewohnten Abschlüsse – das sind Wissensformen bescheinigt für Schulfächer in benoteten Abschlusspatenten - nicht länger reagieren können.

Der Shift der Erwartungen ist ebenso historisch einmalig wie zwingend, und er besteht darin, Abstand zu nehmen vom ohnehin überall erreichbaren lexikalischen Wissen hin zum lernenden Umgang mit Problemen, für das Wissen möglichst neu erzeugt oder neu formatiert werden muss. Ich könnte auch sagen, dass Vertrauen auf den Kanon ist erodiert, ohne die Niveauverpflichtung aufzugeben, die eine Substitution des Kanons verlangt. Aus diesem Grunde ist Lernen nicht “grundlegender” als Wissen, wohl aber verändert sich die Wissensbedingung je nachdem, welche Probleme sich stellen und gelöst werden müssen. Die Entwertung von Standardwissen zugunsten des lernenden Umgangs mit und so der Erzeugung von Wissen ist vermutlich die grösste Herausforderung an die öffentliche Schule, die im 19. Jahrhundert das Monopol lexikalischer oder standardisierter Wissensvermittlung entwickelt hat, das heute im Netz präsent ist, ohne dass die Schulbuchproduktion dies bereits hinreichend zur Kenntnis genommen hätte.

Diese Entwicklung stellt die bisherige Charta der Allgemeinbildung sehr radikal in Frage, und dies in mindestens drei Hinsichten:

1. Bildung ist nicht mehr äquivalent mit Schulwissen.
2. Die Trennung von Allgemeinbildung und Berufsbildung ist obsolet.
3. Die Privilegierung der Bildung nach Schulstufen oder Schulformen ist nicht länger plausibel.

Die erste Einsicht ergibt sich aus dem geschwundenen Monopol. “Bildung” kann heute überall erworben werden, unabhängig davon, was Schulen anbieten oder nicht anbieten. Die zweite Einsicht entsteht, wenn die Zweisäulentheorie aufgegeben wird, also die Idee, die Höhere Bildung sei nach Differenz zwischen Universitätsvorbereitung und beruflicher Verwendung strikt zu unterscheiden. Die dritte Einsicht demokratisiert das System: Die historische Differenz zwischen “niederer” und “höherer” Bildung verschwindet zugunsten einer Privilegierung nach Leistung und nicht einfach nach Zugehörigkeit oder Milieuvorteil.

Das Problem der künftigen Berufsausbildung ist ein hochflexibilisierter Arbeitsmarkt, der nicht mehr fertige Ausrüstungen vor Beginn der Berufskarriere verlangt. Die Berufe der Vergangenheit, geprägt durch Handwerk, Handel und Industrie, werden in ihren festen Formen und ihrer hohen, aber starren Differenzierung<sup>17</sup> verschwinden, wenn dies nicht schon längst geschehen ist. Berufsausbildung ist

<sup>16</sup> “Loosely-coupled” (Orton/Weick, 1990) setzt zeitliche Flexibilisierung voraus.

<sup>17</sup> Allein die BBT-Berufe haben mehr als 300 verschiedene Reglemente der Berufsausbildung. Die Berufsschulen gewerblich-industrieller Richtung unterscheiden sich in 16 verschiedene Felder und differenzieren diese Felder in mehr als 60 Bereiche mit je eigenen Anforderungen. Die Anforderungen werden mit sehr grossen und sehr kleinen Schulen erfüllt, ohne dass diese homogenisiert werden. Die optimale Betriebsgrösse ist nicht bekannt, während die Schulqualität unter der zu grossen Spezialisierung eher leidet.

im Kern immer noch fixiert auf die Vorstellung abschliessbarer Kompetenzen, die mindestens eine Art berufslangen “Grundstock” darstellen sollen. Aber es gibt kaum noch “Berufe” - eher sollte man sagen professionelle Tätigkeiten<sup>18</sup> -, die sich mehr oder weniger selbst tradieren können. Ausbildung ist eine permanente Grösse, die keinen Abschluss kennt, sondern immer neu auf Aufgaben und Herausforderungen reagieren muss. Es gibt keinen “fertigen” Berufsmann und keine “fertige” Berufsfrau, aber genau das bescheinigen die Patente der Ausbildung. Die Wirklichkeit des Arbeitsmarktes verlangt ständiges Umlernen und die dazu passenden Einstellungen, ohne die Berechtigung des Einstiegs berufslang nutzen zu können. Die Illusion der Ausbildung aber ist genau das, die im Kern abgeschlossene Kompetenz, die faktisch nicht mehr ist und sein kann als die Definition des Beginns eines Lernens unter Ernstfallbedingungen.

Das ist nicht lediglich ein Problem der Berufsausbildung, die ja im Zusammenhang mit dem gesehen werden muss, was vorher gelernt und vor allem, was nicht gelernt wurde. Die Anschlüsse werden entscheidend, mit den Anschlüssen die Gewinne<sup>19</sup> und mit den Gewinnen aber auch die Frage, ob die Organisation nicht auch anders möglich ist. Primar- und Sekundarschulen sollten vermehrt Gewicht auf Grundkompetenzen legen, also Sprachkenntnisse, Kulturtechniken, Grundlagen in Informatik und auch eine gewisse Internationalität, die in Zukunft alle Arbeitnehmer mehr oder weniger tangieren wird. Dazu müssen unkonventionelle Lösungen gefunden werden, die die Kontrolle der Angebotsroutinen und der Verteilungsgewohnheiten voraussetzen. Ich nenne nur:

- Flexible und leistungsbezogene Schuldauer,
- Individualisierung des Lerntempos,
- Umschichtungen der Investitionen nach konkreten Anforderungen<sup>20</sup>
- Förderung individueller Begabungen mit individuellen Lösungen,
- Ausnützen der Lernpotentiale, vor allem der kognitiven Potentiale, kleinerer Kinder, einhergehend mit einem früheren Beginn der Einschulung,
- gezielte Rotationen der Lehrkräfte,
- Lernen vom je besten System, etc.

Dafür spricht vor allem eine Tendenz, nämlich die der selbstorganisierten Ausbildung, die gleiche oder bessere, weil individuell angelegte Kompetenzen als die der formalen Schulung mit sich bringt. Ein vermutlich grosser Teil künftiger Ausbildungen wird mit individualisierten Programmen erfolgen, die Coaching verlangen, nicht jedoch eine eigene Lehrberufspraxis, soweit sie sich auf starre Fächer und unflexible Standards zurückzieht, die Nutzen nur im Sinne der vorausgesetzten Bildungsideologie haben. Gefragt ist intelligente Pragmatik, die sich unter der Voraussetzung steigender technischer Ansprüche auf wechselnde Situationen einzustellen versteht.

Die Tradierung von Fächern um ihrer selbst willen, ist keine “intelligente Pragmatik”, weil die Anpassungsfähigkeit nicht gegeben ist und so auch nicht gelernt wird. Und selbst wer das Fächerprinzip verteidigt, etwa weil eine Grundausbildung Struktur verlangt und nicht bloss occasionell geschehen kann, muss die Frage beantworten, wieviel Zeit und Mittel für das Erreichen welcher Ziele not-

<sup>18</sup> Der Unterschied zu laischen Tätigkeiten ist nur noch graduell gegeben, vorausgesetzt, dass sehr viele Tätigkeiten, die Professionen für sich reklamieren, in Eigenausbildung gelernt werden können.

<sup>19</sup> Zeit und Bildungsqualität.

<sup>20</sup> Etwa Investitionen in Sprachaufenthalte statt in Fremdsprachenunterricht.

wendig sind. Daten oder Einschätzungen etwa über die Akzeptanz und den Konsumentennutzen von scientific literacy (Shamos, 1995), also der naturwissenschaftlichen Bildung, der ein Grossteil der öffentlichen Sympathie oft nur deswegen gilt, weil damit Mythen der Standortsicherung verbunden werden, sind ernüchternd. Offenbar ist es nicht sehr aussichtsreich, buchstäblich jeden mit Chemie oder Physik zu verschulen, unabhängig davon, was die tatsächlichen Bedürfnisse oder Interessen sind.

Mit der Entwicklung einer hochgradig teilbaren Selbstbildung auf Problemanforderungen hin ist der paternale Anspruch unterlaufen, mit allen Folgen für das immer weiter ausgeuferte und historisch nie beschnittene Programm der Allgemeinbildung. Dieses Programm hat einen wesentlichen Effekt gehabt, die eher starre Organisation des Angebots von Schulen in einer Hierarchie von Fächern, deren Rang nicht intellektuell, sondern auf einer kruden Stundentafel unterschieden wird. Mathematik als Schulfach erhält einfach automatisch mehr portionierte Zeit als Musik, obwohl es schwer fallen dürfte, den intellektuellen Rang der Musik im gleichen Abstand bestimmen zu können. Und Physikunterricht wird erteilt, auch wenn das Fach seit Jahren das unbeliebteste Fach überall dort ist, wo es kein Latein gibt. Das Problem, wohlgemerkt, sind nicht diese Fächer, sondern die Gleichverteilung des Angebotes, das auf reale Talente und die Differenz der Interessen keine oder viel zu wenig Rücksicht nimmt. Eine nachhaltige Schulreform wird es nur dann geben, wenn die Lernzeit auf Interesse und Effizienz eingestellt wird, also die Nivellierung durch ein gleiches Angebot für alle verschwindet oder mindestens eine spürbare Gewichtung erfährt.

Das hat Folgen für die Organisation, etwa der Sekundarstufe II: Berufsschule wie Gymnasium werden den Charakter einer "Schule" verlieren. Sie unterscheiden sich nach Lernfeldern und Problemspezifiken, wobei gesichert sein muss, dass ein bestimmtes Niveau zusammen mit den vorgängigen Schulen erreicht wird. Zu diesem Zweck müssen Leistungsverträge geschlossen und sanktioniert werden. Die Grundausbildung sollte vor allem Lernfähigkeit im Feld freisetzen, möglichst schnell verbunden mit Eigenverantwortung. Auch hier gilt es, die Potentiale von Novizen zu nutzen, also sie nicht möglichst lange wie Schüler zu behandeln, sondern sie mit ihren Problemlösungen ernst nehmen. Das geschieht sicher zum Teil auch heute schon, ist aber kein Prinzip der Ausbildungsorganisation. Die Organisation ist viel zu sehr von den überkommenen Berufsbildern bestimmt, letztlich von der Idee, "Maturanten" der Universität zuzuführen oder "Lehrlinge" in einen Beruf zu initiieren, dem sie lebenslang treu bleiben sollen. Aber worauf heutige junge Leute vor allem vorbereitet werden müssen, ist der ständige Wechsel von Lern- oder Tätigkeitsfeldern und dabei nicht zuletzt die individuelle Habitualisierung dieses Wechsels. Es wird in Zukunft sehr viel darauf ankommen, die Initiativkraft zu stärken, also sich nicht lebenslang auf ein- und dieselbe Firma zu verlassen, die vielleicht die nächsten fünf Jahre nicht überlebt.

Was heute allzu schnell und vielfach schon abgenutzt oder öde mit dem Schlagwort der "Selbstorganisation" kommuniziert wird, hat Michael Polanyi (1998, S. 145)<sup>21</sup> als "superiority of a system of spontaneous order" bezeichnet. Es geht nicht länger um grosse und feste Kollektive, sondern um spontane Ordnungen, die nach Ende ihres Zwecks zerfallen, um - je nachdem, was gelernt wurde - neuen Ordnungen dieser Art Platz zu machen. In gewisser Weise lässt sich hier John Deweys Theorie des Problemlösens<sup>22</sup> anschliessen, mit der vermieden werden kann, Ausbildung auf

<sup>21</sup> "The Span of Central Direction", ursprünglich in: *The Manchester School* 1948. Polanyis Einfluss auf die neo-liberale Theorie der Oekonomie und Bildung ist lange unterschätzt worden, vor allem deswegen, weil Milton Friedmans Idee der "Bildungsgutscheine" als *einzige* Bildungsidee der neo-liberalen Schule wahrgenommen wurde, was bei weitem nicht der Fall ist. Eher ist es so, dass eine Idee zur Bildungspolitik die anderen Theoreme zur Bildung verdeckt hat (ich folge Osterwalder, 2000).

<sup>22</sup> "How We Think" (1912).

Lehrbücher zu reduzieren, die eine gültige Welt von Fakten oder Gesetzen repräsentieren sollen, unabhängig davon, wann und wie sie erzeugt wurden. Künftige Tätigkeitsfelder verlangen unablässige Problemlösungen, immer in Konkurrenz zu anderen, die vergleichbare Wissenszugänge haben und so die Schnelligkeit und mit der Schnelligkeit die Qualität des Lernens belohnen.

Darauf ist keine Ausbildung heute wirklich eingestellt, auch deswegen nicht, weil bestimmte Ausbildungsprivilegien gefährdet sind. Künftige Abnehmer wie Absolventen werden zuerst auf persönliche Kompetenzen achten, weniger auf Schulnoten und noch weniger auf formale Abschlüsse, soweit sie nicht, wie im akademischen Bereich, einen hohen Symbolwert besitzen. Die Bildungsinhalte im Bereich beruflicher Aus- und Weiterbildung werden sich weit stärker als bisher auf echte Verwendbarkeit beziehen müssen. Damit meine ich zum einen die Sicherung grundlegender Fähigkeiten, etwa im Bereich der Sprachen, zum anderen aber eine Art just-in-time-Reaktion. Ausbildungsinstitute mindestens im tertiären Bereich sollten Serviceangebote sein, die unmittelbar und nach Bedarf abgerufen werden können. Es könnte aber auch überlegt werden, Teile der grundlegenden Schulausbildung nach dem Muster der Weiterbildung zu organisieren und dabei deutlich Nutzungsaspekte in den Mittelpunkt zu stellen.

Die Bildungspolitik wird sich auf die Entwicklungen der Gesellschaft als der eigentlichen Organisation von Bildung einstellen müssen. Im Endeffekt wird es darum gehen, Individualisierung und Sozialität neu zu konzipieren, also davon Abstand zu nehmen, Bildung als feste und vorgesellschaftlich erzeugte Grösse zu betrachten. "Gesellschaftlich" heisst genau dann nicht mehr "kollektiv", auch weil die Nivellierung durch Bildung zuende geht. Von "Bildung" lässt sich nach wie vor sprechen, weil langfristige Angebote<sup>23</sup> bereitgestellt und garantiert werden müssen. Aber Langfristigkeit heisst nicht Uniformität, sondern nur die Stabilität und Entwicklung der möglichen Auswahl, wo immer und wie diese konzipiert werden mag. Der Kanon ist virtuell, nicht materiell. Anders gesagt: Die Menge des Gleichen schrumpft zugunsten des aus einem Fundus<sup>24</sup> heraus Kombinierbaren. Und dies definiert die lohnende Investition, Bildung als lernende Kombination mit einer möglichst hohen Eigenverantwortung, die nicht länger dem Staat zutraut, für das eigene Schicksal und darin die persönliche intellektuelle Dignität verantwortlich zu sein. Dass Bildung mit dem "Abenteuer der Ideen" zu tun hat (Whitehead, 1933), sollte nicht durch überflüssige Nivellierung verspielt werden.

Die ausschlaggebende Begründung für meinen Vorschlag ergibt sich aus dem Verhältnis von Demokratie und Bildung: Wenn es eine öffentliche Form von allgemeiner Bildung geben soll, die aus dem allgemeinen Steueraufkommen finanziert wird, dann muss sich das entsprechende System öffentlicher Kritik stellen und sich selbst als notwendige Dienstleistung für die Demokratie nachweisen. Es gibt keine automatische Legitimation, demokratische Gesellschaften basieren auf der Möglichkeit fortlaufender Korrektur bei freier Entscheidung. Und was für die Macht gilt, trifft auch für die Bildung zu. Sie ist kein Sonderfall ausserhalb der Demokratie, sondern muss ihren Sinn und ihren Nutzen für die Demokratie immer neu unter praktischen Beweis stellen. Alternativen gibt es genug, in Zukunft wird es darauf ankommen zu begründen, warum sie nicht gewählt werden sollen.

<sup>23</sup> *Long-term* versus *short-term*. Ich verdanke Einsichten in damit verbundenen Probleme einem Vortrag von Harvey Siegel (Miami) anlässlich des Symposiums "Oekonomie, öffentliche Bildung und Demokratie" am 28. 09. 2000 im Centro Stefano Franscini (Monte Verità, Ascona).

<sup>24</sup> Hierzu: Gonon (1998).

**Jürg de Spindler**

## **8. Die Konvergenz von Arbeit, Freizeit und Bildung**

### **1. Einleitung**

Arbeit gilt als Fundament für die Wohlfahrt der Menschen, da sie die Ausstattung eines Individuums mit den nötigen Ressourcen ermöglicht, die für die Gestaltung seines Lebens notwendig sind. Dies entspricht zumindest der calvinistischen Vorstellung, dass jeder seines Glückes Schmied ist und deshalb selber dafür verantwortlich ist, Leistungen zu erbringen.

Es gehört zu den Fortschritten der europäischen Wirtschaftsgeschichte, dass Herstellungsprozesse im Laufe der Jahrhunderte immer mehr verfeinert wurden. Damit wurden die Vorteile der Spezialisierung genutzt und die Produktequalität liess sich erhöhen. Diese Diversifizierung geht Hand in Hand mit einer zunehmenden Komplexität sowohl bei der Herstellung als auch bei der Anwendung der Produkte. Daraus ist die Notwendigkeit entstanden, zu den Produkten im engeren Sinn vermehrt auch komplementäre Dienstleistungen anzubieten. Auf diese Weise entstanden letztlich wiederum "Produkte" in einem weiteren Sinn, die mittlerweile selber einen hohen Komplexitätsgrad erreicht haben.

Dieser Entwicklungsprozess hat jeden Lebensbereich durchdrungen, wie z.B. die Ernährung, die Medizin, die Produkte des Alltags, die Arbeitswelt, die Reisemöglichkeiten, den Zahlungsverkehr usw. Gerade letzteres weist eine drastische Entwicklung auf, wenn man bedenkt, dass für finanzielle Transaktionen anfänglich definierte Mengen von Edelmetallen im Vordergrund standen und dass heute mit abstrakten Konstrukten von Finanzprodukten gehandelt wird. Daran wird besonders deutlich, dass die erwähnten langfristigen Entwicklungen der Produktionsprozesse nicht nur eine technische Dimension der Verfeinerung und der Effizienzsteigerung hervorbringen sondern auch gleichzeitig eine Verschiebung oder Erweiterung der Bedürfnisse bewirken.

Damit wird auf einen anderen Themenbereich hingewiesen, der sich vom bisher angesprochenen Bereich der Arbeitswelt unterscheidet. In Anlehnung an die Maslowsche Bedürfnispyramide beziehen sich die Bedürfnisse neben lebensnotwendigen auch auf lebensgestaltende oder -weiterentwickelnde Produkte und Dienstleistungen. Nicht nur das "Brot" sondern auch "Spiele" gehören zu den nachgefragten Gütern, damit der persönliche Freizeitraum gefüllt werden kann. Dieser Raum wird je nach Alter sehr unterschiedlich gestaltet, angefangen bei Kinderspielen über Freizeitaktivitäten bis hin zu Erholungs- oder Besinnungsmomenten im höheren Alter.

Wurden im Zusammenhang mit der Freizeit vor allem konsumptive Tätigkeiten erwähnt, so ist auch investives Verhalten beobachtbar. Anstatt unmittelbaren Genuss werden auch Bemühungen unternommen, die erst langfristig Nutzen erbringen. Dazu gehört der dritte Themenbereich der Bildung sowohl auf theoretischer als auch auf praktischer Ebene. Die Möglichkeiten zum Aufbau des persönlichen Humankapitals umfassen ein breites Feld von der schulischen Grundausbildung über akademische Fortbildungsangebote bis zu berufsorientierten Weiterbildungslehrgängen. Dabei geht es darum, sich sowohl theoretisches und praktisches Fachwissen (fachliche Kompetenz) als auch persönliche Fähigkeiten im Umgang mit vorgegebenen Situationen und mit Personen (soziale Kompetenzen) anzueignen. Wenn nun diese Kompetenzen in der Arbeitswelt gezielt eingesetzt werden, erweitert sich der Zugang zu Ressourcen, womit sich der Kreis wieder schliesst.

Die Zusammenhänge zwischen den drei Themenbereichen Arbeitsmarkt, Freizeitraum und Bildungswelt sind Untersuchungsgegenstand des vorliegenden Beitrages. Aus einer ökonomischen Sicht werden Aussagen über heute feststellbare Veränderungen und über mögliche künftige Entwicklungen der Beziehungen zwischen den Bereichen formuliert. Ausgehend von der Annahme, dass Arbeitsmarkt, Freizeitraum und Bildungswelt immer weniger klar voneinander getrennt werden können, stellen sich Fragen nach den Bedingungen, unter denen gewisse Veränderungen stattfinden. Dabei werden neben werturteilsfreien (positiven) Schlüssen auch normative Argumente aus liberaler Position eingebracht.

Zu Beginn wird das der Analyse zugrundeliegende Modell vorgestellt (Kapitel 2). Es dient als Gerüst, um die vielschichtigen Beziehungen zwischen den komplexen Themenbereichen gedanklich durch ein wesentlich einfacheres Konstrukt zu ersetzen. Dieses ist hinsichtlich der untersuchten Aspekte völlig gleichwertig und besitzt den wesentlichen Vorteil, der ökonomischen Analysemethode zugänglich zu sein. Anschliessend werden im Kapitel 3 die drei Themenbereiche anhand von praktischen Beispielen untersucht. Schliesslich werden aus liberaler Sicht Aussagen zu möglichen Entwicklungsszenarien und politische Massnahmenvorschläge hergeleitet.

## **2. Das Analysemodell**

Beim ökonomischen Beitrag des Projekts "Arbeits- und Lebensformen in der Zukunft" steht der Arbeitsmarkt im Mittelpunkt. Um einer umfassenden Behandlung dieses vielschichtigen Themas gerecht zu werden, die über rein mikroökonomische Aspekte hinausgeht, wird der Arbeitsmarkt sowohl in einen gesellschafts- als auch in einen wirtschaftspolitischen Kontext gesetzt:

- Der gesellschaftliche Kontext umfasst die sachliche Verknüpfung des Arbeitsmarktthemas mit Fragen einerseits des Ausbildungswesens und andererseits des Rentnerwesens bzw. der Freizeit. Die Verbindung ergibt sich rein dadurch, dass ein Individuum je nach Lebensphase das Schwergewicht seiner Tätigkeiten in den einen oder anderen Bereich legt.
- Der wirtschaftspolitische Kontext beinhaltet die Wechselbeziehung zwischen privaten und öffentlichen Akteuren. Hierbei geht es um die Wirkungen staatlicher Interventionen und Rahmenbedingungen auf das private Handeln in allen drei Bereichen. Dies ist zugleich die Grundlage für die normative Betrachtung.

Ausgehend vom Arbeitsmarkt umfasst das Modell Ursache-Wirkung-Beziehungen innerhalb und zwischen den drei Themenbereichen. Die Kausalkette basiert auf Mechanismen der ökonomischen Theorie mit dem homo oeconomicus als zentralen Akteur. Dessen wichtigste Merkmale sind, dass er über Präferenzen verfügt, in einer gegebenen Entscheidungssituation zwischen verschiedenen Alternativen auszuwählen, die er aufgrund von Kosten-Nutzenüberlegungen bewertet. Dabei werden

neben den rein monetären Kosten und Nutzen alle anderen relevanten Aspekte mitberücksichtigt. Da die Präferenzen als Oberbegriff für alle persönlichen Vorlieben, Wünsche und Ziele als konstant gehalten werden, wird die Ursache für Verhaltensveränderungen in erster Linie in den Rahmenbedingungen gesucht. Das gesellschaftliche, rechtliche, ökonomische und anderweitige Umfeld bestimmen die den individuellen Entscheid bestimmenden Kosten und Nutzen.

Die Verknüpfung der Themenbereiche Arbeitsmarkt, Bildungsangebot und Freizeitwesen erfolgt durch folgende Argumentationsschritte. Eine synoptische Darstellung am Kapitelende fasst das Analysemodell zusammen.

## 2.1 Die argumentative Kausalkette

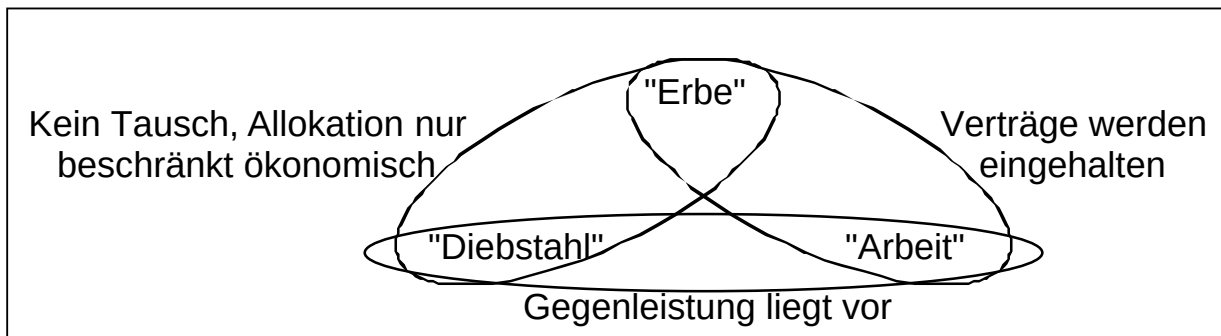
Ausgangspunkt ist das Bedürfnis aller Individuen Ressourcen zu erwerben, mit deren Hilfe persönliche Wünsche erfüllt werden können.

