**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte
**Band:** 81 (2001)
**Heft:** 6

**Rubrik:** Dossier : Lebens- und Arbeitsformen

**Nutzungsbedingungen**
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

**Conditions d'utilisation**
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

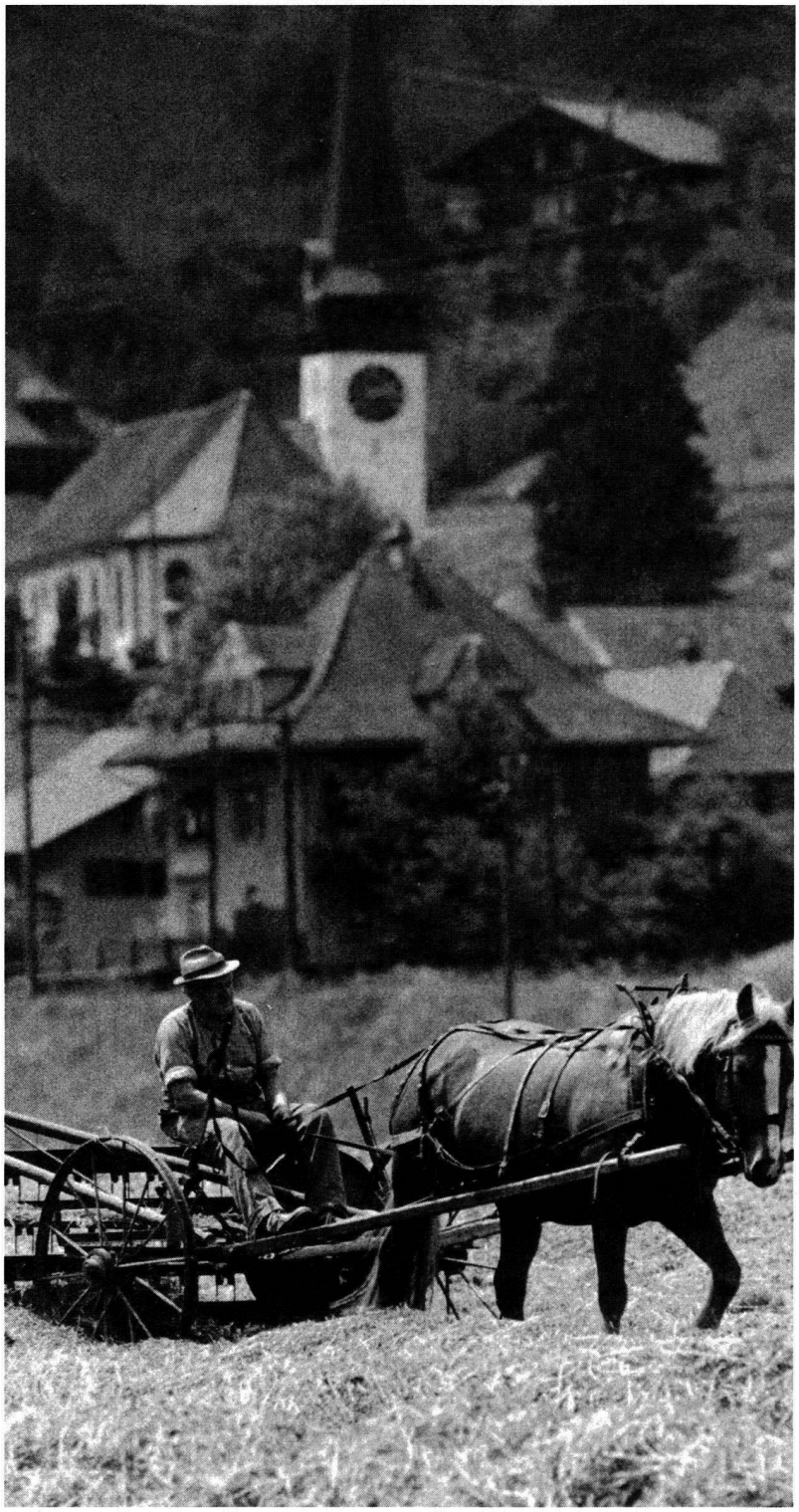
**Terms of use**
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

