

Handy · Die Fortschrittsfalle

Charles Handy

Die Fortschrittsfalle

Der Zukunft neuen Sinn geben

GABLER

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Handy, Charles:

Die Fortschrittsfalle : der Zukunft neuen Sinn geben /

Charles Handy. – Wiesbaden : Gabler, 1995

Einheitssacht.: The empty raincoat <dt.>

ISBN 978-3-322-82716-6

Aus dem Englischen von Regina Berger und Annemarie Pumpernig.
Die Originalausgabe erschien unter dem Titel „The Empty Raincoat“ bei Hutchinson, London.

Copyright © Charles Handy 1994

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1995

Lektorat: Manuela Eckstein

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1995



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

ISBN-13: 978-3-322-82716-6

e-ISBN-13: 978-3-322-82715-9

DOI: 10.1007/ 978-3-322-82715-9

Danksagung

Hinter diesem Buch steht unsichtbar eine ganze Gruppe von Menschen. Es sind die Menschen, die da draußen ihr Leben leben und die Organisationen betreiben, die ich zu beschreiben versuche. Ich höre von einigen ihrer Probleme und Erfolge, ihrer Hoffnungen und Enttäuschungen in Seminaren, Konferenzen und privaten Treffen aus dem Mund der Betroffenen selbst. Manches entnehme ich auch den Büchern und Artikeln anderer. Diese Menschen müssen anonym bleiben, wenn sie nicht selbst öffentlich über ihre Welt schreiben, aber trotzdem schulde ich ihnen Dank, weil ich durch ihre Schilderungen einen Blick auf die Wirklichkeit erhasche.

Ich habe aus den Schriften anderer eine Menge gelernt, ob es sich nun um Managementtheoretiker, alte Philosophen oder moderne Denker handelt. Alle jene, die ich im Text zitiert habe, sind im Literaturverzeichnis am Ende des Buches angeführt. Dieses Literaturverzeichnis enthält auch einige Autoren, die im Text nicht eigens erwähnt sind, aber deren Schriften großen Einfluß auf mich hatten, als ich mir über das Thema dieses Buches Gedanken machte. An dieser Stelle möchte ich ihnen meinen – ohnehin bescheidenen – Dank aussprechen.

Es war für mich ein Vergnügen, mit zwei Lektoren, in London und Boston, gleichzeitig arbeiten zu können. Man sagt, niemand könne zwei Herren dienen, aber ich fand es außerordentlich anregend, immer zwei Ansichten und Kommentare zu hören – besonders, weil sie von so fachkundigen Leuten wie Gail Rebeck und Paul Sidey in London und Carol Franco und Natalie Greenberg in Boston kamen. Sie und jedes Mitglied aus ihrem Team waren ausgezeichnete GeburtshelferInnen während der ziemlich langen Geburtswehen dieses Buches. Ich werde ihnen für ihr Interesse an dem Buch, für ihre Geduld und ihre Ermutigung immer dankbar sein.

Meine Familie kennt die Probleme des Lebens mit einem Autor nur zu gut. Meine Familienmitglieder waren bewundernswert tolerant angesichts meiner zahlreichen Launen, haben mir die Erwähnung einiger Anekdoten aus ihrem Leben gestattet und waren taktvolle Kritiker der laufenden Arbeiten. Insbesondere der unerschütterliche Glaube meiner Frau an mich und an das, was ich tue, hat mir Kraft gegeben und mich durch die Niederungen

des Selbstzweifels geführt, denn das Schreiben ist zumeist ein einsames Geschäft. Ich möchte Liz, Kate und Scott an dieser Stelle meine Liebe und meinen Dank ausdrücken.

Diss, Norfolk, England
September 1993

CHARLES HANDY

Inhalt

Danksagung	5
Die Geschichte hinter diesem Buch	9
Teil I: Im finsternen Wald	
Verwirrung durch Paradoxien	13
1. Unsere Hoffnungen haben sich nicht erfüllt	15
2. Die Paradoxien unserer Zeit	29
Die Paradoxie der Intelligenz	30
Die Paradoxie der Arbeit	32
Die Paradoxie der Produktivität	35
Die Paradoxie der Zeit	37
Die Paradoxie des Reichtums	41
Die Paradoxie der Organisationen	43
Die Paradoxie des Alterns	45
Die Paradoxie des Individualismus	46
Die Paradoxie der Gerechtigkeit	47
Teil II: Die Balance herstellen	
Wege durch die Paradoxien	51
3. Die Sigmoidkurve	53
4. Das Doughnut-Prinzip	69
5. Der chinesische Vertrag	85
Teil III: Umsetzung in die Praxis	
Die Paradoxien managen	99
Der föderalistische Gedanke	101
6. Doppelzugehörigkeit	105
7. Das Subsidiaritätsprinzip	119
Die Bedeutung wirtschaftlicher Aktivitäten	131
8. Der Gesellschaftsvertrag	135
9. Das Mitgliederunternehmen	149

Das Leben neu ordnen	167
10. Arbeitszeit	169
11. Zusammengefügte Leben	183
Ein Zustand der Gerechtigkeit	197
12. Die Investition in geistiges Vermögen	201
13. Die neue Spielstandtafel	219
Teil IV: Die Sinnsuche	
Der Paradoxie Sinn geben	233
Die drei Sinne	235
14. Das Gefühl der Kontinuität	239
15. Der Sinn für Verbundenheit	247
16. Die richtige Richtung einschlagen	259
Postskriptum	267
Literaturverzeichnis	271

Die Geschichte hinter diesem Buch

Vor sechs Jahren erschien mein Buch *The Age of Unreason*. In dieser Arbeit legte ich meine Ansicht über die Umstrukturierungen der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen auf unser Leben dar. Insgesamt ein optimistisches Buch. Seit damals hat sich die Arbeitswelt weitgehend in die in meinem Buch skizzierte Richtung verändert. Für einen Autor sollte das eigentlich befriedigend sein, aber ich war nicht sehr glücklich darüber. Zu viele Menschen und Institutionen wurden von den Veränderungen verunsichert. Der Kapitalismus hat sich als weniger flexibel erwiesen, als wir dachten. Die politischen Entscheidungsträger waren nicht eben allwissend oder auch nur weitsichtig in ihren Entscheidungen. Für viele ist das Leben ein Kampf und für die meisten ein Rätsel.

Was in unseren reifen Gesellschaften geschieht, ist viel fundamentaler, verwirrender und bestürzender, als ich es erwartet hatte. Und diese Verwirrung möchte ich mit meinem neuen Buch ansprechen. Teilweise stammt die Verwirrung aus unserem Streben nach Effizienz und wirtschaftlichem Wachstum, in der Überzeugung, daß dies die notwendigen Zutaten zum Erfolg seien. Bei der Verfolgung dieser Ziele können wir versucht sein zu vergessen, daß wir es sind, jeder einzelne von uns, die das Maß aller Dinge sind und wir uns nicht dem Maß der Dinge unterwerfen sollten. Es besteht die Gefahr, daß wir uns in der Effizienz verlieren, daß wir die Effizienz als Selbstzweck betrachten, nicht als Mittel zum Zweck.

Mir geht eine Skulptur nicht aus dem Sinn, die ich in einem Park in Minneapolis sah. Das Kunstwerk heißt „Without Words“ und stammt von Judith Shea. Es handelt sich um drei Plastiken. Eine von ihnen, die dominierende, ist ein Regenmantel aus Bronze, der aufrecht, aber leer dasteht, ohne Innenleben. Für mich ist der leere Regenmantel das Symbol der drückendsten unserer Paradoxien. Wir sind nicht dazu bestimmt, leere Regenmäntel zu sein, namenlose Nummern auf der Gehaltsliste, die Besetzung einer Rolle, der Rohstoff der Wirtschaftswissenschaftler und Soziologen, Statistiken in einem Regierungsbericht. Das Leben muß mehr sein als ein Rädchen im großen Getriebe anderer, das arbeitet, wer weiß, wozu. Ich will den Beweis antreten, daß Paradoxien in den Griff zu bekommen sind und daß wir, jeder einzelne von uns, den leeren Regenmantel ausfüllen können.

Gerade heute scheinen so viele Dinge in sich widersprüchlich zu sein, so viele gute Absichten unbeabsichtigte Folgen zu haben, und so viele

Erfolgsformeln offensichtlich nur negative Auswirkungen zu zeitigen. Die Paradoxie wurde geradezu zum Klischee unserer Zeit. Der Begriff selbst kehrt immer wieder, wenn Journalisten und andere Autoren versuchen, die Schwierigkeiten zu beschreiben, mit denen Regierungen, Unternehmen und zunehmend auch Einzelpersonen zu kämpfen haben. Bisweilen scheint es, als würden wir, je mehr wir wissen, um so verwirrter; je mehr wir unsere technischen Fähigkeiten verbessern, desto machtloser. Mit all unseren ausgefeiltesten Waffensystemen können wir nur ohnmächtig zusehen, wie Teile der Welt einander ausrotten. Wir bauen mehr Nahrung an, als wir benötigen, können aber die Hungernden nicht ernähren. Wir enthüllen die Mysterien der Galaxien, aber nicht die unserer eigenen Familien. Diese Phänomene als Paradoxien zu bezeichnen heißt nur, sie zu benennen, nicht aber die Widersprüchlichkeit auflösen zu können. Wir müssen eine Möglichkeit finden, den Paradoxien einen Sinn zu geben, sie für eine bessere Zukunft einzusetzen.

Ich weiß noch genau, wann die Paradoxie zum Schlüsselkonzept in meiner Suche nach einer Möglichkeit wurde, all der Desorientierung einen Sinn zu geben. Es war in Sausalito, Kalifornien, und John O'Neil gab mir das erste Kapitel seines neuen Buches zur Ansicht. John ist der Vorsitzende der California School of Professional Psychology, ein kluger und genauer Beobachter und Berater von Führungspersönlichkeiten und Organisationen. Sein neues Buch trug den Titel *The Paradox of Success* und lautete im Untertitel: „Wenn Erfolg im Beruf Mißerfolg im Privatleben bedeutet“. Dieses Buch handelt von den persönlichen Dilemmata von Führungspersönlichkeiten, aber für mich war es die wesentliche Botschaft des Buches, daß es niemals einfache oder richtige Antworten in irgendeinem Lebensbereich gibt. Ich dachte zwar immer, daß es sie gäbe oder geben könnte. Heute sehe ich Paradoxien, wo ich auch hinsehe. Jede Münze, stelle ich nun fest, hat zumindest zwei Seiten, aber es gibt Wege durch die Paradoxien, wenn wir verstehen, was vorgeht, und bereit sind, von unseren Gewohnheiten abzugehen.

Die Gedanken meines Buches *The Age of Unreason* gelten daher nach wie vor: Organisationen werden gleichzeitig kleiner und größer; sie werden flacher, flexibler und zunehmend dezentralisiert. Auch unser Arbeitsleben wird flacher und flexibler werden müssen. Das Leben wird sich in dem Sinne sozusagen der Vernunft entziehen, als es nicht so weitergehen wird wie bisher. Wir selbst müssen bewirken, daß etwas geschieht, und können nicht mehr darauf warten, daß es von selbst geschieht. Was ich jedoch in meinem ersten Buch nicht vorhergesehen hatte, war all die Verwirrung, die

diese Entwicklungen auslösen würden; daß die Möglichkeiten zur persönlichen Erfüllung, die ich so zuversichtlich vorhergesagt hatte, durch den Effizienzdruck erschwert würden, daß die neuen Freiheiten häufig weniger Gleichheit und mehr Elend bedeuten würden und daß für den Erfolg ein unverhältnismäßig hoher Preis zu zahlen sein würde.

Eine Kritik an *The Age of Unreason*, daß es ja „für Leute wie Sie wirklich sehr leicht ist“, traf tatsächlich ins Schwarze. Heute bin ich sehr zurückhaltend mit allgemeinen Lösungen für individuelle Probleme. Jeder von uns muß seinen eigenen Weg finden. Nur die Landkarte, auf der der Weg zu finden ist, wird für alle ziemlich ähnlich sein, auch wenn wir uns für verschiedene Wege entscheiden. Es gibt Hinweise auf die Zukunft in diesem Buch, Herausforderungen, denen sich meiner Meinung nach alle Organisationen und Individuen stellen müssen, und einige Rahmenkonzepte, die zum Nachdenken anregen, aber diesmal sicherlich keine bombensicheren Erfolgsrezepte.

Die wichtige Frage lautet, ob wir uns alle in dieselbe allgemeine Richtung bewegen. Sollte etwas Wahres daran sein, worin besteht es? Vaclav Havel, der Dramatiker, der Präsident wurde, könnte heute kaum stärker in weltliche Dinge und Strukturen verwickelt sein, aber von ihm stammt der Ausspruch, daß wir den „Megaselbstmord“ heute nur verhindern können, wenn wir einen Respekt für etwas außerhalb unserer selbst neu entdecken. Es ist eine Paradoxie, sagt er, aber ohne diesen Respekt für eine über dem einzelnen stehende moralische Ordnung können wir die Sozialstrukturen nicht schaffen, in denen ein Mensch wirklich Mensch sein kann. Wir können wahrscheinlich nicht das Maß aller Dinge sein, wenn wir nicht etwas haben, an dem wir selbst uns messen können. Ich komme auf dieses Thema am Ende des Buches noch einmal zurück, aber die Frage nach dem Sinn hinter allem läßt sich aus jeder Seite herauslesen. Das Studium der Philosophie, hat man mir einst beigebracht, ist das Studium des Lebens, aber man sollte sich davon keinen Lebensratgeber erwarten. Damit verhält es sich ein wenig wie mit diesem Buch, vermute ich.

Teil I

Im finsternen Wald

Verwirrung durch Paradoxien

Unsere Hoffnungen haben sich nicht erfüllt

Das ergibt doch keinen Sinn!

In diesem Jahr wird in einigen Teilen Italiens wohl niemand die Oliven ernten. Die Alten sind zu alt, und die Jungen denken nicht daran, die Arbeit für den gebotenen Bettel zu machen. In der Toskana hat man sich nach dem rauen Winter von 1985 nicht der Mühe unterzogen, die Olivenhaine wieder aufzupflanzen. Es hätte sich nicht gelohnt. Heute muß Olivenkultur ein „richtiges“ Geschäft sein, das „richtige“ Arbeitsplätze zu „richtigen“ Löhnen bietet.

Auch die kleinen Restaurants, Familienbetriebe, in denen die Tochter der Mutter in der Küche half, und wo zu Mittag wie am Abend, tagein, tagaus immer derselbe Kellner servierte, sind beinahe verschwunden. Jobs mit solchen Arbeitszeiten sind heute in fast allen Ländern verboten, was dazu geführt hat, daß Mahlzeiten im Restaurant ebenso wie Oliven teurer geworden sind, und viele kleine Kneipen werfen keinen Gewinn mehr ab. „Ich arbeite doch bloß noch für die Regierung“, sagt der Eigentümer eines solchen kleinen Betriebes. „Ich bezahle Steuern und trage dazu bei, daß sich die Arbeitslosenstatistik verbessert. Aber am Ende bleibt mir nichts.“

Mit dieser Preispolitik haben wir unzählige Arbeitsplätze weltweit abgeschafft. Die Leute brauchen gute Löhne oder Gehälter, um in diesen Ländern leben zu können. Die Regierungen brauchen Steuern. Aber nicht alle Güter oder Dienstleistungen tragen die hohen Kosten. Mit Fensterputzen kann man sich keinen ordentlichen Lohn verdienen, und auch die Flasche Milch, die allmorgendlich an eine britische Haustür geliefert wird, ist eigentlich nicht mehr wert als den Preis für eine Flasche Wein. Kürzen Sie die Subventionen, und mit der Hauszustellung ist es vorbei.

Heute sind gute Jobs teure Jobs, die hochpreisige Güter und Dienstleistungen für diejenigen liefern, die sich dergleichen leisten können. Alles Übrige verbleibt dem Do-it-yourself, lesen Sie doch Ihre eigenen Oliven auf, putzen

Sie selbst die Fenster, oder holen Sie sich eben die Milch. So weit, so gut. Aber nur durch einen schmalen Streifen Meer von den ungeernteten italienischen Oliven getrennt, leben die Albaner, verzweifelt arme Leute, die sehr gern für ein Butterbrot Oliven ernten oder Fenster putzen würden. Jedes reiche Land hat seine Albaner in der Nachbarschaft. Lassen wir sie herein, um die bei uns ungeliebte Arbeit zu verrichten, muß irgend jemand für ihre Unterbringung, Krankenversicherung und schließlich sogar ihre Rente bezahlen. Wir halten sie uns also lieber vom Leibe, wenn uns das gelingt.

Viele von ihnen sind jedoch schon hier, mitten unter uns – Bürger unseres Landes, aber nicht qualifiziert genug, vielleicht auch nicht fleißig genug, um mehr als nur das Allernotwendigste für das Leben in einem teuren Land zu verdienen. Sie sind – wörtlich genommen – nicht wert, eine „richtige“ Arbeit zu bekommen. Aber sie leben hier unter uns mit dem Recht auf Unterhalt und – darüber kann man streiten – mit dem Recht, nicht nur das Lebensnotwendige, sondern das zu verdienen, was das Leben lebenswert macht. Außerdem sind sie auch Kunden der einheimischen Beschäftigten. Halten wir sie arm, als potentielle billige Arbeitskräfte nach Bedarf, blutet der Markt auf der Nachfrageseite aus. Aber gegenwärtig scheint es noch die beste Lösung zu sein, ihnen Arbeit für ein Taschengeld gütig zu überlassen. Amerika konnte in den Jahren von 1973 bis 1989 netto 32 Millionen neue Arbeitsplätze schaffen, im Vergleich zu nur fünf Millionen in ganz Westeuropa, aber zum Großteil handelte es sich um Frittenbudenarbeit zu Frittenbudenlöhnen.

Das ist ein Dilemma einer reichen Gesellschaft. Aber es gibt noch andere. Diese „richtigen“ Arbeitsplätze sind keine ungetrübten Segnungen für jeden. Von denen, die einen Arbeitsplatz ergattert haben, wird viel gefordert und eine Menge erwartet. Ich wollte mit einem jüngeren Freund, der sehr stolz auf seinen Job in einer Londoner Bank war, eines Abends ein Bier trinken gehen. „Ich kann leider erst um neun Uhr“, sagte er. „Immer erst um neun?“ fragte ich. „Tja, in meiner Abteilung erwarten sie von mir, daß ich länger bleibe, auch am Samstag habe ich zu tun. Ich kann sie doch nicht im Stich lassen.“ Er sagte, es sei größtenteils sehr angenehme Arbeit, auch sehr gut bezahlt, aber sie verschlinge eben seine gesamte Zeit. Sein jobloser Kollege meinte: „Das ist doch ein verrücktes System. Warum beschäftigen sie nicht doppelt so viele Leute für das halbe Gehalt und lassen sie nur halb so hart arbeiten? So könnten wir wenigstens alle ein normales Leben führen.“

Aber das werden sie nicht tun, und sie können es nicht, jedenfalls nicht, wenn sie im Wettbewerb bestehen wollen. Der Vorsitzende eines großen pharmazeutischen Konzerns faßte seine Politik einmal kurz und bündig zusammen, allerdings umgekehrt: „ $\frac{1}{2} \times 2 \times 3 = P$ “, sagte er: „In fünf Jahren werden halb so viele Mitarbeiter im Kernbereich des Unternehmens, die doppelt so gut bezahlt werden, dreimal soviel produzieren. Das heißt Produktivität und Profit.“ Vielleicht klingt das in anderen Geschäftsbereichen nicht ganz so griffig, aber so machen es doch alle: gute Jobs, teure Jobs, produktive Jobs, aber viel weniger Jobs. Das ist sinnvolle Politik für *Unternehmen*.

Diese Jobs stehen nicht jedem offen. Sie sind nichts für Menschen, die sich mehr Freiraum in ihrem Leben für andere Dinge wünschen. Diese Art von Jobs eignet sich kaum für Frauen, die eine Familie betreuen wollen, oder für Männer, die ähnliches im Sinn haben. Selbstverständlich kann auch die Kindererziehung delegiert werden, nur ist das nicht jedermanns Sache. „Ich bestehe darauf, daß mir die Firma die Telefonrechnung bezahlt, wenn ich auf Geschäftsreise meinen Kindern am Telefon die Gutenachtgeschichte vorlese“, sagte eine Mutter und leitende Kundenbetreuerin. Aber Elternschaft bedeutet etwas mehr als Gutenachtgeschichten übers Telefon.

Diese Jobs sind auch nicht für die Ewigkeit gedacht. Wir beklagen zu Recht die Diskriminierung der Älteren in unserer Gesellschaft, aber eine 70-Stunden-Arbeitswoche laugt die Leute aus. Irgendwann muß Energie der Weisheit, manchmal aber auch nur der Erschöpfung Platz machen. „Ausgebrannt“ wäre kein gebräuchliches Modewort geworden, stünde es nicht für ein bekanntes Phänomen. Es scheint, als stopften wir die 100 000 Arbeitsstunden eines herkömmlichen Arbeitslebens mit Gewalt in 30 anstelle der früher üblichen 47 Arbeitsjahre. Und dann – schulden wir tatsächlich einer Person, die nichts mehr bringt, einen Job? Hinter diesen hohen Gehältern und respektablen Vergütungen verbirgt sich das Risiko, daß man seinen Job eines Tages nicht mehr wert ist. Es scheint bisweilen, als gäbe es nichts so Unsicheres wie einen sicheren Job.

Nach einem 30 Jahre dauernden Arbeitsleben folgen für fast alle noch 20 oder mehr Jahre. Denn wenn wir bis 50 nicht gestorben sind, ist es äußerst unwahrscheinlich, daß wir vor 75 sterben, wenn wir nicht etwas sehr Dummes tun. Diese verbleibenden 25 Jahre heißen fälschlicherweise „Ruhestand“. Eigentlich bieten sie uns die Möglichkeit, noch einmal ein neues Leben zu beginnen. Der Psychoanalytiker Jung war fest davon überzeugt, daß die erste Lebenshälfte nur die Vorbereitung auf die zweite ist. Heute

haben die meisten Menschen Gelegenheit, die zweite Lebenshälfte voll auszuschöpfen, aber wir sind eigenartigerweise kaum darauf vorbereitet. Viele von uns nutzen ihre Möglichkeiten gar nicht. „Ich will doch nur das weitermachen, was ich bisher getan habe“, sagte mir ein Freund. Aber gerade das wird leider selten angeboten.

Dilemma und Paradoxie gehen noch weiter. Akio Morita, Vorstandsvorsitzender von Sony, äußerte seine Gedanken über die durchschnittliche Anzahl von Arbeitsstunden 1989 in Japan, die mit 2 159 angegeben wurde. Dem standen 1 546 durchschnittliche Arbeitsstunden in Deutschland gegenüber. Die anderen Industrieländer lagen irgendwo dazwischen. Junge Japaner, mutmaßte Morita, werden eine solche Diskrepanz wohl nicht lange hinnehmen, vor allem junge Frauen mit exzellenter Ausbildung, die nun vermehrt in die japanischen Unternehmen strömen. Der Unterschied macht immerhin 15 Arbeitswochen zu 40 Stunden aus. Es verwundert daher kaum, daß die Geburtenrate in Tokio bei nur 1,1 Kindern pro Frau liegt, das ist nur die Hälfte der Zahl, die zur Erhaltung der Bevölkerung notwendig wäre. Es bleibt ja angesichts einer solchen Arbeitsdauer tatsächlich keine Zeit für Kinder. Wie und wann sich die traditionellen Arbeitsmuster in einem traditionsbestimmten Land wie Japan ändern werden, kann nur gemutmaßt werden, aber sollten sie sich nicht ändern, sieht sich Japan einer zunehmend frustrierten, alternden und schrumpfenden Arbeitnehmerschaft gegenüber. Angesichts Moritas Bemerkungen zog zwar die ältere Generation Japans die Augenbrauen hoch, aber in einer Umfrage im Jahr 1993 sprachen sich 87 Prozent der Befragten für Veränderungen aus.

Für Deutschland besteht andererseits die Herausforderung darin, daß jede geleistete Arbeitsstunde ebenso produktiv sein muß wie $1\frac{1}{3}$ Arbeitsstunden (eine Stunde und 20 Minuten) in Japan. Das müssen die Deutschen schaffen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Anforderung bleibt sogar bestehen, sollten die Japaner ein wenig leiser treten. Eine große Herausforderung, insbesondere für das vereinigte Deutschland, in dem zwei unterschiedliche Arbeitstraditionen immer noch hart aufeinanderprallen.

„Arbeit“, so erklärte mir ein Bekannter in Dresden, also der früheren DDR, „das war früher ein Ort, an den man sich begab, nicht etwas, das man tat. Wir konnten ja gar nicht immer wirklich produktiv arbeiten, weil entweder das Material oder das Werkzeug gerade nicht verfügbar war. Aber die Kunden waren ohnehin an lange Wartezeiten gewöhnt, und die Bezahlung war dieselbe, ob wir nun arbeiteten oder nicht.“ Ich muß wohl ein wenig bestürzt geschaut haben, denn er fuhr fort: „Ich sage ja nicht, daß das richtig war, oder auch nur, daß man das System hätte aufrechterhalten können,

aber uns blieb immerhin ziemlich viel Zeit für unsere Familie und Freundschaften, wir feierten viel und hatten eine Menge Spaß miteinander. Heute“, lächelte er ein wenig bedauernd, „dreht sich doch alles nur um Profit und Leistung, um Bezahlung und Produktivität. Manchmal denke ich mir insgeheim, daß es mir früher besser gefallen hat.“

In gewisser Weise teilen wir alle das Dilemma sowohl der Japaner als auch der Deutschen. Als wir noch ums nackte Überleben arbeiteten, war das zwar hart, aber für jeden einsichtig. Heute haben viele das Glück, daß das bloße Überleben kein Problem mehr darstellt. Das aber bringt die Frage mit sich: Was nun? Oder: Was kommt als nächstes? Und es folgt ein Rattenschwanz weiterer Fragen. Diese Fragen stellen wir unseren Politikern, Unternehmen, Schulen und Krankenhäusern, Gefängnissen, und – da werden sie wirklich drückend – auch uns selbst immer häufiger. Ein Ausweg besteht in einer Neudefinition des Überlebens. Wir können Überleben so definieren, daß wir mit unseren Nachbarn Schritt halten wollen, egal ob als Einzelpersonen, Unternehmen oder Staaten. Ernst genommen aber wäre das nichts weiter als ein ständiger Alptraum ohne jeden Nutzen. Es kann nur ein Unternehmen Marktführer sein, nur ein Land an der Spitze der Industrieländer stehen, es gibt immer noch erfolgreichere und reichere Nachbarn, mit denen wir uns vergleichen müßten. Wettbewerb ist nützlich, vielleicht sogar notwendig, aber das Leben sollte doch mehr bieten als den ständigen Druck, gewinnen zu müssen, angesichts dessen wir doch fast alle nur Verlierer sein können.

Wer weiß, vielleicht sind wir schon soweit? Der Budgetausschuß des amerikanischen Kongresses, eine über den Vorwurf der Parteilichkeit absolut erhabene Institution, teilte 1992 mit, daß das persönliche Einkommen in den USA zwischen 1977 und 1989 um 740 Dollar nach Inflationsanpassung gestiegen sei. Allerdings flossen davon beinahe zwei Drittel nur 660 000 Familien zu, also dem einen Prozent der Reichen in der Bevölkerung. In dieser begünstigten Gruppe stieg das Einkommen von 315 000 auf 560 000 Dollar, also um stolze 77 Prozent. Die Mittelklasse konnte noch bescheidene vier Prozent zulegen, während 40 Prozent aller Familien am Ende dieser Hochkonjunkturphase real schlechter abschnitten. Die Anreize, die man zur Vermehrung des Wohlstandes geschaffen hatte, verschlangen schließlich den gesamten Wohlstand, den sie hervorgebracht hatten.

Zwar ist die Interpretation dieser Zahlen strittig, aber es zeigt sich deutlich, daß sich in diesem Jahrzehnt der Reagan-Ära der Wohlstand nicht eben

über Amerika ergoß. Anderswo übrigens ebensowenig. Die Zahlen für Großbritannien sehen genauso aus. Ein Regierungsbericht des Jahres 1993 ergab, daß im Zeitraum 1979 bis 1990 das Realeinkommen der ärmsten zehn Prozent der Bevölkerung um 14 Prozentpunkte *fiel*, während jenes der durchschnittlichen Haushalte um immerhin 36 Prozent *stieg*. In anderen reifen Volkswirtschaften sah die Lage ähnlich aus, obwohl die Unterschiede nicht überall so eklatant ausfielen. So wie seit jeher wurden die Reichen reicher und die Armen ärmer, oft sogar absolut ärmer, und das überall auf der Welt. Zusammengehalten wurde der soziale Friede wohl nur durch die Hoffnung der Armen, einige von ihnen könnten in einer Welt ständigen Wirtschaftswachstums auch einmal einen Platz unter den Reichen ergattern. Es zeichnet sich schon ab, daß diese Hoffnung wohl vergeblich ist.

Bevor Al Gore Vizepräsident der USA wurde, schrieb er:

„Wir haben in unserer Zivilisation eine unechte Welt der Plastikblumen, Klimaanlage und Leuchtstoffröhren, der Fenster, die man nicht mehr öffnen kann, und der ständigen Musikberieselung geschaffen. Es gibt Tage, an denen wir nicht mehr wissen, ob es geregnet hat, Nächte, in denen es niemals finster wird, wir haben Walkman und Watchman, Unterhaltungsenklaven, Tiefkühlahrung für die Mikrowelle und schläfrige Herzen, die nur durch Koffein, Alkohol, Drogen und Illusionen aufgerüttelt werden können.“

Er hätte seine Schilderung ohne weiteres drastischer gestalten können, hätte er über die Wüsten der Innenstädte geschrieben. In diesen desolaten Betonwüsten werden kleine Kinder ermordet, alte Frauen vergewaltigt, alle 30 Sekunden kommt es zu Überfällen und Diebstählen, das menschliche Leben, anderer Leute Eigentum, ist dort nichts wert, es herrscht anonyme Gewalt.

Al Gore schrieb damals aus Sorge um die Umwelt. Ebensogut hätte er auch aus Sorge um die menschliche Seele schreiben können. Die meisten unter uns glauben sicher, daß wir eine Seele haben. Wir sind keine zufälligen Kuriositäten, keine Mutationen als Verirrung der Evolution. All unser Fortschritt wäre vergeudet, müßten wir die menschliche Seele dem Streben nach einem Trugbild von Effizienz opfern.

Sogar wenn wir für einen Augenblick die Konflikte und Tumulte in der alten Sowjetunion, die endlosen und zermürbenden Probleme im Nahen Osten, die gnadenlosen Kriege und Hungersnöte in Afrika und unsere eigene trostlose Unfähigkeit, das wenige, was uns an intakter Umwelt

verblieben ist, für unsere Enkel zu retten, außer acht lassen, gibt es noch genügend Probleme in den von uns hochgelobten und siegreichen kapitalistischen Staaten, um ins Grübeln zu verfallen. Haben wir uns auf dem Weg in die Zukunft, auf dem wir unbedingt die ersten sein wollten, verirrt?

Unbeabsichtigte Folgen guter Absichten

Die Jahrtausendwende ist eigentlich nur ein statistischer Zufall, aber das Ausklingen eines Jahrtausends unserer Geschichte bewirkt eine wunderbare geistige Konzentration, insbesondere, weil es offenbar mit dem Ende einiger Errungenschaften, wie beispielsweise der Vollbeschäftigung, die in den früheren Generationen als gesichert galt, zusammenfällt.

Beim letzten Weihnachtsfest beschäftigten wir uns in der Familie damit, alle Dinge aufzuzählen, die in den letzten zehn Jahren besser geworden sind. Die Absicht war, eine optimistische Aufbruchsstimmung zu erzeugen. Wir waren uns sofort einig, daß hier neuseeländische Weine und Jugendherbergen genannt werden müßten, kamen aber danach ins Stocken. Einige stimmten für den CD-Walkman, andere für das Handy, aber irgendwie schienen diese Dinge zu banal, um als Fortschritt für die Zivilisation genannt zu werden. Bald wurde uns das Spiel zu deprimierend, und der Spaß war weg.

Aber es haben sich doch einige Dinge im Laufe der Zeit verbessert. Durch unsere Leistungen in den vergangenen 50 Jahren hat heute jeder mehr, ist besser ausgerüstet, ist gesundheitlich umfassender versorgt und wohnt komfortabler. Das muß einfach als positiv bewertet werden. Aber diese Dinge haben ihren Preis, und wenn wir leidenschaftslos auf das letzte halbe Jahrhundert zurückblicken, dann sicher mit gemischten Gefühlen. Es waren die Jahre meiner Generation, jener Generation, die nun langsam in den dritten Lebensabschnitt kommt, in die Jahre nach Arbeit und Verantwortung rund um die Uhr. Diese Generation hatte sich aufgemacht, um nach dem Zweiten Weltkrieg eine neue Welt zu schaffen, in der der Kapitalismus über den Kommunismus triumphieren und das Gespenst eines Nuklearkrieges gebannt bleiben sollte. Aber einige Dinge haben wir doch nicht vorhergesehen.

In dieser Generation haben wir uns der Technik bedient, um die Produktivität dramatisch zu steigern, haben aber zuwenig über jene nachgedacht,

die nun nicht mehr gebraucht wurden, um die alten, so wesentlichen Arbeiten zu verrichten. Die Arbeit, die uns in Zukunft offenstehen wird, wird wohl für viele keine essentielle Aufgabe darstellen, sie werden Waren und Dienstleistungen verkaufen, die keiner wirklich braucht, sie werden ein umfassendes Szenario einer glitzernden Wirtschaft der Extras und Besonderheiten aufbauen, kaum die Dinge, die das wirkliche Leben ausmachen.

Der Lohn der Produktivität war der Konsum. Man fühlte sich herrlich, plötzlich Konsument zu sein. Sogar die vielgerühmten britischen Bürgerrechte erwiesen sich bei näherer Betrachtung als reine Konsumentenrechte. Man kam nicht früh genug dahinter, daß übertriebener Konsum auch seinen Preis hat, daß die Freiheit des Autofahrens beispielsweise nur zu häufig zur Freiheit, im Verkehrschaos steckenzubleiben, verkommt oder daß der Genuß des Reisens schal wird, wenn man überall nur noch Touristen trifft. Wir haben den Konsum zum Maß aller Dinge gemacht und so unbemerkt eine Neidgesellschaft geschaffen, in der Armut bedeutet, weniger zu haben als der Durchschnitt, auch wenn der Durchschnitt recht hoch angesetzt ist.

Wir haben Adam Smith falsch interpretiert, als wir glaubten, wir bräuchten nur unsere eigenen Interessen zu wahren, und irgendeine „unsichtbare Hand“ würde dann schon alles so ordnen, daß es uns allen zum besten gereicht. Wir aber haben daraus die Forderung nach den Rechten des einzelnen und der Entscheidungsfreiheit für alle abgeleitet. Die ergänzende und notwendige Selbstbeschränkung haben wir dabei vergessen. Ohne die Sorge für unsere Mitmenschen, unsere Enkel, verkommt die Freiheit zur Beliebigkeit und schließlich zur reinen Selbstsucht. Adam Smith, der ja einen Lehrstuhl für Moralphilosophie, nicht aber für Wirtschaft bekleidete, ging in seinen Theorien von der Grundlage einer moralischen Gemeinschaft aus. Bevor er sein Werk *Der Wohlstand der Nationen* schrieb, hatte er schon sein Lebenswerk – *Theorie der ethischen Gefühle* – verfaßt und darin die Ansicht vertreten, daß eine stabile Gesellschaft auf Mitgefühl gegründet sei, auf eine moralische Verpflichtung, sich um die Mitmenschen zu kümmern. Der Markt ist ein Sortiermechanismus, mit dem Effizienz von Ineffizienz getrennt wird, nicht aber ein Ersatz für unser aller Verantwortlichkeit.

Als Ergebnis des „Fortschritts“ der vergangenen 50 Jahre kann man heute sagen, daß es einigen gut ergangen ist, vielen aber weniger gut, selbst in den reichen Gesellschaften. In der Welt werden insgesamt immer noch die Reichen reicher und die Armen ärmer, ungeachtet unserer besten Absichten und Vorsätze. Der Weg, den wir in diesem Jahrhundert beschritten haben,

ist durch Management, Planung und Kontrolle gekennzeichnet. Diejenigen, die an der Spitze der gesellschaftlichen Pyramide standen, konnten die Richtung klar erkennen; sie hätten den Weg für alle planen und darauf achten können und sollen, daß dieser Weg auch beschriftet wird. Wir haben immer wieder geglaubt, je größer der Berg, desto besser und klarer die Aussicht. Diesen Ansatz haben wir in unseren Organisationen angewandt. Ebenso in den Regierungen. Auch wenn wir verlangten, der Staat solle sich aus dem Leben der Menschen zurückziehen, war es uns damit nicht wirklich ernst, denn das hätte bedeutet, daß die Menschen von der gebotenen Führung nicht optimal hätten profitieren können. Wir wollten den internationalen Handel und die Geldwirtschaft weltweit planen und kontrollieren, und wir wollten unsere Welt grüner machen. Es sollte ja möglich sein, auf alles eine vernünftige Antwort zu finden, es sollte gelingen, die Welt wirklich zu verbessern.

Aber funktioniert hat es nicht. Überall sehen wir, wie Management und Kontrolle versagen. Die neue Weltordnung droht schon bald in Unordnung unterzugehen. Wir können die Dinge nicht nach unserer Vorstellung planen und durchsetzen, weder zu Hause noch im Beruf oder im Staat und ganz sicher nicht überall auf der Welt. Heute ist es uns klar – es gibt einfach Grenzen des Managements. Wir haben fest geglaubt, daß der Kapitalismus die Antwort sei, aber manch ein Hungernder oder Obdachloser würde wohl Einwände dagegen erheben.

Wissenschaftler bezeichnen eine Zeit wie die unsere als Schwelle zum Chaos, als Zeit des Umbruchs oder der Kreativität, aus der eine neue Ordnung entstehen kann. Immerhin ist die erste lebende Zelle vor etwa vier Millionen Jahren aus einer Ursuppe einfacher Moleküle und Aminosäuren entstanden. Niemand weiß warum oder wie. Und seit jeher hat das Universum die unerbittliche Tendenz zu Auflösung der Ordnung und zu Zerfall. Und doch konnte es aus dieser Unordnung eine unglaubliche Vielfalt von Lebewesen, Pflanzen und Bakterien, aber auch von Sternen und Planeten hervorbringen. Neues Leben erhebt sich aus Zerfall und Vergehen des alten wie der Phönix aus der Asche.

Eine Gruppe von Wissenschaftlern am Santa-Fe-Institut beschäftigt sich mit diesem Phänomen und bezeichnet es als „Komplexitätstheorie“. Die Forscher glauben, daß ihre Theorien ebenso auf den Ölpreis, die Rassenbeziehungen und den Aktienmarkt zutreffen wie auf die Teilchenphysik. Mitchell Waldrop beschreibt in seinem Buch über diese Arbeit, *Inseln im Chaos*, die

Schwelle zum Chaos als den einzigen Ort, an dem ein komplexes System spontan, anpassungsfähig und lebendig sein kann. Es ist jedoch auch ziemlich ungemütlich, sich gerade mittendrin zu befinden, wie dies bei vielen unserer sozialen Institutionen derzeit der Fall ist.

Das Unvermeidliche des Paradoxen

Wir müssen eine neue Denkweise entwickeln, was unsere Probleme und unsere Zukunft betrifft. Wir sollten uns nicht frustrieren lassen, wenn auch die Widersprüchlichkeiten und Überraschungen des Paradoxen zu dieser Zukunft gehören. Die Akzeptanz des Paradoxen als ein Merkmal unseres Lebens ist der erste Schritt dazu, mit ihm leben und es in den Griff bekommen zu können.

Ich dachte immer, Paradoxien seien die sichtbaren Zeichen einer unzulänglichen Welt, einer Welt, die wir eines Tages vielleicht besser verstehen und organisieren könnten. Es müßte doch eine erwiesenermaßen richtige Methode der Kindererziehung geben, meinte ich. Es dürfte einfach nicht so sein, daß einige verhungern, während andere gleichzeitig im Überfluß schwelgen. Freiheit brauche doch nicht Beliebigkeit, Gewalt oder sogar Krieg zu bedeuten. Reichtum für die einen müßte nicht Armut für die anderen zur Folge haben. Ich dachte, uns fehle nur das Wissen und der Wille, die auftauchenden Paradoxien zu lösen. Wir wüßten einfach noch nicht genug über die Funktionsweise aller Dinge, aber irgendwann müßte es schließlich das geben, was die Wissenschaftler eine Universaltheorie oder „Theory of Everything“ nennen, und wir könnten, wie der Physiker Stephen Hawking aus Cambridge es – wahrscheinlich ironisch – ausdrückte, das Wesen Gottes erkennen. Ich selbst habe Bücher geschrieben, in denen ich behauptete, es müsse eine richtige Methode zur Führung unserer Organisationen und unseres Lebens geben, auch wenn wir noch nicht genau wüßten, wie diese auszusehen hätte. Ich war fasziniert vom Mythos der Wissenschaft, von der Vorstellung, daß man theoretisch alles verstehen, vorhersagen und daher auch in den Griff bekommen könne.

Heute glaube ich nicht mehr an eine „Theory of Everything“ oder an die Möglichkeit der absoluten Perfektion. Ich verstehe Paradoxie heute als unvermeidlich, allgegenwärtig und nie endend. Je turbulenter die Zeiten, um so komplexer die Welt, desto mehr Paradoxien. Zur Chaostheorie

gesellte sich die Komplexitätstheorie. Turbulenzen sind dieser Theorie zufolge die notwendige Einleitung zu Kreativität und einer neuen Ordnung. Wir könnten und sollten demzufolge die Härten einiger Widersprüchlichkeiten lindern, die Unvereinbarkeiten auf ein Mindestmaß beschränken, die Geheimnisse hinter den Paradoxien verstehen, aber wir können sie nicht einfach verschwinden lassen, sie auch nicht vollständig lösen, ihnen auch nicht entkommen, bevor die neue Ordnung errichtet ist. Paradoxien sind wie das Wetter, etwas, mit dem man leben muß, auch wenn man es nicht lösen kann, etwas, dessen schlimmste Aspekte wir lindern, dessen beste wir genießen und als Schlüssel auf unserem Weg in die Zukunft benutzen müssen. Paradoxien müssen *akzeptiert* werden, man muß sich mit ihnen beschäftigen und ihnen im Leben, in der Arbeit, in der Gesellschaft und zwischenstaatlich einen Sinn geben.

In meinem Kinderzimmer hing, ich erinnere mich noch heute, ein gedruckter Sinnspruch eingerahmt an der Wand: „Life goes, you see to golf's own ditty: Without the rough there'd be no pretty“, sinngemäß „ohne Regen kein Sonnenschein“. Ich habe keine Ahnung, warum dieser Spruch da hing. In meiner Familie war das eigentlich nicht üblich, aber vielleicht hatte meine Mutter ihn auf einem Wohltätigkeitsbazar erstanden. Zufall oder nicht, dieser Spruch war mein erster unterbewußter Hinweis auf die Notwendigkeit des Paradoxen im menschlichen Leben. Als ich älter wurde, stellte ich fest, daß das, was man mir als größtes Geschenk Gottes an die Menschheit angepriesen hatte – die Möglichkeit der Wahl –, selbst eine Paradoxie war, weil die Freiheit zu wählen die Möglichkeit der falschen Wahl, der Sünde, mit einschließt. Es gibt nicht das eine ohne das andere. Ursprünglich ist die Sünde der Preis, den wir für unser Menschsein bezahlen. Eine Paradoxie steht mitten im Herzen der Religion. Und ganz zu Recht, wie ich erfuhr, denn Paradoxien machen das Leben interessant. Bestünde die ganze Welt nur aus reinstem Segen, begänne das Leben bald schal zu werden. Es gäbe ja keinerlei Notwendigkeit für Veränderungen oder Bewegung. Böte man mir einen Himmel ohne Paradoxien an, würde ich mich lieber für die Hölle entscheiden. Die Perfektion ist deshalb weder möglich noch wünschenswert.

Diese Schlußfolgerung war für mich eine Offenbarung. Das Leben ist nie einfach, nie perfektionierbar, nie vorhersehbar. Am besten versteht man es noch im Rückblick, aber leben müssen wir es nach vorne gerichtet, in die Zukunft. Um das Leben auf allen Ebenen lebenswert zu machen, müssen wir lernen, die Paradoxien zu nutzen, die Widersprüchlichkeiten und Unvereinbarkeiten auszugleichen und sie als Aufforderung betrachten, einen

besseren Weg einzuschlagen. Scott Fitzgerald sagte einmal, erstklassige Köpfe zeichneten sich durch die Fähigkeit aus, zwei entgegengesetzte Theorien im Kopf zu haben und trotzdem weiterhin zu funktionieren. Wenn er recht hatte, stehen wir vor einer Zeit der Lähmung, weil es wohl nicht allzu viele erstklassige Köpfe gibt.

Auch Schumacher drückte es treffend aus: „[Einige Menschen] machen sich immer für eine endgültige Lösung stark, als könnte es im Leben jemals eine endgültige Lösung geben, vom Tod einmal abgesehen. Für eine konstruktive Arbeit ist die wichtigste Voraussetzung, eine Art Balance zu schaffen.“

Das Leben mit Paradoxien ist weder bequem noch einfach. Es erscheint manchmal, als ginge man in einer mondlosen Nacht durch einen dunklen Wald. Eine unheimliche und bisweilen beängstigende Erfahrung. Man hat jede Orientierung verloren; Bäume und Büsche versperren den Weg, bei jedem Schritt stolpert man über ein Hindernis; jedes Geräusch und Rascheln erscheint überlaut; man wittert rundum Gefahr; es scheint sicherer, stehen-zubleiben, als sich zu bewegen. Aber sobald es dämmt, liegt der Weg deutlich vor einem; das Geräusch stellt sich plötzlich als Vogelgezwitscher heraus, das Rascheln im Unterholz als ein Häuschen, das rasch davonhoppelt; die Bäume weisen den Weg und versperren ihn nicht – ein ganz und gar verwandelter Ort.

Propheten und Könige

„Man hat mir immer gesagt, es gibt Könige und Propheten“, erzählte Tony Benn, ein sozialistischer Politiker in Großbritannien. „Die Könige haben die Macht und die Propheten die Prinzipien.“ Ich stehe auf seiten der Könige, derjenigen, die etwas bewirken. Aber jeder König braucht seinen Propheten, der ihm, und zunehmend auch ihr, hilft, in all der Verwirrung einen kühlen Kopf zu bewahren. Trotzdem würde sich niemand wünschen, daß der Prophet die Dinge selbst in die Hand nimmt.“

Anders als der Name vermuten ließe, sagen Propheten nicht die Zukunft voraus. Das kann keiner, und es sollte auch keiner von sich behaupten, er könne es. Propheten können die Wahrheit sagen, so wie sie sie sehen. Sie können verraten, daß der Kaiser ohne Kleider dasteht, daß alles ganz anders ist, als die Leute gern glauben möchten. Sie können vor zukünftigen Gefahren warnen, sollte ein einmal beschrittener Weg wider besseres

Wissen dickköpfig weitergegangen werden. Sie können ihren Finger in offene Wunden legen, was sie oft getan haben, wenn sie etwas für falsch oder ungerecht hielten. Vor allem aber bieten sie eine Denkweise an, eine Methode, um ein Dilemma zu klären und sich geistig zu konzentrieren.

Was der Prophet jedoch nicht kann und auch nicht tun sollte, ist, den Machhabern zu sagen, was diese tun müssen. Das hieße, sich die Macht ohne die Verantwortung anzumaßen – ein Merkmal des Hofnarren, nicht des Propheten. Sie würden anderen ihre Entscheidungen stehlen. Der Prophet kann eine Seekarte zur Verfügung stellen, aber er kann nicht vorschreiben, wohin oder wie das Schiff zu segeln hat.

Ich hoffe sehr, daß einige Menschen mit Hilfe dieses Buches leichter durch die Wirren unserer Zeit finden. Manche werden die Führungskräfte in unseren Institutionen sein, denn in dieser Phase, die ich als das Ende des Organisationszeitalters sehe, werden die Institutionen eine neue Zukunft für sich finden müssen. In ihrer neuen Form aber werden sie wichtiger denn je.

Einige meiner Leser werden Privatpersonen sein, die ihrem Leben irgendwie einen Sinn geben möchten. Vor allem jungen Menschen eröffnet sich eine Welt, in der es nicht viele Modelle der Vergangenheit zu geben scheint, nach denen zu richten sich lohnt. Sie müssen ihr Leben, ihren Lebenszweck, ihre Standards und ihre Prioritäten neu entwerfen.

Und schließlich meine ich, daß die Ideen und Gedanken in diesem Buch für diejenigen nützlich sein könnten, die – auf allen Ebenen – eine Leitungsfunktion in unserer Gesellschaft innehaben. Ihnen kommt die ungeheure Verantwortung für eine Neustrukturierung unserer Gesellschaft zu, in einer Situation, in der sich die meisten Grundregeln geändert haben, aber in der das Bedürfnis nach Gerechtigkeit zwischen einzelnen Gruppen und der Ausgewogenheit zwischen Gegenwart und Zukunft größer ist als jemals zuvor.

Wir brauchen einen neuen Blick auf das Leben, auf seinen Zweck und seine Verantwortlichkeiten. Es gibt kaum noch große Abenteuer und Kreuzzüge. Vielleicht ist dies das Ende der Geschichte. Manche igeln sich in ihrem Luxus ein, andere in ihrer Armut; aber für beide Gruppen scheint das eigene Überleben das einzige zu sein, was zählt. In diesem Fall müssen wir am Ende alle verlieren. Soll jedoch etwas geschehen, so muß es mit uns beginnen, im Hier und Jetzt. Das Warten auf jemanden, der uns in die Zukunft führt, bleibt für immer Illusion.

2

Die Paradoxien unserer Zeit

U

m mit den Turbulenzen des heutigen Lebens fertig zu werden, müssen wir beginnen, das Leben im Geiste zu organisieren. Solange wir das nicht tun, fühlen wir uns ohnmächtig, als Opfer von Ereignissen, die außerhalb unserer Einflußsphäre, vielleicht sogar unseres Verständnisses liegen.

Die Verwirrung für sich zu formulieren ist der erste Schritt auf dem Weg zur Lösung. Analytiker und Therapeuten wissen das natürlich, ebenso die Trainer und Ausbilder von Managern und Ärzten. Die Wirtschaftsstudenten an meiner Hochschule werden laufend mit umfangreichen Fallstudien konfrontiert, mit Zustandsbeschreibungen aus Unternehmen oder Fabriken. Der Versuch, ihnen so eine Illusion der Realität zu vermitteln, ist natürlich nicht ohne Tücke, aber immerhin eine Möglichkeit, ihnen beizubringen, daß der erste Schritt – wenn man mit einem Berg von Daten, Eindrücken und verwirrenden Signalen konfrontiert ist – darin besteht, eine Art Rahmen zu schaffen, etwa so wie der Arzt erlernt, Symptome zu einer Diagnose zusammenzufügen. Erst dann kann die Behandlung beginnen.

Ich habe neun Hauptparadoxien gefunden, neun Arten zu erklären, was in unseren Gesellschaften vorgeht und warum ein gewisses Maß an Verwirrung unvermeidlich ist. „Shall life succeed in that it seems to fail“, schrieb Browning, „[is] a paradox which comforts while it mocks.“ (Wenn Leben glückt und doch zu scheitern droht, ein Paradox, das freut und schmerzt zugleich.) Bestehende Gegensätze sind das andere Merkmal des Paradoxen, etwa wenn wir feststellen, daß wir manchmal jene, die wir am liebsten haben, nicht leiden können und sie zugleich weiterhin lieben und nicht mögen. Eine Paradoxie muß nicht unbedingt aufgelöst werden – man muß sie in den Griff bekommen.

Meine Liste ist alles andere als vollständig, aber wenn wir die folgenden neun Paradoxien bewältigen, wenn sie schließlich einen Sinn ergeben, wenn wir in der Lage sind, ihre unerwarteten Wendungen und Widersprüchlichkeiten zur Schaffung einer besseren Welt einzusetzen, haben wir doch einiges geleistet. Dies sind die Paradoxien der reifen Volkswirtschaften. Man

findet sie beispielsweise noch nicht vollständig ausgeprägt in Südostasien und viel weniger noch in Afrika. Aber ihre Zeit wird kommen, denn diese Paradoxien scheinen überall den wirtschaftlichen Fortschritt zu begleiten.

Die Paradoxie der Intelligenz

Im Januar 1992 überstieg der Marktwert von Microsoft für kurze Zeit jenen von General Motors. Der Kommentar der *New York Times*: Die einzigen Aktivposten, die Microsoft aufzuweisen hat, sind die Kreativität und geistige Kapazität seiner Mitarbeiter. Tom Peters rief das symbolische Ende der Industriellen Revolution aus. Peter Drucker verkündete die postkapitalistische Gesellschaft. Das mag natürlich ein wenig verfrüht gewesen sein, denn Kreativität ist eine instabile Sache, und Microsoft – soviel zeichnet sich ab – sollte nicht selbstzufrieden werden. Aber überall auf der Welt erkennen Organisationen und Privatpersonen, daß ihnen eher geistige Fähigkeiten, nicht aber Grundbesitz oder Immobilien Sicherheit geben können. Auch in der bedrängten Welt der amerikanischen Autoindustrie tritt Intelligenz an die Stelle von Muskeln. Im neuen Fordwerk in Atlanta entfallen auf jeden neuen Wagen nur 17 direkte Arbeitsstunden. Kluge Arbeiter mit raffinierten Maschinen haben die Massenorganisation abgeschafft.

Unternehmer verkünden schon seit einiger Zeit, daß ihre größte Ressource ihre Mitarbeiter seien, aber wenigen war es bisher damit ernst, und niemand ging etwa soweit, diese Aktiva auch in der Bilanz auszuweisen. Das könnte sich ändern. Peter Drucker weist darauf hin, daß die „Produktionsmittel“, die traditionelle Grundlage des Kapitalismus, heute buchstäblich im Besitz der Arbeiter sind, weil sie sie geistig beherrschen und Bedienungsgewalt über sie haben. Was Marx einst erträumte, ist heute Realität, allerdings auf eine Weise, die er nicht ahnen konnte.

Gebündelte Intelligenz, die Fähigkeit, Wissen und Know-how zu erwerben und anzuwenden, ist die neue Quelle des Wohlstands. Singapur, das sich selbst zur „intelligenten Insel“ erklärt hat, erkennt in seinem jüngsten staatlichen Plan an, daß alle traditionellen Quellen des Wohlstandes und Wettbewerbsvorteils – Land, Rohstoffe, Geld, Technologie – im Bedarfsfall zugekauft werden können, *sofern* Menschen mit ausreichenden geistigen Fähigkeiten und Know-how vorhanden sind, um diese auch richtig anzuwenden. Singapur hat alle Produktionsaktivitäten an billigere Orte wie

Sumatra, die Philippinen oder Guangdong in China verlagert, behält aber weiterhin Übersicht und Kontrolle, sorgt für Design und Vertrieb: das ist der Intelligenzbonus.

Was für Singapur gilt, läßt sich überall anwenden. Die neue Quelle des Wohlstands in unserer Gesellschaft ist der Intelligenzbonus. Intelligenz ist die neue Form des Eigentums. Leider verhält sie sich anders als anderes Eigentum, und darin liegt auch das Paradoxe. Es ist beispielsweise unmöglich, Mitarbeitern per Dekret Intelligenz zu verleihen, sie nach Belieben zu verteilen. Man kann sie nicht einmal den eigenen Kindern vererben, wenn man stirbt. Man kann nur hoffen, daß sie ein wenig davon in ihren Genen tragen. Natürlich gibt es Bildung und Erziehung – der wesentliche Schlüssel zu zukünftigem Wohlstand überhaupt –, aber sie sind Schlüssel, die erst nach und nach geformt werden und sich nur langsam ins Schloß einpassen. Die Situation wird immer eigenartiger. Sogar wenn es mir gelingt, meine geistigen Fähigkeiten oder mein Know-how mit anderen zu teilen, bleiben sie mir trotzdem ganz erhalten. Man kann diese neue Form des Eigentums niemandem wegnehmen. Intelligenz hat Beharrungsvermögen.

Ebensowenig ist es möglich, die Intelligenz eines anderen zu besitzen. Peter Drucker hat recht – die Produktionsmittel können in der Praxis nicht länger das Eigentum derjenigen bleiben, die glauben, das Unternehmen zu besitzen. Man kann nur schwer verhindern, daß geistige Fähigkeiten die Firma verlassen, wenn sie das wollen. Aktien von Microsoft zu kaufen bedeutet eigentlich, eine Wette abzuschließen, daß die Kreativität der Microsoft-Mitarbeiter weiterhin für Microsoft zum Einsatz kommt und daß diese Kreativität nie nachläßt. Eigentlich eine recht unsichere Grundlage für den Aktienmarkt. Intelligenz ist eine flüchtige Form des Eigentums.

Eine weitere Komplikation ist die mangelnde Meßbarkeit geistiger Fähigkeiten, weshalb geistige Aktiva auch nur selten in Bilanzen erscheinen. Das macht sie aber im Gegensatz zu anderen Eigentumsformen schwierig zu besteuern, so daß keine Form einer Wohlstands- oder Besitzsteuer greift. Intelligenz ist zugleich komplex, beharrlich und flüchtig. Positiv schlägt zu Buche, daß Intelligenz zwar nicht verteilt werden kann, daß man Menschen aber auch nicht davon abhalten kann, sie zu erwerben. Theoretisch kann jeder auf seine Weise intelligent sein oder werden, und er erhält so Zugang zu Macht und Wohlstand. Wer sollte eine kleine Firma davon abhalten, ebenso auf dem Microsoft-Marktsektor abzusahnen, wie dies Microsoft bei IBM getan hat? Wo der wichtigste Vermögenswert die Intelligenz ist, braucht man nicht groß oder reich zu sein, um mitzuspielen. Der Markteintrittspreis ist günstig. Das sollte doch zu einer offeneren Gesellschaft führen.

Leider scheint sich Intelligenz zu Intelligenz gesellen zu wollen. Gebildete Familien sorgen für ausreichende Bildung ihrer Familienmitglieder, was ihnen Zugang zu Macht und Wohlstand verschafft, wodurch sie mit ihren Kindern wieder auf dem Bildungsmarkt bevorzugt werden. Diese neue Form des Eigentums führt also aller Wahrscheinlichkeit nach zu einer zunehmend gespaltenen Gesellschaft, sofern wir nicht für die gesamte Gesellschaft eine permanente Lernkultur schaffen, in der jeder ebenso eifrig einen höheren Intelligenzquotienten anstrebt, wie dies heute die meisten mit einem eigenem Haus im Grünen tun. Eine Demokratie von Eigentümern ist bei dieser Neudefinition des Eigentums ein aufregender Gedanke.

Ein gewisser Indikator für das veränderte Verständnis des Eigentums ist die fehlende Demonstration von Besitz. Je reicher wir sind, um so weniger nötig haben wir es zu wissen, daß unser Haus auch uns gehört. In Bangladesh gehören 90 Prozent aller Häuser ihren Bewohnern, in Irland 82 Prozent. Sieht man sich das reiche Deutschland an – im westlichen Teil –, findet man nur noch 45 Prozent Hauseigentümer. In der noch reicheren Schweiz sind es nur noch 33 Prozent. Wo geistige Fähigkeiten regieren, besteht die Sicherheit nicht im physischen Eigentum, sondern im Intelligenzbonus. Dann findet sich auch ein besserer Verwendungszweck für Geld als der Erwerb eines Eigenheims.

Die Paradoxie der Arbeit

Wir alle müssen irgend etwas tun. Aktivität entspricht unserer Natur. Es ist kaum einzusehen, warum ein Mangel daran herrschen sollte, und doch scheint erzwungene Untätigkeit der Preis zu sein, den wir für höhere Effizienz zu bezahlen haben. Warum sollte uns das Sorgen bereiten? War es doch der Traum unserer Vorfahren, ihr Konzept der Zivilisation, einmal nach Lust und Laune nichts zu tun. „Wäre die Arbeit so herrlich“, witzelte Mark Twain, „hätten die Reichen sie doch schon vor langer Zeit an sich gerissen.“ Haben sie auch, Mark Twain, haben sie! Deshalb haben auch einige Arbeit und Geld, aber zu wenig Zeit, während andere genügend Zeit haben, aber leider weder Arbeit noch Geld. Die „privilegierten“ Untätigen sehen ihre Untätigkeit als Fluch, weil sie ganz unten auf der gesellschaftlichen Leiter stehen, niemals an der Spitze. Wir scheinen die Arbeit zu unserem Gott erkoren und anschließend vielen die Verehrung erschwert zu haben.

Organisationen reagieren auf die Herausforderung der Effizienz, indem sie unproduktive Arbeit und Mitarbeiter möglichst rasch abstoßen. Anstatt eine geringe Reserve überschüssiger Arbeitskräfte als eine Art Puffer für Notfälle und aus Bequemlichkeit in der Organisation zu behalten, werden diese je nach Bedarf ausgestoßen oder angeworben. Finden Sie das in Ordnung, nennen Sie es vielleicht „den Schlendrian austreiben“, sind Sie nicht einverstanden, sagen Sie „die Flexibilität wird in den peripheren Arbeitsmarkt verlagert“. Werfen Sie viele Vollzeit-Arbeitskräfte hinaus, und die Betroffenen selbst, nicht die Organisation, haben die Kosten ihrer ungenutzten Zeit zu tragen. Schlendrian kostet immer Geld. Die Frage ist nur, wer bezahlt.

Es ist eine Ironie, daß diese ungenutzten Arbeitskräfte immer noch Geld haben müssen, wenn sie leben und einige der Rechte und Annehmlichkeiten des Bürgerlebens genießen sollen. Das Geld muß also schließlich in irgendeiner Form von den Organisationen kommen, die sie verlassen haben, üblicherweise in Form höherer Steuern. Am Ende wird praktisch dieselbe Arbeit verrichtet, der Gesamtoutput in der Wirtschaft ist nicht dramatisch angestiegen, und dasselbe Geld wird ausbezahlt, nur auf andere Weise. Theoretisch müßte es nicht so ablaufen. Theoretisch könnten diese überzähligen Arbeitskräfte mit ihrer überschüssigen Zeit neue Arbeitsplätze erfinden, um sich zu beschäftigen und etwas zu verdienen. Nur handelt es sich bei ihnen leider zumeist um Menschen, die am wenigsten geeignet sind, neue Arbeitsplätze für sich selbst zu schaffen, weil ihnen die geistigen Fähigkeiten und Neigungen fehlen, die ihnen die Unabhängigkeit ermöglichen würden. Sie sind konditioniert, ihr Leben als Ausführende zu fristen, und nun sollen sie plötzlich Unternehmer werden.

Zur Jahreswende 1993 kündigte die britische Bekleidungskette Burton an, 2 000 Vollzeitjobs abzubauen und 3 000 Teilzeitjobs dafür schaffen zu wollen. Das sei, so sagte man in der Konzernleitung, die Firmenstrategie als Reaktion auf die Verlängerung des Arbeitstages und der Arbeitswoche im modernen Einzelhandel. Das Unternehmen lag ganz im Trend. Wen sollte es also wundern, daß heute nur 55 Prozent der britischen Arbeitnehmer einen Ganztagsjob haben? In der Wirtschaft unserer Tage gibt es eine Menge Reservekapazitäten, allerdings bei Privatpersonen, nicht bei Organisationen. Es erscheint unklar, wie wir die Nuß knacken können, es sei denn, wir gäben diesen Außenseitern Anteile am neuen Eigentum – am Intelligenzbonus. Bis dahin wird eine Neuverteilung der Arbeit, so daß einige zuviel und andere zuwenig haben, die Gesellschaft nur spalten.

Großbritannien und die USA haben tatsächlich den offensten Arbeitsmarkt und daher auch die höchsten Beschäftigtenzahlen – aber die Arbeitskräfte in diesen beiden Ländern sind am schlechtesten geschützt und am schlechtesten bezahlt. Etwa 70 Prozent aller Amerikaner und Briten im arbeitsfähigen Alter verrichten bezahlte Arbeit. In Frankreich sind es nur 60 und in Spanien 50 Prozent. In den letzten 20 Jahren ist die Zahl der Arbeitnehmer in Amerika um 30 Millionen gestiegen, in der Europäischen Union jedoch nur um 10 Millionen. Aber Amerikaner und Briten müssen härter arbeiten und zu ungünstigeren Zeiten, sie müssen eher Teilzeitjobs und einen Status als Freiberufler akzeptieren, und sie genießen weniger Schutz. 15 Prozent aller britischen Arbeiter haben noch die 48-Stundenwoche, 20 Prozent arbeiten regelmäßig am Sonntag. Auf dem Festland hält man das schlicht für verrückt. In Großbritannien und Amerika werden weniger als 30 Prozent von Löhnen und Gehältern für Sozialversicherung und Rente aufgewendet. In Italien, Frankreich und Deutschland sind es 50 Prozent. Sollte man weniger, besser bezahlte, besser ausgebildete, besser geschützte Arbeitskräfte oder mehr und billigere beschäftigen? Die Diskussion tobt, Kontinentaleuropa argumentiert, daß nur gute, also auch teure Arbeitskräfte in unserer Zeit zulässig und gewinnbringend sind und daß keine Arbeit einer schlechten Arbeit vorzuziehen sei. Briten und Amerikaner meinen, jede Arbeit sei besser als keine, auch wenn in der Folge die Arbeitskräfte zunehmend schlechter ausgebildet seien. Langfristig verstärkt sich die Kluft in der Gesellschaft. In Amerika verdienen die zehn Prozent an der Spitze der Beschäftigten sechsmal soviel wie die zehn Prozent am unteren Ende der Skala. In Deutschland ist das Verhältnis ein wenig über zwei zu eins.

Arbeit ist mehr als ein Job. Es gibt noch andere Formen der Aktivität als bezahlte Arbeit. Wenn natürlich die Arbeit unbezahlt verrichtet werden kann, eröffnen sich unbeschränkte Möglichkeiten. „Ich verstehe all das nur zu gut“, sagen Bekannte, die Hausfrauen sind. „Würden wir für unsere Arbeit bezahlt, lohnte sich vieles nicht mehr. Wir könnten uns die Kosten für ein sauberes Haus oder ein Abendessen nicht mehr leisten, wenn normale Lohnkosten für unsere Arbeit verrechnet werden müßten.“ Wenn Menschen also für andere Ziele als ein Einkommen arbeiten wollen – beispielsweise wegen ihrer Selbstachtung oder Identität, um etwas beizutragen oder sich als Teil einer größeren Sache zu fühlen –, lautet die Antwort: Es muß mehr Arbeit unbezahlt angesetzt werden. In Gesellschaften, in denen ein Großteil der Arbeit nicht bezahlt wird, hat jeder zu tun. Fahren Sie nach China oder in ein Entwicklungsland, wenn Sie emsige Geschäftigkeit beobachten wollen. Ironischerweise wird, je mehr Arbeit

bezahlt wird, um so weniger bezahlte Arbeit geleistet, weil vieles davon die Kosten nicht mehr lohnt. Jede Arbeit, die ihren Preis wert ist, wird sofort zum Geschäft, in dem wenige gut bezahlt werden, nicht aber viele schlecht, weil dies dem Streben nach Effizienz entspricht. Vielleicht sollten wir überhaupt nur gut bezahlte Arbeit anstreben oder nicht bezahlte Arbeit und uns im Bereich dazwischen gar nicht erst aufhalten. Das führt uns jedoch zur Paradoxie der Produktivität.

Die Paradoxie der Produktivität

Produktivität bedeutet nichts anderes als immer mehr und bessere Arbeit von immer weniger Menschen. Das dient dem Kunden und der Organisation, egal ob es sich um ein Unternehmen oder um den öffentlichen Dienst handelt. Niemand hat sich je gegen Effizienz ausgesprochen. Im allgemeinen war sie schließlich ja auch für die Arbeitskräfte gut, sogar für jene, die irgendwann nicht mehr im Rennen waren. Die Arbeitskräfte, die man behielt, bekamen bessere Jobs und wurden besser bezahlt. Die, die gehen mußten, fanden Arbeit in anderen wachsenden Organisationen. Im Laufe der Zeit gelangten sie in die neuen Wachstumssektoren der Wirtschaft. So kam es, daß die landwirtschaftlichen Arbeitskräfte vor 200 Jahren Arbeit in neuen Fabriken fanden und daß ihre Nachkommen (nun, da die Fabriken Arbeitskräfte abbauten und zusperrten mußten) in die Büros und Geschäfte des Dienstleistungssektors aufrückten. Wachstum und Arbeit aber gingen weiter. Solange die allgemeine Wachstumsrate zumindest der durch Effizienz ermöglichten Rationalisierung entsprach, gab es irgendwo immer einen Job für jeden.

Heute aber ist der neue Wachstumssektor für Arbeitsplätze die Do-it-yourself-Wirtschaft. Diese wird teilweise bezahlt und taucht offiziell auf, nämlich im Sektor der freiberuflich Tätigen, der überall wächst; ein anderer Teil wird bezahlt, wird aber nicht öffentlich sichtbar – die Schattenwirtschaft; ein Teil beschäftigt sich rein destruktiv mit Drogen und Gewalt. Aber ein großer Teil der Do-it-yourself-Wirtschaft ist weder bezahlt noch offiziell erfaßt, und er ist auch nicht illegal: wenn wir unsere Alten und Kranken pflegen, zu Hause etwas reparieren oder in unserem Garten vor dem Haus etwas anbauen. Nun, da immer mehr Menschen aus ihren Jobs entlassen werden oder ihre Organisationen verlassen, ist es für sie durchaus wirtschaftlich sinnvoll, für sich selbst zu erledigen, wofür sie andernfalls jemanden

bezahlen müßten. Logischerweise sollten sie sich um ein wenig Eigenleistung bemühen, eine Politik, die jede Regierung auf nationaler Basis als wünschenswert vertritt, die sie jedoch für den privaten Sektor ablehnt. Warum sollten wir andere dafür bezahlen, daß sie für uns etwas tun, was wir auch selbst tun können, wenn wir nun mehr Zeit als Geld zur Verfügung haben? Dieser neue Wachstumssektor ist unsichtbar, deshalb scheint die Produktivität weder die erwarteten Outputzuwächse noch die konventionellen Jobs zu produzieren.

Dies ist aber keine temporäre Paradoxie, das sollten Regierungen und Arbeitslose wissen. Die Gesellschaft, aber auch jeder einzelne, muß sich noch besser an die Do-it-yourself-Wirtschaft als neuen Wachstumssektor gewöhnen. Immer mehr von uns werden damit zu tun haben, ob uns das gefällt oder nicht. Die bessere Technologie ermöglicht es, daß immer mehr von uns selbst eine Firma oder ein Dienstleistungsunternehmen führen können. Wir werden zunehmend außerhalb der Organisationen und der traditionellen Wirtschaftsstrukturen stehen. Die OECD hat errechnet, daß 1992 nur 33 Prozent der Briten über 55 eine bezahlte Arbeit hatten. Bevor Sie dies jedoch als britische Eigenart abtun, sollten Sie wissen, daß die Zahl für Frankreich 27 Prozent und für Italien elf Prozent war. Die restlichen über 55jährigen taten nicht einfach gar nichts, sondern ihre Tätigkeit schien nicht offiziell auf, war statistisch und – was wichtiger ist – sozial nicht erfaßt.

Wirtschaftssysteme haben sich geschichtlich entwickelt, soweit es meßbare Wirtschaftsdaten betrifft, indem unbezahlte Arbeit zu bezahlter Arbeit wurde, weil erst dann die Arbeit auch offiziell erfaßt wurde. Die Ironie an der Sache besteht darin, daß man so die tatsächlich verrichtete Arbeit verringern und trotzdem den Anschein erwecken kann, die Wirtschaft wüchse. Indem Arbeit verrechnet wird, macht man aus einer Beschäftigung einen Job und schafft so offizielle Beschäftigung, aber irgendwann sind dann manche Arbeiten für die Kunden zu teuer und werden einfach nicht mehr verrichtet. Häufig können wir bestimmte Arbeiten gar nicht mehr gratis für uns selbst erledigen, weil wir vergessen haben, wie man etwas macht. Solche Aktivitäten verschwinden. Indem wir der Arbeit einen Preis geben, können wir sie auch zerstören, aber wir werden das nicht erkennen, weil sie zuvor nicht gezählt hat.