- Zu den Wünschen zählen alle Zwecke vom reinen Überleben über die Führung eines durchschnittlichen Lebensstandards, der Wunsch nach Entwicklungsmöglichkeiten bis zum Erreichen eines maximalen Glückszustandes.  
Wünsche werden als grundlegende Motivatoren des menschlichen Verhaltens betrachtet und sind demzufolge umfassender als der ökonomische Begriff der Präferenzen.
- Mit Ressourcen sind alle Mittel gemeint, die einem Individuum direkt oder indirekt dazu dienen, seine Wünsche zu erfüllen. Es handelt sich um finanzielle, materielle, zeitliche, immaterielle u.a. Ressourcen, die einem Menschen zur Verfügung stehen, um sein Leben zu gestalten.  
In der Sprache der ökonomischen Theorie handelt es sich hier um Güter im weiteren Sinne, die, je nachdem, konsumiert werden oder in die investiert wird.

Dieser pragmatisch formulierte Ausgangspunkt dient als Start für die argumentative Kausalkette, die folgende vier Schritte umfasst:

1. Das Bedürfnis nach spezifischen Ressourcen führt die Individuen dazu, Mittel und Wege zu suchen, solche zu erwerben oder bereits vorhandene bestmöglichst zu nutzen.  
Die Existenz eines spezifischen Wunschs durch das Individuum wird dabei nicht begründet, sondern als gegeben betrachtet. Diese Annahme ist analog zum Axiom der ökonomischen Theorie, laut dem die Präferenzen als fix betrachtet werden. Die (absolute) Begründung der individuellen Neigungen der einzelnen Menschen wird vielmehr der Psychologie oder teilweise der Soziologie überlassen, währenddessen die Ökonomie die (relative) Veränderung von Neigungen thematisiert. Der Homo Oeconomicus zeichnet sich also vereinfacht gesagt dadurch aus, dass er weiss, was er will und dass er einen Entscheid bewusst bzw. rational fällt.
2. Es werden drei Möglichkeiten unterschieden, Ressourcen zu erwerben:
  - durch regulären Erwerb ohne Gegenleistung (Erbe, Schenkung),
  - durch Erwerb mit Gegenleistung (Arbeit, Tausch),
  - durch illegalen Erwerb (Diebstahl, Eroberung, Machtausübung).

Diese Unterscheidung hat aus ökonomischer Sicht folgende Relevanz: Einerseits wird berücksichtigt, ob ein den ökonomischen Prinzipien folgender Tauschprozess stattfindet oder nicht. Andererseits ist entscheidend, ob vertragliche Rahmenbedingungen eingehalten werden. Die drei Fälle lassen sich wie folgt schematisch darstellen:



Zusammenhang zwischen Kategorien von Tauschprozessen

3. Der Erfolg jeder der drei Erwerbsmöglichkeiten ist von spezifischen Voraussetzungen und Verhaltensstrategien der Individuen abhängig.

"Erbe": Vermögensausstattung, Heiratsstrategie, Aufbau Beziehungsnetz usw.

"Arbeit": Berufswahl, Aus- und Weiterbildungspläne, Ausgleich durch Freizeit usw.

"Diebstahl": grauer oder Schwarzmarkt, illegale Machtausübung, Enteignung usw.

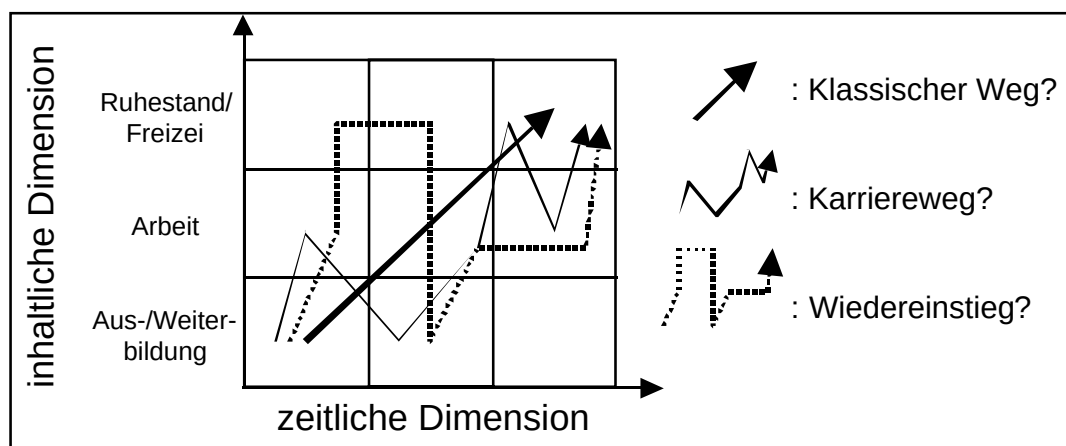
Da der Arbeitsmarkt im Mittelpunkt der Analyse steht, wird im folgenden nur auf die dortigen Aspekte näher eingegangen. Hierbei sind Strategien für den Erwerb mit einer Gegenleistung angesprochen, die durch folgende zwei Dimensionen bestimmt werden:

- Art der Aktivitäten (Ziel und Inhalt der Arbeit, Ausbildung, Freizeit)
- zeitliche Verteilung der Aktivitäten (Phasen, Reihenfolge, Intensität)

Mit der ersten Ausprägung sind zum einen verschiedene Arten von Aktivitäten angesprochen, die auf einem Arbeitsmarkt beobachtet werden können, wie z.B. Produktion, Verarbeitung, Handel, Bildung, Forschung, Freizeit, usw. Zum anderen geht es um die Phasen der Aus-/Weiterbildung, Arbeit und Freizeit (inkl. Pensionierung).

Bei der zweiten Ausprägung wird die zeitliche Verteilung dieser Aktivitäten innerhalb einer Periode bzw. der Lebenszeit einer Person thematisiert.

Die Strategien lassen sich wie folgt schematisch darstellen:



Persönliche Strategien der zeitlichen Verteilung von Arbeit, Freizeit und Bildung

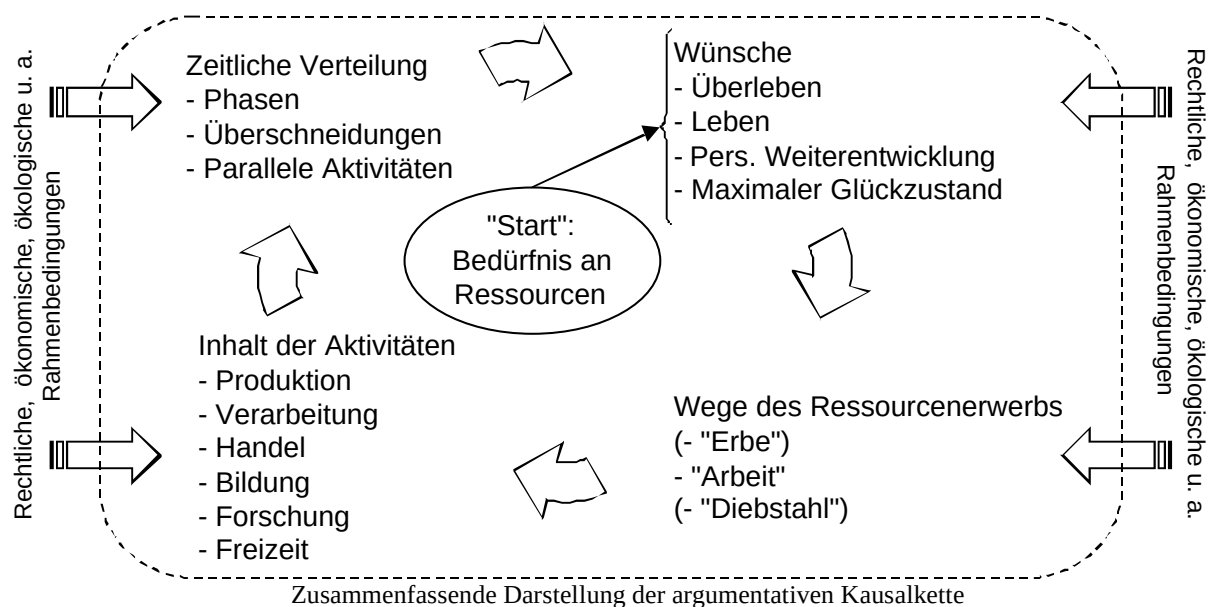
4. Das letzte Glied der argumentativen Kausalkette knüpft wieder am Ausgangspunkt an, dem Bedürfnis aller Individuen nach Ressourcen. Damit wird deutlich, dass der anfänglich als gegeben betrachtete Wille eines Individuums, spezifische Ressourcen zu erwerben selbst wieder abhängig ist von seinen im Laufe der Zeit gesammelten Ressourcen und Erfahrungen. Die Kausalkette schliesst sich somit zu einem Zyklus, der durch:

- die Wechselwirkungen der Argumentationsschritte und
- die vielschichtigen Wirkungen der Rahmenbedingungen gesteuert wird.

Die Dynamik aus den Wechselwirkungen ergibt sich durch die sich im Laufe der Zeit ändernden Wünsche der Individuen. Werden z.B. in einer ersten Phase das Überleben angestrebt und durch eine erfolgreiche Strategie genügend Ressourcen erworben, kommen in einem zweiten Zyklus zusätzliche Wünsche hinzu. Bei jedem Schritt des Zyklus wirken aber auch die rechtlichen, ökonomischen, ökologischen u.a. Rahmenbedingungen ein, was den Phasenablauf entscheidend prägt.

## 2.2 Zusammenfassung

Die vier Argumentationsschritte der Kausalkette bzw. des Zyklus werden wie folgt synoptisch zusammengefasst:



## 3. Empirische Ausführungen zu den drei Themenbereichen

Wie im Kapitel 1 dargelegt, interessiert aus ökonomischer Sicht vor allem die Frage nach dem Einfluss der Rahmenbedingungen auf die Entscheide der Individuen. Es folgen Überlegungen zu politischen, rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen und ihren jeweiligen Steuerungsfunktionen auf dem Arbeitsmarkt, in der Freizeitwelt und im Bildungsangebot.

### 3.1 Die Arbeit

Klassische Sichtweise der Arbeit:

- "Es wird nach der Ausbildung gearbeitet, um Geld zu verdienen, dieses für Konsum in der Freizeit oder zum Sparen für die Zukunft eingesetzt. Nach der Arbeitszeit kommt die Phase der Pensionierung und das gesparte Geld kann zusammen mit der Rente ausgegeben werden."
- "Da herrscht ein 'frontales' Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, das auf gesetzlichem Wege und im Rahmen zusätzlicher Vertragsbestimmungen geregelt ist. Beide Seiten besitzen Rechte und Pflichten, die Beziehung ist planbar und die Verantwortungen sind klar verteilt, ansonsten kann auf arbeitsgerichtliche Institutionen zurückgegriffen werden."

Das klassische Bild des Arbeitgebers und Arbeitnehmers geht von einer Tauschbeziehung aus, bei der die eine Seite Arbeit gibt, welche von der anderen Seite gegen Entgelt genommen wird. Ökonomisch gesehen braucht der Arbeitgeber Produktionsfaktoren und der Arbeitnehmer eine Erwerbsmöglichkeit. Gerade hier haben sich die Optionen für beide Seiten im Laufe der Zeit geändert. Der Arbeitgeber als Unternehmer verfügt über die Alternative, Arbeit durch Kapital zu ersetzen, die Produktion ins Ausland zu verlagern, die Arbeit auf mehrere teilzeitarbeitende Arbeitnehmer zu verteilen oder zu dezentralisieren (Tearbeit), die Arbeit auszulagern und als Dienstleistung zu kaufen usw. Der Arbeitnehmer steht vor der Wahl, seine Zeit für Arbeit, Freizeit oder Bildung einzusetzen. Dabei kann die Arbeit als Angestellter oder als Selbständigerwerbender durchgeführt werden, wobei er seinen Dienst jeweils einem oder mehreren Arbeit- bzw. Auftraggebern anbieten kann.

Welche Faktoren beeinflussen die Entscheide auf beiden Seiten? In erster Linie sind es Kosten-Nutzen-Überlegungen, welche neben den monetären Aspekten (der Lohn, die Produktionskosten, die Sozialabgaben) auch nicht-monetäre Gesichtspunkte umfasst, wie Prestige, individuelle Lebensplanung (Karriere, Familie), persönliche Vorlieben bezüglich Arbeitsgebieten und Freizeit, rechtliche Rahmenbedingungen, ökonomische Voraussetzungen usw. Folgende Fakten und Überlegungen illustrieren dieses Argument und zeigen zugleich Probleme in der Praxis auf.

#### **Telearbeit**

In den sechziger Jahren herrschte die Meinung, dass die Telearbeit sich umfassend durchsetzen würde.<sup>1</sup> Studien der EG schätzten für das Jahr 2020, dass jeder zweite Arbeitnehmer seine Arbeit zuhause verrichten würde. Heute sind es jedoch nur etwa 9 Mio. Personen in der EU und ca. 25'000 in der Schweiz, welche sich einen Arbeitsweg ersparen können. Die damit erhofften Verkehrsverringerungen sind entsprechend vernachlässigbar und werden zudem durch eine grössere Freizeitmobilität bei weitem kompensiert. Bezeichnenderweise dominiert die Telearbeit gemäss einer Studie des Schweizerischen Wissenschaftsrates in den städtischen Zentren, was die Hoffnung auf eine Wiederbelebungsmöglichkeit von Randgebieten dämpft.

Eine weitere Erleichterung, die durch Telearbeit erwartet wurde, hat sich zudem auch nicht bewahrheitet: die Zurückgewinnung kindererziehender Personen. Schliesslich ist ein weiterer Aspekt entscheidend, der die mögliche Bedeutung der Telearbeit immer einschränken wird. Es

<sup>1</sup> Neue Zürcher Zeitung vom 31.1.01

handelt sich um die sozialen Kontakte, die sowohl in der Studie als auch im Gespräch mit Vertretern junger Firmen der Neuen Ökonomie betont werden. Sogar neugegründete Firmen der Informationstechnologie ziehen es vor, sich in Agglomerationen niederzulassen und Büros einzurichten, obwohl gerade hier die totale Dezentralisierung der Arbeitstätigkeiten naheliegend wäre.

### **Familienfreundlichkeit<sup>2</sup>**

Der Schweizerische Arbeitgeberverband hat im Januar 2001 angekündigt, sich für eine familienfreundliche Unternehmenspolitik einzusetzen. Dies soll nicht zuletzt die Erwerbsquote erhöhen und damit den Arbeitsmarkt auf der Angebotsseite erweitern. Zudem kann den Kosten höherer Fluktuationsquoten bei angestellten Frauen entgegengewirkt werden, wenn Aspekte der Kinderbetreuung in die Personalpolitik einbezogen werden. Schliesslich kann mit der Rückgewinnung von Kinderbetreuenden Personen in das Erwerbsleben brachliegendes Human Kapital wieder aktiviert werden.

In die Lücke der Kinderbetreuung ist auch die Junge Wirtschaftskammer eingesprungen, die 1997 einen Beratungs- und Vermittlungsdienst für berufstätige Eltern eingerichtet haben. Mitarbeiter von Unternehmen die diesem Netzwerk in Form eines Vereins als Mitglied angeschlossen sind, können die Dienstleistungen kostenlos beanspruchen. Mittlerweile betreibt die Childcare genannte Organisation zwei eigene Kinderkrippen.

Zu den verbreiteten familienfreundlichen Massnahmen auf Unternehmensseite gehören flexible Arbeitszeitmodelle in Form von Jahresarbeitszeiten, teilzeitlichen Arbeitsverhältnissen, Telearbeitsplätze, bezahlter Mutter- oder Vaterschaftsurlaub, den Betrieb von Kinderkrippen, Berufsunterbrechungsmodelle, Kinderbesuch am Arbeitsplatz usw. Dabei ist zu erwähnen, dass die genannten Massnahmen von den Unternehmen freiwillig und ohne staatliche Pflicht oder Mittel angeboten werden. Solche werden durchaus aus eigenem Interesse angeboten, sei es zum Erhalt wertvollen (firmenspezifischen) Know-hows oder aus Marketing-Gründen.

In Ergänzung zu diesen privaten Initiativen zugunsten Kinder erziehender Eltern bestehen auch staatliche Rahmenbedingungen, die den Grad der Flexibilität dieser Personen auf dem Arbeitsmarkt wesentlich bestimmen. Zum einen betrifft es die Schulen, welche je nach Ausgestaltung der Stundenpläne (Blockzeiten, Mittagstische) die zeitliche Verfügbarkeit mindestens eines Elternteils determinieren. Zum anderen gibt es Rahmenbedingungen, die aus einem anderen Zusammenhang entstanden sind und jedoch indirekt familienpolitische Implikationen haben. Dies ist vor allem bezüglich der Sozialversicherungen der Fall, die teilzeitliche Anstellungsverhältnisse im Vergleich zur Vollzeitstelle erschweren.

### **Anpassungsfähigkeit**

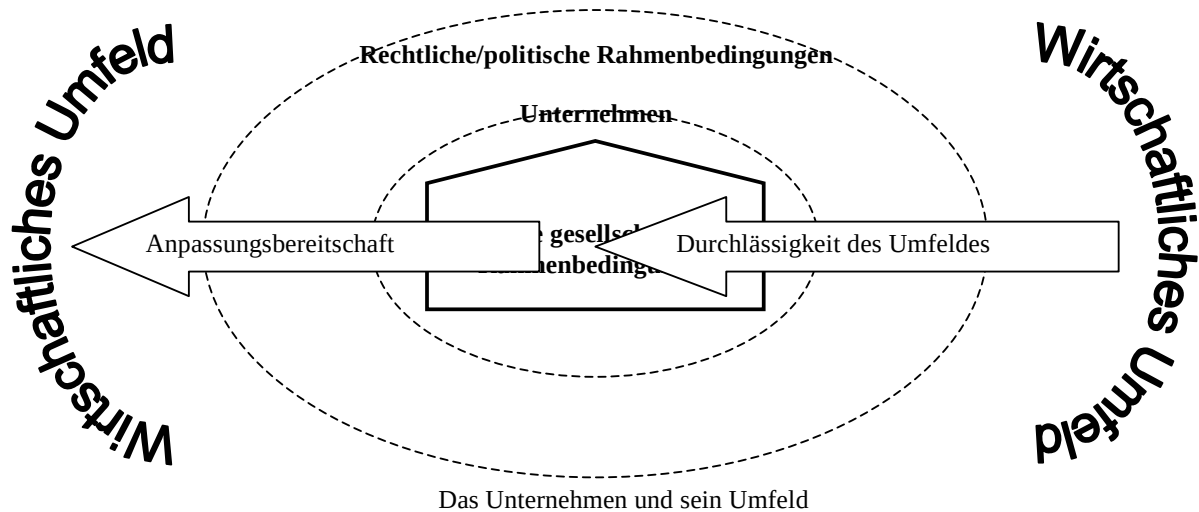
Die in den letzten Jahren verstärkte Rückbesinnung der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen hinterlässt tiefgreifende Spuren v.a. im Personalwesen der Betriebe. Obwohl die Konzentration der Ressourcen eines Unternehmens auf jene Funktionsbereiche, über die es besondere Vorteile verfügt, aus betriebswirtschaftlicher Sicht keine neue Erkenntnis ist, sondern die Hauptfunktion eines Unternehmers schlechthin ist, beobachtet man in der Praxis branchenweite sprunghafte Anpassungen in den Betriebsstrukturen, in Produkteportfolios usw.

---

<sup>2</sup> HandelsZeitung vom 17.1.01

Das Ausbleiben einer kontinuierlichen Anpassung seitens der Unternehmen hat sehr vielschichtige Gründe, die hier in zwei Kategorien zusammengefasst werden. Zum einen stellt sich die Frage, ob im Unternehmen selbst genügend Flexibilität in der Geschäftsführung vorhanden ist, um die Anstösse eines dynamischen Umfelds aufzunehmen und die entsprechenden Konsequenzen auf sich zu nehmen. Zum anderen ist zu untersuchen, inwieweit Rahmenbedingungen rechtlicher, politischer oder sonstiger gesellschaftlicher Art das Umfeld eines Unternehmens so gestalten, dass Marktsignale nicht mehr richtig wahrgenommen werden können. Damit sind Entwicklungen auf der Nachfrage- und Angebotsseite, Preissignale, Ressourcenknappheiten usw. gemeint, die das relevante Marktumfeld eines Unternehmens darstellen und deshalb einen direkten Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben.

Folgende Abbildung soll diese Zusammenhänge verdeutlichen:



Während die Rolle der rechtlichen, politischen und anderen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Durchlässigkeit des Umfeldes eines Unternehmens später diskutiert wird, hängt die Frage nach der Anpassungsbereitschaft eines Unternehmens hauptsächlich mit der Qualität des Managements und der Mitarbeiter zusammen. Dazu gehören die Bildung, die Erfahrung, die fachliche und soziale Kompetenz, welche zum Begriff Humankapital zusammengefasst werden können. Im Gegensatz zu dessen negativer Konnotation, weil der Mensch zum Produktionsfaktor reduziert werde, ist hervorzuheben, dass dieser gerade wegen der Anlehnung an den Begriff "Kapital" die zentralen Aspekte der Arbeitswelt anspricht:

- "Bewertung des Humankapitals"  
Welche Bildung ist wieviel Wert? Wer bewertet überhaupt die Bildung, die Erfahrung?
- "Diversifizierung des Humankapitals"  
Was ist das optimale Verhältnis zwischen Theorie und Praxis oder zwischen fachlicher und sozialer Kompetenz?
- "Liquidität/Spezifität des Humankapitals"  
Welche Bedeutung hat Allgemeinwissen bzw. spezifisches Wissen? Wie kann das Wissen und die Erfahrung erneuert werden?

Vor dem Hintergrund dieses Spannungsfeldes zwischen Humankapital und wirtschaftlichem Umfeld stellt sich unter anderem die Frage nach der Weiterbildung im Alter bzw. nach den Möglichkeiten einer zweiten Karriere, die anschliessend thematisiert wird.

### **Zweite Karriere<sup>3</sup>**

Die Anpassung eines Unternehmens an ein verändertes wirtschaftliches Umfeld läuft in der Regel darauf hinaus, das vorhandene Humankapital zu erneuern. Dies geschieht meistens in Verbindung mit Investitionen oder Desinvestitionen und auf der Grundlage strategischer Neuorientierungen. Die Erneuerung des Humankapitals bzw. das Einschlagen einer zweiten Karriere ist für Erwerbstätige im mittlerem und höherem Alter eine besondere Herausforderung. Die pessimistische Lagebeurteilung für solche Personen wird vor allem durch zwei Argumente genährt:

- Der Wechsel des Arbeitsplatzes wird durch verschiedene rechtliche Rahmenbedingungen erschwert. Im Mittelpunkt stehen die Sozialversicherungen, bei denen einzelne Kosten mit dem Lebensalter zunehmen.
- Die Möglichkeiten werden unterschätzt, wie z.B. der Einstieg in die Selbständigkeit oder andere Formen unternehmerischer Aktivitäten auf eigene Rechnung. Dieses Betätigungsfeld hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen im Zusammenhang mit der weiter oben erwähnten gehäuften Restrukturierung von Unternehmen. Viele aufgegebene oder ausgegliederte Firmenaktivitäten stellen ein breites Feld dar, das unternehmerisch bewirtschaftet werden kann.

Dass langjährige Erfahrungen von Erwerbstätigen eine wertvolle und vermarktbar Dienstleistung sind, wurde mit der Gründung des Vereins Adlatus<sup>4</sup> schon lange erkannt. Ausserdem sprechen folgende Gründe für Chancen, eine zweite Karriere oder zumindest einen Arbeitswechsel anzupacken:

- Für Arbeitgeber ist der Zugriff auf ehemalige Arbeitnehmer ein Vorteil, weil diese über firmenspezifisches Know-how verfügen.
- Ehemalige Arbeitnehmer können ihr Know-how mehreren Firmen anbieten, so dass sie fachspezifisches Wissen erweitern können, was für Arbeitgeber interne Weiterbildungskosten spart.
- Die durch die Anstellung erworbenen Markt- und Branchenkenntnisse lassen sich für neue Zwecke einsetzen. Sowohl für Banken als Kreditgeber oder Investor als auch für Versicherungen ist solches Know-how wertvoll.<sup>5</sup>
- Schliesslich ist auf die Möglichkeit hinzuweisen, in Fragen, die mit den ehemaligen Tätigkeitsfeldern der Anstellung zusammenhängen, als Berater tätig zu sein.

<sup>3</sup> In Anlehnung an: Charles Zijderveldt, Die zweite Karriere als Normalfall, Neue Zürcher Zeitung vom 6./7.1.01.