**Download PDF:** 15.12.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch**

Robert Nef

# Patchwork – neue und alte Arbeits- und Lebensformen

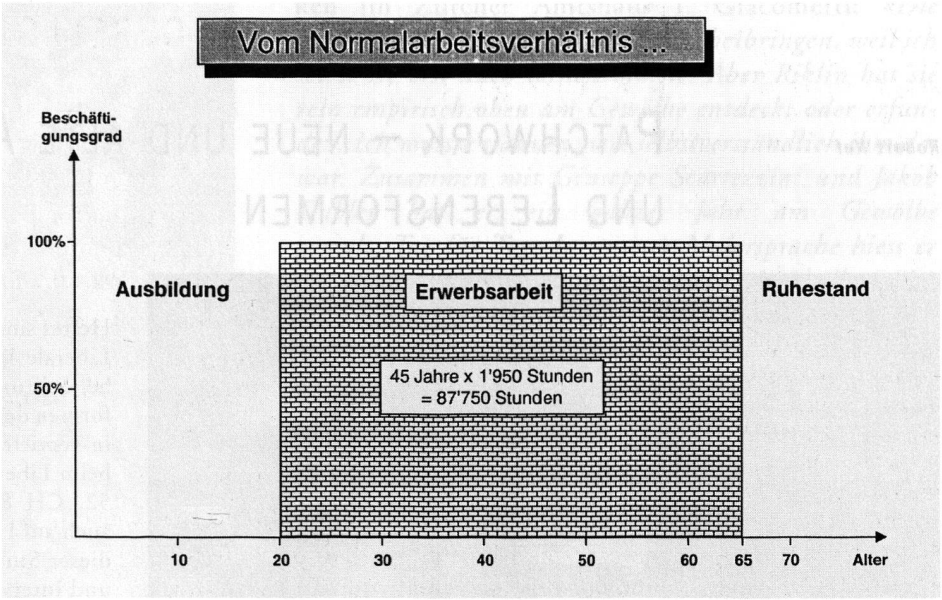


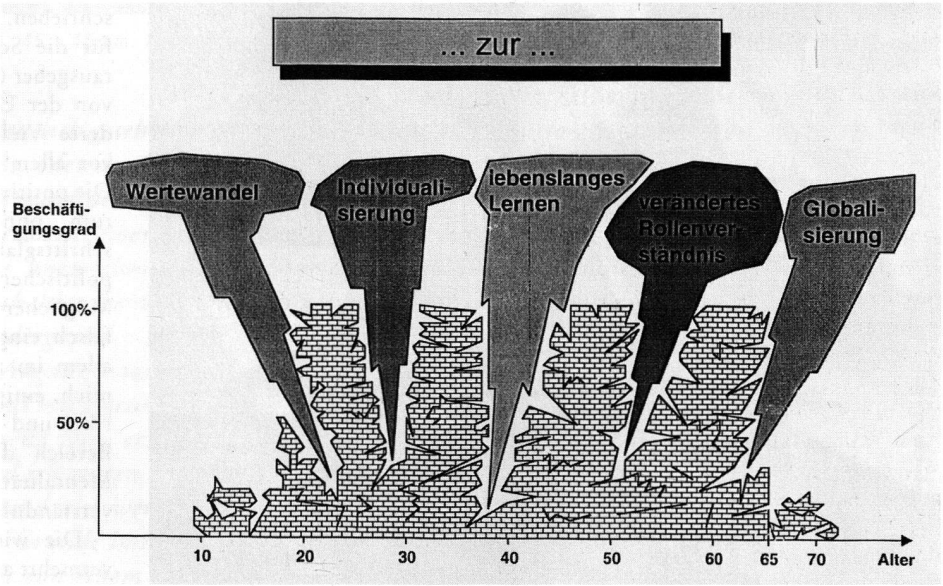
*Landwirtschaftliche Momentaufnahme im Emmentaler Dörfchen Signau: Zu Beginn des 19. Jahrhunderts war die Schweiz noch weitgehend ein Agrarstaat mit einer erst in den Anfängen steckenden Industrie. Heute jedoch sind im ersten Sektor nur noch drei Prozent aller arbeitsfähigen Schweizer beschäftigt.*

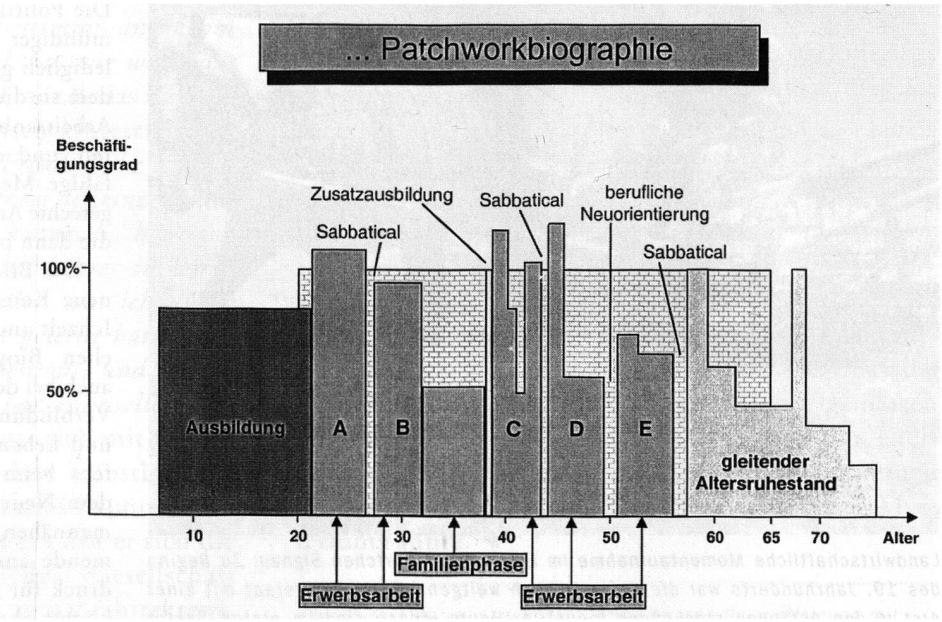
Drei Beiträge im Dossier dieses Heftes sind Auszüge aus einer Studie, welche das Liberale Institut Zürich im Auftrag der Vontobel-Stiftung zum Thema «Arbeits- und Lebensformen der Zukunft» erarbeitet hat. Die zunächst in vervielfältigter Form vorliegende Studie kann beim Liberalen Institut Zürich, Vogelsangstrasse 52, CH 8006 Zürich, bestellt werden und ist auch auf Homepage www.libinst.ch. abrufbar. In dieser Studie werden anhand von Fallbeispielen und Interviews die vielfältigen Veränderungsprozesse aus unterschiedlichsten Perspektiven beschrieben. Die für die Auswahl der Autoren und für die Schlussredaktion verantwortlichen Herausgeber (Robert Nef und Gisela Steimer) gehen von der Überzeugung aus, dass sich die geforderte Vielfalt, Offenheit und Lernbereitschaft vor allem in Marktprozessen entwickeln kann. Die positiven Seiten des Wandels stehen im Zentrum, ohne dass dabei einem blinden Fortschrittsglauben und einem technologischen und politischen Machbarkeitswahn gehuldigt würde. Möglicherweise wird das Tempo des Wandels 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.