Einer meiner Bekannten baute sein ganzes Gemüse selbst an; er war sehr stolz darauf, daß es nichts kostete, denn er säte selbst aus. Die sichtbare Wirtschaft verdiente nichts an ihm, denn er kaufte und verkaufte nichts.

Als er älter und reicher wurde, fand er schließlich, daß er seine Zeit gewinnbringender einsetzen könnte. Er meinte, wenn er mehr Zeit mit seiner Arbeit verbrächte und das Gemüse im Supermarkt kaufte, würde sich das eher lohnen. Die sichtbare Wirtschaft wuchs dadurch ein wenig. Aber mein Bekannter verlor schließlich seine Arbeit und konnte sich nur noch das billigste Gemüse leisten. Leider hatte er zu diesem Zeitpunkt seinen Garten und seine Werkzeuge bereits verkauft. Noch einmal neu zu beginnen, dazu fehlte ihm die Energie. Ihm war langweilig, er war arm und hungrig. Da schrumpfte die Wirtschaft wieder ein wenig, aber insgesamt wurde nun in diesem Haus weniger Gemüse konsumiert, es gab weniger zu tun und weniger Zufriedenheit. Indem er seiner Arbeit einen Preis zuschrieb, hatte er sie schließlich zerstört.

Seine Geschichte ist eine Parabel der reichen Gesellschaften, die dadurch, daß sie der Arbeit einen Preis zuschreiben, immer mehr Aktivitäten in den Bereich der formellen Wirtschaft bringen. Dadurch fördern sie Spezialisierung und Effizienz, aber als Ergebnis schaffen sie durch die Bezahlung diese neue Arbeit ganz ab und lassen viele Bürger ungeschickter und schlechter ausgebildet zurück, so daß sie nichts zu tun haben, sobald sie ihren Job verlieren. All das ist die unbeabsichtigte Folge guter Absichten, ein Fallout des Fortschritts, aber es ist auch eine der unangenehmeren Paradoxien der modernen Zeit.

Die Paradoxie der Zeit

In dieser turbulenten Welt scheint niemand genügend Zeit zu haben, und doch stand uns nie zuvor soviel Zeit zur Verfügung wie heute. Wir leben länger, benötigen weniger Zeit, um Dinge zu tun, weil wir effizienter arbeiten, und wir sollten demzufolge auch mehr Freizeit haben. Aber wir haben dieses eigenartige Gut zu einer Wettbewerbswaffe umfunktioniert, indem wir für Geschwindigkeit zuviel bezahlen. Wären wir klug, müßten wir nicht das Preisschild von unserer Zeit nehmen und uns ein wenig Zeit gönnen, um innezuhalten und uns umzublicken?

Irgendwann einmal wußten wir, was Zeit ist. Patricia Hewitt vom Britischen Institut für Politikwissenschaft drückte sich klar aus – die Zeit, die Männer für bezahlte Beschäftigung einsetzen, bestimmte, wieviel Zeit sie für ihre Familien hatten; die Zeit, die Frauen mit der Betreuung ihrer Familien

verbrachten, bestimmte, wieviel Zeit ihnen für die Arbeit blieb. Die meisten Männer verbrachten den Großteil ihrer Zeit in oder mit Organisationen. Die meisten Frauen verbrachten den Großteil ihrer Lebenszeit mit Arbeit zu Hause. Nun könnte man sagen, Organisationen wurden eben für Männer geschaffen, aber als Ergebnis wurde die Zeit eben mehr oder weniger fixiert. Wir alle wußten, wer wann wo war.

Ich habe den letzten Absatz in der Vergangenheit geschrieben. Nur ein Drittel der britischen Arbeitskräfte arbeitet heute im normalen Rhythmus von neun bis fünf Uhr mit einem Spielraum von jeweils ein oder zwei Stunden. Das Normale ist heute die Ausnahme. Die Zeit kommt in Fluß. Die Organisationen wünschen mehr Flexibilität. Wir müssen unser Konzept von Zeit und die Worte, die wir mit diesem Begriff verbinden, überdenken. Ich sehe eine Situation in unserer Gesellschaft kommen, in der es nicht mehr möglich sein wird, eine scharfe Grenze zwischen Voll- und Teilzeitarbeit zu ziehen, wenn „Rente“ ein rein technischer Terminus ist, der einen Anspruch auf finanzielle Zuwendungen bezeichnet, und in der das Wort „Überstunden“ ebenso altmodisch erscheinen wird wie heute etwa der Begriff „Diener“. Für viele ist heute die Zeit nicht im Gleichgewicht, und dadurch gerät das ganze Leben aus der Balance. Manche haben mehr Zeit, als sie sinnvoll nutzen können, andere aber zu wenig Zeit, um tun zu können, was sie möchten.

Die Organisationen überdenken heute ihr Konzept von der Zeit zu ihrem eigenen Vorteil. Es scheint, als hätten sie endlich bemerkt, daß die Woche 168 Stunden und nicht 40 hat. Ruhende Aktiva bringen nichts ein, warum also 128 Stunden wöchentlich geschlossen halten, wenn die halbe Welt noch wach ist, wenn Kunden gerade am Abend und am Wochenende gern einkaufen und einige ohnehin gern arbeiten, während andere schlafen? Viele Firmen sind heute wie Fertigungsbetriebe rund um die Uhr in Betrieb. In Finanzabteilungen gibt es Nachtschichten, Geschäfte in London haben bis neun oder zehn Uhr abends und sogar sonntags geöffnet. Die Schulen in Wandsworth in Süd-London haben sich von den langen Sommerferien verabschiedet, die irgendwann einmal eingeführt worden waren, um den Kindern die Mithilfe bei der Ernte zu ermöglichen, und statt dessen fünf achtwöchige Unterrichtseinheiten eingeführt. Es gibt keine zeitlichen Begrenzungen mehr, die unangetastet bleiben.

Man könnte eine lange Liste damit aufstellen, wie Organisationen die Zeit neu einteilen. In den Genuß der Gleitzeit sind wir ja schon vor einiger Zeit gekommen, aber wenn wir erst die 35-Stundenwoche erreicht haben,

könnte Gleitzeit eine Stunde weniger an jedem Wochentag, einen freien Freitagnachmittag oder neun Arbeitstage in zwei Wochen bedeuten. Dann gibt es Teilzeitregelungen für junge Eltern, Kurzarbeit vor der Pensionierung, Jobsharing, befristete Arbeitsverträge, Wochenendarbeit, vier Zehnstundentage wöchentlich oder acht Arbeitstage in zwei Wochen, jährliche Stundenverträge, Zeitarbeit (Arbeit nach Bedarf), Elternurlaub, Karenzzeiten, bezahlten Bildungsurlaub, Timebanking (das Sammeln von Urlaubsansprüchen über mehrere Jahre) und individuelle Arbeitsverträge, in denen sich die Arbeitskräfte und ihre Chefs über einen wöchentlichen oder monatlichen Zeitplan einigen.

Insgesamt ist das System für jeden flexibel. Warum aber muß dann Juliet Schor ein Buch mit dem Titel *The Overworked American* schreiben, das ein Bestseller ist, also wohl auch ein für viele wichtiges Thema anspricht? Juliet Schor meint, daß der durchschnittliche Amerikaner heute jährlich 164 Stunden länger arbeitet als noch vor 20 Jahren – was einem zusätzlichen Arbeitsmonat entspricht. Der typische Amerikaner arbeitet heute 47 Stunden in der Woche und – sollte der gegenwärtige Trend anhalten – in weiteren 20 Jahren wohl 60 Stunden wöchentlich, was einer jährlichen Gesamtstundenzahl von 3 000 entspricht. Man vergleiche diese Zahl mit den 1 865 Arbeitsstunden in Großbritannien im Jahr 1989. Warum also tun die Amerikaner das? Juliet Schor führt hier eine Kombination aus zwei Faktoren an: Die Firmen wünschen, daß weniger Mitarbeiter länger arbeiten, was ihnen Overheadkosten spart, den Mitarbeitern aber gleichzeitig höhere Löhne beschert. Dieser faustische Handel „Zeit gegen Geld“ hat nach Meinung von Schor einen heimtückischen Zyklus von Arbeit und Konsum geschaffen, weil die Leute immer mehr Wert auf den Konsum legen, um ihrem Leben Glanz und letztendlich auch Sinn zu geben.

Paradox daran ist, daß diese Menschen offensichtlich wissen, wie dumm sie sich verhalten. In einem Bericht des amerikanischen Arbeitsministeriums aus dem Jahr 1978 gaben 84 Prozent der Befragten an, sie würden sehr gern zukünftige Einkommenszuwächse gegen ein wenig mehr Zeit tauschen, wobei beinahe die Hälfte auf jede weitere Einkommenssteigerung verzichtet hätte. Andre Gorz in Großbritannien führte eine Studie über Arbeiter einer Schuhfabrik durch, die häufig Überstunden machten. In schweren Zeiten schwenkte die Fabrik um und führte geteilte Arbeitsplätze ein, und die Mitarbeiter, die sich um möglichst viele Überstunden bemüht hatten, waren plötzlich mit mehr Freizeit konfrontiert. Einer der Arbeiter berichtete:

„Nach und nach stellte man eine beinahe unglaubliche körperliche Erholung fest. Die finanzielle Komponente war gar nicht mehr so wichtig. Es stimmt schon, daß wir ziemliche Einbußen hinnehmen mußten [ein Viertel unseres vorherigen Einkommens], aber schon bald beklagten sich nur noch ein, zwei Kollegen. Und es entstanden Freundschaften: es wurde plötzlich über mehr als nur Politik gesprochen, man unterhielt sich über die Liebe, über Impotenz, Eifersucht, das Familienleben ... damals kam uns der ganze Irrsinn der langen Arbeitszeiten, also auch am Samstag nachmittag oder am Abend, zu Bewußtsein ... wir erkannten wieder, was es heißt zu leben.“

Juliet Schor glaubt, daß wir uns entschlossen haben, uns die Vorteile der erhöhten Produktivität in den letzten 50 Jahren eher durch Geld als durch Zeit abgelden zu lassen. Aber sie ist natürlich auch die erste, die anerkennt, daß viele gar keine Wahl haben. Beinahe 30 Prozent aller amerikanischen Beschäftigten verdienen so wenig, daß sie auch mit einem Ganztagsjob nicht über die Armutsgrenze hinauskämen. Dasselbe gilt für Großbritannien. Millionen Haushalte können sich nur durch Überstunden, Schwarzarbeit oder Mehrfachverdiener über Wasser halten. Sie würden sehr gern länger arbeiten, um mehr zu verdienen, nur um einigermaßen leben zu können.

Das Problem begann, als wir Zeit zur Ware machten, als wir in unseren Firmen die Zeit der Arbeitnehmer anstatt ihres Produktes kauften. Je mehr Zeit man unter diesen Umständen verkauft, desto mehr verdient man. Und so kommt es zu einem unvermeidlichen Tauschhandel Zeit gegen Geld. Die Firmen ihrerseits werden recht wählerisch. Sie möchten, daß Mitarbeiter, die sie auf Stundenbasis bezahlen, kürzer arbeiten, aber daß Mitarbeiter mit einem Fixgehalt länger arbeiten, weil Unternehmen so Überstunden gratis bekommen.

Die Zeit wird nach und nach zu einem verwirrenden Gut. Manche Menschen geben Geld aus, um Zeit zu sparen, andere verwenden ihre Zeit, um Geld zu sparen. Wieder andere tauschen in gewissen Phasen ihres Lebens Geld gegen Zeit und ziehen es vor, kürzer zu arbeiten und weniger zu verdienen. Dadurch ist Zeit ein widersprüchliches Gut, das aber in unserer Gesellschaft immer größere Bedeutung erhält.

Stark beschäftigte Berufstätige geben, sofern sie es sich leisten können, Geld aus, um Zeit zu sparen, indem sie zeitsparende Haushaltsgeräte, Fertiggerichte und Haushaltshilfen kaufen; sie fahren lieber mit dem Taxi als mit dem Bus, heuern einen Babysitter an, anstatt die eigenen Kinder zu

betreuen, beschäftigen einen Gärtner und ersparen sich so die Gartenarbeit, wenn es ihnen nur hilft, Zeit für ihre Lieblingsbeschäftigungen zu gewinnen. Die Bedürfnisse dieser Menschen schaffen einen enormen Markt. Die weniger Beschäftigten geben hingegen Geld aus, um Zeit zu kaufen – Zeit für Reisen, für Ausbildung, für Spiele und Fitneß –, oder sie nutzen ihre Zeit im Sinne der Do-it-yourself-Wirtschaft, um selbst zu tun, was früher andere gegen Bezahlung für sie erledigt haben. Die Zeit schafft also den neuen Wachstumsbereich. Persönliche Dienstleistungen für Vielbeschäftigte, um Zeit zu sparen; Gesundheit, Ausbildung, Reisen und Erholung für die wohlhabenden Untätigen, die ihre Zeit sinnvoll verbringen möchten; Ausrüstung und Material für jene, die ihre Zeit investieren wollen, um Geld zu sparen. Es ist wohl kein Zufall, daß diese neuen Wachstumssektoren nicht von den großen Organisationen, sondern von neuen, kleinen Firmen am besten bedient werden, die persönliche Dienstleistungen vor Ort anbieten und die eventuell über ein Franchisingssystem oder andere Netze zu größeren Einheiten zusammengefaßt sind.

Die Paradoxie des Reichtums

Letztendlich hängt das Wirtschaftswachstum davon ab, daß immer mehr Konsumenten immer mehr von immer vielfältigeren Produkten haben möchten. Betrachtet man daher die Welt als Ganzes, dürfte es eigentlich keinen Engpaß an Wachstumspotential geben. Betrachten wir jedoch nur die reichen Gesellschaften, sehen wir, daß die Geburtenrate jährlich sinkt, daß die Menschen jedoch immer älter werden. Weniger Geburten, das heißt schließlich weniger Kunden, während die zunehmende Überalterung normalerweise ärmere und wählerischere Kunden bedeutet. Ältere Menschen, auch wenn sie genügend Geld haben, befinden sich in einer zunehmend bedürfnislosen Durchgangsphase, nicht in einer Aufbauphase. In der Konsequenz bedeutet dies, uns könnten im eigenen Land die Kunden ausgehen.

Nicht allerdings anderswo: sicherlich nicht in den vielfach notleidenden Ländern der Dritten Welt. Diese Länder können es sich jedoch zumeist nicht leisten, die von uns angebotenen Produkte zu kaufen. Sie würden sich statt dessen unser Know-how und das Kapital wünschen, um uns etwas zu verkaufen, bevor sie beginnen können, selbst etwas bei uns zu kaufen. Das bedeutet doch, daß wir zuerst in unsere potentiellen Konkurrenten investieren müssen, um unser eigenes Wachstum anzukurbeln. Keine

Regierung konnte bisher ihre Bevölkerung überzeugen, diese Paradoxie zu akzeptieren, obwohl multinationale Konzerne heute langsam zu der Überzeugung gelangen, daß sie im Sinne ihrer Aktionäre ihre Produkte in Niedriglohnländern erzeugen lassen und daher auch das Know-how exportieren müssen, um eine Produktion in solchen Ländern aufzunehmen. Unmittelbar bedeuten jedoch Produktionsauslagerungen und der Export von Know-how anstelle von Produkten für die früheren Arbeitnehmer im eigenen Land durchaus schlechte Nachrichten. Erst ihre Kinder werden von reicheren Ländern weit weg profitieren, sie nicht. Werden sich diese Arbeitnehmer bereit erklären, das Opfer auf sich zu nehmen?

Zu Hause, im Lande, bestand die traditionelle Reaktion in der Schaffung zusätzlicher Bedürfnisse bei denen, die Geld haben. Wachstum muß eben angekurbelt werden, durch „Prestige Konsum“, wie der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Thorstein Veblen schon vor einem Jahrhundert ausführte, also aus dem Bedürfnis heraus, es dem Nachbar gleichzutun und ihn möglichst zu übertreffen. Das für die Gesellschaft notwendige Wachstum hängt zunehmend von einem Klima des Neides in dieser Gesellschaft ab, was die bestehende Kluft verschärft. Auch hier eine Paradoxie. Es deutet aber immerhin einiges darauf hin, daß der sogenannte „Guccifaktor“, also der Konsum von Luxusgütern basierend auf einem latenten Neidgefühl, ebenso wie die gleichnamige Firma seinen Höhepunkt in den 80er Jahren überschritten hat. Die *Financial Times* nannte dies „das Abdanken des Luxus“. Die Couturiers in Paris machen sich Sorgen, weil niemand mehr die horrenden Preise für ihre Kreationen bezahlen will. Die Kunden sind heute wählerisch und weniger an Prestigeobjekten interessiert, sie fragen öfter: „Funktioniert es auch?“ oder: „Ist es haltbar?“ Paradoxerweise ist aber nicht klar, ob diese Entwicklung positiv oder negativ zu sehen ist. Schlecht fürs Wachstum, aber gut, was den gesunden Menschenverstand angeht.

Wir werden einen wichtigen Kunden verlieren, nämlich den artifiziellen Kunden der westlichen Verteidigungsindustrien. Politisch legitim schuf die Verteidigungsindustrie eine Nachfrage nach neuester Technologie, was eine Verbreitung von Know-how und Arbeit über alle Wirtschaftssysteme Amerikas, Großbritanniens und der meisten westlichen Länder zur Folge hatte. Und paradoxerweise muß man hoffen, daß dieser Kunde niemals wieder in diesem Ausmaß gebraucht werden wird. Zum Wohle unserer Wirtschaft wäre jedoch ein anderer, ebenfalls politisch legitimer, artifizieller Kunde sehr wünschenswert. Wir könnten beispielsweise die Umwelt als neues Ziel für die Verteidigungsausgaben benennen und damit unseren eigenen Niedergang abwehren. Leider war es nie leicht, Schwerter zu

Pflugscharen unzuschmieden. Die Friedensdividenden verschwinden nur allzuleicht in den nationalen Kreditkonten.

Die Paradoxie der Organisationen

Wir dachten immer, wir wüßten, wie man ein Unternehmen richtig führt. Heute wissen wir es besser. Unsere Unternehmen müssen heute mehr denn je gleichzeitig global und lokal präsent sein, in einer Hinsicht klein, in anderer groß, manchmal zentralisiert, zumeist aber dezentralisiert. Die Unternehmen erwarten, daß ihre Mitarbeiter sowohl eigenständiger als auch teamfähiger werden, daß die Manager besser delegieren und besser die Kontrolle behalten. Diese Paradoxie wird sehr anschaulich in Charles Savages Buch *Fifth Generation Management* beschrieben, in dem ein Firmenchef zu seinem neuen Mitarbeiter sagt: „Die gute Nachricht ist, daß Sie 120 000 Leute haben, die für Sie arbeiten. Die schlechte Nachricht: Es ist ihnen nicht bewußt.“

In ihrer Studie über die Sanierung von Unternehmen berichten John Stopford und Charles Baden-Fuller, daß erfolgreiche Sanierungsfälle mit Paradoxien – die beiden nennen es Dilemmata – leben. Sie müssen Planung mit Flexibilität verbinden, ebenso Differenzierung und Integration, sie müssen Massenprodukte anbieten und gleichzeitig immer wieder Marktnischen finden; sie müssen neue Technologien einführen, aber ihren Arbeitnehmern ein hohes Maß an Selbstbestimmung zugestehen; sie müssen es schaffen, Vielfalt mit Qualität und Modernität zu verbinden, all das bei niedrigen Kosten; kurz gesagt muß es ihnen gelingen, frühere Gegensätze zu verbinden, anstatt sich für eines von beiden zu entscheiden.

Auch Charles Hampden-Turner beschäftigt sich in seinem Buch über Unternehmenskultur mit den unvermeidlichen Dilemmata der Unternehmen und vertritt die Ansicht, echte Manager müßten „Meister des Paradoxen“ sein, indem sie die Ecken und Kanten der diversen unvermeidlichen Dilemmata zu Perfektions- und nicht zu Teufelskreisen werden lassen. Als Beispiel zitiert er eine Beratungsfirma aus Berkeley, Meridian, die den altgriechischen Mythos von Skylla, dem Felsen, und Carybdis, der Meeresströmung, verwenden, um die harten und weichen Unternehmensmerkmale zu charakterisieren, die strukturierte, kontrollierte, männliche und die flexible, nachgiebige, weibliche Seite, die beide für den Erfolg unabdingbar sind.

Die Autoren schreiben, als wäre es immer einfach, eine Organisation sofort als solche zu erkennen. Aber die Organisationen der Zukunft sind vielleicht nicht so leicht als solche erkennbar. Wenn Intelligenz der wichtigste Aktivposten ist, gleicht eine Organisation oder ein Unternehmen eher einer Ansammlung von Projektgruppen, teils permanenter, teils kurzfristiger Natur, von denen einige sogar mit anderen Partnern verbunden sind. Eine Organisation ist dann keine Burg mehr, kein Zufluchtsort für ihre Verteidiger, sondern eher eine Wohnanlage, eine Gemeinschaft ihrer Bewohner auf Zeit, die sich zum Zwecke ihres jeweiligen Wohlergehens zusammengeschlossen haben. Eine solche Wohnanlage kann sogar ohne physische Komponente auskommen, weil die genannten Projektgruppen oder Bündel auch durchaus an verschiedenen Orten angesiedelt sein können. Diese Tendenz hat bereits zu Diskussionen über das sogenannte „virtuelle Unternehmen“ geführt, ein Gefüge, das eher auf einem Computerschirm als in der gegenständlichen Welt erkennbar wird. Die Herausforderung für die Chefs von morgen besteht in der Leitung eines Unternehmens, das im heute üblichen Sinne gar nicht mehr existiert.

Dieser Herausforderung müssen wir allerdings erst noch gerecht werden, denn diese minimalistischen, teilweise unsichtbaren Unternehmensstrukturen sind die zentralen Elemente unserer Welt. Die meisten von uns mögen solchen Unternehmen nicht angehören, aber wir werden nicht umhinkommen, ihnen unsere Dienste anzubieten; der Wohlstand unserer Gesellschaft wird von ihnen abhängen. Einerseits kann es zum Ende des Organisationszeitalters kommen, wenn die Vollzeitbeschäftigten zur Minderheit werden und wenn sogar für die Vollzeitbeschäftigten die Zeit, die sie im Unternehmen verbringen, weniger als die Hälfte ihres Erwachsenenlebens ausmacht. Aber andererseits wird die Organisation, oder das, was von ihr übrigbleibt, zu *der* wesentlichen Komponente unserer Gesellschaft werden. Unternehmen werden in Zukunft organisieren, brauchen dazu aber niemanden mehr anzustellen. Ein organisierendes Unternehmen wird anders aussehen und sich anders auswirken als ein Unternehmen mit angestellten Mitarbeitern. Aber nur, weil es als Unternehmen weniger sichtbar sein wird, sollten wir nicht glauben, es sei weniger wichtig.

Die Paradoxie des Alterns

Wir alle altern, aber jede Generation altert anders. Der technische Ausdruck dafür lautet Kohortenfaktor. Jede Kohorte oder Generation hat ihre eigene Geschichte. Es ist daher sehr unwahrscheinlich, daß etwa meine Kinder denselben Lebenszyklus durchlaufen wie ich oder daß mein Lebenszyklus dem meiner Eltern gleicht. Die Generation meiner Eltern erlebte einen Weltkrieg, in einigen Fällen sogar zwei Weltkriege. Sie mußten eine langanhaltende, schwere Rezession in den 30er Jahren durchmachen. Für sie stand Sicherheit über allem anderen, und sie erwarteten, beinahe bis an ihr Lebensende zu arbeiten, was sie schließlich auch in den meisten Fällen taten.

Die Gesellschaft erwartete, daß es ihren Kindern genauso ergehen würde. Aber das war nicht der Fall. Viele verlieren aus irgendeinem Grund zwischen 50 und 60 ihren alten Job, was bei einigen von ihnen eine Art Midlife-crisis auslöst, die ihre Eltern nie kannten. Veränderungen ereigneten sich immer schneller. Die Welt wurde kleiner. Die Kinder starben nicht mehr, wurden auch nicht im Krieg getötet, was zur Familienplanung und zur Kleinfamilie mit manchmal nur einem Kind anstelle von früher drei führte. Die Scheidung trat an die Stelle des Todes als Ende vieler Ehen, was eine Art zersplitterte Familien hervorbrachte, die unter unseren Eltern eine Rarität waren. Die Probleme waren neu, die Krisen ganz anders. Aber die Gesellschaft war nach wie vor auf die Alterungsmuster der vorigen Generation eingestellt. Rentenpläne, Scheidungsgesetze, die sozialen Erwartungen waren nicht mehr angemessen, brauchten aber Zeit, um sich zu verändern.

Dasselbe steht uns wieder bevor. Meine Kinder werden, anders als frühere Kohorten, nur schwer konventionelle Arbeitsplätze finden und Karrieren einschlagen können. Ihr Arbeitsleben wird später beginnen und früher enden, wodurch sich eine Kluft zwischen Jugend- und Erwachsenenalter auftut, die ihre Eltern nie gekannt haben, eine Kluft, die weder sie noch wir wirklich überbrücken können. Auch ihre Beziehungen untereinander werden sich von unseren unterscheiden. Weil sie in ihrer Jugend keinen Krieg erleben mußten, werden sie mit ihren Plänen und ihrem Leben sorgloser umgehen. Ihre Ausbildung wird länger dauern, vielleicht nie aufhören. Alle Frauen werden während eines Großteils ihrer Lebenszeit bezahlte Arbeit leisten, aber beide Geschlechter werden neben der Arbeit Zeit für Kinder und Weiterbildung finden wollen und müssen. Heute entscheidet man sich

für Kinder, sie kommen nicht zufällig. Die Geschlechterrollen werden sich verändern, was gleichzeitig neue Werte und Prioritäten setzen wird.

Die Paradoxie des Alterns besteht darin, daß sich jede Generation zu Recht als verschieden von der vorangehenden empfindet, aber davon ausgeht, daß sich die nächstfolgende Generation ebenso verhalten wird wie sie selbst. Diesmal muß es anders ablaufen.

Die Paradoxie des Individualismus

Die Gesellschaft spricht mit gespaltener Zunge. Einmal will sie uns suggerieren, wir sollten uns selbst entdecken, unsere Identität leben, unseren eigenen Weg durchs Leben finden und bei gleichzeitigem Respekt vor den Rechten anderer fest auf unserem Recht auf Eigenständigkeit bestehen. In den Jahren der Reagan-Ära und des Thatcherismus bekam das Wort Individualismus einen häßlichen Beigeschmack, wurde es doch benutzt, um die hemmungslose private Bereicherung, die unter dem Deckmantel der „Geschäftstüchtigkeit“ präsentiert wurde, zu bezeichnen. Irgendwann einmal gab es jedoch eine respektablere britische Tradition basierend auf Darwins Theorie der sogenannten „Selfreliance“ und eine reiche Tradition von Exzentrikern und Opinionleaders. Damals war es Ehrensache, und das ist auch heute wieder wünschenswert, der eigenen Person treu zu sein.

Daneben aber ist auch die Stimme der Rezeptionistin oder des Konferenzorganisations zu hören: „Wen vertreten Sie?“ „Zu welcher Gesellschaft gehören Sie?“ „Für welche Organisation darf ich Sie eintragen?“ Der britische Schriftsteller Anthony Sampson, der zu Hause arbeitet, berichtet von seinen Erfahrungen mit Rezeptionistinnen und Telefonvermittlungen: „Ich komme ständig in Versuchung zu antworten, daß ich der menschlichen Rasse angehöre, ... daß ich das unveräußerliche Recht auf Leben, Freiheit und das Streben nach Glück habe, aber bei der Telefonistin komme ich damit nicht durch. Ich muß statt dessen sagen, daß ich leider niemanden verrete, ‚ich bin nur ein Bekannter‘. Noch stärker als Außenseiter fühle ich mich bei Konferenzen, wo jeder irgendeine Firma, Organisation oder Gruppe zu vertreten scheint.“ Er weist darauf hin, daß es John D. Rockefeller war, der Gründer von Standard Oil, des ersten modernen Unternehmens, der sagte: „Der Tag der Zusammenarbeit hat bleibende Bedeutung. Der Individualismus ist verschwunden und kehrt nicht wieder.“

Allerdings hatte er nur teilweise recht. Eine Studie des MIT (Massachusetts Institute of Technology), in der amerikanische und japanische Arbeitsmethoden verglichen werden, kam zu dem Schluß, daß der Individualismus der amerikanischen Arbeitnehmer durch die Zusammenarbeit in einem guten Team ausgeglichen werden mußte, wollte man es den Japanern an Produktivität gleich tun.

Das ist eine Paradoxie, die wohl von Jung am besten beschrieben wurde, als er vor Jahren erklärte, wir müßten jemand anders sein, um wirklich wir selbst sein zu können. Das „Ich“ braucht das „Wir“, um vollkommen „Ich“ sein zu können. Blickt man jedoch an den Bürokomplexen in den Innenstädten hinauf, an diesen kleinen, bis zum Himmel übereinandergeschichteten Kästen, stellt sich die Frage, wieviel Raum dem „Ich“ zwischen all den Bürokojen und den Empfangstischen verbleibt. Sampson erinnert uns daran, daß A. E. Housman in einem seiner Gedichte folgendes schrieb: „Ich, ein Fremder und voll Furcht in einer Welt, die nicht von mir.“ Wer, diese Frage müssen wir uns stellen, könnte das „Wir“ sein, zu dem wir gehören möchten? Ist es die minimalistische, die virtuelle Organisation? Oder unsere derzeitige „Randsiedlung“ in den Vororten? Oder die in Auflösung begriffene Familie? Oder kann ein privates Netz Ersatz schaffen?

Die Paradoxie der Gerechtigkeit

Gerechtigkeit ist das Band, das die Gesellschaft zusammenhält. Wir sind glückliche Mitglieder einer Gesellschaft, die uns fair behandelt, die uns unsere Rechte einräumt und unparteiisch ist. Das Problem ist nur, daß das „uns unsere Rechte einräumt“ Unterschiedliches und Gegensätzliches bedeuten kann. Es kann beispielsweise bedeuten, daß wir bekommen, was wir verdienen, ob es sich um eine Belohnung für eine Leistung oder eine Bestrafung für ein Vergehen handelt. Andererseits können diese Worte auch bedeuten, daß wir bekommen, was wir brauchen. Je nach Ausrichtung treten politische Parteien für die eine oder die andere Auslegung ein und heften jeweils die Gerechtigkeit auf ihre Fahnen. Recht haben beide.

Michael Young faßte bereits vor dreißig Jahren die Dilemmata einer Verteilungsgerechtigkeit sehr gut zusammen:

„Man könnte darauf hinweisen, es sei falsch, einem Menschen mehr als einem anderen zu bezahlen, weil es eine Verteilungsgerechtigkeit nach unseren Bedürfnissen geben müsse. Man könnte auch sagen, es sei falsch, dem faulen Wissenschaftler mehr als dem fleißigen Müllmann zu bezahlen, weil es eine Verteilungsgerechtigkeit je nach Einsatz geben sollte. Man könnte behaupten, es sei falsch, dem Intelligenten mehr als dem Dummen zu bezahlen, weil die Gesellschaft genetische Unterschiede eher kompensieren sollte. Man könnte auch sagen, es sei falsch, dem Dummen mehr zu bezahlen als dem Intelligenten, weil die Gesellschaft dem Intelligenten sein Unglücklichsein, das häufig mit Intelligenz einhergeht, abgelten sollte. (Den exzellenten Köpfen kann ohnehin niemand wirklich helfen, die fühlen sich in jedem Fall miserabel.) Man könnte darauf pochen, es sei falsch, einem Menschen, der ein langes und glückliches Leben in Buxtehude verbracht hat, ebensoviel zu bezahlen wie einem Wissenschaftler, der sich im Dienste des Wissens zugrunde gerichtet hat. Man könnte auch darauf hinweisen, es sei falsch, Mitarbeitern, die ihre Arbeit lieben, ebensoviel zu bezahlen, wie jenen, die sie nicht leiden können. Man könnte wirklich alles vorbringen, was ja auch geschehen ist, und egal, welche These man vertritt, es geschieht immer im Sinne der Gerechtigkeit.“

Das Dilemma besteht auch nach 30 Jahren noch. Manche argumentieren, im Sinne der Gerechtigkeit müsse jeder fair, also gleich behandelt werden – sofern es nicht gute Gründe für eine ungleiche Behandlung gibt. Das ist vielleicht für den Unterprivilegierten fair, weniger aber für jene, die vielleicht mehr „verdienen“, weil sie mehr beitragen. Klar ist, daß eine Gesellschaft, die als ungerecht empfunden wird, keine Unterstützung oder Loyalität von ihren Mitgliedern zu erwarten hat; es gäbe keinen Grund, sich anders als selbstsüchtig zu verhalten. Eine solche Gesellschaft ist schließlich dem Untergang geweiht.

Der Kapitalismus vertritt die erste Definition der Verteilungsgerechtigkeit – wer am meisten erreicht, soll am meisten bekommen. Das aber wird nicht lang glaubwürdig oder erträglich erscheinen, wenn das Gegenteil dabei außer acht gelassen wird, daß nämlich auch die Bedürftigsten in irgendeiner Weise befriedigt werden müssen. Um es anders auszudrücken, der Kapitalismus beruht auf dem grundlegenden Prinzip der Ungleichheit – es kann einigen besser gehen als anderen –, wird aber langfristig in einer Demokratie nur akzeptiert, wenn der Großteil der Menschen eine gleiche Chance auf eben diese Ungleichheit hat. Das ist eine Paradoxie, die zu ignorieren wir uns einfach nicht leisten können.

Eine Paradoxie verwirrt uns, weil sich etwas nicht so verhält, wie wir instinktiv erwarten, daß es sich verhalten müßte. Was gerade erst so gut funktioniert hat, muß das nächste Mal nicht unbedingt klappen. Die Regierungen reagieren überrascht, wenn jeder neue Wirtschaftsaufschwung immer weniger Arbeitslose absorbiert. Sie sind sich der Paradoxie der Organisation ebensowenig bewußt wie der Tatsache, daß Organisationen gerade erst erkannt haben, daß Wachstum auch ohne Aufstockung der Belegschaft möglich ist. Die Regierungen sind daran gewöhnt, Unternehmen als Instrumente ihrer Sozialpolitik zu betrachten, und sind sich dabei der Tatsache nicht bewußt, daß diese heute nur 55 Prozent aller Arbeitskräfte als Ganztagsarbeitskräfte einstellen, was umgerechnet nur 38 Prozent aller Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter entspricht. Das organisierende Unternehmen unterscheidet sich stark vom beschäftigenden Unternehmen. Die Regierungen müssen daher ihre Weltsicht neu ausrichten.

Eine Paradoxie verwirrt auch, weil sie uns zwingt, mit Widersprüchlichkeiten und Gegensätzen zu leben. Arbeit wird nur noch gut oder gar nicht bezahlt. Es klingt zwar nett, wenn gefordert wird, wir sollten jede Arbeit „mittelgut“ bezahlen, so daß jeder dasselbe bekommt, aber es wäre trotzdem falsch und würde nicht funktionieren. Wir müssen es lernen, mit Gegensätzen zu leben.

Auf den ersten Blick ist das Leben mit gleichzeitig wirksamen Gegensätzen bestenfalls ein Rezept für Unentschlossenheit, schlimmstenfalls aber für Schizophrenie. Das muß nicht so sein. Meine Schwiegermutter beispielsweise war unglaublich großzügig *und* geizig gleichzeitig – sie hätte wohl sparsam gesagt. Wir alle kannten und verstanden sie. Jeder von uns kann innerhalb einer Stunde einen Umzug im nächsten Jahr planen und eine Speisenfolge für das Abendessen wählen. Eltern sind zu ihren Kindern gleichzeitig hart, streng *und* zärtlich. Wenn sie es richtig machen, verstehen das die Kinder. Ebenso sind Organisationen straff und gleichzeitig locker organisiert; in einigen Gebieten legen sie nur Wert auf Längerfristiges, in anderen sind sie leidenschaftlich an Details interessiert. Wir alle treffen in unserem Leben auf Paradoxien und gehen auf irgendeine Weise mit ihnen um. Wenn wir daran gewöhnt sind und es verstehen, stellt eine Paradoxie kein Problem dar. Die neun beschriebenen Paradoxien mögen neu sein oder erst seit kurzem relevant, aber Paradoxien gibt es seit jeher.

Der Schlüssel zur Lösung liegt im Verständnis. Der Ausgleich zwischen Gegensätzlichkeiten oder das Hin- und Herschalten zwischen ihnen darf nicht dem Zufall überlassen werden. Ohne klares, rationales Verständnis

der Abläufe können das Ausgleichen und Umschalten für jene auf der passiven Seite befremdlich und für die Ausgleichenden frustrierend sein. Ohne das richtige Verständnis funktioniert es einfach nicht. Das Leben mit Paradoxien ist wie das Schaukeln auf einer Wippe. Wenn man weiß, wie alles abläuft, und wenn die Person am anderen Ende das ebenso weiß, kann die Sache viel Spaß machen. Wenn jedoch das Gegenüber nichts versteht oder alles mutwillig über den Haufen wirft, kann man einen sehr unangenehmen und unerwarteten Schock erleiden. Kinder kennen diese Spielchen sehr gut, und es kann ihnen ein diebisches Vergnügen bereiten, das gegenseitige Verständnis zu untergraben.

Wie auf der Wippe funktioniert es auch im Leben. Wenn wir wissen, wie und warum Dinge so ablaufen, wie sie es tun, können wir auch mit einem Auf und Ab leben, weil wir wissen, daß eines für das andere notwendig ist. Wir können sogar erkennen, daß, soll die Wippe gut funktionieren, andere ebenso gut werden müssen wie wir. Was ich nun in diesem Teil des Buches beschreibe, sind drei allgemeine Prinzipien für das Leben mit gleichzeitig wirksamen Gegensätzen. Man könnte sie als Regeln für den Umgang mit einer Wippe bezeichnen. Im dritten Teil folgen dann praktische Beispiele für die Wirkung dieser Prinzipien in unseren Organisationen und in der Gesellschaft.

Teil II

Die Balance herstellen

Wege durch die Paradoxien

3 Die Sigmoidkurve

Die Straße zu Davys Bar

Gleich außerhalb von Dublin liegen die Wicklow Mountains. Diese Berge sind von wilder Schönheit, und als Ire, der ganz in der Nähe geboren wurde, kehre ich so oft ich kann in diese Landschaft zurück. Es ist dort immer noch diese karge, einsame Landschaft mit schlecht beschilderten Straßen, auf denen ich mich regelmäßig verirre. Einmal mußte ich halten und nach dem Weg fragen. „Ach, das ist einfach“, erklärte mir ein Einheimischer. „Fahren Sie auf dieser Straße einfach immer geradeaus. Nach einer Weile kommen Sie zu einer kleinen Brücke, hinter der Davys Bar liegt, das können Sie gar nicht verfehlen.“ „Ok, ich habe verstanden“, sagte ich, „immer geradeaus zu Davys Bar.“ „Richtig. Etwa eine halbe Meile, bevor Sie dort ankommen, biegen Sie rechts zum Hügel ab.“

Es klang alles so logisch, daß ich ihm dankte und weiterfuhr. Als ich feststellte, daß ich mit dieser Information wenig anfangen konnte, war der Mann schon weg. Als ich nun die Straße entlang zu Davys Bar fuhr und mir immer schon überlegte, auf welcher Straße ich rechts abzweigen sollte, fiel mir ein, daß dieser Mann mir gerade ein sehr lebendiges Beispiel einer Paradoxie gegeben hatte, vielleicht sogar *der* Paradoxie unserer Zeit schlechthin: Sobald wir wissen, wohin wir gehen müssen, ist es auch schon zu spät, den richtigen Weg einzuschlagen; oder, drastischer ausgedrückt: wenn wir immer auf unserem Weg weitergehen, werden wir den Weg in die Zukunft verpassen.

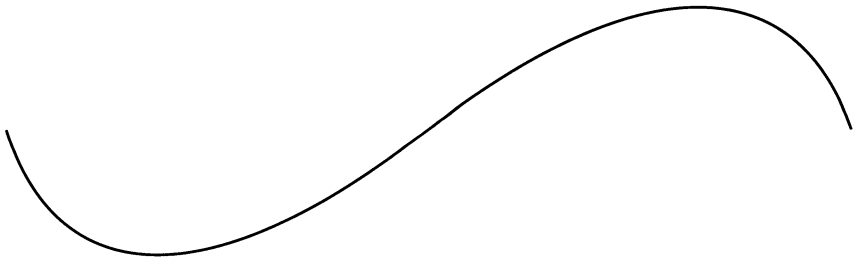
Wie für meinen Iren ist es für jeden einfach, die Dinge verkehrt herum zu erklären, und wir meinen tatsächlich, wir könnten sie für die Zukunft vorhersagen. Leider funktioniert das nicht, wie viele Wirtschaftswissenschaftler zu ihrem Leidwesen festgestellt haben. Die Welt verändert sich ständig. Es ist eine der Paradoxien des Erfolges, daß die Dinge und die Methoden, die Sie dahin gebracht haben, wo Sie jetzt stehen, nur selten auch die sind, die Sie in der eroberten Position halten. Sobald Sie denken, das wären sie, und daß Sie den Weg in die Zukunft wüßten, weil er ohnehin nur eine

Fortsetzung Ihres bisherigen Weges sei, werden Sie wahrscheinlich in Davys Bar landen, wo Ihnen dann nichts mehr bleibt, als Ihre Sorgen in einem Glas Bier zu ertränken und über die Vergangenheit nachzusinnen.

Obwohl ihm das keineswegs bewußt war, hatte mir mein irischer Freund die Sigmoidkurve vorgestellt, jene Kurve, die so viele unserer gegenwärtigen Unzulänglichkeiten und Verwirrungen erklärt. Diese Kurve und was aus ihr folgt, bilden den ersten Weg durch das Paradoxe, das erste von drei Instrumenten, um einen Ausgleich zwischen den Widersprüchlichkeiten herzustellen.

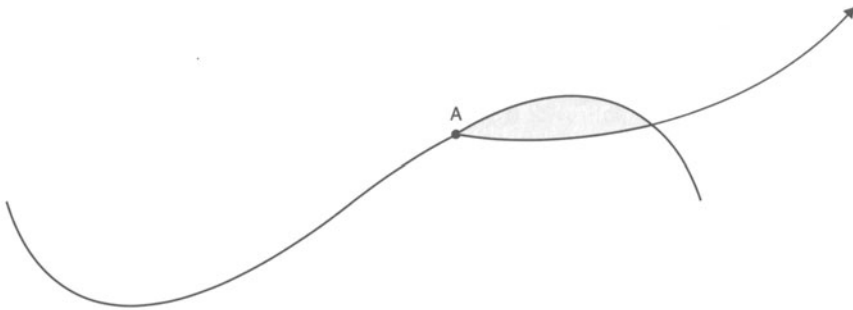
Die Sigmoidkurve

Die Sigmoidkurve ist eine s-förmige Kurve, die die Menschen seit undenklichen Zeiten fasziniert.

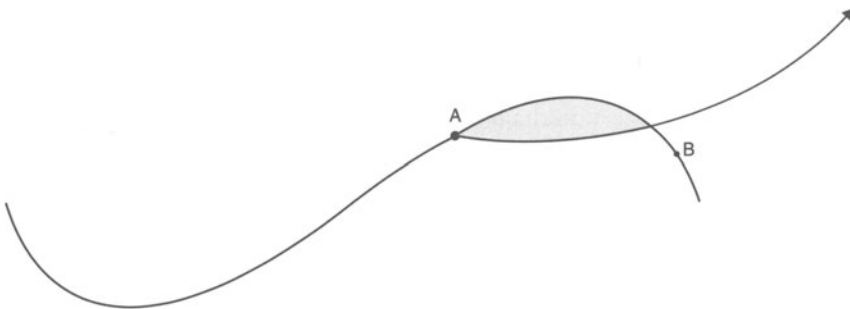


Die Sigmoidkurve faßt die Geschichte des Lebens selbst zusammen. Wir beginnen langsam, vorsichtig und zögernd, vorzustoßen und uns wieder zurückzuziehen. Das ist die Geschichte des Britischen Empire – und jene des Russischen Reiches und aller Reiche zu jeder Zeit. Es ist die Geschichte eines Produktlebenszyklus und jene des Aufstiegs und Falls vieler Unternehmen. Sie beschreibt sogar den Verlauf der Liebe und der menschlichen Beziehungen. Wäre das schon alles, würde es wohl ein deprimierendes Bild ergeben, bei dem es nichts zu diskutieren gäbe als den eigenen gegenwärtigen Standpunkt auf dieser Kurve, und welche Zeiteinheiten in die darunterstehende Achse eingetragen werden sollten. Diese Zeiteinheiten werden auch drückend kurz. Früher waren es Jahrzehnte, vielleicht sogar Generationen. Heute sind es Jahre, manchmal nur Monate. Die Beschleunigung aller Veränderungen läßt jede Sigmoidkurve schrumpfen.

Aber glücklicherweise gibt es auch das Leben jenseits der Kurve. Das Geheimnis dauernden Erfolges liegt darin, mit einer neuen Sigmoidkurve zu beginnen, bevor die erste ausgelaufen ist. Der richtige Zeitpunkt für den Beginn einer neuen Kurve liegt in Punkt A, an dem sowohl die Zeit als auch die Ressourcen und die Energie vorhanden sind, um mit der neuen Kurve über die anfängliche Erkundungs- und Problemphase hinwegzukommen, bevor die erste Kurve abzuflauen beginnt.



Bisher scheint sich alles von selbst zu verstehen; wäre da nicht das Problem, daß am Punkt A noch alle Botschaften, die zu einer Person oder einer Organisation durchdringen, besagen, daß alles wunderbar läuft, daß es verrückt wäre, jetzt etwas zu ändern, da das gegenwärtige Konzept so wunderbar greift. Alles, was wir über Veränderung wissen, lehrt uns, daß sich die wahre Energie für eine Veränderung erst einstellt, wenn man dem Ungemach schon ins Auge blickt, also an Punkt B der ersten Kurve.



An diesem Punkt erfordert es jedoch schon beträchtliche Anstrengungen, sich dorthin zu schleppen, wo man auf der zweiten Kurve bereits sein sollte.

Was die Sache erschwert ist, daß die jeweiligen Führungspersönlichkeiten bereits diskreditiert sind, weil man sieht, daß sie die Organisation in Schwierigkeiten gebracht haben, alle Ressourcen geplündert und die Energien verbraucht sind. Bei einer Privatperson findet ein Ereignis wie die Entlassung typischerweise an Punkt B statt. Ab einem gewissen Punkt ist es schwierig, die Ressourcen zu mobilisieren oder die Glaubwürdigkeit wiederherzustellen, die man in den besten Zeiten genoß. Wir sollten uns daher nicht wundern, daß die Menschen an diesem Punkt deprimiert werden oder daß Organisationen den Veränderungsprozeß, wenn sie ihn bis Punkt B aufgeschoben haben, in Gang setzen, indem sie neue Köpfe an die Spitze bringen, denn nur Mitarbeiter, für die die Situation neu ist, verfügen über die Glaubwürdigkeit und die neue Vision, die notwendig sind, um das Unternehmen wieder auf die zweite Kurve emporzuhieven.

Klug sind jene, die die zweite Kurve an Punkt A beginnen, weil das der Weg durch die Paradoxie ist, der Weg, um eine neue Zukunft aufzubauen, während die gegenwärtige Situation noch intakt ist. Aber auch hier endet das Problem noch nicht. Die zweite Kurve, ob es nun ein neues Produkt, eine neue Vorgehensweise, eine neue Strategie oder eine neue Kultur ist, wird sich deutlich von der alten unterscheiden. Das muß so sein. Auch die Mitarbeiter müssen wechseln. Die Führungspersönlichkeiten in der zweiten Kurve werden nicht jene sein, die im Verlauf der ersten Kurve die Leitung innehatten. Einerseits besteht die bleibende Verantwortung der ersten Führungsmannschaft darin, die erste Kurve lang genug zu erhalten, um die ersten Phasen der zweiten Kurve unterstützen zu können. Andererseits wird sie es gefühlsmäßig schwierig finden, ihre erste Kurve zu verlassen, solange alles so gut geht, auch wenn sie schon theoretisch erkennt, daß eine neue Kurve geschaffen werden muß. Deshalb müssen eine Zeitlang Mitarbeiter mit neuen Ideen und Leute mit alten zugleich vorhanden sein, bis die zweite Kurve richtig greift und die erste abflaut.

Die geschützte Zone unterhalb des höchsten Punktes ist daher mit einer Zeit großer Verwirrung gleichzusetzen. Zwei verschiedene Gruppen von Menschen, vielleicht sogar noch mehr, und zwei Theorien befinden sich im Wettstreit um die Zukunft. Wie klug und wohlmeinend sie also auch sein mögen, die Führungskräfte der ersten Kurve müssen sich einfach Sorgen um ihre Zukunft machen, wenn ihre Kurve sich langsam dem Ende zuneigt. Es erfordert große Weitsicht und noch mehr Großzügigkeit, andere zu fördern und dabei den eigenen Abschied oder die eigene Demission zu planen. Wer das jedoch zuwegebringt, sichert die Erneuerung und ein kontinuierliches Wachstum seiner Organisation.

Ich kann nicht sagen, daß dies einfach ist – nicht einmal mit einiger Weitsicht. Ich nahm einmal an einer Sitzung teil und sah, wie der Vorstandsvorsitzende einer großen Firma zu seiner versammelten Mannschaft sprach. „Ich habe heute zwei Nachrichten für Sie“, sagte er. „Zuerst darf ich Sie daran erinnern, daß wir eine sehr erfolgreiche Gesellschaft sind, heute vielleicht erfolgreicher denn je. Zweitens muß ich Ihnen mitteilen, daß wir, wollen wir unseren Erfolg fortführen, unsere heutige Arbeitsweise grundlegend ändern müssen.“ Er fuhr fort zu erklären, warum die verschiedenen Wege in die Zukunft, die ihm möglich erschienen, verschiedene Ansätze erforderten, aber niemand hörte ihm zu. Die erste Nachricht hatte die zweite übertönt. Die Anwesenden dachten wohl, weil sie so erfolgreich waren, wäre es doch Unsinn, etwas zu ändern. Der Mann hatte aber recht. Er stand an Punkt A und blickte über den Hügel, aber er konnte seine Veränderungen nicht durchsetzen. Drei Jahre danach – Punkt B war schon eingetreten – wußte man in der Firma, daß sich etwas ändern mußte, und als ersten entließ man den Vorstandsvorsitzenden. Er war einfach nicht mehr glaubwürdig, und seine Überzeugung, daß er recht gehabt hatte, machte ihn für seine Kollegen auch nicht eben liebenswerter.

Was für Organisationen zutrifft, gilt auch für Einzelpersonen und ihre Beziehungen. Ein gutes Leben ist wahrscheinlich eine Abfolge immer weiterer Kurven, die begonnen werden, noch bevor die erste Kurve abklingt. Das Leben und die Prioritäten ändern sich, wenn man erwachsen und älter wird. Jede Beziehung verlangt irgendwann einmal nach einer zweiten Kurve. Nur zu häufig klammern sich Paare viel zu lang an ihre alten Gewohnheiten und Verträge. Sobald sie feststellen, daß eine zweite Kurve notwendig wäre, befinden sie sich schon an Punkt B. Da ist es dann zu spät, um gemeinsam etwas zu unternehmen. Sie suchen sich dann neue Partner. Andererseits sage ich manchmal im Scherz, ich sei zum zweiten Mal verheiratet, aber mit derselben Frau, und das macht die Sache billiger. Wir haben es glücklicherweise geschafft, diese ganz neue zweite Kurve zu finden – gemeinsam. Ich möchte jedoch nicht leugnen, daß die geschützte Phase unter dem höchsten Punkt schwierig war, weil wir darum kämpften, beizubehalten, was in der Vergangenheit besonders gut gewesen war, während wir mit einer neuen Beziehung zueinander experimentierten.

Der heute erneut triumphierende Kapitalismus muß sich wahrscheinlich selbst neu erfinden. Dinge, die wir als gegeben hinnehmen, scheinen den Fortschritt eher zu behindern als zu fördern. Wenn in Großbritannien sowohl die Monarchie als auch die Justiz offensichtlich zu wünschen übriglassen, können nur wenige Institutionen in diesem Land davon

ausgehen, daß sie sich noch im Aufwärtstrend befinden. Wir verlangen von unseren Politikern Führungsqualitäten, womit wir die Übersicht über die zweite Kurve meinen, aber unabänderlich verlangen wir auch von ihnen, nichts an der ersten Kurve zu verändern. In unserem eigenen Leben fühlen wir deutlich, daß wir immer wieder neue Hügel erklimmen müßten, weil das Leben immer länger dauert und in mehrfacher Hinsicht auch breiter angelegt ist, aber wir haben keine Ahnung, wo diese Hügel zu finden sind. So viele von uns leben in der geschützten Zone und fürchten, die erste Kurve könnte zu Ende sein, bevor die zweite beginnt.

Die zweite Kurve ist die Straße, die rechts zum Hügel abbiegt. Heute stehen wir an der Kreuzung und fragen nach dem Weg in unsere Zukunft. Begriffe wie Hierarchie, Loyalität und Pflichterfüllung sind schon lange nicht mehr so gewichtig wie einst. Andere Begriffe wie Freiheit, Wahlmöglichkeit und Rechte scheinen doch komplizierter zu sein, als zuerst angenommen. Was früher offensichtlich war, wie die Notwendigkeit des Wirtschaftswachstums, wird heute nur verklausuliert postuliert. Wir dachten, wir wüßten, wie man ein Unternehmen führt, aber die heutigen Unternehmen gleichen jenen, die wir kannten, überhaupt nicht mehr, und deshalb müssen wir noch einmal nachdenken und die zweite Managementkurve finden, bevor es womöglich zu spät ist. Gleichzeitig aber müssen wir die erste Kurve aufrechterhalten. Solange wir das schaffen, können wir den Ausgleich zwischen Gegenwart und Zukunft herstellen; wir können mit der Paradoxie leben, weil wir wissen, was vorgeht.

Der Umgang mit der Sigmoidkurve

Meiner Meinung nach hat das Konzept der Sigmoidkurve vielen Privatpersonen und Institutionen zu einem klareren Verständnis ihrer gegenwärtigen verwirrten Situation verholfen. Eine Frage wird jedoch in diesem Zusammenhang immer wieder gestellt, nämlich: „Woher sollen wir wissen, an welchem Punkt der ersten Kurve wir uns befinden?“ Eine mögliche Antwort besteht darin, daß man eine Bewertung der privaten, persönlichen Position oder der Position der Organisation vornimmt, also die erste Kurve so zeichnet, wie sie sich einem jeweils darstellt, und den nach seiner Meinung gegenwärtigen Stand durch ein X kennzeichnet. Wenn die Befragten dann ihre Sicht der Kurve vorlegen, kann man beinahe immer feststellen, daß ein Konsens besteht, wobei sie sich weiter hinten auf der Kurve befinden, als

sie zuvor zugegeben hätten. Sie befinden sich näher an Punkt B als an Punkt A.

Wie in der Geschichte vom Weg zu Davys Bar können Sie nur im Rückblick sicher wissen, an welcher Stelle der Kurve Sie sich befinden. Es ist auch viel leichter zu sehen, wo andere auf ihren Kurven stehen, als die eigene Position zu bewerten. Wir müssen uns daher mit Raten und Mutmaßungen behelfen. Für diese Dinge gibt es keine Wissenschaft.

Die Schaffung einer zweiten Kurve erfordert, daß Sie immer annehmen, Sie befänden sich in der Nähe des Höhepunktes der ersten Kurve, also an Punkt A, und daß Sie daher eine zweite Kurve beginnen müßten. Organisationen sollten davon ausgehen, daß ihre jeweiligen Strategien in zwei bis drei Jahren durch neue ersetzt werden müssen und daß die Produktlebenszyklen heute kürzer sind als früher. Richard Foster vom McKinsey-Institut studierte 208 Firmen 18 Jahre lang, um jene herauszufiltern, die laufend erfolgreich waren. Über die vollen 18 Jahre schafften es nur drei Unternehmen. 53 Prozent konnten den Status quo nicht länger als zwei Jahre aufrechterhalten. Auch Privatpersonen sollten von der Annahme ausgehen, daß das Leben nicht ewig weitergehen wird wie bisher und daß sie in etwa zwei bis drei Jahren eine neue Richtung werden einschlagen müssen.

Natürlich kann diese Annahme ebensogut falsch sein, und es kann durchaus sein, daß die gegenwärtigen Trends noch viel länger anhalten und die erste Kurve tatsächlich erst in ihren Kinderschuhen steckt. Aber es hat erst die Erkundungsphase der zweiten Kurve stattgefunden. Bis die zweite Kurve von der ersten übernimmt, müssen keine größeren Investitionen getätigt werden. Dazu kommt es nie, solange sich die erste Kurve im Anstieg befindet. Es wird zur zweiten Natur, immer zwei Kurven gleichzeitig zu unterhalten.

Allerdings hat die Schaffung der zweiten Kurve ihre Auswirkungen. Sie zwingt einen, die Annahmen, die der ersten Kurve zugrunde liegen, in Frage zu stellen und mögliche Alternativen zu erdenken. Natürlich ist man versucht zu denken, die Welt sei immer so organisiert gewesen wie heute, und sich in der Illusion zu wiegen, daß sich nichts jemals verändern wird. Die Schaffung einer zweiten Kurve läßt einen skeptisch, neugierig und erfinderisch bleiben – für eine Zeit der Veränderung wesentliche Eigenschaften und gleichzeitig die beste Methode, mit den Widersprüchlichkeiten einer solchen Zeit umzugehen.

Die Schaffung einer zweiten Kurve folgt dem traditionellen vierstufigen Zyklus der Entdeckung. Sie beginnt mit Fragen. Diese Fragen bringen

Gedanken, Möglichkeiten, Hypothesen hervor. Die besten von ihnen müssen in Versuch und Experiment getestet werden. Schließlich werden die Ergebnisse der Experimente überprüft. Die ersten beiden Stufen kosten nichts außer der Zeit für kreative Überlegungen. Sie können sehr anregend sein, vor allem, wenn sie von der Greenfield-Hypothese ausgehen – „Existierten wir nicht, würden wir uns selbst erfinden und, wenn dies so wäre, wie wären wir beschaffen?“ Oder in einem eher persönlich gehaltenen Beispiel des Denkens im Sinne der zweiten Kurve: „Wenn wir nicht hier lebten und täten, was wir eben tun, was täten wir, wo und wie würden wir leben, wenn wir alles noch einmal von vorne beginnen könnten?“ Der Ansatz der zweiten Kurve verlangt, daß Sie nicht dasselbe Leben noch einmal erfinden, weil Sie so nur die erste Kurve weiterführen könnten. Die zweite Kurve ist immer anders, auch wenn sie auf der ersten aufbaut und aus ihr wächst.

In *The Paradox of Success*, seinem Buch über die persönliche Erneuerung von Führungspersönlichkeiten, verwendet John O’Neil das Modell der zweiten Kurve, um zu beschreiben, wie sich Führungspersönlichkeiten im Leben bewegen oder nicht bewegen. Er weist darauf hin, daß ein wesentlicher Punkt das Loslassen der Vergangenheit betrifft. Ist man emotional zu stark mit Vergangenen verbunden, ist es schwierig, sich schließlich anders zu verhalten. Man kann sich an etwas klammern, bis es zu spät ist. Er zitiert Odysseus als Beispiel eines jungen Kriegers und Anführers, der so mit Umherziehen und Angreifen beschäftigt war, daß es 20 Jahre lang dauerte, bis er aus dem Trojanischen Krieg in seine Heimat Ithaka zurückkehrte, und zögerte, Regierungsverantwortung zu übernehmen. Als er endlich nach Hause zurückkehrte, war er ein gescheiterter Befehlshaber in Lumpen, dessen Königreich in Trümmern lag. Das ist die Geschichte eines Mannes, der nicht erwachsen werden wollte.

Kommt der Erfolg früh, kann es besonders schwierig sein, ihm den Rücken zu kehren, wenn der eigene Stern langsam verblaßt. Es stimmte mich traurig, Björn Borg in einem Versuch, an vergangene Ruhmeszeiten anzuknüpfen, auf den Tenniscourt zurückkehren zu sehen, als seine beste Zeit längst vorbei war. Oft ist es einfacher, von einer Katastrophe auszugehen als von einem Erfolg. Ich war daher auch immer sehr beeindruckt von Menschen wie Leonard Cheshire, dem distinguierten und heldenhaften britischen Kampfpiloten, der nach dem Ende des Krieges sein bisheriges Leben einfach hinter sich ließ und sich daranmachte, eine Reihe von Heimen für Alte und Behinderte zu gründen. Ich bin beeindruckt von dem Besitzer eines Familienunternehmens in Frankreich, der sich gerade zur richtigen

Zeit von der Textilindustrie, in der sich seine Firma einen Namen gemacht hatte, abwandte und eine Kette von Supermärkten gründete. „Wie um alles in der Welt haben Sie den Mut aufgebracht, etwas derart anderes zu beginnen?“ fragte ich. „Es wäre wohl mehr Mut notwendig gewesen, nichts zu tun“, antwortete mir das Familienoberhaupt. „Es war unsere Verantwortung, unserer Familie eine gute Zukunft zu schaffen, und in der Vergangenheit, so lobenswert sie gewesen sein mag, war die Zukunft nicht zu finden.“

Kurvilineare Logik

Weiterzumachen erfordert einen Glauben an etwas, was Schumacher als kurvilineare Logik bezeichnete, die Überzeugung, daß die Welt und alles in ihr eigentlich eine Sigmoidkurve ist, daß alles Höhen und Tiefen hat und daß nichts ewig dauert oder schon ewig besteht. Die Just-in-Time-Produktion wurde in Japan entwickelt und später überall auf der Welt kopiert. Die Vorstellung eines konstanten Flusses von Lieferungen an Ihr Fabrikator, wie und wann Sie sie brauchen, war eigentlich erschreckend selbstverständlich, wenn man genau überlegt. Schluß mit dem Lagerhaus und all den Lagerkosten. Sollen doch statt dessen die Lieferanten die Lagerkosten tragen oder, besser noch, sie ganz vermeiden, immer vorausgesetzt, daß die Wagenladungen mit den Gütern immer rechtzeitig – just in time – ankamen. Leider verbreitete sich die Idee zu sehr. Man sagt mir, daß heute die Lieferwagen alle Autobahnen rund um Tokio verstopfen, so daß „just in time“ häufig zu „gerade zu spät“ wird. Die Kosten des Verkehrschaos werden langsam höher als die früheren Lagerkosten, ganz zu schweigen von den Umweltschäden durch die Auspuffgase all dieser LKWs. Es gibt auch ein Zuviel des Guten, oder, anders ausgedrückt, die kurvilineare Logik schlägt wieder zu.

Die kurvilineare Logik ist nicht klar ersichtlich, solange man sich noch mit der ersten Kurve im Anstieg befindet. Die Wirtschaftsgeschichte ist übervoll von Geschichten von Gründungsvätern, die meinten, ihr Weg sei der einzig mögliche. Das genannte französische Textilunternehmen ist eine bemerkenswerte Rarität unter den Familienunternehmen. Die Paradoxie des Erfolgs, daß „das, was dich zum Erfolg gebracht hat, dich nicht erfolgreich bleiben lassen wird“, ist ein harter Brocken. Die kurvilineare Logik verlangt, das Leben neu zu beginnen, was immer schwieriger wird, je älter man ist. In den Organisationen empfiehlt es sich daher, kurvilineares Denken der

nächsten Generation zu überlassen. Jüngere sehen deutlicher, wohin die erste Kurve geht und wie die nächste Kurve aussehen könnte. Die Aufgabe ihrer Vorgesetzten besteht dabei darin, ihnen ein Anderssein zu gestatten, und wenn die nächste Kurve schließlich erfolgreich läuft, den Weg freizumachen. Damit das geschehen kann, müssen sie außerhalb des Unternehmens für sich ebenfalls eine neue Kurve finden.

„Mein Vater hat mich von Amerika hierher zurückgebracht, damit ich das Geschäft hier in Treviso übernehme“, sagte seine Tochter. „Aber immer noch kommt er ins Büro, sogar sonntags. Er verlangt, daß ich das Geschäft führe, als ob ich er wäre und nicht eine selbständige Person. Das klappt nicht. Außerdem muß sich hier etwas ändern, das müßte er einfach zulassen. Es ist wirklich frustrierend.“ Die Geschichte dieser Frau ist kein Einzelfall. Ihr Vater hatte auch keine Vorstellung, was er außer dem Geschäft noch machen könnte. Dieses Geschäft war sein Leben, ein anderes hatte er nicht. „Wir in Japan nennen sie nasse Blätter“, erklärte mir eine Japanerin, die mir die Reaktion der japanischen Frauen auf den Ruhestand ihrer Männer beschrieb. „Sie wissen ja, wie das mit nassen Blättern ist, die bleiben überall kleben!“ Damit kurvilineare Logik in einer Organisation funktionieren kann, muß es für die Helden der ersten Kurve ein Leben auch außerhalb der Organisation geben.

Coca-Cola ist auf den ersten Blick die große Ausnahme zum Konzept der zweiten Kurve. Seit 104 Jahren verkauft diese Firma dasselbe Produkt in derselben Verpackung, und sogar die Werbung ist einigermaßen gleich geblieben. Als sie ein einziges Mal die Formel der Zutaten änderte, mußte sie das auf Wunsch der Kunden wieder rückgängig machen. Ihr Geheimnis liegt vielleicht in dem Motto, das auf einer Tafel in der Hauptniederlassung der Firma, aber auch in den Köpfen aller leitenden Angestellten eingepägt ist: „The world belongs to the discontented“ (Die Welt gehört den Unzufriedenen). Das war der Lieblingsspruch ihres frühen und langjährigen Vorsitzenden, Robert Woodruff. Er warnte vor Selbstzufriedenheit und sprach sich für ständige Neugier aus – das Kribbeln der zweiten Kurve. Ich habe gehört, daß die japanische Tochter von Coca-Cola jeden Monat eine neue Limonade oder ein anderes Produkt probeweise auf den Markt bringt. Auch wenn die meisten dieser Produkte durchfallen, hält diese Methode den Forschergeist lebendig. Wenn die 104jährige Kurve von Coca-Cola einmal abklingt, sofern es dazu kommt, hofft man jedenfalls, vorgesorgt zu haben.

Natürlich haben die Japaner ein eigenes Wort dafür – *kaizen*, was ständige Verbesserung bedeutet. Das Konzept hinter *kaizen* ist auch das Konzept

dieses Buches – es gibt keine perfekte Antwort auf eine Welt im Umbruch. Wir müssen daher immer Suchende bleiben. Anita Roddick von The Body Shop äußert sich lakonischer: „Was mir an Body Shop so unwahrscheinlich gefällt, das ist, daß wir noch immer die Regeln nicht kennen.“ Solange man in diesem Unternehmen so denkt, wird es Erfolg haben. Selbstzufriedenheit ist der Feind der Neugier.

Shell in den Niederlanden verfolgt einen anderen Ansatz. Dort nennt man ihn Szenarioplanung. Peter Schwartz, eines der ersten Mitglieder der Planungsgruppe, erklärte das Konzept anschaulich in seinem Buch zum Thema, *The Art of the Long View*. Eine Gruppe leitender Mitarbeiter verbringt, unterstützt von einigen Outsidern, ein Jahr oder auch mehr mit den Urhebern von Alternativszenarien für das Ölgeschäft und die Länder und Kulturen, in denen man tätig ist. Dabei handelt es sich nicht um Pläne, sondern um Möglichkeiten, die absichtlich an gegensätzlichen Enden eines Spektrums angesiedelt werden. Die Planungsgruppe verwendet diese Szenarien dann für Bildungszwecke, konfrontiert die Manager des Unternehmens weltweit mit den Alternativen und fordert sie auf nachzudenken, wie sie auf ein mögliches Eintreten dieser Szenarios reagieren würden. Bei Shell liebt man keine Überraschungen, und man wurde auch von der Ölkrise zu Beginn der 70er Jahre oder dem Zusammenbruch der Sowjetunion nicht überrascht. Ihr Zweitkurvenansatz stand schon bereit. Das war, sagt Schwartz, im Fall der amerikanischen Armee ganz anders. Dort machte man alle Arten von Notfallplänen für den Kalten Krieg, aber stellte nie die Szenariofrage: „Und was, wenn wir gewinnen?“ Als sie schließlich gewannen, wußten sie einfach nicht, was sie tun sollten.

Peter Senge erinnert uns in seinem klassischen Werk über die lernende Organisation daran, daß unsere geistigen Modelle oder privaten Szenarios für den Lernprozeß von wesentlicher Bedeutung sind. Wir alle tragen geistige Schemata in uns – die beispielsweise besagen, daß Hierarchien einem Naturgesetz entsprechen, daß Frauen niemals Führungspersönlichkeiten und Männer niemals fürsorglich sind; daß eine Karriere bis 65 dauert oder daß jede berufliche Veränderung auch ein Aufstieg sein muß. Wir müssen überprüfen, ob alle diese Vorstellungen noch Gültigkeit besitzen, weil sie uns in unserer gegenwärtigen Kurve blockieren. Sie verhindern einen Zweitkurvenansatz. Mein erstes Buch über Organisationen schrieb ich vor 20 Jahren. Völlig unbewußt verwendete ich in diesem Buch immer nur das männliche Pronomen, wenn ich ein Beispiel brachte. Dieses Buch wurde ein Standardwerk, das beispielsweise für pädagogische Zwecke, in Krankenhäusern und sozialen Einrichtungen ebenso wie in Unternehmen

Verwendung fand. Viele Frauen fühlten sich aber von meinem Buch sehr brüskiert, weil sie meinten, es impliziere, daß ich, die vorgebliche Autorität, meinte, es gäbe keinen Platz für Frauen im Management. Mein mir unbewußtes geistiges Schema vor 20 Jahren spiegelte nur das wider, was viele Männer damals dachten und auch heute noch oft denken. Dieses Schema blockierte sie in ihrer ersten Kurve, und sie machte es ihnen schwer, sich eine andere Welt und eine andere Möglichkeit, Dinge zu tun, vorzustellen. Mein Buch war nicht nur eine Beleidigung, es war schädlich.

Viele der in diesem Buch dargelegten Ideen entstammen dem Zweitkurvendenken – dem Ansatz, wonach die Vergangenheit nicht immer der beste Wegweiser in die Zukunft ist, daß es auch eine andere Möglichkeit geben kann und daß einige „Mythen der Zukunft“, wie Schwartz sie bezeichnet, durchaus hilfreich sein werden. Gleichzeitig dürfen wir die erste Kurve nicht vorschnell verlassen. Die zweite Kurve erfordert die Ressourcen und die Zeit, die sie nur von der ersten Kurve erhalten kann. Sie muß aus der ersten heraus wachsen. „Träume lassen Narren Flügel wachsen“, erklärte mir meine Tochter immer wieder, als sie jung war und mich über die vielen anderen Leben, die wir führen könnten, fantasieren hörte. Sie drückte damit ihr instinktives Wissen aus, daß die Zukunft in der Vergangenheit verwurzelt sein muß, soll sie real sein. Das Geheimnis der Ausgewogenheit in einer Zeit des Paradoxen liegt darin, Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart gleichzeitig existieren zu lassen.

Die Befruchtung der zweiten Kurve

Das Zweitkurvendenken wird für die zweite Generation, jene, die die Zukunft der Institution oder Gesellschaft erben wird, etwas ganz Natürliches sein. Diese zweite Generation wird jedoch sowohl unsere wohlwollende Zustimmung als auch unsere Ermutigung brauchen. Sie muß erkennen, daß das, was sie privat vielleicht für eine Revolution oder sogar Aufwiegelung hält, möglicherweise der Weg nach vorn zur rechten Zeit ist. Neue Ideen können neben alten ohne weiteres existieren.

Eine Organisation vertraute das Zweitkurvendenken ganz offen einer Gruppe leitender Angestellter Anfang 30 an. Das geschah jedoch beinahe zufällig. Die Führungskräfte wollten den 25. Jahrestag der Organisation

feiern. Ihr erster Gedanke war, eine Geschichte dieser ersten 25 Jahre in Auftrag zu geben. Das erschien ihnen jedoch bei näherem Überlegen zu selbstgefällig und uninteressant. Sie beschlossen daher, einen Blick auf die nächsten 25 Jahre ihres Unternehmens in Auftrag zu geben. Man konnte sie überzeugen, daß die fruchtbringendste Methode, dieses Ziel zu erreichen, darin bestünde, die klügsten und besten Köpfe unter jenen ihrer eigenen Mitarbeiter, die die Organisation später leiten könnten, mit dieser Aufgabe zu betrauen. Der Ausblick in die Zukunft sollte daher einige Gedanken und Empfehlungen dahingehend enthalten, wie die Organisation sich an die vorauszu sehenden Veränderungen in ihrem Sektor und in der Welt um sie herum anpassen könnte. So übertrugen sie diesen jungen Mitarbeitern die Verantwortung für ihr Erbe.