<sup>4</sup> "Adlatus ist eine interdisziplinäre Vereinigung von Fachexperten und ehemaligen Führungskräften der Wirtschaft aus der ganzen Schweiz. Der Name Adlatus kommt aus dem Lateinischen. Adlaten sind Helfer oder Beistände für die Lösung spezifischer Probleme. Obwohl wir praktisch alle unsere normale Karriere beendet haben, wollen wir unser Know-how und unsere Kenntnisse weitergeben. Wir gaben uns 1982 die Mission, unsere Berufs- und Lebenserfahrung KMUs und Start-Up-Firmen zur Verfügung zu stellen. Unsere etwa 250 Mitglieder nennen sich Adlaten und kommen aus praktisch allen Branchen und Bereichen der Wirtschaft. Unsere Vereinigung ist in 11 Regionen über die ganze Schweiz organisiert. Damit können wir schnell und gezielt meist mit lokalen Experten helfen." (aus: <www.adlatus.ch>, vgl. auch Interview weiter vorne).

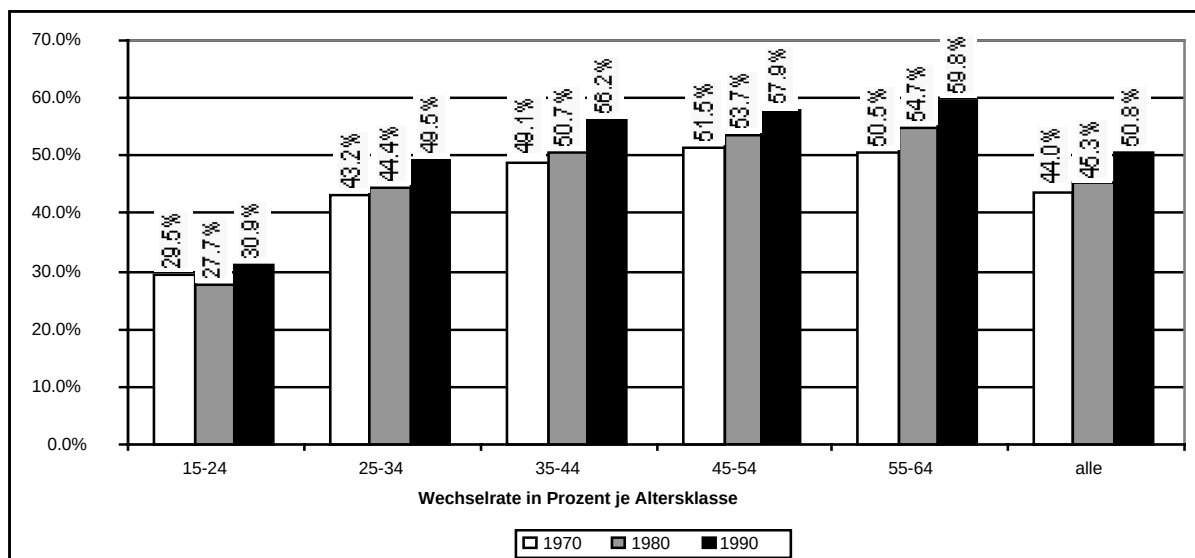
<sup>5</sup> Dies gilt insbesondere für Ingenieure, welche auch von Beratungs- und Informatikunternehmen gesucht werden. Zu diesem Zweck wurde 1987 die Gruppe "Ingenieure für die Schweiz von morgen" (INGCH) gegründet, die zum einen die Stellung des Ingenieurberufes in der Gesellschaft verbessern will und zum anderen als Plattform für Ingenieure dient, damit sie ihre berufliche Chancen besser wahrnehmen können (siehe: <www.ingch.ch>).

Dem Argument, dass ein Schritt in die vorgeschlagene Richtung auch mit finanziellen oder unternehmerischen Risiken verbunden ist, kann entgegengehalten werden, dass zum einen der Markt für solche Dienstleistungen, wie erwähnt, immer grösser wird. Zum anderen lassen sich heute praktisch alle Funktionen eines Unternehmens selektiv ausgliedern, so dass eine Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen erleichtert wird.<sup>6</sup>

Es ist zu erwarten, dass der Stellenwechsel von Personen im mittleren und höheren Erwerbsalter tendenziell erleichtert wird, weil zum einen auf der Nachfrageseite in vielen Branchen der Bedarf nach erfahrungsbasierenden Know-how-Dienstleistungen steigt (Beratung, Gutachten, Coaching usw.). Zum anderen werden die Möglichkeiten selbständiger, teilzeitlicher oder projektorientierter Erwerbsaktivitäten durch mittelfristig geplante Anpassungen der staatlichen Rahmenbedingungen auch für ältere Personen erleichtert.

- Die Gesetzgebung betreffend Sozialversicherungen oder unternehmerischer Aktivitäten wird langsam aber unaufhaltsam den neuen Verhältnissen angepasst.<sup>7</sup>
- Neue Dienstleistungen entstehen, welche diese Art von Erwerb unterstützen, wie z.B. die Beratung für zweite Karrieren, Übernahmen administrativer Arbeiten für Selbständigerwerbende usw.

Eine Auswertung des Bundesamts für Statistik<sup>8</sup> der letzten Volkszählung im Hinblick auf die berufliche Situation hat ergeben, dass jeder zweite Erwerbstätige mit Berufsausbildung den Beruf mindestens einmal gewechselt hat. Bei Männern betrug die Wechselrate 1990 52.1 %, bei Frauen 39.8 %, was einen Gesamtdurchschnitt von 50.8 % ergibt. Dieser ist im Laufe der Zeit wie folgt gewachsen:



Anteil der Erwerbstätigen mit Berufsausbildung, die den Beruf mindestens einmal gewechselt haben (Zahlen auf der Basis der Volkszählungen)

<sup>6</sup> Das die Frage nach einer zweiten Karriere tatsächlich aktuell ist, zeigt sich unter anderem daran, dass eine Grossbank für ihre Anlage- und Vorsorgelösungen in ihrer Werbung gezielt darauf Bezug nimmt. Der Werbetext lautet wie folgt: "Nochmals durchstarten. ... Wer sagt denn, dass Sie bis 65 arbeiten oder immer den gleichen Beruf ausüben müssen? Vielleicht möchten Sie nochmals durchstarten, die Schulbank drücken ..."

<sup>7</sup> Die zu einer Selbständigkeit notwendigen Schritte variieren je nach Land, wie folgende Untersuchung des NBER (Working Paper 7892) zeigt.

<sup>8</sup> Sheldon, Georg, Volkszählung 1990: Die berufliche Flexibilität im Spiegel der Zeit, BFS, Bern, 1995.

Die Studie stellte fest, dass der Beruf dann gewechselt wird, wenn die beruflichen Perspektiven fehlen oder unattraktiv sind. Die Studie kam zum Schluss, dass die beruflichen Umorientierungen immer mehr an Bedeutung gewonnen haben, was darauf zurückzuführen ist, dass die (Berufs-)Ausbildungen den Marktbedürfnissen nicht mehr gerecht werden (vgl. dazu Kapitel Bildung).

### **Firmengründung**

Für die Gründung einer Firma sind mehrere rechtliche und administrative Schritte durchzuführen. In einer Untersuchung vom NBER<sup>9</sup> wurden diese Schritte in 75 Ländern miteinander verglichen und bewertet. Die Spannweite bezüglich Anzahl Schritte und Dauer sieht für ausgesuchte Länder wie folgt aus:

| <i>Land</i>     | <i>Schritte</i> | <i>Tage</i> |
|-----------------|-----------------|-------------|
| Schweiz         | 12              | 88          |
| Deutschland     | 7               | 90          |
| Frankreich      | 16              | 66          |
| Österreich      | 12              | 154         |
| USA             | 4               | 7           |
| Grossbritannien | 7               | 11          |
| Italien         | 11              | 121         |

Auszug aus der besprochenen Untersuchung über Marktzutrittsschranken

Die Zutrittsbarrieren stellen ein zentrales Kriterium für die Investition in eine neue Firma dar. Dies gilt vor allem für kleine Unternehmen bis hinunter zum Einmannbetrieb, da der Aufwand dort relativ am grössten ausfällt. Die Anzahl Schritte zur Gründung eines Unternehmen sind nur ein Teil der Hürden, die eine unternehmenswillige Person überwinden muss. Neben diesen administrativen Aspekten sind auch faktische Aspekte zu berücksichtigen wie die Marktsituation (Grösse, Wettbewerbsgrad, Branchenvorschriften usw.), welche die Startchancen oder zumindest die Durststrecke eines neuen Unternehmens bestimmen. Je weniger offiziell oder faktisch reguliert ein Markt ist, umso eher werden private Initiativen ergriffen und umgesetzt.

### **Arbeitsmarktpartizipation**

Die Arbeitsmarktpartizipation beschreibt das Arbeitsmarktangebot im Verhältnis zur Bevölkerung. Im Unterschied zur üblichen Kenngrösse Arbeitslosenrate berücksichtigt die Partizipation den Umfang des insgesamt zur Verfügung stehenden Arbeitspotentials. Dieses ist ein Aspekt des Arbeitsmarktes der neben und unabhängig von der Arbeitsproduktivität die Höhe des Gesamteinkommens einer Volkswirtschaft bestimmt. Dieser Aspekt tritt in letzter Zeit vermehrt in den Vordergrund, da neben der Förderung des technologischen Fortschritts und der Produktionsprozesse ein weiterer Weg zur Erhöhung der Gesamtproduktivität bereitsteht.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Djankov, Simeon/La Porta, Rafael/Lopez-de-Silanes, Florencio/Shleifer, Andrei, The Regulation of entry, National Bureau of Economic Research, Working Paper 7892, <www.nber.org/papers/w7892>, Washington, 2000.

<sup>10</sup> Die Gesamtproduktivität einer Volkswirtschaft steht umso mehr unter Druck, je grösser der internationale Wettbewerb ist. Ausgehend von der verstärkt globalen wirtschaftlichen Verflechtung bzw. Integration wirken zusätzliche Marktkräfte auf bisher schwergewichtig national oder regional abgegrenzte Märkte. Wenn nun im Bereich des Arbeitsmarktes die geografischen oder technologischen Ausweichmöglichkeiten zunehmen, so setzt das vor allem

Die aus globaler Sicht besondere Bedeutung der Arbeitsmarktpartizipation liegt darin, dass die Produktivität einer Volkswirtschaft durch eine gezielte Erhöhung des Arbeitspotentials gesteigert werden kann. Vor allem dann, wenn die Löhne, Lohnnebenkosten, Arbeitszeitregelungen und andere Arbeitsmarktbedingungen sich als starr erweisen, besteht die Alternative nun darin, "brachliegende" Arbeitskräfte zu aktivieren. Die Erwerbsmöglichkeiten für Frauen und die Erhöhung des Rentenalters sind zwei aktuelle Themen, die zwar aus anderen Motiven diskutiert werden (Gleichberechtigung, Finanzierung der AHV), aber aus der genannten Perspektive eine andere Bedeutung erlangen. Langfristig gesehen kann davon ausgegangen werden, dass die Frage nach verstärkter Einbindung der Frauen in das Erwerbsleben und nach Verlängerung der Lebensarbeitszeit in Phasen erhöhten internationalen Wettbewerbsdruck immer an Aktualität gewinnt.

Auffallend ist in dieser Hinsicht, dass Länder mit überdurchschnittlichem Lohnniveau wie die Schweiz, Norwegen und Schweden tendenziell überdurchschnittliche Wachstumsraten in der Arbeitsmarktpartizipation aufweisen. Dies zeigt folgende Tabelle<sup>11</sup>:

| Land              | Arbeitsmarktpartizipation | Arbeitskosten |
|-------------------|---------------------------|---------------|
| Schweiz           | 12                        | 43.93         |
| Norwegen          | 12                        | 43.49         |
| USA               | 9                         | 33.34         |
| Dänemark          | 9                         | 42.55         |
| Schweden          | 6                         | 39.45         |
| Japan             | 6                         | 33.16         |
| OECD-Durchschnitt | 0                         |               |
| Italien           | -1                        | 30.62         |
| Österreich        | -2                        | 39.78         |
| Deutschland       | -4                        | 47.96         |
| Frankreich        | -9                        | 33.04         |
| Irland            | -12                       | 24.27         |

Niveauveränderung in % für das Jahr 1997

### **Ausserfamiliäre Kinderbetreuung**

Eine besonders zentrale Determinante der Arbeitsmarktpartizipation ist der Anteil der erwerbstätigen Frauen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Frauen arbeiten ist stark von den Möglichkeiten abhängig, wie familiäre Tätigkeiten von Dritten durchgeführt werden können. Nur so kann die sonst unausweichliche Präsenz zuhause durch eine Präsenz an einem Arbeitsplatz ersetzt werden. Es werden grundsätzlich drei Arten von Kinderbetreuungen unterschieden: innerhalb der Familie im weiteren Sinne, durch rein private Dienstleistungsanbieter oder durch staatliche oder halbstaatliche Institutionen. Bei den privaten Anbietern kann es sich zum einen um eigenständige Krippen, Kinderhorte, Tagesschulen oder Kindermädchen handeln und zum anderen um vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte analoge Einrichtungen.

---

Hochlohnländer unter Druck. Ganz im Sinne der klassischen Theorie der Faktorallokation wandern arbeitsintensive Aktivitäten in Niedriglohnländern ab, während am alten Standort die (finanz- oder human-)kapitalintensiven Produktionen zurückbleiben.

<sup>11</sup> Linke Spalte: Von Ark, Bart/ McGuckin, Robert H. (1999), International Comparisons of Labor Productivity and Per Capita Income, Monthly Labour Review, Juli, S. 33-41, in NZZ vom 21.2.01.

Rechte Spalte: Studie des Instituts für Deutsche Wirtschaft (IW), in NZZ vom 13.7.99.

Zurzeit wächst das Angebot an Kinderbetreuungslösungen vor allem in diesem Bereich, da die Nachfrage aus verschiedenen Gründen gewachsen ist. Von der Arbeitnehmerseite her ist die Bereitschaft generell gestiegen, parallel zum Familienleben zu arbeiten, was nicht zuletzt dem Zustand vor und zum Teil während der Industrialisierung entspricht. Mütter wünschen sich nach einer begrenzten Arbeitspause vermehrt einen Wiedereinstieg ins Berufsleben, wenn auch nicht voll- so zumindest teilzeithlich. Mittlerweile hat sich auf der Arbeitgeberseite die Einsicht durchgesetzt, dass es auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen vorteilhaft sein kann, ehemalige Arbeitnehmerinnen wieder zurückzugewinnen.<sup>12</sup> Ohne persönliche sozialpolitische Anliegen zu verleugnen, ist es legitim, darauf hinzuweisen, dass sowohl Marketingüberlegungen als auch personalpolitische Aspekte dafür sprechen, auf vertraute Erwerbstätige zurückzugreifen. Ausserdem sind die Studienraten der Frauen gestiegen, so dass der Anteil an gut ausgebildeten, qualifizierten Frauen von 1980 bei 26 % der Hochschuldiplome, auf heute ca. 40 % gewachsen ist.<sup>13</sup> Vor diesem Hintergrund organisieren sich zunehmend Unternehmen, um den Aufbau und den Betrieb von ausserfamiliären Kinderbetreuungsinstitutionen zu fördern. Ein Beispiel dafür ist der Verein Childcare Service Zürich, der von 31 Firmen unterstützt wird und zwei Krippen mit 46 Plätzen in der Stadt Zürich anbietet.<sup>14</sup>

#### Neue Sichtweise:

- Der Arbeitgeber ist nicht mehr alleine der "Geber" von Arbeit sondern auch ein "Nehmer" von Dienstleistungen Dritter. Entsprechend nimmt der Arbeitnehmer nicht mehr nur Arbeit entgegen, sondern bietet auch Dienstleistungen an. Der Begriffsinhalt vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer entspricht nicht mehr der Realität, die Grenzen verwischen sich.
- Generell wird sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite eine grössere Flexibilität erwartet, was beiden Seiten zugleich mehr Möglichkeiten eröffnet. Dies setzt neu ein Karrieremanagement voraus, das Weiterbildung und persönliche Initiativen umfasst.
- Die klar abgegrenzte Arbeitsphase verliert an Bedeutung und damit auch das Alter. Entscheidender ist viel mehr der Wert des eigenen Humankapitals, bestehend aus Fachwissen, Sozialkompetenz und praktischer Erfahrung.

### 3.2 Die Freizeit

#### Klassische Sichtweise:

- "Die Freizeit ist der Ausgleich zur Arbeit und zur Bildung, da beides anstrengend ist und ein notwendiges Übel darstellt."
- "Weil Arbeit und Bildung fremdbestimmt sind, freut man sich auf Freizeitaktivitäten, da sie frei ausgewählt und gestaltet werden können."

<sup>12</sup> Siehe dazu die "Zehn Grundsätze für eine moderne Familienpolitik" vom Schweizerischen Arbeitgeberverband (SAV), <[www.sav.ch](http://www.sav.ch)>.

<sup>13</sup> Siehe Neue Zürcher Zeitung vom 26.1.01.

<sup>14</sup> Ein weiterer Vorteil betrifft dünnbesiedelte Regionen. In Regensberg und Kyburg werden Tagesschulen betrieben, welche Schüler aus umliegenden Gemeinden aufnehmen und so den Betrieb einer Schule in diesen beiden Gemeinden überhaupt noch ermöglichen. Ansonsten hätte aufgrund des Schülermangels der Betrieb der Schule in Frage gestellt werden müssen (Neue Zürcher Zeitung vom 26.1.01).

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht die Pensionierung, welche die "dritte" Lebensphase darstellt. In der Schweiz ist das bestehende Rentensystem 1948 eingeführt worden und beruht auf den drei Säulen "staatliche Rente", "individuelle berufliche Vorsorge" und "persönliche, teilweise steuervergünstigte Zusatzvorsorge". Mit der aktuellen Diskussion über die Revision dieses Systems werden grundsätzliche Fragen über das Rentensystem gestellt. Folgende Fakten und Überlegungen dienen der Illustration und zeigen neuere Entwicklungen auf.

### ***Unterentwickelte Märkte für ältere Personen***

Neben dem bereits besprochenen brachliegenden Potential an (fachlichem) Know-how bei Personen, die nicht oder nicht mehr erwerbstätig sind, besteht im Freizeitbereich ein analoges latentes Potential an (künstlerischen) Ausdrucksfähigkeiten. Dies entspricht einem Angebot an "Produktionsfähigkeiten", das mangels entsprechender Nachfrage vernachlässigt wird. Dabei ist es weniger eine Frage der Qualität, sondern es fehlt eine gezielte Nachfrage nach Leistungen von Personen, die pensioniert sind. Der Bezug von Altersrenten wird gemeinhin gleichgesetzt mit einem vollständigem Rückzug aus allen denkbaren Produktions- und Ausdrucksaktivitäten. Erste gegenteilige Tendenzen sind erst punktuell im Freizeitbereich am entstehen.

Das Fehlen dieser spezifischen Nachfrage wird noch dadurch deutlicher, wenn vergegenwärtigt wird, dass es für jüngere Bevölkerungssegmente im Freizeitbereich (Jugend und Sport,) oder auch im Bildungsbereich (Stipendienwesen) viel mehr private und staatliche Institutionen gibt als für ältere Personen. Letztere dominieren vor allem in wenigen, traditionellen Vereinen wie Chöre, heimatbezogene Organisationen (Trachtenverein, ortsgeschichtlicher Verein), militärische Vereinigungen. Gemeinsam ist ihnen, dass sie meistens Ende 19. und Anfang 20. Jahrhundert gegründet worden sind und heute dazu tendieren, zusammen mit ihren Mitgliedern zu altern. Es sind nicht formelle, sondern faktische Gründe wie z.B. Nachwuchsprobleme, welche diese Organisationen mit ihren Mitgliedern altern lassen.

Der dabei oft zu hörende Vorwurf, in der heutigen Zeit schwinde generell das Interesse für Einsätze zugunsten der Gemeinschaft, dient in vielen Fällen der Selbstbeweihräucherung und entspricht nicht den Tatsachen. Die in den Schweizer Gemeinden vorhandenen Verzeichnisse aller jeweiligen Organisationen haben mittlerweile Dimensionen, die noch Mitte des 20. Jahrhundert unvorstellbar waren. Von Ausnahmen abgesehen war selbstopferndes Engagement für ein abstraktes Allgemeinwohl bis heute nie das Hauptmotiv für den Beitritt zu einer Organisation, sondern viel eher der Wunsch nach Geselligkeit, persönlicher Verwirklichung, regelmässigem Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten und anderen legitimen Bedürfnissen mit individuellem Nutzen. Je mehr solchen Anliegen Rechnung getragen wird, umso eher können Personenvereinigungen gleichzeitig auch Dienste an die Öffentlichkeit leisten, ohne dass sie nach marktwirtschaftlichen Kriterien entgolten werden.

Das viel beklagte Nachwuchsproblem und die damit verbundene verzerrte Sicht hat auch damit zu tun, dass für die genannten Bedürfnisse in neuerer Zeit alternative Formen entstanden sind oder gar neue Inhalte gesucht werden. Am augenfälligsten treten diese Entwicklungen im Zusammenhang mit der Verbreitung neuer Kommunikationstechnologien in Erscheinung. Die Infragestellung der klassischen Sicht bezüglich "sozialem Engagement" je Altersstufe kann noch mit der Annahme weiter getrieben werden, dass bei älteren Generationen durch die Pensionierung ein grosses latentes Potential an Freizeitengagements stillgelegt und selten reaktiviert wird. Dies vor allem deshalb, weil es wie erwähnt an entsprechenden Strukturen mangelt und zusätzlich weil mit dem Rückzug aus dem Erwerbsleben häufig die Kontakte mit dem intensivsten, berufsbezogenen Netzwerk reissen und nicht automatisch ersetzt werden.

### **Ansätze einer Wende**

Die Pensionierung als staatlich initiiertem faktischen Bruch stellt für die meisten Personen eine grosse Herausforderung dar und setzt auch die partnerschaftliche Beziehung auf die Probe. Vielfach erklingt der Ruf nach Ersatzaktivitäten, dem aber nicht genügt werden kann. Sowohl der auf überholte Annahmen aufbauende Arbeitsmarkt als auch der mehrheitlich auf jüngere Personen gerichtete Freizeitmarkt bieten wenig Möglichkeiten an. Es ist deshalb zu erwarten, dass die Frage des Übergangs vom Erwerbsleben zum Rentnerleben zu einem der wichtigsten gesellschaftspolitischen Themen in naher Zukunft wird. Anpassungen drängen sich in allen gesellschaftlichen Bereichen an:

- die Sozialversicherungen (Flexibilisierung, Pensionsalter, ...)
- der Arbeitsmarkt (Teilzeitanstellungen, Arbeiten auf eigener Rechnung, ...)
- das Bildungswesen (Weiterbildung, Freizeitbildung)
- der Dienstleistungs- und Konsumgütermarkt (gezieltes Ansprechen des älteren Marktsegments)

Solche Prozesse sind noch nicht weit gediehen, obwohl z.B. aus umsatzpolitischen Gründen ältere Generationen für verschiedene Branchen in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen treten sollten. In einem Unternehmen betrifft das vor allem den Vertrieb, die Produktentwicklung oder das Marketing, die angepasst werden müssten. Das Beispiel der Reisebranche zeigt, dass auch psychologische Barrieren vorhanden sind. Obwohl aus Marketing-Sicht der Kreis der Pensionierten als Marktsegment gelten sollte, werden sie nur indirekt als solche angesprochen. Die Kunden ziehen es vor, nicht offensichtlich auf ihr Alter angesprochen zu werden, und trotzdem ein altersgerechtes Dienstleistungsangebot zu erhalten.

Eine der heute noch wenigen Institutionen, welche im Freizeitbereich gezielt die älteren Personen ansprechen, ist die Stiftung "Kreatives Alter"<sup>15</sup>, welche 1990 vom Bankier Hans Vontobel gegründet wurde. Im Vordergrund der Aktivitäten steht ein zweijährlich stattfindendes Preisausschreiben, bei dem wissenschaftliche oder künstlerische Leistungen von Seniorinnen und Senioren honoriert werden. Erwähnenswert an diesem Beispiel ist zum einen, dass es sich um eine Privatinitiative handelt, und zum anderen, dass die Stiftung eine der wenigen Institutionen ist, welche mittels Anreize ein brachliegendes Potential an menschlichem Gestaltungswillen zur Geltung zu bringen versucht.

Ein weiteres Beispiel stellt die Luzerner Akademie für Erwachsenenbildung (AEB)<sup>16</sup> dar. Sie bietet einen sechsmonatigen Kurs "Seminar 60 plus" an, in dessen Rahmen ältere Personen das didaktische und soziale Handwerkzeug lernen. Damit soll es ihnen möglich sein, wenn sie Bildungsaufgaben übernehmen, eigenes Know-how zu vermitteln.