Die wirtschaftliche Sicherheit muss wieder vermehrt auf sozio-kulturelle 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 «Zahnrädchen schleift», die dann plötzlich nirgends mehr passen.

Das Bild des «Patchwork» kann nicht nur auf neue Kombinationen von Lernzeit, Arbeitszeit, Ichzeit und Sozialzeit im Rahmen einer individuellen Biographie verwendet werden, sondern auch bei der privatautonom gesteuerten, flexiblen Verbindung herkömmlicher und neuer Arbeits- und Lebensformen. Arbeit wird so zum «Schaffen» beim Verbinden des Herkömmlichen mit dem Neuen. «Büetz» (von «Büetzen» = Zusammennähen), der aus dem Hausbereich stammende anschauliche schweizerische Dialektausdruck für Arbeit, bekommt so eine zusätzliche, höchst aktuelle Bedeutung. Wir «schaffen» und «büetzen» alle an einem grossen Patchwork. ✦




*Die nebenstehenden Graphiken entstammen 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.*
*© Gruppe Corso 1999*
*SGAOP, 29.10.99*

**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*

# Bildungspolitik und gesellschaftliche Entwicklung

## *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.*

Man wird 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* zu verstehen. 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 Personals der Schulen, Weiterbeschäftigung nach Leistungskriterien.
7. Stärkung von Wettbewerb und Konkurrenz.

Das ist nicht zwingend, 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 das 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, die begeistern, *weil* sie nicht realitätsgerecht sein müssen. Sie entwerfen die Zukunft und stellen Reformerwartungen 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.

### Grössere Freiheiten der Institutionen

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.

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 von Lehrkräften, jedoch ist sie sehr wohl ein Thema der Beobachtung von Schulen, die Steuermittel verbrauchen.

*Meine Kritik ist nicht als Abwertung, sondern als Aufwertung der Lehrerarbeit zu verstehen.*

Die Beurteilungs 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 *Vergleichs*daten, 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.

### Lernen als Beruf

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 «Unterrichthalten» 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 zugute kommen.

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 *Überforderung,* also falsch eingesetzten Ressourcen, die vergeudet werden und

dem System nichts nutzen. Eine intelligente Personalentwicklung muss 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 Überforderung tritt ein, wenn zu viele Projekte gleichzeitig oder zu viele, 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 berufslange 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 nicht hinterfragbare Kollegialität oder
- die Intransparenz aller Massnahmen nach Aussen.

*Die Universalschule oder der Intelligenz-Eintopf*
*© Christel Aumann*

*Die Schulqualität ist wesentlich bestimmt durch den Idealismus der Lehrkräfte.*

Wenn Bildung eine sinnvolle Investition in die Zukunft sein soll, nicht einfach eine hohe Belastung des Bruttoinlandprodukts 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 Überlegenheit der öffentlichen Schule unter Beweis zu stellen. Bildung ist einem komplexen und in vielem sehr widersprüchlichen System anvertraut worden, das nicht so ins 21. Jahrhundert gehen kann, wie es im 19. Jahrhundert 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 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:

*Ein zunehmend bedeutsamer Mechanismus der Transformation im Bildungssystem ist Konkurrenz.*

- 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 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, welche 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 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.

*Die Entwertung von Standardwissen zugunsten des lernenden Umgangs mit und so der Erzeugung von Wissen ist vermutlich die grösste Herausforderung an die öffentliche Schule.*

### 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 Entwicklungen in selbstständigen Organisationen, die nicht einfach mehr mit fertigen Portionen bedient werden können. «Organisation» ist lockere und zeitlich befristete Verbindung, 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 welche die gewohnten Abschlüsse – das sind Wissensformen bescheinigt für Schulfächer in benoteten Abschlusspatenten – nicht länger reagieren können.

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 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 hoch flexibilisierter 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 verschwinden, wenn dies nicht schon längst geschehen ist. Berufsausbildung ist 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 –, 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.

*Es gibt keinen «fertigen» Berufsmann und keine «fertige» Berufsfrau mehr, aber genau das bescheinigen die Patente der Ausbildung.*

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 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, welche die Kontrolle der Angebotsroutinen und der Verteilungsgewohnheiten voraussetzen. Ich nenne nur:

- Flexible und leistungsbezogene Schuldauer,
- Individualisierung des Lerntempos,
- Umschichtungen der Investitionen nach konkreten Anforderungen,
- Förderung individueller Begabungen mit individuellen Lösungen,
- Ausnützen der Lernpotenziale, vor allem der kognitiven Potenziale kleinerer Kinder, einhergehend mit einem früheren Beginn der Einschulung,
- gezielte Rotationen der Lehrkräfte,
- Lernen vom je besten System usw.