Man bat mich, als Mentor dieser Studie zur Verfügung zu stehen. Ich stimmte zu unter der Voraussetzung, daß der Board der Gesellschaft einverstanden war, den nicht vertraulichen Teil der Übung in Form einer Broschüre zu veröffentlichen, ohne mit irgendeiner Zensur einzugreifen. Der Board stimmte zu und ging über meinen Vorschlag sogar noch hinaus. Sie boten mir an, alle Kunden zu einem Empfang anlässlich des Jubiläums einzuladen und dort die Ergebnisse der Gruppenarbeit zu präsentieren, egal wie sie ausfielen, und ihnen ein Gratisexemplar der unzensurierten Broschüre zu überreichen. Die Wirkung dieses fortschrittlichen Engagements war wirklich beeindruckend. Die Arbeitsgruppe erkannte, daß das nicht irgendeine naive pädagogische Übung, sondern ein echter Versuch war, neues Denken in der bestehenden Organisationsstruktur hervorzubringen. Ihre Vorgesetzten vertrauten ihnen blindlings die Entwicklung neuer Strategien an. Diese Vorgesetzten waren aber von den Ergebnissen der Studie nicht nur sehr beeindruckt, sondern sie nahmen sie sich auch zu Herzen. Ihr fortschrittliches Engagement hatte gewährleistet, daß sie es nicht für notwendig befinden würden, den Status quo, also die erste Kurve, zu verteidigen, und die Anfänge der zweiten im Keim zu ersticken.

Es ist sehr wichtig, daß Vorgesetzte Freiheiten einräumen und ermutigen. Es ist aber auch wichtig, daß die nächste Generation ihre Verantwortung für das Zweitkurvendenken akzeptiert. Ganz mit den unmittelbaren Anliegen ihrer eigenen Karriere beschäftigt, stellt es für viele eine Versuchung dar, jedes Zweitkurvendenken auf später zu verschieben, die Gegenwart als Priorität zu sehen und die Sorge um die Zukunft den Vorgesetzten als Verantwortlichen zu überlassen. Tatsächlich sollte genau das Gegenteil passieren.

Ich half einmal bei der Organisation der sogenannten Windsor Meetings. Sie fanden im St.-George-Haus, einem kleinen Studienzentrum mitten in Schloß Windsor statt, das häufig für Wochenendtreffen einflußreicher Privatpersonen benutzt wurde, um auf privater und informeller Ebene soziale und ethische Themen zu diskutieren. Es handelte sich dabei unweigerlich um Diskussionen über die Gegenwart, weil die Teilnehmer mit Gegenwart zu tun hatten. Wir beschlossen, mit Hilfe und Unterstützung einiger Firmen verschiedene Vertreter der nächsten Generation einflußreicher Leute zusammenzubringen, Persönlichkeiten aus allen Sparten der Gesellschaft, die man uns als wahrscheinliche Kandidaten für zukünftige Führungspositionen in ihren Bereichen genannt hatte.

So kam es, daß ein junger Oberst, den man bereits als zukünftigen General sah, mit einem aufstrebenden Gewerkschaftsfunktionär, einer talentierten jungen Direktorin, einem Banker, einigen Beamten, drei der jüngeren und besonnenen Politiker der verschiedenen Parteien, einem Leiter einer Menschenrechtskampagne, dem neuen Herausgeber einer der angesehenen Zeitungen, einem Nachrichtenredakteur des Fernsehens, einem Arzt, einem Rechtsanwalt und fünf Abteilungsleitern aus privaten Unternehmen zusammentraf – durchweg erfolgreiche Persönlichkeiten zwischen 30 und 40, aber in erster Linie auf ihre eigenen Karrieren konzentriert und in dieser Phase zu beschäftigt, um auch Dinge außerhalb ihres Bereiches zu sehen oder nur Menschen außerhalb ihres Arbeitsumfeldes zu kennen. Sie alle befanden sich am unteren Ende ihrer persönlichen Kurven und stiegen rasch auf. Anlässlich dieser Einladung nach Schloß Windsor wurden sie gebeten, eine Woche lang das Bild der Gesellschaft zu entwerfen, die sie als Führungskräfte, die wahrscheinlich eine einigermaßen einflußreiche Position erwerben würden, möglicherweise erben könnten.

Nur wenige von ihnen hatten je über derart breitangelegte Fragen nachgedacht. Niemand von ihnen hatte jemals eine solche Palette andersgearteter Interessen kennengelernt. Ihre Diskussionen waren immer sehr anregend, und ihre Berichte zeugten von Scharfblick, aber das wirklich Positive an der Sache war die Erkenntnis, daß ihnen bei der Formung der Gesellschaft, die sie übernehmen würden, Verantwortung zukam. Das war eine bewußt elitäre Veranstaltung, denn wenn jene, die schon bald Macht haben werden, sich ihrer Verantwortung, eine zweite Kurve zu entwerfen, nicht bewußt sind, wer sollte es für sie sein?

Noch heute treffen einander viele der damaligen Teilnehmer, weil sie festgestellt haben, daß sie trotz ihres völlig verschiedenen Hintergrundes

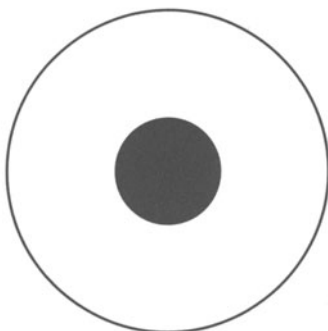
von der Sorge um ihre Gesellschaft vereint werden, die sowohl zivilisiert als auch reich, menschlich und spannend sein sollte. Gemeinsamkeit ist eine gute Sache, wenn es darum geht, die zweite Kurve zu entwerfen. Wir müssen hoffen, daß diese Menschen, wenn sie tatsächlich wichtige Positionen erreichen, nicht ihr Engagement für diese zweite Kurve vergessen.

In den beiden genannten Beispielen war von Insidern die Rede. Manche Organisationen haben es aber lieber, wenn sich Outsider oder Quereinsteiger über die Zukunft Gedanken machen, weil sie meinen, daß diese eine objektivere und klarere Sicht der Dinge haben. Berater leben von Aufträgen, die in nichts anderem bestehen als im Nachdenken über Zweitkurven. Allerdings ist das Denken nur ein Teil der Arbeit. Gefordert ist ein starkes Durchhaltevermögen, um auch die anfänglichen Schwierigkeiten vor dem Anstieg der Kurve zu überdauern und um mit der ersten Kurve leben zu können, während die zweite bereits in Entwicklung steht. Diese Dinge können von Outsidern nicht erwartet werden. Um mit Paradoxien zurechtzukommen, müssen wir einerseits mit ihnen leben, sie aber andererseits auch analysieren.

4 Das Doughnut-Prinzip

Der verkehrte Doughnut

Der Doughnut – eine Art Berliner Pfannkuchen oder Krapfen –, um den es mir geht, ist von der amerikanischen Sorte, ein Ring aus Hefeteig mit einem Loch in der Mitte, nicht die britische, volle Version mit Marmelade in der Mitte. Das Doughnut-Prinzip verlangt einen verkehrten amerikanischen Doughnut, bei dem sich das Loch außen und der Teig in der Mitte befindet. Es kann sich also nur um einen ideellen Doughnut handeln, der sich zwar für Gedankenexperimente, nicht aber zum Essen eignet.



Auf den ersten Blick mag ein solcher Doughnut als ungeeigneter Führer durch die Welt des Paradoxen erscheinen, doch das gedankliche Konzept der Ausgewogenheit zwischen einem inneren Kern und einem abgegrenzten Freiraum rundherum ist für das richtige Verständnis der meisten Dinge des Lebens äußerst nützlich. Das jedenfalls hoffe ich, Ihnen zeigen zu können. Es geht darum, ein Gleichgewicht zwischen dem, was wir tun müssen, und dem, was wir aus eigenem Antrieb tun können oder was sein könnte, herzustellen. Dies ist gleichzeitig eine Methode, das Problem des leeren Regenmantels zu umgehen, also einerseits sehr wohl eine Funktion innerhalb der Gesellschaft zu erfüllen, andererseits aber auch ein freies Individuum zu sein.

Betrachten wir beispielsweise unsere persönlichen Aufgaben – egal ob es sich um bezahlte Arbeit oder um unsere unbezahlte Rolle im Leben als Elternteil, Ehefrau, Ehemann oder Vormund, Student oder Freund handelt. Das Innere des angesprochenen Doughnuts, der Kern, enthält all die Dinge, die in dieser Funktion oder Rolle getan werden müssen, wollen wir nicht Schiffbruch erleiden. In jedem offiziellen Arbeitsverhältnis werden die Aufgaben genau aufgelistet und als dienstliche Pflichten bezeichnet. Und auch wenn sie nirgendwo ausdrücklich beschrieben sind, kennt man diese Pflichten zumeist sehr genau. Nur: Der Kern ist eben nicht der ganze Doughnut, denn sonst wäre unser Leben ausschließlich lästige Pflichterfüllung. Glücklicherweise gibt es auch das Umfeld, den Freiraum rund um die Pflicht. Dieses Umfeld gibt uns die Möglichkeit, etwas Eigenes einzubringen, mehr als nur unsere Pflicht zu erfüllen, unser gesamtes Potential auszuschöpfen. Schließlich ist das unsere letzte Verantwortlichkeit im Leben, die weit über die reinen Pflichten hinausgeht, so wie unser Doughnut mehr ist als nur der Teig in der Mitte.

Das Bild des Doughnuts ermöglicht ein Konzept, in dem in jeder Institution oder Gruppe unserer Gesellschaft die Pflicht an eine umfassendere Verantwortlichkeit gebunden ist. Das Bild des Doughnuts regt uns an, über das richtige Verhältnis zwischen Pflicht und Flexibilität in jedem Arbeitsverhältnis sowie im persönlichen Leben nachzudenken. Wir können einen solchen Doughnut aufzeichnen, um eine Beziehung, eine Organisation, eine Arbeitsgruppe darzustellen, oder wir können ihn benutzen, um das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Familie oder zwischen Notwendigkeit und Freiwilligkeit in unserem Leben bildlich zu definieren. Mit seiner Hilfe läßt sich verdeutlichen, wie ein Ausgleich auch zwischen anscheinend widersprüchlichen Dingen gelingen kann.

Vieles in unserem Leben erinnert an diesen Doughnut. In Organisationen ebenso wie unter Einzelpersonen hat sich die Ansicht durchgesetzt, daß es zumeist einen wesentlichen Kern aus notwendigen Tätigkeiten und notwendigen Mitarbeitern gibt, einen Kern, der jedoch von einem offenen und flexibel zu gestaltenden Freiraum umgeben ist, der mit flexiblen Arbeitern und flexiblen Lieferverträgen gefüllt werden kann. Ein entscheidendes strategisches Problem für Organisationen heute besteht in der Frage, welche Aktivitäten und welche Leute welchem Bereich zuzuordnen sind. Eine Frage, die nicht immer so leicht zu beantworten ist. Unternehmen haben ihre Kernverpflichtungen oder Pflichten gegenüber den Aktionären, aber ihre Verantwortlichkeit insgesamt geht weit über diese hinaus. Das richtige

Gleichgewicht zwischen der reinen Pflicht und einer weiter gefaßten Verantwortung ist ein Dilemma, das an das Herz des Kapitalismus rührt.

In den meisten Ländern verfügen Schulen heute über einen Rahmenlehrplan und zusätzlich über genügend Spielraum für freiwillige Aktivitäten. Auch hier geht es um das richtige Gleichgewicht. Was und wieviel sollte in den Freiräumen Platz haben? Wird der Kern zu sehr betont, bleibt kein Platz für individuelle Fähigkeiten einzelner Schüler oder für lokale Schulaktivitäten. Bleibt zuviel Freiraum, variiert der Bildungsstandard der Absolventen zu sehr.

Wir können das Doughnut-Prinzip auf Verfahren ebenso wie auf Strukturen anwenden. Leistungsorientierte Entlohnungssysteme beinhalten zumeist ein Mindestgrundgehalt mit genügend Spielraum für freiwillige Leistungen, Bonuszahlungen und Erfolgsprämien. Die unseren persönlichen Beziehungen zugrundeliegenden „Verträge“ beinhalten im Kern bestimmte Verpflichtungen und im Umfeld den entsprechenden Freiraum für die individuelle Gestaltung der Beziehung. Kahlil Gibran schrieb in seinem Gedicht, „Der Prophet“ einen Satz, der bei zahlreichen Hochzeiten verlesen und anschließend nur allzuhäufig wieder vergessen wird: „In Eurer Ehe solltet Ihr einander beistehen, aber laßt Raum zwischen Euch in Eurem Zusammensein ...“. Dabei muß jedes Paar erst festlegen, was zum Freiraum und was zum verpflichtenden Kern gehört. Eine Ehe ohne alle Grenzen ist, so vermute ich, kein vollständiger Doughnut und daher zum Scheitern verurteilt. Jedes Paar unter uns könnte seinen eigenen Doughnut zeichnen und würde davon nur profitieren.

Das genannte Prinzip wirkt schon sehr früh. Ich erinnere mich da etwa an meine Schulzeit. Gerade hatte ich die Abschlußprüfung geschafft und sah mein Zeugnis an, als mich mein enttäuschter Lehrer ansprach, der über meine Noten offensichtlich gar nicht begeistert war. „Ich weiß gar nicht, was Sie meinen“, antwortete ich ihm. „Ich habe die Prüfung doch geschafft. Ist das etwa nicht genug?“ „Was heißt schon genug, wenn man nicht alles, was man konnte, gegeben hat! Einfach nur zu bestehen ist keine Kunst. Du hättest sehr viel besser abschneiden können.“ Was heißt schon genug! Ich erinnerte mich an die Worte von John Donne: „Wenn du vollbracht hast, hast du nicht vollbracht, denn da ist mehr!“ Die Prüfung nur zu bestehen war sozusagen der Kern. Um den Doughnut zu füllen, hätte ich mehr leisten müssen. Das Leben, so wollte mir mein Lehrer erklären, sollte nicht wie ein halbgefüllter Doughnut sein. Und seit diesem Tag habe ich den größten Teil meines Lebens damit zugebracht zu überlegen, wie ich meinen Doughnut füllen könnte.

Der Doughnut ist eine Metapher für weite Bereiche unserer Arbeit. Der unschöne Begriff „Vollmacht“ etwa ließe sich viel besser als Anwendung des Doughnut-Prinzips in der Praxis beschreiben. In der Vergangenheit war ein Beruf nur Kern, jedenfalls in den niedrigen Dienstklassen, weil zu viele Unterschiede auch zuviel Unberechenbarkeit bedeutet hätten. In einem meiner ersten Jobs trug ich den wohlklingenden Titel „Regionaler Koordinator“ im Erdölmarketing für den Mittelmeerraum. Meine Freunde waren einigermaßen beeindruckt, kannten aber nicht die ganze Wahrheit. Tatsächlich verfügte ich über eine dreiseitige Dienstbeschreibung, in der meine Pflichten minutiös aufgelistet waren, aber erst der letzte Absatz enthüllte die volle Wahrheit: „... ist berechtigt, Ausgaben bis zur Höhe von zehn Pfund eigenständig zu tätigen.“

Mein Doughnut bestand also nur aus Kern und enthielt keinerlei Freiraum. Auf diese Weise war die Organisation vor Überraschungen gefeit – das hoffte man dort jedenfalls. Alles war vorhersehbar, geplant und kontrolliert. Darüber hinaus war der Job allerdings langweilig und frustrierend, ohne jede Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, ohne Chance, sich irgendwie auszuzeichnen, ohne jede Vollmacht. Meine Berichte kamen stets von meiner Funktion, MK/32, nicht von mir. Ich war nur eine Rollenbesetzung auf Zeit – und ich fühlte mich tatsächlich wie eine leere Hülle.

Andererseits gibt es auch Berufstätige, deren Arbeit fast ausschließlich aus Freiraum besteht, beinahe ohne Kern und Grenzen. Priester etwa haben zwar wohl einen definierbaren Kern ihrer Arbeit – Gottesdienste, Krankenbesuche, Versammlungen, Finanzielles –, aber ihre Verantwortung für die Seelen in ihrer Gemeinde oder für die Evangelisierung ist auf keine Weise begrenzt. Menschen mit derartigen Berufen leiden meiner Erfahrung nach häufig unter außerordentlichem Streß, weil ihre Arbeit niemals zu Ende ist, weil sie im Rückblick nie sagen können: „Das war ein tolles Jahr!“ Es hätte schließlich auch noch besser sein können. Hier geht in gewisser Weise die Eigenständigkeit zu weit. Ohne alle Grenzen läßt man sich häufig allzusehr von Schuldgefühlen treiben, weil genug eben niemals genug ist. Unternehmer verfügen über ein Übermaß an Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung, aber erfolgreiche Unternehmer achten sehr darauf, sich auch Ziele und Grenzen zu stecken. Trotzdem ist der Anfang des Unternehmertums beinahe immer von langen Arbeitstagen, mangelnder Freizeit und ständigen Bemühungen, den Freiraum außerhalb des Kerns auszufüllen, geprägt. Ein wirklich vernünftiger Job muß wie ein ausgewogener Doughnut sein – ein Kern von Pflichten und genügend Freiraum um ihn herum.

Typ-2-Verantwortlichkeit

Mehr Freiraum ist jedoch auch in konventionellen Jobs nicht immer willkommen. Mehr Freiraum bedeutet mehr Wahlmöglichkeiten, aber paradoxerweise auch mehr Freiraum für Fehler, oder genauer gesagt, eine andere Art von Fehlern. In der Statistik gibt es meiner Erinnerung nach zwei Arten von Fehlern. Einen Fehler des Typs 1, der, einfach gesagt, bedeutet, daß man etwas falsch gemacht hat, und einen Fehler des Typs 2, der bedeutet, daß man etwas nicht richtig gemacht hat, jedenfalls nicht so richtig, wie dies möglich gewesen wäre. Eine wichtige Unterscheidung. Ein Fehler des Typs 2 bedeutet, daß nicht die ganzen Möglichkeiten der Situation genutzt oder entwickelt wurden; genug war nicht genug. In der alten, genau geplanten Welt, in der alles im Zentrum enthalten war, mußte man nur nach Fehlern des Typs 1 suchen. Konnte man diese vermeiden, galt man als erfolgreich.

Auch das Management war einfacher, weil die Suche nach Fehlern des Typs 1 Priorität hatte. Passierten sie nicht, mußte sich das System wohl prächtig entwickeln. Für viele Leute bestand das Leben aus dem Versuch, sich aus allem herauszuhalten und über die Jahre einen tadellosen Lebenslauf wie aus dem Bilderbuch zustande zu bringen, an dessen Ende der Ruhestand verheißen war, ganz wie in der Versicherungswerbung. „Er bewegte sich in vielen Machtbereichen und hinterließ in keinem eine Spur“, sagte man einmal über einen Politiker. Also ein Leben ganz ohne Fehler des Typs 1.

Aber diesem Leben fehlten auch die Fehler des Typs 2. Dabei handelt es sich um Unterlassungen, nicht um begangene Irrtümer, Dinge, die man getan haben könnte, aber nicht tat, das Versäumnis, den Raum zwischen den Kreisen nicht gefüllt zu haben. Ich habe, als ich einmal die bekannten Worte vor mich hinmurmelte, festgestellt, daß das alte Gebetbuch der Anglikaner dies sehr gut ausdrückt: „Wir haben unterlassen, was wir hätten tun sollen (Typ 2), und wir haben getan, was wir nicht hätte tun dürfen (Typ 1).“ Ich dachte immer, daß die erste Zeile von dem sprach, was ich vernachlässigt hatte, den schwierigen Sitzungen, die ich abgesagt hatte, den Briefen, die ich nicht geschrieben hatte, aber ich stellte fest, daß das alles Fehler des Typs 1 sind. Die wichtigen Unterlassungssünden, die ich begangen hatte, waren Dinge, die allem eine etwas andere Wendung gegeben hätten. Genug ist eben nicht genug.

Wir sehnen uns nach mehr Freiraum in unserem Leben und in unserer Arbeit. Schlankere, flachere Organisationen schaffen diesen Freiraum; aber

nun liegt es an uns, den Freiraum zu füllen. Immer mußten wir nur für Fehler des Typs 1 Rechenschaft ablegen. Nun wird Rechenschaft verlangt auch für Dinge, die wir nicht getan haben, aber hätten tun können. Diese beiden Pflichten zur Rechenschaft stellen eine neue Situation in unserem Leben dar. Mit dem Freiraum kommt die Verantwortlichkeit. Erst wenn das allgemein anerkannt ist, können wir eine wirklich freie Gesellschaft schaffen, in der die Freiheit, sein zu können, was man will, begleitet ist von der Verantwortlichkeit, anderen nicht zu schaden (Typ 1) und unsere Freiheit für einen sinnvollen Zweck einzusetzen (Typ 2).

Eines Tages werden auch unsere öffentlichen Körperschaften erkennen, daß es nicht genug ist, nur keine Fehler zu machen, also Rechenschaft über Fehler des Typs 1 abzulegen, sondern daß es ebenso wichtig ist, die Arbeit so gut wie möglich zu verrichten, und besser zu sein, als andere von uns erwarten. Öffentliche Rechenschaftspflicht muß neu definiert werden und muß auch eine Anerkennung der Verantwortlichkeit für Typ 2 enthalten. John Majors Idee eines Bürgervertrags, der sogenannten „Citizen’s Charter“, in Großbritannien ist ein kleiner Schritt auf dem Weg zu einer solchen Anerkennung, und sie wird ein noch größerer Schritt sein, wenn sie anerkennt, daß es auch Belohnungen für ausgezeichnete Dienste geben muß, nicht nur Strafen für Fehler.

Persönliche Doughnuts

Manche Menschen verrichten ein und dieselbe Arbeit ihr Leben lang. Der notwendige Arbeitskern füllt den gesamten Doughnut, läßt aber wenig oder keinen Freiraum für anderes. Haben diese Leute recht, sind sie klug? Es gibt da das Argument, wonach kapitalistische Unternehmen im Gegensatz zu kommunistischen Strukturen, die zumindest theoretisch den Anspruch erhoben, nicht zu dem Zweck bestehen, die Menschlichkeit zu fördern und es den Leuten zu ermöglichen, moralische und erfüllte menschliche Wesen zu werden. Existentielle Entwicklung ist, wie Elizabeth Vallance sagt, nicht das primäre Ziel von Unternehmen außer Kirchen oder Bildungs- und Kunsteinrichtungen. Unternehmen sorgen für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter nur in dem Maß, wie dies die Profite des Unternehmens steigern kann. Hat Elizabeth Vallance recht, müssen eigentlich all jene, die ihre Erfüllung in schwierigen, anspruchsvollen Jobs in der freien Wirtschaft suchen, zwangsläufig enttäuscht sein. Wahrscheinlich wäre ihre Situation

nicht besser, hätten sie einen Ganztagsjob in einer Kirche, einer Bildungs- oder einer Kunsteinrichtung. In allen Organisationen einer kapitalistischen Gesellschaft ist das Individuum rein theoretisch nur das Instrument, nicht aber der Zweck.

Dagegen steht die Ansicht, daß jeder Beruf eine Berufung sein sollte; daß die Schaffung von Wohlstand durch ein Unternehmen ebenso wertvoll ist wie die Schaffung von Gesundheit durch ein Krankenhaus. Wir können und sollten, besagt diese Theorie, unsere Erfüllung in der Arbeit finden. Darauf kann es keine einfache Antwort geben. Das Doughnut-Prinzip legt nahe, daß Personen, die eine existentielle Entwicklung mit Hilfe des gegenwärtigen Jobs nicht erreichen, entweder den Job wechseln oder dafür sorgen sollten, daß die Freiräume ihres persönlichen Doughnuts anderswo gefüllt werden. Ein Beruf muß nicht alle Bedürfnisse erfüllen.

Früher dachte ich, das müßte er doch. Ich suchte nach einer Arbeit, die für mich interessant und aufregend sein sollte; ich wollte auch stolz sein auf das, was ich tat. Außerdem wünschte ich mir ein gutes Gehalt bei gleichzeitiger Aussicht auf Erhöhungen, wenn ich mehr Geld brauchen sollte. Dazu nette Kollegen und einen angenehmen Arbeitsplatz mit der Möglichkeit zu reisen. Ich brauche wohl nicht zu betonen, daß ich den perfekten Job nie fand. Es gab aber immerhin eine Doughnut-Lösung. Entschied ich mich für den „Portfolioansatz“ im Leben, sah ich also mein Leben als eine Ansammlung verschiedener Gruppen und Aktivitäten, von vielen kleinen Arbeitshäppchen, eben wie ein Aktienportfolio, konnte ich verschiedene Vorteile aus den verschiedenen Teilen meiner Arbeit genießen. Ein Teil dieses Portfolios konnte so der „Kern“ sein und mir die Notwendigkeiten des Lebens bieten, dieser Teil konnte aber durch jenen Teil der Arbeit ausgeglichen werden, den ich nur aus Interesse oder aus einem bestimmten Grund tat, weil er mir persönlich zugute kam oder einfach weil er faszinierend war oder Spaß machte.

Ich fand, es sei einfacher, Geld zu verdienen, wenn das Einkommen das einzige Interesse an der Sache war, als wenn man versuchte, Geldverdienen mit all den anderen Wünschen zu kombinieren. Ebenso war es einfacher, eine Arbeit zu finden, die ansprechend und interessant war, wenn man sich weniger um das Gehalt kümmerte. Das bedeutete für mich jedoch, daß ich ein Angebot eines 70-Stunden-Jobs ablehnen mußte, der mir für nichts anderes Zeit gelassen hätte, und daß ich ein Paket verschiedener Beschäftigungen und Berufe schnüren mußte, also ein Arbeitsportefeuille. Heute hat mein Leben die Gestalt eines Doughnuts. Ich kann sogar die Anzahl

an Tagen angeben, die ich bereit bin, in Kernaktivitäten zu investieren, und sehen, wieviel Zeit mir dann noch für meinen persönlichen Freiraum bleibt. Je älter ich werde, desto mehr schrumpft der Kern, was mich vor das interessante, aber schwierige Problem stellt, wie ich den Freiraum rund um den Kern am besten füllen soll, um meiner Verantwortung im Leben gerecht zu werden.

Es sollte zunehmend leichter werden, ein Portfolio verschiedener Arten von Arbeit in ein und derselben Organisation zusammenzustellen, indem man eine Reihe ihrer verschiedenen Doughnuts kombiniert. Gewiefte Organisationen erkennen die Vorteile dieser internen Portfolios. Verschiedene Aufgaben und verschiedene Gruppen fördern unterschiedliche Talente in den einzelnen Mitarbeitern zutage; sie konfrontieren sie mit verschiedenen Erfahrungen. Manche Firmen ermutigen heute ihre Mitarbeiter aktiv, freiwillige soziale Aktivitäten für die Gemeinschaft zu übernehmen, und stellen ihnen nötigenfalls sogar ihre Arbeitszeit zur Verfügung. Andere Organisationen sind über jeden leitenden Mitarbeiter froh, der sich als Funktionär in öffentlichen Körperschaften, als Lehrer am örtlichen College, in einem gemeinnützigen Verein oder einem politischen Amt betätigt. Diese Organisationen halten solche Aktivitäten für eine hervorragende Art der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Und es ist eine Möglichkeit, mit dem Segen der Firma ein Arbeitsportfolio zusammenzustellen.

Heutzutage gibt es in den Job-Doughnuts kleinere und weniger Kernbereiche, und zwar in allen Sektoren und auf allen Ebenen der Berufswelt. Wenn wir auf jemanden warten wollten, der uns sagt, was wir zu tun haben, dann müßten wir wohl lange warten. Wenn wir auf der Suche nach einem Standardweg durchs Leben sind, einem wirklich sicheren Weg, der uns garantiert bis zum Ende führt, werden wir enttäuscht. Wir selbst müssen den uns verbleibenden Freiraum füllen.

Gesellschaften, in denen die Kernbereiche zu sehr betont werden, können überreglementiert sein. Platos Ansicht der gerechten Gesellschaft sah noch einen Platz für jeden und jeden an seinem Platz vor, aber diese Ansicht implizierte, daß die Rolle im Leben vorbestimmt war, reiner Kern und nur sehr wenig Freiraum für Individualität. Diese Theorie geisterte offensichtlich durch Großbritannien, als ich begann, in diesem Land zu arbeiten, obwohl hier der Kernbereich eher sozial denn formal determiniert war. Es gab strenge Normen bezüglich Kleidung und Verhalten. „Tragen Sie sonntags Braun“, wurde ich belehrt, „und rufen Sie niemals irgend jemanden nach zehn Uhr abends an.“ Ich beneide meine Kinder und ihre Freunde um ihre

Freiheit, weil sie keine dieser Konventionen beachten müssen, allerdings leiden sie häufig unter zu viel Freiraum. Es stehen ihnen zu viele Karriere-möglichkeiten offen, zu viele verschiedene Lebensstile zur Auswahl. Es ist keineswegs länger Pflicht zu heiraten, wenn man sich Kinder wünscht, und noch viel weniger, wenn man mit seinem Partner zusammenleben möchte. Unsere Jugend kann kaum erkennen, was der Kern des Lebens eigentlich ist, abgesehen vom Verdienen des Allernötigsten, und sogar das wird, wenn es nicht anders geht, vom Staat bereitgestellt.

Sie haben jede Freiheit, ihre eigenen Doughnuts zu entwerfen. Es wäre klug, wenn sie für sich einen Kern definieren und sich Grenzen stecken könnten, so daß sie eine Grundlage für das Leben haben, das sie führen möchten. Vielleicht werden sie einige Bereiche nicht anrühren, einige Dinge doch nicht tun, einige Benimmregeln beibehalten. Eine Gesellschaft, die wohl die Rechte betont, Verpflichtungen aber vernachlässigt, läßt ihren Bürgern vielleicht zu viel Freiraum. Das Problem der Arbeitslosen ist nicht so sehr das Hungern, sondern der fehlende Kern in ihrem Leben. Es ist ebenso schwierig, mit leeren Doughnuts zu leben wie mit Doughnuts, die nur aus einem Kern bestehen.

Doughnut-Organisationen

Die Arbeit selbst wird heute nicht mehr organisiert wie früher. Heute stellt man eine Organisation nicht mehr als Pyramide von Kästchen dar. Man sagt, British Steel hätte früher ein Organigramm gehabt, das im ausgebreiteten Zustand einen Raum bedeckt hätte. Heute haben diese Schaubilder Kreise, und die Abgrenzungen sind nicht mehr so genau auszumachen. Es ist nicht einmal ganz klar, wo die Organisation beginnt und wo sie endet, weil Kunden, Lieferanten und Schwestergesellschaften zu einer sich ständig verändernden „vernetzten Organisation“ zusammengefaßt sind. Heute bedeutet der Begriff Beruf nicht mehr unbedingt einen „Job“ und einen Arbeitgeber. In dem Maße, in dem sich die Organisationen immer schneller wandeln, werden immer mehr von uns auf eigene Rechnung, häufig auch auf sich allein gestellt, arbeiten.

Die neue Form der Arbeit wird sich um ein Zentrum aus kleinen Organisationen gruppieren, zumeist im Dienstleistungssektor, mit einem kleinen Kern von Schlüsselpersonen und einer Ansammlung von Zuarbeitern oder

Portfoliolenen rund um den Kern. David Birch, ein Wirtschaftswissenschaftler bei der Forschungsorganisation Cognetics, führte eine Studie über den Arbeitsmarkt in den USA zwischen 1987 und 1991 durch. Er stellte fest, daß die großen Firmen während dieser Zeit netto 2,4 Millionen Arbeitnehmer abbauten, während Firmen mit weniger als 20 Mitarbeitern zusätzliche 4,4 Millionen und etwas größere Firmen weitere 1,4 Millionen Jobs schufen. Diese Jobs allerdings waren nicht mehr reine Frittenjobs. Software, Telekommunikation, Umweltechnik, Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen sowie spezialisierte Bildungsangebote fallen zunehmend in den Bereich der winzigen partnerschaftlichen Strukturen. Sie alle eignen sich ausgezeichnet für Portfolioarbeiter, weil diese viel billiger sind, wenn die Firma sie nicht rundum versorgen muß. So paßt sich die Arbeit immer stärker dem Doughnut-Muster an.

Wir können das Doughnut-Muster am deutlichsten sehen, wenn wir die Organisationen neuen Stils betrachten. Die Formel $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$, auf die alle Organisationen in diesem Wettbewerbszeitalter hinarbeiten müssen, bedeutet, daß jede Organisation in dieser Zeit über einen kleineren Kern und diverse Partnerschaften im Umfeld verfügt. Einige dieser Partner sind die traditionellen Lieferanten, einige freiberufliche Mitarbeiter, einige Zeit- und Teilzeitarbeiter und wieder andere sind die diversen Schwesterfirmen oder Partner in Joint-ventures.

In einem Versuch, die Kosten zu senken, führt die britische Regierung für viele ihrer traditionellen Kernaktivitäten „Markttests“ durch. Funktionen, die traditionellerweise der Kernbereich des öffentlichen Dienstes innehatte, müssen nun hinsichtlich Kosten und Leistung mit Konkurrenten von außen verglichen werden. Fällt der Vergleich ungünstig aus, kommt die betreffende Aktivität in den Freiraum des Doughnuts. Die Einnahme der Sozialversicherungsbeiträge, einer Form der Lohnsteuer, die beinahe 40 Milliarden Pfund jährlich einbringt, ist eine der Aktivitäten, die für einen solchen „Markttest“ in Frage kommt. Es gibt jedoch auch Anlaß zur Sorge, daß es zu riskant wäre, eine so lebenswichtige Quelle des Volkseinkommens zu privatisieren. Es werden Stimmen laut, die Sozialversicherung doch lieber zum Kern zu erklären, der für Markttests nicht zur Verfügung steht. Das Innenministerium überlegt, so gegensätzliche Aktivitäten wie den Criminal Injuries Compensation Board, die Zollkontrolle an Häfen und Flughäfen und sogar die Forschungs- und Planungsabteilung Ausschreibungen zu unterwerfen. Die harte BBC-Politik der „Produzentenwähl“, nach der sich alle Entscheidungen auf dem Markt bewähren müssen, bedeutet, daß über das Gleichgewicht der Gesellschaft im Sinne des Doughnuts jedesmal durch

einzelne Produzenten auf der Entscheidungsgrundlage kurzfristiger Kosten bestimmt wird. Viele befürchten, dieses Verfahren sei nicht unbedingt die beste Möglichkeit, zu einem langfristigen strategischen Gleichgewicht zu gelangen, also zum optimalen BBC-Doughnut.

Firmen weisen ihren Materiallieferanten sozusagen routinemäßig einen Platz im Freiraum ihres Unternehmens-Doughnuts zu. Die vertikal integrierte Organisation, also eine Organisation, die die Gesamtheit ihrer Doughnuts besitzen und selbst steuern möchte, gehört der Vergangenheit an. Einige allerdings lagern auch wesentliche Dienstleistungsfunktionen aus. Nach Meinung von Eastman Kodak etwa ist auch die Auslagerung des gesamten Informationssystems eine sinnvolle Maßnahme. Andere übertragen die Formulierung ihrer Strategie ihren Beratern. Es gibt keine Grenzen für das Füllen des Freiraums des Doughnuts. Wesentlich ist die Ausgewogenheit. Der öffentliche Dienst Großbritanniens ist über die Auswirkungen auf die Arbeitsmoral besorgt, sollten zu viele Schlüsselemente seiner Arbeit nach außen vergeben werden. Kurzfristige Einsparungen können zu langfristigen Schäden führen, wenn ein demoralisierter öffentlicher Dienst in der Folge keine neuen Arbeitskräfte mehr einstellt. Es gibt keine allgemeingültige richtige Antwort. Bestehen bleibt die Frage der Ausgewogenheit.

Man kann Besorgnis darüber äußern, daß die neuen Partner schließlich Teil des Kerns werden, wenn sie zu sehr eingebunden werden. Die Flexibilität, die ja der entscheidende Punkt der Doughnut-Struktur ist, verschwindet, wenn der Lieferant mit dem Großteil seiner Geschäftstätigkeit von einem einzigen Kunden oder die Firma von einem einzigen Lieferanten abhängig ist. Wie die Erfahrung lehrt, sollten Verträge flexibel abgefaßt sein, und höchstens ein Drittel der Gesamtkapazität oder Nachfrage sollte an einen einzigen Partner gebunden sein.

Ricardo Semler, Präsident der brasilianischen Firma Semco, entwirft seine gesamte Firma ganz bewußt als Doughnut, oder wie er es nennen würde, als Doppelkreis, wobei sich eine Gruppe von Beratern im Zentrum und alle anderen Mitarbeiter, die Partner und Teilhaber, wie er sie bezeichnet, im äußeren Kreis befinden. Sie werden schließlich von Koordinatoren in kleineren Doughnuts – oder Kreisen – zusammengehalten. Das Management von Doughnuts ist die neue unternehmerische Herausforderung. Eine Herausforderung, weil einen Doughnut und seine verschiedenen Zonen nicht mehr eine Person managt. Es ist gar nicht einfach, die Freiräume anderer Menschen zu managen. Hier handelt es sich nicht mehr um Manager und Gemanagte, sondern um den Architekten der Doughnuts

und diejenigen, die sie ausfüllen. Eine ganz anders geartete Beziehung, die sich eher auf Vertrauen und gegenseitigen Respekt als auf Kontrolle gründet.

Überall werden heute Organisationen „neu entworfen“ oder einem „Re-engineering“ unterzogen. Dabei werden die Funktionen und alten Arbeitsmethoden aufgesplittert oder, besser gesagt, in tausend Stücke gesprengt, und die Mitarbeiter, die Ausrüstung und die Systeme werden neu und rund um eine bestimmte Aufgabe gruppiert. Man schafft so Arbeits-Doughnuts, Gruppen mit umfassender Verantwortung für die vollständige Erledigung der Aufgabe, mit genauen Vorschriften und Pflichten – dem Kern – und einem großen Entscheidungsfreiraum für Arbeiten nach eigenem Ermessen. Die Ergebnisse sind häufig verblüffend. Das berühmteste Beispiel ist die Kreditorenabteilung bei Ford, wo man sehr stolz darauf war, die Belegschaft um 20 Prozent auf 400 gekürzt zu haben, bis man herausfand, daß bei Mazda dieselbe Arbeit von fünf Personen erledigt wurde. Ford dachte noch einmal über die Sache nach und kam schließlich auf 100 Mitarbeiter, wodurch die Formel $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$ immerhin um das Doppelte übertroffen wurde. Den Terminus „Business Reengineering“ hat sich eine Beratungsfirma patentieren lassen, aber das zugrundeliegende Konzept ist ebenso alt wie der Doughnut.

Eine Doughnut-Organisation ist auch physisch gesehen wie ein Doughnut. Es gibt keine turmhohen Zentralen mehr. Sie sind kleiner, eher clubähnlich, mit weit verstreuten ausgelagerten Einheiten oder Satellitenbüros. Frank Becker, der ein amerikanisches Projekt, das sogenannte „Workscape 21“ an der Cornell Universität leitet, glaubt, daß zunehmend mehr Arbeitskräfte ihre Arbeitszeit zwischen einem zentralen Büro, einem computerunterstützten Büro zu Hause und einem Satellitenbüro in einem Industriepark an der Stadtperipherie aufteilen werden. Das zentrale Büro wird im Sinne des Doughnuts strukturiert und rund um „Gemeinschaftsräume“ angeordnet sein, die immer mehr an Hotellobbies oder Clubs erinnern werden.

Ich traf mich mit einer Gruppe leitender Angestellter eines der landesweit führenden Herstellers von Büromöbeln. Diskussionsgegenstand waren die Büroräumlichkeiten von Führungspersonlichkeiten der Zukunft – die Frage, welche Büromöbeln hier vonnöten wären. Wir beschlossen, zuerst einmal Anita, die Leiterin der Abteilung Personalentwicklung, zu befragen, wie sie denn eine typische Arbeitswoche verbringe, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wie sie ihr Büro benutzt. Es stellte sich heraus, daß Anita im letzten Monat von Hotelzimmern, Flugzeugen und Flughäfen-Lounges aus gearbeitet hatte, auch in den Büros der Tochtergesellschaften hatte sie sich

aufgehalten, außerdem, am Abend und am frühen Morgen, noch zu Hause. In ihrem eigenen Büro hatte sie zwei Freitagnachmittage verbracht, wo sie die weniger wichtige Post, die ihr auf ihren Reisen nicht nachgesendet worden war, bearbeitete und ihren Terminkalender mit der Sekretärin abstimmte. Die einzige Einrichtung, die wirklich wichtig für sie war, war eine Tasche, in der sie ihre elektronischen Utensilien mit sich führen konnte. Für sie war das Büro ein Club, in dem sie nur selten anzutreffen war.

Doughnut-Denken

Das Jahr 1993 war für mich das Jahr der Begräbnisse. Ich mußte den Trauerreden für zahlreiche alte Freunde und Verwandte zuhören. In Trauerreden werden immer diverse Fakten und außergewöhnliche Ereignisse des nun beendeten Lebens erzählt, aber es folgt schließlich auch der wichtige und interessanteste Teil, eine Beschreibung der Person, wie sie sich für jene darstellte, die sie kannten und liebten. Wenn wir sterben – das kam mir immer wieder zu Bewußtsein –, müssen unsere Doughnuts schließlich vollkommen sein. Unser reales „Selbst“ liegt ironischerweise nicht im Kern, sondern im Ganzen, wenn wir uns den Kern als die Unabdingbarkeiten des Lebens vorstellen, jenen Lebenslauf, den die meisten von uns in ihrer Jugend ehrgeizig aufbauen. Und dann liegt es an uns, und zwar nur an uns, den Freiraum auszufüllen, bevor wir sterben.

Ich weiß eigentlich in den meisten Fällen nicht genau, was meine Bekannten beruflich tun, weil wir über andere Dinge sprechen, wenn wir einander treffen. Eigenartigerweise glaube ich, daß sie mir sympathischer sind, wenn sie weniger erfolgreich sind, und ihnen geht es mit mir ebenso, weil wir dann mehr Freiraum und Zeit für Freundschaften und gemeinsame Unterhaltung haben. Grob gesagt sind sie und bin wohl auch ich weniger langweilig, wenn wir weniger Erfolg haben. Wir haben dann mehr Freiraum in unseren Doughnuts.

Wir legen zuviel Wert auf den Kern. In unserem Privatleben übertreiben wir häufig die Sachzwänge. Die wenigsten brauchen alles, was sie zu brauchen meinen, oder soviel Sicherheit, wie sie anstreben. Organisationen schaffen sich größere Kernbereiche, als sie benötigen würden, und sie pressen in ihre internen Doughnuts ebenfalls größere Kernbereiche hinein als notwendig. Überall zwingen Schulen den Schülern Stundenpläne auf und füllen jede

Stunde des Tages mit Pflichten. In einer Welt, die voll von Regeln und Pflichten erscheint, wird Verantwortungsbewußtsein nicht gedankt. Sogar die Rechte und Pflichten selbst werden abgewertet, weil wir instinktiv den Gedanken zurückweisen, daß uns derart viel vorgeschrieben werden kann. Niemand wünscht sich einen leeren Doughnut, ohne Verpflichtungen und Engagement. Aber wenn der Kernbereich zu groß wird, bewirkt dies ein Gefühl der Ohnmacht.

Wir betrachten es als Paradoxie, daß Menschen um ihre Rechte kämpfen, aber ihre Verantwortung ignorieren, daß viele Demokratie wünschen, aber von anderen erwarten, daß sie alle Probleme für sie aus dem Weg räumen, daß sie sich beklagen, wenn andere die Initiative ergreifen, selbst aber zu keinerlei Initiative bereit sind. Wir finden es seltsam, daß so wenig Zeit bleibt, die Früchte der Arbeit zu genießen, stellen aber später fest, daß wir gar nicht in der Lage sind, diese Früchte zu genießen, wenn wir schließlich die Zeit dazu haben. Wir sind an soviel Freiraum in unserem Leben einfach nicht gewöhnt. Wir wurden mit Pflichten so überladen, daß wir die Freuden der Verantwortung nie kennenlernen konnten und gar nicht wissen, wie schön es ist, etwas aktiv zu verändern oder zu bewirken.

Durch die Überbetonung der Pflichten und Regeln im Kernbereich wecken die Organisationen unwillkürlich Mißtrauen. Ausgaben nach freiem Ermessen bis zu einer Höhe von zehn Pfund lassen kaum auf Vertrauen in das Urteilsvermögen oder die Integrität des betreffenden Mitarbeiters schließen. Besessen von der Notwendigkeit der Kontrolle schaffen Organisationen selbsterfüllende Prophezeiungen, wenn die Mitarbeiter schließlich feststellen, daß die einzige Möglichkeit zur Unabhängigkeit im Brechen von Regeln besteht. Meine Kinder haben zu rauchen begonnen, weil das Nichtrauchen in ihrer Schule eine streng überwachte Regel war. Die Regel wurde mit zahlreichen Unterrichtsstunden untermauert, in denen auf die Gefahren des Nikotins hingewiesen wurde, aber implizit wurde hier ausgedrückt: „Wir glauben ohnehin nicht, daß du diese Warnungen beachten wirst, deshalb machen wir Nichtrauchen zur einer zentralen Pflicht.“ Da man ihnen die Selbstverantwortlichkeit so offensichtlich vorenthielt, war in den Augen der Schüler das Brechen der Regel legitim. Rauchen wurde zum Symbol für die freie Entscheidung, für einen ganz privaten Freiraum.

Wenn wir den Menschen keinen Freiraum einräumen, können wir auch kein verantwortungsbewußtes Verhalten erwarten. Selbstverständlich gibt es dabei auch Gefahren. Nicht alle werden mit demselben Maß an Freiraum und Verantwortung fertig. Doughnuts müssen sich an die Möglichkeiten

des einzelnen oder der Gruppe anpassen. Als Eltern geben wir unseren Kindern immer mehr Freiraum, wenn sie heranwachsen, aber immer noch mit Grenzen. Allerdings sind die Gefahren der Unterlassung – die Fehler des Typs 2, den Freiraum einzuschränken – viel größer. Zu viel Freiraum kann zu Fehlern oder Unglücksfällen führen. Zu wenig Freiraum hingegen kann ein ganzes Leben wesentlicher Möglichkeiten berauben. Und wir sind einfach nicht zu einem Dasein als leere Regenmäntel bestimmt.

5

Der chinesische Vertrag

Ich erinnere mich an meine erste Erfahrung mit dem „chinesischen Vertrag“. Ich war als Manager einer Ölgesellschaft im Süden Malaysias stationiert und dort unter anderem für das Aushandeln von Agenturverträgen mit unseren chinesischen Händlern zuständig. Ich war damals jung, enthusiastisch und – so glaube ich heute – naiv. Nach dem Abschluß derartiger Verhandlungen schüttelten der Händler und ich uns die Hände, tranken die rituelle Tasse Tee und waren, wie ich meinte, die besten Freunde. Ich zog den offiziellen Firmenvertretungsvertrag aus der Tasche und begann vor der Unterzeichnung, die jeweiligen Zahlen einzusetzen. „Warum tun Sie das?“ fragte mich mein Gegenüber, offensichtlich beunruhigt. „Wenn Sie glauben, daß ich das unterschreibe, irren Sie sich.“ „Aber ich trage doch nur die Zahlen ein, die wir gerade vereinbart haben.“ „Wenn wir uns schon geeinigt haben, warum wollen Sie dann ein offizielles Dokument? Ich habe den Verdacht, daß Sie mehr aus diesem Vertrag herausholen als ich und daß Sie sich anschließend auf das Gesetz berufen werden, um Ihre Vertragsbedingungen durchzusetzen. In meiner Kultur“, fuhr er fort, „wirkt ein guter Vertrag von selbst, weil beide Parteien lächelnd auseinandergehen und sich freuen, daß beide lächeln. Wenn einer lächelt und einer grollt, kann der Vertrag nicht halten, ob Rechtsanwälte eingesetzt werden oder nicht.“

Ich glaube, ich konnte ihn überzeugen, daß es sich nur um eine Art Firmenritual handelte, das ohnehin keine Bedeutung hatte, aber dieser Zwischenfall stimmte mich doch nachdenklich. Ich bin in einem Kulturkreis aufgewachsen, in dem man ein gutes Verhandlungsergebnis daran erkennt, daß wir selbst lächelnd davonkommen, aber unser Lächeln verbergen, damit der Vertragspartner nicht den Eindruck gewinnen soll, wir hätten ihm gegenüber einen Vorteil herausgeschlagen. Verhandlungen werden geführt, um zu Lasten des Partners zu gewinnen. Dann muß man natürlich die eigenen Vertragsbedingungen durchsetzen, wozu man das Gesetz oder die Drohung mit dem Gesetz verwendet. Damals in Malaysia war ich auf eine Kultur gestoßen, in der man durch Verhandlungen den besten Weg für die Zukunft beider Parteien suchte. Kein Wunder, daß wir in unserer Kultur so viele Rechtsanwälte brauchen.

Wie ich später feststellte, verkörpert der chinesische Vertrag ein Prinzip, das weit über den Abschluß dauerhafter kaufmännischer Verträge hinausgeht. Hier geht es um die Bedeutung des Kompromisses als Voraussetzung für den Erfolg. Beide Seiten müssen einlenken, damit beide gewinnen können. Hier geht es um die Notwendigkeit von Vertrauen und Glauben an die Zukunft. In einem weiteren Sinn geht es auch um Opfer, den Willen, auf ein gegenwärtiges Gut zu verzichten, um ein zukünftiges Übel abzuwenden, oder, positiver ausgedrückt, es geht um eine Investition – die Ausgabe heute tätigen, um morgen zu gewinnen.

Wir haben gar keine Chance, mit Paradoxien richtig umzugehen, wenn wir nicht bereit sind, etwas aufzugeben, wenn wir nicht gewillt sind, auf die Zukunft zu setzen, und wenn wir nicht in der Lage sind, in bezug auf Menschen Risiken einzugehen. Das sind die Wege, die uns durch Paradoxien führen, wenn wir es nur wollen. Wenn wir immer nur unseren eigenen kurzfristigen Vorteil im Auge haben und immer Sieger sein wollen, so perpetuieren wir dadurch nur Feindseligkeiten, zerstören Allianzen und Partnerschaften, untergraben den Fortschritt und züchten so eine ganze Schar von Rechtsanwälten und eine riesige Durchsetzungsbürokratie.

Der chinesische Vertrag, wie ich zu meinem Bedauern feststellen mußte, erfordert ein weitgehendes Überdenken unserer kulturbedingten Gewohnheiten, sogar in China selbst, wo man es vielleicht nicht schätzt, daß ich die chinesischen Handelsgewohnheiten zu einem Lebensprinzip erhebe. Dem Verfolgen des Eigeninteresses muß, wie uns die beiden Bücher von Adam Smith in Erinnerung rufen, „Mitgefühl“ gegenüberstehen, also ein brüderliches Gefühl für Mitmenschen, das seiner Meinung nach die wahre Grundlage moralischen Verhaltens darstellt. Erst wenn wir uns von diesem „Mitgefühl“ oder auch von Mitleid bewegen lassen, werden wir bereit sein, in bezug auf unsere Mitmenschen auch Risiken einzugehen, werden wir ihnen über jede Kontrollmöglichkeit hinaus vertrauen oder sogar das Bedürfnis verspüren, das Leben von Menschen zu verbessern, denen wir nie begegnet sind. Arthur Okun drückt es so aus: „Zur unsichtbaren Hand muß sich ein unsichtbarer Handschlag gesellen.“ Einseitiges Eigeninteresse kann nur in eine Art Wilden Westen münden, in dem ein Sieg jene auslöscht, von denen unser eigenes Überleben letztlich abhängt. Das wäre die ultimative Paradoxie, die alle anderen Paradoxien auslöscht. Die „Tragödie der gemeinsamen Weide“, wie sie bezeichnet wurde, bestand darin, daß die einzelnen Farmer ihre kurzfristige Nutzung des gemeinsamen Landes maximierten und bald feststellen mußten, daß das Land, sobald alle dasselbe taten, so zerstört wurde, daß es keine einzige Herde mehr trug.

Es gibt immer noch einige, die meinen, „Mitgefühl“ sei eine zu geringe Kraft, die doch immer das Eigeninteresse im Auge habe. Die Erfahrung spricht jedoch dagegen. Jean Piaget beobachtete kleine Kinder beim Spiel und stellte einen angeborenen Sinn für Fairneß fest, besonders bei den älteren Kindern, die bereits über einen längeren Zeithorizont verfügten. „Das freut sie doch“, oder „ich kann ihn nicht heulen sehen“, waren die häufigsten Erklärungen für großzügiges Verhalten, und Großzügigkeit kam häufiger vor als das Gegenteil. Die Chinesen werden darüber erleichtert sein. Ihre Einkindfamilie führt dazu, daß alle Kinder ihre Jugend ohne Geschwister verbringen. Die Chinesen haben deshalb in der Grundschule einen Unterricht im „Teilen“ eingeführt – um den Kindern die Grundsätze des chinesischen Vertrages näherzubringen. Auch den Erwachsenen geht diese Angewohnheit nicht generell verloren. Die meisten erhöhen nicht gleich den Kerzenpreis, nur weil das Elektrizitätswerk streikt, und sie verteuern auch nicht beim ersten Schneesturm die Schneeschaufeln. Unter den Menschen gibt es Mitgefühl ebenso wie Gier und Grausamkeit.

Die Moral im Kompromiß

Der Ausdruck „Moral im Kompromiß“ klingt widersprüchlich. Kompromisse sind zumeist ein Zeichen der Schwäche oder ein Eingeständnis der Niederlage. Starke Männer schließen keine Kompromisse, sagt man, und in prinzipiellen Dingen ist man nicht kompromißbereit. Ich wende ein, daß starke Männer ganz im Gegenteil wissen, wann ein Kompromiß vonnöten ist, und daß Prinzipien auch in Frage gestellt werden, wenn dies zugunsten eines wichtigeren Prinzips geschieht. Ich sagte „starke Männer“, weil ich sicher bin, daß starke Frauen den Wert des Kompromisses im Interesse des Fortschritts immer schon kannten.

Ein Großteil unseres heutigen Dilemmas liegt nicht in der klaren Entscheidung zwischen richtig und falsch, wo ein Kompromiß tatsächlich nichts als Schwäche wäre, sondern in den viel komplizierteren Konflikten zwischen richtig und richtig. Ich möchte mehr Zeit für meine Arbeit *und* für meine Familie haben; wir möchten soziale Wesen sein *und* einen ordentlichen Gewinn einfahren; wir möchten unseren Untergebenen trauen, *aber* wir müssen wissen, was sie tun. Bisweilen treten Konflikte zwischen verschiedenen Parteien auf. Ohne Kompromiß von beiden Seiten gelingt kein Durchbruch. Festfahren durch die Weigerung, Konzessionen zu machen, stagniert eine Situation. Der Fortschritt wird dem Stolz geopfert.

Ich hörte einmal Lord Owen, damals noch Dr. David Owen, zu. In den 70er Jahren hatte er gerade seine Amtszeit als Außenminister in der britischen Labour-Regierung beendet und war noch nicht Parteiführer der Sozialdemokraten. Vor einer Gruppe von Bischöfen sprach er über ein Thema seiner Wahl – den moralischen Aspekt des Kompromisses. Er erzählte, daß er eines Tages im August, als er allein im Außenministerium saß, weil die meisten Beamten auf Urlaub waren, aufgefordert wurde, dem Schah von Persien, dessen Herrschaft bereits zerbröckelte, militärisches Gerät gegen Aufstände und Bürgerkrieg zu liefern. Der Schah, sagte er, und sein Regime waren ihm zutiefst zuwider. Sie verletzen alle Prinzipien der Demokratie und der sozialen Gerechtigkeit, an die er und seine Partei glaubten. Als er jedoch die Alternativen abwog und niemand ihm in dieser Situation mit seinem Rat zu Hilfe kam, gelangte er zu dem Schluß, daß seine Einwilligung der einzigen Alternative, der Eröffnung des Feuers durch die Armee des Schahs mit zahlreichen Toten unter der Bevölkerung, doch noch vorzuziehen sei. Er unterstützte ein Regime, das er verabscheute, weil die Alternative noch schlimmer war. Hier wurde ein Prinzip einem höheren Prinzip geopfert.

„Wenn Sie zu rasch auf Ihrer Position beharren“, sagte er den Bischöfen, „haben Sie vielleicht das angenehme Gefühl, im Recht zu sein, aber Sie können ebensogut das größere Übel gewählt haben, indem Sie jede Veränderung in Richtung der letztlich richtigen Position verhindert haben.“ Ironischerweise war es einige Jahre danach gerade David Owens allzu rigide Position, welche den Rücktritt der von ihm geleiteten Partei beschleunigte. Wieder Jahre danach sah man ihn bei Verhandlungen, bei denen er Serben, Bosnier und Kroaten zu einem Kompromiß bewegen wollte, um einen möglichen Friedensprozeß im früheren Jugoslawien nicht stagnieren zu lassen.

Peter und Pam Richards pflanzen Obst und Gemüse auf ihrer Farm auf den Kanalinseln. Die Konkurrenzsituation auf dem Markt ist hart und das Leben auch, sagen sie. Sie sind auch eingetragene Mitglieder der ökologischen Bewegung „Friends of the Earth“ und begeisterte Umweltschützer. „Aber“, sagt Peter, „würden wir die Frühkartoffeln nicht mit Polyethylen abdecken, wären sie in zwei Wochen kaputt.“ „Wir müssen lernen, ein Gleichgewicht zwischen unserem Idealismus und dem notwendigen Pragmatismus zu finden“, meint Pam, „also Kompromisse schließen.“ Und sie fügt hinzu: „Das gehört wohl zum Erwachsenwerden.“

Allerdings liegt in der absoluten Sicherheit eine verführerische Kraft. Man zweifelt nie, sieht gar keine Veranlassung, Kompromisse zu schließen. Aber

auch Menschen ohne Prinzipien haben in Wirklichkeit ihre Prinzipien. Ihr vorrangiges Prinzip lautet entweder Selbstsucht, das Wohl einer Firma oder der Nation, wie sie es sehen, oder vielleicht sogar „der Wille Gottes“. Und über diese Prinzipien sind sie zu keinen Kompromissen bereit. Man kommt mit ihnen nicht voran, außer auf dem von ihnen gewählten Weg mit ihren Methoden. Für sie bedeutet Kompromiß ein faules Wort, gleichbedeutend mit Kapitulation. Ihre Sicherheit verleiht ihnen Kraft, aber um welchen Preis! In ihrem Bereich haben andere nicht Platz, es sei denn Konvertiten. Solche Menschen sehen nie die Notwendigkeit einer zweiten Kurve, und irgendwann flauen ihre Kurven ab. Überzeugung und Selbstbewußtsein einer guten Führungspersönlichkeit müssen durch einen Geist des Kompromisses gemildert werden, sollen sich nicht alle anderen ausgeschlossen fühlen. Margaret Thatcher gehörte zu jenen, die Kompromisse prinzipiell ablehnten. Ihre Gewißheit gab ihr Kraft, und sie wurde sehr bewundert, sogar von denen, die mißbilligten, was sie damit bewegte. Aber schließlich wurde sie gerade durch ihre Weigerung, Kompromisse zu schließen, zu Fall gebracht. Kompromisse sind für die Demokratie wesentlich. Sie sind ebenfalls wesentlich für Führungspersönlichkeiten, die sich freiwillige und fähige Gefolgsleute, keine Speichellecker wünschen.

Andererseits kann durch übertriebene Kompromißbereitschaft zuviel verlorengelangen. Sie kann als Schwäche anstatt als Suche nach Konsens aufgefaßt werden. Ein falscher Kompromiß kann einen Erfolg verhindern, anstatt ihn zu fördern. Wie viele andere Menschen auch, kann ich Konflikte nicht ausstehen. Um Konfrontationen schlage ich einen weiten Bogen. Ich würde alles tun, um derart unangenehme Situationen zu vermeiden. So habe ich, um dem unausweichlichen Konflikt zu entgehen, darauf verzichtet, Mitarbeiter zu entlassen, die durch ihre Inkompetenz der Organisation bekanntermaßen schaden. Ich war versucht, einem streitsüchtigen Nachbarn nachzugeben, nur um mich auf keine Konfrontation mit ihm einlassen zu müssen. Das sind faule Kompromisse, Kompromisse aus dem falschen Grund. Ich opferte die Wahrheit für ein ruhiges Leben, tauschte ein höherwertiges Prinzip gegen ein geringes. Und dabei sollte es genau umgekehrt sein, und das wußte ich immer.

In der ersten Stunde eines Managementseminars fanden die Teilnehmer an ihren Plätzen eine englische Übersetzung von Sophokles' griechischer Tragödie *Antigone* vor. Es sollte ihre erste Hausaufgabe sein, und man wollte in der darauffolgenden Woche darüber diskutieren. Zuerst dachten die verwirrten Teilnehmer, man habe ihren Kurs mit irgendeinem Kunst- und Literaturprogramm verwechselt, aber als sie in der Gruppe über das

Werk zu sprechen begannen, wurde ihnen der Sinn plötzlich klar. Antigones Bruder war von ihrem Onkel Kreon in einer Schlacht um Theben besiegt und getötet worden. Man ließ ihn vor den Stadtmauern liegen, wo die Geier sein Fleisch zerrissen. Antigones religiöse Gefühle verlangten, daß ihr Bruder begraben würde, damit er nicht auf ewig von den Furien verfolgt werde. Kreon untersagte ihr das Begräbnis bei Todesandrogung. Gehorchen Sie der Obrigkeit, oder folgen Sie Ihrer Überzeugung, komme, was da wolle? Oder finden Sie einen Kompromiß? Das war ja das Dilemma der Besiegten durch die gesamte Geschichte hindurch. Und diese Art von Konflikten ist auch im Geschäftsleben und sogar in der Familie nicht unbekannt. Antigone gehorchte ihren Prinzipien und starb für sie. Es *gibt* Prinzipien, die es wert sind, für sie zu sterben. Die Frage ist, wie Antigones Fall lag. Weil diese Frage auch heute noch ein Thema ist, wird diese Tragödie auch noch nach 2 500 Jahren aufgeführt.

Nur wenn ein Kompromiß zugunsten eines höherwertigen Zwecks oder Prinzips eingegangen wird, darf ein Prinzip geopfert werden. Ebenso wie Konflikte verabscheue ich Krieg und Gewalt. Aber es gibt eben leider Rüpel, und es gibt rüpelhafte Staaten, die nur das Recht des Stärkeren akzeptieren und das jederzeit auch zeigen. Ich bin daher dafür, begrenzte Kriege zu führen und Gewalt für die Zwecke des Friedens und der Ordnung begrenzt einzusetzen, wenn alles andere fehlschlägt. Ich kämpfe sogar gegen mich selbst, wenn nur die Sache gerecht ist. Würde ich zu rigide meine Prinzipien verfolgen, hieße das, allen Rüpeln und Kriminellen einen Freibrief zu geben. Das höherwertige Prinzip einer gerechten Ordnung legitimiert das Abgehen von einem geringerwertigen Prinzip.

Allerdings geht es bei den meisten Kompromissen des Lebens nicht um Prinzipien, sondern um Interessen. Mangelnde Kompromißbereitschaft in diesem Sinn kann letztlich bedeuten, daß keine Verbündeten bleiben, kein Fortschritt möglich ist. Die Philosophie hinter dem chinesischen Vertrag kann dann viel nützlicher, wenn auch weniger glorreich erscheinen.

Verträge mit der Zukunft

Die Zeit verlangt ebenfalls ihre Kompromisse, weil wir versuchen müssen, die Anforderungen aus Gegenwart und Zukunft in Einklang zu bringen. Kurzfristigkeit ist ein häßliches Wort für ein schwieriges Dilemma. Unter-

nehmen werden dieser Untugend bezichtigt, Regierungen plagen sich damit herum, niemand kann ihr im eigenen Leben entkommen. Wir alle leben in dem Wissen, daß uns gerade die Dinge, wie wir am meisten wünschen, und die am besten für uns sind – Gesundheit, Zuneigung, langes Leben – zwingen, auf kurzfristige Freuden zu verzichten oder Dinge zu tun, die wir lieber lassen würden. Kurzfristigkeit im persönlichen Leben schadet unserer Gesundheit. Mit anderen Worten, wir wissen, daß diese Art eines persönlichen Kompromisses ein Weg ist, mit Paradoxien umzugehen, daß beinahe alles, was Spaß macht, schlecht für uns ist.

Das Dilemma ist – inwieweit sollte man in der Gegenwart Opfer erbringen, um in der Zukunft einen Vorteil zu haben? Jede Investition bedeutet, etwas vom Heute zu nehmen, um das Morgen zu verbessern. Sinnvoll ist eine Investition nur, wenn man an den zukünftigen Vorteil glaubt oder ihn herbeisehnt. Aber ein Kompromiß ist immer eine Investition. Inwieweit sind wir bereit, von unseren schädlichen Gewohnheiten die Umwelt betreffend abzurücken, um unseren Enkeln eine reinere, sicherere Welt zu hinterlassen, eine Welt, die wir vielleicht gar nicht mehr genießen können? Werden wir uns auch dann noch Zurückhaltung auferlegen, wenn andere dazu überhaupt nicht bereit sind? Wird uns die Tragödie der gemeinsamen Weide im weltweiten Maßstab zu schaffen machen, oder werden wir unser kurzfristiges Denken und Verhalten zugunsten eines höherwertigen gemeinsamen Zweckes zurücknehmen und anpassen, um das Leben für Menschen zu verbessern, die wir ohnehin nie kennenlernen werden? Dazu werden wir, wie ich meine, nur bereit sein, wenn wir über unser eigenes Grab hinausblicken, wenn wir akzeptieren können, daß es Dinge gibt, die wichtiger sind als wir selbst, und die länger andauern.

Auf der persönlichen Ebene beobachtet man, wie junge Paare, bei denen beide Partner berufstätig sind, mit diesem Problem der gemeinsamen Sache und des Kompromisses kämpfen, wenn sie vor der Entscheidung stehen, ob und wann sie eine Familie gründen sollen. Die unmittelbar zu erwartenden Opfer sind beträchtlich: Einkommensverluste, gezwungenermaßen eine Änderung des Lebensstils, eine veränderte Beziehung zueinander. Das Bekenntnis der beiden zu einer neuen Zukunft ist wesentlich, müssen sie doch Kompromisse schließen, die bei der Gründung einer neuen Familie nicht ausbleiben. Diese Entscheidung kann jedoch nicht getroffen werden, wenn die Partner alles aus ihrer Gegenwart in die Zukunft hinüberretten wollen. Sie müssen erst einmal verstehen, daß Kompromisse für beinahe jeden Fortschritt wesentlich sind, aber daß man nur dann freiwillig Kompromisse schließt, wenn es ein gemeinsames Anliegen gibt, etwas, das

wichtiger ist als man selbst, und Vertrauen ineinander. Kommen Kompromisse unter jungen Leuten aus der Mode, sinkt auch die Geburtenrate.

In einem Unternehmen bedeutet eine höhere Dividende gleichzeitig geringere Ressourcen für neue Kapitalinvestitionen. Wenn sich die Aktionäre nicht für die Zukunft der Firma interessieren, weil sie ihre Anteile schon morgen verkaufen können, wollen sie in der Bilanz Dividenden sehen, keine einbehaltenen Gewinne. Die Manager des Unternehmens jedoch, deren Zukunft an die des Unternehmens gebunden ist, wollen soviel wie möglich in diese Zukunft investieren. Dabei kann es immer wieder zu Prioritätskonflikten kommen.

Gibt es keine gemeinsame Sache, keine Übereinstimmung über das langfristige Ziel, gewinnt die dringlichere Sache oder die stärkere Partei. Wenn wir glauben, Aktionäre seien wichtiger als Manager, und so scheint es, gewinnen natürlich die Aktionäre. Ein Kompromiß wird erzwungen, er kommt nicht freiwillig zustande – also eher ein britischer als ein chinesischer Vertrag. Nur wenn auch die Aktionäre an die Zukunft des Unternehmens gebunden sind, was in Japan und Deutschland häufiger der Fall ist, sitzen sie mit den Managern in einem Boot und sind eher bereit, auf einige sofortige Profite zugunsten späterer Gewinne zu verzichten. Allerdings nur, solange die gemeinsame Sache sich zu lohnen scheint. Damit Langfristiges vor Kurzfristiges gestellt werden kann, muß das versprochene langfristige Ziel auch erstrebenswert sein. Ohne entsprechende Visionen wird überall nur kurzfristig gedacht, denn dann gibt es keinen Grund, Kompromisse zugunsten einer ohnehin unbekanntem Zukunft zu schließen.

Das Konzept der Aktienbezugsrechte, das in Großbritannien und den USA weit verbreitet ist, stellt einen Versuch von Managern und Aktionären dar, gemeinsame Sache zu machen. Dabei sollen die Entgelte der Manager enger an die langfristigen Erträge der Firmen gebunden werden. Das funktioniert auch, aber nur, weil sie diese Bezugsrechte erst nach mehreren Jahren oder wenn der Aktienpreis den Bezugsrechtspreis übersteigt, ausüben können. Würden alle Aktionäre ebenfalls so behandelt, sähen sie das Schicksal ihres Unternehmens wohl ein wenig anders. So könnte die Ausgewogenheit zwischen Gegenwart und Zukunft wesentlich verbessert werden, wodurch Kompromisse erleichtert würden.

Der dritte Blickwinkel

Wenn wir uns um Beziehungen bemühen, die sich selbst verstärken, also chinesische Verträge, müssen wir eine gemeinsame Sache finden, die auch ein persönliches Opfer beider Parteien zugunsten eines höherwertigen Gutes rechtfertigt. Ohne dieses Interesse an einer gemeinsamen Sache kämpft jeder für sich in seiner Ecke, es entsteht kaum ein Vertrauensverhältnis zwischen dem einzelnen und der Organisation, und der Kompromiß ist die Vergatterung des Schwächeren durch den Stärkeren, ein Zeichen der Niederlage, nicht des Fortschritts. In einer demokratischen Kultur ist es besonders wichtig, ein gemeinsames Ziel zu finden, wenn sie nicht zu einem Kampf zwischen den einzelnen Interessengruppen ausarten soll.

Ein dritter Blickwinkel bedeutet oft, aus zwei gegensätzlichen Positionen gegen einen gemeinsamen Feind zusammenzufinden. Man hofft dann, gemeinsam mehr zu erreichen als allein. Hier scheint der Wert des Kompromisses selbstverständlich. Gemeinsame Feinde müssen jedoch, das ist nun einmal so, zu zeitlich begrenzten Zusammenschlüssen führen, weil der Kompromiß auf der Annahme beruht, daß der Feind zu besiegen ist. Ist er schließlich besiegt, löst sich die Kampfgemeinschaft auf. Wenn der Feind jedoch allen Anstrengungen widersteht, wird der Kompromiß, der geschlossen wurde, um ihn zu besiegen, in Frage gestellt, weil er sich offensichtlich nicht gelohnt hat. Wenn ein Unternehmen sein Ziel ausschließlich darin sieht, größer oder besser als die Konkurrenz zu werden, und hofft, seine Mitarbeiter durch dieses Ziel zu einen, kann es damit nur kurzfristig erfolgreich sein. Wenn sich die britische Regierung das Ziel setzt, Deutschland oder Frankreich zu überflügeln, plant sie jedoch zu langfristig, als daß jemand diese Politik als real betrachten könnte.

Ein gemeinsamer Feind ist selten eine gute Grundlage für dauernde Kompromisse oder längerdauernde Opfer; eine Ausnahme bildet hier nur der tatsächliche Krieg, nicht ein Handelskrieg. Und wir alle müssen hoffen, daß solche Zeiten nie wieder kommen. Allerdings gibt es in vielen Situationen doch einen dritten Blickwinkel, eine Möglichkeit, einen Ausgleich zwischen entgegengesetzten Positionen zu finden, etwas, was auf dem Weg durch die Paradoxien notwendig ist.