#### **Neue Sichtweise:**

- Die Trennung zwischen Freizeit und Arbeit ist historisch und entspricht nicht mehr der Realität. In der Freizeit werden zunehmend vermarktete Dienstleistungen angeboten, während Arbeit bei zunehmender Eigenverantwortung immer weniger als Last empfunden wird.
- Während man sich in der Arbeitswelt von hierarchischen Beziehungen zwischen Arbeitgebern und -nehmern entfernt, werden in der Freizeit Aktivitäten zunehmend vermarktet. Beiden Bereichen ist damit der Trend hin zu partnerschaftlichen interaktiven Beziehungen zwischen Personen, die (Dienst-)Leistungen anbieten und/oder erwerben, gemeinsam.

<sup>15</sup> <[www.creatrixsenectus.ch/creatrix/de/home.htm](http://www.creatrixsenectus.ch/creatrix/de/home.htm)>

<sup>16</sup> <[www.aeb.ch](http://www.aeb.ch)>

- Diese die Freizeit im allgemeinen betreffenden Überlegungen, gelten auch vollumfänglich für den Bereich der Pensionierung als Spezialfall der Freizeit. Spezifisch ist jedoch die Tatsache, dass der Markt für ältere Menschen noch sehr unterentwickelt ist.
- Es fehlen noch Institutionen und Akteure, welche die im Laufe des Lebens eines Menschen gewonnenen Erfahrungen und Fähigkeiten auch nach der Pensionierung aktivieren können. Der Akt der Pensionierung ist ein standardisierter, künstlicher abrupter Bruch im Leben aller Erwerbstätigen.
- Private Akteure wie Unternehmen, bestehende oder neue Organisationen werden entstehen, die gezielt das Segment der Seniorinnen und Senioren nicht als nur gebrechliche Personen oder Nachfrager von Dienstleistungen, sondern auch als Anbieter von Dienstleistungen ansprechen.

### 3.3 Die Bildung

Klassische Sichtweise:

- Eine Berufs- oder akademische Bildung wird in jungen Jahren erworben. Dieses "Human-Startkapital" wird in den ersten Jahren des Erwerbslebens um eine Fachausbildung ergänzt. Weiterbildung findet nur punktuell und hauptsächlich innerbetrieblich statt.
- Ein Teil der (Erst-)Ausbildung soll Allgemeinwissen vermitteln. Eine fachliche Vertiefung erfolgt in einem zweiten Schritt.
- Begrifflich bezieht sich die Ausbildung auf den ersten Erwerb von fachspezifischem Know-how und Fortbildung auf dessen Vertiefung, während Weiterbildung oft einen erweiterten Inhalt meint, der allenfalls neue Fachgebiete umfasst.
- Bezüglich Bildungsinhalt bzw. -ziel soll Allgemeinbildung je nach Stufe mindestens eine Übersicht über verschiedene Fachgebiete und bestenfalls eine nachhaltige humanitäre Bildung vermitteln.

Die Definition der Berufe hinkt hinter der realen wirtschaftlichen Entwicklung her, da der Zeitpunkt der Ausbildung und derjenige der vollumfänglichen Berufsausübung sehr weit auseinander liegt. Dies wirkt sich zum einen auf den Inhalt der Ausbildung aus, der in vielen Fällen unmittelbar oder spätestens nach zwei bis drei Jahren ergänzt, wenn nicht gleich revidiert werden muss. Zum anderen erschwert dieser grosse zeitliche Abstand die marktmässige Verbindung zwischen Angebot und Nachfrage nach Ausbildungsarten bzw. -inhalten. Stattdessen spielen Imagefragen eines Berufes für die Wahl einer Ausbildungsrichtung eine grosse Rolle.

Bei Ingenieuren lässt sich die Diskrepanz sehr gut zeigen, da im Jahre 2000 565 Ingenieure mit einem Diplom und 226 mit einem Doktorat abschlossen und etwa 7000 offene Stellen gegenüberstanden. Die Nachfrage stammt nicht mehr nur aus der klassischen Industrie, sondern auch aus Dienstleistungsbranchen, wie Banken, Versicherungen, Unternehmensberatungen und IT-Firmen. Als Antwort dazu haben sich 30 schweizerische Unternehmen zur Gruppe "Ingenieure für die Schweiz von morgen" (INGCH) zusammengeschlossen, um den Beruf bei jungen Leuten beliebter zu machen.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Siehe Neue Zürcher Zeitung vom 7.2.01.

Dass der Anpassungsdruck auf allen Stufen der Ausbildung steigt, zeigt auch die in der Schweiz neu aufgekommen Diskussion über die Notwendigkeit frühzeitig zu erlernender Fremdsprachen. Dies betrifft die Primarschule, auf deren Stufe Anfang der Neunziger Jahre in einzelnen Kantonen das Frühfranzösisch eingeführt wurde und wo zurzeit über das Frühenglisch diskutiert wird. Der Entscheid zugunsten einer Fremdsprache auf so tiefer Ausbildungsstufe, die nicht im Land selbst gesprochen wird, stellt ein Novum in der Geschichte des schweizerischen Bildungswesens dar, entspricht aber den heutigen Anforderungen<sup>18</sup>.

Eine schon weiter fortgeschrittene Reform betrifft die Sekundarstufe II (Gymnasium), welche im Rahmen der sogenannten Maturitätsverordnung (MAV) den modulartigen Aufbau des Abschlusses eingeführt hat. Zur Erlangung der Matura kann zwischen definierten Fächern gewählt werden, sofern die Zusammensetzung minimalen Anforderungen entspricht.

### *Tertiärstufe*

Eine weitere Baustelle im Bildungswesen ist die Tertiärstufe, auf der in der Schweiz seit kurzem die Fachhochschulen geschaffen worden sind und die Einführung des Collegesystems an Universitäten geplant ist. Dieses als "Bologna-Prozess" genannte Vorhaben basiert auf eine Deklaration, die 29 Erziehungs- und Bildungsminister Europas am 19. Juni 1999 in Norditalien unterzeichnet haben. Die Deklaration schlägt im wesentlichen folgende Massnahmen vor:<sup>19</sup>

- Ein leicht verständliches und vergleichbares System von Titeln, welches auf zwei Studienstufen basiert (undergraduate/graduate).
- Der erste Zyklus sollte mindestens 3 Jahre dauern und vom Arbeitsmarkt als angemessene Qualifikation akzeptiert werden [gemeint ist die sogenannte "Berufsbefähigung"; dieser Begriff wird aber nicht erwähnt].
- Der zweite Zyklus sollte zu einem Master und/oder Doktorat führen.
- Die Verwendung von Kreditsystemen (wie ECTS) und des Diploma Supplement sollen die Mobilität der Studierenden erleichtern. Kreditpunkte aus dem nicht-universitären Umfeld sollten (wenn möglich) ebenfalls berücksichtigt werden (sogenannte "credit accumulation system" im Unterschied zu den bisherigen "credit transfer systems", wie z.B. dem ECTS).
- Die Mobilität von Studierenden und Dozierenden soll durch die Beseitigung diverser Hindernisse gefördert werden.
- Die europäische Zusammenarbeit in Fragen der Qualitätssicherung soll gefördert werden (Entwicklung vergleichbarer Kriterien und Methoden).
- Die "europäische Dimension" soll gefördert werden bei der zukünftigen Entwicklung von Curricula, von Kooperations- und Mobilitätsprogrammen etc.

Damit wird der Markt für höhere Bildung im tertiären Bereich in Europa in formeller Hinsicht vereinheitlicht, was die Mobilität der Studierenden erhöht. Solange diese internationale Kooperation darauf abzielt, formelle Aspekte zu koordinieren, wird die gegenseitige Anerkennung von Bildungsinhalten und modulartig aufgebaute Ausbildungsphasen ermöglicht. Dies ist aus liberaler Sicht begrüssenswert, weil damit die Auswahlmöglichkeit für alle erweitert und zudem ein

<sup>18</sup> Gemessen an den Handelsbeziehungen oder privaten Kontakten nehmen die grenzüberschreitenden Transaktionen zu. Diese Tatsache hat selbst die schweizerische Armee erlebt, wenn in Erinnerung gerufen wird, dass der Kommandant der ersten Auslandmission, der Leiter der Delegation für Korea ab 1953, noch kein Englisch sprach, während heute der Erfahrungsaustausch im Rahmen der KSZE/OSZE und seit kurzem von "Partnership for Peace" routinemässig in dieser Sprache stattfindet.

<sup>19</sup> Aus dem Lagebericht zuhanden der Schweizerischen Hochschulenrektorenkonferenz vom November 1999, <www.crus.ch>.

Wettbewerb der Lehrgänge erleichtert wird. Entscheidend ist jedoch, wie auf den so wachsenden Konkurrenzdruck reagiert wird. Folgende Fragen sind aus liberaler Sicht entscheidend:

- Wird über eine formelle Koordination hinaus auch eine inhaltliche Angleichung angestrebt?
- Wie wird auf einen Nachfrageüberhang bei einzelnen öffentlichen Institutionen reagiert (Zuteilung, Warteliste, Versteigerungen, Auslosung)?
- Wer bestimmt in Zukunft über die gegenseitige Anerkennung privatwirtschaftlich angebotener Lerninhalte?
- Wie wird in Zukunft zwischen subventionierter Erstausbildung und privat getragener Weiterbildung differenziert werden?

### *Weiterbildung (quartäre Stufe)*

Wie gross das Ausmass des Unterschiedes zwischen Marktanforderungen und Ausbildungsstand ist, wurde deutlich in der bereits erwähnten Studie "Volkszählung 1990: Die berufliche Flexibilität im Spiegel der Zeit" vom Bundesamt für Statistik in Bern aus dem Jahre 1995<sup>20</sup>. Dort ist festgestellt worden, dass für das Jahr der Zählung im Agrarsektor 15 % und im Industrie- und Gewerbesektor 43 % der Arbeitnehmer für ihre Tätigkeiten überqualifiziert waren. Demgegenüber waren im Dienstleistungssektor 29 % der Erwerbstätigen unterqualifiziert.

Ein Bedarf für ein kontinuierliches Weiterbildungsangebot ist somit nachweislich vorhanden, was die Frage aufwirft, wie dieses gewährleistet werden kann. Gegliedert nach den möglichen Akteuren sind folgende Entwicklungen denkbar:

- Staatliche Institutionen:  
Auf der Tertiärstufe haben sich in der Schweiz neben den Universitäten die Fachhochschulen etabliert. Bei beiden Institutionsarten ist mit einer Flexibilisierung des Lehrinhaltes bezüglich Aufbau, Abschlussmöglichkeiten und gegenseitiger Anerkennung zu rechnen. Je mehr die Mobilität seitens der Studierenden steigt, umso mehr werden sich die einzelnen Institute auf ihre Kernkompetenzen zurückbesinnen müssen. Das heisst, dass das Portfolio des jeweiligen Lehrangebots regelmässig überprüft werden muss.  
Diesen aus liberaler Sicht erwünschten Entwicklungen wirken aber folgende stichwortartig aufgeführte mögliche Massnahmen entgegen:
  - Ein wachsender staatlicher Anteil an den Mitteln für Forschung und Lehre
  - Das gegenseitige Absprechen über die Zuteilung der Studierenden (z.B. Deutschland)
  - Faktische Hemmnisse bei der Zusammenstellung von Modulen verschiedener Institutionen.

- Private Institutionen:  
Auf der Tertiär- und vor allem Quartärstufe (berufliche Weiterbildung) wächst das Angebot an Lehrgängen, die nebenberuflich oder innerhalb begrenzter Zeit absolviert werden können. Die Frage auch der gegenseitigen Anerkennung von Abschlüssen könnte in diesem Bereich mit der Zeit an Bedeutung verlieren, da die Qualität der einzelnen Institution in den Vordergrund rückt. Eine stärkere Ausrichtung der privaten Institutionen auf berufliche Bedürfnisse und marktliche Gegebenheiten ist zu erwarten, da der wirtschaftliche Erfolg von der Ausrichtung auf die aktuelle und künftige Nachfrage abhängt. In Ergänzung zu reinen Bildungsinstitutionen ist zu erwarten,

<sup>20</sup> Siehe Kapitel über die Arbeit.

dass Unternehmen selbständig oder im Verbund mit anderen zusätzliche betriebsinterne Bildungsangebote schaffen werden.

Schliesslich sei auf die wachsende Bedeutung des betriebsinternen Wissensmanagements hingewiesen. Hierbei geht es darum, alle Formen von Humankapital innerhalb eines Unternehmens systematisch zu verwalten, zu erschliessen und zu verwerten. Durch gezieltes Bewirtschaften des betriebsinternen Humankapitals öffnen sich Optionen, die bis zu dessen eigenständiger Vermarktung gehen können.

#### Neue Sichtweise:

- Die Frage nach dem Verhältnis zwischen Allgemeinbildung und Fachwissen ("Curiositas" vs. "Relevanz") wird weiterhin die Bildungsdiskussion prägen. Zentrale Determinanten sind die Dauer der Gesamtbildung vor dem Erwerbsleben, die zeitliche Verteilung der Bildungskomponenten und die Finanzierung durch die auszubildenden Personen.
- Die wachsende Komplexität des Wissens durch Forschungsfortschritte wirft unabhängig vom Bedürfnis nach humanitärer Bildung als Selbstzweck die Frage auf, wie die Menge an Allgemeinbildung mit der Tiefe des Fachwissens zusammenhängt. Es ist anzunehmen, dass die beiden Inhalte sich gegenseitig nicht ausschliessen, sondern sich eher mehr bedingen. Das Verständnis für komplexes Fachwissen wird die humanitäre Bildung nicht verdrängen, sondern bedingen.
- Die gewachsene Komplexität der Bildungsinhalte wegen nachhaltigen Fortschritten in der Forschung, einer damit verbundenen Entdeckung neuer Fachgebiete, ergänzt durch eine fortlaufende Spezialisierung und Verfeinerung der Arbeitsschritte in Produktionsprozessen, verlangt nach einem entsprechend differenzierterem Bildungsangebot.
- Die neu entstandenen inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen an Bildungsprogrammen können durch marktwirtschaftlich angebotene Lehrgänge flexibler erfüllt werden. Aufgrund anderer Anreize seitens der Entscheidungsträger auf der Anbieterseite, lässt sich schneller und flexibler auf neue Bedürfnisse reagieren.
- Der Markt für Bildungsangebote wird vermehrt durch private Institutionen durchdrungen. Gleichzeitig bieten öffentliche Institutionen zunehmend neue (Weiterbildungs-)Inhalte unter marktwirtschaftlichen Bedingungen wie volle Finanzierung durch Leistungsbezüger an.
- Aus marktwirtschaftlicher Sicht ist deshalb die Frage der internationalen d.h. staatlichen Anerkennung von Diplomen und anderen Abschlüssen entscheidend für die Dynamik auf dem Bildungsmarkt.

#### 4. Schlussfolgerungen

Zu Beginn wurde ein gedankliches Modell vorgestellt, welches die zentralen Zusammenhänge zwischen den drei Schwergewichtsthemen Arbeit, Freizeit und Bildung aus ökonomischer Sicht systematisch aufzeigt. Der Fokus des Interesses für den vorliegenden Beitrag ist auf das Verhalten der Individuen in Entscheidungssituationen gerichtet. Im Mittelpunkt steht die Frage eines Individuums, wie es sein Humankapital nutzenmaximierend einsetzen soll. Dabei umfasst dieser

Nutzen je nach Lebensalter oder Lebenssituation andere Inhalte. Während diese Inhalte aus klassischer Sicht sich hauptsächlich in drei Lebensphasen unterteilen lassen (Ausbildung, Arbeit, Pensionierung), beobachtet man zurzeit eine Auflösung dieser Phasen.

Ausgehend von der Frage nach einem optimalen Einsatz der persönlichen Ressourcen interessiert aus liberaler Sicht, inwieweit die individuellen Entscheide von staatlichen oder anderen Rahmenbedingungen tangiert sind. Die normative Komponente des Beitrages besteht darin, dass eine grössere einer kleineren Auswahl und flexiblere starren Vertragsverhältnissen vorgezogen werden. Auf der Grundlage des eingangs beschriebenen Modells wurden ausgesuchte Fakten, Beispiele und Zusammenhänge präsentiert. Damit konnten aktuelle Probleme und mögliche Entwicklungen aufgezeigt sowie wünschbare Massnahmen hergeleitet werden.

Das an sich nicht überraschende Ergebnis ist, dass die klassische, klare Abgrenzung zwischen Arbeit, Bildung und Freizeit sich auflöst. Dadurch, dass im vorliegenden Beitrag bei diesem Prozess jedoch die individuelle Entscheidungssituation im Vordergrund stand, können aktuelle Trends kritisch beurteilt werden. Zudem können auf der Grundlage der modellgeleiteten Interpretation der Ereignisse auf den Arbeits-, Freizeit- und Bildungsmärkten auch effektive Massnahmen für erwünschte Entwicklungen auf diesen Märkten hergeleitet werden. Im Hinblick darauf werden folgende gesellschaftliche Entwicklungen als besonders relevant betrachtet:

- Arbeits- und Freizeitwelt verschmelzen zu einem Bereich, gefüllt mit einer breiten Auswahl an nutzenbringenden Einsatzmöglichkeiten des persönlichen Humankapitals bestehend aus Know-how, praktischer Erfahrung, besonderen Fähigkeiten, persönlichem Netzwerk, individuellen Vorlieben und Motivationen usw.
- Der Entscheid für eine bestimmte Einsatzmöglichkeit des eigenen Humankapitals stellt sich im Laufe eines Menschenlebens immer häufiger und nicht mehr nur einmal bei der Wahl des "Lebensberufes".
- Weil immer mehr Menschen solche Entscheide häufiger fällen, entsteht eine Art interpersonellen Wettbewerbs, so dass das persönliche Humankapital immer wieder erneuert werden muss.
- Der Aufbau, die Werterhaltung und -mehrung des Humankapitals geschieht im Laufe eines Menschenlebens in mehreren Schritten sowohl auf dem Bildungs- als auf dem Arbeits- und auf dem Freizeitmarkt.
- Der Umgang mit dem Humankapital ist vergleichbar mit der Verwaltung eines Finanzkapitals: es stellen sich Fragen nach der optimalen Diversifizierung, der Werterhaltung oder -vermehrung, der Anlagestrategie, der Schwergewichte einzelner Positionen aufgrund persönlicher Vorlieben oder Vorteile, der regelmässigen Überprüfung des Erfolgs usw.

Weil sich die Entscheidungssituationen im Laufe eines Menschenlebens stark gehäuft haben, wird die Gestaltung des eigenen Lebens immer anspruchsvoller. Während es Zeiten gab, in denen der persönliche Spielraum durch äussere Umstände sehr eingeschränkt war<sup>21</sup>, ist das eigene Leben immer stärker durch selbständig gefällte Entscheide bestimmt. Vom liberalen Anliegen ausgehend, dass die persönliche Freiheit nur durch die Freiheit der anderen eingeschränkt werden soll, stellt sich die Frage, was an den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu ändern ist, damit die Wahl der Einsatzalternativen des persönlichen Humankapitals möglichst wenig eingeschränkt ist. Folgende Massnahmen drängen sich auf:

<sup>21</sup> Die soziale Herkunft (Adel, Bauernschaft, Klerus, Bürgertum usw.), die Berufswahl, der Wohnort (Stadt, Land), die Religion sind nur die wichtigsten Beispiele von Determinanten, die im Laufe der europäischen Geschichte den persönlichen Freiheitsraum definiert haben.

- Die gesetzlichen Rahmenbedingungen wie z.B. im Arbeitsrecht oder im Rahmen der Sozialversicherungen, die eine Abgrenzung der Lebensabschnitte festlegen, sollten gelockert werden. Pauschale Bestimmungen, wie einheitliches Rentenalter können durch flexiblere, und vor allem individuell gestaltbare Bestimmungen ersetzt werden.
- Im Arbeitsmarkt sind Bedingungen zu schaffen, so dass beliebige Formen von teilzeitlichen Arbeitsverhältnissen und eine frei wählbare Kombination von Erwerbsmöglichkeiten im Angestellten- und Selbständigenstatus vollständig erleichtert wurden.
- Allfällige staatliche Förderungen im Bildungswesen sollten altersunabhängig sein und eine individuelle Zeitplanung erlauben, damit ein lebenslanges Lernen freier und gezielter gestaltet werden kann (z.B. durch ein frei verfügbares festes Bildungsguthaben). Dies würde Überinvestitionen in die Bildung (Langzeitstudium, Studium ohne Abschluss usw.) in jungen Jahren vermindern.
- Erfahrungen im wenig regulierten Freizeitbereich zeigen, dass in jeder Altersstufe eine Bereitschaft besteht, Leistungen zu erbringen, ohne dass sie direkt und nach streng marktwirtschaftlichen Prinzipien entgolten werden. Daraus lassen sich Schlüsse über das notwendige Regulierungsausmass im Arbeitsmarkt ziehen, wie z.B. dass die Höhe der Einsatzbereitschaft mit der zugestandenen Selbstverantwortung wächst.



**Heinz Allenspach**

## **9. Strukturwandel der Sozialen Sicherheit?**

### **1. System und Aufbau der Sozialen Sicherheit**

Das System der Sozialen Sicherheit der Schweiz umfasst, analog zu den meisten Industriestaaten, die Alters- und Hinterlassenenversicherung, die Invalidenversicherung, die Unfallversicherung, die Krankenversicherung, die Arbeitslosenversicherung sowie die Kinderzulagenordnungen. Diese Einrichtungen der Sozialen Sicherheit sind pragmatisch aufgebaut und erst mit der Zeit zu einem allerdings keineswegs stringenten Gesamtkonzept zusammengefügt worden.

Schon im 19. Jahrhundert ergriffen einzelne Unternehmer betriebliche Vorkehren zur Verbesserung des Loses der Arbeiterschaft; es entstanden die ersten betrieblichen Sozialwerke und die vom genossenschaftlichen Gedanken getragenen Selbsthilfeorganisationen. Von staatlicher Zwangsversicherung wurde indessen Abstand genommen. Bis zum zweiten Weltkrieg fand einzig das 1918 in Kraft tretende Obligatorium der Unfallversicherung für die industrielle Arbeiterschaft die Zustimmung des Souveräns. Die Schaffung einer Eidgenössischen Altersversicherung hingegen wurde 1931 von Volk und Ständen abgelehnt. Der eigentliche Durchbruch zur staatlich organisierten Sozialen Sicherheit erfolgte erst nach dem zweiten Weltkrieg. Um die materielle Existenz der Wehrmänner sicherzustellen, schuf der Bundesrat im Dezember 1939 mittels Notrecht die Lohnersatzordnung für Wehrmänner. Der Lohnersatz für Wehrmänner wurde durch Lohnabzüge der nichtmobilisierten Arbeitnehmer sowie durch Beiträge ihrer Arbeitgeber finanziert. Die Grundkonzeption dieser Ordnung bildete sodann die Basis für die Eidgenössische Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV), in Kraft seit 1948, sowie für die Invalidenversicherung (IV), in Kraft seit 1959. Bei den nachfolgenden Sozialversicherungsobligatorien, so der Ausdehnung des Unfallversicherungsobligatoriums auf alle Arbeitnehmer (1981), dem Gesetz über die Berufliche Vorsorge (1982), dem umfassenden Obligatorium der Arbeitslosenversicherung (1982) und dem Krankenversicherungsobligatorium (1996), konnte der Gesetzgeber auf bereits bestehenden Strukturen, privaten Einrichtungen und staatlichen Teilobligatorien aufbauen. Um der politischen Akzeptanz willen musste er diese „Vorläufer“ ins System der Sozialen Sicherheit integrieren. Versuche, die bisherigen vielfältigen Träger der freiwilligen Sozialversicherung aufzulösen und diese zu zentralisieren, scheiterten zumeist. Die Soziale Sicherheit ist trotz umfassender Obligatorien dezentralisiert aufgebaut und deren Träger im operativen Bereich weitgehend dem direkten politischen Zugriff entzogen.

## 2. Die geistigen Grundlagen

Die einzelnen Zweige der Sozialen Sicherheit sind vom politischen und gesellschaftlichen Umfeld jener Zeiten geprägt, in denen sie entstanden sind. Gesellschaftliche Wertvorstellungen wirken nach. Zu diesen gehören insbesondere:

1. Die letztlich im paternalistischen Denken verwurzelte Verantwortung des Arbeitgebers für das Wohlergehen seiner Mitarbeiter, auch ausserhalb des Betriebes,
2. Die auf dem genossenschaftlichen Gedanken basierende Solidarität,
3. Das Ideengut der Sozialpartnerschaft
4. Das dem Leistungsprinzip entgegengesetzte Bedarfsprinzip
5. Der Gewährleistung einmal erreichter wirtschaftlicher, betrieblicher und sozialer Positionen (wohlerworbene Rechte)
6. Die obrigkeitlichem Denken verpflichtete Auffassung, der Einzelne sei nicht fähig und willens, zukünftige Risiken zu erkennen und entsprechend vorzusorgen.

Diese Grundströmungen sind keineswegs stringent; sie stammen zum Teil aus der Gesellschaftsauffassung des frühindustriellen Zeitalters; sie sind durch die Erfahrungen der Krisenjahre und des zweiten Weltkriegs geprägt; sie basieren aber ebenso auf dem Gedanken der Selbsthilfe oder der Überwindung der Klassengegensätze durch Sozialpartnerschaft. Ständestaatliche Elemente sind keineswegs ausgeschlossen. Die Annahme, dass ein wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Abstieg als Ausdruck des Versagens die Persönlichkeit abwerte, ist oft deutlich sichtbar und führte zu Schutzmassnahmen gegenüber den Realitäten des Marktes.