Dafür spricht vor allem eine Tendenz, nämlich die der selbstorganisierten Ausbildung, die gleiche oder bessere Kompetenzen als die der formalen Schulung mit sich bringt. Ein grosser Teil künftiger Ausbildungen wird mit individualisierten Programmen erfolgen, die *Coaching* verlangen, nicht jedoch eine eigene Lehrerprofession, 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.

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 schwerfallen 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 viel zu wenig Rücksicht nimmt. Eine nachhaltige Schulrefom wird es nur dann geben, wenn die Lernzeit auf Interesse und Effizienz eingestellt wird, also die Nivellierung durch ein gleiches Angebot für alle mindestens eine spürbare Gewichtung erfährt.

Das hat Folgen für die Organisation, etwa der Sekundarstufe II: Die Berufsschule wie auch das Gymnasium werden den Charakter einer festumrissenen *schola* 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 Potenziale 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. 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.

*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.*

Was heute allzu schnell und vielfach schon abgenutzt oder öde mit dem Schlagwort der «Selbstorganisation» kommuniziert wird, hat *Michael Polanyi* 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 anschliessen, mit der vermieden werden kann, Ausbildung auf 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.

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. 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. ✦

*Weiterführende Literatur zu diesem Beitrag befindet sich auf der Homepage www.libinst.ch*

**Urs Christoph Nef** *ist Professor für Rechtswissenschaft an der ETH Zürich. Seine Arbeitsgebiete sind das Arbeits-, Haftpflicht- und Versicherungsrecht. Von 1988 bis 1998 war er als Obmann der Aufsichtskommission des Landes-Gesamtarbeitsvertrages für das Gastgewerbe tätig. Von 1992 bis 2000 war er Richter an der Eidgenössischen Rekurskommission für die Aufsicht über die Privatversicherung.*

# Die Krise des Gesamtarbeitsvertrages

*Die Flexibilisierung der Entlöhnung nutzt Arbeitnehmern und Unternehmen gleichermassen.*

Die neue Arbeit zeichnet sich durch hohe Anforderungen aus, welche an die Mitarbeiter sowohl in persönlicher wie in fachlicher Hinsicht gestellt werden. Der Forderung der Wirtschaft nach Mitarbeitern, welche mit grenzüberschreitendem Denken und den 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 verschiedenen Fähigkeiten und Neigungen der Schülerinnen und Schüler entsprochen wird. Mit dem Abschied von der Arbeitsteilung und der damit verbundenen Individualisierung der Arbeitsleistungen schwindet die Vergleichbarkeit der verschiedenen Tätigkeiten im Betrieb. Ein Entlöhnungssystem 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 gegliederte Betriebsorganisation zugeschnitten sind, lassen sich unter den Voraussetzungen der neuen Arbeit nicht mehr durchsetzen.

## Mindestlöhne ohne Breitenwirkung

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 höherer Löhne ausüben. Im modernen Unternehmen werden Lohnrunden weniger durch kollektivrechtliche Eingriffe, als durch privatautonom ausgehandelte Arbeitsverträge ausgelöst.

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.

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 Neunzigerjahren 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 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 werden, welche noch in der Lage sind, Arbeitnehmer zu beschäftigen. 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. Mit dieser Option werden sich die Gewerkschaften in Zukunft vertieft auseinandersetzen müssen.

*Eine sanfte, weltweite Annäherung der Arbeitsmärkte wäre jedoch in sozialpolitischer Hinsicht wünschbar.*

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 zuwiderlaufen. Die schwindende Gruppensolidarität unter den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern führt zu einem geringeren Organisationsgrad und damit zu einer Erosion der Legitimation der Gewerkschaften.

*Bau neuer Wege im Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Photo: Wolf-Dieter Nil*

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 der Globalisierung tragen die wirtschaftlich hochentwickelten 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. Solchen Herausforderungen vermag ein innerstaatlich wirksamer Gesamtarbeitsvertrag nichts entgegenzustellen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich namentlich in der Bundesrepublik Deutschland die Tarifautonomie 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 selbst, welcher nicht selten bereit ist, den Betrieb bei ungenügender Rentabilität ohne grosses Zögern zu schliessen.

### Die Neuausrichtung der Gewerkschaftspolitik

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 wird, sich ebenfalls einer Zertifizierung zu unterziehen.

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 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 innerhalb des Unternehmens erfolgt.

*Der Schwerpunkt der gewerkschaftlichen Vertragsarbeit wird sich von den grossen Branchenverträgen auf Firmenverträge verlagern.*

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 Unternehmensertrages. So hat der Schweizerische Gewerkschaftsbund seinen vielbeachteten «Expertenbericht Mindestlöhne» auf empirische Arbeitsmarktdaten abgestützt und einen branchenübergreifenden generellen Mindestmonatslohn von Fr. 3000.– gefordert. 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. ✦

**Bernd Rüthers**, geboren 1930 in Berlin, promovierte 1958 in Münster/Westf. («Streik und Verfassung»); 1967 Habilitation für Bürgerliches Handels- und Arbeitsrecht mit der Arbeit «Die unbegrenzte Auslegung – Zum Wandel der Privatrechtsordnung im Nationalsozialismus». 1967–1971 o. Professor an der Freien Universität Berlin und Direktor des Instituts für Rechtssoziologie und Rechtstatsachenforschung. Seit 1971 o. Professor für Zivilrecht und Rechtstheorie an der Universität Konstanz. Von 1976–1989 Richter am Oberlandesgericht Stuttgart; 1985–1997 Mitglied der Ständigen Deputation des Deutschen Juristentages; 1991–1995 Rektor der Universität Konstanz. Ehrendoktor der Universitäten Jasi/Rumänien und Lublin/Polen.