1993 war eine der berühmtesten Wandinschriften aller Zeiten 200 Jahre alt. Am 30. Juni 1793 verabschiedet der Club des Cordeliers in Paris eine Resolution, die alle Hausbesitzer aufforderte, auf die Fassaden ihrer Häuser in großen Buchstaben zu schreiben: „Unité, Indivisibilité de la République,

Liberté, Egalité, Fraternité ou la Mort“ (Einigkeit, Unteilbarkeit der Republik, Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit oder Tod). Dies ist das erste dokumentierte Auftauchen der Revolutionsparolen – Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit. Und es ist auch das bekannteste Beispiel des „Dreieinigkeitsdenkens“, des dritten Begriffes, der die beiden ersten vereint. Bekanntermaßen macht Freiheit jede Gleichheit unmöglich und umgekehrt. Diese beiden Qualitäten können nur eine gewisse Harmonie erreichen, wenn sie durch Brüderlichkeit verbunden sind. Achten wir einander, setzen wir unser Streben nach persönlicher Freiheit nicht so rücksichtslos durch, daß dadurch das Recht auf Freiheit unserer Mitbürger beeinträchtigt würde und umgekehrt.

Im Leben besteht fast alles aus Gegensätzlichkeiten: männlich und weiblich, Arbeit und Freizeit, Leben und Tod. Nach britischer Tradition geht man seit langem davon aus, daß der Wettstreit von Gegensätzen das beste Rezept für Fairneß ist. Unser Rechtsverständnis basiert ebenso auf dieser Annahme wie das britische Parlament. Nach Ansicht vieler bedeutet es jedoch weder Fairneß noch in jedem Fall Gerechtigkeit.

Dreiseitiges Denken sucht immer nach Lösungen, die die Gegensätze versöhnen oder erhellen können. Eine dritte Partei könnte sogar die Antwort auf den Wechselrhythmus der britischen Politik darstellen, ein Rhythmus, der andauernd ins Stocken gerät, so daß eine Partei zu lange am Ruder bleibt, als daß Fairneß noch möglich wäre. Ein unabhängiger Assessor in Gerichtsprozessen könnte sich noch als Lösung der Gerichtsaalkämpfe herausstellen, in denen der Sieg der einen oder der anderen Partei nicht unbedingt mit Gerechtigkeit gleichzusetzen ist. Das gemeinsame Menschliche ist das Konzept, das sich im Falle des Geschlechterkonfliktes zwischen Männern und Frauen als sinnvoll erweisen könnte. Wüßten wir besser, was wir uns unter Ewigkeit vorzustellen haben, bräuchten wir Leben und Tod nicht als einander unversöhnlich gegenüberstehende Pole zu betrachten. Lernen könnte ein Bindeglied zwischen Arbeit und Freizeit sein, ein Bereich, in den beides hineinspielt. Die Liebe schlichtet Streit und macht Unterschiede anregend, und Mitgefühl, würde hier Adam Smith einwerfen, macht den Markt moralisch.

Dreiseitiges Denken zwingt uns, ständig nach anderen Ansätzen, eben einem dritten Blickwinkel zu suchen. Dreiseitiges Denken regt uns zu der Überlegung an, ob wir nicht angesichts der trennenden Eigenschaften des Geldes eine demonetariserte Gesellschaft schaffen sollten. Wären mehr der guten oder notwendigen Dinge im Leben gratis für alle zu haben, etwa

Erziehung, Wohnen, Gesundheitspflege, Reisen und Grundnahrungsmittel, gäbe es mehr Gleichheit unter uns. Es wäre nicht mehr so einfach, zwischen Reichen und Armen zu unterscheiden, und man hätte wohl auch weniger Grund, Reichtümer anzuhäufen. Dreiseitiges Denken birgt den verlockenden Gedanken, daß wir den ewigen „Kampf“ zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beenden könnten, indem wir von beiden als „Mitgliedern“ oder „Mitarbeitern“ einer dritten Sache sprächen.

Ich erinnere mich nur zu gut an die Streitgespräche mit meinen Kindern wegen des Telefons. Wir versuchten es mit Telefonguthaben in bestimmter Höhe, mit Zeitbegrenzungen, Telefonsperre und völligem Verbot, um ihrer unersättlichen Lust auf endlose Telefongespräche mit ihren Freundinnen und Freunden einen Riegel vorzuschieben. Wir erreichten jedoch nichts als Ausflüchte, Lügen und Aggression. Mit „dreiseitigem Denken“ wählten wir schließlich einen anderen Weg, wir suchten den dritten Blickwinkel. Ich bezahlte jedem Kind ein eigenes Telefon und die Grundgebühr, ließ aber die Kinder für die Gesprächsgebühren aufkommen. Bezahlten sie nicht, wurde das Telefon von der Postgesellschaft abgeschaltet. Mein Telefon stellte ich ihnen nicht mehr zur Verfügung. Die Kinder betrachteten das als neue Freiheit, aber ich stellte fest, daß von diesem Zeitpunkt an hauptsächlich die Freunde anriefen und zu diesem Zweck, darüber bestand kein Zweifel, die Telefone ihrer Eltern benutzten. Meine stark gesunkenen Telefonkosten entschädigten mich bestens für die zusätzlich anfallenden Grundgebühren, und außerdem hatte ich ab sofort uneingeschränkten Zugang zu meinem Telefon! Das war ein Kompromiß, den wir schließen konnten, ohne überhaupt ein Prinzip zu opfern.

In einer Wohnhausanlage bestand das schwierigste Problem in der Parkplatznot. Es wurde einfach als Grundrecht betrachtet, daß jeder sein Auto und die Autos sämtlicher Besucher unmittelbar vor den Wohnhäusern parken durfte. Andererseits wollte sich niemand die Aussicht von den Autos anderer Leute verderben lassen. Es wurden unzählige Lösungen und architektonische Kunstkniffe versucht, aber niemand war wirklich zufrieden. Mit dreiseitigem Denken fanden wir dann die fairste Lösung, nämlich einen gemeinsamen Parkplatz etwas abseits von den Wohnungen, wobei das Hauptgebiet als autofreie Zone erklärt wurde, die auch gartenarchitektonisch genutzt werden konnte. Ein klein wenig gemeinsam ertragene Unbequemlichkeit war ein geringer Preis für die neue Schönheit und den neuen Frieden. Auch das ein Kompromiß, der zu einem guten Ende geführt wurde, weil wir den dritten Blickwinkel gefunden hatten. Gewieft

handler kennen sich bestens mit dieser Technik aus, die verfahrenere Situationen jeder Art retten kann.

Dieses Buch enthält zahlreiche Beispiele des dreiseitigen Denkens. Das ist oft ein Weg zu einem für alle Seiten akzeptablen Kompromiß, ein dritter Blickwinkel, der die Gegensätze versöhnt. Wie auch immer wir dorthin gelangen, wir benötigen in unserem Leben, in unseren Unternehmen und in unserer Gesellschaft mehr chinesische Verträge. Es ranken sich zahlreiche Geschichten um die langsame Art der Japaner, Entscheidungen zu treffen, aber dieselben Japaner sind auch für die Dauerhaftigkeit und Verlässlichkeit ihrer Entscheidungen bekannt, wenn sie sich einmal für etwas entschieden haben. Bekanntlich dauert es einige Zeit, bis ein Konsens erzielt werden kann. Man könnte also sagen, daß der chinesische Vertrag eine japanische Gewohnheit ist! Der Rest der Welt könnte davon sehr profitieren, aber natürlich müssen dazu einige Traditionen unserer Kultur aufgegeben werden: Dazu gehört beispielsweise die irrige Ansicht, daß jeder Gewinn unweigerlich bedeutet, daß irgend jemand verlieren muß, denn es besteht ja auch die Möglichkeit, daß alle gewinnen, wenn auch ein bißchen weniger. Oder die Ansicht, daß Kompromisse ein Zeichen der Schwäche, nicht aber der Stärke sind; daß ein guter Anwalt mehr wert ist als ein guter Vertrag; und daß sich die Zukunft von selbst regelt, wenn man die Gegenwart fest im Griff hat. Diese Meinungen und Gewohnheiten sind kulturell begründet, sie liegen nicht in der menschlichen Natur. Wir selbst können unsere Denkweisen beeinflussen.

Der Ausgangspunkt dieses Buches war, daß es für nichts eine vollkommene Lösung gibt und daß niemand die letztendlichen Wirkungen einer Handlung vorhersehen kann. Erst im Rückblick erkennt man die Wahrheit. Nicht einmal die Wissenschaft kennt vollkommene Antworten, und sie glaubt auch nicht, daß es solche geben kann. Unter diesen Voraussetzungen wäre es wohl arrogant, dumm oder sehr unsensibel, im voraus behaupten zu wollen, man kenne die vollständige Wahrheit in irgendeiner Sache. Karl Popper sagte einmal: „Wir alle wissen verschiedene Dinge, aber in unserer unendlichen Unwissenheit sind wir alle gleich.“ Auch Päpste können sich irren, aber das wird sie nicht an ihrem ständigen Bestreben hindern, der Welt ihren Willen aufzuzwingen.

Wir alle haben natürlich das Recht zu glauben, daß wir recht haben, denn das Positive an unserem Ausgangspunkt ist, daß es für jeden von uns ausreichend Freiraum gibt, sich von den anderen ein wenig zu unterscheiden. Bewegen wir unsere Flügel, und vielleicht werden wir wie der

Schmetterling in der Chaostheorie das Wetter beeinflussen! Wenn niemand mit Sicherheit die Zukunft vorhersagen kann, haben wir immerhin das Recht zu träumen. Aber sollen unsere Wünsche oder Träume ohne Gewaltanwendung auch von anderen akzeptiert werden, wird ein chinesischer Vertrag unumgänglich sein, in dem die Interessen aller Parteien, sowohl jetzt wie in der Zukunft, angehört und gewahrt werden.

In Zeiten des Umbruchs suchen wir nach Sicherheit und festen Autoritäten. Wir möchten uns lieber führen lassen als selbst führen, sogar im kleinen Maßstab. Wir wünschen uns, daß „sie“ unsere Dilemmata lösen und uns wieder ein ruhiges Leben ermöglichen. Es ist doch schon hart genug, sich um sich selbst zu kümmern, sogar wenn man andere Menschen noch gar nicht mit einbezieht. Ich sage, daß es dazu nicht kommen kann und nicht kommen wird. Die Paradoxien, mit denen wir zu tun haben, sind zu komplex. Wir müssen uns engagieren, wenn uns unsere Existenz nicht ganz belanglos ist. Im letzten Teil dieses Buches werde ich behaupten, daß unsere Existenz nicht belanglos ist und daß wir mehr sind als ein Zufall der Evolutionskette. Zunächst aber müssen wir diese Prinzipien in unserer Arbeit und in unserem persönlichen Leben in die Praxis umsetzen. Und darum geht es im nächsten Teil dieses Buches.

Teil III

Umsetzung in die Praxis

Die Paradoxien managen

Der föderalistische Gedanke

Das Symbol des leeren Regenmantels stellt uns vor die Aufgabe, in einem größeren Kontext Raum für unsere individuellen Wünsche und Entscheidungen zu finden. Verschiedene Kulturen messen dem Individuum unterschiedliche Bedeutung zu, aber überall zeichnet sich angesichts der Institutionen und Regierungs- und internationalen Körperschaften, wie sie sich heute präsentieren, ein wachsendes Gefühl der Ohnmacht ab. Demokratie bedeutete früher, daß die Bürger die Macht hatten, und heute, daß sie ihre Stimme abgeben können – aber das ist nicht dasselbe. Das Stimmrecht bedeutet eine letzte Zuflucht, eine nützliche Erinnerung für unsere Herrschenden, wer eigentlich ihre Brötchengeber sind, bietet dem einzelnen aber kaum die Chance, seine Umgebung weiter zu beeinflussen. Außerdem sind in den Institutionen des täglichen Lebens, vor allem in Unternehmen, nur Außenstehende stimmberechtigt, also die Geldgeber oder die Entscheidungsberechtigten. Die Demokratie hat ihre Grenzen. Das Stimmrecht genügt nicht, um den leeren Regenmantel mit Leben zu füllen.

Wollen wir Menschlichkeit und Wirtschaft wieder versöhnen, müssen wir den persönlichen und lokalen Belangen wieder mehr Einfluß einräumen, um das Gefühl zurückzugewinnen, daß wir etwas bewirken können und daß es auf uns und die Menschen um uns herum ankommt. Wir haben keine Chance, uns einen Weg durch all die Paradoxien zu bahnen, wenn wir nicht ein wenig persönliche Verantwortung für die Dinge übernehmen können. Wir müssen einen anderen Weg finden, indem wir die Struktur unserer Institutionen verändern, um dem Kleinen und Lokalen mehr Macht einzuräumen. Das müssen wir einfach tun, bei aller Unübersichtlichkeit, die damit einhergeht, obwohl wir uns gleichzeitig um Effizienz und die Vorteile von Koordination und Kontrolle bemühen müssen. Es ist daher mehr eine Notwendigkeit als die gute Absicht, dem Individuum „Rechte einzuräumen“, das, was er oder sie möchte, auch zu tun. Strukturen und Systeme müssen sich ändern, müssen ein neues Gleichgewicht der Macht widerspiegeln. Mit anderen Worten: Wir brauchen den Föderalismus.

Der Föderalismus ist eine alte Idee, aber vielleicht ist seine Zeit heute wieder gekommen, weil er dazu geschaffen ist, ein Gleichgewicht in Institutionen herzustellen. Er schlägt das Paradoxe mit einer Paradoxie. Der Föderalismus

möchte gleichzeitig groß in einigen und klein in anderen Dingen sein, in gewisser Hinsicht zentralisiert, in anderer dezentralisiert. Er möchte lokal in seinem Anspruch und vielen seiner Entscheidungen sein, aber national und sogar global in seinem übergeordneten Zweck. Er strebt nach einer Maximierung der Unabhängigkeit, sofern natürlich eine ausreichende Interdependenz gewährleistet ist; er fördert Unterschiede, aber in Grenzen; er muß ein starkes Zentrum aufrechterhalten, das aber muß sich dem Dienst an den einzelnen Teilen verschreiben; er kann und sollte von diesem Zentrum aus geleitet werden, das Management muß aber von den einzelnen Teilen aus erfolgen. Im Föderalismus kann der Kleine Einfluß auf Mächtige nehmen, und auch das Individuum kann seine Muskeln spielen lassen.

Wenn wir das Wort Föderalismus hören, denken wir unwillkürlich an Länder – die Vereinigten Staaten von Amerika, Deutschland, Schweiz, Australien, Kanada. Die britischen Politiker geben es vielleicht nicht zu, aber auch Großbritannien ist eigentlich eine Föderation verschiedener Regionen, ebenso wie Spanien und immer stärker auch Frankreich, weil dort die Regionen zunehmend autonomer werden. Aber das Konzept des Föderalismus geht über die Staatlichkeit hinaus. Dieses Konzept läßt sich auf alle Organisationen in jeder Größe anwenden. Krankenhäuser, Schulen, Landesregierungen und viele sozial tätige Organisationen sind, mit föderalistischen Augen betrachtet, für den Föderalismus geschaffen – lokale und getrennte Aktivitäten, verbunden zu einem Ganzen, denen ein gemeinsames Zentrum dient und zur Verfügung steht. Alle Unternehmen jeder Größe haben einen Hang zum Föderalismus, und sie stehen vor der Notwendigkeit, all das zu repräsentieren, was der Föderalismus anzubieten hat.

Wir könnten uns nun fragen, warum eine so gute Idee nicht sehr viel populärer ist. Immerhin sind nur wenige Unternehmen bewußt föderalistisch, und auch die Geschichte bietet, wenn überhaupt, nur wenige Beispiele von Monarchen oder Zentralgewalten, die freiwillig auf eine föderalistische Struktur umschwanken. Die traurige Wahrheit ist, daß wir Macht nie freiwillig aufgeben, und der Föderalismus stellt eben einen Machtausgleich dar. Die föderalistische Idee ist ein Beispiel für die zweite Kurve, die aber zu wenige Institutionen oder Gesellschaften für sich entwickeln, sofern sie nicht dazu gezwungen sind. Es handelt sich dabei um eine ganz andere und sehr unbequeme Denkweise, was Organisationen betrifft. Da kommt Unordnung, Unklarheit und immer auch ein wenig Kontrollverlust ins Spiel. Die einzige Rechtfertigung für den Föderalismus besteht darin, daß uns in einer komplexen Welt keine echte Alternative zu ihm bleibt. Keine Person, keine Gruppe und kein Chef ist so allwissend und geschickt, daß er oder

sie die Paradoxien allein ausgleichen oder alles vom Zentrum aus leiten kann, nicht einmal wenn die Betroffenen bereit wären, ihm oder ihr das zu gestatten. Wir müssen dem Kleinen und örtlich Begrenzten mehr Raum geben.

Der Föderalismus beruht auf einer Reihe von chinesischen Verträgen zwischen seinen diversen Parteien und wirkt über Doughnuts verschiedener Größe und Form, die, notwendigerweise und zu Recht, beträchtlichen Freiraum für lokale Entscheidungen lassen. Die Ziele der Parteien müssen sich den Anforderungen des Ganzen anpassen und umgekehrt. Niemand in einer föderalistischen Organisation bekommt etwas genauso, wie er es sich wünscht. Wir haben hier also ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie sich die Theorien dieses Buches in die Praxis umsetzen lassen, und zwar mit allen Schwierigkeiten und allen Möglichkeiten.

Lassen Sie es uns klar aussprechen: Der Föderalismus ist nicht das einfachste Konzept, um etwas zum Funktionieren zu bringen oder etwas zu vermitteln. Jugoslawien ist kaum Werbung für dieses Konzept, Kanada wohl auch nicht. Auch Kalifornien stöhnt unter zuviel Föderalismus von innen und außen. IBM verkündet seine Bekehrung zu diesem Gedanken, wird aber vielleicht in den kommenden Jahren doch nicht der erfolgreichste Exponent des Gedankens sein. Ein föderalistisches Europa ängstigt viele, nicht nur in Großbritannien. Und trotzdem müssen wir darauf beharren, weil wir auf diesem Wege unseren größeren Institutionen am besten wieder einen Sinn geben können, weil das ein Weg ist, die Zwecke der Institutionen mit den Anliegen der ihnen zugehörigen Menschen zu verbinden.

Ein großer Teil der Verwirrung und der Schwierigkeiten stammt aus einem Mißverständnis betreffend die Bedeutung des Föderalismus. Eine Konföderation ist beispielsweise nicht dasselbe wie eine Föderation. Eine Konföderation ist eine Allianz interessierter Parteien, die sich einig sind, daß sie bestimmte Dinge zusammen tun wollen. Also ein Mechanismus zum beiderseitigen Vorteil. Kein Grund also für Opfer, Tauschgeschäfte oder Kompromisse, sofern es sich nicht ganz offensichtlich um einseitige Interessen handelt. Eine Konföderation ist keine Organisation, die von Bestand ist, weil es keinen Mechanismus oder Willen gibt zu entscheiden, wo das Ziel liegen könnte. Die Konföderation oder Gemeinschaft Unabhängiger Staaten, die an die Stelle der alten Sowjetunion getreten ist, wird nie zu einer tatsächlichen Einheit zusammenwachsen. Das Britische Commonwealth, eine weitere Konföderation, ist ein Gebilde aus Gefühl und Sprache, keine reale Organisation. Das ist nicht der Stoff, aus dem Föderalismus gemacht ist.

Konföderationen passen sich an, wenn sie es müssen, in den meisten Fällen jedoch zu spät. Sie führen nicht, und sie bauen nichts auf. Es sind Organisationen der Nützlichkeit, nicht eines übergeordneten Zwecks. Die Briten möchten, daß Europa eine wirtschaftliche Konföderation bleibt, ein gemeinsamer Markt. Viele im restlichen Europa wünschen sich hingegen einen föderalistischen Staat mit einem übergeordneten gemeinsamen Zweck, in dem Opfer und Kompromisse akzeptabel werden, in dem die Reichen eher bereit sind, den Armen unter die Arme zu greifen, einen Staat mit gemeinsamen Standards und gemeinsamen Hoffnungen.

Was für Europa zutrifft, gilt ebenso für Organisationen. Allianzen, Joint-ventures und Netzwerke sind die Werkzeuge und Methoden der Konföderationen, Arrangements des beiderseitigen Nutzens, die unweigerlich sehr anfällig sind, sobald sich die Verhältnisse ändern. Organisationen mit einem klar definierten Zweck wollen Föderationen, nicht Konföderationen eingehen. Dieser Unterschied ist wichtig.

Die Schlüsselkonzepte im Föderalismus sind *Doppelzugehörigkeit* und *Subsidiarität*. Diese Konzepte werden in den beiden folgenden Kapiteln behandelt. Es sind alte Ideen, die für unsere heutige Welt neu erfunden wurden.

6

Doppelzugehörigkeit

Der Texaner, den ich besuchte, war ganz offensichtlich ein Texaner und stolz darauf. Aber in seinem Vorgarten stand ein hoher weißer Fahnenmast, auf dem die amerikanische Fahne wehte. „Warum auch nicht?“ sagte er auf meine Frage. „Schließlich bin ich doch Amerikaner.“ Er war Amerikaner *und* Texaner. Dasselbe gilt für die Frau aus München, die, wie sie sagt, zuerst Bayerin, dann Deutsche ist.

Groß, aber klein

Doppelzugehörigkeit ist eine wesentliche Komponente des Föderalismus. Man gehört dem eigenen Bundesland und der größeren Union aus einzelnen Bundesländern an. Wir alle befinden uns in unserem Leben wahrscheinlich in mehreren Doppelzugehörigkeiten, wenn wir sie unter diesem Gesichtspunkt betrachten. Und das ist wichtig. Sogar im Privatleben befindet man sich häufiger, als man denkt, in Situationen mit Doppelloyalitäten. Als ich heiratete, dachte ich, daß ich damit zwei Leben aneinanderbände, mein Leben und das Leben der Frau, die ich liebte. Erst als wir schon die Hochzeit vorbereiteten, stellte ich fest, daß ich in eine neue Sippe eingliedert werden sollte, nämlich in ihre große und weitverzweigte Familie. Nun hatte ich meinen eigene Sippe und ihre, eine Doppelzugehörigkeit mit Doppelloyalitäten, die miteinander in Einklang gebracht werden mußten. Organisationen ihrerseits schlagen den Weg des Föderalismus ein wie Staaten, weil sie lokalen Organisationseinheiten und Spezialistengruppen ein gewisses Maß an Unabhängigkeit einräumen möchten. Gleichzeitig möchten sie von den wirtschaftlichen Vorteilen ihrer Größe profitieren. Es kann durchaus Sinn ergeben, gleichzeitig groß und klein zu sein, aber es ist ziemlich problematisch, eine solche Situation im Management zu bewältigen.

Kleinere Einheiten sind schneller, können sich besser auf eine Sache konzentrieren, sind flexibler, freundlicher und machen mehr Spaß – um die Argumente von Rosabeth Moss Kanter hier anzuführen. Kleine Einheiten

kommen näher an den Kunden und den Staatsbürger, den Patienten oder den Studenten heran. Sie können es sich erlauben, weniger bürokratisch zu sein und persönlicher zu agieren. Die meisten Fische ziehen einen kleineren Teich vor. In kleineren Gruppen kann man leichter der eigenen Persönlichkeit treu bleiben, und die Wahrscheinlichkeit, daß man zu einem anonymen leeren Regenmantel verkommt, ist geringer.

Andererseits müssen in allen Organisationen Mengenvorteile stets bewußt genutzt werden. Diese findet man am leichtesten in den Bereichen Finanzen, Vertrieb und Einkauf; eher selten sind sie heute im Bereich der Produktion anzutreffen. Forschung, wenn sie Erfolg haben soll, wird zunehmend teurer; um eine Forschungsabteilung zu unterhalten, ist unbedingt ein entsprechender Cash-flow nötig. Deshalb müssen Pharmafirmen ebenso wie Ölkonzerne und Flugzeughersteller groß sein. Größere Organisationen bieten ihren Mitarbeitern mehr Hoffnung auf Sicherheit und mehr Abwechslung. Sie können es sich leisten, mehr in jene Art einer grundlegenden Ausbildung zu investieren, die häufig Jahre in Anspruch nimmt. „Nun, da sie zehn Jahre bei uns waren“, sagte mir die Ölgesellschaft, bei der ich arbeitete, „sind Sie es vielleicht wert, daß wir Sie behalten.“ In Großbritannien besteht die Sorge, daß sich in der BBC, würde man sie auf eine Basisstation für zahlreiche Unabhängige reduzieren, wohl niemand mehr fände, der Wert auf Investitionen in die Berufsausbildung der zukünftigen Direktoren und Techniker legt.

Der Föderalismus ist ein uraltes Instrument, um das richtige Gleichgewicht zwischen groß und klein aufrechtzuerhalten. Groß in manchen Dingen, klein in anderen. Einfach ist das nie, weil es verlangt, daß die Kleinen unabhängig sein dürfen, obwohl sie Teil des Ganzen bleiben, daß sie anders sein und trotzdem dazugehören dürfen. Der Föderalismus ist deshalb so schwierig, weil er versucht, zwei Gegensätze zu verbinden, die Paradoxie in den Griff zu bekommen. Doppelzugehörigkeiten machen das möglich. Wenn man das Gefühl hat, sowohl zu etwas Größerem als auch zur privaten kleinen Einheit zu gehören, entwickelt man eher ein Verständnis dafür, daß es sinnvoll ist, einige Einschränkungen in unserer lokalen Unabhängigkeit in Kauf zu nehmen, wenn damit dem größeren Ganzen geholfen ist. Souveränität wird nicht abgetreten, sondern mit anderen geteilt. Die größere Einheit, das sind nicht „sie“, sondern das sind „wir“.

Für viele Briten war Europa immer ein Ort, an den man reiste, aber kein Ort, dem man sich zugehörig fühlte. Bis sie also auch instinktiv wissen, daß sie selbst dazugehören, nämlich geographisch ebenso wie politisch,

werden Europa und die Europäische Union immer „sie“, nicht „wir“ bleiben. Es wird kein Gefühl einer Doppelzugehörigkeit geben, also auch kein echtes Gefühl im Zusammenhang mit dem Föderalismus, der ein Schimpfwort bleiben wird, ein Synonym für einen Verlust an Unabhängigkeit, ohne dafür eine neue Zugehörigkeit zu erhalten.

Die lokale Zugehörigkeit ist der einfache Teil der Sache. Wir alle können uns mit unseren unmittelbaren Nachbarn identifizieren, vor allem, wenn wir auch mit ihnen arbeiten. Unsere Zukunft hängt schließlich von ihnen ab. Wir haben eine gemeinsame Geschichte, wir kennen ihre Gesichter, oft nur zu gut; wir wissen einfach, wo wir hingehören. Frei nach einem alten chinesischen Sprichwort: Wer das Dorf, aus dem er kommt, nicht kennt, wird das Dorf, das er sucht, nie finden. Richard Rogers, der Architekt, der das Centre Pompidou in Paris und das Lloyd-Gebäude in London geplant hat, bemerkte einmal, daß Europa zunehmend über seine Städte definiert wird. Die Olympischen Spiele in Barcelona waren Barcelona-, nicht Spanienspiele. Dresden will wieder ein Zentrum der Kultur, ein Ort der Kunst und Bildung werden, eine Stadt für Europa, nicht nur für Deutschland. Wir können uns leichter unseren Städten zugehörig fühlen, als ein Gefühl für die Idee Europa oder Amerika zu entwickeln.

Es ist die Zugehörigkeit zu diesen größeren Einheiten, die uns einige Schwierigkeiten bereitet, die jedoch ebenso wichtig ist, wollen wir die angestrebte Ausgewogenheit wirklich erzielen. In einem Unternehmen mag es logisch und sinnvoll sein, Funktionen zusammenzulegen, Regionen zu Gruppen zusammenzufassen, Finanzen oder Einkauf zentral zu organisieren, aber alle diese Maßnahmen stehlen den unabhängigen Einheiten Macht und Entscheidungsbefugnis. Diese Einheiten werden sich daher solchen Bestrebungen entgegenstellen, weil sie die Paradoxie nicht verstehen, wonach sie, um möglichst viel aus ihrer Unabhängigkeit herauszuholen, häufig erst einen Teil dieser Unabhängigkeit an eine zentrale Einheit abgeben müssen. Diese Art des Kompromisses kann nur freiwillig geschlossen werden, wenn man auch ein wenig Vertrauen in die zentrale Einheit hat, das Gefühl, gemeinsam mit ihr zu einem größeren Ganzen zu gehören. Wir brauchen diese zweite Zugehörigkeit.

Die Versteigerung der Fünf-Pfund-Note

Um dieses verständliche Argument zu untermauern, spielte ich manchmal ein einfaches Spiel mit meinen Seminarteilnehmern. Es war eine Abwandlung dessen, was unter Logikern als „Gefangenendilemma“ bezeichnet wird, nur daß ich in diesem Spiel anbot, drei Fünf-Pfund-Noten unter zwei Teilnehmern zu versteigern. Ich setzte zwei Freiwillige so, daß sie das Gesicht des jeweils anderen nicht sehen konnten. Ich forderte sie auf, für den ersten Geldschein zu bieten. Immer bot der erste ein Pfund, der zweite überbot ihn, und so weiter, immer abwechselnd, manchmal mit einem Vadium von einem Pfund, manchmal in Sprüngen von zwei Pfund, manchmal auch nur in kleineren Beträgen, bis einer von ihnen die Fünf-Pfund-Grenze erreichte, worauf der andere normalerweise – aber nicht immer – nicht mehr weiterbot. In einem Fall bot jemand sogar 23 Pfund für eine Fünf-Pfund-Note! Die Versteigerung des zweiten Geldscheins begann mit einem Gebot der anderen Seite, aber das Ergebnis war dasselbe – fünf Pfund oder mehr für meinen Geldschein. Dann war also die dritte Banknote an der Reihe, und auch hier wurde häufig überboten, so daß eine Seite eine Art Pyrrhussieg für sich reklamieren konnte – ich habe mehr Scheine ergattert, was scheren mich die Kosten!

Der Rest der Gruppe beobachtete die Szene und wunderte sich jedesmal über die offensichtliche Idiotie dieser Versteigerung. Für die nächste Runde bekam ich immer jede Menge Freiwilliger, die ganz begierig waren, ihre Theorie eines vorbeugenden Gebots oder was auch immer auszuprobieren. Das Ergebnis war trotzdem immer dasselbe, wenn ich sie von verschiedenen Seiten des Raumes auswählte. Schließlich wählte ich zwei Leute, die nebeneinander saßen und die ich bereits beim Tuscheln miteinander beobachtet hatte. Wenn sie mit dem Steigern begannen, bot der erste Teilnehmer nur zehn Pence, und der zweite sagte „kein Gebot“. Diesen Geldschein mußte ich für zehn Pence abgeben. Dasselbe passierte, nur mit Rollentausch, bei der nächsten Banknote. Bei der dritten wurde die Situation ein wenig angespannt. Normalerweise hielt die Abmachung der beiden. Der erste bot, wie gewohnt, seine zehn Pence, und der andere paßte. Zum Schluß nahmen sie die drei Fünf-Pfund-Noten, bezahlten 30 Pence und teilten den Gewinn. Aber manchmal flammte ein Wettstreit um diese letzte Banknote auf, und der zweite Anbieter bot wieder vorbeugend fünf Pfund. Dann mußten sie eben mit 4,90 Pfund auskommen und lebten fortan mit einem Gefühl des Betruges.

Was geschah? Ich fragte die Gruppe. Logische, vernünftige und erwachsene Wesen gerieten in einen Wettstreit, der an Irrsinn grenzte, weil ich sie auseinanderbrachte. Indem ich die Kommunikation zwischen ihnen unterband, verhinderte ich, daß sie sich verbünden konnten, daß sie ein abgesprochenes Ziel und die Methode, es zu erreichen, fanden. Erst wenn ich Teilnehmer wählte, die die Gelegenheit gefunden hatten, miteinander zu sprechen, konnten diese ein gemeinsames Ziel zum Vorteil beider erreichen, obwohl sogar diese Bündnisse bisweilen nicht hielten. Eine gemeinsame Sache, der Wille, sich selbst im Interesse der gemeinsamen Sache zurückzunehmen, und das Vertrauen, daß die andere Partei dasselbe tun wird – das sind die wesentlichen Zutaten zu vernünftigem Verhalten in der Organisation. Sehr häufig kommt es aber nicht dazu, weil die Leute nicht miteinander sprechen, einander nicht vertrauen und nicht einmal eine gemeinsame Sache finden. Deutlicher gesagt, es entsteht kein Gefühl einer zweiten Zugehörigkeit, also auch keine Möglichkeit eines vernünftigen Kompromisses, eines gerechten Ausgleichs zwischen dem Ganzen und seinen Teilen.

Deprimierend an dieser Erfahrung war die Tatsache, daß dieses Experiment niemals fehlschlug. Es lief jedesmal ab, wie ich schon zuvor wußte. Instinktiv arbeiten wir immer für unseren eigenen unmittelbaren Vorteil, wenn nicht eine offensichtlich gemeinsame Sache mit Beteiligten vorliegt, denen wir vertrauen, so daß sich ein anfängliches Opfer schließlich zu unserem beiderseitigen Vorteil verwandelt. Wir sehen heute, wie dieses Fünf-Pfund-Spiel im realen Leben überall auf der Welt gespielt wird.

Die große Sache der Königin

Die zweite Zugehörigkeit ist entscheidend. Interessanterweise verwenden Politiker und Manager dieselben Instrumente, um diese weiter gefaßte Loyalität zu fördern. Sie veranlassen, daß es eine gemeinsame föderale Fahne oder ein Firmenlogo gibt, die sie so oft wie möglich öffentlich zeigen. Es gibt staatliche Hymnen, grafische Symbole mit Erkennungswert und Wertestatements in den Organisationen, Dinge mit eher symbolischem als realem Wert, die aber trotzdem wichtig sind, weil sie Ausdruck des Ideals sind, das alles zusammenhält, und das Gefühl für die gemeinsame Sache fördern sollen, für die wir uns, so hofft man, engagieren.

Moderne Organisationen verwenden viel Zeit für die Arbeit an dieser gemeinsamen Sache, sie legen fest, worin sie besteht, vermitteln die Inhalte anderen und fördern sie. Das kann sehr nach Pseudoaktivität aussehen, und manchmal ist es auch nichts anderes. Aber richtig gemacht handelt es sich dabei nicht um leeres Gewäsche, sondern um den Kitt, der das Unternehmen zusammenhält. Etwas respektvoller drückten sich Richard Pascale und Anthony Athos aus, die diese Dinge als „geistiges Gerüst“ des Unternehmens bezeichnen. Sie berichten über Unternehmen im heutigen Japan. Aber die Tradition geht eigentlich schon weiter zurück. Im Elisabethanischen England nannte man es „great matter“, große Sache der Königin, die gemeinsame Sache, die ihre Kaufleute und Abenteurer an die Krone band und ein Reich aufbaute. In Amerika holt jeder Präsident in seiner Antrittsrede ein wenig aus und betont, daß er nun für alle seine Mitbürger, nicht nur für seine Wähler, regieren wird. Er weist darauf hin, daß sich die Menschen nur dann selbst helfen können, wenn sie einander behilflich sind. Er erinnert sein Publikum, daß es diesen Ort, diese Tradition namens Amerika gibt, die sie neu entdecken müssen. „Wir müssen unter Beweis stellen, daß wir unseres Erbes würdig sind.“ Das ist keine Leerphrase, sondern die notwendige Betonung einer gemeinsamen Sache. Leider geht die Rhetorik im täglichen Kleinkram so oft unter. Die Rhetorik der größeren, umfassenderen Zugehörigkeit neu zu entwickeln, ist eine der schwierigsten Aufgaben von Führungspersönlichkeiten.

Präsidenten oder Führungspersönlichkeiten müssen, wenn sie Erfolg haben wollen, das Ganze den einzelnen Teilen und der Außenwelt gegenüber repräsentieren. Vielleicht leben sie im Zentrum, aber sie dürfen sich selbst nicht ins Zentrum stellen. Um die gemeinsame Sache zu stärken, müssen sie ständig Lehrer, Reisende, Redner, Zuhörer und Chefmissionare der gemeinsamen Sache sein. Diese Rolle paßt schlecht zu einem Geschäftsführer, weshalb viele Firmen heute die beiden Rollen trennen. Die Missionarsaufgabe ist eine Rolle, die von einem Ausschuß oder per Memorandum nur schlecht erfüllt werden kann, weil Logik kaum ein Herz höher schlagen läßt, und niemand jemals einem Ausschuß in den Krieg gefolgt ist. Das Leben des bundesweiten Vorstandsvorsitzenden einer großen Organisation scheint oft ein einziges langes Teach-in zu sein. Erfolgreiche Vorstände, Präsidenten, Kanzler und Premierminister wissen, daß ihre Hauptaufgabe darin besteht, die Menschen mitzureißen. Roosevelt mit seinen Kamingsgesprächen im Radio, Clinton mit seinen Stadtgesprächen, Churchill und seine Radiokriegsreden, sie alle leiteten eigentlich öffentliche Teach-ins.

Eine Doppelzugehörigkeit verlangt allerdings mehr als Fahnen, Nationalhymnen und redegewandte, sichtbare Präsidenten und Vorstandsvorsitzende. Ihr Bindemittel ist die gegenseitige Befruchtung, die Bewegung von Individuen zwischen den einzelnen Teilen und zwischen den Teilen und dem Zentrum. Auf diese Weise kommen mehr Leute mit umfassenderen Aspekten der größeren Realität in Kontakt; nicht nur sie selbst wachsen, sondern auch ihre Visionen und ihr Verständnis der gesamten Organisation wächst mit ihnen. Shell, eine der ältesten Unternehmensföderationen, weiß, daß ihr Mitgliederstab von 5 000 Mitarbeitern verschiedener Nationalitäten das Band ist, das alles zusammenhält, viel mehr als alle Aktionäre oder Behörden. In einem anderen Bereich besteht der Club Méditerranée, eine weitere föderalistische Organisation mit unabhängigen Urlaubszentren, darauf, daß die jeweiligen Clubmanager alle zwei oder drei Jahre zu einem anderen Club wechseln, wodurch eine internationale Familie mit gemeinsamen Gewohnheiten und Werten entsteht.

Gesetz und Währung

Ein gemeinsamer gesetzlicher Rahmen und eine gemeinsame Währung sind weitere wesentliche Zutaten. Sie erinnern jeden ständig daran, daß er Teil eines größeren Ganzen ist. Das ist ihre symbolische Rolle; aber natürlich haben sie auch eine praktische Aufgabe, indem sie es den Teilen ermöglichen, zusammenzuarbeiten.

Auf Organisationen übertragen existiert anstelle der gesetzlichen Rahmenbestimmungen ein grundlegendes Set von Richtlinien – „wie wir hier die Dinge erledigen“. In einigen Organisationen werden diese Richtlinien als die hauseigene „Bibel“ bezeichnet, aber es wäre klug, sie nicht ebenso dick und nicht genauso anfällig für falsche Auslegungen wie die tatsächliche Bibel zu gestalten. Zu viele gesetzliche Bestimmungen kommen nur den Rechtsanwältinnen zugute, und das wird teuer. Eine gemeinsame Währung zieht ein gemeinsames Informationssystem nach sich, und Inputs und Outputs können zwischen den Teilen ausgetauscht und verglichen werden. Wo das System bereits besteht, erscheint es als einzig logische Lösung. Nur zu häufig spricht die Verkaufsabteilung vom Verkaufen, weiß aber nicht, welchen Beitrag sie damit zum gemeinsam erwirtschafteten Mehrwert leistet, während die Einkäufer von den Kosten sprechen, aber nicht wissen, wie sie im Vergleich zur Verkaufsabteilung abschneiden. Wenn in früheren

Zeiten Ärzte in Großbritannien Medikamente verschrieben oder ihre Patienten an Spezialisten verwiesen, kannten sie die jeweiligen Kosten nicht und hätten es auch nicht richtig gefunden, darüber Bescheid zu wissen. Sie meinten, dies würde ihre Entscheidungen beeinflussen. Dann beklagten sie sich, daß das Geld zur Behandlung von Kranken nie ausreichte. Im britischen nationalen Gesundheitsdienst gab es damals kein einheitliches Verrechnungssystem und deshalb auch keine Beziehung zu den finanziellen Problemen der Organisation oder eine diesbezügliche Verantwortung. Paradoxerweise wurde durch das Aufbrechen des Gesundheitssystems in mehrere kleinere und selbstverantwortliche Einheiten der Sinn für die gemeinsame Sache gestärkt, weil die Einheiten nun miteinander kommunizieren müssen und auch die Möglichkeit haben, dies zu tun. Im Englischen gibt es ein Sprichwort, wonach eine Organisation, in der man miteinander spricht, auch zusammenbleibt.

Wir müssen jedoch achtgeben, daß die Gesetze und die gemeinsame Währung nicht so bestimmend werden, daß sie die lokale Zugehörigkeit überdecken. Das Zentrum sehnt sich vielleicht nach Einheitlichkeit, nach einer schematisierten Organisation, in der sich alle Kleinigkeiten in den Einheiten gleichen, aber der Kunde oder Klient möchte schließlich nach seinen Wünschen entscheiden, und die kleine Einheit vor Ort will auch noch entsprechend anders sein können. Uniformität ist ebenso wie Gleichheit der Feind der Freiheit, aber zuviel Freiheit kann andererseits die Effizienz untergraben. Hier muß ein Ausgleich gefunden werden.

Unser neuer Supermarkt im Ort lagert keinen Risottoreis ein. Risottoreis mag in einem entlegenen Winkel Englands als exotisches Nahrungsmittel erscheinen, aber ich liebe eben die unbegrenzte Vielfalt der möglichen Zubereitungsarten dieser einfachsten aller Zutaten. Wir baten den Lagerleiter des Supermarktes, er möge Risottoreis in sein Warenangebot aufnehmen. Es tat ihm sehr leid, aber die Regalordnung und die Lagerliste wurden in der Zentrale festgelegt, und er hatte keinerlei Entscheidungsfreiheit. Wie, wollte ich wissen, konnte die Zentrale so allwissend sein und die Freude an feinem Essen bei uns, hinter den sieben Bergen, kennen, oder traute sie etwa dieser unserer Freude am Essen nicht? Welche Entscheidungsfreiheit überließ man dem Lagerleiter überhaupt noch auf anderen Gebieten, oder war er nur noch ein wandelnder Automat, der Leuten wie mir routinemäßig immer mit einem „Nein“ antwortete? Hier war kaum ein Sinn für die lokale Zugehörigkeit festzustellen. Eine zentralistische, schematisierte Organisation mit eigener Identität zwingt in ihrem Bereich alle zur Einheitlichkeit, sie geht davon aus, daß die Zentrale alles am besten weiß, daß Entschei-

dungsfreiheit gefährlich ist und daß lokale Unterschiede absolut überflüssig sind. Meiner Meinung nach sind alle diese Annahmen gefährlich, weil sie Paradoxien leugnen, sie zudecken, anstatt sie auszugleichen.

Geldgespräche

Es wäre nur klug, aus der Versteigerung der Geldscheine eine weitere Lehre zu ziehen. Geld spricht. Geld mag ja nun nicht das Wichtigste auf der Welt sein, aber es ermöglicht den Verkauf. Man hängt viel stärker an Doppelzugehörigkeiten, wenn man finanzielle Beziehungen zu beiden Einheiten hat. Ohne den Fünf-Pfund-Schein bei der Versteigerung hätte das Spiel nicht echt gewirkt. Unsere Bezahlung beginnt, die Bedeutung des Geldes widerzuspiegeln. Ein Bezahlungsschema mit Gewinnbeteiligung ist heute gar nicht mehr so selten anzutreffen. Aber die Entwicklung kann noch weiter gehen. Es wird die Zeit kommen, in der vielleicht die jährliche Bezahlung aus vier Teilbeträgen besteht. Der größte Brocken dabei wird die Bezahlung für den Job sein, je nach der Stellung in der Organisation, nach dem Grad an Erfahrung, Fachwissen und früheren Leistungsbeurteilungen sowie Dienstklasse oder -grad. Das ist auch nicht neu. Die Neuerung, außer in Japan, bestünde darin, daß dieser Betrag in einem guten Jahr nur etwa 50 Prozent der Gesamtbezahlung ausmachen würde. Die anderen Positionen wären eine Beteiligung an dem allgemeinen Gewinn des Konzerns oder der Gesellschaft, eine Beteiligung am Mehrwert, der durch die Arbeit der eigenen Einheit erwirtschaftet wird, der ersten Zugehörigkeit, und schließlich ein persönlicher Bonus, in dem sich die jeweilige persönliche Leistung widerspiegeln könnte. Die beiden Beteiligungen zusammen sollten etwa 20 Prozent des Gesamtpaketes ausmachen, so daß noch zehn Prozent für den persönlichen Einsatz verbleiben.

Auf den ersten Blick erscheinen diese Zahlen übertrieben. Aber denken Sie daran, daß der Ausgangspunkt ja das Grundgehalt war, das nur 50 Prozent einer normalen Bezahlung ausmachte. Dieser Betrag bleibt immer gleich, aber die anderen Beträge können sich je nach der tatsächlichen Leistung verändern. In guten Zeiten ist auch die Bezahlung gut, und um so mehr wird es auch zu verteilen geben, weil die Grundkosten nur die Hälfte des möglichen Betrages ausmachen. Wenn jedoch die Zeiten härter werden oder die Leistung zurückgeht, verringert sich auch die Gesamtbezahlung, aber niemand müßte entlassen werden, um die Arbeitskosten zu senken;

sie reduzieren sich automatisch. So werden die Verpflichtungen der Zugehörigkeit erfüllt – man behält seinen Job – und Belohnungen werden verteilt, wenn es einen Überschuß zu verteilen gibt. Diese Art des Bezahlungsschemas hat es den japanischen Firmen ermöglicht, ihr System der lebenslangen Zugehörigkeit der wichtigsten Mitarbeiter zur selben Firma beizubehalten.

Die variablen Prozentsätze müssen ausreichend bemessen sein, soll das System interessant sein. Ein Gesamtbonus von fünf bis acht Prozent, wie das einige Organisationen heute schon praktizieren, ist kaum mehr als ein zusätzliches Weihnachts- oder Urlaubsgeld. Eine Geste, kein Mittel zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Die Prozentsätze müssen auch als fair und objektiv betrachtet werden können. Sie müssen auf realen Zahlen basieren, nicht auf vagen Prozentsätzen oder einer subjektiven Beurteilung. Eine Ausnahme könnte hier vielleicht der Prozentsatz für die persönliche Belohnung darstellen. Diese kann kaum ganz objektiv vergeben werden, wenn es sich nicht etwa um einen Vertreter auf Provisionsbasis handelt. Hier sollte auch der subjektiven Beurteilung Raum gegeben werden. Das Gefühl für die lokale Zugehörigkeit wird gestärkt, wenn sich im Gehalt die Meinungen aus der Gruppe selbst widerspiegeln, der man einen Gesamtbetrag zur Verteilung unter den Gruppenmitgliedern überläßt. Eine funktionierende, offene Gruppe wird sich der Aufgabe, das Geld zu verteilen, nicht entziehen und akzeptieren, daß sie begründen muß, wenn ein Mitarbeiter als unterdurchschnittlich beurteilt wird. Andererseits ist aber die eigene Arbeitsgruppe nicht die einzige Instanz, die über den Beitrag eines Mitarbeiters zu entscheiden hat; auch Vorgesetzte und Kollegen außerhalb der Gruppe können relevante Meinungen äußern, während sich viele Gruppen vor der Entscheidung drücken und das Geld gleichmäßig verteilen werden. Ausgewogenheit ist immer anzustreben. Meinungen sowohl von innerhalb als auch außerhalb der Gruppe erhöhen die Möglichkeit eines Feedbacks. Wesentlich ist jedoch, daß das Element der Einzelbelohnung im Rahmen des Gesamtbonus geringer ist als jenes der beiden Gruppenelemente, will man das Gefühl der Doppelzugehörigkeit stärken.

Selbstverständlich könnte eine so dramatische Neuordnung des Entlohnungsschemas in einem Schritt nur in einem ganz neuen Unternehmen eingeführt werden. Etablierte Organisationen müssen langsamer dorthin gelangen und dabei den Vorteil einiger starker Jahre nutzen, um die Entwicklung zu beschleunigen, sie dürfen nie das letzte Ziel aus den Augen verlieren und müssen jederzeit genau erklären, was geändert wird und

warum. Diese Maßnahmen müssen als eine Methode gesehen werden, um sowohl die Vorteile der Zugehörigkeit als auch die gemeinsamen Risiken zu teilen.

Das Verschwinden der Mitte

Das Wort Doppelzugehörigkeit impliziert, daß wir nur zwei Bereichen zugehören. Theoretisch sollten es aber noch mehr sein. Ich bin beispielsweise Bürger meiner Stadt, meiner Region und schließlich meines Landes. Danach und darüber kommt das Handelsbündnis oder der größere Staatenverbund und danach, warum eigentlich nicht, die Welt. Allerdings fügt sich die Theorie nicht immer nahtlos in die psychologische Realität. Menschen scheinen zumeist in einem Lebensbereich nur zu zwei Ebenen der Loyalität fähig. Die mittleren Ebenen kommen da häufig zu kurz. „In erster Linie bin ich Schotte“, sagte mir ein Freund, „dann Europäer. Als Briten fühle ich mich überhaupt nicht.“ Nur Staaten, die wie mein Irland klein genug sind, um einzelne Sippen zu repräsentieren, werden nicht zwischen der Sippe und dem übergeordneten Bündnis emotional bedeutungslos. Firmen, die versuchen, eine zusätzliche Loyalitätsebene, häufig geographischer Natur, zwischen der lokalen Betriebsstelle und der Unternehmenszentrale zwischenzuschalten, verwirren und schwächen häufig das Gefühl der Zugehörigkeit.

Regierungen ihrerseits müssen entscheiden, auf welche Ebenen sie verzichten können, wenn es darum geht, Gesundheit, Bildung und soziale Unterstützung auf ihre Bürger zu verteilen. Bestehen sie darauf, die zentrale Kontrolle zu behalten, während die Leistungen an die lokalen Einheiten delegiert werden, sind Zwischenebenen nur lästig und schwächen sich automatisch selbst. Entweder muß die nationale Regierung ihre Machtbefugnisse auf die Zwischenebene verlagern, indem sie nur die Rolle der Service- und Beratungsstelle für sich behält, wobei das Geld nach einer bestimmten Formel aufgeteilt wird, oder sie verwandelt die Zwischenebenen in Ressourcenzentren, an die sich die einzelnen Einheiten nach Bedarf wenden können. Der Föderalismus wird dann zu einem Mechanismus der Zentralisierung.

Ein interessanteres Beispiel für die verschwindende mittlere Ebene in der Regierung bieten uns David Osborne und Ted Gaebler in ihrem Buch

Re-inventing Government. Sie wünschen sich, daß größere Teile des Eigentums und der Kontrolle öffentlicher Dienstleister aus den Händen der Bürokraten und Regierungsbeauftragten in die Obhut der Gemeinden und Einzelpersonen übergeben werden. Bürgergruppen, Nachbarschaftsgruppen, Freiwilligenorganisationen könnten beauftragt, und, wo nötig, auch zentral subventioniert werden, um viele der Regierungsaktivitäten vor Ort zu übernehmen. Dadurch würden ganze Verwaltungsebenen überflüssig.

Die neuen sogenannten „Executive Agencies“ in Großbritannien sind ein Schritt auf diesem Weg. Es handelt sich dabei um autonome Körperschaften, die mit der Durchführung von zentralstaatlichen Aufgaben betraut sind, wobei die Palette viele Bereiche vom Sozialamt bis zum Zentralen Informationsbüro abdeckt. Wenn diese Einheiten wirklich autonom arbeiten, kann ein Föderalismus der Regierungsdienstleistungen wirklich Platz greifen. Gegenwärtig zögert das britische Finanzministerium noch, die Zügel aus der Hand zu geben. So werden beispielsweise Bezahlung, Einstufung und Anzahl der Mitarbeiter nach wie vor zentral kontrolliert. Es kann kein echtes Zugehörigkeitsgefühl vor Ort geben, wenn man nicht eigenständig Personalentscheidungen treffen kann. Auch die Kontrolle technischer Details ist kein Ersatz für die so wesentliche zweite und größere Loyalität, wenn die alten Traditionen des Civil Service nicht in einem Wust unabhängiger Körperschaften verschwinden sollen. Föderalismus ist keine einfache Aufgabe.

Es kann jedoch auch zu viele Definitionen einer lokalen Zugehörigkeit geben. Der Staat Kalifornien wird von zu vielen Regierungsebenen politisch geschwächt. Es ist nur schwer festzustellen, wo die tatsächlichen Kompetenzbereiche in bezug auf Schulen und Krankenhäuser, lokale Gemeinden, den Staat und die Länderebenen liegen, und das ständige Experiment mit direkter Demokratie, in der die Wähler durch ihre Stimme gewisse Vorschläge Gesetz werden lassen können, bereitet ebenfalls Schwierigkeiten. Zu viele Ebenen der Zugehörigkeit werden schließlich zum bürokratischen Alptraum, egal ob es sich um ein Unternehmen oder ein Land handelt. Es muß noch mehr von der mittleren Ebene verschwinden.

Bundesparlamente in den größeren europäischen Ländern, die ihrerseits Föderationen von Sippen und Regionen sind, wissen, daß sie wahrscheinlich an Einfluß verlieren, wenn Europa zum Bundesstaat wird. Verständlicherweise ist ihnen dieser Gedanke nicht eben angenehm. Es ist nicht angenehm, selbst die verschwindende mittlere Ebene zu sein, auch wenn eine höherwertige Loyalität dies erfordert. Aber nicht nur nationale Parlamente

sind mit dem Dilemma der verschwindenden Mitte konfrontiert; mindestens seit einem Jahrzehnt verschwinden viele Ebenen in den Unternehmen, nicht zuletzt, weil sich diese Unternehmen neu und föderalistisch organisieren, auch wenn sie diesen Vorgang anders nennen oder ihn nicht als solchen erkennen. In der föderalistischen Struktur sind Hierarchien begrenzt und lokal; Mitarbeiter in der größeren Organisation erlangen Bedeutung, weil ihre Funktion für ihr jeweiliges Anliegen maßgeschneidert ist, nicht weil ihr Status in der Organisation dies nahelegt. Vergessen Sie die Hierarchie, nutzen Sie das Netzwerk.

Ich hörte einmal, wie der Geschäftsführer einer großen französischen Supermarkt- und Hotelkette seine föderalistische, dezentralisierte Organisation einem skeptischen spanischen Publikum erklärte, das noch einem hierarchischen Weltbild anhing. „Bitte erklären Sie uns doch“, sagte schließlich einer der Zuhörer ein wenig frustriert, „wem ist eigentlich der Filialleiter in Lyon unterstellt?“ Offensichtlich verstand der Geschäftsführer diese Frage nicht: „Nun ja“, sagte er, „wenn es um den Vertrieb geht, wendet er sich an den diesbezüglichen Spezialisten, der meines Wissens in Marseilles sitzt, aber wenn es sich um ein Einkaufsproblem handelt, findet er seinen Ansprechpartner in Paris.“ „Ja, aber wer ist denn nun sein unmittelbarer Chef?“ „Einen ‚Chef‘ in diesem Sinne gibt es bei uns nicht.“ Sie hätten das Erstaunen in den Gesichtern der Spanier sehen sollen, die zwar in einem teilweise föderalistischen Land leben, aber ihre Organisationen und Unternehmen noch ganz anders betreiben. Die Doppelzugehörigkeit kommt ohne die mittlere Ebene aus.

Loyalitätsverlust

Die Doppelzugehörigkeit ist der Schlüssel zu einer ganzen Gruppe von Paradoxien in unserer Gesellschaft und unseren Unternehmen, egal, ob es sich um Firmen, Krankenhäuser, Regierungsbehörden, soziale Einrichtungen oder andere Institutionen handelt. Verleugnet man die lokale Loyalität zur kleineren Einheit, vernichtet man jede Freiheit, alle Anreize und Initiativen und verläßt sich darauf, daß die Zentrale schon recht hat, wie das bei IBM sehr zum Schaden der Gesellschaft Anfang der 90er Jahre der Fall war. Verweigert man die Loyalität zur größeren Einheit, so greifen Ineffizienz, Doppelgleisigkeiten und Mißverständnisse um sich. Wir brauchen beide Loyalitäten.

Die Sozialabteilung des British Home Office gab 1993 ein Buch heraus, eine Aufsatzsammlung unter dem Titel *The Loss of Virtue*, in dem beklagt wurde, daß Wörter wie „Pflicht“, „Loyalität“ und „Verpflichtung“ heute aus dem allgemeinen Sprachgebrauch verschwunden seien. Sie gaben der Entstehung einer amoralischen Kultur die Schuld dafür. Einige befanden, die Religion sei in ihrer Aufgabe gescheitert, unter den Menschen ein Gefühl für „gut“ und „böse“ zu entwickeln. Tony Blair, damals Sprecher der Labourpartei für Inneres, wies darauf hin, daß die genannten Begriffe keinerlei Bedeutung hätten, sofern man nicht das Gefühl einer Zugehörigkeit entwickeln könne, durch die man sowohl geben als auch nehmen könne, einer Zugehörigkeit zu etwas Größerem als der eigenen kleinen Gruppe oder dem eigenen Club. Mit meinen Worten ausgedrückt hätte Tony Blair damals gesagt, daß sich ohne das Gefühl einer zweiten und größeren Zugehörigkeit unweigerlich Selbstsucht einstellt. Wenn es uns nicht gelingt, dieses Gefühl einer umfassenderen Zugehörigkeit bei den Leuten zu erzeugen, kann unsere Gesellschaft nie ausgewogen werden, und tatsächlich wird sich auch der Sprachgebrauch ändern.

Richtig verstandener Föderalismus kann das Gefühl einer lokalen Zugehörigkeit und der gleichzeitigen Einbindung in eine größere Einheit im Unternehmen wie in der Gesellschaft wiederherstellen.

7

Das Subsidiaritätsprinzip

S

ubsidiarität ist ein wirklich häßliches Wort. Wenn man es aber einmal richtig auszusprechen gelernt hat, ohne über die einzelnen Silben zu stolpern, vergißt man es kaum noch. Subsidiarität ist die zentrale Idee des Föderalismus; sie ist der Schlüssel zum Lernen; Veränderungen, sollen sie wirksam werden, hängen von ihr ab; Teamarbeit erfordert sie, wie überhaupt jeder Versuch, Einzelpersonen mehr Verantwortung für sich selbst übernehmen zu lassen. Trotzdem ist Subsidiarität ein verwirrender Begriff, der etwa außer der gemeinsamen lateinischen Wurzel absolut nichts mit dem englischen Wort für Subventionen – subsidiaries – zu tun hat.

Delegieren verkehrt herum

Jacques Delors setzte einmal einen Preis für eine gelungene Definition des häßlichen Wortes aus. Er mußte nicht bange sein, denn diverse Leute halfen ihm rasch auf die Sprünge. Politisch findet sich eine solche Definition im zehnten Zusatzartikel zur Verfassung der Vereinigten Staaten, in dem die Prinzipien der Rechte der einzelnen Staaten niedergelegt sind, ohne daß das Wort Subsidiarität selbst verwendet wird. Viel früher schon übernahm die römisch-katholische Kirche, die die Idee aus einer politischen Theorie bezog, den Begriff und erhob ihn zum moralischen Prinzip. Zuletzt wurde dieser in einer päpstlichen Enzyklika, *Quadragesimo Anno*, 1941 zitiert: „Es ist ein Unrecht, ein schweres Übel und eine Störung der rechten Ordnung, wenn sich eine größere und höherrangige Organisation Aufgaben anmaßt, die wirkungsvoll von kleineren und niederrangigen Einheiten ausgeführt werden können ...“ Das sind starke Worte. Ich würde es einfacher ausdrücken: Leuten ihre Verantwortung zu stehlen, ist unrecht. Man könnte Subsidiarität auch als „Delegieren verkehrt herum“ bezeichnen, als Delegieren der Teile an die Zentrale.

Vor gar nicht allzu langer Zeit gründete meine noch sehr junge Tochter gemeinsam mit einem Partner eine Firma. Das Produkt war gut, aber sie

hatten überhaupt keine Erfahrungen mit dem Unternehmerdasein. Als ich sie beobachtete, wie sie meiner Ansicht nach gefährliche und unkluge Entscheidungen trafen, war die Versuchung, einzugreifen und ihnen mit meiner Erfahrung unter die Arme zu greifen, wirklich groß. Immerhin liebe ich meine Tochter sehr, und ich wollte, daß ihre Firma ein Erfolg würde. Ich wollte helfen. Aber die beiden Jungunternehmer sagten mir schroff, ich solle mich um meine eigenen Angelegenheiten kümmern. Zu spät stellte ich fest, daß ich im Begriff war, ihre Entscheidungen zu stehlen, ihnen ihre Wahlmöglichkeiten nehmen wollte und ihnen die Möglichkeit verpatzte, entweder selbst einen Erfolg zu landen oder aus dem Mißerfolg zu lernen. Ich entschuldigte mich bei den beiden. Beim nächsten Mal wollte ich warten, bis sie sich an mich wandten – Delegieren verkehrt herum. Damals lernte ich zu verstehen, warum Subsidiarität ein moralisches Prinzip ist.

Föderalistische Organisationen nehmen die Subsidiarität ernst. Das müssen sie, weil sie selbst nach dem Prinzip des verkehrten Delegierens funktionieren. Die einzelnen Teile oder Staaten geben einen Teil ihrer Macht und Befugnisse an das Zentrum ab, weil sie glauben, daß das Zentrum gewisse Dinge für alle besser erledigen kann als sie selbst. Sie behalten daher soviel Unabhängigkeit, wie sie zu bewältigen glauben. Diese „Vollmachten mit Vorbehalt“ des Zentrums werden gemeinsam bestimmt und dann in einer offiziellen Satzung festgelegt. Alle föderalistischen Organisationen verfügen über eine schriftliche Satzung. Vielleicht hat die britische Abneigung gegen eine schriftliche Satzung mit dem intuitiven Mißtrauen gegen den Föderalismus und seine formalen Erfordernisse zu tun. Im Föderalismus haben vage oder gummiartige Bestimmungen mit Überschneidungen der Verantwortungsbereiche und Mißverständnissen nichts zu suchen.

Da immer mehr Organisationen rund um ihre Kernbereiche Verbindungen mit Außenstehenden eingehen, sind sie gezwungen, gemeinsam zu verhandeln, welche Aufgaben von wem übernommen werden, und es entsteht ein Druck, den einzelnen Teilen soviel Entscheidungsfreiheit, wie vernünftig und möglich ist, zu überlassen. Wenn man etwas nicht besitzt, kann man die Regeln nicht diktieren; Verhandlungen sind unausweichlich, Subsidiarität ebenso – die Macht sollte möglichst nahe am Ort des Geschehens angesiedelt sein.

Das neue Zentrum

Homa Bahrami, der die neuen High-Tech-Organisationen in Silicon Valley beschreibt, bezeichnet diese als multipolar, wenn er sagt, daß sie

„... eher einer Föderation oder einem Zusammenschluß von Geschäftseinheiten gleichen, die typischerweise unabhängig agieren, aber bezüglich Fachwissen und Know-how voneinander abhängig sind. Sie unterhalten eine ebenbürtige Beziehung zur Zentrale. Die Rolle der Zentrale besteht in der Umsetzung der umfassenden strategischen Visionen, in der Entwicklung einer gemeinsamen administrativen und organisatorischen Infrastruktur, und in der Schaffung eines kulturellen Bindemittels, das Synergien zur Wirkung bringt.“

Ein Unternehmen beschäftigt 100 Fachleute in Funktionen, die als dem Unternehmen zugehörig eingestuft werden. Dazu gehören Finanzen und Administration, Infrastruktur (einschließlich Einkauf), Rechtsabteilung, Personalentwicklung und Unternehmenskommunikation. Alle diese Funktionen, das gebe ich zu bedenken, sind eher Dienstleistungs- als Entscheidungsträgerfunktionen.

Auch die „horizontale Organisation“ ist derzeit in Mode. Gemäß der Beschreibung der McKinsey-Berater Ostroff und Smith verfügen diese Organisationen über zehn Grundprinzipien, darunter: „Organisation der Arbeit rund um Prozesse anstatt Funktionen und Auswahl von wesentlichen Leistungszielen, schlankere Hierarchien durch Minimierung von nicht wertschöpfenden Aktivitäten, Teams und nicht Einzelpersonen sollen die Hauptelemente der Organisationen sein.“ Damit wollen sie ausdrücken, daß der Trick darin besteht, die gemäß Subsidiaritätsprinzip beste Ebene zu finden und dann soviel wie möglich dort zusammenlaufen zu lassen, so daß die Gruppe oder das Team oder die Einzelperson auch die Mittel zur Verfügung hat, um der jeweiligen Verantwortung nachzukommen. Ihrer Ansicht nach liegt die ideale Subsidiaritätsebene bei jener Gruppe, die sich einem Arbeitsprozeß am nächsten befindet. Danach ist es die Aufgabe der Zentrale, Standards zu setzen, aber nicht notwendigerweise zu spezifizieren, wie diese im einzelnen erreicht werden. Die Einheit wird gemäß ihrer Leistung bewertet, die an den Zielstandards gemessen wird. Einige nennen einen solchen Vorgang „Prozeß-Reengineering“, aber das ist nur eine moderne Bezeichnung für ein uraltes Prinzip, das neu entdeckt werden muß, wollen wir mit den Turbulenzen der Zeit zurechtkommen. Die Menschen glauben einfach nicht mehr, daß die Zentrale oder die Leute an der Spitze

alles am besten wissen; die Führungspersonen können nicht mehr für alle anderen denken, denn die nehmen das einfach nicht mehr hin.

Entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip wurden Organisationen überall umgebaut und dezentralisiert. Die 100 Mitarbeiter in der Zentrale in Silicon Valley scheinen etwa dem Standard zu entsprechen. ABB, der schwedisch-schweizerische Engineering-Riese, organisiert und verwaltet insgesamt 225 000 Leute mit etwa 100 Mitarbeitern in der Unternehmenszentrale in einem unauffälligen Zürcher Bürokomplex. BP in London hat doppelt so viele administrative Mitarbeiter in der Zentrale, möchte aber stark abbauen. Das Virgin-Reich des Richard Branson schafft es mit fünf Mitarbeitern in der Zentrale! Es ist offensichtlich gar nicht notwendig, daß alle Mitarbeiter mit Verantwortung in einer Organisation am selben zentralen Ort sitzen. Projektkoordinatoren sind wohl am besten an jenem Ort eingesetzt, wo die tatsächliche Arbeit stattfindet. Die Forschungskoordination kann an das größte Labor vergeben werden, eine geographische Beobachterposition an ein Bundesland oder einen Staat in diesem Gebiet. Die Machtbefugnisse werden rundum und nach unten verteilt. Dadurch bekommen diejenigen, die sich nahe am Geschehen befinden, ein Gefühl, mit der Arbeit verbunden zu sein, und sie haben die Möglichkeit, im Rahmen des Ganzen irgendetwas als ihr Eigentum zu betrachten. Das ist Subsidiarität in der Praxis, ebenso wie die Ansiedlung der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung in London, jene der Europäischen Universität in Florenz oder des Europäischen Parlaments in Straßburg. Befänden sich alle Institutionen in Brüssel, würden dort zu viele Machtbefugnisse in der Zentrale konzentriert. Es würde bedeuten, anderen die Verantwortung zu stehlen.

Klein sollte die Zentrale sein, auch teilweise dezentralisiert, aber auch stark und gut informiert. Immerhin trägt sie die letzte Verantwortung für das Ganze. Die ihr verbleibenden Befugnisse beinhalten nicht zufällig das „neue Geld“, also Entscheidungen über strategische Investitionen, die „neuen Leute“, also das Recht, die wichtigsten strategischen Entscheidungen in der Gruppe zu treffen, Design und Management des Informationssystems, das ja die Hauptader der Organisation ist, und – der umstrittenste Punkt – ein „Eingriffsrecht“, wenn etwas falsch läuft. Nur die Leute in der Zentrale haben den Überblick über das Ganze. Sie können die Organisation zwar nicht selbst betreiben, und ihre Zahl sollte so gering sein, daß sie es gar nicht erst versuchen, aber sie können Anstöße geben, Einfluß ausüben und nötigenfalls eingreifen. Die Hauptaufgabe der Zentrale besteht in ihrer Rolle

als Treuhänder der Zukunft, aber sie muß sichergehen können, daß die Gegenwart nicht schon vorbei ist, bevor die Zukunft begonnen hat.

Der Föderalismus, bekräftigt Mike Bett von der British Telecom, kann ohne eine starke Zentrale gar nicht funktionieren. In der Vergangenheit verband man mit Stärke auch Größe. Um Pläne koordinieren und Aktivitäten überwachen zu können, mußten einfach viele Leute zur Verfügung stehen. Die Macht war damals an einem einzigen Ort konzentriert. Der Föderalismus existierte nur dem Namen nach. Die Informationsrevolution, die uns alle überrollt hat, hat es mit sich gebracht, daß die Zentrale heute gut informiert, aber klein sein kann, daß sie stark, aber zum Teil ausgelagert sein kann. Die Macht läßt sich besser verteilen. Der zentrale Nerv der Organisation kann der Laptop-Computer des Geschäftsführers sein – und gleichzeitig jener vieler anderer. Die „virtuelle Organisation“ – das Bild der Organisation auf Ihrem Bildschirm – ist schon fast da, in unseren Aktenaschen. Das Informationszeitalter hat den Föderalismus ermöglicht.

Das neue und teilweise ausgelagerte Zentrum muß jedoch nach wie vor mit sich selbst kommunizieren und seine eigenen Bildschirme lesen. Videokonferenzen, Voice-mail und andere technische Hilfsmittel sind nützlich, aber kein echter Ersatz dafür, seinem Gegenüber beim Sprechen in die Augen zu sehen. Teilweise ausgelagerte Zentralen bedeuten immer eine ausgedehnte Reisetätigkeit und gerötete Augen. Die physischen Zentralen dieser neuen dezentralisierten Organisationen gleichen vermehrt Clubgebäuden, Orten, an denen sich Leute treffen, essen und einander begrüßen, aber nicht ihrer täglichen Arbeit nachgehen. Wie in einem Club gibt es dort ständige Angestellte, beispielsweise in den zuvor genannten Firmendienstfunktionen, aber die Schlüsselpersonen in der Organisation leben und arbeiten anderswo und benutzen den Club nur für ihre unumgänglichen Sitzungen. Es ist nicht einmal mehr notwendig, daß der Vorsitzende oder Geschäftsführer von seinem zentralen Club aus arbeitet. Ohnehin wird für einen Großteil seiner Arbeitszeit sein Büro außerhalb der Zentrale, bei der Belegschaft sein, wo sich die verschiedenen Entscheidungszentren befinden, und wo er für Lehren, Coaching, Zusehen, Zuhören zuständig ist. Wenn er sich in den „Club“ begibt, kann er auch seinen eigenen mobilen Schreibtisch benutzen, der alle modernen elektronischen Möglichkeiten bietet, der herangerollt und einfach eingesteckt werden kann, wo immer der Eigentümer gerade eincheckt.

Der italienische Stil

Nun beginnt man bereits zu fragen, was denn eigentlich aus all den Kathedralen der Konzernmacht, den riesigen Wolkenkratzern wird, die unsere städtischen Silhouetten bilden. Zentralen mit nur 100 Beschäftigten benötigen nicht unendliche Reihen kleiner Büroschachteln, die bis in den Himmel aufeinandergetürmt werden. Eigenartigerweise wurde es immer für richtig befunden, die Bürosuite des Geschäftsführers so hoch anzusiedeln, daß er gegebenenfalls wirklich über den Wolken sitzt, aber heute, da es sich herumgesprochen hat, daß auch die Leute im Zentrum nicht alles sehen, stellen wir oft fest, daß selbst die Leiter von Unternehmen physisch und metaphorisch wieder langsam auf den Boden zurückkommen. Vielleicht werden ihre Suiten zu Wohnungen für reiche Geriatriker umgebaut, oder soll das ganze Gebäude abgerissen werden? Eine veränderte Skyline unserer Städte wird zum sichtbaren Zeichen echter Subsidiarität werden.

Die Silhouetten der meisten italienischen Städte haben sich seit Jahrhunderten nicht verändert. Selbstverständlich wäre es eine kulturelle Todsünde, sich an den Dachlandschaften von Siena, Florenz, Rom oder Bologna zu vergreifen; ich vermute aber, daß insbesondere die italienische Gesellschaft damit zu tun hat. In Italien befindet sich der wahre Sitz der Macht sehr zum Leidwesen der Zentralregierung nach wie vor in den Familien und in der lokalen Gemeinschaft. Die Subsidiarität hatte immer Vorrang vor den offiziellen Regierungsbehörden. Nachdem ich einige Monate lang in der Toskana gelebt hatte, stellte ich fest, daß es gar nicht möglich war, sich an die Unzahl italienischer Gesetze zu halten, die die Bauvorschriften, den Autokauf, erforderliche Bewilligungen, die Steuern, Mitarbeiterbeschäftigung und Vermietung von Wohnungen etc. regeln. Diese Bestimmungen ändern sich nicht nur rasch, sondern die Bürokratie kann sich ohnehin nicht um jeden kümmern, der wie die gesetzestreuen Angelsachsen alles buchstabengetreu erfüllen möchte, was ihm das Gesetz auferlegt.