Beim Aufbau der Sozialen Sicherheit dürfte die ideologische Grundströmung des Kollektivismus und des Staatssozialismus keine entscheidende Rolle gespielt haben. Das liberale Prinzip der Selbsthilfe, die genossenschaftlich geprägte Solidarität und die Erkenntnis, dass Zusammenarbeit im sozialpartnerschaftlichen Verbund auch die soziale Wohlfahrt fördere, dürften beim Aufbau der Strukturen weit wichtiger gewesen sein.

In der Struktur der einzelnen Zweige der Sozialversicherung sind die Spuren des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes im Zeitpunkt ihrer Vorbereitung und politischen Erörterung auch heute noch sichtbar. Es ist kein Zufall, sondern Rücksichtnahme auf die damalige wirtschaftliche Situation der Arbeiterhaushalte, dass die erste obligatorisch erklärte Sozialversicherung, die Unfallversicherung für industrielle Arbeitnehmer, bei den Heilungskosten vom Naturalleistungsprinzip und nicht vom Kostenersatzprinzip ausging. Die Grundsätze der Sozialpartnerschaft und der Geist der Aktivdienstgeneration führten dazu, dass die Beiträge an die AHV zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern je hälftig aufgeteilt wurden. Die betrieblichen Lohnsysteme, die neben der Leistung das Alter und den Familienstand massgeblich berücksichtigten, sahen in den Familien- und Kinderzulagen vorerst Lohnbestandteile, die vom Arbeitgeber zu tragen waren. Die später verfüigten kantonalen Obligatorien änderten zwar den Charakter dieser Zulagen - aus Lohnbestandteilen wurden vom Betrieb unabhängige Sozialleistungen -, nicht aber die Verpflichtung der Arbeitgeberschaft allein für die Finanzierung dieser Sozialleistungen aufzukommen.

Ausgangspunkt der Sozialversicherungsobligatorien waren häufig freiwillige betriebliche, verbandliche und private Einrichtungen. Diese wurden vorerst vom Staate gefördert. Später aber wurden, um Lücken zu schliessen und die Unternehmen, die freiwillig soziale Belastungen übernahmen, vor „unsozialer“ Konkurrenzierung zu schützen, Versicherungsobligatorien verfügt, die privaten

Einrichtungen staatlichen Regeln unterworfen und zum Teil in übergreifende zentrale Einrichtungen überführt.

### 3. Der Einfluss der Wirtschaftslage

Die Entstehungsgeschichte der Sozialen Sicherheit zeigt deutlich, dass in Zeiten des wirtschaftlichen Wachstums und der Zunahme der persönlichen Einkommen der Ausbau der Sozialversicherung leichter möglich ist. Ohne die aussergewöhnliche, nahezu drei Jahrzehnte andauernde Wachstumsphase der schweizerischen Wirtschaft wäre der Ausbau der Sozialen Sicherheit nach dem zweiten Weltkrieg politisch wie auch wirtschaftlich kaum in selbem Ausmasse möglich gewesen. In guten Zeiten wird der Ausbau nach dem Motto „die Schweiz kann sich diesen Ausbau leisten“ gefördert, in Zeiten der Stagnation werden kaum Leistungsreduktionen ins Auge gefasst, weil zu viele „wohlerworbene Rechte“ in Frage gestellt würden. Es werden im Gegenteil weitere Verbesserungen unter Hinweis auf „soziale Notlagen“ gefordert.

Zwar wurde in politischen Sonntagsreden immer wieder anerkannt, dass nur eine starke und prosperierende Wirtschaft ein hohes und steigendes Sozialniveau gewährleisten könne. Die Sozialpolitiker waren aber zur Hauptsache Verteilungspolitiker; sie kümmerten sich kaum um die Erarbeitung der von der Sozialen Sicherheit beanspruchten Mittel. Statt wirtschaftliches Wachstum als Basis der zunehmenden Bedürfnisse der Sozialen Sicherheit zu fördern, verketzten sie die marktwirtschaftliche Grundordnung, die das wirtschaftliche Wachstum der Nachkriegsjahre getragen hatte.

Es hat nicht an Versuchen gefehlt, die Sozialversicherung wirtschaftspolitischen Interventionen dienstbar zu machen. Man wollte beispielsweise durch antizyklische Variation der Leistungen und Beiträge die konjunkturellen Bewegungen stabilisieren, mittels der Kapitalien der Sozialversicherung den Hypothekarzinsfuss niedrig halten, beschäftigungspolitische Interventionen und Schutzmassnahmen zugunsten bedrohter Wirtschaftszweige finanzieren usw. Solche Vorstösse fanden zumeist keine politische Mehrheit. In einer offenen, stark aussenhandelsorientierten Volkswirtschaft muss der Versuch scheitern, die Wirtschaftszyklen durch die Sozialversicherung lenken zu wollen. Der dezentralisierte Aufbau der Sozialen Sicherheit wie auch bewusst eingefügte rechtliche Schranken verunmöglichen es der Politik, die Unternehmen mittels der Kapitalien der Sozialversicherung zu „vergesellschaften“.

### 4. Das Gewicht der Sozialen Sicherheit

Die Aufwendungen für die Soziale Sicherheit sind derzeit mit rund 120 Mia Franken grösser als die Gesamteinnahmen von Bund, Kantonen und Gemeinden zusammen (Doppelzählungen ausgeschlossen). Die Soziallastquote (Einnahmen der Sozialversicherungen in Prozenten des Bruttoinlandproduktes) hat sich von 1970 bis 1997, also innert knapp drei Jahrzehnten, verdoppelt. Rund 27% des Bruttoinlandproduktes flossen 1997 durch die Kassen der Sozialversicherungen. Bundesrat und Politik versprechen zwar eine Stabilisierung der Staatsquote. Eine Stabilisierung der Soziallastquote wird offensichtlich nicht angestrebt. Weitere Erhöhungen zeichnen sich mittelfristig ab; eine nochmalige Verdoppelung der Soziallastquote wäre indessen wirtschaftlich und politisch nicht tragbar.

## 5. Der Einfluss des gesellschaftlichen Verhaltens

Nachhaltig sind die Einflüsse des gesellschaftlichen Verhaltens auf das System der Sozialen Sicherheit. Die gesellschaftspolitischen Grundströmungen haben den Aufbau der Sozialen Sicherheit geprägt. Diese haben sich inzwischen wesentlich verändert. Der Bezug von Sozialleistungen, selbst wenn diese von Solidaritätsleistungen anderer mitfinanziert werden, wird auch von denjenigen, die solcher Leistungen gar nicht bedürfen, als selbstverständliches Recht in Anspruch genommen und soweit möglich zu eigenem Nutzen voll ausgenützt. In der Arbeitslosenversicherung wurde zeitweise offen von einem legalen Missbrauch des Versicherungssystems gesprochen. Wer ohne darauf angewiesen zu sein, Sozialleistungen durch entsprechendes Verhalten in Anspruch nehmen kann, gilt als „clever“. Versuche, sich auch widerrechtlich gegenüber der Sozialversicherung Vorteile zu verschaffen, gelten nicht als ehrenrührig. Entsprechend der Konsumhaltung der Gesellschaft verlangt jeder für seine Beiträge an die Sozialversicherung eine äquivalente Gegenleistung, wenn möglich noch etwas mehr.

Die politische Mehrheit der Bevölkerung hat es wiederholt abgelehnt, gegenwärtige oder zukünftige Ansprüche auf Sozialleistungen zu kürzen, auch wenn sie nicht mehr finanziert waren oder ihren ursprünglichen Zielen nicht mehr entsprachen. Obligationen wurden nie abgebaut, Beiträge und Sozialversicherungssteuern nie reduziert. Die Einrichtungen der Sozialen Sicherheit blieben in ihrer Struktur und in ihren Leistungskatalog über Jahrzehnte unverändert; sie wurden nur wenig den Veränderungen des gesellschaftlichen Umfeldes angepasst. Die Revisionen beschränkten sich zumeist auf Erhöhung der Leistungen und Ausweitung des Leistungsanspruchs. Eine Ausnahme macht die AHV. Mit der 10. AHV-Revision wurde das AHV-System grundlegend verändert. Die verheiratete Frau wurde nicht länger als „Anhängsel“ ihres Ehemanns angesehen. Es wurde in Beachtung der veränderten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und rechtlichen Stellung der Frau das Individualrentenprinzip eingeführt, gemäss welchem jeder einen eigenständigen Rentenanspruch hat, entsprechend seiner geleisteten Beiträge, unabhängig vom Zivilstand. Auch in der Arbeitslosenversicherung sind gewisse Elemente zu erkennen, den blossen Taggeldbezug durch Hilfe zum Wiedereinstieg ins Erwerbsleben zu ersetzen, dies im Gegensatz zur Invalidenversicherung, bei welcher der frühere Grundsatz „Eingliederung kommt vor Rente“ deutlich an Gewicht verloren hat. Die Frage stellt sich, ob die Strukturen der Sozialen Sicherheit den veränderten gesellschaftlichen Erfordernissen noch entsprechen.

## 6. Die Solidarität

Grundelement der Sozialversicherung ist die Solidarität. Jeder soll nach seinem Vermögen zum gemeinsamen Wohl beitragen und mithelfen, dass jene, die Hilfe bedürfen, diese auch erhalten. Ausmass und Richtung der Solidaritätsleistungen werden von der Politik bestimmt. Extrem stark ist die Solidarität in der AHV, denn dort kumuliert sich die Solidarität zwischen den Generationen mit der Solidarität zwischen den Geschlechtern, zwischen Verheirateten und Nichtverheirateten, zwischen Jung und Alt, zwischen höheren und niedrigeren Einkommen. Solidaritätsleistungen folgen indessen nicht immer dem wirtschaftlichen Gefälle. Ein inverser Fluss der Solidaritätsleistungen lässt sich in nicht wenigen Fällen nachweisen. Es lässt sich heute kaum detailliert darstellen, wer wem Solidaritätsleistungen erbringt. Der Begriff Solidarität hat deshalb viel seines früheren ethischen Glanzes verlören und ist vielfach zu einem politisch-plakativen Schlagwort verkommen, das immer dann ins Feld geführt wird, wenn verlangt wird, der andere solle zahlen. Die Solidarität innerhalb der Sozialen Sicherheit lässt sich offensichtlich nur mittels staatlichen Zwangs aufrechterhalten.

***Führt Wohlstandssteigerung zur Reduktion der Soziallastquote?***

Ursprünglich beschränkte sich die Soziale Sicherheit auf die Hilfe an Bedrängte. Diese war - im Gegensatz zur Sozialhilfe – rechtlich untermauert, in der Höhe definiert und durch eigene Beiträge abgestützt. Objektiv festgelegte Risikofälle lösten die Leistungen aus. Während der ersten Aufbauphase der Sozialen Sicherheit wurde angenommen, eine positive Wirtschaftsentwicklung mit allgemeiner Steigerung der individuellen Einkommen, könnte später Bedeutung und Notwendigkeit der obligatorischen Sozialversicherung vermindern, in der Annahme, immer weniger Einwohner bedürften dann der Solidaritätsleistungen. Dieser Optimismus wurde indessen nie Realität, nicht zuletzt, weil mit steigendem Wohlstand auch das soziale Bedarfsniveau erhöht und der Sozialen Sicherheit mehr und mehr die Aufgabe zugewiesen wurde, das einmal erreichten Lebenshaltungsniveau abzusichern. Die Soziallastquote nimmt mit steigendem Wohlstand zu, der Wille zur Selbstverantwortung eher ab. Möglicherweise ist dies auch auf die mit der Wohlstandssteigerung zumeist verbundene Konsummentalität zurückzuführen.

***Offenere Diskussion möglich***

Die Soziale Sicherheit, die Jahrzehnte lang helvetisches Tabu war und nie hinterfragt werden durfte, wird heute offener erörtert denn je. Das wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld hat sich verändert; die Einrichtungen und Strukturen der Sozialen Sicherheit erfuhren aber kaum Anpassungen. Die zunehmende Belastung des Bürgers durch Steuern und Sozialabgaben hat die Quote des frei verfügbaren Einkommens vermindert; die Differenz zwischen dem Brutto- und dem Nettoerwerbseinkommen wird mehr und mehr wahrgenommen. Der Optimismus der wirtschaftlichen Wachstumsjahre hat der Sorge um die Statuserhaltung und um die Zukunft Platz gemacht, und damit wird die Frage aufgeworfen, ob die Soziale Sicherheit wirklich sicher sei. Die von den Obligationen gestützten Einrichtungen verloren oft, weil nie dem Wettbewerb ausgesetzt, ihre Bürgernähe. Bürokratisches Verhalten war häufiger als kundenorientiertes Verhalten. Es hat Jahre gedauert, bis ein Hinterfragen der sozialen Effizienz der Sozialen Sicherheit überhaupt geduldet wurde und noch länger wird es dauern, bis ein solches Hinterfragen als notwendig erachtet wird.

**7. Die demographische Herausforderung**

Seit dem zweiten Weltkrieg stieg die Lebenserwartung der über 65jährigen pro Jahrzehnt um 1,2 bis 1,5 Jahre. Dank der Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte veränderten sich vorerst die demographischen Relationen kaum. Inzwischen ist der Altersquotient (Verhältnis der über 64jährigen zur Zahl der 20-64jährigen) auf 28% gestiegen und dürfte in den nächsten drei Jahrzehnten auf rund 45% ansteigen. Es ist nicht ausgeschlossen, dass ab dem Jahre 2020 nur noch zwei effektiv Erwerbstätige auf einen Rentner entfallen. Die mittels Umlageverfahren finanzierte AHV findet ihr Gleichgewicht mit den einkommensabhängigen Beiträgen der Versicherten und ihrer Arbeitgeber nicht mehr. Sie benötigt, um das bisherige Leistungsniveau aufrecht zu erhalten, immer mehr Zusatzsteuern.

Die Erhöhung der Lebenserwartung macht sich auch in der mittels Kapitaldeckungsverfahren vorfinanzierten zweiten Säule bemerkbar. Das gebildete Alterskapital muss für mehr Rentenjahre ausreichen; entweder resultieren geringere Renten oder es muss mehr Alterskapital gebildet werden. Auch die Krankenpflegeversicherung wird mit dieser Entwicklung konfrontiert werden. Die Zahl der über 80jährigen dürfte sich in den nächsten drei Jahrzehnten verdoppeln.

## 8. Sozialpartnerschaft, Mobilität, Flexibilität

Die Sozialpartnerschaft war beim Aufbau der Sozialen Sicherheit dominant. Sie hat inzwischen viel ihrer früheren Kraft verloren. Die Gründe dafür sind vielfältig. Die Bindung der Arbeitnehmer an Betrieb und Beruf sind schwächer geworden, der härtere internationale Wettbewerb und zunehmende Mobilität von Investitionskapital und Know how lassen marktmässig nicht gerechtfertigte Sonderleistungen nicht mehr zu. Die Ideologie des Klassenkampfes ist politisch kaum mehr relevant; der zunehmenden Zahl der ausländischen Arbeitskräfte war die Sozialpartnerschaft von Anfang an innerlich fremd.

Die betrieblichen Sozialeinrichtungen werden deshalb zunehmend nicht mehr von der emotionalen Kraft der Sozialpartnerschaft getragen, sondern von einer rational implantierten Unternehmenskultur und damit dem Unternehmensziel untergeordnet.

Die Ausgliederung von Unternehmensteilen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, wird gefordert und von der Öffentlichkeit als Unternehmenspolitik akzeptiert. Die Frage stellt sich, wann sich die Forderung nach Ausgliederung auch auf die betrieblichen Sozialeinrichtungen ausweiten wird.

### ***Vermehrte Mobilität***

Die wissenschaftliche und technische Entwicklung hat die Halbwertszeit des beruflichen Wissens und der beruflichen Erfahrung stark vermindert. Berufswechsel in neue, mitunter völlig andere Berufe werden zum Teil bewusst angestrebt, zum Teil durch den Arbeitsmarkt erzwungen. Die Grenzen zwischen den verschiedenen Berufen und Tätigkeiten verwischten sich. Früher verschaffte das dreissig- oder vierzigjährige Arbeitsjubiläum im selben Betrieb Ehre und gesellschaftliche Anerkennung. Häufiger Berufs- und Arbeitsplatzwechsel deutete auf ungenügende Qualifikation, Unverträglichkeit und Unstetigkeit hin.

Kaum Flexibilität bestand zudem bezüglich des Arbeitspensums. Das volle Arbeitspensum gehörte zur Normalität; Teilzeitarbeit war verpönt und zumeist nur aus sozialen Erwägungen zugelassen. Die Entwicklung vom Tagelöhner und Wochenlöhner zum Monatsangestellten wurde als beruflicher und sozialer Fortschritt angesehen. Arbeitsverhältnisse ausserhalb dieser Normalität waren zumeist nur bei Randgruppen üblich. Teilzeitarbeit, insbesondere Teilzeitarbeit in wechselndem Ausmass, und Tätigkeit für mehrere Arbeitgeber sind sozialversicherungsrechtlich aufwendig geregelt.

Die Soziale Sicherheit ging von einer ungebrochenen beruflichen Laufbahn mit möglichst wenigen Betriebs- und Berufswechsel aus, von festen Arbeitsverhältnissen und voller Erwerbstätigkeit. Die zunehmende Mobilität bereitet ihr zusätzliche administrative Umtriebe und könnte ihre bisherigen Strukturen in Frage stellen.

### ***Zunehmende Bedeutung des Leistungsprinzips***

Nach dem zweiten Weltkrieg wurde Akkordlohn zunehmend vom Monatslohn abgelöst. Dabei wurden Alter und berufliche Erfahrung hoch bewertet. Die Gesellschaft akzeptierte, dass die Löhne, losgelöst von der Leistung, vor dem altersbedingten Ausscheiden aus dem Erwerbsleben den höchsten Stand erreichten. Im Laufe der letzten Jahre ist dieses Prinzip ins Wanken geraten. Ältere Arbeitnehmer wurden entlassen und durch jüngere ersetzt, weil diese bei gleichen Leistungen weniger Lohn beanspruchten. Die Kenntnis der neuen Informationstechnologien wurde wichtiger als langjährige Berufserfahrung; das veränderte oft bisherige Lohnstrukturen. Möglicherweise hat auch

das Gleichstellungsgesetz beigetragen, das bei gleicher Leistung, unabhängig vom Geschlecht, gleiche Entlöhnung vorschreibt. Dergestalt hat das Leistungsprinzip an Bedeutung gewonnen.

Aus diesen Gründen sind Rentensysteme, die auf dem letztbezogenen Lohn beruhen, obsolet geworden. Sie benachteiligen jene, deren Leistungen und infolge dessen auch deren Löhne in höherem Alter sinken, sowie jene die vor dem Ausscheiden ihr Arbeitspensum reduzieren. Rentensysteme die auf einem theoretischen Karriereeinkommen basieren, sind problematisch, weil es diese konstant steigende Karriere immer weniger gibt.

### ***Flexible Berufskarriere***

Die Soziale Sicherheit ging davon aus, dass keine Unterbrüche in der Erwerbstätigkeit erfolgen. Sie hat vorübergehendes Ausscheiden der Frauen infolge Mutterschaft oft nur mühsam in ihr System einbezogen. Die berufliche Karriere wird derzeit öfters unterbrochen durch Weiterbildung oder Umschulung. Rentensysteme, die zum Bezug der vollen Leistung eine lückenlose Beitragsdauer vorschreiben, benötigen, um sozial und wirklichkeitsnahe zu bleiben, unzählige Übergangsbestimmungen, welche die Transparenz gefährden. Die Vermischung zwischen selbständiger und unselbständiger Erwerbstätigkeit ist Realität; die Sozialversicherungen basieren aber immer noch auf einer klaren Trennung beider Erwerbsarten.

Die bisherigen Vorstellungen der normalen Berufskarriere sahen bei unselbständig Erwerbenden ein gesetzlich oder reglementarisch festgelegtes Ausscheiden aus dem Erwerbsleben voraus. Wer von dieser Norm abwich, wurde als mitunter lästiger Sonderfall angesehen. Wer länger tätig sein wollte und es auch konnte, hatte sozialversicherungsmässig eher Nachteile in Kauf zu nehmen. Wer vorzeitig ausschied, konnte durch Kombination verschiedener Sozialversicherungen Vorteile generieren; mit der 11.AHV-Revision soll der vorzeitige Rücktritt für einzelne Gruppen generell begünstigt werden.

Bei selbständiger Erwerbstätigkeit hat die Gesellschaft - im Gegensatz zur unselbständiger Erwerbstätigkeit - keine Norm bezüglich des altersbedingten Ausscheidens festgelegt. Kann die Gesellschaft diese Differenzierung weiterhin aufrecht halten, wenn sich selbständige und unselbständige Tätigkeit oft kaum noch auseinanderhalten lässt?

### ***Fortsetzung der gewohnten Lebenshaltung***

Gemäss Verfassung sollen AHV und berufliche Vorsorge im Alter die Fortsetzung der gewohnten Lebenshaltung gewährleisten. Diese Verfassungsbestimmung stützt sich auf die frühere Erfahrung, dass die volle berufliche Tätigkeit im Minimum die Fortsetzung der gewohnten Lebenshaltung ermöglichte. Die Dynamik von Wissenschaft und Wirtschaft stellen indessen bisherige Berufskennntnisse und Berufserfahrungen in Frage. Keine berufliche Ausbildung gewährleistet heute

jederzeit die Weiterführung einer einmal erreichten Lebenshaltung. Mobilität und Flexibilität im Erwerbsbereich sowie zunehmende Bedeutung des Leistungsprinzips lassen sich nur schwer mit einem Grundrecht auf Weiterführung der gewohnten Lebenshaltung vereinbaren.

Es dürfte problematisch werden, den Rentnern ein Grundrecht einzuräumen, das Erwerbstätigen nicht zugestanden werden kann. Diese Problematik zu hinterfragen, rührt nicht am sozialen Bestand der Sozialen Sicherheit, solange eine ausreichende Existenzsicherung gewährleistet ist.

## 9. Der mündige Bürger

Die Obligationen der Sozialen Sicherheit schreiben es dem Bürger vor, gegen welche Risiken er sich bei wem und in welcher Höhe abzusichern habe. Im Rahmen dieser Obligationen ist individuelle Präferenz nicht gefragt. Gerechtfertigt ist dieses Ausschalten der individuellen Präferenz bezüglich der Existenzsicherung. Ist diese nicht gewährleistet, wird nämlich der Staat verpflichtet. Das Obligatorium der Sozialen Sicherheit ist in diesem Rahmen eine Minimierung der staatlichen Verpflichtungen und gesellschaftlich nicht bestritten.

Hinterfragt wird hingegen, ob Staat und Gesellschaft dem Bürger die Risikoabdeckung über dieses Niveau hinaus vorschreiben sollen oder nicht. Die meisten Zweige der Sozialversicherung gehen weit über die Grundversicherung hinaus, zumal nicht alles, das Grundversicherung genannt wird, auch wirklich zur Grundversicherung gehört. Die berufliche Vorsorge beansprucht einen grossen Teil der Ersparnisse des Versicherten, bindet sie an einen einzigen Bestimmungszweck und legt sie nach Rahmenvorschriften des Staates an, ohne wirkliche Einflussmöglichkeiten des Versicherten. Kritiker zeigen auf, dass dabei die Interessen der Versicherten nicht immer vollumfänglich und nachhaltig wahrgenommen werden.

Es muss zugestanden werden, dass Obrigkeitsdenken in weiten Bereichen immer noch vorhanden ist. Die Obrigkeit entscheidet anstelle des Bürgers, weil sie besser weiss, was ihm frommt. Dieses Obrigkeitsdenken, das mit dem verschwommenen Begriff des Allgemeininteresse gerechtfertigt wird, wird hingenommen, weil die Rechtsordnung derart kompliziert geworden ist, dass selbst der rechtskundige Bürger die vielen Detailvorschriften nicht mehr verarbeiten und in sein Rechtsbewusstsein aufnehmen kann. In den verschiedenen Zweigen der Sozialen Sicherheit ist dies alltäglich.

Die Diskrepanz zwischen dem demokratischen Idealbild des mündigen Bürgers und der vom Obrigkeitsdenken beherrschten Sozialen Sicherheit wird offenkundiger empfunden, je mehr das gegenwärtige System der Sozialen Sicherheit hinterfragt wird.