# Herausforderungen der «Beschäftigungsgesellschaft»*

*«Im Schweisse deines Angesichts sollst du dein Brot essen!» steht im 1. Buch Mose (3. 19). Wenn nun in Zukunft der Schweiss weitgehend entfällt, muss das nicht unbedingt etwas Negatives sein. Es ist eine Herausforderung an diese Generation, an die Alten und die Jungen, über eine menschenwürdige Gesellschaft unter den neuen technisch-ökonomischen Bedingungen nachzudenken.*

Betrachten wir zunächst die Folgen der technologischen Umwälzungen der letzten Jahrzehnte, so zeigt sich Folgendes: Schwere körperliche und gesundheitsgefährdende Arbeit ist aus der Arbeitswelt weitgehend verschwunden.

Die wöchentliche Arbeitszeit betrug noch nach dem Krieg vielfach mehr als fünfzig Stunden. Kleine Kinder bekamen ihre Väter oft nur am schmalen Wochenende zu sehen. Der Samstag war in den Fabriken bis 14.00 Uhr Normalarbeitstag. Eine betriebliche Gesundheitsfürsorge war nur in Ansätzen vorhanden. Kurz: Das Arbeitsleid in vielen Bereichen war gross, die Arbeitsbedingungen waren von einer heute kaum vorstellbaren Härte. Die durchschnittliche Urlaubsdauer hat sich mehr als verdoppelt. Das Gesundheitswesen ist nicht nur teuer, sondern sehr effizient. Der Lebensstandard ist insgesamt deutlich gestiegen. Die Wohnqualität, die Ernährungsgewohnheiten, der Individualverkehr, der Massentourismus sowie das Rentenniveau sind weitere Indikatoren einer deutlich verbesserten Lebensqualität. Der Anteil der Berufsarbeit an der «wachen» Lebenszeit der Arbeitnehmer ist in den letzten Jahrzehnten rasant gesunken. Er beträgt weniger als ein Drittel dessen, was zu Zeiten von *Marx, Lasalle* und *Bismarck* gearbeitet wurde. Aus 3900 Jahresarbeitsstunden je Arbeitnehmer sind zum Beispiel in der Bundesrepublik weniger als 1600 geworden. Und die Produktivität wächst und wächst. Die stark gestiegene durchschnittliche Lebenserwartung der arbeitenden Bevölkerung ist ein Gradmesser dieser Veränderungen.

Ein Dasein mit breitem Raum für Musse, Erholung, Hobbies und Selbstverwirklichung, das war früher das Privileg einer kleinen, reichen Oberschicht. Bei einer tariflich vereinbarten 35-, 32- oder gar 28-Stunden-Woche für Millionen von Arbeitnehmern vollzieht sich – bisher fast unbemerkt – ein Wandel der Gesellschaftsstruktur. Die Masse der Beschäftigten lebt in einem bis dahin unbekannten Reich grosser dispositiver Zeitmengen. Gleichzeitig beziehen die Führungseliten der Gesellschaft in allen Bereichen ihr Ansehen aus der Tatsache, dass sie 60, 70 oder mehr Stunden in der Woche arbeiten und keine Zeit mehr zu haben meinen. Das gilt sinnigerweise auch und gerade für solche, die der Masse der Arbeitnehmer verkürzte Arbeitszeiten tariflich zwingend vorschreiben wollen.

Der Politologe und Politiker *Peter von Oertzen* hat schon vor einigen Jahren sarkastisch festgestellt: Wir werden von einer Horde arbeitswütiger und dadurch psychisch kranker Narren regiert, die im Rausch ihrer Termine kaum noch einen Bezug zur Lebensrealität ihrer Mitbürger haben. Und am Rande lebt das Heer der Arbeitslosen, denen ihre Freizeit verständlicherweise sinnlos erscheint.

Was also ist zu tun? Meine Antwort: Wir müssen über ein anderes Leitbild unserer Gesellschaft, vielleicht sogar über ein anderes Menschenbild nachdenken. Ist es wirklich eine Tragödie, dass wir mit viel weniger Arbeit heute viel mehr produzieren und leisten können? Fast scheint es, als sei der geminderte Arbeitszwang heute ein ebensolcher Fluch wie damals bei der Vertreibung Adams und Evas aus dem Paradies.

## Zunehmende Selbstorganisation

Schauen wir auf die Auswirkungen der neuen Gestaltungsfaktoren in der Arbeitswelt, dann hat die Zukunft längst begon-

* Der Text basiert auf der Abschiedsvorlesung, die im Jahr 2000 an der Universität Konstanz zum Thema «Die Arbeitsgesellschaft ohne Arbeit – Krise auf Zeit oder Zerfall eines Leitbildes?» gehalten worden ist. Die integrale Fassung ist in den Kleinen Schriften der Walter-Raymond-Stiftung, Heft 66, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln 2000, publiziert.

nen. Die Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer elastischen Gestaltung der Arbeitszeiten werden von beiden Arbeitsvertragsparteien zunehmend genutzt; das gilt vor allem für Arbeitsplätze im Bereich der neuen Informations- und Kommunikationstechniken. Das abhängige Beschäftigungsverhältnis wird auf breiter Front grundlegend verändert[1].