Langsam verstand ich, niemand in diesem Land erwartete, daß man sich tatsächlich an den Buchstaben des Gesetzes hält, aber sobald man sich außerhalb der Gemeinschaft stellt, kann einen diese mit einem prallgefüllten Arsenal von Gesetzen bombardieren. Die Gemeinschaft, in der man lebt, ist ein Netzwerk von Familien. Jeder kennt jeden und weiß, was jeder so vorhat. Man mißachtet Nachbarn auf eigene Gefahr, wobei Gesetze als Waffe nur im äußersten Notfall eingesetzt werden. Außenseiter sind willkommen, werden aber niemals wirklich dazugehören. Die Regierung

kann belehren, Gesetze erlassen, regeln, aber zum Großteil ohne jede Wirkung. Statt dessen gibt es ein sehr wirkungsvolles, aber inoffizielles System kleinräumiger Kontrolle.

Hier würden wahrscheinlich viele einwenden, daß in Italien die Subsidiarität wohl zu weit getrieben wird. Das Land ist praktisch pleite und könnte durchaus in zwei oder sogar drei Teile zerfallen, während es den einzelnen Gemeinden sehr gut zu gehen scheint. Die Mafia, die größte aller Familien, regiert noch immer Teile des Landes. Die Regierung ist ohnmächtig und hat sich längst als korrupt erwiesen. Die Macht muß neu verteilt werden, soll das Land ein funktionsfähiges Ganzes werden. Dies kann jedoch nur geschehen, wenn es allgemeine Übereinstimmung darüber gibt, daß einige Befugnisse zum Besten aller an das Zentrum abgegeben werden müssen, weil Föderalismus eben auf dem Delegieren von Verantwortung von unten nach oben beruht. Eine diesbezügliche Entwicklung zeichnet sich langsam ab; die alten Politiker, die jegliche Subsidiarität unterbanden, häufig zugunsten ihrer eigenen Tasche, verlieren an Zulauf. Ich hoffe sehr, daß sich in Italien bald wieder eine gewisse Ausgewogenheit einstellt.

Italien ist ein Land der Familien, der kleinen Einheiten, die – sowohl im Geschäft als auch im Privatleben – durch Netzwerke verbunden sind. Was die Italiener ganz instinktiv tun, müssen wir bewußt einführen.

Subsidiarität bedeutet kleine Einheiten, aber kleine Einheiten mit echten Verantwortlichkeiten. Richard Branson schätzt Einheiten von 50 oder 60 Mitarbeitern, Anthony Jay spricht sich in *Corporation Man* für 400 oder 500 aus und belegt seine These mit Beispielen aus Schulen, Pariser Vororten und den Verhältnissen in Australien. Bill Gates von Microsoft hält 200 Mitarbeiter für das Maximum. Tom Peters hat zahlreiche Fälle von Organisationen wie der Union Pacific Railroad dokumentiert, die sich selbst in kleinere Einheiten aufspalten, in diesem Fall von jeweils 600 Mitarbeitern, spricht sich jedoch selbst für 150 als natürliche Größeneinheit aus. Er publiziert seine Erkenntnisse im *New Scientist*, wonach „in den meisten modernen Armeen die kleinste unabhängige Einheit normalerweise 130 bis 150 Mitglieder umfaßt“ und meint, daß es eine kritische Schwelle um etwa 150 bis 200 gibt, wobei größere Unternehmen unter einem unproportional hohen Anteil von Fehlstunden und Krankheitstagen zu leiden haben“ daß, „sobald eine akademische Disziplin mehr als 200 [Forscher] umfaßt, diese in zwei Subdisziplinen zerfällt“, daß „neolithische Ansiedlungen im Mittleren Osten um 6000 v. Chr. normalerweise etwa 120 bis 150 Menschen beherbergten“ und daß „die Hutterer, zeitgenössische nordamerikanische

Fundamentalisten, 150 Mitglieder als Obergrenze für ihre Gemeinden ansehen“.

Aber achten wir nicht auf die genaue Größe. Wichtig ist, daß eine Einheit groß genug ist, um ihre Aufgaben kompetent erledigen zu können, und gleichzeitig klein genug, daß alle einander kennen können. Der Bischof von Ockham hätte das verstanden. Nach einem seiner Prinzipien sollte eine Einheit so klein wie möglich und so groß wie nötig sein, eine Paradoxie in perfekter Ausgeglichenheit.

Unterschriften und Ruderachter

Die Subsidiarität hängt jedoch vom gegenseitigen Vertrauen ab. Die Mitarbeiter in der Zentrale müssen Vertrauen in die jeweiligen Einheiten haben, während die Einheiten ebenso der Zentrale vertrauen müssen wie auch ihre Mitglieder einander. Wenn dieses gegenseitige Vertrauen existiert, kann man sich all die Verfahrenshandbücher, Inspektoren, Leistungskennzahlen und Gegenzeichnungen ersparen, die große Organisationen lähmen. Sie alle sind Zeichen des Mißtrauens, einer Atmosphäre der Angst, deretwegen viele Organisationen wie Gefängnisse der menschlichen Seele wirken. Aber das muß nicht so sein und braucht auch nicht zu sein. Unsere Arbeit kann zugleich unser Stolz sein. Drücken wir es so aus: Wir möchten unsere Arbeit selbst unterschreiben können. Viele Leute unterschreiben heute schon tatsächlich ihre Arbeit. Jedes Mitglied eines Fernsehteams erscheint beispielsweise im Nachspann mit vollem Namen. Wenn man diesen Nachspann ablaufen sieht, stellt sich vielleicht die Frage, warum einem all diese Namen gezeigt werden. Man braucht sie nicht zu kennen, aber sie müssen uns über ihre Mitwirkung informieren. Und sie erwarten sich Anerkennung und Ehre.

Einer meiner Bekannten wurde zum Manager einer kleinen Kunstdruckerei ernannt. Kurz nach seiner Ankunft berief er alle Mitarbeiter ein und erklärte ihnen, er schäme sich angesichts der schlechten Qualität vieler Arbeiten, die aus der Firma hinausgingen. „In Zukunft“, kündigte er an, „verlange ich, daß jeder, der an einem Auftrag mitgearbeitet hat, auf einem Beiblatt unterschreibt, das zusammen mit dem Produkt dieses Haus verläßt. Diese Unterschrift bedeutet: Wir sind für unsere Arbeit verantwortlich. Wir hoffen, daß sie Ihnen gefällt!“ „Eigentlich hatte ich Aufruhr und Revolte

erwartet“, erzählte er mir, „aber statt dessen brach hellste Begeisterung aus.“ „Wissen Sie, auch wir haben uns oft für unsere Arbeiten geschämt. Aber wir glaubten eben, daß das von uns erwartet wird: eine gerade noch akzeptable Qualität zum niedrigsten Preis. Wir unterschreiben gern jede Arbeit, wenn Sie uns die Geräte zur Verfügung stellen, damit wir hier auch wirklich unserem Können entsprechend arbeiten können.“ Subsidiarität hängt von gegenseitigem Vertrauen ab, aber die persönliche Unterschrift ist immer noch die beste Qualitätsgarantie, die ich kenne. Deshalb unterschreiben auch Freiberufler ihre Arbeiten immer. Die Unterschrift drückt ihre Verantwortung aus. Wenn etwas schief läuft, wissen wir, an wen wir uns wenden müssen – und wem wir zu danken haben, wenn alles klappt.

Ein solches gegenseitiges Vertrauen muß jedoch über längere Zeiträume hinweg aufgebaut und es muß auch von allen Betroffenen verdient werden. Ich beschrieb einmal ein typisches britisches Arbeitsteam als vergleichbar einem Ruderachter – acht Leute, die möglichst rasch rückwärts rudern, ohne miteinander zu sprechen, und das unter dem Kommando der einzigen Person, die nicht rudern kann. Ich kam mir mit meinem Vergleich ziemlich gerissen vor. Danach wurde ich von einem Mann aus dem Publikum leise zurechtgewiesen, der zufällig Ruderer war. „Sie hätten es gar nicht schlechter treffen können“, sagte er, „um sich darüber lustig zu machen. Wir könnten nämlich ohne zu sprechen gar nicht ständig rückwärts rudern oder uns freiwillig von einem Nichtrunderer kommandieren lassen, würden wir einander nicht so gut kennen und absolutes Vertrauen in die Fähigkeit des jeweils anderen haben, daß er die Sache ebensogut hinbekommt wie wir. Deshalb trainieren wir auch soviel zusammen, essen miteinander und leben sogar lange Zeit im Jahr zusammen.“

Da mußte ich daran denken, daß japanische Arbeitsgruppen dafür bekannt sind, daß auch sie außerhalb ihrer Arbeitszeiten viel Zeit miteinander verbringen. Und ich stelle auch fest: Schauspieler proben nicht nur zusammen, sondern feiern danach auch gern gemeinsam. Es scheint, als müßten wir einander in der Arbeit und auch danach sehr gut kennen und wissen, ob wir absolutes Vertrauen in die Fähigkeiten des jeweils anderen haben können. Mein Sohn machte eine typisch britische Ausbildung durch, die ihn als Individuum fördern und seine persönlichen Qualitäten und Fähigkeiten betonen sollte. Er fiel in einer Gruppe auf. Danach besuchte er ein Schauspielseminar, wo sie Gruppen von 27 jungen Leuten auswählen, die zusammen arbeiten und dort drei Jahre lang lernen sollen, wie man Stücke aufführt. Er kam sehr schnell dahinter, daß seine eigene Leistung mit der Leistung der Gruppe stand oder fiel. Es hat gar keinen Sinn, in einem

mittelmäßigen Team der Star zu sein. Er wurde wirklich ein engagierter „Groupie“, brachte anderen bei, was er wußte, sie aber nicht, und lernte seinerseits neue Fähigkeiten von ihnen. Konkurrenz wurde hier klein-, Zusammenarbeit jedoch groß geschrieben. Er sagte, er hätte gar keine Zeit, seine anderen Freunde während des Semesters zu treffen. Die Gruppe kam immer zuerst. „Wir hängen einfach voneinander ab.“ Ich warf ihm vor, er verhalte sich wie ein Japaner. „Das ist für mich ein Kompliment“, antwortete er, „denn dort versteht man wirklich, was eine Gruppe braucht.“

Schwieriges Vertrauen

Subsidiarität in der Gruppe, das klingt menschlich und positiv. In der Praxis ist es eine schwierige Sache mit gravierenden Auswirkungen auf die Betroffenen. Einerseits muß die Gruppe klein und lange genug zusammen sein, damit wechselseitiges Vertrauen entstehen kann. Dieses läßt sich ja nicht kaufen oder bestellen. Eine Person muß lange genug in einer Position verbleiben, damit andere die Folgen ihrer Handlungen und Entscheidungen beurteilen können. Einjahresverträge sorgen kaum für das nötige Feedback. Wichtiger jedoch ist die Fähigkeit, rücksichtslos zu sein, wenn sich das Vertrauen als nicht gerechtfertigt erweist. Wenn es nicht möglich ist, Vertrauen zu einem Gruppenmitglied aufzubauen, muß dieses Mitglied gehen. Ist das ganze Team das Vertrauen nicht wert, muß das gesamte Team gehen. Das Subsidiaritätsprinzip kann ohne wechselseitiges Vertrauen gar nicht funktionieren. Es muß Prüfungen und Prüfer geben. Mißtrauen und Ausflüchte führen zunehmend zu einem Sinken der Moral, die Arbeit leidet darunter, und auch das letzte Vertrauen verfliegt. Fehler können und sollten toleriert werden, wenn man aus ihnen lernen kann, aber zu viele Fehler untergraben das Vertrauen, vor allem wenn sie, wie sie in der Firma W. L. Gore bezeichnet werden, Unterwasserfehler sind, Fehler, die die gesamte Firma einer Gefahr aussetzen. Solche Fehler kann man nicht einfach vergeben und vergessen. Wer in solchen Fällen keine Härte zeigt, wird es bereuen.

Tom Peters erzählt eine nette Geschichte über Mike Walsh, der über einen Sanierungsjob bei Teneco berichtete. Als er vier Monate bei Teneco war, kam ihm zu Ohren, daß die Manager von Teneco Louisiana ihre Mitarbeiter zu einem „Sicherheitsmeeting“ einberufen hatten. Bei ihrer Ankunft wurden die Mitarbeiter aufgefordert, sich auf den Boden zu legen, und sie wurden

nach Drogen durchsucht. Walsh meinte, daß derartige Aktionen für die Art von Gesellschaft, die er sich vorstellte, nicht eben hilfreich seien. Er flog nach Louisiana, entschuldigte sich bei den Mitarbeitern und nützte die Gelegenheit für eine weitere Vollversammlung der Belegschaft. Bei dieser Versammlung beklagten sich mehrere Mitarbeiter über die Sicherheitsprobleme in einigen der Containerwohnungen, in denen sie auf dem Werks- gelände wohnten. Die Manager der Louisianafiliale begannen abzuwiegeln, indem sie ausführten, wieviel Geld die Firma für die Erhaltung der Containerwohnungen ausgabe. Walsh unterbrach sie: „Warum sehen wir uns die Container nicht an?“ „Ja, aber es regnet doch draußen“, wandte ein Manager ein. „Das macht doch nichts“, erwiderte Walsh ihm. „Manager sind schließlich nicht aus Zucker.“ Er sah sich die Container an, fand sie tatsächlich unsicher und ließ sie in Ordnung bringen.

Diese kleine Episode mag für das Fortkommen der Teneco nicht eben wichtig erscheinen, aber die Geschichte machte die Runde, und der Ruf, der Walsh nun vorauselte, stärkte das wechselseitige Vertrauen, das für die Subsidiarität so wichtig ist. Vertrauen entsteht, wenn man weiß, wer das Gegenüber ist, wofür es steht, wie weit es gegebenenfalls geht – es hängt von grundlegenden menschlichen Qualitäten wie Authentizität, Integrität und Charakter ab. Das ist etwas ganz anderes als die Strategiepläne und Komitees, die das Leben in den Organisationen bestimmen. Tom Peters widmet ein ganzes Kapitel in seinem Buch „dem fehlenden Faktor X – Vertrauen“, hat aber keine einfachen Lösungen anzubieten. „Lesen Sie mehr Romane und weniger Wirtschaftsfachbücher“, rät er etwa, denn „nur auf die menschlichen Beziehungen kommt es an.“

Subsidiarität klingt ein wenig wie ein anderes häßliches Wort: Ermächtigung. Aber die beiden Begriffe trennt ein wesentlicher Unterschied: Eine Ermächtigung impliziert, daß jemand von oben Befugnisse delegiert. Subsidiarität hingegen impliziert, daß Macht und Befugnisse rechtmäßig von Beginn an den Einheiten weiter unten oder an der Peripherie zustehen. Man kann sie nur als letztes Mittel entziehen. Die Mitarbeiter in der Zentrale sind dazu da, jenen an der Peripherie zu dienen. Die Aufgabe der Zentrale und allfälliger Führungspersönlichkeiten besteht darin, dem einzelnen oder der Gruppe das Ausschöpfen der jeweiligen Verantwortlichkeiten zu ermöglichen, so daß sie die Subsidiarität auch verdienen. So ist es möglich, eine der Paradoxien des Individualismus in den Griff zu bekommen, daß wir zwar eine Zugehörigkeit entwickeln, aber von niemandem kommandiert werden wollen, auch nicht „ermächtigt“, wenn es bedeutet: „Ich übertrage Ihnen diese Befugnis, kann sie Ihnen jedoch jederzeit wieder entziehen,

wenn mir nicht gefällt, was sie machen.“ Subsidiarität ist auch deshalb so schwierig. Man muß die eigene Verantwortung kennen und danach handeln. Und man muß auch mit Gegenstimmen zurechtkommen. Wenn wir Verantwortung übernehmen, müssen wir klar aussprechen, welche Kriterien wir für den Erfolgsfall anlegen, was akzeptabel ist und was nicht. Nur bei wechselseitigem Vertrauen können Uneinigkeiten, Streit und Konflikte positiv bewältigt werden. Organisationen mit einer subsidiären Struktur sind voll von Unklarheiten und Konflikten, aber ein Streit unter guten Freunden, die durch eine gemeinsame Sache geeint werden, ist ein fruchtbarer Streit. Die Wahrheit, sagt der schottische Philosoph David Hume, entspringt dem Streit unter Freunden.

Deshalb ist es besonders wichtig, eine Organisation auf der Grundlage des Delegierens von unten nach oben und des Vertrauens zu betreiben. Im Zentrum fühlt man sich denn auch recht einsam. Wie es ein Direktor der ABB beschrieb: „Wir können nicht mehr tun, als der Herde zuzusehen, und mit einiger Erleichterung beobachten, daß sie sich insgesamt in eine gute Richtung bewegt.“ Warum aber versuchen trotzdem so viele Organisationen, ein funktionierendes Delegieren von unten nach oben einzuführen? Ich würde sagen, daß es sich dabei teilweise um eine Reaktion auf die Paradoxie des Individualismus handelt, die Anerkennung, daß der gebildete Kopfarbeiter zunehmend Freiheit ebenso wie Struktur verlangt. Um die besten Kopfarbeiter anzuziehen und zu halten, um ein sogenanntes „beliebtes Unternehmen“ zu werden, muß subsidiäres Firmenmanagement geboten werden.

Subsidiarität mit der Betonung der Rechte und Pflichten des einzelnen ist die Grundlage jedes Konzeptes von Zugehörigkeit und wesentlich auch für alle Gesellschaftskonzepte. Wenn wir persönliche Freiheiten wünschen, und wenn wir sie mit garantierter Gesundheitsversorgung und sozialem Netz wünschen, müssen wir auch unsere Verantwortung gegenüber unseren Mitbürgern akzeptieren und jenes Vertrauen erwerben, das uns die Freiheit ermöglicht. Diese Dinge lernen Menschen sowohl von Eltern wie von Lehrern, und schließlich werden die Botschaften der Subsidiarität zu einem wertvollen Führer durch die eigene Elternschaft. Geben wir unseren Kindern soviel Verantwortung, wie sie vertragen können, und helfen wir ihnen, dieser Verantwortung gemäß zu leben. Subsidiarität ist ein alter und bedeutungsschwerer Begriff. Er mag altmodisch erscheinen, ist aber zugleich modern und durchschlagskräftig. Es wäre sehr unklug, auf ihn zu verzichten.

Die Bedeutung wirtschaftlicher Aktivitäten

In einem Buch, das mit dem Symbol eines leeren Regenmantels beginnt und die Aufgabe stellt, unser menschliches Potential auch unter dem Druck des Fortschritts und wirtschaftlichen Erfolges neu zu ergründen, muß den Stellenwert wirtschaftlicher Tätigkeiten in unserer Gesellschaft untersuchen. Sogar jene, die weit weg von allen Fabriken und Produktions- und Handelshäusern leben, sollten gewisse wirtschaftliche Grundkenntnisse haben: Wem dient die Wirtschaft, wozu ist sie gut? Direkt oder indirekt hängt unser aller Wohlbefinden von den wirtschaftlichen Tätigkeiten ab. Eine Rezession führt jedem einzelnen vor Augen, wie wichtig ein gesunder Handel im Rahmen der Wirtschaft ist. Wenn die Geschäfte schlecht gehen, geht alles schlecht – Beruf, Steuern, Wohnungspreise, Haushaltsausgaben. Bedeutet dies jedoch, daß das Geschäft nur ein Instrument zur Schaffung von Wohlstand ist und daß man den Markt am besten sich selbst überläßt, oder bedeutet es, daß gerade wegen der sozialen Auswirkungen die Aufgaben der Wirtschaft weiter gefaßt sind als die bloße Schaffung von Reichtümern für die Eigentümer der Unternehmen?

Direkter gesagt, das Geschäftsethos ist heute Bestandteil unseres Lebens. Heute wird jeder Lebensbereich als eine Art von Geschäft betrachtet. Wir alle verhalten uns dieser Tage „geschäftsmäßig“, egal ob wir Ärzte, Priester, Lehrer oder Sozialarbeiter sind. Praktisch gesehen ist *jede* Organisation ein Geschäft, weil sie nach ihrer Effektivität beurteilt wird, mit der sie Inputs in Outputs für Kunden oder Klienten verwandelt, und weil sie in Konkurrenz zu ähnlichen Organisationen beurteilt wird. Der einzige Unterschied besteht darin, daß „soziale Geschäfte“ ihre Gewinne nicht ausschütten. Amerikaner, so sagte man mir einmal, wissen das seit jeher, aber den Europäern war die rauhe Wirklichkeit in diesem Bereich bis vor kurzem nicht bewußt.

Großbritannien hat erst vor kurzem seine Schulen, Krankenhäuser und Arztpraxen, ja sogar die öffentlichen Dienstleistungen, zu unabhängigen Geschäftszweigen umgewandelt, die nach wie vor vom Staat finanziert, aber nach der Effizienz bewertet werden, mit der sie ihre Ressourcen nutzen,

und die heute im Werben um ihre Kunden gegen die Konkurrenz bestehen müssen. Wenn sich alle Folgen auswirken, die es mit sich bringt, ein „Geschäft“ zu sein, werden wir feststellen, welche Revolution das in unserem täglichen Leben auslösen wird. Eine dieser Implikationen besteht jedoch darin, daß alle solcherart zu Geschäften gewandelten Organisationen, in denen ein Drittel aller Arbeitnehmer Großbritanniens arbeitet, Antworten auf dieselben schwierigen Fragen geben müssen: Wozu dient dieses Geschäft und wem gehört es? Sind wir, die wir in diesen Geschäften arbeiten, egal ob es sich um soziale oder kommerzielle Organisationen handelt, nur Instrumente oder mehr als das? Worin bestehen unsere Rechte oder dementsprechend unsere Verantwortlichkeiten?

Es ist uns gelungen, bisher den meisten dieser Fragen auszuweichen, weil wir allzusehr mit unserem gemeinsamen Feind, dem Kommunismus, beschäftigt waren. Wir gingen schlicht davon aus, daß einfach alles besser sein müsse als ein solch zentral gesteuertes System. Damit haben wir bequemerweise die Tatsache außer acht gelassen, daß zahlreiche unserer größten Organisationen ebenso totalitär regiert wurden. Seit nun der Kommunismus diskreditiert ist, muß der Kapitalismus sein eigener strengster Kritiker sein. Der angelsächsische Kapitalismus, der heute in seiner brutalen Nacktheit in die Länder des früheren Ostblocks exportiert wird, erweist sich als gut für wenige, offensichtlich aber als gar nicht so gut für die Massen. Es wird auch zunehmend klarer, daß es verschiedene Spielarten des Kapitalismus gibt. Michel Albert definierte die Unterschiede zwischen der angelsächsischen und der kontinentaleuropäischen Version in seinem Buch *Kapitalismus contra Kapitalismus*. Aber natürlich gibt es auch den asiatischen Kapitalismus, den man vielleicht als konfuzianischen Kapitalismus bezeichnen könnte, und da wieder die ganz spezielle japanische Spielart.

Die Angelsachsen haben meiner Meinung nach von den anderen noch viel zu lernen. Manche Leute hofften, daß die Unternehmen Großbritanniens und Amerikas den Weg der Japaner und Kontinentaleuropäer nachahmen würden, die eine Form des chinesischen Vertrages mit den sechs verschiedenen, in das Unternehmen involvierten Interessengruppen abschließen – den Geldgebern, den Arbeitnehmern und Lieferanten – versteht sich –, aber auch ihren Kunden, der Umwelt und der Gesellschaft als ganzer. Ein solcher Vertrag in Form des Hexagons, des Sechsecks, verändert unweigerlich die Prioritäten der Unternehmen und läßt mehr Freiraum für die Belange der anderen Parteien. So ist ein Unternehmen nicht mehr nur Instrument der Wirtschaft. Ironischerweise zieht der Konkurrenzdruck in einer klein ge-

wordenen Welt die anderen ebenso schnell in Richtung des anglo-amerikanischen Modells, wie diese sich ihrerseits in diese Richtung bewegen.

Die Frage „Wozu dient ein Geschäft?“ wird in dem Kapitel über den *Gesellschaftsvertrag* behandelt, in dem ich argumentiere, daß sich die verschiedenen Systeme des Kapitalismus einander tatsächlich annähern müssen, wobei aus jeder Tradition das Beste übernommen werden sollte, um dem Kapitalismus ein neues Image zu geben, mit dem er sich deutlicher in den Dienst der Gesellschaft stellt, aber nach wie vor flexibel und effizient bleibt.

Die zweite Frage „Wem gehört ein Geschäft?“ ist ebenso tendenziös. Ich frage mich, ob das Konzept eines Unternehmens als eines Eigentums, das jedem gehören kann, der genügend Geld hat, um das ganze oder Teile desselben zu kaufen, eines Eigentums, das über die Köpfe aller, die dort arbeiten und davon leben, hinweg gekauft und verkauft werden kann, in einer Zeit nach wie vor gültig ist, in der Menschen und nicht Dinge die wahren Vermögenswerte sind. Das Eigentumskonzept ist sogar sicher nicht mehr gültig, wenn wir an die neuen „sozialen Geschäftszweige“ denken. Um welche Art von Institutionen handelt es sich also? Anstatt darüber zu streiten, wer nun eigentlich die rechtmäßigen Eigentümer sein müßten, schlage ich einen dritten Blickwinkel vor: daß Besitz insgesamt kein gültiges oder relevantes Konzept mehr ist, ebensowenig wie Eigentum. Wir sollten besser in Begriffen wie „Mitgliedschaft“ denken.

Die Konsequenzen dieser Gedankenlinie werden in dem Kapitel über das *Mitgliederunternehmen* erörtert. Mitgliedschaft bedeutet Sinn und Verantwortung gegenüber jenen, die in dem Geschäft arbeiten. Diese bleiben nicht länger Instrumente oder Arbeitnehmer, sondern erhalten ein Wahlrecht. Paradoxerweise stellen wir fest, sobald wir uns an die alte Bedeutung von „Gesellschaft“ erinnern, daß Gesellschaft eine Gruppe von „Gesellen“, Kollegen, bedeutete, die Beteiligte an einer gemeinsamen Sache waren. Diese ursprüngliche Bedeutung der Gesellschaft klingt noch in manchen Gesellschaftsnamen und -funktionen nach. Es wäre keine schlechte Idee, die ursprüngliche Bedeutung des Wortes neu zu entdecken.

Die Bedeutung einer „Gesellschaft“ im genannten Sinne zeigt sich bereits in den Konzepten, die viele Freiwilligenvereine und gemeinnützige Organisationen von sich selbst haben. Ebenso wie diese Gesellschaften immer „geschäftsmäßiger“ agieren, können wir beobachten, daß profitorientierte Gesellschaften für sich Elemente aus dem gemeinnützigen Sektor übernehmen, wo sie nach neuen Modellen für ihre Strukturen suchen. In der Welt

der gemeinnützigen Organisationen ist die Verbindung von gesicherter Finanzierung der Kernaktivitäten und einem optionalen Freiraum – das Doughnut-Prinzip – bestens bekannt, und in diesen Organisationen kennt man natürlich auch die Notwendigkeit chinesischer Verträge für eine gute Sache. Diese Organisationen können – unerwartet von allen – den Schlüssel zur zweiten Kurve des Kapitalismus besitzen.

An weit voneinander entfernten Orten, wie Michigan und Brasilien, findet man noch viele Lösungsansätze zu unserem Problem. Es ist nämlich noch viel mehr erforderlich, um dem Kapitalismus ein menschliches Gesicht zu verleihen.

8

Der Gesellschaftsvertrag

Allem Anschein nach hat der Kapitalismus gesiegt. Manche behaupten auch, es gäbe kein besseres Modell für die Gesellschaft als eine Mischung aus liberaler Demokratie und freiem Markt. Der Markt bringt Wohlstand und Chancen für alle. Westliche Berater und Wirtschaftswissenschaftler aus dem Westen schwärmen mit ihren kleinen Köfferchen in die neuen Marktwirtschaften Mittel- und Osteuropas aus, um den Menschen dort unser Konzept in einem 24-Stunden-Crashkurs beizubringen.

Hat der Kapitalismus gesiegt?

Die ersten Ergebnisse des neuen Kapitalismus sind jedoch alles andere als befriedigend. Die Industrieproduktion in Polen sank zwischen 1989 und 1991 um 35 Prozent; die Inflation kletterte auf 260 Prozent. In Ungarn, dem für die Umstellung des Wirtschaftssystems am besten vorbereiteten Land, verschlangen 1989 die Ausgaben für Ernährung und Grundbedürfnisse 45 Prozent des durchschnittlichen Haushaltseinkommens, 1991 waren es hingegen schon 70 Prozent. In der Tschechischen Republik hoffte man, den realen Lohnverlust 1991 bestenfalls mit zwölf Prozent und 1992 mit zehn Prozent begrenzen zu können. Rußland ist wirtschaftlich eine Katastrophe, ein Land, in dem sich keinerlei aussagekräftige Wirtschaftskennzahlen ermitteln lassen.

Das ganze Trauerspiel beschreibt William Keegan in seinem Buch *The Spectre of Capitalism*, wo er erläutert:

„Das Schreckliche an der plötzlichen Übernahme des Kapitalismus besteht darin, daß die beiden von den Reformern gepredigten Vorbedingungen miteinander kollidieren. ‚Preisfreigabe‘, um den Markt in Schwung zu bringen, ... bewirkt beinahe unausweichlich ein sehr unangenehmes Anheizen der Inflation, weil sich die Leute vor den höheren Preisen schützen wollen. ‚Stabilisierung‘ ist dann angesichts der ‚Liberalisierung‘ eine wirklich harte Aufgabe.“

Diese Paradoxie ist tatsächlich kaum zu bewältigen. Es war der Direktor des westdeutschen Autoherstellers Audi, der sagte: „Es gibt so viele Bücher über den Übergang vom Kapitalismus zum Sozialismus, aber keines, wie es andersherum funktioniert.“ Bedauernd fügte er hinzu: „Es sieht so aus, als würden wir gerade die Grundlagenforschung für dieses neue Buch durchführen.“

Der westliche Kapitalismus verkommt in Ländern wie Rußland zu gemeinem „Freistilhandel“. Schwarzmarkt und Mafia blühen. Freie Dienste nehmen überhand. Straßenmärkte und Hinterhofmärkte überall. Keegan berichtet, daß man in Polen Autos kaufen und diese 48 Stunden später in Moskau mit einem Gewinn verkaufen kann, der dem Zehnjahresgehalt eines Universitätsprofessors entspricht. Touristen geben, ohne mit der Wimper zu zucken, das Jahresgehalt eines Russen für ein modisches Kleidungsstück oder eine Prostituierte aus. Ein solcher Kapitalismus, Marke Wilder Osten, sagt Keegan, kann niemals die Grundlage einer gesunden Marktwirtschaft bilden. Und derzeit scheint er nicht einmal jene Art von Freiheit zu gewährleisten, die sich viele erhofft hatten.

Große Produktionsanlagen fehlen, aber ein Land von der Größe Rußlands kann von Dienstleistungen und Handel im privaten Maßstab nicht überleben und wäre wohl auch angesichts seiner früheren Position als Weltmacht mit einer Rolle als Lieferant billiger Arbeitskräfte für Europa nicht zufrieden. „Früher haben wir Raketen zur Mondumkreisung in diesem Werk erzeugt“, sagte ein russischer Oberst. „Sollen wir nun die Wende vollziehen und Töpfe und Pfannen herstellen, um mit Zentralasien zu konkurrieren?“ Sogar in Ungarn wurden nur zehn Prozent der größeren Betriebe privatisiert. Der Großteil aller anderen ist wahrscheinlich selbständig nicht lebensfähig.

Keegan schrieb über Osteuropa. Ich fürchte manchmal, daß er ein mögliches zukünftiges Szenario für Großbritannien und Amerika beschrieben haben könnte. Die in diesen Ländern mit soviel Pomp importierte Kapitalismusionversion ist jener Kapitalismus, den wir im angelsächsischen Raum kennen. Es gibt ja auch noch andere Typen, vor allem den japanischen und den kontinentaleuropäischen, wo es besser gelungen ist, Liberalismus und Stabilität zu verbinden. Dort konnte wirtschaftliche Freiheit mit relativer sozialer Gleichheit verbunden werden, mehr Menschen erhielten mehr Chancen.

Die verschiedenen Kapitalismustypen haben gewisse gemeinsame Grundlagen – freie Märkte, Privateigentum an Vermögenswerten, selbständige Investitionsentscheidungen. Außerdem verbindet sie das Konzept des He-

xagonvertrages. In jeder Art von Kapitalismus agiert das Unternehmen in einem Raum, der von sechs Interessengruppen abgesteckt wird – von Aktionären oder Geldgebern, Arbeitnehmern, Kunden, Lieferanten, der Gesellschaft und schließlich der lokalen Gemeinschaft und der Umwelt. Der Unterschied besteht in der verschiedenen Gewichtung der einzelnen Interessengruppen. Festmachen läßt sich die Verschiedenheit an der Frage: „Wozu dient ein Unternehmen?“

Wozu dient ein Unternehmen *tatsächlich*?

Damals, in den 60er Jahren, in meiner amerikanischen Business School, war die Antwort noch klar. Sie war in jedem Hörsaal über der Tafel vermerkt, so daß wir sie einfach lesen mußten: „Maximierung des mittelfristigen Gewinns pro Anteil“. Mittelfristig, man merke, nicht kurzfristig, und „Maximierung“, nicht „Optimierung“. 25 Jahre später hat sich nichts verändert. Unmittelbar bevor er seinen Rücktritt als Geschäftsführer bei IBM bekanntgab, beklagte sich John Akers darüber, daß „der durchschnittliche IBM-Mann den Grund für das Bestehen seiner Firma aus den Augen verloren hat. IBM existiert, um für die Aktionäre einen Gewinn für das von ihnen investierte Kapital zu erwirtschaften.“

Aus dieser Grundprämisse ergab sich alles andere, sofern natürlich ein perfekter und intelligenter Markt zur Verfügung stand, außerdem kluge, energische und umsichtige Manager sowie ein Bildungssystem, das intelligente und rational denkende Mitarbeiter hervorbrachte. Im Rückblick ist es wirklich erstaunlich, daß niemand von uns jemals die Prämisse noch die daraus abgeleiteten Annahmen in Frage stellte. Dabei hätte schon mein damaliges Leben diese Thesen Lügen gestraft. Ich war bescheidener Regionalmanager in einem isolierten Außenposten eines großen Ölkonzerns. Ich glaube, daß ich damals die veröffentlichte Bilanz der Gesellschaft wohl gesehen habe, daß mich aber die Dividenden und die Gewinnmargen nachts nicht in meinem Schlaf störten und mich auch morgens nicht aus dem Bett rissen. Ich war doch kein Narr. Ich verstand rational, daß jedes neue Projekt einen festgelegten Gewinn abwerfen mußte, und von den Projekten, die man mir vorschlug, erwartete man genau das, obwohl weder ich noch meines Wissens irgend jemand anderer jemals überprüfte, ob die Projekte denn tatsächlich den Erwartungen entsprachen.

Ehrlich gesagt waren es nicht die Aktionäre, sondern schon eher meine Selbstachtung, die mich in meiner Arbeit leitete. Dort, in diesem entlegenen Land zu sitzen, ließ einem das Konzept des maximalen Gewinns pro Aktie ziemlich unbedeutend, ja unreal erscheinen. Ich hatte, da war ich mir sicher, statt dessen eine sehr viel wichtigere soziale Funktion, wie ich einer unverheirateten Großtante in Irland erklärte, die sich beklagt hatte, daß ich als erster in der Familie ins „Geschäft“ eingestiegen sei. Meine Aufgabe war eine Hilfsfunktion bei der Herstellung dringend benötigter Produkte, die in gutem Zustand, zu einem angemessenen Preis, rechtzeitig, ohne Verunsicherung der lokalen Szene oder Beunruhigung der lokalen Berater oder Dorfbewohner, unter denen wir lebten und arbeiteten, gebraucht wurden. Es war eine Art sozialen Vertrages, verlangte aber selbstverständlich trotzdem Gewinne, ohne die er nicht funktionieren und schon gar nicht bestehen bleiben konnte.

Die These in meiner Business School in Amerika war falsch, da bin ich heute sicher. Der Hauptzweck des Unternehmens besteht nicht darin, Profite zu machen, Punkt. Der Profit muß erzielt werden, damit in der Folge etwas gemacht werden kann, damit es überhaupt gemacht werden kann, und damit es immer besser und reichlicher gemacht werden kann. Die Aussage, daß der Profit ein Mittel für andere Ziele und nicht ein Ziel für sich darstellt, ist nicht nur eine semantische Spielerei, sondern ein durchaus ernsthaftes moralisches Anliegen. Eine Anforderung ist kein Zweck. Im täglichen Leben werden Menschen, die das Mittel zum Zweck machen, normalerweise als Neurotiker oder als besessen bezeichnet. Wir müssen essen, um zu leben, aber wenn wir leben, um zu essen, verstümmeln wir uns in vielerlei Hinsicht selbst. Ethisch gesehen bedeutet die Verwechslung von Mittel und Zweck nichts anderes als Selbstbezogenheit, glaubt man dem Heiligen Augustinus, eine der schwersten Sünden.

„Gewinne sind der wichtigste Maßstab“, stellte der Watkinson Report über die Verantwortlichkeiten der britischen Aktiengesellschaft vor 20 Jahren fest, aber ein Maßstab wofür? Und wie kann ein Maßstab zum Selbstzweck werden? Es ist, als wollte man sagen, man spiele Cricket, um gut zu treffen. Das ist verkehrt. Man muß gut treffen können, um weiterspielen und ins beste Team kommen zu können. Wir müssen endlich einmal Ordnung in unser Denken bringen.

Andere Kulturen, andere Träume

Lester Thurow stellt in seinem Buch *Kopf an Kopf* fest, daß die angelsächsische Wirtschaft aus der Betonung des Individuums im angelsächsischem Raum hervorgegangen ist, und insbesondere jener des Individuums als Konsument. Das Individuum ist weniger an der Arbeit selbst als an den Ergebnissen interessiert, die diese Arbeit für es selbst zeitigt. Persönlicher Wohlstand ist das Ergebnis, das sich der Angelsachse erwartet, weil dieser Wohlstand ihm den Lebensstil seiner Träume ermöglicht. Die Arbeit ist ein Mittel zum Zweck, kein Selbstzweck.

Nehmen Sie beispielsweise William Caxton, der 1477 die Druckerpresse nach England brachte, ein frühes Beispiel für eine technische Pionierleistung. „Caxton war ein frühes und bedeutendes Beispiel für einen weit verbreiteten modernen Typ“, sagt Anthony Glyn, „der englische Individualist betrieb seine Hobbys ... Als erfolgreicher Kaufmann machte er 30 Jahre hindurch genügend Geld, um sein späteres Leben den literarischen Anliegen zu widmen, denen seine Liebe galt.“ Britische Geschäftsleute, wenn man in sie dringt und ihren tatsächlichen Lebenszweck erfahren möchte, erklären einem fast immer, „was sie wirklich interessiert“. Geschäft ist für sie nur ein Mittel zum Zweck.

Der britische Geschäftsmann interessiert sich zumeist nicht für Nachhaltigkeit und Kontinuität. Private Betriebe werden beispielsweise nur selten zu Familienunternehmen der dritten und vierten Generation. Sie werden verkauft, auf den Aktienmarkt gebracht, bevor es soweit kommen könnte. Viele britische Unternehmer hielten es sogar für eine Einschränkung der Freiheit ihrer Kinder, ihnen vorzuschlagen, das Geschäft zu übernehmen. Die viktorianischen Unternehmer, die Großbritanniens industriellen Reichtum erwirtschafteten, wollten absolut nicht, daß ihre Kinder ins Geschäftsleben einstiegen, sondern sahen für sie eine Karriere als Landadelige vor.

In Japan ist das anders. Thurow beschreibt die japanischen Unternehmensleiter als Errichter von Reichen und sozialen Gefügen, die ihre persönliche Befriedigung daraus ziehen, daß sie Teil eines großen und wachsenden Imperiums sind. Für solche Leute kann die Nutzung und der Besitz von Produktionsgütern wichtiger sein als Konsumgüter; sie würden sogar freudig ihren persönlichen Konsum gegen den Erfolg „ihres“ Reiches eintauschen. Das kaiserliche Rom, darauf weist Thurow hin, hatte viel mehr grandiose öffentliche Gebäude als prunkstrotzende Privathäuser. In Amerika ist es häufig gerade umgekehrt.

Die japanischen Arbeitnehmer kommen ebenso zu einer Firma wie Freiwillige zu einer Armee, nicht wegen ihres persönlichen Wohlstands oder Ruhms, sondern um sich an einer großen Unternehmung zu beteiligen. Heute bietet das Unternehmen Wirtschaft die besten Möglichkeiten zur Errichtung eines Imperiums. Angesichts dessen mag es kaum überraschen, daß Japan das langfristige Wachstum über die kurz- oder auch mittelfristigen Gewinne gestellt hat, ja daß Gewinnkalkulationen in manchen ihrer strategischen Entscheidungen kaum eine Rolle zu spielen scheinen. Um IBM in Schach zu halten, erhielt Fujitsu den Zuschlag für den Computervertrag für das Wasserleitungssystem von Hiroshima für einen symbolischen Yen. Die erforderliche Rendite für ein zehnjähriges Forschungs- und Entwicklungsprojekt liegt bei durchschnittlich 8,7 Prozent in Japan verglichen mit 20,3 Prozent in den USA und 23,7 Prozent in Großbritannien. Deshalb wird auch in Japan mehr in die Zukunft investiert als in anderen Ländern. 1992 investierte Japan 34,2 Prozent seines Bruttoinlandproduktes in Sachanlagen. Dieselbe Zahl lag bei 16 Prozent in Großbritannien und bei 14,8 Prozent in den USA.

Deutschland verhält sich wieder anders. Deutschland behauptet von sich selbst, es hätte eine „soziale Marktwirtschaft“, nicht nur einfach eine „Marktwirtschaft“. Die Wirtschaft soll allen zugute kommen, nicht nur den Aktionären oder den Arbeitnehmern. Heinrich Henzler, Vorsitzender der deutschen Filiale von McKinsey, schrieb: „Gesetze über Mitbestimmung in Verbindung mit einer Tradition patriarchalischer Sorge bewirken bei europäischen Firmenchefs ein tiefes Engagement für ihre Mitarbeiter, die eher als Partner in einem langfristigen Unternehmen, denn als ‚Produktionsfaktoren‘ betrachtet werden.“ Wenn er europäisch sagt, meint er Kontinentaleuropa, nicht aber Großbritannien. Er behauptet weiter, daß die Europäer dadurch einen großen Wettbewerbsvorteil haben.

Jeder Arbeitgeber in Deutschland betrachtet es unabhängig von der Größe der Firma als Teil seiner Verpflichtungen, sich an dem doppelten System der Arbeitsplatzschulung zu beteiligen, auch wenn die Trainees oder Auszubildenden schließlich nicht eingestellt werden. Sie betrachten diese Ausbildung als ihre Investition in die Kontinuität der deutschen Wirtschaft, deren Bestandteil sie weiterhin bleiben werden. Die Klein- und Mittelbetriebe, häufig in Familienbesitz, die das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden, werden kaum je verkauft, sondern als Treuhandschaft betrachtet, die von der Familie weitergeführt wird.

Ein Grund für die geringe Größe des deutschen Aktienmarktes (nur 665 Aktien werden gehandelt, im Vergleich zu 2 300 in der kleineren britischen Wirtschaft) besteht darin, daß die Pensionszahlungen in diesen kleineren Betrieben nicht als selbständige Fonds verwaltet werden. Die Pensionsgelder werden in dem Unternehmen behalten. Das System geht von der Annahme aus, daß es die Unternehmen ewig geben wird und daß diese die Pensionen für ihre früheren Arbeitnehmer bezahlen können. Die zweite Annahme ist, daß diese Arbeitnehmer natürlich ein Leben lang für dieselbe Firma tätig sein wollen. In diesem System findet sich Kontinuität in Kombination mit der Akzeptanz eines teuren Sozialstaates, der auch Außenseitern des Systems im Notfall unter die Arme greifen soll. Die deutsche Wirtschaft dient dem Wohle aller.

Selbstverständlich wirkt hier verstärkend, daß Unternehmen Steuerermäßigungen für ihre Pensionsrücklagen erhalten, aber es steht ihnen frei, wie sie diese Reserven in der Zwischenzeit nutzen, anders als die in eigenen Fonds verwalteten Pensionszahlungen britischer und amerikanischer Firmen, bei denen die Fondsverwaltung ausgelagert ist und für die nur die Interessen der Rentner von Bedeutung sind. Gar nicht unlogisch verwenden die deutschen Unternehmen häufig die Mittel aus den Pensionsrücklagen, um ihre Geschäftsbeziehungen zu wichtigen Lieferanten oder Händlern zu stärken, indem sie einen Teil der Rücklagen in ihre Unternehmen investieren, wie die Japaner das mit *ihren* ebenfalls nicht als Fonds verwalteten Pensionsreserven tun. Eine weitere Maßnahme im Sinne der Kontinuität.

Die Rolle der Banken verstärkt den Sinn für Kontinuität. Die Banken sind keine kurzfristigen Geldgeber, denen es nur darum geht, sicherzustellen, daß ihre Gelder sicher angelegt und jederzeit abrufbar sind und anderen als Kredit gewährt werden können, deren Risiko besser oder gewinnträglicher eingeschätzt wird. In Deutschland haben sich die Banken dem langfristigen Engagement verschrieben, sie gehören selbst zu den Interessengruppen rund um das Unternehmen. 1987 errechnete der *Economist*, daß den großen Banken zwischen zehn und 25 Prozent der Anteile an 48 der 100 größten Unternehmen gehörten, 25 bis 50 Prozent der Anteile an 43 weiteren und über 50 Prozent von neun dieser Unternehmen. Mit anderen Worten, jedes größere Unternehmen war in das Netz der großen Banken eingeflochten und umgekehrt. Kein Wunder, daß feindliche Firmenübernahmen in Deutschland beinahe unbekannt sind. Sie hätten wohl keinen Erfolg.

Die neue Mischung

Unsere jeweiligen Kapitalismustypen sind Produkte unserer Geschichte. Wie ein deutscher Außenminister einmal sagte: „Die Briten waren nach dem Krieg sehr großzügig, sie bestanden auf Föderalismus, Mitbestimmung und Betriebsräten für uns, wollten aber nichts von alledem für sich selbst.“ Thurow und Keegan sind nicht die einzigen, die den anglo-amerikanischen Typ des Kapitalismus für problematisch halten, weil er von Selbstsucht geprägt ist, und die statt dessen das deutsche Modell bevorzugen, wobei sie gleichzeitig akzeptieren, daß die japanische Kapitalismusversion auf die japanische Kultur beschränkt ist. So liegen beispielsweise die Chinesen mit ihrer Geschichte der Familienunternehmen näher bei den Italienern und Deutschen als bei ihrem Nachbarn Japan.

Paradoxerweise und obwohl das deutsche und das japanische Modell bei der Schaffung reicher und sozial relativ ausgewogener Gesellschaften am erfolgreichsten war, gibt es Anzeichen, daß mit dem Zusammenwachsen der Welt zu einem einzigen Markt die Flexibilität der Kapitalmärkte nach westlicher Art und die Freiheit des Individuums in der angelsächsischen Kultur recht verführerisch werden. In der dritten Generation sind die Familien, denen die Klein- und Mittelbetriebe Deutschlands gehören, gar nicht mehr so begierig, als Fackelträger der Idee der Familientreuhandschaft zu fungieren, wenn sie das lebenslang an eine Firma und eine Stadt bindet. Die Renten sollen schon bald freien Fonds zur Verwaltung übertragen werden, und dieses Geld wird den deutschen Aktienmarkt stark anheizen – manche denken hier an den dreifachen Umfang innerhalb von zehn Jahren. Nun, da Deutsche und Japaner in ihrem Streben nach globalen Wirtschaftsimperien auch ausländische Aktionäre anziehen, treffen sie auf Investoren, von denen man nicht erwarten darf, daß sie den japanischen Anspruch auf wirtschaftliche Vorherrschaft teilen, sondern doch auf kürzerfristige Gewinne hoffen.

In der Folge verändert sich das Kräftegleichgewicht zwischen den sechs Interessengruppen in all diesen Ländern. Im angelsächsischem Kapitalismus kommen die Aktionäre traditionellerweise an erster Stelle, während die anderen Parteien eher als hinderlich betrachtet werden, zwar möglicherweise legitim, aber trotz allem ein Hemmschuh für den obersten Unternehmenszweck. Es wird heute jedoch immerhin akzeptiert, daß allen sogenannten Interessengruppen eine Bedeutung zukommt. Das Prinzip des Hexagonvertrages steht heute beinahe in allen Unternehmungssatzungen, auch

wenn die Aktionäre nach wie vor an erster Stelle kommen, weil sie am wichtigsten sind. Der Aktionär muß der Kern des Unternehmens-Doughnuts sein, aber es herrscht weitgehend Übereinstimmung, daß ein Unternehmen nicht voll entwickelt ist, solange die Interessen der anderen Interessengruppen nicht den Freiraum des Doughnuts füllen.

Der in Japan üblichen Ansicht zufolge stehen die Arbeitnehmer ganz oben auf der Liste, aber Akio Morita von Sony gibt an, daß eigentlich die Kunden alle anderen an Bedeutung übertreffen, nicht aus Idealismus, weil man dem Mann oder der Frau auf der Straße gefallen möchte, sondern weil der Kunde das Wirtschaftsimperium repräsentiert, das sie errichten wollen. Morita klingt vorsichtig, weil er die Reaktion konkurrierender Länder fürchtet, die den Wettbewerbsvorteil japanischer Unternehmen argwöhnisch betrachten, den diese durch Aushungern der anderen Interessengruppen erzielen, um so die Preise für den Kunden niedrig zu halten. Hier ist eine Neuausrichtung gefordert, teils im Sinne einer weltweiten Harmonie, teils aber auch, um die anderen Interessengruppen zu befrieden, denen größere Happen natürlich lieber wären.

In Deutschland hat man sich immer ganz bewußt bemüht, die Anliegen der sechs Interessengruppen auszugewogen zu behandeln. Henzler nennt das einen „sozialen Balanceakt“ und argumentiert, daß die Wirtschaft in seinem Land immer akzeptiert hat, daß Obdachlosigkeit, Analphabetentum und andere soziale Mißstände nicht nur moralisch inakzeptabel, sondern auch wirtschaftlich schädlich sind. Die Wirtschaft hat daher freiwillig die beträchtlichen sozialen Overheadkosten getragen, weil sie langfristig davon profitiert. Nun schwingt das Pendel wohl ein wenig zurück.

In der Vergangenheit weigerten sich deutsche Firmen, ihre Aktien an der New Yorker Börse zu handeln, wobei sie angaben, daß das Erfordernis, vierteljährliche Berichte herauszubringen, ihre Geschäftsprioritäten störe und das Management von seinen langfristigen Strategien ablenke. In letzter Zeit zwang der Kapitalbedarf zur Finanzierung der Umstrukturierung und Expansion etwa Daimler-Benz, gründlich umzudenken. Andere werden diesem Beispiel folgen. Ausländische Aktionäre werden allerdings die Sorgen um den deutschen sozialen Balanceakt nicht teilen, so wie es ihnen auch kein Anliegen ist, die Errichtung japanischer Wirtschaftsimperien zu fördern. Auch deutsche Investoren wollen mehr, als sie in der Vergangenheit bekommen konnten. In einer neueren Studie über elf Aktienmärkte in den vergangenen 20 Jahren rangiert Deutschland als Nummer 9 bezüglich der

Renditen für Investoren. Diese Investoren werden nun störrisch. Eine Gruppe hat sogar gegen die Deutsche Bank geklagt.

Aber sogar ohne Druck von außen zeigt sich die deutsche Wirtschaft heute besorgt angesichts der Frage, ob nicht die Kosten für den sozialen Balanceakt doch schon zu hoch sind. Deutschland verliert Arbeitsplätze. BMW errichtet sein neues Werk in den USA, Volkswagen hat ein Auge auf Spanien als neuen Standort für ein Megawerk geworfen. Ungarn und die Tschechische Republik sind nicht weit, und sie verfügen über ausgebildete Arbeitskräfte zu einem Viertel der deutschen Arbeitskosten, auch wenn man das frühere Ostdeutschland miteinbezieht. Auch die sozialen Kosten des Anschlusses belasten den Konsens bis zum Zerreißen. Eine junge Abteilungsleiterin in Deutschland drückte es ziemlich drastisch aus: „Wenn sie schon unbedingt ein unterentwickeltes Land kaufen mußten“, ätzt sie, „konnte es dann nicht wenigstens ein kleineres und billigeres sein?“ Die junge Generation der Deutschen wird vielleicht den Preis für den sozialen Pakt nicht ebenso willig bezahlen wie ihre Eltern.

Das existentielle Unternehmen

Wenn sich Kulturen vermischen, verwischen die einzelnen Unternehmenszwecke. Deutschlands sozialer Balanceakt, Japans wirtschaftlicher Imperialismus, Amerikas und Großbritanniens Betonung der Eigentümerprofite, sie alle werden abgeschwächt, wenn sich die anderen Kräfte im Hexagonvertrag stärker zu Wort melden. Wozu ist also ein Unternehmen in dieser neuen, vermischten Welt gut? Ich denke, die einzige reale Antwort müßte lauten: für sich selbst. Wir könnten vom existentiellen Unternehmen sprechen.

Das existentielle Unternehmen operiert mit dem Hexagonvertrag, ist jedoch innerhalb der Grenzen dieses Vertrages primär an Wachstum und Entwicklung interessiert. Sein Weiterbestehen, seine Unsterblichkeit sind sein Zweck. Selbstverständlich kann sich auch herausstellen, daß es keineswegs Unsterblichkeit verdient – der Lebenszyklus der durchschnittlichen Aktiengesellschaft beträgt nur 40 Jahre –, aber Unsterblichkeit ist immerhin ein lohnendes Ziel, weil das Unternehmen wahrscheinlich nur relativ kurz bestehen wird, wenn es nicht alle sechs Interessengruppen befriedigen kann. Ich mochte den Chef eines Familienbetriebes, der mir sagte, als er über die Dächer der kleinen belgischen Stadt, die von seiner Firma dominiert und

beschäftigt wurde, blickte: „Wir mußten hier zwei Weltkriege aussitzen, aber man hat auf uns gezählt. In einem Familienbetrieb muß man über das Grab hinausdenken.“

Niemand kann Anspruch auf Unsterblichkeit erheben. Man muß sie sich verdienen. Ein Unternehmen darf nur so lange überleben, als es etwas Nützliches leistet, und zwar zu einem Preis, den sich die Leute leisten können, und es muß genügend erwirtschaften, um weiterhin wachsen und sich entwickeln zu können. Im Geschäftsleben ist Existentialismus daher keine Form der Selbstsucht. Es muß das geben, was James O'Toole in Amerika als Symmetrie der Interessengruppen bezeichnete, und die meisten dieser Interessengruppen haben wahrscheinlich ein echtes Interesse an Unsterblichkeit. Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten und die Gemeinschaft sehen es allesamt lieber, wenn ein Unternehmen weiterbesteht, solange es gut ist. Sogar die Aktionäre werden sich angesichts so vieler Institutionen, die in ihren Interessen blockiert sind, weil sie für einen Kurswechsel zu groß sind, zur Unterstützung der Kontinuität herbeilassen, „sofern sie durch die Ergebnisse gerechtfertigt erscheint“.

Der Begriff „Symmetrie der Interessengruppen“ läßt jedoch das Herz nicht unbedingt höher schlagen als „Aktienwert“, weshalb ich mich hier und heute für Unsterblichkeit ausspreche.

Besser, nicht größer

Was also sollte der Zweck eines solchen existentiellen Unternehmens sein? Die Antwort muß wohl für jedes Unternehmen anders ausfallen. Die Zufriedenstellung der Geldgeber ist natürlich eine notwendige Bedingung, der Kern des Geschäfts-Doughnuts, genauso wie die Zufriedenheit der Kunden und anderer Interessengruppen, aber eine notwendige Bedingung ist noch kein Unternehmenszweck. Dieser Zweck könnte wie in Japan darin bestehen, die Welt zu erobern, aber er kann auch viel weniger grandios sein. Man kann wachsen, ohne anzustreben, der Größte oder auch nur groß zu sein.

Nach einem sonnendurchfluteten Tag in der Weingegend Nordkaliforniens fragte ich den Eigentümer des Weingutes nach seiner Zukunft. Er sei leidenschaftlich an seinem Wein interessiert, sagte er. Jeden Cent, den er sparen könne, investiere er in das Wachstum seines Unternehmens. „Wie

können Sie wachsen“, fragte ich, als ich mich umsah und feststellte, daß bereits jeder Quadratzentimeter mit den Weinstöcken anderer Weinbauern bepflanzt war. „Nein, expandieren will ich nicht“, sagte er. „Ich stelle mir das Wachstum qualitativ, nicht quantitativ vor.“

Besser, nicht größer werden. Das ist eine Definition eines Zwecks, eine Möglichkeit zu wachsen, ein Weg zur Unsterblichkeit. Was wir *sind*, kann ein ebenso wichtiger Aspekt sein, wie was wir *tun*. Das existentielle, hexagonal ausgerichtete Unternehmen würde jedoch gewisse Gesetzesänderungen erfordern, zumindest in Großbritannien und Amerika, weil die Rechte der Aktionäre entscheidend beschnitten werden müßten. Oder vielleicht auch nicht. Die Gesetze beider Länder erkennen bereits heute an, daß das Unternehmen eine eigenständige juristische Person ist. Lord Justice Evershed sagte 1947 zusammenfassend: „Aktionäre sind in den Augen des Gesetzes nicht Teileigentümer des Unternehmens. Das Unternehmen ist nicht die Gesamtheit seiner Aktien.“

Der Richter beschrieb damit ein existentielles Unternehmen, das nach eigenem Recht besteht, ein Etwas, das ein Eigenleben und eine eigene Zukunft hat. Er sagte eigentlich, daß alle Unternehmen dem Gesetz nach existentielle Unternehmen sind. Wir sollten dieses sein Rechtsgutachten ernst nehmen und es mit Sinn erfüllen. Wir müssen davon ausgehen, daß jede Gesellschaft ein Eigenleben hat, das Zweck und Richtung verlangt. Es ist selbst ein Zweck, kein Instrument im Eigentum Dritter. Wenn wir das nicht beachten, wenn es keine gemeinsame Identität gibt, der sich alle Parteien verbunden fühlen können, wird sich wohl kaum ein Kompromiß zwischen den verschiedenen Interessengruppen finden lassen. Verständlicherweise wird dann jede dieser Gruppen von ihrem Eck aus kämpfen, und die am lautesten vorgebrachten Forderungen werden zum bestimmenden Unternehmenszweck.

Einen Unternehmenszweck finden

Die angelsächsischen Länder führen nicht die kulturellen Glaubenssätze ein, die die Wirtschaften Japans und Deutschlands heute noch bestimmen. Die Unternehmensleiter selbst werden diesen Zweck bestimmen müssen, der in der Folge Zustimmung verlangt. So wichtig die Erzielung von Gewinnen für das Fortbestehen und Wachstum eines Unternehmens ist, birgt sie doch

die Fragen „Für wen eigentlich?“ und „Wozu eigentlich?“ in sich; als Selbstzweck taugt sie nicht. Derzeit scheint die Antwort auf diese Fragen für viele Mitarbeiter nach wie vor zu lauten: „die Aktionäre“ und „zu ihrer Gewinnmaximierung“. Die Manager, deren Entlohnung teilweise an den Aktienpreis gekoppelt ist, werden als Verbündete der Aktionäre gesehen und – anders als in anderen Ländern – weniger als Verbündete ihrer Mitarbeiter. Die Arbeitnehmer und andere Interessengruppen im Hexagon werden von den Managern folgerichtig als Verursacher von Kosten betrachtet, und Kosten versuchen wir doch instinktiv zu senken, nicht wahr? Es kommt nur selten zu einem gemeinsamen Zugehörigkeitsgefühl.

Innerhalb einer Woche berichteten im rezessionsgeschüttelten Großbritannien des Jahres 1993 vier große Aktiengesellschaften über starke Gewinnrückgänge, die sie in zwei Fällen sogar in die roten Zahlen brachten, aber diese Gesellschaften beließen ihre Dividende unverändert. Damals bemerkte der Präsident der britischen Handelskammer: „Wahrscheinlich gehen sie von der Annahme aus, daß die Aktionäre mehr Geld verdienen, wenn sie ihr Geld aus den Firmen nehmen, als wenn sie es den Firmen ermöglichen, Investitionen in die eigene Zukunft zu tätigen.“ Das spricht nicht eben für die Hoffnung auf Unsterblichkeit dieser Unternehmen.

Auch hier sprechen die Zahlen für sich selbst: Seit 1975 behielten die britischen Unternehmen durchschnittlich 45 Prozent für Reinvestitionen ein, amerikanische Unternehmen reinvestierten 54 Prozent, japanische Firmen 63 Prozent und deutsche Firmen 67 Prozent. In dieser Situation erweist es sich für britische Aktionäre als durchaus sinnvoll, ihr Geld aus den großzügigen britischen Unternehmen zu nehmen und es in Übersee zu investieren, wo Unternehmen offensichtlich an ihre langfristige Zukunft glauben.

Nicht alle angelsächsischen Firmen denken so. In Amerika ist das Credo von Johnson & Johnson weithin bekannt. Es wurde vor 40 Jahren vom Vorstandspräsidenten Robert Wood Johnson formuliert und listet die Prioritäten des Unternehmens auf:

- ▶ an erster Stelle der Dienst am Kunden,
- ▶ an zweiter Stelle der Dienst an den Mitarbeitern und am Management,
- ▶ an dritter Stelle der Dienst an der Gemeinschaft,
- ▶ an letzter Stelle der Dienst an den Aktionären.

Dieses Firmenmotto hatte während der Tylenolaffaire eine harte Probe zu bestehen, als an einigen Packungen der meistverkauften Schmerztabletten

herumgepfuscht worden war und mehrere Todesfälle zu beklagen waren. Johnson & Johnson wurde berühmt, als die Firma alle 30 Millionen im Handel befindlichen Kapseln zurückholte. Langfristig gesehen war es für das Unternehmen ein Gewinn, weil es so seinen Ruf rettete.

Johnson & Johnson wäre wohl für sein Motto nicht so bekannt, wäre dieses für amerikanische Verhältnisse nicht so ungewöhnlich. Es unterscheidet sich in nichts von der Reihung der Prioritäten in japanischen Unternehmen. In einer Studie von Fons Trompenaars wurden Manager aus verschiedenen Ländern befragt, ob sie der Aussage zustimmen könnten, wonach das Endergebnis nicht das einzige wirkliche Ziel eines Unternehmens sein solle, sondern daß auch die anderen Interessengruppen zu berücksichtigen seien. 96 Prozent der japanischen Manager konnten dieser Aussage zustimmen, auch 86 Prozent der Deutschen waren einverstanden, aber nur 53 Prozent der befragten Amerikaner konnten sich damit identifizieren. Die Briten lagen mit 78 Prozent zugunsten der Gerechtigkeit für alle Interessengruppen dazwischen.

Wenn wir unsere Denkweise nicht rascher ändern, kann es dazu kommen, daß wir den Kapitalismus in unseren Ländern nach Art des Wilden Ostens in den Ländern des ehemaligen Ostblocks verkommen sehen, wenn auch zweifellos mit mehr Konsum und Korruption. Mit dem Konzept des existentiellen Unternehmens, das im Rahmen des Hexagons nach Wachstum und Unsterblichkeit strebt, hat man immerhin einen Hebel, um bei der Lösung des Problems ansetzen zu können. Ein weiterer Hebel besteht in der Überlegung, was wir überhaupt unter einem „Unternehmen“ verstehen.

E

in Unternehmen befindet sich im Eigentum seiner Aktionäre. Dahinter steckt ein seltsamer Eigentumsbegriff. Erstens sind diese Eigentümer normalerweise nur beschränkt haftbar, was bei keiner anderen Eigentumsform, die ich kenne, möglich ist. Zweitens besteht dieses Eigentum in erster Linie aus Menschen. Menschen zu besitzen, egal wie gut man sie behandelt, wird heute überall auf der Welt als Unrecht betrachtet. Es gab in Teilen Europas eine Zeit, in der Männer rechtmäßige Eigentümer ihrer Ehefrauen waren. Heute könnte sich wohl niemand, egal wie antifeministisch er eingestellt ist, mit diesem Gedanken anfreunden.

Die Gründe dafür liegen in der Geschichte, doch wie ich bereits angedeutet habe, ist die Geschichte nicht notwendigerweise der beste Führer in die Zukunft. Die beschränkte Haftung war eine geniale Einführung, die es privaten Unternehmen ermöglichte, Risiken, die die Expansion erforderte, einzugehen. Damals, vor eineinhalb Jahrhunderten, wurde dieses Privileg denjenigen verliehen, die ihre Unternehmen tatsächlich besaßen, sie betrieben und mit ihrem Erfolg standen oder fielen. Sie waren an Glück oder Unglück ihrer Unternehmen gekettet. Ihr „Besitz“ war damals auch physisch zu sehen, bestand aus Ziegeln und Mörtel, Maschinen, Rohmaterialien. Die Mitarbeiter waren „Hände“, angestellt, um an diesem Besitz zu arbeiten, so wie andere beschäftigt wurden, um Land zu bebauen. Wenn sie möglichst rasch expandieren sollten, war es nur sinnvoll, nicht das gesamte persönliche Vermögen dem Risiko auszusetzen. Daher stammt dieses Privileg, das Unternehmern zu einer bestimmten Zeit in einer bestimmten Tradition gewährt wurde. Mit diesem Privileg verbunden waren implizit einige Verpflichtungen, für die Wohlfahrt ihrer Arbeiter und die Qualität der Arbeit Sorge zu tragen. Dieser Verantwortung kamen nicht immer alle nach, aber das Privileg des Eigentums und der beschränkten Haftung blieb bestehen. Ohne dieses Vorrecht wäre beispielsweise die britischen Eisenbahn nie gebaut worden, und die industrielle Revolution hätte nie in diesem Ausmaß stattfinden können. Ob allerdings das, was damals richtig war, auch heute richtig sein muß, bleibt dahingestellt.

Eigentümer oder Spekulanten?

Eigentum mag heute vielleicht kein geeignetes Konzept mehr sein, aber wenn doch, sind es die Eigentümer der Privatunternehmen, die am ehesten den Anspruch erheben können, das Erbe dieser Tradition anzutreten, das ja eine Mischung aus Privileg und Verantwortung ist. Ihre Zukunft ist an jene des Unternehmens gebunden. Bei Aktiengesellschaften beziehungsweise Gesellschaften mit beschränkter Haftung ist die Situation anders. Die „Eigentümer“ dieser Unternehmen sind zumeist Institutionen – Investmentfonds, Rentenfonds, Versicherungsgesellschaften. Sie haben mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens nicht direkt zu tun. Sie sind dort weder Manager noch Mitarbeiter. Ihr Schicksal hängt nicht am Unternehmen. Der durchschnittliche Aktienbesitz institutioneller Investoren in Großbritannien dauert je Aktienpaket durchschnittlich vier Jahre. Die Verantwortung der Investoren ist vernachlässigbar. Wenn die Sache nicht läuft, besteht die beste Strategie im Rückzug, also im Verkauf der Anteile. Soweit so gut. Die Spielregeln ermöglichen das, und die eigenen Aktionäre oder Fondsinhaber fordern es. In der Folge werden die Aktionäre dieser Gesellschaften zu, wie es der *Economist* einmal ausdrückte, Spekulanten und vergleichbar etwa den Leuten, die Pferdewetten abschließen.

Spekulanten, die bei einem Pferderennen wetten und auf den braunen Wallach gesetzt haben, werden wohl kaum diesem einen Pferd die Treue halten, und sie werden auch nicht darauf bestehen, daß der Trainer Ratschläge von ihnen annimmt. Wenn sie finden, daß der Klepper nicht in Form ist, stecken sie ihr Geld in einen anderen Gaul. Spekulanten mögen sie zwar sein, aber Eigentümer im vollen Wortsinn können sie nicht sein. Instrumente, mit denen man sie durch Steueranreize oder gesetzliche Vorschriften festnageln könnte, wäre nur „Sand im Getriebe des freien Marktes“, wie jemand einmal beschreibend gemeint hat. Trotzdem haben diese Spekulanten ganz außerordentliche Privilegien. Sie erhalten für den Wetteinsatz von Zeit zu Zeit ein Stimmrecht, um in der Auktionsarena darüber zu entscheiden, wem ihr Pferd gehören soll. Deshalb müssen sie auch permanent umworben werden, denn wer weiß schon, wann der Auktionshammer schließlich fällt? Deshalb steht nach diesen Regeln jede Kapitalgesellschaft potentiell täglich zum Verkauf.

Man kann einwenden, daß die ständige Möglichkeit einer Auktion den Trainer zu gesteigerter Konzentration zwingt. Es ist auch bekannt, daß dies bei dem einen oder anderen schlechten Unternehmen der Fall war, das zum

Verkauf stand, allerdings nicht immer zum besten des Unternehmens. Ich fragte den Geschäftsführer einer Supermarktkette, warum er so energisch nach Frankreich und Belgien expandiere und zu diesem Zweck bei jeder Gelegenheit Konkurrenten aufkaufe. Ich fragte, ob er damit die Vorteile des neuen, größeren europäischen Marktes nützen wolle. „Nein, nein“, antwortete er, „wir wollen so groß und komplex werden, daß gar niemand in Versuchung kommt, uns schlucken zu wollen.“ Klarerweise ist die beste Verteidigung gegen die Gefahr des Aufgekauftwerdens in dieser Arena, selbst zu kaufen. Trotzdem deutet einiges darauf hin, daß derjenige, der den Zuschlag erhält, zumeist schlechter aussteigt. Die Kosten für den Aufkauf gelten als angemessen, solange man selbst vor dem Aufkauf geschützt ist, kommen aber nie dem betroffenen Unternehmen zugute.

Man muß nicht einmal vom Aufkauf bedroht sein, um den Druck zu fühlen. Der Geschäftsführer eines großen deutschen Unternehmens wurde gefragt, warum er sich beharrlich weigere, an der New Yorker Börse zu notieren. „Die Verpflichtung zur vierteljährlichen Berichtslegung würde den Planungshorizont meiner Manager empfindlich stören. Der Zugang zu amerikanischem Kapital lohnt diese Einbuße an Horizont nicht.“ Trotzdem kann er gezwungen sein, anderen deutschen Unternehmen zur „Auktion“ zu folgen, aber er kennt die Risiken. Manager und Investoren haben ganz andere Zeithorizonte, was der Natur ihrer jeweiligen Verantwortung entspricht. So sollte es auch sein. Gebraucht wird ein Kompromiß, nicht die Dominanz des Pseudoeigentums.

Manche wenden ein, daß der Auktionsarena durch die Übertragung von Eigentum auf die Manager und vielleicht auch die Mitarbeiter der Druck genommen werden könnte. Die Geschichte der Management-Buy-Outs der letzten Jahre läßt allerdings eher den Schluß zu, daß Eigentümer-Manager für gute Angebote ebenso anfällig sind wie andere. Ich kannte doch immerhin einige, die im Oktober ein Lippenbekenntnis zu langfristigen Engagements abgaben und sich schon im November, um einige Millionen reicher, an irgendeinem Karibikstrand sonnten.

Andere versuchen ein Konsortium von Institutionen zu schaffen, die langfristig als Eigentümer ihrer selbst auftreten – Banken, Rentenfonds, Investmentfonds und andere Unternehmen – wobei sie andere Spekulanten ausgrenzen, ohne die langfristigen Besitzverhältnisse anzutasten. Die Rentenfonds jedoch, denen mehr als die Hälfte der britischen oder amerikanischen Aktien gehören, sind für das Geld anderer Leute verantwortlich und haben sich immer gescheut, sich festnageln zu lassen. In Amerika ist nicht

erlaubt, daß sie in den Vorständen der Unternehmen, in die sie investieren, sitzen.