### **Zusammenfassung der Situationsanalyse**

- Das System der Sozialen Sicherheit hat sich wenig den veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnissen angepasst.
- Der Strukturwandel in der Arbeitswelt ist nur in Ansätzen berücksichtigt.
- Mobilität und Flexibilität sind im Berufsleben unerlässlich, werden aber von der Sozialen Sicherheit nur als Abweichungen von der Normalität angesehen.
- Der freie Entscheidungsbereich des Bürgers und seine Selbstverantwortung sind weitgehend obrigkeitsstaatlichen Anordnungen untergeordnet.
- Das wirtschaftliche Gewicht der Sozialen Sicherheit und das Ausmass des von ihr beanspruchten Teils des Bruttoinlandproduktes wird kaum zur Kenntnis genommen.
- Vorstellungen, wie die Soziale Sicherheit den künftigen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und demographischen Veränderungen entsprechen soll, sind selten und für die Politik derzeit kaum relevant.
- Das politische Gewicht der sogenannten „wohlerworbenen Rechte und Ansprüche“ ist grösser als jenes der Notwendigkeit der sozialen Effizienz und des gezielten Einsatzes der auch für die Soziale Sicherheit nur in beschränktem Umfange verfügbaren Mittel.

## 10. Die Zukunft der Sozialen Sicherheit

Die Zukunft der Sozialen Sicherheit hängt grösstenteils von politischen Entscheidungen ab. Die politischen Parteien orientieren sich dabei an den Interessen der Stimmberechtigten, diese teilen den Parteien Macht und Einfluss zu. Die jüngsten oder gar die ungeborenen Generationen fallen politisch nicht ins Gewicht. Die Politik denkt deshalb zumeist nur ein bis zwei Legislaturperioden weit. Langfristige sozialpolitische Perspektiven sind eher selten, obwohl gerade im Bereich der Sozialen Sicherheit der Zeithorizont mindestens zwei bis drei Jahrzehnte umfassen sollte.

Der politische Spielraum ist allerdings nicht unbegrenzt. Demographische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren grenzen ihn ein. Diese Grenzen werden indessen nicht sofort sichtbar. Deshalb hat die Politik Mühe, die soziale Sicherheit immer rechtzeitig den Veränderungen ihrer Umwelt anzupassen.

Die demographische Entwicklung wird wegen der Verlängerung der Lebenserwartung und der Zunahme des Altersquotienten bis Mitte des Jahrhunderts die Altersversicherung finanziell stark belasten. Wie kann man im Kapitaldeckungsverfahren mit weniger als 40 Erwerbsjahren mehr als 25 Rentenjahre finanzieren, bzw. welche Belastungen kommen im Umlageverfahren auf die Erwerbstätigen zu, wenn zwei effektiv Erwerbstätige für einen Rentner aufkommen müssen? Die demographische Entwicklung wird die Gesellschaft zwingen, eine Erhöhung des Rentenalters ins Auge zu fassen. Wirtschaft und Gesellschaft werden der Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit, der Dynamik und der Motivation des wichtigsten Produktionsfaktors, des Menschen, weit mehr Aufmerksamkeit schenken müssen. Frühpensionierungen wegen mangelnder Dynamik und sinkender Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter deuten ein Versagen des Managements an. Die Soziale Sicherheit wird nicht in der Lage sein, auf Dauer Managementfehler auszubügeln.

Die Umlagefinanzierung macht die AHV gegenüber demographischen Veränderungen verletzlich. Deshalb wird oft gefordert, die Finanzierung der AHV nach dem Kapitaldeckungsverfahren vorzunehmen. Diese Umstellung wäre, wenn überhaupt, nur über mehrere Generationen hinaus möglich. Das Kapitaldeckungsverfahren vermag aber die Probleme der Verlängerung der Lebenserwartung der Rentner nicht zu beseitigen. Auch eine mittels Kapitaldeckung finanzierte AHV stünde immer wieder vor dem Dilemma, entweder höhere Beiträge zu erheben, um mehr Alterskapital zu bilden, oder die Leistungen zu reduzieren, weil das gebildete Alterskapital für mehr Rentenjahre ausreichen muss.

Da erfahrungsgemäss die Krankheitskosten mit zunehmendem Alter ansteigen, wird sich die Verlängerung der Lebenserwartung auch auf die Krankenversicherung auswirken. Die Krankenversicherung befasst sich fast ausschliesslich mit der Behebung gesundheitlicher Schäden, aber kaum mit der Verhütung solcher Schäden. Zuzufolge der demographischen Entwicklung steigen die Krankheitskosten stark an; Intensivierung der Prävention und des gesundheitsfördernden Verhaltens der Menschen ist der freiheitlichere Weg als Rationierung der Pflegeleistungen und Heilmittel oder eine Zweiklassenmedizin. Die Krankenversicherung wird sich auf die Dauer nicht damit begnügen können, den Versicherten die Krankheitskosten zurückzuerstatten. Die Zahl der über 80jährigen Einwohner der Schweiz dürfte sich in den nächsten vier Jahrzehnten verdoppeln und auf über eine halbe Million ansteigen. Damit ergeben sich neue Bedürfnisse der Pflege und Betreuung; mit finanziellen Leistungen allein kann die Soziale Sicherheit ihnen nicht entsprechen.

Die Kosten der demographischen Entwicklung konnten lange Zeit durch das Wirtschaftswachstum aufgefangen werden. Dies dürfte in Zukunft weit weniger möglich sein, erstens weil die demographiebedingten Belastungen in den nächsten drei Jahrzehnten massiv zunehmen, zweitens weil eine ununterbrochene Wachstumsphase mit hohen Zuwachsraten während Jahrzehnten nicht

mehr wahrscheinlich ist. Die Soziale Sicherheit kann sich aber dennoch nicht länger nur um die Verteilung der Mittel kümmern, sie wird sich auch Gedanken über die Aufbringung der Mittel machen müssen und damit auch das wirtschaftliche Wachstum fördern müssen. Ohne eine starke und wachsende Wirtschaft wird selbst das heutige Sozialniveau in Frage gestellt sein.

Die Soziallastquote hat sich von 1970 bis 1997 verdoppelt. Heute fliesst mehr als ein Viertel des Bruttoinlandsprodukts durch die Kassen der Sozialen Sicherheit. Eine erneute Verdoppelung in den nächsten drei Jahrzehnten ist wirtschaftlich und gesellschaftlich nicht möglich. Die Stabilisierung der Soziallastquote wird deshalb mehr und mehr zur Leitlinie. Die Aufwendungen für die Soziale Sicherheit sollten nicht stärker steigen als das wirtschaftliche Wachstum. Das hätte ein Paradigmawechsel zu Folge. Wer die Soziale Sicherheit ausbauen will, muss zuvor das wirtschaftliche Wachstum fördern, um Spielraum für einen Leistungsausbau zu erhalten. Sozialpolitik und Wachstumspolitik werden dergestalt miteinander verknüpft sein. Dabei muss die Sonderstellung der zyklischen Sozialleistungen beachtet werden. Die Ausgaben der Arbeitslosenversicherungen beispielsweise schwanken entsprechend dem Konjunkturverlauf. Wenn der Finanzbedarf der Arbeitslosenversicherung in Zeiten der Hochkonjunktur sinkt, dürfen die freiwerdenden Mittel nicht einfach anderen Sozialbereichen zugeleitet und dort für die Finanzierung nicht zyklisch anfallender Leistungen eingesetzt werden.

Steigendes Wohlstandsniveau vermindert den Wunsch nach kollektiver Absicherung der Lebensrisiken in keiner Weise. Die mit der technologischen Entwicklung zunehmende Unsicherheit, die Besorgnis, mit dem wirtschaftlichen Wachstum würden die natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen tangiert und die existentiellen Ängste des Einzelnen in einer von ihm nicht mehr überblickbaren und beeinflussbaren Welt, verstärken das Verlangen nach Sicherheit. Sicherheit wird nicht nur verlangt gegenüber den erkannten Risiken, sondern auch gegenüber den vermuteten, ja sogar gegenüber den noch nicht einmal formulierbaren Risiken. Tendenziell ist mit einem Ausufern der Sozialen Sicherheit zu rechnen, es sei denn die Gesellschaft sei nicht bereit, die gewünschten neuen Bereiche solidarisch zu finanzieren.

An sich könnte mit steigendem Wohlstandsniveau die Absicherung von Lebensrisiken immer stärker der Selbstverantwortung des Einzelnen überlassen werden. Der Ruf nach mehr Selbstverantwortung ist in politischen und gesellschaftlichen Diskussionen unverkennbar. Das Bekenntnis zur Selbstverantwortung dürfte aber nach wie vor klein bleiben. Die ordnungspolitischen Auseinandersetzungen werden sich deshalb in Zukunft stärker im Bereiche der Sozialen Sicherheit abspielen als im Rahmen der Wirtschaftsordnung im engeren Sinne.

Die marktwirtschaftliche Grundordnung hat zwar die Ideologie der kollektivistischen Planwirtschaft weitgehend verdrängt. Je grösser die Soziallastquote ist und infolgedessen je mehr Einkommen über die Einrichtungen der Sozialen Sicherheit umverteilt werden, desto stärker wird die marktwirtschaftliche Grundordnung durch die Sozialpolitik beeinträchtigt. Die ordnungspolitische Komponente der Sozialen Sicherheit wird stärker thematisiert werden, beispielsweise, wenn die „neue Armut“ durch die Soziale Sicherheit aufgefangen werden soll oder wenn die Aufgaben der Erziehung und Betreuung der Kinder von den Eltern auf die Gesellschaft übertragen werden soll.

Stabile soziale Verhältnisse werden im internationalen Standortwettbewerb positiv bewertet; beeinträchtigt die Soziale Sicherheit indessen das Leistungsprinzip, die Leistungsgerechtigkeit und den Leistungswillen, überwiegen die negativen Aspekte. Weitere Umverteilungen vermögen zwar kurzfristig Wählermehrheiten finden, sind aber längerfristig wirtschaftlich und gesellschaftlich nicht zu verantworten. Eine stärkere Überlagerung der den Güterkreislauf bestimmenden marktwirtschaftlichen Ordnungsfaktoren durch die im Bereich der Sozialen Sicherheit zu Tage

trehenden kollektivistisch planwirtschaftlichen Leitlinien wäre dem Wirtschaftsstandort Schweiz abträglich und würde zu Wohlstands- und Arbeitsplatzverlusten führen.

Die wirtschaftliche Entwicklung verlangt zunehmende Mobilität, gesellschaftliche, berufliche, betriebliche und örtliche Mobilität. Einrichtungen der Sozialen Sicherheit, die beruflich, betrieblich oder regionalorientiert sind, laufen Gefahr, falls sie sich als mobilitätshemmend erweisen, durch zentrale Einrichtungen ersetzt zu werden. Zentrale Einrichtungen tragen indessen bürokratisch-obrigkeitsstaatliche Züge und stehen in Gegensatz zum gesellschaftspolitischen Trend zur Individualisierung.

Im Bereiche der durch das Kapitaldeckungsverfahren finanzierten Sozialen Sicherheit ist die Berücksichtigung der beruflichen, betrieblichen und örtlichen Mobilität durch Übertragung der Deckungskapitalien grundsätzlich möglich; administrativ- bürokratische Erfordernisse hemmen jedoch die Freizügigkeit noch oft. Dem Mobilitätsbedürfnis können aber auch obligatorische, zentralistisch organisierte und umfassende Einrichtungen Rechnung tragen, auch bei Anwendung der Umlagefinanzierung und unter Aufrechterhaltung der Solidaritätskomponente. Die Gefahr ist gross, dass das Mobilitätsbedürfnis die politischen Kräfte stärkt, die umfassende, zentralistisch organisierte und umlagemässig finanzierte Sozialversicherungsobligatorien verlangen, zumal - zumeist zu Unrecht - angenommen wird, sie seien auch administrativ kostengünstiger.

Zentrale Einrichtungen sind indessen nicht in der Lage, den individuellen Bedürfnissen und den beruflichen oder regionalen Unterschieden Rechnung zu tragen. Sie eignen sich weit eher zur Abdeckung der allgemeinen Existenzrisiken. Damit ist eine sinnvolle Aufgabenteilung vorgezeichnet. Auf der einen Seite befinden sich die umfassenden, umlagemässig finanzierten Einrichtungen zur Deckung der Existenzrisiken, bei denen der Solidaritätsgedanke eine wesentliche Rolle spielt, auf der andern Seite die dezentralisierten Einrichtungen, die die individuellen Schutzbedürfnisse berücksichtigen, risikogerechte Prämien und Beiträge einfordern und zur Hauptsache auf dem Kapitaldeckungsprinzip basieren. Je besser die beruflich, betrieblich oder regional organisierten Sozialeinrichtungen der Herausforderung „Mobilität“ entsprechen und je offener sie sich gegenüber den Wünschen nach individueller Risikodeckung erweisen, desto eher kann die Forderung nach Ausbau der zentralistischen und monopolistischen Einrichtungen abgewiesen werden. Bei einer strukturierten Aufgabenteilung haben zentrale und dezentrale Einrichtungen, solidarische und individuelle Risikoabdeckungen, Umlage- und Kapitaldeckungsverfahren usw. ergänzende Funktionen und Zukunftsaussichten.



Urs Ch. Nef

## **10. Der Gesamtarbeitsvertrag in einer veränderten Arbeitswelt**

### **1. Die Charakterisierung der neuen Arbeit**

- a) Seit der Mitte des 20. Jahrhunderts vollzieht sich in den wirtschaftlich hoch entwickelten westlichen Volkswirtschaften ein Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, welcher sich im vergangenen Jahrzehnt in dramatischer Weise beschleunigt hat. Wurden im Jahre 1950 in der Schweiz noch 46,6 % der Erwerbstätigen in der Industrie und im fabrizierenden Gewerbe beschäftigt, so verringerte sich dieser Anteil bis 1990 auf 34,9 % und bis 1999 auf 25,8 %<sup>1</sup>. Diese Entwicklung ist im wesentlichen auf zwei Faktoren zurückzuführen. Erstens ist eine Auslagerung der Fabrikation von Massengütern aus den sog. Hoch- in Niedriglohnländer im Gange. In den sog. "Tiger-Staaten" sind heute 80 % aller Industriearbeiter der Welt beschäftigt<sup>2</sup>. Zweitens wird mit der integralen Anwendung der Informationstechnologie in der Arbeitswelt die Produktion von Gütern in die ihr vor- und nachgelagerten Dienstleistungen eingebunden. Zu diesen Dienstleistungen zählen Planung, Konstruktion, Vermarktung und Verteilung der Güter bis zur Rezyklierung der Abfälle<sup>3</sup>.

Der bisher in eine grosse Zahl von Einzelschritten aufgeteilte Produktionsprozess wurde inzwischen zu funktionalen Arbeitseinheiten zusammengefügt. Damit werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von den genormten, repetitiven Arbeitsgängen befreit und mit anspruchsvolleren Aufgabenstellungen konfrontiert. Die Arbeitsteilung, welche sich im Zuge der Industrialisierung zum sozialpolitischen Kernproblem verdichtet hatte, weil sie zur Entfremdung des Menschen vom Arbeitsresultat führte, wird mit der Einbindung der Informationstechnologie in den Herstellungsprozess aufgehoben. Die für die Bewältigung der neuen Arbeitsabläufe benötigte Arbeitskraft muss über eine qualifizierte Ausbildung sowie über ein betriebsspezifisches Spezialwissen verfügen, womit sie innerhalb des Unternehmens nicht mehr ohne weiteres austauschbar und durch Fachkräfte von ausserhalb des Betriebes nur schwierig zu ersetzen ist. Mit der Informatisierung und der damit verbundenen Intellektualisierung der Arbeit erfährt der Mensch als Individuum in Konkurrenz zur Maschine eine Aufwertung.

<sup>1</sup> Kleinewefers/Pfister/Gruber, Die Schweizerische Volkswirtschaft, Frauenfeld, 1993, S. 50; UBS, Die Schweiz in Zahlen, Ausgabe 2000.

<sup>2</sup> Kappeler, Beat, Wirtschaft für Mutige, Zürich, 2001, S. 73.

<sup>3</sup> Giardini/Liedtke, Wie wir arbeiten werden, Bericht an den Club of Rome, München, 1998, S. 182.

- b) Die neue Arbeit zeichnet sich durch eine hohe Dynamik aus. Die betrieblichen Strukturen müssen laufend an die sich verändernde Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen angepasst und die Arbeitsabläufe aufgrund der neuen technologischen und betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse verbessert werden. In diesem Zusammenhang werden an die Innovationsfähigkeit der beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hohe Anforderungen gestellt. Eine rasche Auffassungsgabe, Initiative, Risikofreude und Anpassungsbereitschaft sind für die erfolgreiche Bewältigung der neuen Arbeit unentbehrliche Eigenschaften. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind gezwungen, sich in offenen Organisationen ständig mit neuen Aufgabestellungen auseinanderzusetzen. Die tiefgreifenden Veränderungen, welchen die Arbeit unterworfen ist, lassen sich in ihrem Ausmass mit den Umwälzungen vergleichen, von denen im Laufe der industriellen Revolution die Lohnunternehmer und Heimarbeiter betroffen waren, als sie gezwungen wurden, ihren häuslichen Arbeitsplatz mit demjenigen in der Fabrik zu vertauschen. Der Wandel und die damit verbundene Vorläufigkeit, welche die moderne Arbeit prägen, lassen eine Planung des Arbeitslebens im Sinne einer betrieblichen Karriere nicht mehr zu<sup>4</sup>.
- c) Die neue Arbeit erweist sich sodann als ausgesprochen projektorientiert. Für die Bearbeitung der Projekte sind Arbeitsgruppen zuständig, welche aufgrund von spezifischen Anforderungen zusammengesetzt sind. Die Verantwortung für die Erreichung der gesetzten Ziele sowie für die Einhaltung der Termine liegt bei der Gruppe. Die bisher unter Leitung von Vorgesetzten ausgeführte abhängige Arbeit wird in den selbständigen Verantwortungsbereich der Gruppenmitglieder überführt. Die feste, durch Vertrag oder Betriebsvereinbarung festgelegte Arbeitszeit wird hinfällig, sie wird neu durch den Projektverlauf bestimmt.

Die projektorientierte Arbeit beruht auf loseren Bindungen zwischen dem Arbeitgeber einerseits und den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer andererseits. Im Unterschied zur bürokratischen Arbeit, welche den Grundsätzen der Anciennität, der Loyalität und der Besitzstände verpflichtet war, sind die Bindungen bei der neuen Arbeit in der Kompetenz des Mitarbeiters begründet. Der neue Arbeitsvertrag wird denn auch im Hinblick auf den Projektablauf in der Regel befristet abgeschlossen. Die fehlende Konstanz eines neuen Arbeitsverhältnisses bildet für Arbeitnehmerin und Arbeitnehmer eine Herausforderung und Belastung zugleich. Die Kosten einer drohenden Arbeitslosigkeit werden über die Arbeitslosenversicherung sozialisiert. Verlässlichkeit und Geborgenheit, welche die neue Arbeit nicht mehr bieten kann, müssen vom modernen Menschen in einer stabilen Partnerschaft gefunden werden. Die beidseitige Erwerbstätigkeit von Lebenspartnern erweist sich nicht nur als ein aus der Gleichberechtigung fliessendes Gebot, sie wird im Hinblick auf eine länger dauernde Arbeitslosigkeit zur risikobegrenzenden Notwendigkeit.

- d) Das moderne, auf die Zukunft ausgerichtete Unternehmen vereinigt in seinem Einflussbereich einen hohen Stand an Wissen und Können. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, das intellektuelle Potential der Mitarbeiter auszuschöpfen und für die Herstellung und Ausgestaltung der Produkte fruchtbar zu machen. Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, die für die Problemlösung notwendigen Erkenntnisse innert kürzester Frist zu beschaffen und sachgerecht mit ihnen umzugehen. In der Informationsgesellschaft erzeugt nicht mehr das in unüberblickbarer Fülle grundsätzlich jedermann zugängliche Wissen Macht, sondern die Fähigkeit, das zur Bearbeitung einer bestimmten Aufgabe benötigte Wissen zu isolieren und für die Problemlösung verfügbar zu machen. Dies setzt die ständige Bereitschaft der Mitarbeiter voraus, sich weiterzubilden und sich mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen auseinanderzusetzen. Die neue Arbeit privilegiert die geistig beweglichen und dem Wandel gegenüber aufgeschlossenen

<sup>4</sup> Sennett, Richard, *Der flexible Mensch*, Berlin, 1998, S. 25.

Menschen. Arbeit, verstanden als ein Beitrag zu Problemlösungen, verspricht jedoch nicht nur dem Arbeitgeber, sondern auch dem Arbeitnehmer Gewinn, weil sie seinen Wahrnehmungshorizont erweitert und damit seine Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt stärkt. In einer von Mobilität geprägten Arbeitswelt bildet der paritätische Nutzen der Arbeitsleistung die Voraussetzung für einen fairen Leistungsausgleich unter den Vertragsparteien.

- e) Die moderne Betriebsorganisation ist nicht mehr hierarchisch gegliedert, sondern weist flache und flexible Führungsstrukturen auf. An die Stelle von "Befehl und Gehorsam" tritt die Selbstverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese organisieren sich selbst über die vom Arbeitgeber definierten Leistungsziele. Mit dem Verzicht auf eine hoheitliche Steuerung der Arbeit sollen Betriebsabläufe vereinfacht und beschleunigt, die Qualität der Produkte verbessert und der Absatz von Gütern und Dienstleistungen erhöht werden. Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit flacher Führungsstrukturen ist der Wille und die Fähigkeit der Mitarbeiter, über die Grenzen der Fachdisziplinen hinweg, kollegial zusammenzuarbeiten. Die dazu erforderliche Sozialkompetenz beinhaltet den Willen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, einander respektvoll zu begegnen und auf der Grundlage von Treu und Glauben miteinander zu kommunizieren. In den selbstgesteuerten Projektgruppen tritt die formale Mitarbeiterführung, wie sie in hierarchisch gegliederten Organisationen bisher die Regel war, in den Hintergrund.

## 2. Die rechtlichen Folgen für das Arbeitsverhältnis

- a) Das schweizerische Obligationenrecht kennt im wesentlichen drei Vertragstypen, welche eine Arbeitsleistung zum Gegenstand haben: den Arbeitsvertrag, den Werkvertrag und den Auftrag. Inhalt des Werkvertrags wie des Auftrags bildet nach den Vorstellungen des Gesetzgebers die selbständige Arbeit. Demgegenüber leistet der Arbeitnehmer im Arbeitsvertrag "Arbeit im Dienst des Arbeitgebers" (Art. 319 Abs. 1 OR), d.h. unselbständige Arbeit. Die vier Hauptkriterien für die Unselbständigkeit der Arbeit, welche das Gesetz in Art. 319 Abs. 1 OR in Verbindung mit Art. 321d Abs. 1 OR erwähnt, sind: die persönliche Arbeitsausführung durch den Arbeitnehmer, der vorgegebene Zeitrahmen, in dem die Arbeit geleistet wird, das Weisungsrecht des Arbeitgebers sowie der Lohn, welcher als Entgelt an die Arbeit gekoppelt ist. Diese vier Kriterien rechtfertigen den besonderen Rechtsschutz, welchen der Gesetzgeber auf verschiedenen normativen Ebenen dem Arbeitnehmer zukommen lässt: im zwingenden Arbeitsvertragsrecht, im Gesamtarbeitsvertragsrecht, im öffentlichen Arbeitsrecht sowie im Sozialversicherungsrecht. Bei der neuen Arbeit sind die erwähnten vier Kriterien nur noch marginal verwirklicht. Das neue Arbeitsverhältnis büsst damit seinen fremdbestimmten Charakter weitgehend ein und nähert sich den Rechtsverhältnissen der selbständigen Arbeitsleistungsverträge, insbesondere jenem des Auftrags an. Im Unterschied zum Werkvertrag, hat der Arbeitnehmer für den Arbeitserfolg nicht einzustehen. Ob das Arbeitsergebnis brauchbar ist und sich wirtschaftlich verwerten lässt, hat den Arbeitnehmer nicht zu kümmern. Das Geschäftsrisiko bleibt auch bei der neuen Arbeit mit der Arbeitgeberstellung unmittelbar verbunden.
- b) Nach herrschender Lehre und Rechtsprechung<sup>5</sup> erbringt der Arbeitnehmer seine Leistung in rechtlicher Abhängigkeit vom Arbeitgeber. Diese manifestiert sich in einem umfassenden Weisungsrecht des Arbeitgebers in persönlicher, organisatorischer und zeitlicher Hinsicht. Bei der neuen Arbeit obliegt sowohl die Arbeitsvorbereitung wie die Abwicklung der einzelnen Arbeitsschritte dem Arbeitnehmer. Die Beziehung zum Arbeitgeber wandelt sich vom Unterordnungs- zum Partnerschaftsverhältnis. Es wird vom Arbeitnehmer erwartet, dass er mit

<sup>5</sup> Vischer, Frank, SPR VII/1, III, Der Arbeitsvertrag, 2. Aufl., 1994, S. 3 u. 29; BGE 125 III 81.

Eigeninitiative, Fantasie und Beharrlichkeit die Projektvorgaben erreicht und mit seiner Arbeit einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens leistet. Der hohe Produktivitätszuwachs, den eine grosse Zahl von Unternehmen in den vergangenen Jahren erzielt hat, ist weitgehend auf die Dynamik zurückzuführen, welche durch die Delegation von Verantwortung und die damit verbundene Selbstbestimmung der Arbeitnehmer herbeigeführt wurde.