Nach den Ergebnissen der Zukunftskommission von Bayern und Sachsen waren 1995 nur noch 67 Prozent der abhängigen Beschäftigten in sogenannten Normalarbeitsverhältnissen beschäftigt. Das spiegelt eine einschneidende Veränderung der Arbeitswelt.

Gleichzeitig verzeichnen wir eine Verlagerung von abhängiger zu unabhängiger oder (schein-)selbständiger Beschäftigung mit wachsender Selbstorganisation der Arbeit und der Arbeitszeit durch den Beschäftigten. Der Arbeitnehmer wird sein eigener Unternehmer. Die Teilzeitarbeit hat deutlich zugenommen.

Die Arbeitsverhältnisse werden künftig überwiegend nicht mehr mit einem Arbeitgeber auf unbegrenzte Dauer, quasi als «Lebensbund» geschlossen werden (wie das früher bei *Krupp, Hoesch, Daimler* oft in der 3. Generation zutraf). Auch die so genannten Vollzeitarbeitsverhältnisse werden nicht notwendig die bisherige statistische Dominanz haben. Die veränderte Arbeitswelt erfordert ein völlig neues Mass an fachlicher und geographischer Mobilitätsbereitschaft der Arbeitnehmer. Der Arbeitsmarkt ist nicht mehr die Region Bodensee, sondern Europa und die ganze Welt. Wer diese Chancen und Herausforderungen (Sprachen!) übersieht, beschneidet den eigenen möglichen Berufserfolg. Mehrere verschiedene Berufe im Laufe eines Erwerbslebens auszuüben, das gehört bereits heute zur normalen Anforderung. Auch der sinnvolle Umgang mit Freizeit und Musse will gelernt sein.

*Auch der sinnvolle Umgang mit Freizeit und Musse will gelernt sein.*

Trotz aller Bemühungen um mehr Arbeitsplätze ist es nach allem nicht auszuschliessen, dass es auf mittlere Sicht keine Vollbeschäftigung geben wird. Wenn diese Annahme zutreffen sollte, brauchen wir neue Leitbilder der Gesellschaftspolitik, ein neues Bildungskonzept und neue Organisationsformen der Arbeit. Verlangt wird ein gesellschaftstheoretischer und -politischer Spagat: Einerseits ist es notwendig, angesichts der Beschäftigungskrise so viele neue Arbeitsplätze wie nur möglich anzustreben und die dazu erforderlichen Reformen nicht nur zu bereden, sondern anzupacken.

Andererseits müssen wir ernsthaft erwägen, ob die Abnahme des Arbeitszwanges bei wachsender Produktivität wirklich eine Tragödie, eine Katastrophe ist oder ob sich dieser Vorgang auch positiv deuten und gestalten lässt.

### Umschichtungen und Umverteilungsprozesse

Wird die Arbeit dauerhaft ein knappes Gut, so setzt das Umschichtungen und Umverteilungsprozesse auf verschiedenen Ebenen in Gang. Versuchen wir uns vorzustellen, eine Arbeitslosenquote von 20 oder 25 Prozent werde auf eine mittlere Sicht der «normale» Zustand!

1 Studie von Dr. Martin Setzer, Informationsgesellschaft: Konsequenzen für die Arbeitswelt und die Systeme der sozialen Sicherung, Darmstadt 1998.

1. Wir müssen die Gesellschaftsordnung umdenken. Aus einer Arbeitsgesellschaft wird – unfreiwillig – eine partielle Freizeitgesellschaft. Vielleicht nennen wir sie besser eine Beschäftigungsgesellschaft. Die entgeltliche Erwerbsarbeit verliert ihr Monopol als Spenderin von Lebenssinn und Lebensfülle.
   Wir brauchen neue Bildungskonzepte für eine Gesellschaft, die nicht mehr nur Arbeitsgesellschaft, sondern auch Mussegesellschaft ist.
2. Die Nichterwerbstätigen haben Anspruch auf soziales Ansehen und gleiche Menschenwürde. Ausgrenzungen und Diskriminierungen sind zu vermeiden und abzubauen. Die soziale Anerkennung nicht- oder unterbezahlter Leistungen, wie z.B. Hausarbeit, familiäre Erziehungs- und Pflegeleistungen usw. müssen als der Erwerbsarbeit gleichwertig anerkannt werden, nicht zuletzt im System der sozialen Sicherungen.
3. Die zurzeit üblichen Vergütungssysteme für Erwerbsarbeit sind auf ihre Rationalität zu überdenken. Das gilt für alle Vergütungsebenen, also für die untersten Lohngruppen ungelernter Tätigkeiten wie für Spitzeneinkünfte in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Sport. Die oft geforderte energische Überprüfung und Spreizung der Einkommen sollte sich auf alle Hierarchieebenen erstrecken, wenn Widersprüche und Asymmetrien von systemgefährdender Sprengkraft vermieden werden sollen. Ein Gemeinwesen, das grobe soziale Ungerechtigkeiten zu seinen systemspezifischen Merkmalen zählt und duldet, wird schnell der «Räuberbande» im Sinne des heiligen Augustinus ähnlich.