Manche hoffen, daß die Größe der betreffenden Fonds die Institutionen auf den Index für Aktien bringen wird, so daß sie sich damit begnügen müssen, da zu bleiben, wo sie sind. Es gibt kaum ein Anzeichen dafür, daß diese Institutionen, oder genauer gesagt, ihre Fondsmanager, sich mit einer so inaktiven Rolle wie jener der Spekulanten zufriedengeben werden. Und was einzelne Aktionäre betrifft, so wagte ein Bericht die Prognose, daß der letzte private Aktienverkauf an der Wall Street im Jahr 2003 stattfinden würde. Die Vorstellung, daß wir ein Land von kleinen, unabhängigen Aktionären werden könnten, für manche ein Traum, ist allerdings auch nur ein Traum. Außerdem ist zu bezweifeln, ob sich diese kleinen Aktionäre dann wirklich anders verhalten würden als ihre größeren Brüder. Warum sollten sie auch?

Es gibt immerhin einige Anzeichen dafür, daß die Spekulanten nach und nach dazu gezwungen werden sollen, sich wie richtige Eigentümer zu verhalten. Eine Reihe staatlicher Gesetze in den Vereinigten Staaten erschwert feindliche Übernahmen und zwingt die Aktionäre, Druck auf die Unternehmensvorstände auszuüben, wenn diese Veränderungen wünschen, anstatt darauf zu warten, daß andere sie auskaufen. Mehrere Vorstandsvorsitzende großer Gesellschaften in den USA und Großbritannien haben sich ein wenig überstürzt zurückgezogen, als es die Aktionäre infolge des ausgeübten Drucks erwartet hätten, allerdings zumeist zu spät und unter Zurücklassung von allzuviel Arbeit für ihre Nachfolger.

Eigentum oder Gemeinschaft?

Anstatt mit den gesetzlichen Regelungen herumzujonglieren, müssen wir uns fragen, ob wir noch immer dasselbe Spiel spielen wie früher. Warum sollte es angebracht sein, eine organisierte Gruppe von Leuten zu verdinglichen und als Eigentum zu betrachten, das man zum jeweiligen Marktpreis kaufen und verkaufen kann? Denn genau das sind Unternehmen heute – organisierte Gruppen von Menschen. Ein Unternehmen muß keine so besondere Position haben wie Microsoft, um festzustellen, daß seine wichtigsten Aktiva in den „Humanressourcen“, also in den Mitarbeitern und deren intellektuellem Vorsprung bestehen – nicht nur in ihrer Kreati-

vität und ihrem technischen Können, sondern in ihren Kontakten, ihren menschlichen Fähigkeiten und ihrer Erfahrung. Jeder würde unumwunden zugeben, daß der wirtschaftliche Erfolg Japans nichts mit Rohstoffen zu tun hat, sondern ausschließlich auf der Bildung und der Führung der in den Unternehmen Beschäftigten beruht. Wir haben erst spät den naheliegenden Schluß gezogen, daß dasselbe auch für alle anderen Länder zutreffen könnte; wir müssen die Menschen zu unseren Aktiva machen und unser Vermögen weitgehend in die Entwicklung geistiger Fähigkeiten stecken.

„Intellektuelles Eigentum“ ist ein patenter Ausdruck, kann uns aber dazu verführen anzunehmen, daß dieselben Eigentumstraditionen weitergeführt werden können. Denn das ist nicht möglich. Intellektuelles Eigentum bedeutet Menschen. Organisationen sind nichts, wenn sie nicht eine Gemeinschaft von Menschen sind, und eine Gemeinschaft ist einfach kein Eigentum. Es ergibt keinen Sinn, wollte man sagen, daß eine Gemeinschaft „im Besitz“ von Außenstehenden ist. Eine Gemeinschaft ist keine Ware, die gekauft oder verkauft werden kann. Eine Gemeinschaft hat „Mitglieder“, keine „Angestellten“, und sie gehört den Mitgliedern selbst – nur Außenstehende können von einer Gemeinschaft „angestellt“ werden, bei Mitgliedern wäre das sinnlos. Wenn die Gemeinschaft Geld benötigt, nimmt sie Darlehen oder Hypotheken in Anspruch, die vielleicht durch Teile der physischen Aktiva besichert werden. Es ist vorstellbar, daß auch Anteile an den zukünftigen Nettoeinnahmen – eine Form von Eigenkapital – verkauft werden könnten, wodurch die Geldgeber eine Beteiligung am Vermögen und Schicksal der Gemeinschaft erwerben würden, aber eine solche Beteiligung wäre mit keinerlei Rechten verbunden. Eine Gemeinschaft gehört ihren Mitgliedern.

Was aber bedeutet das in der Praxis? Unternehmen würden zu selbstbestimmten Gemeinschaften. Die beschränkte Haftung käme nach wie vor zur Anwendung und hätte nun sogar wieder eine Berechtigung, weil das Unternehmen nur den eigenen Mitgliedern „gehört“. Geldgeber könnten tatsächlich Hypotheken halten, dürften sich aber in die Geschäftsführung nur soweit einmischen, als das Unternehmen seinen Zahlungen nicht nachkäme. Einige Hypotheken würden keine Verpflichtung zur Rückzahlung nach sich ziehen, sondern statt dessen eine Beteiligung am kontinuierlichen Einkommensstrom des Unternehmens. Hypotheken könnten auch gehandelt werden, die Börsen würden weiter bestehen, aber nur als Wettbüros, nicht als Auktionsarenen. Unternehmen würden nur auf Beschluß ihrer Mitglieder fusionieren oder zusperrern, die unter normalen Umständen zweifellos auch ihre Geldgeber ins Vertrauen ziehen würden.

Für Außenstehende bliebe alles beinahe unverändert, aber das Gefühl innen wäre völlig anders.

Ich sprach mit den Managern einer kleineren Elektronikgesellschaft in Ostengland. Innerhalb von drei Jahren hatten die Eigentümer dreimal gewechselt. Nach ihrer Aussage verführte dieser Zustand nicht eben zu langfristiger Planung oder guter Belegschaftsmoral. Zumindest ihren britischen Sinn für Understatement konnte ich bewundern. Sie waren nur deshalb Teil des Unternehmensportfolios der großen Konzerne geworden, um gekauft, verkauft oder ausgetauscht zu werden, wenn diese das Profil ihres Gesellschaftsvermögens neu ordneten, um ihrerseits ihren Eigentümern gegenüber ein erfreulicherer Bild abzugeben. Sinnvoll war das alles nicht.

Ein Blick über die Grenzen

In Japan und Deutschland gibt es aus etwas anderen Gründen die Idee von der Gesellschaft als Gemeinschaft und dem Geldgeber als Hypothekenhhaber bereits seit langer Zeit. Michel Albert nennt es das Rheinmodell, weil es in der Gegend rund um den Rhein verbreitet ist, aber man findet leicht veränderte Variationen davon auch in Schweden und, mit etwas anders gelagerter Gewichtung, in Japan. Es handelt sich dabei nach Meinung von Albert, der sowohl das Rheinmodell des Kapitalismus als auch die angelsächsische Kapitalismusform kennt, um etwas ganz anderes als das Eigentumskonzept des Unternehmens.

In Japan sind Aktionäre eher wie die Inhaber von Vorzugsschuldverschreibungen; ihre Dividenden hängen mit dem Nennwert der Aktien zusammen, nicht mit dem Marktwert. Viele von ihnen sind Lieferanten oder Geschäftspartner des Unternehmens, und der Vorteil für sie besteht darin, mit einem soliden und wachsenden Unternehmen in Geschäftsbeziehung zu stehen. Sie sind die Banken, Leasinggesellschaften, Versicherungsgesellschaften, Teilelieferanten, Vertriebspartner und Vertreter, die, wie Carl Kester in einer neuen Studie darlegt, ihre Beteiligung als Eintrittspreis in ein System zum beiderseitigen Vorteil betrachten.

Anders als in der angelsächsischen Tradition werden Vorstand und Management in japanischen Unternehmen nicht als die Vertreter der Geldgeber, sondern als jene der Mitarbeiter betrachtet. Die Gehälter der leitenden

Manager sind nicht wie in Großbritannien und Amerika durch Aktienoptionen an die Interessen der Aktionäre gebunden. Statt dessen sind sie über ein Bonussystem an die Leistung der Mitarbeiter, der Mitglieder der Gesellschaft, gebunden. Nach dem Gesetz erfordert jede Fusion und jede Übernahme die Zustimmung einer Mehrheit der Direktoren einer Gesellschaft, aber die Direktoren sind beinahe immer Insider, die aus der Firma kommen, die die Menschen vertreten, mit denen sie seit langem arbeiten. Wenn die Finanzerträge zufriedenstellend ausfallen, haben die Aktionäre in Japan beinahe keinen Einfluß.

Japanische Unternehmen nehmen hemmungslos Kredite auf, um ihr Wachstum zu finanzieren, aber sobald sie sicher dastehen, tun sie alles, um ihr zukünftiges Wachstum aus den einbehaltenen Gewinnen zu finanzieren. In den 80er Jahren waren japanische Unternehmen durchschnittlich viermal so stark verschuldet wie amerikanische Unternehmen. Andererseits hatte Toyota überhaupt keine Schulden und war wegen seiner inhärenten Finanzkraft sogar unter der Bezeichnung „Bank of Toyota“ bekannt. Toyota will nicht, daß eventuelle Geldgeber das Unternehmen kontrollieren.

Die heißdiskutierte Politik der lebenslangen Anstellung in japanischen Unternehmen paßt ebenso in das Gemeinschaftskonzept. Mitglieder einer Gemeinschaft können nicht hinausgeworfen werden. Sie bleiben lebenslang Mitglieder. Das japanische Unternehmen sorgt jedoch dafür, daß sich im Kern des Unternehmens möglichst wenige Mitarbeiter befinden und daß es die jeweils besten sind. Nicht jeder weiß es, aber das System der lebenslangen Anstellung gilt nur für Männer, nur für große Unternehmen und nur für Vollzeitangestellte. Man geht normalerweise davon aus, daß diese echten Gemeinschaftsmitglieder weniger als 30 Prozent der gesamten Mitarbeiterzahl ausmachen. Kein Wunder also, daß eine heftige Konkurrenz um die Zugehörigkeit zu diesen Gemeinschaftsunternehmen besteht. Auch kein Wunder, daß die Organisationen soviel Zeit in Ausbildung und Entwicklung ihrer Leute stecken. Sie haben gar keine andere Wahl. Sie können ihre menschlichen Aktiva nicht einfach verkaufen und statt dessen andere kaufen.

In Deutschland und in einigen anderen kontinentaleuropäischen Ländern sind dieselben Konzepte wirksam, aber aus anderen historischen Gründen. Anders als in Japan wird die deutsche Wirtschaft nicht von den großen Namen dominiert. 1989 gab die *Business Week* eine Liste mit den Namen der 1000 größten Unternehmen weltweit heraus. Darunter befanden sich 353 amerikanische, 345 japanische und 30 deutsche Unternehmen. Dabei

handelt es sich nur um Firmen, die aktiv an der Frankfurter Börse gehandelt werden, die im Vergleich zu den 2 400 Papieren der Londoner Börse nur 665 Aktien handelt. Die Stärke Deutschlands besteht, wie wir festgestellt haben, in seinen *mittelständischen Unternehmen*, den Klein- und Mittelbetrieben in Familienbesitz.

Tom Peters, der als erster in Amerika das Phänomen der *mittelständischen Unternehmen* erklärte, sagt, daß es vielleicht 300 000 dieser Firmen mit zehn bis 3 000 Mitarbeitern gibt. Weniger bekannt, aber ebenso wichtig sind die Familienbetriebe in Norditalien, die Strickwaren, Textilien, Ziegel, Fliesen, Möbel, Hydrauliken, Landmaschinen etc. herstellen – alle im mittleren Technologiebereich angesiedelte Produkte mit Designschwerpunkten, die die Standardprodukte der italienischen Exportwirtschaft sind. Die großen italienischen Industriekomplexe befinden sich zum Großteil in Staatsbesitz.

Diese deutschen und italienischen Firmen sind wie Familien. Sie wollen weltweit tätig sein, aber klein bleiben. Sie konzentrieren sich auf das, was sie wirklich gut können, und wollen in ihrem Bereich zu den besten der Welt gehören. So können sie immer besser werden, ohne gleichzeitig größer werden zu müssen, und sie können eine Familie bleiben. Ihre Geldgeber sind eher Investoren als Eigentümer oder Controller. Es sind jene Banken und Versicherungsgesellschaften, die tatsächlich langfristig „festgenagelt“ sind. Es wäre sehr schwierig, ihre Aktien wieder loszuwerden, außer man könnte an einen anderen Freund des Unternehmens verkaufen.

Diese Unternehmen schaffen es wirklich, kontinuierlich zu arbeiten, dabei Gewinne zu machen und ein angenehmes Arbeitsklima zu erzeugen, und das möglichst lange. Das ist eine Lebensauffassung, kein Mittel zum Zweck. Da es um Unsterblichkeit geht und da die Aktionäre festgenagelt sind und niemals zu gierig werden können, denken die Familienoberhäupter unweigerlich langfristig, wagen große Investitionen in neue Entwicklungen und halten die Kerngruppe des Unternehmens klein, aber exquisit. Diese Unternehmen sind jedoch Familien, nicht Gemeinschaften, die den jeweiligen Mitgliedern gehören. Das Familienoberhaupt ist noch der Eigentümer. Die besten, und nicht alle von ihnen gehören zu den besten oder sind auch nur gut, fühlen sich nicht nur für die Zukunft ihrer Kinder, sondern auch für die Zukunft der Kinder ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Deshalb erscheint es ihnen sinnvoll, kurzfristige Erfolge gegen langfristige Möglichkeiten einzutauschen. Tom Peters berichtet, daß die Chefs der mittelständischen Unternehmen, die er kannte, in Jahrzehnten und nicht in Vierteljahren

dachten, das heißt, wenn sie an ihre Arbeit überhaupt zeitliche Maßstäbe anlegten.

Familienunternehmen hängen jedoch hinsichtlich ihrer Unsterblichkeit von der Familie ab, die eine ziemlich brüchige Basis darstellt. Die Italiener sprechen vom „Syndrom der dritten Generation“, wenn das Familientalent versandet oder sich andere Betätigungsfelder sucht; von der Hütte zum Palast und retour, sozusagen. Bei vielen mittelständischen Familienunternehmen steht nun die dritte Generation ins Haus. Bei einigen beginnt sich die Sigmoidkurve zu senken. Sie verlieren ihre innovative Energie, die Familie wird langsam faul, allzu gierig oder beides. Manche möchten schon verkaufen. Die Unsterblichkeit der mittelständischen Unternehmen könnte besser gesichert werden, wenn die Bedeutung des Wortes Familie auf die Familie der Mitarbeiter ausgedehnt werden könnte, auf die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft. In den größeren Unternehmen ist das deutsche Konzept der Mitbestimmung, das vorsieht, daß im Aufsichtsrat ebenso viele Aktionäre wie Mitarbeiter vertreten sind, ein Versuch, diesen Familiensinn auch in größeren Unternehmen zu schaffen.

Bei der Diskussion des Unternehmensvertrages vertrat ich die These, daß die Unternehmen nur dann einen Ausgleich zwischen den Interessengruppen herstellen können, wenn diese „existentiell“ in dem Sinne sind, daß sie sich vollständig für ihr eigenes Schicksal verantwortlich fühlen. Dies ist nur möglich, wenn sie unabhängig sind, nicht Dritten gehören und nicht die Sklaven Außenstehender sind. Für den Japaner ist das Unternehmen eine Gemeinschaft. Für den Kontinentaleuropäer werden die besten Unternehmen wie Familien geführt. Aber keines dieser Konzepte läßt sich auf britische und amerikanische Verhältnisse übertragen. Beide haben etwas Verwaschenes, Undynamisches an sich. Es gibt jedoch ein Wort, ein altes angelsächsisches Wort, einen Begriff mit einwandfreier Geschichte, jedenfalls bis vor kurzem: „Company“ bedeutet eine Gesellschaft, eine Gruppe von Gesellschaftern, Gefährten. Irgendwann auf seinem Weg hat das Wort jedoch rein technische Bedeutung erlangt und alle Konnotationen verloren. Vielleicht gab es aber eine Zeit, in der unser Begriff genau stimmte.

Die „Company“ neu erfinden

Die Modelle für diese „Company“ nach altem Rezept gibt es in unseren Gesellschaften an einigen recht eigenartigen Orten bereits. Wir können die Methoden, aber meiner Meinung nach nicht die Namen übernehmen. So gibt es bei uns beispielsweise den „Club“. Ein Club ist ein Ort, der seinen Mitgliedern gehört, und dessen zugrundeliegender Zweck sein kontinuierliches, erfolgreiches Bestehen ist. Er kann seine Kontinuität am besten sicherstellen, indem er das tut, was er am besten kann. Seine Geldgeber sind Investoren in seine Zukunft, keine Eigentümer oder Rechnungsprüfer, und sein Management arbeitet für die Mitglieder, nicht aber für die Geldgeber.

Die interessantesten Modelle aber findet man vielleicht im Bereich der Sozialprojekte und gemeinnützigen Vereine. Diese Organisationen gehören niemandem. Sie haben eine Satzung, Mitglieder, Kuratorien und auch ein Management, Finanzierungsquellen statt Aktionären, und der Vereinszweck ist auch zugleich der Sinn des Ganzen. Sie sind kein Besitz, können nicht gekauft oder verkauft werden, obwohl sie mit anderen gemeinsame Sache machen, fusionieren oder Bündnisse schließen können. In ihrem Doughnut haben sie einen Kern von professionellen Mitarbeitern und darüber hinaus einen Freiraum für freiwillige Helfer. Letztere werden häufig als „assozierte Mitglieder“ bezeichnet und haben nur begrenzte Mitgliedsrechte. Diese Organisationen bezeichnen sich häufig als „Gesellschaften“. In Großbritannien gibt es etwa eine Vielzahl von „Royal Societies“ für alle möglichen Zwecke, alle angesehen, und alle auch Gemeinschaften. Das englische Wort für Gesellschaft, Society, im Französischen Société – und hier bezeichnet es ausdrücklich ein Unternehmen – könnte auch in angelsächsischen Ländern ein neuer Begriff für bestimmte Unternehmen werden, aber ich meine, es wäre besser, das alte Wort „Company“ zu neuem Leben zu erwecken. Diese „Company“ hätte einen Kern von „Companions“ und genügend Freiraum für „assozierte Mitglieder“. Sie wäre existentiell, im Rahmen des Hexagons für ihr eigenes Schicksal verantwortlich, und sie würde nach Unsterblichkeit streben, indem sie das, was sie am besten kann, immer noch besser tut.

Gewaltentrennung

Man könnte nun einwenden, daß ein selbstbestimmtes Unternehmen sozusagen einen Freibrief für Mißbräuche hätte. Selbstbestimmung war seit jeher eine Verlockung für Halunken. Nicht alle Unternehmen verdienen es, unsterblich zu sein. Sicher, diese Einwände sind berechtigt, aber der Markt ist doch ein starkes Korrektiv. Im Laufe der Zeit werden alle faulen Äpfel im System aussortiert. Damit nicht genug. Demokratien, und föderalistische Demokratien im besonderen, legen großen Wert auf die Gewaltentrennung. Und so sollte es auch in der neuerfundenen „Company“ sein.

Die legislative oder die Firmenpolitik bestimmende Funktion ist von der exekutiven Funktion, dem Management, und von der juristischen oder Kontrollfunktion zu trennen. Diese Funktionen überschneiden einander, weil die exekutive oder ausführende Funktion selbst den Großteil der Firmenpolitik vorgibt, während die Regeln und Gesetze, deren Einhaltung die juristische Funktion kontrolliert, von der gesetzgebenden Kraft festgelegt werden; trotzdem sind diese Funktionen voneinander zu unterscheiden und werden üblicherweise von verschiedenen Personen in verschiedenen Körperschaften wahrgenommen. Diese Praxis wird nach und nach auch auf die Unternehmen übertragen. Am deutlichsten sieht man dies in den Sozialeinrichtungen und gemeinnützigen Vereinen, bei denen der Beirat ganz von den ausführenden Organen getrennt ist, und wo es, jedenfalls in Großbritannien, ein Regulativ von außen gibt, die sogenannten Charity Commissioners, deren Funktion es ist, darauf zu achten, daß der Wohltätigkeitsverein seinem vorgesehenen Zweck auch gerecht wird. Auch die kontinentaleuropäischen Länder favorisieren zweigeteilte Führungssysteme für ihre Unternehmen.

Großbritannien und die USA gehen denselben Weg, obwohl dort das Vorstandsgremium typischerweise als „executive committee“ (Geschäftsführender Vorstand) bezeichnet wird. Der Cadbury Report von 1992 in Großbritannien empfahl bezüglich der Rollen des Vorsitzenden und des geschäftsführenden Unternehmensleiters, daß diese beiden Funktionen normalerweise getrennt sein sollten und daß es eine einflußreiche Gruppe von Mitgliedern von außerhalb des Unternehmens im Board geben solle. Dies ist ein kleiner Schritt in dieselbe Richtung. Immer mehr Unternehmen trennen auch ihre Kontrollfunktion, wobei einzelne Ausschüsse die Einhaltung der Regeln und Standards überwachen. Man spricht sogar von einem kleinen Treuhänderboard unabhängiger Aktionäre mit begrenzter Befugnis

zu Inspektion und Kontrolle, was die Bücher und die Bestellung der Boardmitglieder betrifft.

British Airways rief nach einer heftigen Auseinandersetzung mit Virgin Airlines 1993 einen neuen Überwachungsausschuß zur Kontrolle der Einhaltung der Gründungsvorschriften ins Leben. Manche meinten, damit schließe man die Stalltür, nachdem das Pferd schon durchgegangen war, aber trotzdem war es auch ein Schritt in Richtung zu mehr Gewaltenteilung und Ausgewogenheit in dieser eigentlich selbstbestimmten Körperschaft. Bei Volkswagen in Deutschland und Phar Mor in Amerika konnten jahrelang betrügerische Delikte stattfinden, ohne daß der Vorstand dies erkannt hätte.

Effektive und unabhängige Kontrollsysteme sind für die Regierbarkeit selbstbestimmter Körperschaften entscheidend. Die Gewalten müssen in einer existentiellen Gesellschaft sogar noch besser sichtbar getrennt und auch getrennt besetzt werden. Vielleicht müssen die Kontroll- oder Prüfbefugnisse ausgelagert und unabhängigen Stellen übergeben werden. Dies geschieht bereits überall dort, wo die Branche von wenigen Unternehmen dominiert wird, die aus diesem Grund auch ihr eigenes Schicksal weitgehend selbst in der Hand haben.

Eine existentielle Gemeinschaft, die jahrelang mit der Gewaltentrennung wohl nicht viel am Hut hatte, sondern statt dessen glaubte, daß die Konzentration dieser drei Funktionen der Firmenpolitik, Durchführung und Kontrolle die Arbeit des Unternehmens effektiver gestalten, war Lloyd's of London, eine Vereinigung zahlreicher Einzelversicherungen. Inzwischen haben sie ihre Ansicht geändert und die drei Funktionen drei verschiedenen Organen übertragen. Allerdings kam die Einsicht erst, als sie bereits eine ganze Liste von Betrugsfällen, Mißmanagement und falschen Strategien zu verzeichnen hatten, die zu einem Reputationsverlust der Mitglieder dieser Gemeinschaft, in Zahlen etwa fünf Milliarden Pfund innerhalb von drei Jahren, führten. Es besteht hochgradige Übereinstimmung dahingehend, daß die Konzentration der Gewalten zu Blindheit gegenüber Unregelmäßigkeiten, unklugen strategischen Entscheidungen und einem laxen Management führte, ohne jedoch die Effektivität zu erhöhen.

Der Mitgliedschaftsvertrag

Schließlich jedoch sollte ein selbstbestimmter Club in einem Wettbewerbssystem nur so lange überleben, als er zu überleben verdient. Eine Bedrohung dieses Überlebens ist eine starke Fluktuation der Mitgliedschaft. Es entsteht kein Druck, für die Zukunft der eigenen Kinder zu planen, wenn nicht einmal die Väter und Mütter dieser Kinder in fünf Jahren noch am selben Ort zu finden sein werden. Die gegenwärtige Tendenz in Großbritannien und Amerika, die Organisation als Trittbrett auf der persönlichen Fahrt zu Ruhm und Reichtum zu betrachten, führt den unsterblichen Club ad absurdum. Loyalität muß immer auf Gegenseitigkeit bestehen. Zeitlich begrenzte Verträge bedingen auch begrenzte Zeithorizonte.

Es muß wieder mehr Verträge auf Lebenszeit geben, allerdings in Anbetracht der Tatsache, daß in Zukunft das Leben eines Unternehmens viel kürzer sein wird. Ich sehe da eine Anlernphase, oder eine Art Ausbildungsvertrag, für neueingestellte, junge Mitarbeiter, vielleicht fünf bis sieben Jahre, gefolgt von einem Vertrag mit fixer Dauer von etwa zehn bis 20 Jahren, während welcher Zeit diese „Vollmitglieder“ der Gesellschaft oder des Clubs sind. Professor Iwao hat berechnet, daß in Japan die Kernbelegschaft durchschnittlich 14 Jahre in einem Unternehmen verbringt. „Lebenslang“ bedeutet hier also eigentlich nur „langfristig“. Man könnte seinen Ausbildungsvertrag auch gut bei einem Unternehmen in Anspruch nehmen und dann in ein anderes als Gesellschafter eintreten, wie dies Wirtschaftstreuhandler heute schon tun. Nach dem Auslaufen der Mitgliedschaft könnte diese erneuert werden, oder diese Personen könnten sich für die Portfolio-Option entscheiden, also unabhängige Berater oder Lieferanten ihres alten Clubs werden. Die Mitgliedschaft wäre dann ein Privileg, ähnlich einer Partnerschaft, aber mit beschränkter Haftung, für eine ausgewählte Minderheit – den Kern – die allerdings wechselseitige Verpflichtungen und Loyalitäten erforderte.

1993 stellte man fest, daß der Generaldirektor der BBC seine Dienste über seine eigene Privatgesellschaft an die BBC verkauft hatte. Er hatte sich damit einer rechtlich einwandfreien Methode bedient, die in der Welt der kurzfristigen Verträge der privatrechtlichen Sender, aus der er kam, durchaus gebräuchlich war. Allerdings empfand man dies bei BBC ganz anders, weil dort langfristige Loyalität die Norm war, auch wenn das Unternehmen in derselben Branche tätig war. Viele drückten denn auch ihr Befremden aus und meinten, man könne nur schwerlich Loyalität von anderen fordern,

wenn der Chef der Organisation seine Funktion offensichtlich als ein zeitlich begrenztes Gastspiel betrachtete.

Dieser Streitfall war symptomatisch für die Zeit. Immer mehr Freiberufler betrachten sich als befristet an eine Organisation gebunden. Die erste Loyalität gilt dem eigenen Team oder Projekt, dann dem eigenen Berufsstand und erst in dritter Hinsicht der Organisation, der man sein Wissen und seine Kenntnisse zur Verfügung stellt. In den Cities wechseln häufig ganze Teams von Wertpapierhändlern und Analysten gemeinsam von einer Organisation zu einer anderen. Häufig bekommt man Führungspositionen in den Unternehmen nur noch mit einem Dreijahresvertrag. Führungskräfte ziehen wie Ärzte von Ort zu Ort, wenn sie auf der Karriereleiter nach oben kommen. Hält dieser Trend an, wird Loyalität gegenüber Unternehmen in Zukunft nur kurzfristig sein. Die BBC hatte schon recht, als sie sich besorgt zeigte.

Ich glaube und hoffe, daß auch dieser Trend nach der Sigmoidkurve verlaufen wird und daß es den Unternehmen bald ein Bedürfnis sein wird, ihre wichtigsten „Mitglieder“ für die Dauer ihres – zugegebenermaßen – kürzeren Arbeitslebens an sich zu binden. Dazu müssen sie ihnen alle Vorteile einer echten Mitgliedschaft einräumen, inklusive tatsächlicher Eigentumsrechte. Sie werden dann allerdings über die derzeitigen Gepflogenheiten der Aktienoptionen hinausgehen müssen, die den Inhabern nur einen Minderheitsanteil am Spekulantenkuchen einräumt, und eher eine Partnerschaft anbieten. Und die wichtigsten Leute werden sich freiwillig an eine selbstbestimmte Mitgliedergruppe binden. Erst dann werden wir motiviert sein, im Hinblick auf Unsterblichkeit zu planen. Wer sollte sich auch für eine Organisation engagieren, die Spekulanten gehört?

Einen Blick auf die Zukunft erhaschen

Wenn das Konzept einer selbstbestimmten Mitgliederorganisation so gut ist, warum gibt es dann nicht viel mehr von diesen Organisationen? Derzeit sind Anzahl und Ergebnisse von Kooperativen und ähnlichen Organisationsformen eher enttäuschend. In Kooperativen wird Eigentum häufig mit Mitgliedschaft verwechselt. Weil sich Kooperativen in gemeinsamem Eigentum befinden, geht man oft davon aus, daß auch das Management gemeinsam wahrgenommen werden muß. Die Demokratie erfordert jedoch

nicht, daß alle Wähler das gleiche Recht haben zu managen, oder auch nur ein Referendum über jede Entscheidung fordern. So entsteht eine chaotische Situation. Deutsche und japanische Organisationen begehen diesen Fehler nicht.

Es gibt jedoch auch die sogenannten ESOP-Unternehmen (Employee Share-Ownership Schemes), die ihren Mitarbeitern Aktienerwerbspläne bieten. Viele Unternehmen haben diese Systeme eingeführt, um für ihre Mitarbeiter eine Beteiligung an der Organisation zu ermöglichen. Die Berichte über diese Organisationsform sind gemischt. Bei einigen scheint es zu einer Änderung in Motivation und Engagement zu kommen, bei anderen scheint sich in keine Richtung viel zu verändern. Eine gut recherchierte Studie, die Corey Rosen und andere in Amerika durchführten, stellte fest, daß diese Organisationen dann funktionierten, wenn sie sich durch hohe Mitarbeiterbeiträge (acht bis zehn Prozent) eine wirklich partnerschaftliche Philosophie und viele Möglichkeiten der Mitwirkung auszeichneten. Der Prozentsatz der Aktien in Mitarbeiterbesitz machte kaum einen Unterschied, und auch die Performance der Aktien an der Börse wirkte sich nicht aus. Es war also die Mitgliedschaft, nicht das Eigentum, was den Ausschlag gab. Wo kein Sinn für Mitgliedschaft bestand, war Eigentum kein Kriterium.

In Großbritannien ist die John Lewis Partnership mit einer Kette von Einzelhandelskaufäden das bekannteste Mitgliederunternehmen. Dieses Unternehmen „gehört“ seinen Mitgliedern, die Dividenden vom Gewinn erhalten, ihren Vorsitzenden wählen, aber das Management einer konventionellen Führungsstruktur anvertrauen. Sie besitzen jedoch keine Anteile, die sie verkaufen können. Es handelt sich um eine echte Unternehmergeinschaft. Allerdings hat die Organisationsform kaum Nachahmer gefunden.

Ich glaube, das hat sie deshalb nicht, weil wir zu sehr am Eigentum hängen, an der Idee des Besitzes. Das ist, zumindest in Großbritannien, die Schuld eines allzu alten Rechtssystems. George Goyder weist in seinem Buch *The Just Enterprise* auf einen weitblickenden Kommentar von Lord Eustace Percy aus 1944 hin:

„Das ist die dringlichste Herausforderung an politisches Erneuerungsdenken, die Juristen und Staatsmänner jemals zu meistern hatten. Die menschliche Gemeinschaft, die ja tatsächlich produziert und Wohlstand verteilt, die Gemeinschaft der Arbeiter, Manager, Techniker und Direktoren, ist keine vom Gesetz anerkannte Gemeinschaft. Gemeinschaften,

die das Gesetz anerkennt, die Gemeinschaften der Aktionäre, Gläubiger und Direktoren – sind unfähig zu produzieren und zu verteilen, und auch das Gesetz erwartet dergleichen nicht von ihnen. Wir müssen der tatsächlich bestehenden Gemeinschaft einen rechtlichen Status geben und der imaginären Gemeinschaft sinnentleerte Privilegien entziehen.“

Unsere Regeln ermöglichen keinen wohlstandstiftenden Club, der nicht irgend jemandem gehört. Das macht es schwierig, die unternehmensinhärenten Widersprüchlichkeiten zu lösen, wenn ein Unternehmen von einer Gruppe besessen, aber von einer anderen Gruppe betrieben wird, das gleichzeitig von den Eigentümernvertretern gemanagt wird, weil – unabhängig von der Sprachregelung – der schwer greifbare gemeinsame Zweck kaum gefunden werden kann. Wir werden schließlich wirklich die Regeln ändern müssen.

Ich schöpfe jedoch aus dieser Forschungsarbeit über Aktienerbwerbspläne für Mitarbeiter Mut. Eigentum verändert kaum etwas, wenn nicht ein Gefühl der Mitgliedschaft hinzukommt; die technische Eigentümerschaft bewirkt daher wahrscheinlich keinen echten Unterschied, wenn ein starkes Gefühl der Mitgliedschaft gegeben ist. Die Gesetze hinken zumeist hinter der Realität her, sie schaffen sie nicht. Wenn wir in unseren Unternehmen dieses Gefühl einer Mitgliedschaft zuwebringen, durch mehr Subsidiarität, mehr doppelte Zugehörigkeit, durch stärkeres Teilen der Wertschöpfung engerer Teams und besserer Boards, dann ist es denkbar, daß sich die sogenannten Eigentümer ihrer Rolle als Geldgeber und Eigentümer erst als letzte Möglichkeit besinnen. Die formale Position wäre irrelevant, wie dies in Japan und in geringerem Ausmaß auch in Deutschland der Fall ist.

Trotz allem ist es schwer vorstellbar, daß unsere riesigen multinationalen Konzerne und andere Großorganisationen zu Mitgliedschafts-, „Companies“ werden. Vielleicht werden wir es aber erleben, daß sich diese Organisationen zu Allianzen viel kleinerer Einheiten aufsplintern. Man muß im Informationszeitalter einfach nicht mehr groß sein, um global tätig sein zu können. Der Londoner *Economist* beschäftigt nur 55 Journalisten, deckt aber alle Länder dieser Welt ab – sowohl in der Berichterstattung als auch mit seiner Leserschaft. Auch der *Economist* gehört eigentlich einem Eigentümer, der den Großteil der stimmberechtigten Aktien hält. Es gibt einen Vorstand, der sich um das Geschäft kümmert, und ein Kuratorium, um die journalistische Freiheit zu wahren. Angesichts seines gegenwärtigen wohlmeinenden Eigentümers ist der *Economist* beinahe eine Mitgliedschafts-Company. Dieses Gefühl hat man jedenfalls, wenn man die Redak-

tionsräume besucht. Gäbe man die stimmberechtigten Aktien nun noch den Mitgliedern, wäre das Modell der „Company“ perfekt.

Wörter und Titel können – auch ohne gesetzliche Rückenstärkung – recht hilfreich sein. Als Ricardo Semler beschloß, seine Semco-Company näher an das Konzept einer selbstbestimmten Gemeinschaft heranzuführen, nannte er die Direktoren „Ratgeber“, die leitenden Manager „Partner“ und alle anderen „assoziierte Mitglieder“. Dann mußte er den Erwartungen gerecht werden, die diese neuen Bezeichnungen weckten. Er beschrieb die Ergebnisse in seinem Buch *Das Semco-System*. Wenn es so gut funktionierte, wie dies unter den schwierigen Bedingungen der brasilianischen Wirtschaft und ohne jegliche Veränderung der gesetzlichen Eigentumsverhältnisse der Fall war, muß eine solche Veränderung auch anderswo möglich sein. Ralph Sayer folgte seinem Beispiel bei Johnsonville Foods, er nannte seine Mitarbeiter „Mitglieder“ und seine Manager „Koordinatoren“, um die neue Ordnung auch sprachlich auszudrücken, eine Ordnung, in der Gewinnbeteiligung und Autonomie Hand in Hand gingen. Wir brauchen nicht zu warten, bis die Gesetze geändert werden.

Das Leben neu ordnen

Strukturelle Veränderungen unserer Institutionen und eine veränderte Bedeutung des Terminus „Geschäft“ helfen uns auf unserem Weg durch einige Paradoxien, aber Sinn und Wert in unserem Leben können wir nur finden, wenn wir dieses Leben leben. Eine Zeit des Chaos eröffnet immer zugleich große Chancen. Die alten Muster verändern sich. Wir brauchen nicht mehr so zu leben, wie noch unsere Eltern gelebt haben. Wir haben es leichter, unserem Leben selbst Form zu geben, als es unsere Vorfahren je hatten. Die Fragmentierung der Arbeit ist oft beängstigend, bietet aber gleichzeitig neue Freiheiten. Die Paradoxien der Zeit bewirken, daß die alten Zeiteinheiten, die 40-Stunden-Woche und die Dauer des Arbeitslebens von 50 Jahren wahrscheinlich für immer verschwunden sind. Den Frauen stehen neue Möglichkeiten offen, aber sie haben auch noch alle alten Verantwortlichkeiten, die ihrerseits für die Männer zu neuen Chancen werden können, denn langsam brechen die alten Unterschiede und Grenzen auf.

Zu Beginn des Jahrhunderts waren etwa 50 Prozent aller Arbeitenden unabhängige Arbeitskräfte. Sie waren außerhalb der formellen Organisationen beschäftigt. Am Ende des Jahrhunderts könnte dieser Prozentsatz wieder erreicht werden, aber noch vor 20 Jahren waren 90 Prozent aller Arbeitskräfte innerhalb der Organisationen beschäftigt. Neues Denken, unterstützt durch die neue Informationstechnologie, verändert langsam nicht nur unsere Arbeitsweise, sondern auch den Arbeitsort, die Arbeitszeit und die Entlohnung. Die Folge ist ein neues Konzept der Organisation von Arbeit und der Art und Weise, wie wir Menschen dazu einsetzen. Regierungen scheinen besorgt, weil die herkömmliche Arbeit offensichtlich verschwindet. Aber sie wird auch individueller und weniger formell, und daher unsichtbar und nicht länger reglementiert. Jobs und Berufsbilder verschwinden zwar, aber nicht unbedingt die Arbeit selbst, wenn wir Arbeit als nützliche Tätigkeit definieren. Jobs sozusagen wieder in die Organisationen hineinzuzwingen, ist kontraproduktiv. Je mehr sich die Regierungen bemühen, eigene Bedingungen für Arbeit festzusetzen, beispielsweise durch die Europäische Sozialcharta, desto stärker fördern sie tatsächlich die Verbreitung der minimalistischen Organisation und weiterer Individualisierung. Leider sind wir häufig unsere schlechtesten eigenen Arbeitgeber und

erlegen uns selbst Arbeitsbedingungen auf, die kein anständiger Arbeitgeber jemals seinen Mitarbeitern zumuten würde. Wir werden lernen müssen, mit der zweiten Arbeitskurve zu leben lernen. Die erste wird jedenfalls nicht zurückkehren. Trotzdem ist das unsere Chance, die Arbeitszeit unserem Geschmack besser anzupassen und sozusagen unseren eigenen Regenmantel zu formen.

Das Verschwinden der traditionellen Berufe, die Neueinteilung der Zeit und die neuen Wahlmöglichkeiten für werdende Eltern in Verbindung mit einem längeren und gesünderen Leben führen dazu, daß die traditionelle Abfolge im Leben – Schule, Beruf, Haus, Kinder, Rente – nicht länger gilt. Flexibles Leben ist heute die Regel. Die serielle Monogamie scheint auch dem neuen Anstandskodex zu entsprechen. „Hat Ihre Frau auch eine Tochter?“ fragte mich kürzlich eine Dame, als ich ihr etwas über meine Tochter erzählte. Sie nahm als selbstverständlich an, daß ich in meinem Alter zum zweiten Mal verheiratet sei. Um noch weitere Wahlmöglichkeiten zu nennen: nach der Zeit der Vollzeitarbeit und der Elternschaft hat sich ein neuer Lebensabschnitt eröffnet. Die meisten von uns werden noch 25 gesunde Jahre nach dem Berufsleben genießen können – ein völlig neuer Abschnitt. Aber mit Pension oder „Ruhestand“ hat dieser Abschnitt wenig zu tun. Wir werden uns keinen Ruhestand wünschen, und viele werden ihn sich auch gar nicht leisten können. Die Arbeit wird zumeist weitergehen, aber wir werden an einem anderen Ort andere Arbeit verrichten. Arbeit muß es sein, denn Arbeit sorgt für Struktur in unserem Leben, für den Kern unseres persönlichen Doughnuts.

Die Umstrukturierungen von Arbeit, Zeit und Leben werden das Bild unserer Gesellschaft neu zeichnen. Dieses neue Bild bietet uns die Chance größerer individueller Wahlmöglichkeiten, aber auch individueller Schwierigkeiten. Zu Beginn bringt es nur Verwirrung mit sich – und das zeichnet sich bereits ab, weil sich viele Menschen nach der ersten, ihnen bereits bekannten Kurve zurücksehnen. Wir müssen rechtzeitig lernen, die Widersprüchlichkeiten auszugleichen und die zweite Kurve zu genießen. Das wird eine neue Art des Lebens und Arbeitens für uns alle bedingen. Wie es bei zweiten Kurven immer ist, wird sich die junge Generation am leichtesten anpassen können. Die Chance liegt in der Möglichkeit, in einem Leben mehrere verschiedene Leben unterzubringen, ein bewußt zusammengestelltes Leben, würde ich es bezeichnen. Für die ältere Generation bietet der dritte Lebensabschnitt noch eine Chance, ein wenig von dem Leben nachzuholen, das sie gerne gelebt hätte. Sie wären doch wirklich dumm, ihre Chance nicht zu nutzen.

10 Arbeitszeit

Die Arbeit ist nicht mehr das, was sie einmal war, egal ob innerhalb oder außerhalb der Organisationen. Die Paradoxie der Zeit kommt hier zum veränderten Konzept der Arbeit hinzu, und wir sind gezwungen, unsere gesamte Auffassung von Arbeit und Zeit zu überdenken – wann wir arbeiten, wo wir arbeiten, wie wir arbeiten und warum wir arbeiten.

Die minimalistische Organisation

Ich traf mich einmal mit einer Journalistin in Atlanta. Wir sprachen miteinander an ihrem Schreibtisch, der sich unter der Last von Papier, Telefonen, Tastatur und Bildschirm bog und mitten in einem weiträumigen Redaktionsraum stand, in dem 200 Leute redeten, tippten, telefonierten und rauchten. Ich fand keinen Sessel, auf den ich mich setzen konnte, und lehnte mich daher an ihren Schreibtisch. „Na, das wird ja nicht einfach werden“, sagte ich zu ihr, „unter diesen Umständen ein Gespräch zu führen. Arbeiten Sie denn nie zu Hause, zumindest teilweise?“ Sie lächelte bedauernd. „Nein, nie. Sicher könnte ich zu Hause viel erledigen, ich könnte auch viel besser arbeiten, weil der Streß wegfiel, ich mir die Wegzeiten ersparen und in leiserer Umgebung arbeiten würde, außerdem könnte ich im Notfall ja immer noch ins Büro kommen. Aber meine Arbeit würde dann einfach im Telefon verschwinden, was sie allerdings auch von hier aus tut“, fügte sie hinzu, „von diesem Schreibtisch aus.“ „Dann verstehe ich nicht, warum Sie nicht einfach zu Hause bleiben.“ „Die lassen mich nicht.“ Sie zeigte auf zwei große Glasscheiben ganz hinten im Raum, hinter denen zwei Chefredakteure saßen. „Die verlangen, daß sie mich sehen und anschreien können.“

Diese Leute werden wohl eines Tages dahinterkommen, daß ein Büro, auch wenn es eine Nachrichtenredaktion ist, nicht wie eine Fabrik aussehen muß, und daß die Gebäudekosten mitten im Zentrum von Atlanta zu hoch sind, nur um jemanden sehen und ihn anschreien zu können. Eines Tages. Wir

alle wünschen uns Arbeitsclubs, einen Ort, an den wir gehen können, an dem wir einander treffen, begrüßen und essen können, aber wir müssen dort nicht mehr ständig arbeiten. Ausnahmen bilden selbstverständlich Bereiche wie Kundendienst, Verkauf, Rezeption, Lehrberuf, Krankenhaushilfsdienste und Restaurants. Für diese Berufe benötigt man allerdings kein Büro und keinen persönlichen Arbeitsbereich. Die Arbeit findet dort statt, wo die Kunden sind. Diese Büros mit den persönlichen Schreibtischen oder Zimmern werden nach und nach verschwinden und mit ihnen eine ganze Lebensart. Ihr Verschwinden werden viele beklagen, aber nostalgische Gefühle gelten in dem neuen geschäftsbetonten Zeitalter nicht viel.

Wir müssen das Organisationskonzept neu überdenken, überlegen, was wir heute eigentlich unter einer Organisation verstehen, was wir von ihr erwarten und was wir bereit sind, in sie zu investieren. Die Gesellschaft kann sich nicht mehr auf diese neuen Unternehmensstrukturen verlassen, die den alten kaum noch gleichen, und die nicht mehr Leben und Unterhalt für alle gewährleisten, nicht einmal mehr in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs, so daß alle Steuern von ihnen eingehoben oder alle Renten von ihnen bezahlt werden können. Das Büro oder die Werkanlage wird für die meisten Männer und Frauen nicht mehr zur zweiten Wohnung werden. Eine Berufslaufbahn wird nicht mehr automatisch bedeuten, daß man innerhalb einer Organisation die vorgesehene Karriereleiter erklimmt. Erstens wird es nicht mehr als drei oder vier Sprossen auf dieser Leiter geben. Man kann nicht mehr erwarten, 100 000 Stunden des eigenen Lebens an eine einzige Organisation zu verkaufen. Die Berufsbezeichnung bestimmt nicht mehr das ganze oder einen Großteil des Lebens der Menschen.

Es muß zu einem massiven Umdenken über Organisationen kommen. Heute erst erfüllen sie, was der Name verspricht. Sie *organisieren* ebensoviel oder noch mehr, als sie in ihrer Funktion als Arbeitgeber zum Einsatz kommen. Sie arbeiten minimalistisch. Das zeigt sich in der Mitarbeiterzahl – viel weniger Leute in den großen Organisationen, mehr Leute in kleinen, mehr Leute, die selbständig tätig sind, leider auch mehr Leute, die ohne Arbeit bleiben, weil sie nicht die nötigen Spezialkenntnisse haben, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisationen benötigt werden. Aufschwung oder Rezession, es zeigt sich kaum ein Unterschied. In den Jahren des Wirtschaftsaufschwungs in Großbritannien zwischen 1985 und 1990 stieg die Produktionsleistung um beinahe 19 Prozent, aber die Zahl der dazu eingesetzten Arbeitskräfte verringerte sich um beinahe fünf Prozent. In der Rezession sinkt die Beschäftigtenzahl nur noch rascher. Nun ist der Dienstleistungssektor an der Reihe, in dem bis vor kurzem die

Produktivität kaum unter die Lupe genommen worden war. In Großbritannien hatten 1993 nur 55 Prozent aller Arbeitenden oder Arbeitssuchenden einen Vollzeitjob innerhalb einer Organisation. In den USA lag diese Zahl bei 60 Prozent. Die Zahl für die anderen Länder liegt höher, sinkt aber ebenfalls schon. Großbritannien liegt hier eher durch Zufall als infolge strategischer Planung an der Spitze. Schon bald wird ein richtiger Job in einer Organisation eher ein Minderheitenangebot sein. Dann wird die Welt tatsächlich von Grund auf verändert sein. Was werden wir dann alle tun? Wie werden wir leben? Metaphorisch gefragt: Wie werden wir unseren Regenmantel ausfüllen?

Das alles geschieht zu einer Zeit, in der die Zahl der Beschäftigten und Arbeitssuchenden ständig wächst. Zwar gibt es heute vielleicht etwa 25 Prozent weniger Teenager als vor zehn Jahren, aber wir müssen berücksichtigen, daß davor einige geburtenstarke Jahrgänge lagen, die heute in den 30ern sind, also noch mindestens 20 Jahre lang arbeiten wollen. Die Arbeitskräfte werden zwar durchschnittlich älter, aber ihre Zahl nimmt ständig zu, nicht zuletzt, weil viele Frauen oder Ex-Ehefrauen der zahlreichen über 30jährigen Männer nun wieder auf den Arbeitsmarkt drängen. Die Zahl der Arbeitskräfte wird in den 90er Jahren in Großbritannien um eine Million und in den USA um zwölf Millionen zunehmen. Dabei wird es sich allerdings zum Großteil nicht mehr um potentielle Angestellte handeln. Diese schlichte Tatsache bewirkt große Veränderungen. Was für die meisten von uns zum normalen Lebensplan gehörte, wird verschwinden. Organisationen werden in der Welt nach wie vor sehr wichtig sein, aber sie werden organisieren, nicht anstellen.

Vom Diamant zum Ton

Auch innerhalb der Organisationen ändert sich einiges, wenn das Doughnut-Prinzip Verbreitung findet, Organisationen neu entworfen und Reengineering-Maßnahmen durchgeführt werden. Früher waren alle Freiräume in einer Organisation genau bestimmt. Der vorgeschriebene Kern machte ohnehin den Großteil aller Jobs aus. Damals kam es auch darauf an, Organisationen möglichst bis in alle Einzelheiten vorhersagbar zu machen. Sie wurden wie Zugfahrpläne geplant, weil man hoffte, dann nur noch auf einen Knopf drücken zu müssen, um zu sehen, wie die Züge auf ihren vorbestimmten Routen dahinfahren. Darin sah man Effizienz. Zuviel

Entscheidungsfreiheit in den unteren Etagen störte den Lauf der Dinge und löste unvorhersehbare Kettenreaktionen aus. Niemand wollte, daß der Lokführer kreativ vorging und dabei vielleicht einen oder zwei Bahnhöfe übersah, um rascher fahren zu können.

Das war die Zeit vor der Chaostheorie und der neueren Komplexitätstheorie in der Wissenschaft. Die Newtonsche klassische Sicht der Wissenschaft dominierte sogar die pragmatische Welt der Organisationen. Für alles sollte es eine Erklärung und ein Gefüge von Regeln geben, alles sollte in einer geordneten Welt geplant und vorhersehbar sein. Die Menschen waren Teil eines wohlgeordneten Systems. Wenn sie sich verhielten, wie man es von ihnen erwartete, würde schon alles gutgehen. Da aber die Menschen immer gebildeter und teurer werden, erscheint es nicht mehr sinnvoll, sie wie Automaten zu behandeln, und derart gebildete Mitarbeiter geben sich auch nicht mit wenig Entscheidungsfreiheit in ihrer Arbeit zufrieden. Der erste, der innere Kreis des Doughnuts, ist im Laufe der Zeit kleiner geworden, der äußere größer. Der Raum dazwischen nimmt ständig zu.

Ian Gibson, Unternehmensleiter bei Nissan Motor Manufacturing in Großbritannien, erklärte einem Abgangsjahrgang der London Business School, daß sein erstes Fach eigentlich Physik gewesen sei.

„Ich neige dazu, die Dinge aus der Sicht des Naturwissenschaftlers zu sehen – in diesem Fall als Vergleich zwischen kristallinen und amorphen Strukturen. So ist beispielsweise das einprägsamste Beispiel für eine kristalline Struktur der Diamant, und das gewöhnlichste, unspektakulärste amorphe Material ist Ton. Die typische westliche Organisation hat eine kristalline Struktur; klar definiert, die Facetten sind auf bestimmte Weise geformt und es gibt deutlich sichtbare Verbindungen zwischen ihnen. Die Charakteristika unserer Organisationen sind vergleichbar – klare Definition von Rollen und Verantwortungsbereichen; wohldefinierte Grenzen zwischen verschiedenen Abteilungen der Organisation; jeder Teil der Organisation steht in einer bekannten und fixen Beziehung zu den anderen.

Im Gegensatz dazu gleichen japanische Organisationen eher dem Ton. Sie sind viel unklarer, die Trennung der Verantwortungsbereiche und Funktionen ist schlecht definiert und befindet sich ständig im Fluß. Auf die Analogie zurückzukommen, ein Diamant ist klar, fest und präzise. Ton hingegen ist unklar, verändert ständig Aussehen und Form. Aber er hat einen überzeugenden Vorteil: man kann ihn problemlos formen und verändern, er ist flexibel und reagiert rasch auf äußere Einwirkun-

- gen und Umstände. Als Organisationen müssen wir zunehmend fähig
- sein, uns rasch und leicht zu verändern. Das bedeutet, daß wir rund um
- die Fähigkeiten der Leute aufbauen müssen, und sie nicht auf die
- Erfordernisse leicht erkennbarer Rollen zurückstutzen dürfen.“

Organisationen haben heute die Möglichkeit, das Doughnut-Prinzip auf den Großteil ihrer Arbeit anzuwenden und Strukturen aus Ton-Doughnuts zu schaffen, ein System ineinandergreifender doppelter Kreise, in denen jeweils der innere Kreis, der den Kern enthält, genau spezifiziert und kontrolliert wird, was die äußeren Grenzen der Befugnisse betrifft, aber wo der Freiraum in der Mitte entwickelt werden muß. In einer allzu laxen Organisation kann dieses Rezept direkt in die Anarchie führen, wenn man dort die unausbleiblichen Widersprüche nicht in den Griff bekommt. Einzelpersonen und Gruppen können die jeweiligen Freiräume nur für eigene Interessen nutzen, was aber nicht notwendigerweise auch der Organisation zum Vorteil gereicht. Das Zentrum bricht weg, die Kernbereiche expandieren wieder, die Leute sträuben sich gegen die Widersprüchlichkeit ihres Entscheidungsfreiraums, und der wechselseitige Widerwille untergräbt die Moral. Große Doughnuts funktionieren am besten, wenn ein klarer Konsens über den Zweck der Arbeit und die Ziele der Organisation besteht.

Wir werden die Organisationen zunehmend bei der Vergabe ihrer Arbeit an Projektteams, Spezialeinheiten, kleine Abteilungen, Clusterstrukturen und Arbeitsgruppen beobachten können – einfach nur elegantere Begriffe für Doughnut. Diese Gruppen werden ihre Form und Mitgliedschaften verändern, wenn sich die Anforderungen verändern. Einzelpersonen können auch sehr gut für mehrere Gruppen gleichzeitig arbeiten, denn Mehrfachmitgliedschaften sind ein Kennzeichen der Doughnut-Organisationen, in denen eine Gruppe die operationale Verantwortung hat, eine andere Beratungsfunktion und eine dritte einen befristeten Projektauftrag. Dadurch wird das Leben aufregend, aber viel schlechter vorhersagbar. So können Organisationen beispielsweise nicht mehr für geplante Karrieren garantieren, sondern bieten statt dessen „Karrieremöglichkeiten“ an.

Sehen Sie sich doch eine Werbeagentur an, um annähernd ein Modell zukünftiger Arbeitsstrukturen vor Augen zu haben. Werbeagenturen bilden Mitarbeitercluster oder Spezialgruppen, zwei Varianten des Doughnuts. Die Cluster sind Gruppen, die nach Fachwissen zusammengestellt werden, in denen die Kreativen oder Planer oder Medialeute zusammengefaßt werden. Von diesen Clustern werden sie in eine ganze Palette von Kontaktergruppen geholt, in denen sie nach den Anforderungen eines speziellen Kunden oder

Produkt arbeiten. Sie können mit verschiedenen Kontaktgruppen arbeiten, und ihre Mitgliedschaft in diesen Gruppen richtet sich nach den Arbeitsanforderungen. Dies ist eine Fließmatrixorganisation. Ebenso funktionieren alle Beratungsfirmen. Auch Krankenhausabteilungen oder Chirurgenteams werden so zusammengestellt – dem Konzept nach sind sie alle Doughnuts, und ihre Mitglieder werden aus anderen Spezialistendoughnuts rekrutiert. Sie alle haben einen fest definierten Kernbereich, lassen aber Freiraum für Initiative und Verbesserungen, häufig sogar sehr viel Freiraum. Je besser die Mitarbeiter, desto größer kann der Freiraum sein.

Die alte Managementsprache scheint nicht mehr adäquat zu sein. In einigen Bereichen war sie nie sehr zutreffend. Fachverbände, Ärzte, Architekten, Rechtsanwälte, Akademiker haben das Wort „Manager“ kaum in den Mund genommen, außer für die routinemäßigen Dienstfunktionen – Büromanager, Einkaufsmanager. Der Grund dafür lag nicht nur in perversem Snobismus, sondern in dem instinktiven Wissen, daß Freiberufler seit jeher nach dem Doughnut-Prinzip gearbeitet haben. Das war notwendig, weil sich jede Aufgabe immer ein wenig von den anderen unterschied; Flexibilität und Entscheidungen mußten möglich sein. Möglich war dieser Freiraum, weil die Anforderungen des Berufes, die Regeln und die Fachgruppendisziplin ausreichend Sicherheit boten, daß das, was die Kollegen (man beachte diese Bezeichnung) in ihrem Freiraum zwischen den Kreisen taten, auch akzeptabel sein würde. Doughnuts funktionieren gut, wenn jeder nicht nur den Zweck eines Unterfangens, sondern auch die anzuwendenden Standards kennt.

Die Welt des Portfolios

Außerhalb der Organisation scheint die Situation für diese etwa 40 Prozent Außenseiter, die zum Großteil nur ungern selbständig arbeiten, noch verwirrender. Mag sein, daß über sie der Weg in die Zukunft führt, aber nur wenige von ihnen wollen sich als Pfadfinder betätigen. Einige Trends und Ideen beginnen sich jedoch bereits abzuzeichnen. Wenn sich Organisationen neu und minimalistisch umstrukturieren, kehren sie zu dem Prinzip zurück, wonach sie Produkte, nicht Zeit kaufen. Endlich wird der Preiszettel von der Zeit genommen. Anstatt den Rechtsanwalt anzustellen, kaufen sie nun in der erschlankten Organisation seine oder ihre Dienste zu einem gewissen Preis. Freiberufler und Gewerbetreibende haben immer leistungs-

gebundene Honorare verrechnet. In diesem Preis ist der Zeitfaktor zwar berücksichtigt, aber auch die Qualität der Arbeit, der Ruf und die Zuverlässigkeit werden bezahlt. Als Ruskin den Künstler Whistler klagte, weil dieser ihm ein Porträt zu teuer verkauft habe, das er ohnehin nach Aussage Rustlers ganz rasch hingekritzelt hatte, fragte der Richter Whistler, wie lange er gebracht habe, um dieses Porträt zu malen. „Zehn Minuten“, antwortete Whistler, „und eine lebenslange Erfahrung.“ Man zahlt für die Qualität des Produkts, nicht für die aufgewendete Zeit.

Immer mehr Menschen verhalten sich heute, wie sich Freiberufler schon immer verhalten haben, und verrechnen ein Honorar oder einen Preis, aber kein Gehalt und keinen Lohn. Sie entscheiden sich fürs Portfolio, für die Vielfalt der Möglichkeiten. Die Einführung eines Portfolios bedeutet, wie ich zuvor vorgeschlagen habe, eine Vollzeitstellung gegen Unabhängigkeit einzutauschen. Das Portfolio ist eine Sammlung verschiedener Einheiten und Teile von Arbeit für verschiedene Kunden. Das Wort „Job“ bedeutet einen Kunden. Meine Frau, eine Porträtphotographin, hat immer eine bestimmte Anzahl von Jobs zu erledigen, ebenso wie der Baumeister, wenn er uns mitteilt, daß er das Dach nicht mehr in dieser Woche reparieren kann. Ich sagte meinen Kindern, als sie die Schule verließen, daß sie sich lieber nach Kunden als nach Chefs umsehen sollten. Wenn Sie jemanden finden könnten, der für etwas, das sie produzieren oder anbieten konnten, Geld bezahlte, wäre dies die beste Qualifikation, um auch einen eventuellen Chef zu beeindrucken, wenn sie schließlich wirklich in eine Organisation eintreten oder ihre Zeit an irgend jemand anderen verkaufen wollten. Sie haben sich bewußt und für eine gewisse Zeit für das Portfolio entschieden. Andere sind dazu gezwungen, wenn sie von ihrer Organisation entlassen werden. Wenn sie Glück haben, ist die alte Organisation der erste Kunde im neuen Portfolio.

Der entscheidende Unterschied besteht darin, daß nun für das Produkt, nicht für die Zeit bezahlt wird. Ich las voll Neid eine Geschichte über einen Mann, der in einem Londoner Nachtclub einen anderen Mann traf. Sie kamen ins Gespräch. Der zweite Mann kam aus dem Nahen Osten und suchte nach einer Lösung für ein umfangreiches und schwieriges Bewässerungsproblem in seiner Region. Zufälligerweise stellte sich heraus, daß sein Gesprächspartner eine Frau kannte, die eine Firma mit genau dem benötigten Produkt betrieb. Dieser Mann erhielt eine Provision von fünf Millionen Pfund für diese Vermittlung. Er wurde nicht für seine Zeit, sondern für sein wertvolles Wissen bezahlt, ähnlich wie Whistler. Selbstverständlich haben wir nicht immer soviel Glück, auch fehlen uns wohl die nötigen

Beziehungen, aber dieses Prinzip läßt sich im kleinen immer anwenden. Bezahlt wird für das Produkt, nicht für die Zeit.

Anders herum ebenso. Erhielte ich den landesüblichen Durchschnittslohn für die Zeit, die ich an diesem Buch arbeite, könnte ich mit mehreren Zehntausenden Pfunden rechnen. Leider berücksichtigt der Tantiemenvorschuß die aufgewendete Zeit überhaupt nicht, sondern der Preis richtet sich ausschließlich nach den Schätzungen meines Verlages, was den erzielbaren Marktpreis betrifft. Ich verkaufe daher meine Zeit sehr billig an mich selbst und hoffe, daß sich die Investition lohnt. Allerdings weiß ich wohl, daß viele Autoren auf diese Weise verhungert sind. Die Realität sieht heute so aus, daß das eingesetzte geistige Kapital, nicht aber die Zeit der für die Bezahlung ausschlaggebende Faktor ist.

Freiberufler – alle Arten von Kopfarbeitern – sind natürlich Kandidaten für ein Portfoliolenben. Aber auch Menschen, die etwas produzieren oder reparieren, wie Installateure, Baumeister, Tischler und Elektriker, und heute auch die neuen Handwerker: Vermittler, Börsenhändler, Konferenzorganisatoren, Immobilienmakler und -verwalter, Reisebüros und Touristikmanager eignen sich dafür. Es gibt die neuen Dienstbereiche, in denen häufig ein bis zwei Partner mit der gelegentlichen Unterstützung durch Aushilfskräfte tätig sind: Köche, Fahrer, Gärtner, Krankenpfleger, Sprachlehrer, Babysitter, Haushaltshilfen und Hundebetreuer, Reinigungspersonal, ja sogar, wie ich höre, Leute, denen man etwas dafür bezahlen kann, daß sie die Glühbirnen austauschen. Und es gibt die alten neuen Gewerbe: Töpfer, Weber, Bäcker, Maler, Schriftsteller, Programmierer von Computersoftware und Photographen.

Sie können das Branchentelefonbuch in jeder Stadt der Welt lesen, und Sie werden die Portfoliowelt finden. Diese Leute verrechnen ihr Produkt, nicht die aufgewendete Zeit. Nicht, daß sie kürzer oder weniger hart arbeiten würden als Beschäftigte in einem Unternehmen, sondern die meisten von ihnen arbeiten sogar härter und länger. Aber sie haben größere Freiheit, ihre Zeit auf verschiedene Weise aufzuteilen, wenn sie das wollen. Heute ist entscheidend, *wie* wir unsere Zeit verwenden, nicht, *wieviel* Zeit wir einsetzen. Wenn man so über seine Zeit verfügen kann, ist dies eine Form der Freiheit. Menschen, die ihre Arbeitszeit verrechnen, können nur mehr verdienen, wenn sie länger arbeiten. Diejenigen, die das Produkt in Rechnung stellen, können reicher werden, indem sie rationeller oder besser arbeiten, auch wenn sie nicht mehr Zeit dazu benötigen. In einigen Berufen war das schon immer so. Heute gilt es potentiell für fast alle. Ein kluger

Gärtner verrechnet Ihnen die Leistung, daß er Ihren Garten in gutem Zustand hält, nicht geleistete Arbeitsstunden, und wenn Sie klug sind, akzeptieren Sie diese Berechnungsbasis, weil er nun die Verantwortung dafür trägt, daß er seine Zeit produktiv nutzt – und Sie brauchen seine Arbeitszeit nicht zu kontrollieren.

Die Technik ermöglicht es immer mehr Menschen, sich ein Portfolio zunutze zu machen. Organisationen verlassen sich zunehmend darauf, wie wir gesehen haben. Sie wenden das Prinzip Produkt statt Zeit sogar in ihren eigenen operationalen Bereichen an. Immer häufiger erhalten Gruppen oder einzelne Mitarbeiter die Anweisung, die früher Bauern oder Geschäftsleuten häufig erteilt wurde: „Erledigen Sie das bis zu diesem oder jenem Datum; gehen Sie dabei vor, wie Sie wollen, aber seien Sie rechtzeitig fertig, und arbeiten Sie gut.“ Das ist Subsidiarität in der Praxis. Es bedeutet, daß sogar innerhalb der Organisation die Mitarbeiter heute mehr Entscheidungsfreiheit haben, wie sie ihre Zeit einteilen wollen. Wenn sie jeweils kleinere Zeiteinheiten vorziehen, können sie das theoretisch jederzeit.

Seit diese Praxis überhand nimmt, besteht der Unterschied zwischen Voll- und Teilzeitarbeitern nicht hauptsächlich in der gearbeiteten Zeit, sondern in den Rechten und Vollmachten. Ich zweifle nicht, daß sich zunehmend sowohl die gesetzlichen Bestimmungen als auch die geübte Praxis bei Voll- und Teilzeitarbeitern verhältnismäßig annähern werden. Auf politischer und gesetzlicher Ebene wird dies geschehen, weil Teilzeitarbeiter nicht mehr Randgruppenscheinungen am Arbeitsplatz sind und somit mehr soziale Gerechtigkeit einfordern können. Die europäische Sozialcharta ist wohl als Hinweis auf diese Entwicklung in Europa zu betrachten. An zukunftsorientierten Arbeitsplätzen wird die Entwicklung ohnehin ihren Lauf nehmen, weil diese ihre zunehmend „peripheren“ Arbeitskräfte an sich binden möchten. Wenn man die Teilzeitarbeiter vernachlässigt, werden sie sich wahrscheinlich nicht loyal verhalten, wodurch sich für das Unternehmen gefährliche Blößen ergeben.

Juliet Schor wünscht sich, daß jene Organisationen, die nach wie vor Zeit anstelle von Produkten kaufen, einmal angeben, wieviel Zeit sie denn eigentlich kaufen, und daß sie Überstunden mit Zeitausgleich entlohnen. Auf diese Weise wäre praktisch jeder in einem Jahresstundenvertrag oder einem ähnlichem Zeitvertrag gebunden. Besonders geschätzte, spezialisierte Mitarbeiter könnten dann für 3 000 Arbeitsstunden oder eine 60-Stunden-Woche bei nur zwei Wochen Urlaub unterschreiben, während sich andere auf die herkömmlichen 2 000 Stunden oder weniger beschränken könnten.

Man sollte in diesem System das Recht haben, die zahlreichen während eines Jahres geleisteten Überstunden in Form von Zeitausgleich im darauffolgenden Jahr entlohnt zu erhalten. Selbstverständlich könnten die Beträge und Zeitausgleichsdaten auch auf monatlicher oder Halbjahresbasis verrechnet werden, sollte jemand das wünschen. Überstunden würden durch Zeitausgleich abgegolten.

Patricia Hewitt beschreibt dieses System als ein Zeitbanksystem. Kann man über einige Monate oder ein Jahr Überstunden ansparen, läßt sich später von diesen Ersparnissen Gebrauch machen. Praktisch ist dies durchführbar, wenn man die einer bestimmten wöchentlichen Stundenanzahl entsprechende Bezahlung in einen Rentenfonds einzahlt, so daß sie den geltenden Gesetzen entsprechend steuerfrei wäre. Das Geld könnte anschließend entnommen werden, wenn sich genügend angesammelt hat, und während einer gewissen Zeit als Ersatz für das reguläre Gehalt herangezogen werden. In Norwegen liegt ein Vorschlag vor, wonach man auch umgekehrt vorgehen und zukünftige Gehaltszahlungen im voraus in Anspruch nehmen könnte, eine Art Gehaltsvorauszahlung also. Wollte ich in diesem System ein halbes Jahr freigestellt werden, um meiner Familie unter die Arme zu greifen, könnte ich dafür später bezahlen, indem ich beispielsweise Vollzeit arbeite, aber nur für 80 Prozent der Arbeitszeit entlohnt würde, bis die Schuld abgetragen ist. Ich selbst ziehe ein Modell vor, bei dem Zeit mit Zeit vergolten wird und bei dem finanzielle Entschädigungen keine Rolle spielen, aber ich gebe zu, daß dies in der Praxis sehr schwierig werden kann.

Arbeitszeit von Frauen

Das Konzept der Arbeitszeitbank, egal wie es in der Praxis zur Anwendung kommt, würde ein großes Dilemma zahlreicher Firmen und sehr vieler Frauen lösen. Organisationen, die schlanker werden, beschneiden möglichst ihre Kernbereiche und wenden die Formel $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$ an. Leute im Kernbereich arbeiten schwerer und verdienen besser. Das 3 000-Stunden-Jahr und die 60-Stunden-Arbeitswoche sind gar nicht so selten. Organisationen werden sehr gierig, wenn sie einmal ein Jahr Ihrer Zeit oder mehr gekauft haben. Für diese Jobs verlangen die Firmen gute Leute, die Schul- und Berufsbildung genossen haben und anpassungsfähig sind. Sie wollen auch Mitarbeiter, die mehrere Dinge gleichzeitig erledigen können, die gern etwas zustande bringen, nicht so sehr an Titeln oder äußeren Insignien der

Macht hängen und die sich eher Macht und Einfluß als einen bestimmten Status wünschen. Sie wollen Leute, die auf Instinkt und Intuition Wert legen, aber ebenso analytisch und rational denken, die gleichzeitig hart und nachgiebig sein können, konzentriert und zugleich freundlich, Leute, die diese notwendigen Gegensätze in sich vereinigen. Sprich, sie wollen so viele Frauen, wie sie nur bekommen können.

Sie wollen Frauen oder sollten sie wollen, weil diese nicht nur zumindest 50 Prozent der Gebildeten in unserer Gesellschaft stellen, sondern auch weil sie die obengenannten Qualitäten eher verkörpern. Selbstverständlich verfügen auch Männer über die genannten Eigenschaften, aber die Konditionierung der Männer zu Hause und am Arbeitsplatz hat über Generationen Zielgerichtetheit, immer ein Ding zu einer Zeit, Rang und formelle Autorität, Härte anstelle von Nachgiebigkeit, Rationalität anstelle von Intuition betont. Frauen aber mußten seit Generationen ohne jegliche formale Autorität immer etwas zuwege bringen. Sie mußten sehr breit gestreute Aufgaben zu Hause lösen, Entscheidungen aufgrund mangelhafter Information treffen, ohne emotionalen Beistand und Entscheidungshilfe. Sie mußten abwechselnd disziplinierend und als liebende Mütter auftreten. Nicht alle Frauen schaffen das immer gut, aber den meisten Männern fehlt erst einmal die Praxis.

Organisationen brauchen daher gute Frauen in ihren Kernbereichen, nicht nur aus Gründen der sozialen Fairneß, so wichtig diese sind, sondern weil viele dieser Frauen jene Art von Einstellungen und Charakteristika haben, die die neuen, schlanken Organisationen benötigen. Halten sie Frauen von der Organisation fern, schaden sie der eigenen Zukunft. Aber gerade in diese Gefahr begeben sie sich. Es ist ziemlich schwierig, eine 60-Stunden-Arbeitswoche mit Kindererziehung zu kombinieren. Viele Frauen versuchen das gar nicht erst. Eine Studie des britischen Institute of Management aus 1992 stellte fest, daß 86 Prozent der verheirateten Männer aus der Testgruppe leitender Angestellter Kinder hatten, aber nur 49 Prozent der verheirateten Frauen.