- c) Das Zeitelement manifestiert sich beim Arbeitsvertrag in doppelter Hinsicht, in der Vertragsdauer einerseits und in der Arbeitszeit anderseits<sup>6</sup>. Der Vertrag endet bei der unselbständigen Arbeit durch Zeitablauf oder Kündigung, wobei bei der neuen Arbeit der Zeitablauf im Vordergrund steht. Die Arbeitszeit kann als Zeitspanne bezeichnet werden, während welcher der Arbeitnehmer seine Arbeitsleistung zu erbringen hat. Nach traditionellem Arbeitsverständnis hat der Arbeitnehmer während der Arbeitszeit dem Arbeitgeber zur Verfügung zu stehen. Das Arbeitsverhältnis ist geprägt von einer Präsenzzeit des Arbeitnehmers, welche der Arbeitgeber durch entsprechende Anordnungen mehr oder weniger gut zu nutzen verstand. Der neue, projektorientierte Arbeitsvertrag wird wie der Auftrag durch das Arbeitsziel definiert. Der Arbeitnehmer hat seine Arbeitszeit so einzuteilen, dass das Arbeitsziel erreicht und das Projekt fristgerecht abgeschlossen wird. Damit verliert die Arbeitszeit als Bemessungsfaktor der Arbeitsleistung ihre Bedeutung und eine Arbeitskontrolle, z.B. mittels einer Stechuhr, wird hinfällig.
- d) Der Arbeitgeber verpflichtet sich im Arbeitsvertrag gegenüber dem Arbeitnehmer zur Entrichtung des Lohnes. Im Unterschied zum traditionellen Arbeitsverhältnis erfolgt die Lohnzahlung bei der neuen Arbeit in der Regel unabhängig von der Arbeitszeit, während welcher der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber zur Verfügung stand. Unter Marktverhältnissen richtet sich der Lohn nach Angebot und Nachfrage für bestimmte Fähigkeiten. Da bei der neuen Arbeit der Lohn von der Knappheit spezifischer Arbeitsleistungen bestimmt wird, nimmt die Spannweite der Löhne zwischen den Branchen und Berufen zu. Spitzenleistungen werden besonders gut honoriert. Die Bewältigung eines grossen Arbeitspensums allein rechtfertigt noch keine ausserordentliche Entlohnung. Lohnverhandlungen werden damit zu einer ausgesprochen individuell-konkreten Veranstaltung. Eine Abstufung der Löhne aufgrund betrieblicher Hierarchien widerspricht marktwirtschaftlichen Grundsätzen.

Neben der mikroökonomisch ausgleichenden, kommt dem Lohn zusätzlich eine makroökonomisch austeilende Komponente zu. Bei letzterer geht es um die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Wertschöpfung im Unternehmen. Dabei ist zwischen dem Marktlohn und dem Mehrwert zu unterscheiden, den der Arbeitnehmer für das Unternehmen erwirtschaftet. Wer einen Verdienst beansprucht, welcher den Mehrwert übersteigt, den das Unternehmen aus der Arbeitsleistung erzielt, muss damit rechnen, früher oder später entlassen zu werden. Der durch die Produktivitätssteigerung erzielte Mehrwert ist fairerweise zwischen dem Kapitaleigner und dem Arbeitnehmer aufzuteilen. Da der Mehrwert in der Gruppe geschaffen wird, muss die Frage des "gerechten Lohnes" in einen kollektiven Kontext gestellt werden. Dementsprechend wird der Lohn aufgrund einer Bewertung ermittelt, und zwar in Bezug auf den Betrieb in dem der Mehrwert geschaffen wird. Da die dafür massgebenden Rahmenbedingungen sich laufend ändern, wird periodisch eine Neubewertung erforderlich. Von einer als gerecht empfundenen Lohnpolitik hängt in hohem Masse die Sicherung des sozialen Friedens ab.

- e) Die gesellschaftliche Anerkennung neuer Familienmuster zwingt den Arbeitgeber, seinen Betrieb für neue Arbeitsformen und namentlich für flexible Arbeitszeitmodelle zu öffnen. Die Verhandlungen über die Arbeitsbedingungen werden dadurch erleichtert, dass die sozialen

<sup>6</sup> Nef, Urs Ch., *Temporäre Arbeit*, Bern, 1971, S. 30f.

Risiken wie Krankheit, Unfall und Alter aus dem Arbeitsverhältnis ausgelagert und auf die Sozialversicherung abgewälzt werden. Da die gebrochene Arbeitsbiographie den Normalfall darstellt, muss sichergestellt werden, dass sowohl in den gewollten wie auch in den ungewollten Arbeitspausen die Kranken- Unfall- und Pensionsversicherung weitergeführt werden kann.

Die neue Arbeit vermittelt nicht zuletzt durch die soziale Absicherung den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein hohes Mass an Autonomie. Dank ihrer Ausbildung und ihrem Verhandlungsgeschick verfügen sie zunehmend über das notwendige Mass an Unabhängigkeit, um mit dem Arbeitgeber faire Arbeitsbedingungen selber auszuhandeln. Die Arbeitnehmer sind auf die Bestimmungen des Arbeitnehmerschutzes weniger angewiesen. Die traditionelle arbeitsrechtliche Regel, dass der Arbeitnehmer als schwächere Vertragspartei in Erscheinung trete, wird durch die Entwicklung in Frage gestellt.

### 3. Der Stellenwert des Gesamtarbeitsvertrages im geltenden Recht

- a) Durch das Gesamtarbeitsvertragsrecht wird den Arbeitgeberverbänden und den Gewerkschaften die Rechtsmacht eingeräumt, durch Gruppenvereinbarungen für die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbindliche Mindestarbeitsbedingungen auszuhandeln. Diese vom Staat den Koalitionspartnern übertragene Befugnis wird damit gerechtfertigt, dass der einzelne Arbeitnehmer als wirtschaftlich schwächere Vertragspartei in der Regel nicht in der Lage sei, die eigenen Interessen gegenüber dem Arbeitgeber selbst wirksam wahrzunehmen und einen Arbeitsvertrag mit einem ausgewogenen Inhalt auszuhandeln. Die Schwäche des Arbeitnehmers beruhe darauf, dass er vom Arbeitslohn existentiell abhängig und deshalb zum Vertragsabschluss gezwungen sei. Was auf der unteren Ebene der Privatautonomie zum Scheitern verurteilt sei, nämlich das Aushandeln eines "gerechten Lohnes" sowie fairer Arbeitsbedingungen könne auf der höheren Ebene der Tarifaufonomie dank der besonderen Verhandlungsmacht der Gewerkschaften durchgesetzt werden. Durch den Abschluss des Gesamtarbeitsvertrages werde das Ungleichgewicht zwischen den Vertragsparteien überwunden<sup>7</sup>. Den Bestimmungen des Gesamtarbeitsvertrages würden aufgrund des Ansehens und der Integrität der Koalitionspartner eine besondere Richtigkeitsgewähr zukommen. Es ist offensichtlich, dass bei der neuen Arbeit der Gesamtarbeitsvertrag nicht mehr als adäquates Instrument zur Erzielung fairer Arbeitsbedingungen erscheint.
- b) Als Tarifaufonomie wird das Recht der Koalitionspartner bezeichnet, durch den Abschluss eines Gesamtarbeitsvertrages für Dritte verbindliches Recht zu setzen. Der Staat überlässt den Koalitionspartnern einen Rechtsbereich zur selbständigen Regelung, in dem ihm selber aufgrund der Wirtschaftsfreiheit die Gesetzgebungsbefugnis fehlt<sup>8</sup>. Die Bestimmungen des Gesamtarbeitsvertrages beinhalten relativ zwingendes Recht, d.h. sie sind nur soweit verbindlich, als der Arbeitnehmer nicht für ihn günstigere Abreden aus dem Arbeitsvertrag ableiten kann<sup>9</sup>.

Der Gesamtarbeitsvertrag wird im arbeitsrechtlichen Schrifttum als eine marktkonforme Institution dargestellt, welche den Vertragsmechanismus nicht beseitigt, sondern lediglich auf die kollektive Ebene verlagert<sup>10</sup>. Dem kann entgegengehalten werden, dass Gesamtarbeitsverträge marktwidrige Kartellabsprachen beinhalten. Es ist deshalb kaum sachgerecht, wenn die Tarif-

<sup>7</sup> Stöckli, Jean-Fritz, Berner Kommentar, Band VI/2/2/3, Bern, 1999, S. 7.

<sup>8</sup> Stöckli, a.a.O., S. 10.

<sup>9</sup> Art. 357 Abs. 2 OR.

<sup>10</sup> Stöckli, a.a.O., S. 61.

autonomie als eigenständiger Zweig der Privatautonomie bezeichnet wird<sup>11</sup>. Richtigerweise wird die Tarifautonomie mit der besonderen Natur der Arbeit als Produktionsfaktor gerechtfertigt. Sie beruht auf einem ordnungspolitischen Eingriff und ist im Rahmen der Wirtschaftsverfassung in eine die Wirtschaftsfreiheit beschränkende Arbeitsmarktordnung eingebunden.

- c) Grundlage des Gesamtarbeitsvertrages bildet die Koalitionsfreiheit und die auf ihr basierende Gruppenmacht von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Unter Koalitionsfreiheit wird das Recht verstanden, zur Verwirklichung gemeinsamer Interessen eine Vereinigung zu gründen oder dieser beizutreten (positive Koalitionsfreiheit) bzw. ihr fernzubleiben (negative Koalitionsfreiheit). Positive und negative Koalitionsfreiheit werden nach schweizerischem Recht als gleichwertig betrachtet<sup>12</sup>. Die negative Koalitionsfreiheit gewährleistet die Offenheit des Gesamtarbeitsvertragsystems, welche seitens des Staates durch die Allgemeinverbindlicherklärung von Gesamtarbeitsverträgen latent bedroht ist.
- d) Ein freiheitliches Gesamtarbeitsvertragsrecht verbietet die staatliche Zwangsschlichtung. Zur Überwindung einer Patt-Situation bei den Vertragsverhandlungen steht den Koalitionspartnern, namentlich den Gewerkschaften, unter bestimmten Voraussetzungen das Recht zu, einen Arbeitskampf zu führen. Anders als z.B. in den Nachbarländern Frankreich und Italien beinhaltet das Streikrecht jedoch kein individuelles Verfassungsrecht. Ein Streik ist insbesondere nur dann rechtmässig, wenn er von einer tariffähigen Organisation getragen wird<sup>13</sup>. Ein wilder, nicht verbandsgestützter Streik ist damit rechtswidrig<sup>14</sup>. Nach der neuen Bundesverfassung geniessen sowohl die Koalitionsfreiheit wie auch der von einem Koalitionspartner geführte Arbeitskampf verfassungsmässigen Schutz<sup>15</sup>. Da der Arbeitskampf die Tarifautonomie voraussetzt, muss auch letzterer eine verfassungsmässige Garantie zuerkannt werden.
- e) Ein verfassungsmässiger Schutz von Arbeitskämpfen ist nur gerechtfertigt, wenn die Koalitionspartner in ein System der Streitschlichtung eingebunden sind. Da Arbeitskämpfe als letztes Mittel zur Herbeiführung eines Gesamtarbeitsvertrages vom Staat garantiert werden, sind sie dann, wenn sie ohne einen vorgängigen Versuch zur Streiterledigung begonnen werden, funktions- und damit rechtswidrig<sup>16</sup>. Der Grundsatz der Subsidiarität gebietet den Vorrang der privaten vor der staatlichen Schlichtung<sup>17</sup>. Sowohl der Bund wie die Kantone sehen sog. Einigungsstellen vor. Während des Verfahrens vor der eidgenössischen Einigungsstelle unterstehen die Parteien der Friedenspflicht.

#### 4. Die Zielsetzungen des Gesamtarbeitsvertrages

- a) Der Gesamtarbeitsvertrag wird in den Dienst verschiedener, sich teilweise widersprechender Ziele gestellt. Im Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Forderungen steht die Beteiligung der Arbeitnehmer am Wachstum des Sozialprodukts. Diesen wird durch die Festsetzung von verbindlichen Mindestlöhnen Nachachtung verschafft, welche für bestimmte Berufe bzw. Branchen verbindlich sind. Darüber hinaus ist es das Ziel der Gewerkschaften, die

<sup>11</sup> So Stöckli, a.a.O., S. 10.

<sup>12</sup> Vischer, Frank, Zürcher Kommentar, Band V/2/c, Zürich, 1983, S. B84.

<sup>13</sup> BGE 125 III 284.

<sup>14</sup> Stöckli, a.a.O., S.22.

<sup>15</sup> Art. 28 BV.

<sup>16</sup> Art. 28 Abs. 2 BV; Rehbinder, Manfred, Schweizerisches Arbeitsrecht, 12. Aufl., Bern, 1995, S. 217.

<sup>17</sup> Rehbinder, a.a.O., S. 217.

Arbeitsbedingungen zu verbessern, so durch die Vereinbarung längerer Ferien, die Einführung flexibler Arbeitszeiten im Betrieb oder einen bezahlten Bildungsurlaub. Gesamtarbeitsverträge sollen sodann die Gleichbehandlung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern fördern, dem Grundsatz gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit zum Durchbruch verhelfen und die Diskriminierung der Frauen am Arbeitsplatz beseitigen. Lohndifferenzen zwischen Branchen, Regionen und Qualifikationen sollen abgebaut werden<sup>18</sup>. In der Schweiz ist die betriebliche Mitbestimmung durch Betriebskommissionen in gesamtarbeitsvertraglichen Abmachungen verankert.

- b) Es sind dem Verfasser keine empirischen Untersuchungen bekannt, welche über den Erfolg einer aktiven Gewerkschaftspolitik im marktwirtschaftlichen Umfeld Auskunft geben. Gelegentlich wird in Zweifel gezogen, dass es überhaupt möglich sei, durch den Abschluss von Gesamtarbeitsverträgen den Anteil der Arbeitnehmer am Sozialprodukt zu erhöhen. So wird insbesondere darauf hingewiesen, dass die durch den Gesamtarbeitsvertrag erzielten Lohnerhöhungen über inflationsbedingte Kaufkraftverluste ihre Wirksamkeit wieder verlieren<sup>19</sup>. Jedenfalls kann nicht ausgeschlossen werden, dass Mindestlöhne, soweit sie unter Rücksichtnahme der wirtschaftlichen Möglichkeiten von Grenzbetrieben festgelegt werden, gelegentlich einen Anpassungsdruck nach unten erzeugen. Als Hauptvorwurf gegen gesamtarbeitsvertragliche Lohnvereinbarungen wird ins Feld geführt, dass Mindestlöhne, welche den Marktlohn übersteigen, Arbeitslosigkeit hervorrufen<sup>20</sup>. Ferner wird darüber gestritten, ob sich durch Arbeitszeitverkürzungen eine Umverteilung der Arbeit bewirken lasse, um damit Arbeitslosigkeit zu bekämpfen<sup>21</sup>. Schliesslich wird auf die Tatsache hingewiesen, dass Lohnerhöhungen durch Gesamtarbeitsverträge im öffentlich-rechtlichen Bereich zu einer Einkommensumverteilung zu Lasten von Steuerzahlern und Sozialversicherungseinrichtungen führen<sup>22</sup>.

## 5. Die Krise des Gesamtarbeitsvertrages

- a) Die neue Arbeit zeichnet sich durch hohe Anforderungen aus, welche sowohl in persönlicher wie auch in fachlicher Hinsicht an die Mitarbeiter gestellt werden. Erfolgreiche Unternehmer können auf ein sowohl in persönlicher wie fachlicher Hinsicht abgestütztes und aufeinander eingespieltes Mitarbeiterteam zurückzugreifen. Der Forderung der Wirtschaft nach Mitarbeitern, welche mit grenzüberschreitendem Denken und unterschiedlichsten Fähigkeiten ausgestattet sind, trägt die Schule durch ein breites Bildungsangebot Rechnung. Die Lehrgänge erfahren eine Erweiterung durch ein breites Angebot an Wahlfächern, womit den Fähigkeiten und Neigungen der Schülerinnen und Schüler besser entsprochen wird. Mit dem Abschied von der Arbeitsteilung und der damit verbundenen Individualisierung der Arbeitsleistungen schwindet die Vergleichbarkeit der verschiedenen Tätigkeiten im Betrieb. Ein Entlohnungssystem mit festen Lohnklassen, welches bei der gleichförmigen industriellen Arbeit plausibel und fair erschien, lässt sich im modernen Unternehmen mit seinen differenzierten Aufgabenstellungen nicht mehr aufrechterhalten. Die Individualisierung der Arbeit steht einer vergleichenden Arbeitsbewertung entgegen. Gesamtarbeitsvertraglich vereinbarte Mindestlöhne, welche auf eine hierarchisch

<sup>18</sup> Kleinewefers/Pfister/Gruber, a.a.O., S. 247.

<sup>19</sup> von Hayek, Friedrich August, Die Verfassung der Freiheit, 3. Aufl., Tübingen, 1991, S. 346, 355f.

<sup>20</sup> Hayek, a.a.O., S. 344.

<sup>21</sup> Zu der in Deutschland zur Zeit geführten Diskussion Hanau, Peter, Der Tarifvertrag in der Krise, in: Recht der Arbeit, 1998, S. 65ff.; Kappeler, a.a.O., S. 17.

<sup>22</sup> Rüthers, Bernd, Ist das Deutsche Sozialmodell überholt, NZZ, 1994, Nr. 72, S. 89.

gegliederte Betriebsorganisation zugeschnitten waren, lassen sich unter den Voraussetzungen der neuen Arbeit nicht mehr durchsetzen.

Bei der neuen Arbeit kommt der Qualifikation der Mitarbeiter eine erstrangige Bedeutung zu. Ein hoher Ausbildungsstand, Einfallsreichtum, Fleiss und Ausdauer sind Qualitäten, welche für das moderne Unternehmen unverzichtbar sind. Die hochqualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verhelfen dem Unternehmen zur Marktführerschaft. Sie sind es denn auch, welche als "Lohnlokomotiven" zugunsten ihrer Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen im Betrieb einen Druck in Richtung höher Löhne ausüben. Im modernen Unternehmen werden Lohnrunden weniger durch kollektivrechtliche Eingriffe, als durch privatautonom ausgehandelte Arbeitsverträge ausgelöst.

- b) Die Deregulierung der Märkte für Waren und Dienstleistungen und die damit verbundene Verschärfung der Konkurrenz unter den Marktteilnehmern führt zu grossen Ertragsunterschieden zwischen den Unternehmen. Unter diesen Umständen können die für eine ganze Branche vereinbarten Mindestlöhne kaum mehr eine Breitenwirkung entfalten, da jene Unternehmen, welche sich wirtschaftlich höhere Löhne leisten, von den Lohnvereinbarungen nicht betroffen sind. Erfolgreiche Unternehmen haben ohnehin kein Interesse, ihrem Personal niedrige Löhne auszurichten. Volkswirtschaftlich problematisch sind Gesamtarbeitsverträge dann, wenn sie die erfolgreichen Unternehmen in ihrer Absicht unterstützen, ertragsschwache Grenzbetriebe aus dem Markt zu drängen.
- c) Eine angemessene Korrektur des Marktgeschehens durch ein Eingreifen der Sozialpartner wäre dann erwünscht, wenn bei hoher Arbeitslosigkeit infolge einer inversen Marktreaktion die Gefahr von Lohnsenkungen droht. Die Erfahrungen während den 90-Jahren des letzten Jahrhunderts zeigen aber, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch bei latent drohender Arbeitslosigkeit kaum bereit sind, sich verstärkt gewerkschaftlich zu engagieren. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass den Gewerkschaften keine wirklich wirksamen Instrumente zur Verfügung stehen, um die Situation der von Arbeitslosigkeit oder Lohnkürzungen betroffenen Arbeitnehmer zu verbessern. Wenig sinnvoll erscheint es, in einer derartigen Situation das Angebot an Arbeitskräften durch einen Streik einschränken zu wollen, da dadurch jene Betriebe in ihrem Bestand gefährdet würden, welche noch in der Lage sind, Arbeitnehmer zu beschäftigen<sup>23</sup>. Auf eine Rezession wäre ohnehin eine generelle Lohnkürzung die volkswirtschaftlich und sozial und in bestimmten Fällen auch betriebswirtschaftlich weniger einschneidende Antwort des Unternehmers als eine Massenentlassung.
- d) Mit zunehmender Heterogenität der Interessen unter den Betriebsangehörigen schwindet auch der Anreiz von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, sich einer Gewerkschaft anzuschliessen. Der nach Autonomie strebende Mensch erkennt wenig Bereitschaft, kollektive Massnahmen zu unterstützen und unter Berufung auf die Gleichbehandlung aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bessere Arbeitsbedingungen zu erkämpfen. Hinzu kommt, dass Gesamtarbeitsverträge nicht selten Bestimmungen, namentlich über die Arbeitszeit oder die Überstundenarbeit enthalten, welche den Interessen vieler Arbeitnehmer zuwider laufen. Die schwindende Gruppensolidarität unter den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer führt zu einem geringeren Organisationsgrad und damit zu einer schwindenden Legitimation der Gewerkschaften.

Während die Märkte für Waren und Dienstleistungen im Gleichschritt mit der Globalisierung eine weltweite Öffnung erfahren, trifft dies für die Arbeitsmärkte nicht zu. Eine sanfte, weltweite Annäherung der Arbeitsmärkte wäre jedoch in sozialpolitischer Hinsicht wünschbar. Im Zeichen

<sup>23</sup> Kappeler, a.a.O., S. 125.

der Globalisierung tragen die wirtschaftlich hoch entwickelten Länder im weltweiten Kontext eine regionalpolitische Verantwortung bei der Bekämpfung von Hunger und Armut. In diesem Zusammenhang muss in Erinnerung gerufen werden, dass in den Entwicklungsländern 1,3 Milliarden Menschen, deren Zahl jährlich um 25 Millionen ansteigt, in bitterer Armut leben, d.h. mit weniger als einem US-Dollar pro Tag auskommen müssen<sup>24</sup>. Solchen Herausforderungen vermag ein innerstaatlich wirksamer Gesamtarbeitsvertrag nichts entgegenzustellen.

- e) Nach dem zweiten Weltkrieg hat sich namentlich in der Bundesrepublik Deutschland die Tarifaufonomie als überzeugendes Instrument zur Gestaltung der Sozialordnung im Rahmen der sozialen Marktwirtschaft erwiesen, wobei der Streik als Druckmittel zur Erzwingung von Lohnzugeständnissen seitens der Arbeitgeber breite Anerkennung fand. Inzwischen wird in Zweifel gezogen, ob ein Arbeitskampf auch in einer hochentwickelten Volkswirtschaft ein taugliches Mittel zur Erzielung von besseren Arbeitsbedingungen sein kann. Der Arbeitskampf, auch in seiner ritualisierten Form, hat als archaisches Mittel der Lohnfestsetzung in der Gesellschaft an Akzeptanz eingebüsst. Dies dürfte nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass die Arbeitnehmer heute mit dem sie beschäftigenden Betrieb engere Bindungen aufweisen als der Betriebsinhaber, welcher nicht selten bereit ist, den Betrieb bei sinkender Rentabilität ohne grosses Zögern zu schliessen.

## 6. Die Neuausrichtung der Gewerkschaftspolitik

- a) Die durch die neue Arbeit veränderten Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zwingen die Gewerkschaften, sich weniger als Kampforganisationen zu verstehen, welche zugunsten ihrer Mitglieder Lohnkonzessionen von den Arbeitgebern abringen, sondern vielmehr als Fachorganisationen, welche sich durch eine hohe Kompetenz in Fragen von Lohn- und Arbeitsbedingungen auszeichnen. Die Gewerkschaften werden in Zukunft die Gehaltsstrukturen von ausgewählten Betrieben anhand von Arbeitsmarktstandards überprüfen und die Geschäftsleitungen der Unternehmen in Gehaltsfragen kritisch begleiten. Die diesbezüglichen Standards werden aufgrund wissenschaftlicher Erkenntnisse, praktischer Erfahrungen und ethischer Überzeugungen laufend weiterentwickelt und geniessen aufgrund des Ansehens und der Glaubwürdigkeit ihrer Urheber besondere Anerkennung. Betriebe, welche die Standards erfüllen, werden mit einem Zertifikat ausgezeichnet. Entscheidend ist dabei, dass die Beurteilung von Gehältern und Arbeitsbedingungen nicht starr, d.h. für alle Betriebe gleich, sondern unter Berücksichtigung der Ertragskraft und der Marktstellung des einzelnen Betriebs erfolgt. Es darf davon ausgegangen werden, dass das Zertifikat von der Gesellschaft als besondere soziale Auszeichnung anerkannt wird. Adressaten der Zertifizierung wären nicht nur die direkt betroffenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern auch die Abnehmer der Produkte, bzw. die Konsumenten, denen die Gewissheit vermittelt wird, Produkte zu kaufen, die unter fairen Arbeitsbedingungen hergestellt wurden. Es ist zu erwarten, dass über das Nachfrageverhalten der Konsumenten, welche zertifizierten Produkten den Vorzug geben, Druck auf die Konkurrenz ausgeübt würde, sich ebenfalls einer Zertifizierung zu unterziehen.
- b) Der Schwerpunkt der gewerkschaftlichen Vertragsarbeit wird sich infolgedessen von den grossen Branchenverträgen auf Firmenverträge verlagern. Im Mittelpunkt steht nicht mehr der Abschluss von Gesamtarbeitsverträgen, welche aufgrund von langwierigen Auseinandersetzungen unter den Sozialpartnern zustande kommen, sondern kooperativ erarbeitete Konsenslösungen zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und der Arbeitsproduktivität im Betrieb. Diese

<sup>24</sup> The World Bank, World Development Indicators, 1997, S. 51.