4. Ein Umbau der sozialen Sicherungssysteme wird unvermeidbar sein. Der Anstieg der Nichterwerbstätigen kumuliert mit dem Anstieg der Bezieher von Altersrenten. Das wird alsbald zu einer Umkonstruktion der Arbeitslosen-, vor allem aber der Altersversicherung führen müssen. Vielleicht könnte die AHV der Schweiz ein Vorbild sein.
5. Auch in der gegenwärtigen Situation ist die Arbeitslosenquote durch eine aktive Beschäftigungspolitik beeinflussbar, also kein unabänderliches Schicksal. Erfolgschancen, sie zu reduzieren, bieten in erster Linie marktwirtschaftliche Anreizsysteme. Dazu gehören auch Instrumente, die verhindern, dass es komfortabler ist, öffentliche Versorgungsleistungen zu beziehen als zu arbeiten.
6. Die völlig veränderten ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern ein neues Arbeitsrecht. Die Arbeitsrechtswissenschaft und -politik, nicht zuletzt die Rechtsprechung, haben ernst zu nehmen, dass ihre Normen den Wirtschaftsprozess und den Arbeitsmarkt steuern. Sie müssen erkennen: Ökonomische Gesetze sind in der Regel wirksamer und verlässlicher, allerdings oft auch grausamer als juristische.
7. Die Probleme, vor denen wir nach einem katastrophenreichen Jahrhundert stehen, sind beträchtlich. Zu meistern sind sie nur in der gemeinsamen Überzeugung, dass die freiheitliche Gesellschaftsordnung und der liberale Verfassungsstaat die unverrückbaren Rahmenbedingungen aller Lösungsversuche sind. Das erfordert die gelebte Solidarität aller Gruppen. Die Bereitschaft zu dieser gelebten Solidarität ist eine Schlüsselfrage an alle, die für den Abbau und die Steuerung der Beschäftigungskrise Verantwortung tragen. Das wird für viele Opfer in den erreichten Besitzständen erfordern.

Es sind hier Fragen gestellt worden, auf die es noch keine befriedigenden Antworten gibt. Es gehört aber zur Aufgabe der Wissenschaft, unbequeme Fragen zu stellen. Immerhin geht es um die Zukunft dieser freiheitlichen Gesellschaftsordnung, jene unserer Kinder und Enkel also. Mir ist auch bewusst, dass ich eine Tabuzone der Wirtschaftswissenschaft berühre. Schon die Frage nach dem Zusammenhang von technologischer Revolution und Arbeitslosigkeit wird dort von Koryphäen als eine «uralte falsche Idee» und als *«Lump-of-Labor-Fehlschluss»* kritisiert[2]. Mir ist das nach 16 Jahren Massenarbeitslosigkeit und derzeit 15 Millionen Arbeitslosen in den elf Staaten der Währungsunion etwas zu einfach. Die Antworten bleiben offen. Angestossen wurde diese Skizze von dem Gefühl (!), dass weder die üblichen apokalyptischen Niedergangsphantasien noch der allzu euphorische neoliberale Optimismus den Herausforderungen und Chancen unserer Situation angemessen sind. Wir haben Probleme zu lösen. Aber Generationen vor uns hätten sich gewünscht, unsere Probleme zu haben, viele andere Länder auch. ✦

*2 Paul Krugman, in: FAZ-Magazin vom 3. Juli 1998, S. 36.*

**Wer übernimmt Patenschaftsabonnemente?**

*Immer wieder erreichen uns Anfragen von Lesern oder Einrichtungen (zum Beispiel Bibliotheken) für ein Gratis- oder Austauschabonnement. Es ist uns nicht möglich, alle diese Wünsche zu erfüllen. Deshalb sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen. Unser Vorschlag: Übernehmen Sie ein Patenschaftsabonnement der Schweizer Monatshefte für Fr. 110.– (Ausland Fr. 131.–). Rufen Sie uns bitte an. Wir nennen Ihnen gerne Interessenten. Sie können uns auch einfach die diesem Heft beigefügte Geschenk-Abo-Karte mit oder ohne Nennung eines Begünstigten zusenden. Vielen Dank!*

*Unsere Adresse: Schweizer Monatshefte, Administration, Vogelsangstrasse 52, 8006 Zürich*
*Telefon 01/361 26 06, Telefax 01/363 70 05*
*E-mail: schweizermonatshefte@swissonline.ch*

Robert Nef

# Ein Lebensunternehmer in den USA

## Kaffeebar als Gemeinschafts- und Kulturzentrum

*Das hier beschriebene Beispiel zeigt, dass auch ein Kleinunternehmer, der in erster Linie Gewinn 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.*

Wer diese amerikanischen 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 irgendein *Steakhouse* zu gelangen oder in ein *French 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».

Mein Gastgeber und Gesprächspartner, nennen wir ihn *Mike,* ist ein Durchschnittsamerikaner ohne *College*-Ausbildung, er konsumiert TV und *Fastfood* in landesüblich hohen Dosen und interessiert sich in der Zeitung fast nur für den Sportteil. Zusammen mit seiner Frau und einem Kind lebt er in einem bescheidenen Einfamilienhaus. Als unkomplizierte Gastgeber hat mich die Familie Mikes nicht nur beherbergt, sondern in ihren 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.

Mikes Kaffeebar soll hier keineswegs als Zukunftsmodell dienen, es ist auch nicht als generell praktizierbare 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.

### Keine «Traumkarriere»

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 unteren 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.