Jede arbeitende Frau, sagen sie, bräuchte eine Ehefrau, insbesondere, wenn sie Kinder hat. Manche haben immerhin das Glück, einen Partner zu haben, der als Hausmann und Vollzeitvater zur Verfügung steht. Andere delegieren diese Aufgaben an Kinderfrauen und Kinderkrippen. Viele sehr kompetente Frauen mögen auch das nicht, oder sie können es nicht. Für sie bietet das Portfoliolenben mit seinen wachsenden Chancen die Flexibilität und Freiheit, Arbeits- und Familienleben zu kombinieren. Trotzdem wäre es ihnen häufig

lieber, doch im Kernbereich zu bleiben oder zumindest zurückkehren zu können, wenn die Kinder ein wenig größer sind. Die Organisationen können schwerlich auf sie verzichten. Arbeitszeitbanken und umstrukturierte Organisationen, die auf Prozesse, nicht Funktionen ausgerichtet sind, schaffen ein wenig von dieser Flexibilität, die Frauen benötigen. Die Möglichkeit, eine Leistung nach eigenen Vorstellungen erbringen zu können, ohne sich an fixe Zeitpläne zu halten, in Kombination mit dem Recht, die Zeit anzusparen und einzuteilen, so daß Schulferien beispielsweise auch für die Mutter teilweise frei sein können, würde es mehr Frauen ermöglichen, ihre Rolle im Kern der Organisation beizubehalten, auch wenn sie kleine Kinder haben.

Es gäbe da noch andere Möglichkeiten. Die Organisationen könnten alle Zeitpläne neu einteilen, so daß Sitzungen normalerweise an fixen Wochentagen, beispielsweise donnerstags und freitags, stattfinden würden. So bräuchten die Mitarbeiter physisch nur an einigen Wochentagen in der Firma anwesend sein, ohne entscheidende Sitzungen zu versäumen, die ja nach wie vor das Um und Auf vieler Unternehmen sind. Eines Tages werden wir lernen müssen, wie unsere dezentralisierten Organisationen ohne Sitzungen zu managen sind, aber bis zu diesem fernen Tag sollten wir zumindest darauf achten, unsere abwesenden Freunde nicht an den Rand zu drängen. Wir können ja telefonisch und elektronisch ohnehin ständig in Kontakt bleiben, aber Leute, die nur vier Tage wöchentlich arbeiten, beklagen sich immer, daß die wirklich wichtigen Sitzungen eigenartigerweise immer erst am fünften Tag stattzufinden scheinen. Schließlich setzen Unternehmen ihre Sitzungen heutzutage nur in wirklich dringenden Fällen sonntags an. Wenn sie ihre Zeitpläne so ändern, daß Sonntagstermine grundsätzlich gestrichen werden, haben sie immerhin die Möglichkeit des Prinzips erkannt; sie brauchen es nun nur noch auf andere Tage auszudehnen.

Wie wir bereits festgestellt haben, bauen die Unternehmen Teile ihrer Büros zu einer Art Arbeitsclubs um. Mitarbeiter, die außer Haus arbeiten, können dieses Clubhaus jederzeit benutzen und haben ihren eigenen rollenden Schreibtisch und die nötige Elektronik zur Verfügung, mit dem sie sofortigen Zugang zu allen Systemen und eine Durchwahlklappe haben, sollte jemand anrufen. IBM und andere elektronisch orientierte Unternehmen arbeiten bereits so. Aber auch alle kleinen Fernsehproduktionsanstalten, in denen Bürofläche ohnehin knapp ist und bei denen die meisten Mitarbeiter außer Haus tätig sind, profitieren von diesem System.

Regelmäßige Sitzungen in diesen „Clubs“ werden an „Sitzungstagen“ angesetzt, aber während der übrigen Zeit braucht man nicht zu wissen, wo der einzelne ist und was er tut, außer man muß mit den Betreffenden direkt über Telefon, Fax, E-Mail oder Voice-mail Kontakt aufnehmen. Wenn dieses System auf die meisten leitenden Angestellten zutrifft, und das wird der Fall sein, wird es sinnlos, von den Mitarbeitern als Vollzeit- oder Teilzeitkräften zu sprechen. Sie werden für Art und Umfang der von ihnen verlangten Arbeit mit dem intern vereinbarten Honorar bezahlt. Über ihre Zeit können sie dann freier denn je verfügen. Sie können verschwenderisch oder sparsam damit umgehen; in jedem Fall erhalten sie dasselbe Gehalt. Bezahlt wird das Produkt, nicht die Zeit. Zeit ist unter einem neuen und flexiblen Aspekt zu sehen.

Ein Überdenken der Arbeitszeit schafft natürlich nicht bestehende Schwierigkeiten ab. Es bietet lediglich die Möglichkeit, die Schwierigkeiten einfacher zu bewältigen und überträgt dem einzelnen mehr Verantwortung gegen mehr Unabhängigkeit. Um den Handel ausgeglichen zu gestalten, müssen die Unternehmen ihre Gier in bezug auf ihre Erwartungen von Mitarbeitern, die sie für ein Jahr einkaufen, zurückschrauben, und sie müssen den Druck von jenen nehmen, denen sie einen Stundenlohn bezahlen. Zweifellos brauchen sie dazu den Anstoß durch gesetzliche Bestimmungen, denn Arbeitgeber hängen an billigen Arbeitskräften, auch wenn alles dafür spricht, daß in einer Bildungsgesellschaft von besseren, besser behandelten Mitarbeitern mehr Wertschöpfung zu erwarten ist als von billigeren und schlechteren, wenn man ihnen nur die Möglichkeit gibt, diese Wertschöpfung zu erzielen.

Lebe, als müßtest Du morgen sterben, aber plane, als ob Du ewig lebstest!“ Eine sehr nützliche Maxime, weil sich die Anschauungen mit dem Alter ändern. Wir können ebensoweit nach vorne wie rückwärts sehen. Ich war immer ein wenig frustriert, weil ich meine kleinen Kinder nicht mit Versprechungen für das kommende Wochenende bestechen konnte, ein wenig ruhiger zu sein. Sie konnten einfach keinen Zusammenhang zwischen den beiden Ereignissen herstellen. Irgendwann wurde mir dann klar, daß eine Woche im Leben eines Kleinkindes vielleicht 20 Prozent all dessen ausmacht, woran es sich überhaupt erinnern kann. Das ist so, als würde man einen Sechzigjährigen auffordern, seinen jeweiligen Entscheidungen die Überlegung zugrunde zu legen, was etwa 15 Jahre später eintreten könnte. Junge Leute leben in der Gegenwart. Das ist durchaus Teil ihres glücklichen Lebens. Aber dieses Charakteristikum der Jugend stellt auch ein Problem dar, weil es in dieser komplexen Welt zunehmend schwieriger erscheint, jene Art von Ausgeglichenheit zu erreichen, die wir immer anstreben. Das müßte nicht so sein. Wir können heute die vier traditionellen Arbeitsphasen und vier verschiedene Arten von Arbeit nach unseren Vorstellungen einsetzen. Wenn wir dies wünschen, können wir sie beliebig kombinieren und zu unserem ganz persönlichen Leben kreativ zusammenfügen.

Die neue Flexibilität

Nach den alten Hinduschriften bestand das Leben aus vier Phasen: Lernen, Haushüten, Rückzug und Sannyasin, jener letzten Phase, in der man nichts mehr haßt oder liebt. Kein Wort über Arbeit oder Berufe damals! Shakespeare fügte dieser Einteilung für seine sieben Lebensalter Kindheit, Liebe und Soldatentum hinzu. Gail Sheehy, die ihren Bestseller *Passages* in den 70er Jahren schrieb, entschied sich für vier, die sie diesmal nach Jahrzehnten einteilte: die experimentierenden 20er, die erfüllten 30er, die verlorenen 40er und die neuerwachten (oder resignierten) 50er. Keine sehr optimisti-

sche Liste, auch kein sehr langes Leben! Daniel Levinson, der *The Seasons of a Man's Life* etwa zur selben Zeit schrieb, war ebenfalls von der Idee der vier Lebensalter angetan, gab ihnen aber eher nichtssagende Bezeichnungen, und er endete ebenfalls in den 50ern. Schade auch, daß er nur Männer interviewte, aber das war vor längerer Zeit, in den 70er Jahren. Sheehy wählte für ihr Buch den Untertitel: „Die prognostizierbaren Krisen des Erwachsenenlebens“, und tatsächlich schienen die Lebensabschnitte immer vorhersehbar, auch wenn sie im Detail über die Jahrhunderte doch variierten.

Im letzten Monat traf ich an verschiedenen Tagen und rein zufällig eine Reihe von Leuten, die mir ins Bewußtsein riefen, daß uns bei der Abfolge der Lebensabschnitte mehr Freiheit bleibt, als wir bisher gedacht hatten. Da begegnete mir einmal Peggy, 38, eine lebenslustige Großmutter, die schon mit 18 Mutter wurde, und deren Tochter nun mit 19 ebenfalls Mutter geworden war. „Ich bin Tagesmutter“, sagte Peggy, „so daß Katie (ihre Tochter) nun die Möglichkeiten hat, die ich nie hatte. Sie studiert Design hier am College, und Reg, ihr Mann, ist viel mit seinem LKW unterwegs.“

Rebecca ist zwei Jahre älter als Peggy und Anwältin. Sie ist erstmals schwanger, im vierten Monat. Sie hatte sich schon vor längerer Zeit zu dem Entschluß durchgerungen, daß sie spätestens mit 40 eine Familie gründen wollte. Sie sagte mir, sie hätte Angst davor, ihre interessante Arbeit an den Nagel zu hängen, aber sie wollte ganz bei ihrem Baby bleiben und freute sich auch schon darauf. Robert, ihr Ehemann, ist sich nicht sicher, ob er Kinder und die Veränderungen, die sie für sein komfortables Leben mit sich bringen, mag, denkt aber ohnehin nicht daran, seinen Lebensstil zu ändern – er ist im internationalen Bankmanagement tätig und verbringt die Hälfte seiner Zeit im Ausland. „Wir werden ja sehen“, meinte Rebecca.

Joshua, auch ein Bekannter von mir, ist da ganz anders. Er ging mit 37 in den „Ruhestand“, um seinen Sohn aufzuziehen, nachdem er sich von seiner Frau getrennt hatte und schließlich von ihr geschieden wurde. Er lebt im West Country in einem Bauernhaus und schlägt sich mit der Miete aus seiner Londoner Wohnung so recht und schlecht durch. „Ich empfinde mein Leben heute viel erfüllter als damals mit all diesen Sitzungen und dem Stress. Ich genieße mein Vatersein so sehr, und ich glaube eigentlich, daß ich jetzt ein viel angenehmerer Zeitgenosse bin. Ich habe begonnen, als Bildhauer mit Metall zu arbeiten, und werde das vielleicht professionell betreiben, wenn Harry erst einmal zur Schule geht.“

„Wer redet hier von Ruhestand?“ knurrte Lord King, 75, als er seinen Vorstandsposten bei British Airways an einen Nachfolger übergab und

selbst Präsident mit Teilzeitverpflichtung wurde. Sicher, er würde ab sofort nur noch zwei oder drei Tage pro Woche im Büro verbringen, aber die zusätzliche Freizeit benötigte er dringend für all seine anderen Aktivitäten.

Abwechslung in der Arbeit

Wir alle könnten hier noch weitere Anekdoten aus unserem Bekanntenkreis anfügen. Lauter Beispiele für die neue Flexibilität – wir können mit 40 Großmutter sein oder unser erstes Kind bekommen; wir können mit 39 oder mit 75 in Rente gehen; wir können den ganzen Tag für unsere Kinder dasein oder nicht. Eigentlich tun diese Leute nichts anderes, als ihre Arbeit auf verschiedene Weise zu definieren. Arbeit ist nützliche Aktivität, und es gibt sie in vier Varianten. Da ist beispielsweise die *bezahlte Arbeit* in diversen Formen, man kann ein Gehalt beziehen oder Honorarnoten legen, je nachdem, ob man Zeit oder ein Produkt verkauft, aber es gibt auch die *freiwillige Arbeit*, die wir alle gratis für die Gemeinschaft, im Dienste einer guten Sache, für den Sportklub oder die politischen Parteien verrichten.

Eine weitere Variante ist die *Hausarbeit*, nicht jene der Kinder für die Schule, sondern Arbeit zur Erhaltung unserer Wohnung und Betreuung ihrer Bewohner, häufig der eigenen Kinder oder der alten Eltern, manchmal auch beider. Die Legal and General Insurance Company in Großbritannien nimmt zu Versicherungszwecken regelmäßig Schätzungen über die Kosten einer zu ersetzenden Ehefrau als Haushälterin vor. Diese Kosten wurden für 1993 mit 18 000 Pfund beziffert, sie lagen also weit über dem durchschnittlichen britischen Jahresverdienst. Was Frauen immer gewußt haben – es ist tatsächlich Arbeit. Viertens gibt es auch noch, sagen wir, die *Bildungsarbeit*. Im Zeitalter des Wissens sind Anhäufung und Entwicklung von Intelligenz, der neuen Form des Eigentums, entscheidende Investitionen. Und es handelt sich dabei um harte Arbeit. Man sollte Bildung nicht als Freizeitaktivität oder als lästige Verpflichtung zu Beginn des Lebens, die später überflüssig ist, abtun.

Die genannten zusätzlichen Arbeitskategorien sind wichtig. Würden beispielsweise freiwillige Arbeit und Bildungsarbeit in Großbritannien offiziell als Arbeit anerkannt, hätten wir keine Regelungen, die es unmöglich machen, sich ganztags zu bilden oder mehr als 16 Stunden für einen Wohltätigkeitsverein zu arbeiten, weil solcherart Beschäftigte „nicht für

Arbeit zur Verfügung stehen“. Diese Leute *würden* dann ja arbeiten. Ein ausgewogenes Leben verlangt von jeder dieser Arbeitsvarianten ein wenig. Ein volles „Portfolio“ enthält zumeist von jeder Aktivität ein wenig. Während dieses Lebens wird sich nur die Zusammensetzung häufig ändern. Wir haben mehr Freiheit, diese Zusammensetzung selbst zu bestimmen, als wir derzeit denken.

Wie in den Hinduschriften würde auch ich mich für drei aktive Phasen im Leben aussprechen, und für eine vierte, die eigentlich die Vorbereitung auf das Sterben ist, das wir nicht einfach übergehen dürfen. Allerdings sind zur Beschreibung unseres heutigen Lebens die hinduistischen Kategorien Lernen, Haushüten, Rückzug nicht wirklich geeignet. Unser Leben dauert länger, und wir haben zunehmend mehr Möglichkeiten. Frauen können bis in ihre 50er Kinder gebären; Väter haben es leichter; sie können sogar noch in den 60ern eine Familie gründen und tun dies bisweilen auch. Wir werden wahrscheinlich mit 70 ebenso gesund und fit sein, wie unsere Eltern mit 50 waren. Der „Ruhestand“ oder die Pension ist daher eine bewegliche Größe, wenn damit der Rückzug aus allen Arten aktiver Arbeit gemeint ist. Die Haushaltsführung muß nach wie vor erledigt werden, braucht aber nicht mehr das gesamte mittlere Lebensalter zu beanspruchen. Heute verrichten mehr als 80 Prozent aller Frauen bezahlte Arbeit, obwohl sie nach wie vor die Bürde der Erhaltung des Heims und beinahe der gesamten Pflege von Angehörigen tragen – die „Hausarbeit“.

Die vier Lebensabschnitte

1. Der erste Lebensabschnitt umfaßt die Zeit der Vorbereitung auf Erwachsenenleben und Arbeit einschließlich der Schulzeit, Weiterbildung und Berufsausbildung, der ersten Berufserfahrungen unter Anleitung, und meiner Meinung nach auch die Chance, die Welt über das eigene Heim hinaus zu erforschen. Das französische Wort *formation* beschreibt dieses Lebensalter zutreffend. Es ist das Alter, in dem sich ein Mensch „formt“, ein Vorgang, der viel mehr umfaßt als die bloße Bildung und Erziehung.
2. Der zweite Lebensabschnitt umfaßt die Zeit der größten Bemühungen in der bezahlten Arbeit, in der Kindererziehung und in anderen Formen der Hausarbeit.

3. Der dritte Lebensabschnitt schließlich umfaßt die Möglichkeit eines zweiten Lebens, das entweder eine Fortsetzung des zweiten Lebensabschnitts sein könnte, im interessanteren Fall aber auch etwas ganz anderes. Nichtstun ist heute keine realistische Möglichkeit mehr.
4. Der vierte Lebensabschnitt ist die Phase der Abhängigkeit.

Jeder dieser Lebensabschnitte wird etwa 25 Jahre umfassen, obwohl ich glaube, daß sich das dritte Alter für viele über 30 und mehr Jahre erstrecken wird. Dieser Abschnitt endet erst, wenn der vierte beginnt, wenn wir den Vorraum des Todes betreten. Je länger wir also den vierten Lebensabschnitt hinauszögern können, desto besser.

Die ersten beiden Lebensabschnitte

Der Erfolg jedes Lebensabschnittes hängt sehr von dem ab, was zuvor geschah. Ein erfolgreicher erster Lebensabschnitt trägt viel dazu bei, daß auch der zweite erfolgreicher verlaufen kann, und das hebt wieder die Chancen für den dritten Abschnitt. Wollen wir die Möglichkeiten der drei Lebensalter nutzen, eine kumulativ-ausgleichende Lebensgestaltung zu erzielen, empfiehlt es sich, das Leben als Einheit zu betrachten. Es muß uns bewußt sein, daß die meisten von uns, wenn wir die Gefahren der Straße und der Drogen im ersten Lebensabschnitt überleben, über 70 oder sogar 80 Jahre alt werden. Am schwierigsten jedoch ist es, über die eigene Erfahrung hinauszudenken, heute schon zu wissen, daß es sich auch nach 50 gut leben läßt, daß auch über 40 Sex möglich ist, obwohl man gerade erst 20 ist.

Die Älteren in der Gesellschaft müssen es den Jüngeren leichter machen, ihr Leben als Einheit zu betrachten, und sie weitgehend davon abhalten, ihre Zukunft zu früh zu verpfänden. Die 40 Männer, die Levinson für sein Buch interviewte, meinten, das ernste Leben beginne etwa mit 28, und daß davor eine Novizen- oder Lehrzeit von vier oder fünf Jahren stünde. Wir werden vielleicht heute physisch ein wenig früher reif, aber ich zweifle daran, daß viele ein ernstes Leben und damit zusammenhängende Verpflichtungen früher in Angriff hätten nehmen wollen.

Wir müssen daher als Gesellschaft akzeptieren, daß der erste Lebensabschnitt etwa 25 Jahre lang dauert. Diese Länge hat er bereits heute für die

Hochqualifizierten, für diese Symbolanalytiker, die hochspezialisierten Kopf- arbeiter, die nur 20 Prozent der Bevölkerung ausmachen, aber 60 Prozent der Einkommen erzielen. Sie machen ihren akademischen Abschluß und absolvieren anschließend ein postgraduale Berufsausbildung oder eine Lehrzeit als Trainee in einem Unternehmen. In Deutschland kann dieser Prozeß bis zum Alter von 27 Jahren andauern, ja sogar bis 31, wenn eine Promotion gewünscht wird. Wollen wir die neuen Grundlagen des Wohlstandes, Wissen und Intelligenz, breiter streuen, benötigt wohl jeder diese erweiterte „Formungsphase“. Sie abzukürzen hieße für manche, die neue Form des Eigentums zu rationieren.

Ich denke oft, wie verkehrt es eigentlich ist, daß wir, die Symbolanalytiker, über sogenannte „Schmarotzer“ klagen, die mit 18 noch nicht aktiv einen Job suchen, aber uns ernsthaft Sorgen machen, wenn unsere eigenen Kinder mit diesem Alter schon ernsthaft an Arbeit denken. „Aber die Uni, dein Abschluß!“ beschwören wir sie, und „willst du nicht erst einmal etwas von der Welt sehen, bevor du ganz ins Arbeitsleben einsteigst?“ Wenn wir wünschen, daß mehr potentieller Wohlstand durch Intelligenz geschaffen wird, sollten wir denselben Standard an alle anlegen und mehr Möglichkeiten finden, den ersten Abschnitt der Vorbereitung sinnvoll und für alle nützlich zu gestalten. Es wäre eine bessere Investition für die Gesellschaft, mehr Geld in unsere Jugendlichen aus allen Schichten der Gesellschaft zu investieren. Sie könnten sich dann im zweiten und dritten Lebensabschnitt besser bewähren. Derzeit knausern wir beim ersten Abschnitt und geben daher in der Folge um so mehr für die Unterstützung vieler Menschen in den längeren und teureren Lebensabschnitten danach aus.

Der zweite Abschnitt ist die Phase ernsthafter Bemühungen. Für viele bedeutet er einen Beruf, für andere Elternschaft und für die meisten eine Mischung aus den beiden Arbeitsvarianten. In dieser Phase ist ein Überdenken des Zeitkonzeptes überaus wichtig. Man verheddert sich so leicht im Zeitkäfig anderer Leute, des Arbeitgebers, der Schule, der Einkaufsroutine oder in der Elternschaft. Dieser Lebensabschnitt wird für viele durch eine sogenannte „komprimierte Karriere“ heute sehr verkürzt, wodurch der Käfig nur noch enger wird.

Wie wir gesehen haben, kann der durchschnittliche Angestellte nicht mehr fix mit 45 oder 50 Jahren kontinuierlicher Arbeit, seinen 100 000 Stunden, rechnen. Für die Mitarbeiter in den Kernbereichen können die 100 000 Stunden auf 30 Jahre komprimiert sein, wenn sie das Glück haben, mit der Entwicklung Schritt halten zu können. Das werden viele nicht anstreben,

andere nicht können, einige werden richtiggehend verheizt werden. Auch wenn die Organisationen das Zeitkonzept kreativ überdenken, so daß die Mitarbeiter freier über ihre Zeit bestimmen können, werden manche für ihre Firma immer noch an beiden Enden brennen, weil der Leistungsdruck einfach so hoch ist. „Ich könnte diese Arbeit niemals machen“, sagte mir eine Frau in leitender Position, „wäre ich nicht bereit, meine gesamte Zeit zu investieren.“

Für die meisten von uns ist dieser zweite Lebensabschnitt nicht allzu ausgewogen. Für einige bedeutet er ein Zuviel an Hausarbeit, zuviel Zeit für bezahlte Arbeit bei anderen, zuwenig Bildungsarbeit oder freiwillige Arbeit, zuwenig oder zuviel ganz arbeitsfreie Zeit. Es ist leicht zu fordern, wir sollten ein wenig zurückstecken, unser Leben überdenken und ein neues Verhältnis zwischen Zeit und Arbeit anstreben. In der Praxis kann dies sehr schwierig sein. Wir sind in unseren Käfigen gefangen. Für einige ist der Käfig der Arbeitsplatz, für andere das Haus. Sachzwänge machen uns alle zu Gefangenen. Wenn uns dieses Dilemma auf der Seele brennt, sollten wir daran denken, daß das Urteil nicht „lebenslanglich“ lautet.

Der dritte Lebensabschnitt

Die große Veränderung der letzten Jahre war das langsame Erscheinen eines dritten Abschnitts, der für viele der längste Lebensabschnitt überhaupt wird, paradoxerweise aber auch jener, auf den sie am wenigsten vorbereitet sind. Weil die Generation vor uns nicht damit konfrontiert war, haben wir ihn auch für uns nicht erwartet, obwohl wir wissen, wie im Kapitel „Die Paradoxie des Alterns“ festgestellt, daß jede Generation einen anderen Lebensverlauf hat.

Der dritte Lebensabschnitt ist kein Synonym für Ruhestand oder Pension. Erstens beginnt er dafür zu früh. Bei manchen dauert der zweite Abschnitt bis in die 60er, bei anderen, wie bei Lord King, bis in die 70er. Aber sie sind wohl die Ausnahmen. Manche Frauen stellen fest, daß das Nest zu Hause nie leer wird, wenn die Kinder das Haus verlassen und dafür die Eltern aufgenommen werden. Bei den meisten aber wird angesichts der heute komprimierten Berufslaufbahn die Hauptarbeit des zweiten Abschnitts in den 50ern zu Ende gehen, manchmal sogar noch früher. Niemand weiß, was mit den Jungen und Mädchen an den hektischen Börsen

geschehen wird, die ihren beruflichen Höhepunkt in den 20ern haben. Man diskriminiert nicht das Alter, wenn man meint, daß Schwimmer schon mit 20 und Tennisspieler (sogar Jimmy Connors) mit 35 ihren Höhepunkt überschritten haben. Ebenso wenig ist es diskriminierend, Soldaten, die bereits über 40 sind, nachzusagen, es wäre für sie schon anstrengend, einen Strand zu erstürmen, und zu behaupten, daß Kreativdirektoren häufig in der Mitte ihres Lebens weniger kreativ werden, daß Journalisten über 40 meistens zu Kolumnisten werden oder die Redaktionen verlassen müssen. Sie sollten nicht verzweifeln. Der dritte Abschnitt, egal, wann er beginnt, ist die Chance, den persönlichen Arbeitsmix zu verändern und nicht alle Aktivitäten einzustellen. So wollen manche Frauen beispielsweise den Anteil bezahlter Arbeit in ihrem persönlichen Arbeitscocktail erhöhen, während ihre Partner diesen verringern möchten oder dazu gezwungen werden.

Bestimmte bezahlte Arbeiten sind im dritten Lebensabschnitt für beinahe jeden wichtig. Schließlich werden wir uns alle um ein Arbeitsportfolio umsehen müssen. Weder Staat noch Unternehmen oder Einzelpersonen können ältere Menschen während der 25 oder mehr Jahre des dritten Abschnitts ausreichend unterstützen. Sofern dieser dritte Abschnitt in früheren Generationen überhaupt existierte, war er viel kürzer, zumindest für Männer. Die Geneva Association, ein Forschungsfonds der Versicherungsindustrie, spricht von vier Polstern, die für einen finanziell ausreichend abgesicherten dritten Lebensabschnitt erforderlich sind. Da ist einmal die gesetzliche Rente, dann eine private oder Firmenrente, außerdem persönliche Ersparnisse oder Erbschaften und ein Teil bezahlter Arbeit, das vierte Polster. Die gesetzliche Rente wird immer weniger und später ausbezahlt. In Großbritannien wird sie bis zum Jahr 2030 auf acht Prozent der durchschnittlichen Einkommen sinken, wenn sie weiterhin indexgebunden bleibt und nicht an die Einkommen angepaßt wird. Jedenfalls erhielten schon 1991 31 Prozent der britischen Männer, die aus dem Arbeitsleben ausschieden, nicht die volle Rente, weil sie nicht regelmäßig 44 Jahre lang Beitragszahlungen geleistet hatten. In Zukunft werden nur wenige den Anforderungen genügen.

Die Behauptung, daß jeder während des eigenen Arbeitslebens zu seiner gesetzlichen Rentenversorgung beiträgt und Beträge einzahlt, von denen wir meinen, sie würden für uns investiert, bis wir sie benötigen, ist ohnehin in Großbritannien und anderswo eine Form des Betrugs. Tatsächlich sind unsere Rentenbeiträge nur eine Form der Besteuerung, die in den allgemeinen Topf fließt. Wenn man darüber nachdenkt, durchaus sinnvoll. Die Regierung hat gar keinen Grund, unsere Ersparnisse in einen Regierungs-

fonds zu stecken, der dann hauptsächlich in Regierungsanleihen investiert würde, also wieder als Darlehen an die Regierung zurückflösse. Die Rente ist daher eine Einrichtung, bei der unsere Nachkommen für unser Alter bezahlen, ein Generationenvertrag. Das klappte ziemlich gut, als noch sechs Arbeitende auf einen Rentner entfielen, als diese nicht allzulang lebten und keine zu teuren Krankheiten bekamen und als es der jeweils nachfolgenden Generation deutlich besser ging. All das trifft nicht mehr zu. Bis zum Jahr 2020 werden in den meisten Ländern nur drei Arbeitende auf jede Person über 65 entfallen und nur zwei im zweiten Lebensabschnitt auf eine Person im dritten. Es ist wohl auszuschließen, daß nachfolgende Generationen einverstanden sein werden, gewaltige Steuerleistungen zu erbringen, um die Alten ebenso umfassend zu versorgen, wie dies früher der Fall war.

Nur wenige haben wahrscheinlich beobachtet, was eine ganze Anzahl neuerer Studien erstmals in der Geschichte bestätigt, daß nämlich die Alten in Nordamerika, Europa, Australien und Asien durchschnittlich höhere Einkommen beziehen, mehr ausgeben und auch mehr ersparen als Menschen in ihren 20ern oder 30ern, bezieht man die Verantwortung für unselbständige Kinder in die Berechnung mit ein. Diese Situation entstand trotz der zunehmenden Einbindung der Frauen in die bezahlten Berufe, trotz der früheren Beendigung des Arbeitslebens und trotz der geringeren Zahl unselbständiger Kinder. Diese Disparitäten werden noch zunehmen. Die neue Generation im dritten Lebensabschnitt, das sind nicht die Alten der Wohlfahrtsgeneration. Viele von ihnen verfügen noch über ein beträchtliches Vermögen aus ihrem zweiten Lebensabschnitt. In Neuseeland zeichnet sich diese Entwicklung schon klar ab: Die durchschnittliche Einverdiener-Zweikindfamilie mußte in den vergangenen 20 Jahren Einbußen ihrer Realkaufkraft von 20 Prozent hinnehmen, während die ältere Generation einen 100prozentigen Kaufkraftanstieg verzeichnen konnte.

Angesichts solcher statistischer Zahlen besteht kaum ein Zweifel, daß der Generationenvertrag schrittweise neu verhandelt werden muß. Das Rentenalter wird angehoben werden, wie das in Italien, Amerika und wahrscheinlich Großbritannien (für Frauen) bereits geschieht. Aber die Veränderungen gehen weiter. Die Gesellschaft wird ihre Zuschüsse den wirklich Alten, nicht den Jüngeren unter ihnen zukommen lassen. Man wird sich zunehmend darauf verlassen, daß Menschen im dritten Lebensabschnitt für sich selbst sorgen. Das vierte Polster, die bezahlte Arbeit, wird dann eine finanzielle Notwendigkeit sein, sofern man nicht während des zweiten Abschnitts sehr viel erspart oder an Privatpension einbezahlt hat. Menschen im zweiten Lebensabschnitt sollten diese Entwicklung genau verfolgen.

Angesichts der Aussicht auf ein wenig Lohnarbeit sollte man jedoch nicht verzagen. Die meisten Menschen im dritten Abschnitt wünschen sich zumindest für die halbe Woche einen bezahlten Arbeitsplatz, und die neue Flexibilität an den Arbeitsplätzen ermöglicht dies auch. Auf der Ebene der hochqualifizierten Spezialisten ist das Alter irrelevant, wenn man selbständig und außerhalb der großen Unternehmen arbeitet. Müssen Sie wirklich wissen, wie alt Ihr Anwalt oder Ihr Elektriker ist, wenn Sie sicher sind, daß die Leistung stimmt? Bei Arbeitnehmern mit mittlerer Ausbildung wird höheres Alter häufig als Vorteil betrachtet. Aus Supermärkten hört man immer wieder, daß ältere Teilzeitkräfte verlässlicher sind, keine Störenfriede, nicht übertrieben ehrgeizig und den Kunden gegenüber freundlicher als die Jugendlichen, die man für denselben Lohn anstellen kann.

Der dritte Lebensabschnitt ist jedoch die beste Möglichkeit, mit verschiedenen Mischungen der vier Varianten von Arbeit zu experimentieren. Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten. Manche, vor allem Frauen, möchten den Anteil der bezahlten Arbeit in ihrem Arbeitscocktail erhöhen, wenn sie sich während des zweiten Lebensabschnitts allzusehr auf Hausarbeit beschränken mußten. Dazu müßten sie wahrscheinlich ihr bestehendes Portfolio erweitern, weil es wahrscheinlich für sie schwierig ist, in einem Alter in den Kern der Organisationen zu gelangen, in dem sich andere bereits aus den Organisationen zurückziehen. Andererseits fixieren sich mit dem Älterwerden der Babyboomgeneration der 60er Jahre die Organisationen immer weniger auf Jugend und immer mehr auf Können. Wenn der Neuzugang also ausreichend intelligent ist, auf dem neuesten Stand und lernwillig, muß das Alter auch hier keine entscheidende Rolle spielen. Ebenso wie in anderen Bereichen hängt das, was man tatsächlich aus dem dritten Lebensabschnitt macht, sehr stark von einer allfälligen Vorbereitung im zweiten ab.

Mir gefällt die Geschichte, die mein ehemaliger Verleger, Robin Waterfield, über einen Mann namens Gerard Groote erzählte. Dieser erfolgreiche Geistliche begründete während der Wirren des 14. Jahrhunderts in Europa eine religiöse Bewegung, die sich als die Brüder und Schwestern des einfachen Lebens bezeichnete und sich der hierarchischen Kirche jener Zeit heftig widersetzte. Was mich jedoch an dem Mann beeindruckte, war die Art und Weise, wie er beschloß, sein bequemes Leben aufzugeben und der Geschichte seinen bescheidenen Stempel aufzudrücken. Eines Tages wandte sich unvermittelt ein Fremder an ihn und sagte: „Was stehst Du hier und sinnst auf eitle Dinge! Du muß ein anderer Mensch werden!“ Der dritte Lebensabschnitt ist meiner Meinung nach unsere Chance, ein anderer

Mensch zu werden. Bisher hatte nicht jeder die Chance dazu. Mit vier Finanzierungspolstern ist der dritte Abschnitt jedoch viel angenehmer. Gibt es nur einen Polster, nämlich die ständig schrumpfende staatliche Rente, fällt es schwer, jemand anderer zu werden. Ich werde in einem späteren Kapitel darüber sprechen, daß wir im Sinne sozialer Gerechtigkeit verpflichtet sind, diese Möglichkeiten leichter zugänglich zu machen.

Das Leben ist für die meisten von uns lang. In jeder Lebensphase müssen wir andere Entscheidungen treffen. Insbesondere im zweiten Abschnitt ist es leicht, sich ganz in Geschäftigkeit oder Leere zu verlieren. Ich habe ebenso viele leere Regenmäntel emsig hin- und herlaufen gesehen, wie ich einsam in einer Ecke Kauernde gesehen habe. Wird er richtig eingesetzt, sollte der erste Lebensabschnitt, die „Formung“ der Persönlichkeit, eine Zeit sein, in der man Identität gewinnt, bevor man sich ins emsige Treiben stürzt. Ausgewogen gelebt, ist der zweite Abschnitt die Zeit der größten Leistungen für Arbeit, Familie und Gemeinschaft. Der dritte Abschnitt ist die Möglichkeit, ein anderer Mensch zu werden, wenn wir dies wollen, oder weiterzumachen wie bisher, nur ein wenig langsamer. Wenn es zutrifft, und dies läßt sich nicht verifizieren, daß die meisten von uns zum Zeitpunkt des Todes erst ein Viertel ihrer Möglichkeiten überhaupt entdeckt haben, ist es die Chance, die fehlenden drei Viertel zu entdecken.

Weil ihre Zahl so groß sein wird – in den meisten Ländern ein Drittel der Bevölkerung – und weil sie mehr ausgeben und sparen werden als die Generation vor ihnen und weil sie all ihr Fachwissen und alle Kontakte aus dem zweiten Abschnitt mitbringen, wird diese Gruppe im dritten Lebensabschnitt großen Einfluß auf unsere Gesellschaft ausüben. Ihre Werte, ihr Geld und ihre Stimmen werden zählen. Dabei handelt es sich nicht um eine homogene oder organisierte Gruppe, aber wenn diese Menschen eher Zeit als Dinge konsumieren, Zeit zum Reisen, Zeit für Bildung, Zeit zum Essen und Zeit zur Beobachtung, werden sie die Arbeitsmuster für alle verändern. Die Gesellschaft wird durch sie noch stärker zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Wenn sich außerdem herausstellt, daß die Menschen in diesem Lebensstadium mehr Wert auf Qualität als auf Größe legen, wird unsere ganze Werteordnung durch sie beeinflusst. Der Umwelt könnte mehr praktische Aufmerksamkeit geschenkt werden und es könnte mehr Geld für ökologische Belange zur Verfügung stehen. In der Stadtplanung ließe sich eine menschenfreundlichere Linie anstelle des auto- und wirtschaftsfreundlichen Kurses durchsetzen. Der Konsens könnten gegenüber der Konfrontation die Oberhand behalten. Andererseits aber könnte sich die Bevölkerung im dritten Lebensabschnitt auch allen Veränderungen ver-

schließen, sich in ihre Ghettos der Reichen und Armen zurückziehen und den lieben Gott einen guten Mann sein lassen.

Der vierte Abschnitt

Der vierte Abschnitt stellt angesichts der Idee eines ausgewogenen Lebens die größte Herausforderung dar, und die Lösungen lassen sich kaum erahnen. Wann ist ein Leben nicht mehr lebenswert, wer entscheidet darüber, und wie? Holland ist das erste Land, in dem die Euthanasie unter gewissen Bedingungen gesetzlich erlaubt wurde. Andere Länder werden dem Beispiel folgen. Es besteht die Sorge, daß wir in diesen Dingen nie das richtige Maß finden werden, daß wir aber auch alles falsch machen, wenn wir nichts unternehmen. Vielleicht war die alte Hindutradition, zum Sterben in den Wald zu gehen, wenn das Leben vorüber war, gut. Ich hätte mir immer gewünscht, meinem eigenen Begräbnisgottesdienst beiwohnen zu können. So hätte ich diese Möglichkeit, bevor ich mich in den Wald begeben.

Die noch drängendere Frage in diesem Zusammenhang ist die Frage nach den Kosten der letzten Tage, oft auch Jahre. Durchschnittlich wird im letzten Lebensjahr mehr Geld für Krankheiten ausgegeben als während des ganzen restlichen Lebens. Kann das als ausgewogen bezeichnet werden? Sind es öffentliche Gelder, die so eingesetzt werden, gehen diese Ausgaben zu Lasten einer besseren Versorgung der nachfolgenden Generationen. Ein Kompromiß ist hier schwierig, aber keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung. Ich vermute, daß ohne einen klareren Konsens über Bedeutung und Zweck des Lebens keine einvernehmliche Lösung zu finden sein wird.

Der persönliche Mix

Die meisten Menschen durchlaufen ihre Lebensabschnitte in der erwarteten Reihenfolge und nutzen, wenn möglich, den dritten Lebensabschnitt, um sich jenen Anliegen ihres Lebens zu widmen, die während der ersten beiden Abschnitte nicht berührt wurden, und sie schieben den vierten Abschnitt möglichst weit hinaus. Die Reihenfolge könnte jedoch anders aussehen. Viele Frauen wären über die Möglichkeit eines zweiten Abschnitts bezahlter

Arbeit in den späten 40ern und danach froh, zu einer Zeit, in der Männer zukünftig zumeist in den dritten Abschnitt eintreten. Mit den neuen flexiblen Arbeitszeiten wird das immer leichter möglich werden. Wieder andere möchten vielleicht ihren zweiten Lebensabschnitt mehr oder weniger unbegrenzt verschieben. Von den Chancen des dritten Abschnitts begeistert, wollen sie diesen zweiten Abschnitt überspringen und unmittelbar nach dem Ende der Ausbildung mit dem dritten Lebensabschnitt beginnen. Wenn sie sich nicht darauf verlassen, daß die Gesellschaft wie in der Vergangenheit ihre Rente bezahlt, sondern sich selbst mit Hilfe des vierten Polsters erhalten können, spricht eigentlich nichts dagegen. Wir müssen nicht samt und sonders in der Mitte unseres Lebens erfolgreich die Karriereleiter erklimmen.

Die Widersprüchlichkeiten und Paradoxien des Lebens lassen sich nicht beseitigen. Es wird uns nur selten gelingen, alles, was wir vom Leben erwarten, gleichzeitig zu bekommen, so wie wir außerstande sind, alles, was wir geben können, in einer einzigen Phase zu geben. Die Lösung kann in einem chinesischen Vertrag liegen, einem Kompromiß zwischen dem Erträumten und dem Praktischen, aber es gibt die Möglichkeit eines dritten Blickwinkels, die Chance, im Leben verschiedene Dinge in verschiedenen Phasen zu geben und zu nehmen.

Es war einer der bewegendsten Augenblicke in meinem Leben, als ich an einer Promotionsfeier an der britischen Open University teilnehmen durfte. Sie wurde – zu Recht, wie ich fand – in einer Kathedrale abgehalten, weil alle Absolventen sich um eine Form der persönlichen Erneuerung bemüht hatten. Mich bewegte die unglaubliche Vielfalt der Doktoranden. Großmütter waren ebenso wie Urgroßväter vertreten, und sie wurden mit ihren Doktorhüten und Roben mit ihren Urkunden von ihren Nachkommen fotografiert, anstatt, wie gewohnt, umgekehrt. Man sah Leute in Rollstühlen und andere mit Blindenhunden. Hier stellte das Alter ebensowenig eine Barriere dar wie soziale Zugehörigkeit, Abstammung, Hautfarbe, frühere Erfolge, denn es handelt sich um eine wirklich „offene“ Universität. Ich sah an diesem Tag ein ganz wunderbares Beispiel der unendlichen Möglichkeiten des Lebens. Der erste Lebensabschnitt der Bildung und Formung kann in jeder Phase wieder aufgenommen werden.

Die Veränderung der Phasen ist jedoch eine Spielart der zweiten Kurve. Zu Beginn verläuft die Kurve immer abwärts, bevor sich ein Aufschwung einstellt. Ich selbst habe dreimal meine Berufslaufbahn geändert, vom Erdölmanager zum akademischen Lehrer, vom akademischen Amt zum

Arbeiten für einen Hungerlohn und zum Schluß – oder vielleicht ist das noch nicht der Schluß – zur Arbeit als unabhängiger Autor. In all diesen Fällen erlitt ich zu Beginn beträchtliche finanzielle Einbußen. Jedesmal war ich wieder der kleine Junge in einer fremden Welt und mußte meine Glaubwürdigkeit erst herstellen. Aber ebenso verschwanden jedesmal die Schwierigkeiten mit der Zeit, und für mich eröffnete sich ein völlig neues Leben. Andere waren noch couragierter, gaben vielleicht ihren Job auf, um eine Weltumseglung zu wagen, begannen in der Mitte ihres Lebens mit einer Landwirtschaft, tauschten einfach in der Familie die Rollen, wurden vom Priester zum Werbefachmann, von der Krankenschwester zur Gründerin einer Softwareberatungsfirma oder vom Geschäftsführer einer solchen zum hauptberuflichen Künstler.

Das Leben ist voll von Möglichkeiten für eine zweite Kurve. Auf der Suche nach ihr benötigen wir einen Kernbereich für unsere persönlichen Doughnuts, ein wesentliches Element, aber es kann kleiner sein, als wir heute denken. Einige chinesische Verträge mit den Leuten in unserer Umgebung werden es allen Beteiligten häufig erlauben, neue Kombinationen zu wagen. Die ersten drei Lebensabschnitte können nach jeder möglichen Ordnung gelebt werden, und der neue, chaotische Zustand unserer Welt macht es besonders einfach, sich über die Norm zu erheben.

Ein Zustand der Gerechtigkeit

Die in den letzten Kapiteln beschriebenen individuell gestalteten Arbeitsleben könnten zwar die Regenmäntel mancher Menschen ausfüllen, jene anderer aber leerer zurücklassen als zuvor. Das wäre bei jenen der Fall, die gar keinen Arbeitsplatz haben, so langweilig und anonym er auch sein mag, und die weder über die Mittel noch über die Gewandtheit verfügen, um ein unabhängiges Leben zu führen. Die Vision einer geteilten Gesellschaft steht drohend vor uns, wie föderalistisch wir uns auch gebärden oder wie gut gemeint unsere Geschäftsaktivitäten auch sein mögen. Wir müssen mit der Paradoxie der Gerechtigkeit zu Rande kommen, und vor allem auch mit der Paradoxie der geistigen Fähigkeiten. Wenn uns das nicht gelingt, wird unser ganzes kunstvolles Bauwerk über kurz oder lang über uns zusammenstürzen, weil es für die vielen Armen der Welt letzten Endes einfach nicht akzeptabel ist, Seite an Seite mit den wenigen Reichen zu leben. Es wäre jedoch verrückt, wenn nicht schlicht unmoralisch, keine Demokratie der Besitzenden im Sinne der Besitzenden des Gutes geistige Fähigkeiten schaffen zu wollen, denn die Paradoxie der geistigen Fähigkeiten ist ein Glücksfall: Mehr geistige Fähigkeiten für einige wenige bedeutet nicht weniger für alle anderen.

Diese Kapitel sollen kein Diskurs über die Natur der Gerechtigkeit werden. Und trotzdem ist die Gerechtigkeit das Band, das unsere Gesellschaft zusammenhält. Sie ist es, die es uns ermöglicht, in Einheit zusammenzuleben, einen positiven Kompromiß zwischen unseren Rechten als Einzelperson und unseren Pflichten gegenüber unseren Mitmenschen zu leben, so daß wir sowohl uns selbst als auch unsere Nachbarn lieben können. Wenn wir dieser bedrohlichen Vision einer geteilten und in sich verfeindeten Gesellschaft entgehen wollen, sollten wir alles daran setzen, um in unserem Land einen Zustand der Gerechtigkeit zu schaffen.

Auf der einfachsten Ebene bedeutet Gerechtigkeit Fairneß. Fairneß heißt zum Beispiel, daß die Gesellschaft ihre Mitglieder nicht willkürlich, sondern nach festgelegten Richtlinien behandelt: Das ist die juristische Seite der Gerechtigkeit, mit der wir uns hier nicht zu befassen brauchen. Fairneß bedeutet auch, daß nicht alle dasselbe bekommen sollten, weil nicht alle dasselbe brauchen oder verdienen. In der Praxis funktioniert eine strikte

Gleichheit jedoch nicht. Wie Abraham Lincoln sagte: Man kann die Armen nicht reich machen, indem man die Reichen arm macht. Fairneß könnte hingegen bedeuten, daß wir den Besten unserer Jugend das Beste unserer Bildungsmöglichkeiten zuteil werden lassen, weil man so das Beste aus ihnen herausholen könnte, oder daß wir den am wenigsten Talentierten das Beste geben, weil sie es am notwendigsten brauchen. Fairneß ist immer eine komplizierte Sache.

Wenn es von den hehren Prinzipien zu den harten Entscheidungen kommt, ist Fairneß immer ein Kompromiß, eine Mischung zweier „Gebote“. Im Bildungsbereich bedeutet Fairneß beispielsweise, daß alle, soweit dies möglich ist, dieselbe Chance haben sollten, ihre individuellen Stärken hervorzukehren. Wir sollten verhindern, daß sich bei bestimmten Personen die Waagschale von Anfang an einseitig senkt. Wir sollten den Jungen auch mehrere Startversuche ermöglichen, wenn es beim ersten Mal nicht gleich so richtig klappt. Andererseits sollten wir auch jene mit unserer Hilfe ermutigen, die gleich den ersten Start optimal nutzen. Niemand möchte die Bildungsmöglichkeiten für Ärzte einschränken, nur um mehr Schulen für Delinquenten schaffen zu können, mit dem Argument, daß letztere bedürftiger seien. Gerechtigkeit versucht immer, die Bedürfnisse des einzelnen mit den Bedürfnissen der breiteren Gesellschaft in Einklang zu bringen.

Im Kontext der in diesem Buch diskutierten Fragen bedeutet Fairneß, allen eine angemessene Lebenschance anhand der zweiten Kurve zu geben. In Großbritannien drückte es die Kommission für soziale Gerechtigkeit in ihrem ersten Bericht 1993 so aus: „Wir kommen nicht umhin, ein Bekenntnis zur Chancenverbesserung als radikale Doktrin zu betrachten, und zwar als eine Doktrin, die im Herzen der sozialen Gerechtigkeit liegt.“ In einer Demokratie, in der sich Reichtum von Vermögen ableitet, bedeutet Fairneß daher, allen die Chance zu geben, sich einen Teil dieses Vermögens zu verschaffen, was im neuen Jahrtausend die eine oder andere Art von Intelligenz bedeuten wird. Fairneß erfordert daher eine *Investition in Intelligenz*, eine Investition in die Bildung aller Menschen während ihrer gesamten Lebenszeit, wobei wir akzeptieren müssen, daß manche Menschen diese Investition besser nutzen werden als andere. In Kapitel 12 untersuchen wir, was das bedeuten könnte – die verschiedenen Formen von Intelligenz, die verschiedenen Formen der Bildung, und die Hilfe, die Menschen möglicherweise brauchen, um ihre Fähigkeiten und Talente im Laufe ihres Lebens zu entwickeln. In einem Zustand der Gerechtigkeit haben alle das Anrecht auf einen bestimmten Besitz. Wie sie diesen Besitz

jedoch einsetzen, bleibt ihnen überlassen. Wir alle müssen selbst die Verantwortung für das übernehmen, was wir aus unserem Leben machen.

Fairneß bedeutet auch, daß unser Leben mehr Chancen zu gewinnen enthalten sollte als Gefahren zu scheitern. Man könnte dieses Problem unter dem dritten Blickwinkel betrachten und vorschlagen, daß es mehr als einen Maßstab für Erfolg geben sollte. Wenn wir Erfolg anhand einer einzigen Skala messen, werden wir immer Gewinner und Verlierer haben, wobei die Verlierer normalerweise in der Mehrzahl sein werden. Eine zufriedene Gesellschaft, in der es mehr Gewinner als Verlierer gibt, kennt eine Vielzahl von Maßstäben, eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich gut und erfolgreich zu fühlen. Eine solche Gesellschaft wird mehr Gebende als Nehmende und damit eine größere Lebensvielfalt aufweisen.

In Kapitel 13 werden einige Alternativen zu Geld als dem Maßstab aller Dinge erörtert, und eine *völlig neue Spielstandtafel* wird präsentiert. Bewertet werden die Dinge, die wirklich zählen. Es genügt daher nicht zu sagen, daß das Leben mehr ist als Mammon oder daß die Umwelt für uns alle wichtig ist. Wir müssen einen Vorstoß wagen, um solche guten Vorsätze zu messen, oder sie bleiben nichts weiter als eben Vorsätze.

Weitere Maßnahmen werden weitere Kompromisse zwischen den Werten auf den einzelnen Skalen bedeuten, und zwar sowohl im persönlichen Leben als auch in der Wirtschaft und in der Gesellschaft im allgemeinen. Das Doughnut-Prinzip, das besagt, daß es einerseits die notwendigen Dinge des Lebens gibt – den Kern – und die anderen Dinge, die den Unterschied ausmachen, den Freiraum, ebnet den Weg zu diesem Kompromiß. Das ist jedoch keine allgemeingültige Antwort. Die Gerechtigkeit erfordert es, daß wir die schlimmsten Formen der Ungleichheit eliminieren, wo immer es uns möglich ist. Die Gerechtigkeit erfordert jedoch nicht, daß alles gleich ist, denn damit würden wir gerade das Gegenteil bewirken: eine echte Ungerechtigkeit, eine Verweigerung unseres Rechts, innerhalb bestimmter Grenzen einzigartig, anders zu sein.

Geistige Fähigkeiten als Vermögen

In einer Demokratie der Vermögenden, die für sich in Anspruch nimmt, gegenüber allen ihren Bürgern fair zu sein, ist es nur gut und gerecht, daß alle einen Anteil an diesem Vermögen und dem damit verbundenen Reichtum genießen. In früheren Zeiten, als man Vermögen noch mit Grundbesitz gleichsetzte, erfolgte die Umverteilung dieses Grundbesitzes durch soziale und politische Revolutionen, zuletzt geschehen in Teilen der ehemaligen afrikanischen Kolonien. Später, als Vermögen zunehmend Aktien und Anteile und die Eigentümerschaft an Unternehmen bedeutete, versuchten die Regierungen intensiv, ihre Bürger an den Umgang mit Aktien zu gewöhnen und sie zum Erwerb solcher Papiere zu ermutigen. In anderen Fällen bemühten sich die Regierungen, die Bürger davon zu überzeugen, daß der Nationalismus die einzige Möglichkeit sei, allen Bürgern einen Anteil am Besitz der Nation zu verschaffen.

Heute, da geistige Fähigkeiten dem Besitz von Grund und Boden als Quelle des Reichtums immer stärker den Rang ablaufen, müssen wir den Einleitungssatz einer 1983 erschienenen Studie über das amerikanische Bildungswesen mit dem Titel *A Nation at Risk* ernst nehmen: „Alle Bürger, unabhängig von ihrer Rasse, ihrer Klasse oder ihrem wirtschaftlichen Status haben Anspruch auf eine faire Chance und auf jene Werkzeuge, die sie zur optimalen Entwicklung ihrer individuellen geistigen Fähigkeiten und ihrer Geisteskraft benötigen.“ Wenn wir diese neue Art von Besitz nicht besser zugänglich machen, wenn wir nicht in die geistigen Fähigkeiten aller unserer Bürger investieren, wird die geteilte Gesellschaft traurige Wirklichkeit werden.

Wir können beobachten, wie sich die bereits bestehende Kluft vertieft. Robert Reich hat die arbeitsfähige Bevölkerung des modernen Amerika in drei Gruppen geteilt: die Routinearbeitskräfte, die immer noch für die

Verpackung der Flugmenüs, den Dienst an den Supermarktkassen und als DatentypistInnen gebraucht werden. Diese Personengruppe macht etwa ein Viertel aller Arbeitskräfte aus, einen Anteil, der mit der zunehmenden Automatisierung und mit der Auslagerung in Billiglohnländer immer kleiner wird. Die zweite Gruppe sind die persönlichen Dienstleister in Restaurants, Krankenhäusern und im Sicherheitsdienst; diese Gruppe umfaßt derzeit 30 Prozent der arbeitenden Bevölkerung und ist im Wachsen begriffen. Drittens gibt es die Gruppe, die Reich die Symbolanalytiker nennt. Damit meint er jene, die sich mit Zahlen und Ideen, Problemen und Worten auseinandersetzen. Das sind die Journalisten, die Finanzanalysten, die Berater, Architekten, Rechtsanwälte, Ärzte, Manager und alle, die ihre geistigen Fähigkeiten als Quelle von Macht und Einfluß nutzen. Diese Gruppe macht derzeit etwa 20 Prozent der arbeitenden Bevölkerung aus. Der Rest sind Bauern, Bergleute und Regierungsbeamte. Die wirklichen Nutznießer des Informationszeitalters sind die Symbolanalytiker, die Kopfarbeiter, die Freiberufler und die Manager, denn sie sind die neuen Besitzenden.

Unter den derzeitigen politischen Bedingungen wird dieses „privilegierte Fünftel“ buchstäblich jede Minute reicher, während die anderen immer ärmer werden. Reich geht davon aus, daß dieses oberste Fünftel im Jahr 1989 ein höheres Einkommen nach Steuern hatte als alle anderen vier Fünftel zusammengenommen. In früheren Zeiten hatten die Reichen ein echtes Interesse daran, die Armen zu unterstützen, da diese letzten Endes sowohl ihre Kunden als auch ihre Nachbarn waren. Aber die neuen Reichen, die Symbolanalytiker, tauschen ihre Güter untereinander oder mit anderen Unternehmen auf internationaler Ebene aus. Nichts zieht sie in die heruntergekommenen Innenstädte, und sie schicken ihre Kinder auch nicht in öffentliche Schulen. Warum, so argumentieren sie, sollten sie dann Einrichtungen finanziell unterstützen, die ihnen doch nicht einmal indirekt zugute kommen?

Sowohl in den Vereinigten Staaten als auch in Europa ist die Überzeugung verbreitet, daß der Privatsektor den öffentlichen Sektor zu finanzieren hat. Wenn man dem Privatsektor hilft, reicher zu werden, profitiert der öffentliche Sektor. Egoismus macht Sinn. Das war auch richtig, solange man Besitz und Vermögen auf die alte Art definierte – als Besitz von Grund und Boden, Baumaterial und Maschinen. Der Reichtum sickerte tatsächlich nach unten durch. Wenn es mehr Besitz solcher Art gab, wurden mehr Personen gebraucht, um ihn zu bearbeiten. Besitz, der als Reichtum an geistigen Fähigkeiten definiert wird, verändert diese Reihenfolge der Nutznießer –

die Kausalkette kehrt sich um. Ein reicher Privatsektor bewirkt nicht länger automatisch einen reicheren öffentlichen Sektor, sondern umgekehrt. Ohne Investition in den öffentlichen Sektor, in Wohnbau, Telekommunikation und Transport, und vor allem in Bildung, kann sich die Zahl der Symbolanalytiker nicht signifikant erhöhen. Der Grundstock an nützlichen geistigen Fähigkeiten wird weiterhin auf ein Fünftel der Bevölkerung beschränkt bleiben. Der Rest wird immer stärker von der Welt der Vermögenden im neuen Sinn abgeschnitten werden, verarmen und letzten Endes seiner Bürgerrechte verlustig gehen.

Die Natur der geistigen Fähigkeiten

Wenn Intelligenz – oder geistige Fähigkeiten – das neue Fundament von Reichtum und Vermögen sind, ist es eigenartig, daß wir nicht ständig versuchen, für uns selbst mehr davon zu ergattern. In Großbritannien geht fast ein Drittel aller Jugendlichen sofort nach vollendeter Schulpflicht im Alter von 16 Jahren von der Schule ab, ohne über irgendwelche besonderen Qualifikationen oder Abschlußzeugnisse zu verfügen. Im Gegensatz dazu ist bekannt, daß in Deutschland, Japan, den Niederlanden, Frankreich und Amerika 90 Prozent zumindest bis zum Alter von 18 Jahren in der Schule bleiben und irgendeine formelle Ausbildung absolvieren. Möglicherweise profitieren junge Amerikaner nicht unbedingt von einer längeren Schulzeit. Laut einer Studie des Bildungsausschusses des amerikanischen Kongresses sind nicht einmal vier von zehn amerikanischen Jugendlichen in der Lage, die Kernaussage eines Nachrichtenartikels schriftlich wiederzugeben. Nur ein Viertel aller Jugendlichen kann einen Busfahrplan lesen und herausfinden, wie man um eine bestimmte Zeit von hier nach dort gelangt. Und nur zehn Prozent können aus einer Liste von Konsumartikeln auf der Basis von gewichtsbezogenen Informationen das kostengünstigste Produkt auswählen. Etwas funktioniert hier nicht wie vorgesehen. Entweder sind die Jugendlichen tatsächlich kurzsichtig oder dumm, oder vielleicht haben sie aber auch einfach recht, wenn sie meinen, daß sie in ihrer Schulzeit nicht das lernen, was sie für das Leben brauchen – zumindest nicht in Großbritannien und in Amerika. Vielleicht fühlen sie instinktiv, daß das nicht jene Art von Intelligenz und geistigen Fähigkeiten ist, in die wir investieren sollten.

Sehen Sie sich andererseits die folgende Frage aus einem Aufnahmetest der Universität von Tokio an:

Gegeben sind eine regelmäßige Pyramide V mit quadratischer Grundfläche und eine Kugel, deren Mittelpunkt sich auf der Grundfläche der Pyramide befindet, und die alle Ecken der Pyramide berührt. Wenn alle Kanten der Pyramidengrundfläche die Länge a haben, ermitteln Sie bitte folgendes: 1. die Höhe von V ; 2. das Volumen des Anteils, der sowohl von der Kugel als auch von der Pyramide eingenommen wird.

Man fragt sich, wie viele unserer Studenten, die an einer unserer Universitäten ein Mathematikstudium beginnen wollen, mit dieser Frage zurechtkämen. Der Clou ist aber, daß das keine Frage eines Mathematik-Aufnahmetests war, sondern eine Frage des Aufnahmetests für Humanwissenschaften! Die akademischen Standards in Japan sind sehr hoch. Trotzdem müssen diese hochkarätigen Lernenden von neuem zu lernen beginnen, sobald sie in die Arbeitswelt eintreten. Die japanischen Unternehmen betrachten die Universitäten als Rekrutierfeld und nicht als Bildungseinrichtung. Ähnliches pflegte man auch von Oxford zu sagen: Ein Einstellungsbüro und ein Vermittlungsbüro sind vollkommen ausreichend, was dazwischen geschieht, ist irrelevant.

Die Japaner selbst machen sich Sorgen, daß ihr Bildungssystem die jungen Menschen nicht länger adäquat auf eine komplexe und sich ständig verändernde Welt vorbereitet. Aber auch andere Länder zerbrechen sich den Kopf, wie sich diese neue Form des Vermögens am besten verteilen läßt. Geistige Fähigkeiten mögen die Quelle von Reichtum, Macht und Freiheit sein, aber bedauerlicherweise ist echte geistige Leistungskraft keine Substanz, sie läßt sich nicht verpacken, sortieren und zustellen wie ein Konsumgut. Für einige Elemente gilt das nicht, das ist richtig; geistige Fähigkeiten oder Intelligenz, definiert als Information, lassen sich durchaus auf diese Weise behandeln: Information läßt sich verpacken, verbreiten, lagern und abrufen; sie eignet sich für die Massenproduktion, kann konsumentenfreundlich gestaltet, durch Multimedia-Instrumente verteilt und auf eine gute Aufnahme hin überprüft werden. Es ist sehr verlockend zu denken, daß die Arbeit beendet ist, sobald diese Form der Intelligenz verteilt ist. Aber alles zu wissen bedeutet nicht, alles tun zu können.

Ich bewundere seit langem Howard Gardners Konzept der multiplen Intelligenz, das er in seinem Buch *Frames of Mind* beschreibt. In diesem Buch listet er sieben Arten von Intelligenz auf und erklärt, wie sie gemessen werden können. Er gelangte zu seiner Theorie, indem er hirngeschädigte Patienten beobachtete. Einige von ihnen verfügten über eine normale Intelligenz, konnten sich jedoch nicht an ihre persönliche Geschichte

erinnern oder Gesichter erkennen – oft nicht einmal ihr eigenes. Andere konnten alles außer zählen. Wichtig ist hier, daß keine dieser Intelligenzarten notwendigerweise mit den anderen Arten zusammenhängt. Man kann in einer dieser Kategorien blitzgescheit sein, und in einer anderen eine völlige Null. Man kann in fünf Kategorien brillieren oder nur in zwei. Ich habe eine eigene Liste erstellt, die neun verschiedene Formen der Intelligenz kennt:

- ▶ *Faktische Intelligenz:* Wer mit einer hohen faktischen Intelligenz ausgestattet ist, ist eine Art wandelnde Enzyklopädie, die jedes Quiz gewinnt, die Antwort auf alle Fragen von Trivial Pursuit kennt und während des Abendessens eine improvisierte Rede über den Zustand der rumänischen Wirtschaft halten kann. Wir reagieren angesichts solcher Personen oft neiderfüllt, aber auch oft gelangweilt.
- ▶ *Analytische Intelligenz:* Zu dieser Gruppe zählen Personen, denen keine Denknüß zu hart ist, die Kreuzworträtsel und Puzzles lieben. Solchen Menschen macht es Spaß, komplexe Daten auf eine verständliche Formel zu bringen. Bei Strategieberatern, Wissenschaftlern und Hochschullehrern ist diese Art von Intelligenz stark ausgeprägt. Personen, bei denen diese Intelligenz mit faktischer Intelligenz kombiniert ist, bestehen Prüfungen leicht. Wenn wir jemanden als intellektuell beschreiben, meinen wir oft eine Kombination dieser beiden Arten von Intelligenz.
- ▶ *Sprachliche Intelligenz:* Menschen, die bereits sieben Sprachen sprechen und sich die achte in einem Monat aneignen. Ich beneide solche Leute, da ich selbst nicht zu ihnen gehöre, aber wir müssen bedenken, daß diese Gabe nicht unbedingt mit den beiden ersten Arten von Intelligenz verknüpft ist.
- ▶ *Räumliche Intelligenz:* Jene Art von Intelligenz, die Muster in den Dingen entdeckt. Künstler haben sie, aber auch Mathematiker und Systemdesigner. Unternehmer haben sie im Übermaß. Aber auch diese Art von Intelligenz geht nicht unbedingt mit den anderen Arten Hand in Hand, und das erklärt, warum viele Unternehmer Schulversager waren und um Wirtschaftsuniversitäten einen weiten Bogen schlugen.
- ▶ *Musikalische Intelligenz:* Die Art von Intelligenz, die Mozarts Genie ausmachte, die aber auch Popstars und ihre Bands auszeichnet. Viele dieser Menschen hatten nie die Chance, ein College zu besuchen, weil ihre Werte in den ersten beiden Intelligenzarten zu niedrig waren.

- ▶ *Praktische Intelligenz:* Jene Intelligenz, die es jungen Menschen gestattet, ein Motorrad in seine Einzelteile zu zerlegen und es wieder zusammenzusetzen, obwohl sie nicht erklären könnten, wie sie das machen. Viele „Intellektuelle“, die hohe Werte in den ersten beiden Intelligenzkategorien erzielen, sind notorisch unpraktisch und weltfremd. „Bin in Crew“, kabelte Chesterton an seine Frau. „Wo sollte ich sein?“
- ▶ *Körperliche Intelligenz:* Die Art von Intelligenz oder Talent, die wir an Sportstars beobachten können – jene Intelligenz, die sie befähigt, den Ball viel besser zu treffen als andere, besser Ski zu fahren, besser zu tanzen und allgemein Geist und Muskeln auf eine bessere Weise zu koordinieren, als zum Beispiel ich das kann.
- ▶ *Intuitive Intelligenz:* Die Begabung, die einige von uns haben, Dinge zu sehen, die anderen verborgen bleiben, auch wenn sie nicht erklären können, warum oder wozu. Angeblich ist diese Art von Intelligenz bei Frauen stärker vertreten als bei Männern – und das ist vielleicht der Grund, warum sie von Männern oft lächerlich gemacht wird.
- ▶ *Interpersonelle Intelligenz:* Das Geschick und die Fähigkeit, die Dinge mit anderen und durch andere zu erledigen. Bekanntermaßen ist diese Art von Intelligenz nur selten mit analytischer oder faktischer Intelligenz gepaart. „Einseitig zu geschickt“ – der Spott, der vor Jahren auf den konservativen Politiker Ian Macleod abzielte, erklärt, warum er nie die große Führungspersönlichkeit wurde, zu der er das Potential hatte, und er trifft auch auf andere zu. Ohne diese Form der Intelligenz erreichen große Köpfe nichts.

Meine Liste basiert auf Beobachtung. Vielleicht gibt es mehr Arten von Intelligenz als neun. Wichtig ist, daß Intelligenz viele Gesichter hat und daß alle Arten nützlich und potentielle Vermögenswerte in dieser neuen Welt der Intelligenz sind. Wir werden in Zukunft nicht alle Symbolanalytiker sein, aber wir werden alle unsere eigenen Arbeits-Doughnuts schaffen und managen müssen. Zu diesem Zweck müssen wir eine klare Vorstellung davon haben, mit welchen Arten von Intelligenz wir am reichsten gesegnet sind, und wir müssen lernen, das Beste aus diesen Intelligenzarten zu machen. Vielleicht ist es eher Glaubenssache als ein nachvollziehbares Faktum, aber wir sollten von der grundlegenden Annahme ausgehen, daß in einer gerechten Gesellschaft *jeder* über mindestens eine der neun angeführten Intelligenzarten verfügt. Es sollte daher die erste und oberste Pflicht jeder Schule sein, die Intelligenz(arten) ihrer Schüler festzustellen und sie zu entwickeln. Erkenne dich selbst, sagt Juvenal, seien Worte, die uns

von den Göttern gegeben seien. Sie bilden die Inschrift eines antiken Tempels in Delphi. Eine unmögliche Forderung, knurrte Carlyle. Er meinte, sie solle ersetzt werden durch das eher mögliche „Finde heraus, woran du arbeiten kannst“.

Die drei Ks

Die eigenen Intelligenzarten zu entdecken ist eine Sache – sie in der Praxis anzuwenden, eine andere. Wir müssen in der Lage sein, Probleme und Chancen zu erkennen. Wir müssen wissen, wie wir uns selbst und andere organisieren müssen, damit wir mit ihnen arbeiten können, aber wir müssen uns auch zurücklehnen und über die Geschehnisse nachdenken können, damit wir beim nächsten Mal alles besser machen können. Das ist der Zyklus des Erkennens in der Praxis.

Die dazu erforderlichen Fähigkeiten heißen konzeptualisieren, koordinieren und konsolidieren – die drei „Ks“. Das sind die Verben der Bildung im Gegensatz zu den Nomina, die sogenannten „Tunwörter“, nicht die Fakten. Wir lernen diese Verben nicht anzuwenden, indem wir passiv im Klassenzimmer sitzen, sondern ausschließlich in der Praxis. Ohne sie zu beherrschen, können wir zwar potentielle Nobelpreisträger oder Spitzensportler sein, aber niemand auf der Welt, geschweige denn wir selbst, wird je davon erfahren. Diese drei „Ks“ sollten den Kern jedes Bildungs-Doughnuts darstellen. Bedauerlicherweise ist das selten der Fall; sie werden meist als „Extras“ betrachtet, als optionale Fähigkeiten für den noch freien Raum im Doughnut. Das ist der Grund, warum japanische Unternehmen ihre klugen Neuankömmlinge sofort umzuschulen beginnen müssen. Und es ist auch der Grund, warum manche Jugendliche durchaus recht haben, wenn sie früh von der Schule abgehen – sie lernen die drei „Ks“ im praktischen Leben wahrscheinlich schneller.

Ich fragte einmal einen Englischprofessor der Universität von Cambridge, was man an dieser Schule unternähme, um die Studenten auf die anspruchsvollen und prestigeträchtigen Jobs vorzubereiten, die auf den Großteil dieser talentierten Gruppe nach Abschluß ihrer Ausbildung mit Sicherheit warten. Das, erklärte er, sei nicht seine Sache. „Sie kommen zu mir, um sich mit englischer Literatur zu befassen, und genau das biete ich ihnen.“ Tony Benn sagte einmal in *Who's Who*, seine Bildung habe „in den Ferienzeiten

zwischen den Semestern an der Westminster School und Oxford“ stattgefunden. Vielleicht hatte er recht. Die Kinder der Symbolanalytiker erlernen die drei „Ks“, während sie aufwachsen und von ihren Eltern ebenso wirkungsvoll angeleitet und gecoacht werden wie die neu in eine Firma eintretenden Japaner. So werden bereits bestehende Vorteile durch das Elternhaus verstärkt.

Eine gerechte und vernünftige Gesellschaft wird etwas gegen die wachsende Kluft unternehmen, die zwischen Kindern erfolgreicher Eltern und anderen besteht. Da 80 Prozent der Jugendlichen keine Symbolanalytiker als Eltern haben, bleibt uns keine andere Wahl, als ihre ersten Schuljahre als Ersatz für ein förderndes Elternhaus heranzuziehen. Das bedeutet intensive Betreuung und Beachtung zwischen dem vierten und zehnten Lebensjahr, wenn sich die drei „Ks“ herauszubilden beginnen. Derzeit kommt in Großbritannien in dieser Altersstufe auf je 25 Kinder ein Lehrer, aber auf der Unterstufenebene hat ein Lehrer nur zehn Kinder zu betreuen. Dieses Verhältnis sollte umgekehrt werden.

Ein Schüler, der in den ersten Schuljahren eine gute Ausbildung erfahren hat, sollte in der Lage sein, an der Universität seine Bildung eigenverantwortlich in Angriff zu nehmen – etwas, was man in den ersten Jahren noch nicht erwarten kann. Wenn argumentiert wird, es sei nicht nachgewiesen, daß die Klassengröße während der ersten Schuljahre Einfluß auf die Lernergebnisse hat, muß ich darauf hinweisen, daß das, was in den zitierten Forschungsarbeiten gemessen wird, das Auswendiglernen von Informationen oder der Erwerb repetitiver Fähigkeiten ist – also das Training der „Nomina“. Die „Verben“ hingegen erfordern Mentoren, Erfahrungsaustausch in Kleingruppen und reale Problemlösungen. Das wissen wir aus unseren Versuchen, diese „verbalen“ Fähigkeiten als Erwachsene in Organisationen zu entwickeln. Man muß diese Fähigkeiten leben, um sie zu erwerben.

Wenn auf einen Lehrer nur zehn Kinder kommen, ist es möglich, den Kindern jenes Maß an Zeit für reales, praktisches Lernen zu bieten, das den Kindern von Symbolanalytikern zu Hause zur Verfügung steht. Bei zehn Kindern ist es möglich, sich zwischen dem Klassenzimmer und dem „echten“ Leben so hin- und herzubewegen, wie es logischerweise mit 25 Schülern nicht möglich ist. Wie sich eine solche Gruppe von zehn Kindern zusammensetzt, ist dabei unerheblich. Es gibt viele Beweise dafür, daß man nicht das Kind eines Symbolanalytikers sein muß, um diese Dinge zu erlernen. Die meisten Menschen sind ausreichend lernfähig, wenn sie in einem ausreichend frühen Alter damit beginnen.

In einem berühmten amerikanischen Bildungsprogramm gelang es Jaime Escalante, spanische Schüler aus Familien mit niedrigem Einkommen durch eine anspruchsvolle Mathematikprüfung zu bringen, die Advanced Placement Examination – eines jener konzeptuellen Fächer, in denen normalerweise nur die sogenannten „klügsten“ Köpfe der Klassen brillieren. Wenn ihm das beim härtesten der „Nominalfächer“ gelang, ist es wohl keine Frage, daß er es mit verbalen Fähigkeiten ebenfalls geschafft hätte. Es gibt etwas, was große Klassen fast nie und kleine Gruppen, ein guter Mentor und aktives, lebensnahes Lernen sehr oft bewirken können: einem Kind Selbstvertrauen zu geben.