Entwicklung wurde bereits vor längerer Zeit mit der Verlagerung von Lohnverhandlungen in die Betriebe eingeleitet. Ein Paradigmawechsel wird in Zukunft in dem Sinne vollzogen werden, als das ganze Gehaltsspektrum, eingeschlossen die Kaderlöhne, in die Beurteilung einbezogen werden. Es besteht ein Bedürfnis, nicht nur seitens der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sondern auch der Aktionäre und der Öffentlichkeit, über die Gehälter - insbesondere in den Betrieben börsenkotierter Gesellschaften - Transparenz herbeizuführen. Damit fällt den Gewerkschaften die neue Aufgabe zu, sich für eine umfassende, sachgerechte und faire Lohnpolitik im Unternehmen einzusetzen. Die Gewerkschaften, welche bisher punktuell für die Durchsetzung von Mindestlöhnen zuständig waren, nehmen in Zukunft die integrale Bewertung von Lohnsystemen vor. Dabei klären sie nicht nur ab, ob die Löhne den Marktverhältnissen entsprechen, sie sind auch dafür zuständig, dass eine gerechte Zuteilung des geschaffenen Mehrwerts im Unternehmen erfolgt.

- c) Die Gewerkschaften werden sich weiterhin denjenigen Themen widmen, welche historisch zu ihrer Aufgabe gehören, wie das Aushandeln existenzsichernder Mindestlöhne oder die Ausarbeitung von Sozialplänen bei Betriebsschliessungen. Jedoch werden die Gewerkschaften die Legitimation für ihre Aktivitäten nicht mehr in erster Linie aus der Tarifautonomie, bzw. aus der Repräsentanz der ihnen angeschlossenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ableiten, sondern aus ihrer Kompetenz zur Bewältigung von Problemen im Zusammenhang mit der Zuteilung des UnternehmensertragsLohnzuteilung. So hat der Schweizerische Gewerkschaftsbund seinen vielbeachteten "Expertenbericht Mindestlöhne" auf empirische Arbeitsmarktdaten abgestützt und einen branchenübergreifenden generellen Mindestmonatslohn von Fr. 3000.-- gefordert<sup>25</sup>. Die Zuständigkeit für die Durchsetzung dieses Standards hat er dabei offengelassen. Ob die Sozialpartnerschaft auch in Zukunft ihren Zweck, die Sicherung des sozialen Friedens, wird erfüllen können, hängt weitgehend davon ab, ob es den Sozialpartnern gelingt, die Institute des kollektiven Arbeitsrechts weiterzuentwickeln und sie auf die neue Arbeit auszurichten.

---

<sup>25</sup> Schweizerischer Gewerkschaftsbund, Bern, Mai, 2000

## **Teil IV: Anhang**



## **11. Literaturverzeichnis**

- Adams, James, *The Next World War*, Simon & Schuster, New York, 1998
- Arbeitsblätter, Thema: Von der Arbeit zur Musse?, Schw. Arbeitskreis für ethische Forschung, Zürich, Nr. 35, April 1996
- Ball, St., *A Market Mixes, Ethical Re-Tooling and Consumer Heroes: Education Markets in England*. Draft paper presented at the International Symposium "Economy, Public Education and Democracy", Centro Stefano Franscini Monte Verità, Ascona. September 2000, Ms. London, 2000
- Beck, Ulrich (Hrsg.), *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie*, Edition Zweite Moderne, Suhrkamp, Frankfurt, 2000
- Beck, Ulrich, *Schöne neue Arbeitswelt, Vision: Weltbürgergesellschaft*, Campus, Frankfurt, 1999
- Bildungsindikatoren Schweiz 1999, Herausgegeben vom Bundesamt für Statistik, Neuchâtel, BFS 1999
- Blakely, Edward J./Snyder, Mary Gail, *Fortress America*, The Brookings Institution, Washington D.C., 1997
- Bock, C./Griffin, R., *Efficiency and Standards*. Paper presented at the International Symposium "Economy, Public Education and Democracy", Centro Stefano Franscini Monte Verità, Ascona, September 2000, Ms. Oxford, 2000.
- Boyles, D., *American Education and Corporations. The Free Market Goes to School*, Garland Publishing, New York/London, 1998
- Brin, David, *The Transparent Society*, Addison-Wesley, Reading, 1998
- Brockman, John, *Digerati, HardWired*, San Francisco, 1996
- Broglie, D., Unternehmen können die Entlassungsbedingungen auswählen, in: „NZZ“, Nr. 95, 25.4.2001, S. 83
- Brown, Shona L./Eisenhardt, Kathleen M., *Competing on the Edge*, Harvard, Boston, 1998
- Buchmann, Marlies et al., *Weiterbildung und Beschäftigungschancen*, Nationales Forschungsprogramm 33, Rüegger, Chur, 1999
- Bulletin, Thema: Arbeit - Technologie – Gesellschaft, Magazin der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich, Nr. 263, Oktober 1996

- Bullinger, Hans-Jörg et al., Dienstleistungen - Der dynamische Sektor, edition Zukunft der Arbeit - Arbeit der Zukunft, Universum Verlagsanstalt, Wiesbaden, 1999
- Cairncross, Frances, The Death of Distance, Harvard, Boston, 1997
- Cortada, James W., Rise of the Knowledge Worker, Butterworth-Heinemann, Boston, 1998
- Cuban, L., History of Business Influence on Public Schooling in the 20th Century in The United States. Paper presented an the Symposium "Economy, Public Education and Democracy", Centro Stefano Franscini, Monte Verità, Ascona, Ms. Stanford/CA, 2000
- Dahrendorf, Ralf, Arbeit ohne Zukunft?, Fünf schwierige Fragen, in: „NZZ“, 4./5. Mai 1996, Nr. 103, S. 66
- Dent Jr., Harry S., The Roaring 2000s, Simon & Schuster, New York, 1998
- Dertouzos, Michael, What Will be, Harper Collins, San Francisco, 1997
- Dewey, J., The Middle Works, 1899-1924, Vol. 6: How We Think and Selected Essays, 1910-1911, edited by Boydston, J.A., Southern Illinois University Press, Carbondale/Edwardsville, 1985
- Dolowitz, David, Learning From America, Sussex Academic, Brighton, 1998
- Döring, Diether/Hauser Richard (Hrsg.), Soziale Sicherheit in Gefahr, edition suhrkamp, Neue Folge Band 907, Suhrkamp, Frankfurt, 1995
- Dyson, Esther, Release 2.0, Broadway, New York Books, 1997
- Dyson, George B., Darwin among the Machines, Addison-Wesley, Reading, 1997
- Eichendorf, Walter (Hrsg.), Work it out, Beiträge zur Zukunft der Arbeit, edition Zukunft der Arbeit - Arbeit der Zukunft, Universum Verlagsanstalt, Wiesbaden, 1999
- Eigenmann, Dominique, Patchwork – die Religion der Zukunft, in: „Tages-Anzeiger“, 23.3.1999, S. 2
- Engels, Wolfram, Der Kapitalismus und seine Krisen. Wirtschaftswoche, Düsseldorf, 1996
- Fastnacht, Gaston, Umfrage „Die Dauerstelle ist ein Auslaufmodell“, in: „Die Weltwoche“, Nr. 43, „Brennpunkt Stellenmarkt“, Sonderbeilage vom 28.10.1999, S. 89
- Fliszar, Fritz, Jede Masse Klasse, Vom Aussterben der Arbeitslosigkeit, Universum Verlagsanstalt Wiesbaden, 1999
- Forneck, H./Schriewer, F., Die individualisierte Profession. Untersuchung zur Lehrer/-innen-arbeitszeit und -belastung im Kanton Zürich, Ms. Zürich, 2000
- Freyermuth Gundolf, S., Der neue Unruhestand in: GDI\_IMPULS Nr. 4/99, S. 60-62, Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon, 1999
- Geiser, Thomas/Schmid Hans/Walter-Busch Emil, Arbeit in der Schweiz des 20. Jahrhunderts, Wirtschaftliche, rechtliche und soziale Perspektiven, Paul Haupt, Bern 1998
- Giarini, Orio/Liedtke, Patrick, M., Wie wir arbeiten werden, Der neue Bericht an den Club of Rome, Heyne, München, 1997
- Glötz, Peter, Die beschleunigte Gesellschaft, Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus, Kindler, 1999
- Godwin, Mike, Cyber Rights, Times Books, New York, 1998

- Gonon, Ph., Das internationale Argument in der Bildungsreform. Die Rolle internationaler Bezüge in den bildungspolitischen Debatten zur schweizerischen Berufsbildung und zur englischen Reform der Sekundarstufe II, Bern u.a., 1998 (= Explorationen, Studien zur Erziehungswissenschaft, hrsg. v. Gorz, André, Arbeit zwischen Misere und Utopie, Edition Zweite Moderne, Suhrkamp, Frankfurt, 2000
- Graf, Stefan/ Schmid, Hans (Hrsg.), Flexibilisierung der Arbeit, Henneneger, Fred, Erfahrungen aus erfolgreichen schweizerischen Unternehmen, Paul Haupt, Bern, 2000
- Greider, William, One World, Ready or Not, Touchstone, New York, 1998
- Grin, F., On Effectiveness and Efficiency in Education: Operationalizing the Concepts, in: Oelkers, J. (Ed.), Futures of Education, Peter Lang, Bern et.al., 2001, S. 203-216
- Gross, Peter, Abschied von der monogamen Arbeit, gdi impuls, 3/95, Rüschlikon, 1995, S. 31-39
- Grossman, Wendy M., net.wars, New York University Press, New York, 1997
- Haerle, Peter, Buhlen um die Klügsten, in „Tages-Anzeiger“, 14.7.2000, S. 2
- Hagel III, John/Singer, Marc, Net Worth, Harvard, Boston, 1999
- Hall, Robert E./Rabushka, Alvin, The Flat Tax, Hoover, Stanford, 1985
- Hasler, Ludwig, Der neue Mitarbeiter – ein Unternehmer!, in: „Die Weltwoche“, Nr.33, 17.8. 2000, S.1
- Helberger, Chr./Palamidis, H., Die Nachfrage nach Bildung. Theorien und empirische Ergebnisse, Berlin, 1992
- Hoepfliger, Francois et. al., Alter, Hauptergebnisse und Folgerungen aus dem Nationalen Forschungs-programm NFP 32, Bern, 1999
- Hope, Jeremy/Hope, Tony, Competing in the Third Wave, Harvard, Boston, 1997
- Hormann, John, Future Work, Signale für das Leben im 3. Jahrtausend, edition Zukunft der Arbeit - Arbeit der Zukunft, Universum Verlagsanstalt, Wiesbaden, 1999
- Horn, Stacy, Cyberville, Warner Books, New York, 1998
- Horx-Strathern, War for Talents, Die neue Arbeitswelt und die Personalpolitik der Zukunft, Eine Studie des Zukunftsinstitutes, Kelkheim, 2001 ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de))
- Johnson, Steven, Interface Culture, Harper, New York, 1997
- Kappeler, Beat, Wirtschaft für Mutige, Plädoyer für eine Zukunft jenseits des Schablonendenkens, Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich, 2001
- Kauffman, Stuart, At Home in the Universe, Oxford, New York, 1995
- Kelly, Kevin, New Rules for the New Economy, Viking Penguin, New York, 1998
- Landes, David S., The Wealth and Poverty of Nations, Norton, New York, 1998
- Lanthaler, Werner/Zugmann, Johanna, Die ICH-Aktie, Mit neuem Karrieredenken auf Erfolgskurs, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt, 2000
- Lauder, H./Hughes, D., Trading in Futures. Why Markets in Education Don't Work, Open University Press, Buckingham/Philadelphia, 1999.

- Leonard, Andrew, Bots, HardWired, San Francisco, 1997
- Lévy, Pierre, Collective Intelligence, Plenum Trade, New York, 1997
- Lüscher, Peter, Berufsbildung im Wandel – eine Herausforderung für alle Beteiligten, in: „Mitteilungen der Aargauischen Industrie- und Handelskammer, AIHK“, Nr. 3, März 2000
- Lutz, Christian, Leben und Arbeiten in der Zukunft, Edition Seminar, Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, München 1997
- McKenna, Regis, Real Time, Harvard, Boston, 1997
- Moe, Richard/Carter, Wilkie, Changing PLACES, Henry Holt, New York, 1997
- Negroponte, Nicholas, being digital, Knopf, New York, 1995
- NZZ FOLIO, Jobs! Schöne Neue Arbeitswelt, NZZ FOLIO, Januar 2000, Nr. 1, 4.1.2000
- Oelkers, J., Bd. 20)
- Oelkers, J., Lernen versus Wissen: Historische Erfahrungen mit einem reformpädagogisch konstruierten Missverhältnis. In: Götte, P./Gippert, W. (Hrsg.), Historische Pädagogik am Beginn des 21. Jahrhunderts. Bilanzen und Perspektiven. Christa Berg zum 60. Geburtstag, Essen, 2000, S. 33-51.
- Oelkers, J., Reformpädagogik: Eine kritische Dogmengeschichte. 3., vollst. bearb. u. erw. Auflage Weinheim/München, 1996 (erste Aufl. 1989)
- Oelkers, J., Stress und Last im Lehrerberuf heute, Ms. Zürich, 2000a. Zugänglich unter: [http://www.unizh.ch/paed/\(Fachbereich Allgemeine Pädagogik\)](http://www.unizh.ch/paed/(Fachbereich>Allgemeine Pädagogik)
- Opaschowski, Horst, W., Die neue Generation der “Jungsenioren”, in: “Interesse”, Wirtschaft und Politik in Daten und Zusammenhängen, herausgegeben durch den Bundesverband deutscher Banken, Köln Nr. 6/98, S. 1
- Orton, J.D./Weick, K. E., Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 2, 1990, S. 203-223.
- Osborne, David/Gaebler, Ted, Reinventing Government, Plume, New York, 1993
- Osterwalder, F., Milton Friedmans These im Kontext des Neoliberalismus. Beitrag für das Symposium “Oekonomie, öffentliche Bildung und Demokratie”, Centro Stefano Franscini, Monte Verità, Ascona, Ms. Bern, 2000
- Peterson, Peter G., Gray Dawn, Times Books, New York, 1999
- Pfeffer, Jeffrey, The Human Equation, Harvard, Boston, 1998
- Polanyi, M., The Logic of Liberty. Reflections and Rejoinders, Liberty Fund, Indianapolis, 1998 (erste Aufl. 1951)
- Porter, David, Internet Culture, Routledge, New York, 1997
- Pro Senectute, Kt. Zürich (Hrsg.), Tätigsein im sozialen Bereich - mit und ohne Bezahlung, ein Leitfaden, Pro Senectute Kt. Zürich, 1986
- Projekt Sonnhalde Worb (Hrsg.), Familienkompetenzen - Rüstzeug für den Arbeitsmarkt, Worb, 1997
- Rifkin, Jeremy, Access, Das Verschwinden des Eigentums, Campus, Frankfurt, 2000

- Rojas, Mauricio, Millennium Doom, The Social Market Foundation, London, 1999
- Rorty, Richard, Achieving Our Country, Harvard, Boston, 1998
- Ruh, Hans, Die Arbeit neu erfinden, in: Vereinigung für freies Unternehmertum (Hrg.), Impulse für die Arbeitswelt von morgen, vfu, Chur, 1997
- SAV – Schweizerischer Arbeitgeberverband, (Hrg.), Familienfreundliche Rahmenbedingungen, Familienpolitische Plattform des SAV, Zürich, 2000
- Scholz, Rupert (Hrg.), Wandel der Arbeitswelt als Herausforderung des Rechts, Referate von R. v. Bennigsen-Foerder, B. Rüthers, R. Scholz, Chr. Watrin u. a., Veröffentlichungen der Hanns Martin Schleyer-Stiftung, Bd. 25, Köln, 1988
- Schwarz, Gerhard, Die Arbeit und ihr Markt, in: „Schweizer Monatshefte“, Heft 3, 78. Jahr, März 1998, S. 7-11
- Schweizerische Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie, Dokumentation zur Tagung „Neue Arbeit – Risiken und Optionen“, 29.10.1999 in Zürich, SGAOP, Zürich, 1999
- Schweizerische Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie, Dokumentation zur Tagung „@WORK“, 27.10. 2000 in Zürich, SGAOP, Zürich, 2000
- Sennett, Richard, Der flexible Mensch, Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin Verlag, Berlin, 1998
- Shamos, M., The Myth of Scientific Literacy, Rutgers University Press, New Brunswick, N.J., 1995
- Sheldon, George, Die Langzeitarbeitslosigkeit in der Schweiz, Diagnose und Therapie, Paul Haupt, Bern, 1999
- Shulman, Seth, Owning the Future, Houghton Mifflin Company, New York, 1999
- Siebert, Horst, Geht den Deutschen die Arbeit aus?, Neue Wege zu mehr Beschäftigung, C. Bertelsmann, München 1994
- Siegel, Fred, The Future Once Happened Here, The Free Press, New York, 1997
- SKV – Schweizerischer Kaufmännischer Verband (Hrg.), Beruf und Familie vereinbaren, Zürich, 2000
- Staedler, Iwan, „Der Stress kostet uns 4,2 Milliarden“, in: „Tages-Anzeiger“, 13.9.2000, S.33
- Stampfli, H.P., Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer in Sachen Arbeit, in: „NZZ“, 8./9. 4. 2000, Nr. 84, S. 95
- Stauber, R./Homann Birthe, Willkommen in der Grossstadt Schweiz, in: „Beobachter“ Nr. 17, 18.8.2000, S. 21
- Sternberg, Elaine, Just Business, Little, Brown and Company (UK), London, 1994
- Stevenson, Howard H./Cruikshank, Jeffrey L., Do Lunch or Be Lunch, Harvard, Boston, 1998
- Stevenson, Ollie/Huebler, Dana, The Colorblind Career, Peterson's, Princeton, 1997
- Stewart, Thomas A., Intellectual Capital, Currency Doubleday, New York, 1997
- Strahm, Rudolf H., Arbeit und Sozialstaat sind zu retten, Analysen und Grafiken zur schweizerischen Wirtschaft im Zeichen der Globalisierung, Werd, Zürich, 1997
- Strasser, Johano, Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht, Pendo, Zürich, 1999

Streckeisen, U./Borkowsky, A., Ende des Berufs?, Abwanderung, Weiterbildung und Treue zum „Gelernten“, in: „NZZ“, Nr. 261, 9.11. 1999, S. B35

Tapscott, Don, growing up digital, McGraw-Hill, New York, 1998

Tertianum, Thema: Altersethik, Magazin der Tertianum Management AG, Berlingen/ZH, Nr. 9/1999

The Cato Handbook for Congress, Cato Institute, Washington D.C., 1995

Tichy, Roland, Ab in die Neue Mitte, Hoffmann und Campe, Hamburg, 1998

Tyack, D., The One Best System: A History of American Urban Education, Harvard University Press, Cambridge/Mass., London, 1974

Von Arx-Wegner, Marianne, Seniorenuniversität – es ist nie zu spät, seinen Wissensdurst zu stillen, in: „NZZ“, 5./6.9. 1998, Nr. 205, S. 117

Whitehead, A.D., Adventures of Ideas, Macmillan, New York, 1933

Yergin, Daniel, Commanding Heights, Simon & Schuster, New York, 1997

Ziegler, Albert, P., Leben nach 60, Gesellschaftliche Aufgabe, Persönliche Verantwortung, Interkonfessionelle Informationsstelle Glaube und Wirtschaft (Hrg.), Bern, September 2000

Zweifel, Peter/Bonato, Dario/Zaborowski, Christoph (Hrsg.), Soziale Sicherung von morgen, Ein Vorschlag für die Schweiz, Paul Haupt, Bern, 1996

## 12. Biographische Angaben

**Lic. oec. Heinz Allenspach** studierte Oekonomie an der Hochschule St. Gallen. Von 1970 - 1993 war er Direktor des Zentralverbandes Schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen. Zwischen 1974 - 1995 hatte Heinz Allenspach als Vertreter der Freisinnig-Demokratischen Partei verschiedene politische Funktionen als Gemeinderat, Kantonsrat und Nationalrat inne. Sein besonderes Interesse galt der Wirtschafts- und Sozialpolitik, wo er zu einem der massgebenden Experten wurde. Auch nach seinem Rücktritt aus dem Nationalrat übernahm er verschiedene Mandate im wirtschaftlichen und politischen Bereich.

**Dr. Fritz Goergen** kam beim Studium von Philosophie, Geschichte und Germanistik zur Hochschulpolitik. Sie führte ihn zum Verband Deutscher Studentenschaften, ins Auswärtige Amt und zur F.D.P., als deren Bundesgeschäftsführer er die Wende-Wahlen 1982 managte. 12 Jahre führte er die Friedrich-Naumann-Stiftung, gründete ihr Liberales Institut. Gemeinsam mit seiner Ehefrau Barbara Goergen machte Dr. Fritz Goergen sich 1997 beruflich auf dem Gebiet Wissens-Zeitalter und Kommunikationsberatung selbständig.

E-Mail Kontaktadresse: [mail@buyinstinct.com](mailto:mail@buyinstinct.com)

**Lic. iur. Robert Nef** studierte Rechtswissenschaft in Zürich und Wien. Nach dem Studium war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung an der ETH Zürich. Seit 1979 leitet er das Liberale Institut in Zürich, ein kleiner Think-Tank zur Verbreitung liberaler Ideen, der von einer privaten Stiftung getragen wird. Er redigiert die Vierteljahresschrift „Reflexion“. Schwerpunkt der publizistischen Tätigkeit sind Artikel zu liberalen Grundsatzfragen. Seit September 1991 ist Robert Nef verantwortlicher Redaktor und seit 1999 Mitherausgeber der „Schweizer Monatshefte“ für Politik, Wirtschaft und Kultur.

E-Mail Kontaktadresse: [libinst@bluewin.ch](mailto:libinst@bluewin.ch)

**Prof. Dr. Urs Ch. Nef** ist Professor für Rechtswissenschaft an der ETH Zürich. Seine Arbeitsgebiete sind das Arbeits-, Haftpflicht- und Versicherungsrecht. Von 1988 - 1998 war er Obmann der Aufsichtskommission des Landes - Gesamtarbeitsvertrages für das Gastgewerbe, von 1992 bis 2000 Richter an der Eidgenössischen Rekurskommission für die Aufsicht über die Privatversicherung. Er ist ständiger Mitarbeiter der Schweizerischen Zeitschrift für Sozialversicherung und berufliche Vorsorge und Mitarbeiter am Basler Kommentar über das Versicherungsvertragsgesetz und hat

verschiedene Lehrbücher und Aufsätze zum Arbeits-, Haftpflicht- und Versicherungsrecht publiziert.

**Prof. Dr. Jürgen Oelkers** ist seit 1999 Professor für Allgemeine Pädagogik an der Universität Zürich. Er studierte Erziehungswissenschaften, Germanistik und Geschichte in Hamburg. Von 1983 bis 1985 war er Rektor der Universität Lüneburg. 1987 wechselte er an die Universität Bern. Hier war er 1994/1995 Dekan der philosophisch-historischen Fakultät. Schwerpunkte seiner Forschung sind die Geschichte der Pädagogik, internationale Reformpädagogik sowie Fragen der öffentlichen Bildung. Prof. Oelkers leitete das Nationalfondsprojekt über „die Wirksamkeit der Lehrerbildungssysteme in der Schweiz“. 2000 leitete er drei grosse internationale erziehungswissenschaftliche Kongresse. Er ist Mitglied des Bildungsrates des Kantons Zürich und der Arbeitsgruppe „Künftige Struktur der Lehrerbildung“ des Deutschen Wissenschaftsrates.

E-Mail Kontaktadresse: oelkers@bluewin.ch

**Dr. Jürg de Spindler** hat an der Universität Zürich in Volkswirtschaft promoviert und ist seit fünf Jahren als selbständiger wirtschaftspolitischer Berater bei Hellfeier & de Spindler GmbH, Strategie- und wirtschaftspolitische Beratung, Altendorf tätig. Seine Aktivitäten beziehen sich auf diverse Arbeiten und Beratungsmandate zugunsten liberaler wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen. Ein zweiter Forschungs- und Beratungsschwerpunkt stellen Fragen der staatlichen Organisation und entsprechende Veröffentlichungen dar.

E-Mail Kontaktadresse: jds@dplanet.ch.

**Lic. phil. I Gisela Steimer** studierte klinische und anthropologische Psychologie an der Universität Zürich. Seit 1997 ist sie als Leiterin und Mitarbeiterin von verschiedenen Projekten in den Bereichen Arbeitswelt und Weiterbildung tätig.

E-Mail Kontaktadresse: giselstei@allegra.de