*Die wohlfahrtsstaatlich imprägnierte Sichtweise eines Europäers wird hier durch eine Fülle von neuen Eindrücken herausgefordert.*

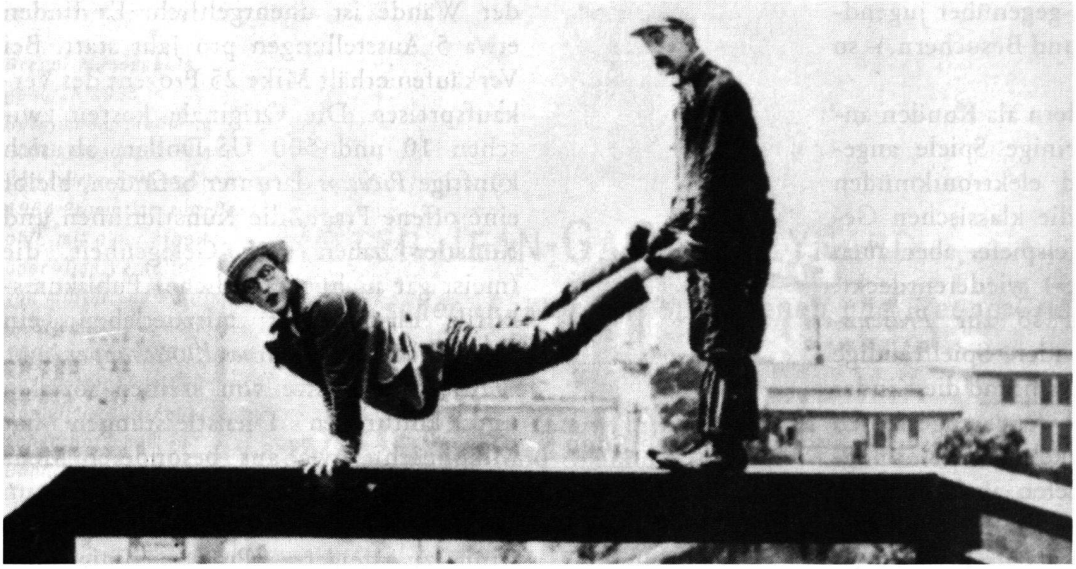
Es wäre ein reizvolles Unterfangen, anhand des hier skizzierten Beispiels aufzuzeigen, was davon in Europa bzw. in der Schweiz alles unmöglich wäre, weil dem u. a. gewerbepolizeiliche, bau-, arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Vorschriften und Bewilligungspflichten entgegenstehen. Inwiefern solche 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 so genannten *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, *Softdrinks* und kleine warme und kalte Mahlzeiten konsumiert werden können und hat nichts mit den holländischen *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 usw. 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.

### «Patchwork»-Belegschaft

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. Die Rollen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer verlieren sich in einem unendlich komplexen Netz von mehr oder weniger flexiblen Abhängigkeiten, in welchem, – 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 bis 10 teilzeitlich Beschäftigten und das *patchwork* ihrer unterschiedlichen Einnahmequellen darzustellen.



Ende starrer Arbeitsverträge

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.

### 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 das, 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 Kalifornien 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».

*Eine klare Trennung von Arbeitszeit, Freizeit und Familienzeit gibt es nicht.*

In einer Nische des *Coffee-Shops* befindet sich *«die sich selbst ergänzende Quartierbibliothek»,* funktionierend nach dem Nimm-und-Bring-Prinzip. Sie umfasst bisher etwa 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 etwas konsumiert werden muss. Zunächst wollte Mike eine Art Konsumpflicht 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 zum Teil die klassischen Gesellschaftsspiele (Würfelspiele, aber auch «Schach» und «Mühle») wiederentdeckt. Der *Coffee-Shop* wird so zur *Präsenz-«Ludothek»,* wo man andere Spielfreudige trifft und den Eltern – während die Kinder spielen – einen halbwegs ungestörten Schwatz (samt Getränkekonsum) 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 abwechslungsweise 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 US-Dollar herausschauen. Eine Konsumationspflicht während solchen Konzerten, die bis zu 30 Personen (Grenze des Fassungsvermögens im Lokal) anlocken, gibt es nicht. Erfahrungsgemäss kommt Mike aber auch auf die Rechnung. Bei einer Art «Wunschkonzert» dürfen die Besucherinnen und Besucher ihre Lieblingsmelodien wählen. Dazwischen erklingt auch Klassisches. Eine grosse Zahl von 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 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 US-Dollar; ob sich künftige *Picassos* darunter befinden, bleibt eine offene Frage, die Künstlerinnen und Künstler haben aber Gelegenheit, die (meist gar nicht zimperliche) Publikumskritik unvermittelt mitzuerleben, ein eigentliches *«interaktives Kunsthappening».*

*Der Coffee-Shop wird so zur Präsenz-«Ludothek», wo man andere Spielfreudige trifft.*

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 (Profitmaximierung). Seine Gewinne (und die Einkünfte seiner verschiedenartigen «Partner») sind nicht besonders gross. Er wird noch mehr gute und originelle Ideen haben müssen (und sollte noch besser auf die Ratschläge seiner unternehmerisch begabten Frau hören!), 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»* avancieren wird, 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, soziale und kulturelle Folgen zeitigt, wird es vermutlich reichen. Ich hoffe es wenigstens.

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. Lebensunternehmertum kann sich 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 gut gemeinte, aber entmündigende und decouragierende staatliche Regulierungen und Förderungsprogramme erstickt wird. ✦