Schulportfolios

Wir könnten noch weitergehen. Anstatt von einem Schüler zu verlangen, daß er bestimmte Standards erreicht, bevor er sein Abschlußzeugnis von der Schule erhält, sollten wir vielleicht von der *Schule* verlangen, daß sie den Schüler erst ziehen läßt, wenn es gelungen ist, ihm diese Standards zu vermitteln. Die Schule könnte ein Ort sein, an dem man ein Portfolio von Kompetenzen erwirbt. Diese Kompetenzen müssen und sollten nicht an ein Alter oder an Prüfungen oder Tests gebunden sein, denen man sich in einem bestimmten Alter zu unterziehen hat, da die Menschen diese verbalen Fähigkeiten mit sehr unterschiedlicher Geschwindigkeit erlernen. Wie Musiktests oder Fahrprüfungen sollten sie dann absolviert werden, wenn der Schüler dazu bereit ist und die Prüfung voraussichtlich bestehen wird. Wenn alle 16jährigen zur selben Zeit dieselbe Prüfung absolvieren, und wenn diese Prüfung benotet wird, muß eine Hälfte der Prüflinge einfach besser abschneiden als die andere. Daraus folgt logisch, daß man den Mitgliedern der schlechteren Gruppe bedeuten wird, Versager zu sein, auch wenn sie die Prüfung bestanden haben.

Wo immer Tests notwendig sind, müssen wir zwischen Alter und Kompetenz unterscheiden und in jedem Fall Wiederholungen zulassen. In den meisten Ländern bestehen letzten Endes fast alle Kandidaten ihre Fahrprüfung. Meine Tochter bestand die ihre mit 18, mein Sohn mit 24, weil er es mit dem Fahrenlernen nicht so eilig hatte. Keines meiner Kinder hält sich heute, ein Jahr danach, für einen besseren oder schlechteren Fahrer als das andere. Wenn alle mit 18 dieselbe Prüfung ablegten und nur die besseren 50 Prozent als kompetente Fahrer gelten würden, hätten wir weniger und

bessere Fahrer und sicherere Straßen. Wir hätten andererseits aber auch viele benachteiligte und unzufriedene Menschen, darunter viele, die sich ein paar Jahre später sehr wohl zu kompetenten Fahrern entwickeln hätten können.

Würde die Altersgebundenheit, wie wir sie von unseren Schulen kennen, ein ganzes Leben lang anhalten, wäre uns das kaum angenehm. Könnten nur 25jährige die Buchhalterprüfung ablegen oder nur 39jährige ordentliche Professoren werden, würde ein Aufschrei durch die Bevölkerung gehen. Es können nur administrative Gründe sein, die bewirken, daß unsere Schulen die „altersfeindlichsten“ aller unserer Institutionen sind. Die Folge ist, daß die Hälfte unserer Jugend das Gefühl hat, Versager zu sein.

Wir sollten von den Schülern verlangen, daß sie ein dickes Portfolio von Kompetenz- oder Leistungszeugnissen ansammeln. Abgesehen von Kompetenzzeugnissen in den traditionellen Fächern sehe ich keinen Grund, warum Autofahren, Schwimmen, Erste Hilfe, Textverarbeitung, Kochen, Steuerrecht, Telefon- oder Präsentationsfähigkeiten keine Gegenstände sein sollten, in denen man in dieser Zeit seines Lebens Zeugnisse erwerben kann. Diese Gegenstände lassen sich ebenso wie Musik oder Fahrkenntnisse formell prüfen, oder sie lassen sich anhand der Arbeitsergebnisse bewerten, wie es beispielsweise bei Künstlermappen der Fall ist.

Diese Art der Portfolioerweiterung sollte während des gesamten Lebens fortgeführt werden und wird dies in der Realität auch; aber sie sollte uns in frühen Jahren zur Gewohnheit werden. Sie ist ein essentieller Teil des Portfoliobens, und wir alle müssen uns ihr in dem einen oder anderen Stadium unseres Lebens stellen. Selbst innerhalb der Organisation werden die Portfolios, wie ich gezeigt habe, zu Karrierevehikeln, wobei die Mitarbeiter von der Organisation ermutigt werden, ihre Portfolios auf allen Ebenen zu erweitern – durch neu gesammelte Erfahrungen, aber auch durch Zeugnisse oder Kurse. Die Leistungsberichte, wie sie in britischen Schulen immer häufiger werden, sind ein Schritt in Richtung Portfolioerweiterung. Um sinnvoll zu sein, müssen sie Teil eines auf nationaler Ebene angewendeten Plans von Bildungsportfolios sein und nicht der Zuckerguß des Kuchens, wie sie es heute sind – das Trostpflaster für jene, die bei den traditionellen Prüfungen nicht brillieren können. Wenn wir alle Prüfungen altersunabhängig machen, und wenn wir guten Gewissens Zeugnisse aus allen Wissensgebieten sammeln, werden wir eine viel stärkere Ausgewogenheit unseres Bildungswesens erreichen.

Es ist dazu nicht nötig, daß die Portfolioerweiterung *innerhalb* der Schule stattfindet, wobei sie allerdings sehr wohl in die *Schulzeit fallen* sollte. Niemand würde ernsthaft erwarten, daß in der Schule Autofahren gelehrt wird oder eine spezielle Art der Textverarbeitung. Die Schule könnte und sollte aber zur Koordinationsstelle für alle außerschulischen Aktivitäten werden. Außerdem gibt es keinen Grund, warum Gegenstände wie Sprachen oder Sachunterricht nicht unter Aufsicht der Schule von außerschulischen Instituten unterrichtet werden sollten.

Wenn die Schulbehörden nicht willens sind, einer solchen Erweiterung ihrer Rolle zuzustimmen, sollten wir einen eigenen Jugendservice schaffen, der dort einsetzt, wo die formelle Bildung aufhört. Dieser Jugendservice könnte sich um alle sportlichen Aktivitäten, Arbeitserfahrungen und gemeinsamen Aktivitäten sowie um die praktischeren Aspekte des Portfolios kümmern. Die Schule selbst könnte so wie in den kontinentaleuropäischen Ländern um 14 Uhr enden. Dann würde der Jugendservice übernehmen, in dem einige Vollzeitlehrer, aber auch viele Teilzeitkräfte, Freiwillige oder Eltern mitarbeiten, die selbst Portfolioteile sind.

Das Ganze könnte sogar noch weitergehen. Die Technologie und die Möglichkeiten des Multimediazeitalters machen aus uns allen unabhängige Lernende. Es besteht kein Grund, warum manche Menschen bestimmte Dinge nicht eigenständig für sich selbst lernen und sich einer Prüfung stellen sollten, sobald sie dazu bereit sind, so wie es zum Beispiel bei Fahrprüfungen der Fall ist. Die Funktion der Schule oder des Jugendservice könnte im Optimalfall die einer Überwachungsstelle sein, die sicherstellt, daß niemand durch die Maschen des Netzes fällt oder auf die Vorteile und Lerninhalte der drei Ks verzichten muß. Die Schule wäre dann der Kern der Doughnut-Bildungsorganisation. Manche Lehrer würden zum Kernpersonal gehören und für von ihnen gebotene Flexibilität und ihre Überstunden gut bezahlt werden. Andere wären die Spezialisten, die außerhalb des Kernbereichs tätig wären und ihr Fachwissen an eine Reihe von Schulen und Institutionen verkaufen – auch sie Portfoliomenschen. Manche würden im Laufe ihrer Karriere auch zwischen den beiden Rollen hin- und herwechseln.

Eine doppelte Garantie

Möglicherweise sind Portfolios und Doughnut-Schule jedoch nicht genug. Wir gewinnen unsere Lebenserfahrung durch das wirkliche Leben, und wir erlernen unsere Arbeit durch praktisches Tun, unterstützt durch sehr viel Coaching, Training und Nachdenken. Das deutsche Modell, bei dem alle außer den intellektuell Begabtesten eine Mischung von formellem Unterricht und praktischer Erfahrung am Arbeitsplatz absolvieren, wird allgemein bewundert und wird in vielen Ländern mit geringfügigen nationalen Abweichungen auch schon nachgeahmt. Es besteht jedoch immer die Gefahr, daß ein solches System in einer sich verändernden Welt ein Rezept dafür ist, Menschen in Berufen und Fähigkeiten auszubilden, die über kurz oder lang obsolet sein werden. Bedauerlicherweise wird, folgt man einer kurvilinearen Logik, früher oder später alles obsolet.

Diese Art des Lernens muß daher durch ein bestimmtes Maß jenes „verbalen“ Lernens ergänzt werden, das in einer vernünftigen Welt bereits zu einem früheren Zeitpunkt vermittelt werden müßte – wovon in der derzeitigen Situation allerdings nicht auszugehen ist. Wir sollten daher allen Jugendlichen bei ihrem Eintritt ins Erwachsenenalter, also mit 18 Jahren, eine zweifache Garantie gewähren: Ein Teil dieser Garantie würde darin bestehen, daß zwei Jahre lang oder für einen ähnlichen Zeitraum die Studiengebühren bis zu einer gewissen Höhe für ein Vollzeitstudium an einer anerkannten Lerninstitution sowie die grundlegenden Lebenshaltungskosten bezahlt würden. Dieser Teil der Garantie könnte in jedem beliebigen Lebensalter in Anspruch genommen werden. Es gäbe dafür keine Altersbegrenzung. Es bliebe dem einzelnen überlassen, einen Aufnahmeantrag zu stellen, und es wäre Sache der jeweiligen Institution, ihn aufzunehmen oder abzulehnen. Der Staat würde die Bezahlung der Studiengebühren garantieren, jedoch nicht die Aufnahme. Es ist davon auszugehen, daß eine ausreichende Zahl von Institutionen entstehen würde, um dieser Nachfrage zu entsprechen, sobald sie groß genug wäre.

Dieser Teil der doppelten Garantie würde automatisch von denjenigen in Anspruch genommen, die von der Schule direkt an die Universität gehen. Für sie wären daher die beiden ersten Jahre ihrer Universitätsausbildung gratis. Wenn das Studium länger als zwei Jahre dauerte, müßten sie für die restliche Zeit bezahlen. Derzeit dauern die Grundstudien in Großbritannien drei oder vier Jahre. Wenn hier eine doppelte Garantie angeboten würde, wäre es wahrscheinlich, daß die Grundstudien mehr oder weniger in den

beiden ersten Jahren absolviert würden, gefolgt von einem zweijährigen optionalen Aufbaustudium. Die Studiengebühren für diese beiden Jahren könnten durch eine Steuer auf spätere Einkünfte finanziert werden. Wer weniger verdiente, hätte für die Rückzahlung dann automatisch länger Zeit. Das wäre eine faire Sache.

Der andere Teil der doppelten Garantie würde darin bestehen, jedem Bürger, der darauf Wert lege, einen Fulltime-Job in seiner Region zu verschaffen – entweder in einer Freiwilligenorganisation oder in einer Regierungsbehörde, zu einem Gehalt in Höhe des gesetzlichen Mindestlohns, wo solche Regelungen existieren. Dies wäre eine Anerkennung der Tatsache, daß es viele Dinge im Leben und in der Arbeit gibt, die man nur durch Arbeiten und praktisches Leben lernen kann – vor allem die „verbalen“ Fähigkeiten. Die Regierung würde in jeder Region sozusagen eine Jobmakler- oder Beschäftigungsagentur gründen. Da auf diese Weise mehr Arbeitskräfte auf den Markt drängten als der Markt verkraften könnte, müßten die Jobs im Freiwilligensektor oder in nichtstaatlichen Organisationen angesiedelt sein, wo sie keine längerfristigen Jobs und etablierten Arbeitskräfte verdrängten. Die beiden Garantien könnten auch gemeinsam eingelöst werden, wenn es der oder die Betreffende so wollte und einrichten könnte.

Diese doppelte Garantie wäre eine Demonstration der Bereitschaft der Gesellschaft, zu dem Zeitpunkt in alle ihre Bürger zu investieren, an dem sie ins Erwachsenenalter eintreten – und nicht nur in jene, die sich für die akademische Laufbahn entscheiden. Im Gegenzug hätte die Gesellschaft das Recht, die Unterstützung aller Personen abzulehnen, deren beide Garantien noch nicht ausgeschöpft wären, jedoch immer vorausgesetzt, es würden in Einzelfällen Ausnahmen gemacht. Die doppelte Garantie wäre ein Weg zur Bereitstellung der essentiellen zusätzlichen Investitionen, die notwendig sind, um jemanden mit jenen intellektuellen und praktischen Fähigkeiten auszustatten, die das Überleben in der „Intelligenzgesellschaft“ erfordert.

Obwohl in der Praxis wahrscheinlich nur eine Minderheit der Bürger ihre Garantien einlösen würde, obwohl die Garantien auch als Ersatz für viele derzeitige Sozialleistungen dienen könnten, und obwohl sie Arbeiten für die Allgemeinheit ermöglichen würden, die andernfalls nicht geleistet würden, wäre das Programm möglicherweise sehr teuer. Es müßte als Investition in die langfristige Zukunft betrachtet werden. Rechnen würde es sich insofern, als die Notwendigkeit, diese Menschen in ihrem späteren Leben zu versorgen, abnehmen würde, da sie dann in der Lage wären, für

sich selbst zu sorgen. Indirekt würde es sich auch durch die niedrigeren Kosten für Reglementierungen und Schadensbegrenzung in einer zufriedeneren und gerechteren Gesellschaft rechnen. Wenn Singapur es für richtig hält, 25 Prozent seines Bruttoinlandsproduktes in Bildung, Schulung und Entwicklung zu investieren, sollten uns diese Bereiche ebenso wichtig sein. Es ist naiv zu glauben, daß lebenslanges Lernen mit 16 oder auch 18 Jahren zu Ende sein kann – und trotzdem ist dies die stillschweigende Botschaft, die wir heute vielen unserer Jugendlichen mit auf den Weg geben.

Lernen ist ebenso wie das Leben selbst unbegrenzt. Man könnte vernünftigerweise erwarten, daß die Arbeitgeber einen Sinn darin sähen, in Intelligenz zu investieren, zumindest was die Kernmitarbeiter betrifft. Hier erleben wir allerdings oft eine Enttäuschung. Allzuvielen Organisationen sind nicht weitsichtig genug, um auf die Früchte ihrer Investitionen zu warten. Viele hoffen, selbst den Nutzen aus den Investitionen anderer ziehen zu können und verleiten ihre ausgebildeten und geschulten Mitarbeiter dazu, es ihnen gleichzutun. Manche vertrauen darauf, daß die Mitarbeiter in sich selbst investieren. Wenn lebenslanges Lernen angesagt sein soll, werden einige Kompromisse notwendig sein.

Eine Möglichkeit zur Förderung dieser Einstellung würde darin bestehen, einen gesetzlichen Richtwert für Organisationen festzulegen, einen verpflichtenden Prozentsatz der Lohnkosten, der in Schulung und Weiterbildung investiert werden müßte. Dieser Betrag müßte in den Jahresabschlüssen dieser Organisationen aufscheinen. Jede Organisation, die hinter den verpflichtenden Standard zurückbleibe, müßte die Differenz an einen zentralen Schulungsfonds überweisen. Die Franzosen verlangen, daß 1,2 Prozent der Gehaltssumme auf diese Weise ausgegeben werden. Die meisten Unternehmen überschreiten den vorgeschriebenen Prozentsatz. Mit einem Mindestmaß an Bürokratie wird auf diese Weise ein Mindestniveau erreicht. Den Betrag mit 0,5 Prozent festzusetzen, wie dies derzeit von der britischen Labour Party vorgeschlagen wird, würde jedoch bedeuten, die im Zeitalter der Intelligenz erforderlichen Investitionen zu unterschätzen. Meine Universität verlangt, daß ich im Durchschnitt einen Tag pro Woche für Forschungsarbeiten aufwende und auf diese Weise die Nase in meinem Fach vorne behalte. Ein Tag pro Woche bedeutet 20 Prozent meiner Arbeitszeit. Die Hälfte davon – zehn Prozent – könnte in den vor uns liegenden Jahren ein Standard für alle werden. Fünf Tage im Jahr, heute die Norm bei guten Arbeitgebern, läßt eine große Kluft offen, die noch zu überbrücken sein wird.

Ein Teil dieses Geld- und Zeitaufwands könnte als Berechtigung des einzelnen betrachtet werden, nach seinem Gutdünken in seine eigene Entwicklung zu investieren. Die Organisation weiß nicht unbedingt oder in jedem Fall, was gut für uns ist. Wenn jemand Anspruch auf jährlichen Urlaub, Krankenstand und Mutterschaftsurlaub hat, wäre es nur vernünftig, diesen Anspruch auch auf die intellektuelle Weiterentwicklung auszudehnen. Der Slogan einiger amerikanischer Unternehmen – „Initiative des einzelnen und Unterstützung durch den Konzern“ – geht bereits in die richtige Richtung, wird im allgemeinen jedoch so interpretiert, als reichte die Teilnahme an einigen ausgewählten Kursen aus. Es erfordert eine breitere Anwendung – eine garantierte jährliche Geldsumme, die nötigenfalls bis zu sieben Jahre lang angespart und gesammelt werden kann.

Es sind jedoch die Outsider, die am stärksten Gefahr laufen, bei der kontinuierlichen Investition in die Entwicklung ihres intellektuellen Potentials den kürzeren zu ziehen. Die meisten Organisationen überlassen diesen Bereich dem einzelnen, der in den meisten Fällen zu arm, zu beschäftigt oder zu kurzfristig ist, um für seine Weiterentwicklung selbst Sorge zu tragen. Hier verbirgt sich die größte Gefahr des Intelligenzzeitalters: eine abnehmende Kompetenz am unteren Ende des Arbeitsmarktes. Outsider brauchen Hilfe.

Die neuen Agenten

Jeder selbständig arbeitende Mensch braucht einen Agenten oder Vermittler. Mehr als die Hälfte von uns wird zu irgendeinem Zeitpunkt in der Zukunft selbständig sein, und wir alle werden es in der einen oder anderen Phase sein. Selbständige Personen sind offiziell nie arbeitslos – sie haben einfach bisweilen nichts zu tun. Pausieren wird ein solcher Zustand beim Theater genannt. Wenn die Arbeitslosenzahlen in Europa letzten Endes zurückgehen, so wird dies zumindest zum Teil darauf zurückzuführen sein, daß viele Menschen mit einem kleinen Portfolio zur Selbständigkeit gezwungen werden und so aus den Arbeitslosenstatistiken fallen. Um ihr Portfolio vergrößern und verbessern zu können, benötigen sie einen Agenten. Während einige Selbständige umfangreiche Portfolios und übervolle Terminkalender aufweisen können, werden viele zu den verwundbarsten Mitgliedern unserer Gesellschaft zählen: ungeschützte, ungeliebte, dem

Niedergang überlassene anonyme Nummern. Eine Situation also, die in niemandes Interesse sein kann.

Schauspieler und Models haben ebenso Agenten wie Autoren, Tennisstars und Boxchampions. Es ist schwer genug, sich als Star zu vermarkten und anzupreisen; es ist aber unmöglich, wenn einen niemanden kennt und wenn man selbst nicht weiß, was man zu bieten hat. Ein guter Agent wird nicht nur Abnehmer für Ihre Talente finden und einen guten Deal aushandeln, sondern er oder sie wird auch als Coach oder als Mentor fungieren und Ihnen dabei helfen, geeignete Bildungschancen zu finden und Ihre Erfahrungen neu zu ordnen. Ein guter Agent wird Ihre Kreativität fördern, indem er vor Ihren Augen Ideen kreiert: „Haben Sie je daran gedacht ...“ oder „Wären Sie nicht an dieser Art von Arbeit interessiert ...?“ Er würde Ihnen vorschlagen, was Sie tun könnten oder in welche Richtung Sie Ihre Fähigkeiten verbessern und Ihre Erfahrung erweitern könnten.

Wenn er irgend etwas taugt, wird er Ihnen auch bei der Organisation Ihres Lebens an die Hand gehen, so daß Sie ein wenig Ordnung in das unabwendbare Chaos eines Unabhängigen bringen können. Das ist kein Altruismus. Es ist in seinem eigenen Interesse, den Wert des von ihm gemanagten Vermögenswertes zu steigern. Für den Selbständigen ist es überaus tröstend zu wissen, daß es da jemanden gibt, dessen Interessen zur Gänze mit den seinen übereinstimmen, denn die Welt außerhalb der Organisationen kann überaus kalt und einsam sein. Es gibt einen wachsenden Markt für Agenten von Portfolio-Arbeitskräften. Die Leasingagenturen für Führungskräfte sind sehr schnell in das obere Ende dieses Marktes vorgestoßen. Sie bieten den Organisationen Projektmanager an oder Führungskräfte, um kurzfristige Fähigkeitenlücken zu schließen. Sie sind tatsächlich Agenten für Portfolio-Führungskräfte.

Das Bedürfnis ist bei jenen besonders stark, deren Fähigkeiten noch nicht so entwickelt sind. Das wäre eine natürliche Chance für die alten Gewerkschaften gewesen, deren Mitgliederzahl und Einfluß mit dem Siegeszug der minimalistischen Organisation unweigerlich sanken. Den Gewerkschaften widerstrebte es jedoch offensichtlich, diesen neuen Markt anzuerkennen. Wir müssen uns daher nach neuen Vermittlern umsehen. Es wäre schön, wenn die Arbeitsämter mehr wären als reine Makler und als Agenten aufträten, und zwar nicht als Agenten der einstellenden Organisation, sondern als die der betroffenen Personen. Wenn sie weitblickend genug wären, würden sie erkennen, daß es sich langfristig lohnen muß, Geld in die Verbesserung der Fähigkeiten und Kenntnisse ihrer Klienten zu investie-

ren, um dann von den einstellenden Organisationen mehr verlangen zu können. Manche beginnen bereits jetzt, sinnvolle Schulungsmöglichkeiten anzubieten, aber es müssen noch viel mehr werden.

Portfolio-Arbeitskräfte brauchen nicht nur Agenten. Sie brauchen einen Ort, an den sie von Rechts wegen gehören. Durch Lernen, wenn man es ganz allein tut, kann man in eine gewisse Isolation geraten. Ein elektronischer Heimarbeitsplatz ist theoretisch wunderbar, in Wirklichkeit jedoch eine einsame Sache. Das Aktivum, das Sie als Person darstellen, kann in Isolation verkümmern. Wir Selbständigen brauchen einen Ort außerhalb unserer Wohnung, einen Ort, an dem wir Kollegen und nicht Kunden treffen, einen Ort, wo wir jene Gesellschaft und jenen Tratsch finden, wie es sie in den alten Büros gab, jedoch ohne Chef. Einen Ort, an dem wir unsere Erfahrungen austauschen und Kontakte knüpfen können. Wir brauchen einen Club. Ich habe weiter vorne argumentiert, daß die Schaltstelle der minimalistischen Organisation in einem Clubhaus für die Mitglieder des versprengten Kerns bestehen wird. Dieses Clubhaus sollte auch den wichtigsten Portfolio-Arbeitskräften zur Verfügung stehen, wenn sie es brauchen. Ein Teil des Portfolios jedes einzelnen sollte, wenn möglich, die Benutzung einer Clubeinrichtung umfassen, die einen Teil des Honorar bildet. Für die vielen von uns, die nicht in der Lage sind, sich selbst ein solches Privileg auszuhandeln, würde ich wünschen, daß die Arbeitsämter als Gegenleistung für das exklusive Recht, ihre Fähigkeiten zu verkaufen, eine entsprechende Einrichtung anbieten.

Je wettbewerbsorientierter der Portfoliomarkt wird, desto häufiger stellen wir fest, daß diese neuen Agenten tatsächlich eine Reserve-Arbeitnehmerschaft beschäftigen, die sie dann weitervermitteln, wobei sie die Risiken tragen und einen Teil des Gewinns einbehalten. Der Portfolioarbeitnehmer würde dann ein wenig Freiheit gegen mehr Sicherheit tauschen, gegen garantierte Weiterbildung und traditionelle Sozialleistungen wie Urlaubsgeld und Krankenstand. Einige Organisationen, darunter Hewlett-Packard in Frankreich oder IBM in London, tun etwas derartiges für ihre vor kurzem abgebauten oder pensionierten Mitarbeiter, indem sie sie in ein Wiedereinschulungsprogramm aufnehmen oder sie gegen ein garantiertes Honorar einige Stunden beschäftigen. Sie haben Clubs gegründet, die die Mitgliedschaft bezahlen – aber um sie aufrechtzuerhalten, muß man seine Fähigkeiten und Kenntnisse auf dem letzten Stand halten und sich auf diese Weise ständig weiterentwickeln.

Manche Portfolioarbeiter gründen auch eigene Clubs und Netzwerke. Netzwerke sind nützlich, aber wenn sie sich hauptsächlich auf das Adreßbuch beschränken, fehlt ihnen die Spontaneität eines Clubs. Ein Adreßbuch ist nicht ganz dasselbe wie eine Bar und ein Leseraum. Jedes Netzwerk braucht einen Club als Schaltstelle, um die elektronischen Impulse um die menschliche Dimension zu erweitern. Arbeitslosenclubs bieten zwar die richtigen Einrichtungen, werden aber allzu oft zu Orten geteilten Leids anstatt gemeinsamen Lernens. Nur wenn die Clubmitglieder beginnen, in Portfoliokategorien zu denken, wird der Club zu neuem Leben erwachen und wird nun nicht mehr nach Jobs, sondern nach Kunden Ausschau halten.

Die selbständigen, unabhängigen Arbeitskräfte unserer Gesellschaft sind besonders verwundbar und am wenigsten geschützt. Die Europäische Sozialcharta ist ein Versuch, hier Abhilfe zu schaffen, wird jedoch vermutlich öfter gebrochen als eingehalten. Die Weigerung Großbritanniens, sie zu unterzeichnen, ist möglicherweise eine höflichere Form der Nichteinhaltung. In einer wettbewerbsorientierten Welt mit einem Überschuß an Arbeitskräften werden die Unabhängigen jede Hilfestellung brauchen, die sie bekommen können. Es ist in unser aller Interesse, sie ihnen zu geben.

13 Die neue Spielstandtafel

B edauerlicherweise hatte MacNamara recht. Er sagte etwas, was als „MacNamarascher Trugschluß“ bekannt werden sollte. Auf eine einfache Formel gebracht, besagt er: Was nicht gezählt wird, zählt nicht. Geld läßt sich leicht zählen. Aus diesem Grund wird Geld nur allzu leicht zum Maß aller Dinge. Eine gerechte Gesellschaft braucht eine neue Spielstandtafel.

„Als erster Schritt wird immer das gemessen, was sich leicht messen läßt. Daran ist nichts weiter auszusetzen. Der zweite Schritt besteht darin, das zu ignorieren, was sich nicht leicht messen läßt, oder ihm einen willkürlichen quantitativen Wert zuzuweisen. Das ist eine künstliche und irreführende Vorgehensweise. Der dritte Schritt besteht darin anzunehmen, daß das, was sich nicht leicht messen läßt, nicht wichtig sei. Und der vierte Schritt besteht schließlich darin zu sagen, daß das, was sich nicht leicht messen läßt, eigentlich gar nicht existiert. Das ist der reine Selbstmord.“

Die Verzerrungen des Geldes

Es ist uns nicht immer bewußt, daß die Idee der Ermittlung des Bruttoinlandsprodukts und des Bruttosozialprodukts auf einer standardisierten und regelmäßigen Basis, also die Ermittlung dessen, was wir alle unter „Volks-einkommen“ verstehen, etwas ziemlich Neues ist. In Großbritannien wurde damit 1940 begonnen, als die Regierung, unterstützt und beraten von Keynes, errechnen mußte, wieviel Geld sie für die Kriegsführung aufbringen konnte. Vor dieser Zeit hatte es nur gelegentliche und nicht standardisierte Schätzungen gegeben. Bei meinem ersten Job in einer Ölgesellschaft war ich in Singapur stationiert, wo man mich, der ich eine Ausbildung in Geschichte und Philosophie genossen hatte, in Ermangelung anderer geeigneter Personen zum ersten „Regionalökonom“ ernannte. Ich wurde gebeten, eine Reihe von Prognosen zu erstellen, den Ölverbrauch zum nationalen Einkommen in Beziehung zu setzen und dabei die in anderen

Teilen der Welt ermittelten Verhältniszahlen zu verwenden. Bedauerlicherweise gab es für Singapur keine Statistiken über das nationale Einkommen. Das war im Jahr 1956, als Singapur noch britische Kolonie war. Vielleicht war ich der erste, der eine sehr rohe und inadäquate Schätzung des Bruttoinlandsprodukts von Singapur vornahm, die, wie ich mich erinnere, auch Schätzungen der Einkünfte der Prostituierten der Kolonie verlangte.

Heute liegen die Dinge anders. Singapur ist stolz auf sein hohes Pro-Kopf-Einkommen. Es gibt eine Fülle von Tabellen und Aufstellungen über das Volkseinkommen. Es ist anzunehmen, daß diese den tatsächlichen Lebensstandard widerspiegeln, aber Statistiken messen nur die sichtbare Geldübertragung. So messen sie, wie wir alle wissen, zum Beispiel nicht die unbezahlte Hausarbeit. Wenn jedoch die Frau stirbt und ihr Witwer jemanden einstellt, der die von ihr unbezahlt verrichtete Arbeit nun gegen Bezahlung verrichtet, würde der augenscheinliche Wohlstand des Landes um jene 18 000 Dollar steigen, die dieser Dienst nach Auskunft der Legal and General Insurance Company in den 90er Jahren kosten würde. Freiwillige und Sozialarbeit – Gratisarbeit – wird nicht erfaßt, weil dabei kein Geld den Besitzer wechselt. Dasselbe gilt für Altenbetreuung, wenn sie im eigenen Heim aus Liebe oder aus Mitleid geschieht. Wenn Sie Ihre Eltern jedoch in einem Altenheim anmelden, wird die Gesellschaft so betrachtet augenblicklich reicher.

Noch heimtückischer ist, daß, wenn die Zahl der Unfälle durch den schlechten Zustand von Straßen und Autos steigt, auch mehr Geld für Krankenhausaufenthalte, Autoreparaturen und Versicherungen ausgegeben wird. Diese Transaktionen finden ihren Niederschlag im Bruttosozialprodukt, und der augenscheinliche Reichtum des Landes steigt. Sie können Geld ausgeben und die saubere Landluft mit einer Fabrik verpesten, die Flüsse verschmutzen und die Ruhe und den Frieden des Ortes stören: all das gilt als Steigerung des Wohlstands, weil nichts für den Schaden in Abzug gebracht wird. Wenn das Unternehmen für solche Aktivitäten jedoch eine Strafe erhielte, würde uns das scheinbar noch reicher machen. Wir werden durch diese Art des Zählens dazu ermutigt, zu einer Wegwerfgesellschaft zu werden. Je mehr Dinge Sie wegwerfen und durch neue ersetzen, anstatt sie reparieren zu lassen, desto reicher erscheint die Gesellschaft.

Aber damit nicht genug. Freizeit, das kostbare Gut, zählt nur, wenn wir Geld dafür ausgeben. Ich habe manchmal halb im Spaß gemeint, daß der Grund dafür, daß die Deutschen reicher sind als die Briten, darin liegt, daß die meisten Deutschen in Wohnungen leben, während die meisten Briten

Einfamilienhäuser mit Gärten vorziehen. Jeder, der in einer Wohnung lebt, muß notwendigerweise jedesmal, wenn er diese Wohnung verläßt, entweder Geld ausgeben oder Geld verdienen. Während dessen spaziert der Brite in seinen Garten und sieht den Gurken beim Wachsen zu oder jätet Unkraut. Kein Geld, kein Reichtum. Liebe ist gratis, also kaufen Sie statt dessen Diamanten, und Ihr Land wird reicher. Kochen Sie nicht zu Hause für Ihre Angebetete, sondern führen Sie sie in ein Restaurant aus. Machen Sie nicht selbst Musik, sondern kaufen Sie CDs und Kassetten. Wenn ich im Superschnellzug zwischen Osaka und Tokio durch Hunderte Meilen von Industrierüste fahre, muß ich mir ins Bewußtsein rufen, daß die Menschen, die hier leben, reicher sind als die meisten Europäer. Sie selbst sind nicht immer dieser Meinung. In einer Studie meinten die befragten Japaner, daß sie in Wirklichkeit eine niedrigere Lebensqualität hätten als alle Europäer mit Ausnahme der Portugiesen.

Wenn Sie sämtliche Finanztransaktionen aller Unternehmen und Institutionen eines Landes addieren, das Ergebnis in Dollar umrechnen und es durch die Zahl der Bürger eines Landes dividieren, erfahren sie nicht, wie wohl sich diese Menschen fühlen. In kalten Klimaverhältnissen muß mehr Geld ausgegeben werden als in warmen. Wenn Sie in Großbritannien leben und Lust auf heiße Sonne oder frischen Schnee bekommen, wird es teuer. In Italien gibt es diese Dinge gratis. Arme Italiener! Es gibt keine gerechte Aufteilung des Einkommens zwischen Menschen und Organisationen; die Japaner halten einen größeren Teil des Geldes in den Organisationen als die Briten; alternde Gesellschaften geben mehr aus als junge und haben weniger Mitglieder. Aus diesem Grund sind sie scheinbar reicher, auch wenn sie einen ärmeren Eindruck machen.

Als der Internationale Währungsfonds IWF anstelle der normalen Marktwechselkurse noch Kaufkraftparitäten (Purchasing Power Parities – PPPs) verwendete, um die Ergebnisse der einzelnen Länder zu vergleichen, stellte er beispielsweise fest, daß in China das Pro-Kopf-Einkommen von 370 Dollar auf 2 460 Dollar gestiegen war und in Indien von 275 Dollar auf 1 255 Dollar. Aber die Chinesen und Inder haben die Gabe, aus wenig Geld viel zu machen. Die PPPs spiegeln diese Tatsache wider. 370 Dollar sind eindeutig unrealistisch, wenn man bedenkt, daß 70 Prozent der chinesischen Haushalte mit Farb-TV und 80 Prozent mit einer Waschmaschine ausgestattet sind. Als der IWF die Ergebnisse aller Länder der entwickelten Welt auf dieser neuen Grundlage berechnete, zeigte sich, daß der Anteil der Entwicklungsländer am Gesamtoutput aller Länder von 18 auf 34 Prozent emporgeschwungen war, und daß jener der Industrieländer von 73 auf

54 Prozent gefallen war. China ist durch seine Hunderte Millionen Menschen – auf PPP-Grundlage – eigentlich die zweitreichste Nation der Welt, nach den USA und vor Japan. Wie man die Dinge sieht, hängt davon ab, wie man sie zählt.

Es gab auch schon Versuche, einige der unsichtbaren Faktoren mit den sichtbaren zu kombinieren. Die meisten Länder stellen Schätzungen über den Wert ihrer informellen Wirtschaft, der sogenannten „Schattenwirtschaft“ an. Ein oder zwei Länder rechnen diesen Schätzwert zu ihrem nationalen Einkommen hinzu. In einem Jahr – 1987 – überholte Italien mit dieser Methode Großbritannien in der Ligatabelle, weil es seinem Bruttoinlandsprodukt mit einem Streich 18 Prozent aufschlagen konnte. Bisher hat bei diesen Berechnungen noch niemand Haus- oder Gratisarbeit berücksichtigt, aber das wird vielleicht nicht mehr lange so sein. Es wäre eine schmerzlose Methode, schneller reich zu werden, und Großbritannien mit seiner langjährigen Tradition der Freiwilligenarbeit würde davon profitieren. Wir sollten daher daran denken, daß es keine Berechnungsmethode gibt, die allen Zwecken gerecht wird. Was wir brauchen, sind zwei verschiedene Berechnungssysteme – eines, das die Geldtransaktionen verzeichnet, und eines, das alle anderen Lebensindikatoren erfaßt.

Das Zählen des Unsichtbaren

In diese zweite Liste würden Krankheits- und Sterbestatistiken fallen, Statistiken über Säuglingssterblichkeit, Sterbealter und Todesursache. Die zweite Liste würde Bildungs- und Beschäftigungsdaten enthalten, aber auch Statistiken über andere Formen der Arbeit, Details über den Wohnbau, über Umweltindikatoren wie Kohlendioxidemissionen, die Entwaldung und den Energieeinsatz sowie subjektivere Indikatoren wie das Gefühl, das die Menschen von ihrer Lebensqualität haben. Alle diese Zahlen und Daten existieren in den meisten Ländern bereits. In Großbritannien werden viele von ihnen jährlich in Publikationen wie *Social Trends* veröffentlicht, aber auch in anderen Ländern gibt es ähnliche Dokumente. Was wir brauchen, ist kein neues System zur Erhebung des Bruttoinlandsprodukts, sondern eine neue Art nationaler Statistik, die sich Jahr für Jahr und Land für Land vergleichen läßt. Das International Comparison Program (Internationales Vergleichsprogramm) der UNO, das in diese Richtung arbeitet, wird sich vielleicht als eine der wichtigeren Initiativen der Zukunft erweisen.

Sobald die Statistiken erstellt sind, müssen wir den darin enthaltenen Zahlen und Daten denselben öffentlichen Stellenwert einräumen wie den Finanzzahlen. So sollten sie zum Beispiel allen Parlamenten oder Kongressen als jährliche Bestandsaufnahme vorgelegt werden, so daß sie in den Medien debattiert und diskutiert werden und mit den Statistiken anderer Länder – mit Stolz oder Sorge – verglichen werden können. Mit der Zeit würden sie eine Reihe von Vergleichswerten für die zivilisierte Welt ergeben, die neben den nationalen Einkommenszahlen rangieren könnten. Beide Zahlenarten sind notwendig, wenn wir davon ausgehen, daß unsere Art zu zählen unser Verhalten beeinflusst, und wenn wir uns eine ausgeglichene und gerechtere Gesellschaft wünschen.

Die praktischen Schritte

Wir könnten die Reformen in Angriff nehmen, indem wir die Berechnung des nationalen Einkommens etwas ehrlicher gestalten. Die Regierungen führen das Land auf Cash-flow-Basis, wobei jedes Jahr erhoben wird, wieviel Geld „hereinkommt“ und wieviel „hinausfließt“. Die Differenz ist das Defizit oder das, was die Briten so dezent „Darlehensfordernis des öffentlichen Sektors“ nennen. Das gibt ihnen die Möglichkeit, den Unterschied zwischen einer Investition und einer Ausgabe zu ignorieren – beides sind Ausgänge, auch wenn die Investition möglicherweise in Zukunft mehr Geld spart, während eine Ausgabe ein für allemal perdu ist. Bildung ist aus dieser Sicht immer ein Kostenfaktor und nie eine Investition. Die Cash-flow-Konvention gestattet es uns, Vermögenswerte zu verkaufen und das Ergebnis Ertrag zu nennen, auch wenn dieser Vorgang nie wiederholbar ist. Dieselbe Methode macht es möglich, einmalige „Goldadern“ wie die britische Ölförderung in der Nordsee in den 80er Jahren, die niemand für eine langfristige Sache halten konnte, als Ertragszugang zu bezeichnen statt als eine Art Erbschaft, einen einmaligen Glücksfall, als etwas, das man in die Zukunft investieren muß.

Das Ergebnis ist eine Verzerrung der Prioritäten. Es gibt keinen Anreiz, langfristig zu denken. Es gibt keine Möglichkeit, eine Ausgabe von heute gegen Ersparnisse oder Vorteile in der Zukunft einzutauschen. Es besteht auch keine Notwendigkeit, die sich auftürmenden zukünftigen Verpflichtungen zur Kenntnis zu nehmen; etwa die Kosten der Nichterhaltung von Straßen und Eisenbahnen, oder die Rentenlast, die für jeden einzelnen

Arbeitnehmer im ungesicherten staatlichen Rentensystem entsteht. Wenn wir uns in unserem Privatleben so verhielten, wären wir nie in der Lage, ein Haus zu kaufen, wir würden unsere Autos solange fahren, bis sie buchstäblich auseinanderfielen, und wir würden für die Bildung unserer Kinder nur ein Minimum ausgeben, weil die längerfristige Zukunft nach der unmittelbaren Priorität, die Rechnungen zu bezahlen, immer Nachrang hätte. In unserem Privatleben entkommen wir diesem Problem, indem wir große Investitionsbrocken wie ein Haus in kleinere Ausgaben wie beispielsweise Kredit- oder Hypothekarraten unterteilen. Wenn wir klug sind, nehmen wir nur Geld für Investitionen auf und nicht für den Zweck, die monatlichen Rechnungen zu bezahlen. Die Regierung vermengt diese Dinge. Kein Unternehmen wollte oder könnte sich so verhalten. Die Politiker widerstehen dem Druck, ihre Budgetabschlüsse „businesslike“ zu gestalten, seit jeher und beharrlich, indem sie argumentieren, daß dadurch ihre Hände unnötig gebunden würden und daß sie sowohl das laufende Defizit als auch die Kapitalinvestitionen durch Kredite finanzieren müßten – wozu also die „künstliche“ Trennung?

Es gibt jedoch ein Land, das wirklich versucht, „businesslike“ zu agieren und einen ordentlichen Budgetabschluß zu präsentieren. Neuseeland präsentierte im Jahr 1991 erstmals eine nationale Bilanz. Darin zeigte sich, daß seine Aktiva, die verstaatlichten Unternehmen, Straßen, Grundstücke und Bauten, Finanzreserven und Investitionen insgesamt 14,4 Milliarden Neuseelanddollars weniger ergaben als die Passiva des Landes, bestehend aus Krediten im In- und Ausland und Rentenverpflichtungen. Technisch gesehen war das Land bankrott. Realistisch betrachtet bedeutet es, daß die zukünftigen Steuerzahler die relative Verschwendungssucht ihrer Vorgänger bezahlen müssen. Neuseeland wird auch weiterhin seine alten Cash-flow-Abschlüsse veröffentlichen, aber die neuen „Businessabschlüsse“ werden einen Hinweis darauf geben, wie ausgewogen Gegenwart und Zukunft einander gegenüberstehen. Die Zeitschrift *Economist* hat errechnet, daß das Reinvermögen von Neuseeland Inc. unter Zugrundelegung dieser Zahlen im Laufe der letzten 20 Jahre um zwölf Milliarden Dollar gesunken ist. Man könnte sagen, daß die Neuseeländer durch das Nichtzählen ihre Zukunft belastet haben. Das gegenwärtige System der Regierungsabschlüsse anderer Länder öffnet der Willkür Tür und Tor, weil niemand die wahren Kosten kennt. Bessere Zählmethoden würden eine informiertere Diskussion über die längerfristige Ausgewogenheit der Prioritäten ermöglichen und das Thema der nationalen Ziele und Zielgerichtetheit wieder aufs Tapet bringen.

Eine Spielstandtafel für Unternehmen

Es mag sein, daß Unternehmen bessere Bilanzen erstellen als Regierungen, aber auch sie haben noch einen weiten Weg vor sich. Die folgenden Dinge werden im allgemeinen nicht gezählt und weitergegeben:

- ▶ *Die geistigen Aktiva* des Unternehmens (einschließlich Marken, Patente und Fähigkeiten)
 - die Ausgaben für die Verbesserung dieser Aktiva wie F & E, Schulung und Entwicklung
 - die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen
 - Arbeitsmoral und Produktivität der Mitarbeiter
- ▶ *Der Kunde*
 - Qualität von Gütern und Dienstleistungen
 - Kundenzufriedenheit
- ▶ *Die Umwelt*
 - Investitionen und Ausgaben für Umweltkontrolle und -verbesserung
 - Ausgaben für Gemeinschaftsarbeit
 - Investitionen in die Gemeinschaft

Diese Dinge lassen sich nur sehr schwer zählen, und für sich selbst betrachtet bedeuten sie auch nichts. Erst wenn man letztes Jahr mit diesem Jahr oder das eigene Unternehmen mit einem Konkurrenten zu vergleichen beginnt, werden die Zahlen interessant. Der Vergleich ergibt sogenannte Benchmarks, die Orientierungspunkte bieten. Wenn jedoch keine solchen Zahlen vorliegen, ist es der Cash-flow, der zählt. Dann kann man nur schwer in Erfahrung bringen, ob sich das Unternehmen im richtigen Gleichgewicht befindet, ob die richtigen Ressourcen für die Zukunft bereitgestellt werden und ob die Erfordernisse der Interessengruppen in ausgewogener Weise berücksichtigt werden. Wenn Sie als Investor oder als Kunde auf das geistige Eigentum des Unternehmens setzen, werden Sie mehr brauchen als die bisherigen betrieblichen Kennzahlen.

Als William Reilly in seiner Funktion als Administrator der amerikanischen Umweltschutzagentur gefragt wurde, was die Osteuropäer in ihrem schwierigen Unterfangen, die massive Umweltverschmutzung ihrer Länder zu beseitigen, als erstes unternehmen sollten, sagte er:

„Meine Antwort ist, daß man mit der Offenlegung der Emissionen beginnen müßte. Verlangen Sie, daß die Daten in den lokalen Zeitungen veröffentlicht werden. Dann unterstützen Sie eine gesunde, nichtstaatliche Umweltbewegung. An diesem Punkt wird eine faszinierende Dynamik einsetzen: Die Gesellschaft wird mit den Fabrikleitern, den Arbeitern und der Regierung zu interagieren beginnen, um zu versuchen, die Verschmutzungswerte zu senken. So groß ist die Macht der Information.“

Wenn man etwas zählt, macht man es sichtbar, und was gezählt wird, „zählt“ auch im übertragenen Sinn.

IBM mißt nun alle seine Neuentwicklungen, die sogenannten „Baby Blues“, anhand von sieben Parametern: vier Finanzkennzahlen (Ertragswachstum, Gewinn, Gesamtkapitalrentabilität und Cash-flow) und drei neue Meßzahlen (Kundenzufriedenheit, Qualität und Arbeitsmoral der Mitarbeiter). In Großbritannien erforscht David Budworth das Konzept des „Innovationsverhältnisses“, das Aufschluß über das Verhältnis zwischen der für Innovation (F & E, Schulung und Markenentwicklung) aufgewendeten Summe und der Wertschöpfung des Unternehmens gibt. Andere suchen nach Wegen, um die „Wissensressourcen“ eines Unternehmens zu messen. Einige tun dies in ihren veröffentlichten Bilanzen unter der Überschrift „immaterielle Vermögenswerte“ ohnehin bereits. Das Problem ist, daß man das Kleingedruckte im Anhang der Bilanzen lesen muß, um herauszufinden, was es bedeutet, und es bedeutet für verschiedene Unternehmen unterschiedliche Dinge, die auch unterschiedlich gemessen werden. Für einen Verlag können es die Publikationsrechte sein, die er besitzt. Für WPP, das Kommunikationsunternehmen, bedeutete es die Marken seiner zwei großen Werbeagenturen, J. Walter Thompson und Ogilvie Benson Mather. Sie gaben nicht bekannt, wie sie sie bewertet hatten, aber es war zumindest eine Anerkennung dessen, daß geistiges Kapital einen Wert hat.

Die Aufnahme von Schätzungen geistiger Aktiva in die Bilanz kann jedoch bewirken, daß die Dinge nur verkompliziert werden. Wenn wir sie finanziell bewerten, versuchen wir ein weiteres Mal, verschiedene Dinge mit einem Maß zu messen. So wie wir für flüssige und feste Stoffe verschiedene Maßzahlen verwenden, sollten wir es ruhig wagen, verschiedene Maßzahlen für die einzelnen Positionen zu verwenden. So schlägt eine Initiative der Vereinten Nationen beispielsweise vor, daß jede Organisation folgendes in ihren Jahresbericht aufnehmen sollte:

- ▶ die Umweltpolitik der Organisation,
- ▶ die Kapitalisierung der Umweltausgaben,
- ▶ sämtliche Umweltverpflichtungen, wie beispielsweise die Umstellung des Unternehmens auf neue rechtliche Bestimmungen,
- ▶ Bekanntgabe anderer zu erwartender Umweltausgaben.

Der Pearce Report für die britische Regierung müßte, wäre er je Anlaß für konkrete Maßnahmen, von den Organisationen verlangen, ihre personelles, dingliches und kritisches Kapitalvermögen sowie die Kosten für dessen Erhaltung offenzulegen. Eine andere Möglichkeit bestünde darin, eine verpflichtende Umweltkontrolle einzuführen, welche die Einhaltung der Umweltstandards sicherstellte, oder ein umfassendes Rechenschaftssystem über den Energieverbrauch zu beginnen.

Dies ist nur eine kleine Auswahl möglicher Kennzahlen, die so untersucht werden könnten. Infolge dieser neuen Zahlen läuft die Regierung Gefahr, für die Messung der geschützten Wälder mehr Papier und daher Wald zu benötigen als geschützt wird. Das Umweltsanierungsgeschäft wird heute allein in den USA mit 60 Milliarden Dollar beziffert, und es ist immer noch im Wachsen begriffen. Je größer das Problem, desto größer das Geschäftspotential. Man sagt, daß Deutschland fast 40 Prozent des osteuropäischen Umweltmarktes in der Hand hat. Sobald man das Problem in ein Geschäft verwandelt, hat man sofort Zahlen zur Hand.

Die Bedürfnisse der Konsumenten sind ein weiteres Wachstumsgebiet. Vernünftige Unternehmen haben erkannt, daß zufriedene Kunden treue Kunden sind. Also führen sie Untersuchungen durch, sammeln Daten und analysieren Wiederholungskäufe. Auch die britischen Krankenhäuser beginnen, die Reaktionen ihrer Kunden aufzuzeichnen, um Gewißheit über die Patientenzufriedenheit zu erhalten. Gefängnisse tun dasselbe. Weder Krankenhäuser noch Gefängnisse wollen, daß ihre Kunden wiederkommen, also müssen sie die „Wiederholungskaufstatistiken“ in ihr Gegenteil verkehren. Hohe Werte in bezug auf wiederholte Inanspruchnahme sind im Fall von Krankenhäusern und Gefängnissen unerwünscht. Ein Vergleich der diesbezüglichen Werte unter ähnlichen Institutionen im ganzen Land, bei dem nur Abweichungen einer Erklärung bedürfen, ist wertvoll und kann in der Folge für Umstrukturierungsmaßnahmen genutzt werden.

Um eine entsprechende Ausgewogenheit zu erreichen, müssen die Organisationen ihre Beziehungen zu allen relevanten Interessensgruppen überprü-

fen, wobei gewisse Geschäftsgeheimnisse vertraulich zu behandeln sind. Insgesamt entstünde jedoch kein Schaden, würden Details über das Engagement eines Unternehmens für die Allgemeinheit oder seine Investitionen in die eigenen Mitarbeiter veröffentlicht. Es ist ein Zeichen für die sich verändernden Prioritäten unserer im Wandel begriffenen Zeit, daß immer mehr Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil darin sehen, ihre Aktivitäten in diesem Bereich in der Werbung zu verwenden, anstatt nur über sie zu berichten.

„Kommen Sie zu uns“, inserierte ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen, „und wir werden mindestens zehn Prozent Ihres Jahresgehalts in Ihre berufliche Weiterbildung investieren.“ „Wir versprechen, daß wir jedem Mitarbeiter die Gelegenheit geben, einen Tag im Monat auf unsere Kosten für die Allgemeinheit zu arbeiten“, lockte eine andere. Wenn etwas als Geschäftschance gesehen wird, läßt es sich plötzlich in Zahlen ausdrücken. Informationen über geistige Urheberrechte oder Lieferantenbeziehungen mögen zwar vertraulicher Natur sein; aber geprüfte allgemeine Kennzahlen wie die für Innovationen aufgewendeten Mittel können der Konkurrenz keinen Vorteil bringen, sondern nur Hinweise darauf geben, wieviel in die langfristige Kapazität der Organisation investiert wird. Diese Zahlen könnten und sollten veröffentlicht werden. Man kann davon ausgehen, daß die Veröffentlichung positiver Wirtschaftsdaten ein gutes Geschäft wäre, da sie die Aktionäre beeindrucken würde.

Viele Boards großer Unternehmen verfügen heute über eigene Komitees für Sozialpolitik, Ethik, Entlohnung und Umwelt. Manche, wie ICI in Großbritannien, veröffentlichen neben ihrem Jahresbericht einen separaten Umweltbericht. Das muß als guter Start gelten. Es ist auch eine weitere Anerkennung des Hexagons der Interessengruppen und seiner Bedeutung und der vielen Widersprüche, die entstehen, will man den Weg eines Unternehmens zahlenmäßig erfassen. Noch besser wäre es, die Zahlen standardmäßig zu veröffentlichen. In Frankreich muß im Rahmen des Jahresberichts ein Sozialbericht vorgelegt werden. Ich denke, daß Ähnliches sehr bald von allen europäischen Unternehmen verlangt werden wird. Sie werden sich gegen den bürokratischen Aufwand und die entstehenden Kosten wehren, sie werden sich gegen die Beschränkung ihrer Handlungsfreiheit auflehnen, aber durch das zahlenmäßige Erfassen des Unsichtbaren werden sie die Gegenwart besser auf die Zukunft und die Interessengruppen aufeinander abstimmen können. Manchmal, so scheint es, müssen wir zur Vernunft gezwungen werden. Sobald das Spielfeld geebnet ist und die Regeln bekannt sind, kann das Spiel beginnen.

Ein persönliches Spielprotokoll

„Wieviel verdienst du?“ Diese Frage pflegte ich meinen Bekannten oft zu stellen, als ich noch ein wettbewerbsorientierter Aufsteiger war. Geld schien damals der beste Maßstab zu sein, um den Fortschritt im Leben zu messen, wenn man bedenkt, daß ich selbst eine führende Position in der Ölindustrie innehatte, während einige meiner Freunde aufstrebende Banker oder gestreßte junge Ärzte waren. Das ging solange, bis mich einer meiner Bekannten mit seiner knappen Antwort zum Schweigen brachte. „Genug“, sagte er. „Was meinst du damit – genug?“ fragte ich. „Nun, genau was ich sage – eben genug. Ich überlege mir, was ich brauche, und ich Sorge dafür, daß ich genau so viel verdiene. Warum sollte ich mehr wollen? Wieviel Zucker kaufst du in einem Jahr?“ Nun hatte er den Spieß umgedreht und stellte mir die Fragen. „Keine Ahnung“, sagte ich. „Aber ich wette, es ist immer Zucker im Haus, wenn du ihn brauchst. Geld ist wie Zucker. Es hat keinen Sinn, es zu horten. Zucker verklumpt und verdirbt, oder man muß jede Menge unnötige Kuchen backen, um ihn zu verbrauchen.“

Verrückter Typ, dachte ich. Als ich aber älter wurde, erkannte ich den Sinn in dem, was mein Bekannter gesagt hatte. Er wurde nie reich, aber es gab, wie er sich ausdrückte, „immer Zucker im Haus“, und er schien weniger abgehetzt zu sein als wir anderen. Aber er hatte auch eine klare Vorstellung, was er vom Leben erwartete. Er setzte Geld nicht ein, um Unsicherheit zu überdecken. In der heutigen Zeit des Materialismus haben die meisten Zahlen mit finanziellen Belangen zu tun. Je mehr Punkte wir im Wettkampf sammeln, desto besser sind wir offensichtlich, aber wie beim Zucker müssen wir dann oft die Initiative ergreifen und unser Geld ausgeben, manchmal für „Kuchen“, die wir gar nicht wirklich brauchen. In der Rezession kamen viele Ehepaare zu der Erkenntnis, daß sie sich, als ihre Familie und ihr Einkommen wuchsen, einfach kein größeres Haus leisten konnten. Der Grund lag darin, daß sie keinen Käufer für ihr gegenwärtiges Heim fanden. „Zuerst waren wir frustriert“, erzählte mir ein betroffener Familienvater, „aber dann sagten wir uns: Wir sind in diesem Haus bisher sehr glücklich gewesen. Mag sein, daß es ein bißchen klein und ungünstig angelegt ist, aber das macht nichts. Genießen wir, was wir haben, und verzichten wir auf die Hektik. Wir haben, was wir brauchen.“

Geld ist selten ein wichtiger Maßstab, sobald man genug davon hat. Es ist nichts weiter als der Kern unseres persönlichen Doughnuts. Ich bin sicher nicht der einzige, der sich fragt, was die Leute, die eine Million Pfund oder

Dollar im Jahr verdienen, mit all ihrem Geld tun. Zucker verdirbt, wenn er nicht verwendet wird. Und Geld ist auch nicht notwendigerweise ein Zeichen für Erfolg. In Großbritannien wird man am schnellsten reich, wenn man in einer Spitzenposition versagt. Unterzeichnen Sie einen Dreijahresvertrag, und erleiden Sie in den ersten sechs Monaten Schiffbruch. Dann bekommen Sie für sechs Monate Arbeit eine Million Pfund. Als ich älter wurde, erkannte ich, daß meine Freunde weniger von jenen beeindruckt waren, die Reichtümer angehäuft hatten, als von denen, die immer „Zucker im Haus“ hatten.

Einige Hinweise für Veränderungen

Wenn Geld nicht der Maßstab aller Dinge ist, wie messen wir dann die anderen Dinge – einen Spaziergang in schöner Landschaft, künstlerischen Ausdruck, die Liebe einer Familie oder die Freude am Lehren, zu sehen, wie jemand gesund wird, die Spannung des Entdeckens, die Zufriedenheit einer gut gemachten Arbeit, das Glück, Freunde zu haben? Wir alle kennen den köstlichen Geschmack dieser Dinge, und trotzdem widerstrebt es uns, sie als Erfolge zu bezeichnen. Wir müssen einen Weg finden, sie aufzulisten, auch wenn wir sie nicht zählen können. Von unseren Kindern können wir viel lernen, vor allem in der Zeit, in der sie erwachsen werden. Ich fragte einmal meine 24jährige Tochter, was sie mit ihrem Leben zu tun gedächte – sie steckte ihre Nase hier und dort hinein, reiste, war auf der Suche nach Abenteuern und verbrachte viel Zeit mit ihren Freunden. „Wann“, so fragte ich streng, „wirst du wissen, was du beruflich tun willst, wann willst du einen ernsthaften Beitrag zu dieser Welt leisten?“ Sie sah mich an, ein wenig bedauernd, wie es mir schien. „Es gibt so viele Leute“, sagte sie, „die bei mir Trost und Hilfe suchen, Leute, für die ich eine Art Zuhause bin. Ich lerne jeden Tag etwas Neues, ich lache jeden Tag mit jemandem, und ich koche fast jeden Abend für meine Freunde. Oh, und ich tue auch niemandem etwas Böses. Ich finde, das ist doch ganz ordentlich für 24 Jahre.“ Beim Weggehen fragte ich mich, wann der Zeitpunkt gekommen sein würde, an dem ich für mich dasselbe sagen könnte.

Laurence Shames drückt dieses Dilemma in seinem Buch *The Hunger for More: Searching for Values in an Age of Greed* so aus:

„Die Westgrenze ... ist das, was die amerikanische Lebensart und das amerikanische Sinngefühl geprägt hat ... Mehr Geld, mehr Erfolgssymbole – es wird immer Menschen geben, für die das erstrebenswerte Ziele sind, aber diese Menschen bestimmen nicht länger, was wir alle uns wünschen sollen. Es gibt eine neue Art des Mehr: mehr Wertschätzung der guten Dinge außerhalb des Marktes, mehr Beharrung auf Fairneß, mehr Sinnbewußtsein, und mehr Entschlossenheit, anstelle des bloßen Lifestyle eine Lebensweise zu wählen. Sollten wir vielleicht überlegen, diese neuen Formen des Mehr zu einer neuen Art ‚Westgrenze‘ zu machen?“

Das Mehr zu messen ist einfach, fährt er fort, aber es ist schwierig, das Besser zu messen.

Mickey Kraus in Amerika teilt meine Sorge über eine Gesellschaft, die sich zunehmend spaltet, weil Geld als Maßstab für so vieles herangezogen wird. Er möchte mehr Dinge aus dem Markt herausgenommen wissen, so daß es nicht wichtig ist, ob jemand arm oder reich ist. Das britische Gesundheitswesen kennt keinen Unterschied zwischen arm und reich. Ich bin immer erleichtert, wenn ich nach einer Auslandsreise auf dem Londoner Flughafen Heathrow lande, weil ich weiß, daß ich es mir nun leisten kann, ernsthaft krank zu werden. Kraus möchte hier nicht nur das Gesundheitswesen, sondern auch den Militärdienst, sämtliche Schulen und Colleges und den sozialen Wohnbau eingeschlossen sehen, und ich würde auch für alle öffentlichen Verkehrsmittel plädieren. Sein Traum einer Gesellschaft, in der ein Hauswart ein ebenso hohes Ansehen genießen würde wie ein Banker, „weil er ebenso hart arbeitet“, muß unrealistisch bleiben, aber die Vorstellung, viele Dinge aus der Geldwirtschaft herauszunehmen, hat viel für sich, auch wenn die damit verbundene steuerliche Belastung hoch wäre.

Meine Hoffnung liegt bei den Menschen im dritten Lebensabschnitt. Die meisten von ihnen werden nicht viel Gelegenheit haben, große Mengen an Zucker zu horten. Für sie wird genug auch wirklich ausreichend sein müssen. Dann werden sie zu erkennen beginnen, daß es Befriedigungen und Leistungen gibt, die sich nicht in Geld messen lassen – und daß die Zeit, die sie für unentgeltliche Arbeit, fürs Lernen und für alle Arten von Hausarbeit aufwenden, sehr lohnend sein kann. Da es viele solcher Menschen geben wird, wird man auf sie aufmerksam werden. Sie werden nicht alt in unserem herkömmlichen Sinn sein, sie werden nicht in Rente gehen, wie dies ihre Eltern taten, und die meisten von ihnen werden nicht arm sein. Sie werden juristisch Präzedenzfälle schaffen, neue Erfolgsmodelle,

neue Zahlen. Wie viele junge Menschen haben Sie dieses Jahr gecoacht, wie viele Bilder fertiggemalt, wie viele Gärten bestellt, wie viele Bücher gelesen oder sogar geschrieben? Wie viele Schulfahrten haben Sie organisiert, wie viele Patienten haben Sie ins Krankenhaus gefahren, welche Augenblicke stiller Schönheit haben Sie in sich aufgenommen, welche trauten Kamingspräche und welche besonderen Mahlzeiten haben Sie genossen, welche Briefe haben Sie geschrieben, welche Fotografien eingerahmt, wie viele Freunde beraten, Streitigkeiten geschlichtet, Liebesfeuer entfacht?

Stellen Sie sich einen dieser flammenden englischen Juniabende vor, an denen die Sonne erst nach neun Uhr untergeht und die Luft ruhig ist und duftet – ich spazierte Flußufer in Cambridge entlang, vorbei an makellosem Rasen und der berückend schönen Kapelle von King's College, als der Wind über die Bäume einige Fetzen Chorgesang an mein Ohr trug und ein junges amerikanisches Paar ganz verzückt stehenblieb. „Vergiß das nicht, Liebling“, sagte sie. „Denk immer daran. Das sind die Augenblicke, die für immer uns gehören.“ Wenn wir mehr Ausgeglichenheit in unserem Leben finden und mehr Gerechtigkeit in unsere Gesellschaften bringen sollen, müssen wir mehr solche Augenblicke finden, sie mehr Menschen zugänglich machen und dafür sorgen, daß sie zählen. Wir können das erreichen, indem wir sie feiern und in Mode bringen, und Mode wird schließlich zu einer mächtigen Triebfeder der Veränderung.

Teil IV

Die Sinnsuche

Der Paradoxie Sinn geben

Die drei Sinne

Der weiße Stein

„Was soll das alles?“ fragte ein Freundin. „Warum sollten wir uns mit all diesen Zweitkurven, Doughnuts und Kompromissen herumschlagen? Ist das Leben letzten Endes nicht ohnehin ein schlechter Witz?“ Ich wußte, wie sie sich fühlte. Vor kurzem hatte ich die Mutter meiner Frau sterben sehen. Einen Monat zuvor war sie noch die funkelnde, jähzornige alte Dame im Herzen der Familie gewesen – im nächsten war sie nur noch eine graue, ausgezehnte Gestalt in einem Krankenhausbett, die kaum mehr lächeln, geschweige denn sprechen konnte. Danach nichts mehr – nichts als ein kleines Häufchen Asche in einer Urne. Konnte das alles gewesen sein?

Für manche ergibt das Leben keinen Sinn. Tschchow sagte einmal: „Sie fragen mich, was das Leben ist? Sie könnten mich ebensogut fragen, was eine Karotte ist. Eine Karotte ist eine Karotte.“ Oder, wie Gertrude Stein einmal über Oakland, Kalifornien, meinte: „There is no there there“ (es gibt kein Dort dort). Wir alle sind Zufälle der Evolutionskette. Wir können uns zurücklehnen und diese Tatsache genießen, oder wir können wie die Wissenschaftler versuchen, nähere Erkenntnisse über das zu gewinnen, was hier vor sich geht. Wir können jedoch nichts tun, um die Gegebenheiten zu ändern, selbst wenn wir sie verstehen. Wir können nur mit ihnen spielen. Der Mensch ist das kleinste Staubkörnchen im Universum. Descartes meinte, daß Tiere Maschinen wären. Manchen Biologen sehen keinen Anhaltspunkt dafür, daß sich der Mensch vom Tier unterscheidet.

Als Allan Bloom die Auswirkungen dieses „Mythos der Wissenschaft“ auf die moderne amerikanische Jugend erkannt hatte, ängstigte ihn dieses Phänomen so sehr, daß er seinen Bestseller *The Closing of the American Mind* schrieb. Amerikanische Collegestudenten, so seine Beobachtung, waren nicht nur stumpfe Ignoranten, sondern sie weigerten sich überhaupt, Meinungen zu haben und zu vertreten. Sie argumentierten, daß in der Vergangenheit Menschen, die davon überzeugt waren, im Recht zu sein, schreckliche Dinge taten, also sei es am besten, überhaupt keine Meinung zu haben. Das einzig wahre Wissen liege in der Wissenschaft, alles andere

sei Wunschdenken. Daraus folge, daß es falsch sei, zu allem einen eigenen Standpunkt zu haben, und noch schlimmer, zu versuchen, der eigenen kleinen Welt seine Wünsche zu oktroyieren. Passives Zusehen und ein unkritisches, vorzugsweise politisch korrektes Verhalten müsse genügen, weil es falsch wäre zu meinen, daß eine bestimmte Lebensweise einer anderen überlegen wäre.

Eine solche Einstellung bewirkt ein moralisches Vakuum, in dem nichts richtig und nichts wirklich falsch ist. Sie bewirkt auch Untätigkeit, das Fehlen einer zweiten Kurve und das Entstehen von Kompromissen, die aus den falschen Gründen geschlossen werden – mit dem Ziel, ein ruhiges Leben zu führen, und nicht, um Gerechtigkeit oder Fortschritt zu erreichen. Immanuel Kant, damals im 18. Jahrhundert ein unbekannter Philosophieprofessor in einer unbekanntem preußischen Stadt, widersprach Descartes. Er setzte sich hin, schrieb seine *Kritik der reinen Vernunft* und brachte die Welt zum Innehalten und Nachdenken, indem er eine Alternative zur Arroganz der Wissenschaft bot, die nicht nur damals Gültigkeit hatte, sondern bis heute nichts an Bedeutung eingebüßt hat. Der Mensch, so argumentierte er, sei nicht Mittel zum Zweck, sondern er selbst sei der Zweck. Das Leben des Menschen werde durch einen moralischen, von innen kommenden Druck gelenkt und gestaltet. Es gebe etwas am menschlichen Dasein, das auf etwas Religiöses schließen lasse, wie immer wir es beschreiben wollten. Es sei der Gott in der menschlichen Seele, sagte Kant, der unserem Leben Sinn gebe, nicht Gott als Architekt des wissenschaftlichen Universums. „Wie können Sie das wissen?“ wurde er gefragt. „Das sagt mir die moralische Kraft in mir“, antwortete er.

Ich finde, das ist eine ausgezeichnete Antwort. Glaube läßt sich nicht begründen. Wenn es Gründe oder logische Argumente gäbe, bräuchten wir keinen Glauben. Ich kann nicht beweisen, daß unser Leben Sinn hat. Ich stimme mit dem Philosophen Ludwig Wittgenstein überein, der sagte: „Selbst wenn alle möglichen wissenschaftlichen Fragen beantwortet werden, bleiben die Probleme des Lebens vollkommen unberührt.“ Ich stimme auch mit John Updike überein, der sagte, daß das Leben ein Gefühl der Ekstase sei, selbst wenn wir es nicht beschreiben oder definieren könnten. Selbst wenn es eine Täuschung sein sollte, meinen wir mit Sicherheit zu wissen, daß wir etwas wie eine Seele haben, daß unsere Existenz nicht gleichgültig ist, und daß wir alle in der einen oder anderen Weise einzigartig sind. Das Buch der Offenbarung enthält eine faszinierende Stelle: „Wer den Sieg erlangt, dem werde ich von dem verborgenen Manna geben: Er erhält von mir auch einen weißen Stein. Auf ihm steht ein neuer Name, den nur der

kennt, der ihn bekommt.“ Ich habe auf meinem Schreibtisch einen weißen Stein liegen, der mich an meine Einzigartigkeit erinnert. Selbst wenn alles keinen Sinn haben sollte, selbst wenn unser Dasein nur ein Spiel der Wissenschaft ist, müssen wir immer noch glauben, daß es einen Sinn gibt. Wenn wir davon nicht überzeugt sind, haben wir keinen Grund, irgend etwas zu tun, irgend etwas zu glauben, irgend etwas zu verändern. Die Welt würde dann der Macht derjenigen ausgeliefert sein, die meinen, sie könnten die Welt nach ihrem alleinigen Willen formen. Das ist ein Risiko, das wir nicht eingehen dürfen.

Um diesen Punkt zu finden, diesen Sinn unseres Tuns und unseres Daseins, müssen wir auf drei Fundamenten aufbauen – *dem Sinn für Kontinuität, dem Sinn für Verbundenheit und dem Sinn für Zielgerichtetheit*. Ohne diese Gefühle sind wir desorientiert, treiben ziellos umher und schwanken wie die Halme im Wind. In den vor uns liegenden Jahrzehnten wird die Welt ein verwirrender Ort sein. Wir werden alle Hilfe brauchen, die wir finden können, um unseren Platz und unsere Rolle darin zu finden. Diese Gefühle sind das beste Gegenmittel gegen das Gefühl der Ohnmacht, das die rund um uns stattfindende rasante Veränderung in uns allen auslöst.

Die Kathedralenphilosophie

Einige Jahre vor seinem Tod überreichte mir mein Vater einen schmutzigen braunen Umschlag. „Ich werde nicht mehr dazu kommen“, sagte er, „also ist es besser, du nimmst ihn gleich.“

Der Umschlag enthielt eine Sammlung alter Familienpapiere, darunter einen dieser Familienstammbäume, die 200 oder 300 Jahre zurückreichen. Ich sah ihn mir an und bemerkte, daß es einige Generationen vor mir einen Namensvetter von mir gegeben hatte, einen gewissen Charles Handy, der 1765 geboren wurde und 1836 starb. Er heiratete, und seine Frau und er bekamen vier Kinder, von denen zwei früh starben. Eines der beiden überlebenden Kinder war mein Ur-Urgroßvater. Das war alles, was ich wußte. Das Papier sagte mir nichts über den Ort, an dem dieser erste Charles Handy gelebt hatte, welchen Beruf er gehabt hatte, wie er ausgesehen hatte, ob er reich gewesen war oder ob er ein netter Kerl gewesen war oder nicht – gar nichts. „Werde ich auch so enden – ein Name im Familienstammbaum, der in hundert Jahren von jemandem entdeckt wird, von dem ich nichts weiß? Ist das alles?“ fragte ich mich und kam zu dem Schluß, daß ich mir in diesem Fall ein schönes Leben machen und in Ruhe sterben konnte.

In dieser Zeit stieß ich zufällig auf die letzten Verse des Buches Ruth im Alten Testament. Sie sind kaum bekannt: „Pharoz zeugte Hezron“, steht da, „und Hezron zeugte Ram, und Ram zeugte Amminadab ...“, und so weiter, noch sechs Namen, bis es schließlich heißt: „... und Jesse zeugte David“. Aber das war der Punkt: David war der Punkt. Er war der große König der Juden und letzten Endes die Verbindung zu Jesus. Ohne all diese anderen Menschen hätte es keinen David gegeben – sie waren die entscheidenden Bindeglieder der Kette. Ohne diesen Charles Handy im 18. Jahrhundert wäre ich heute nicht hier.

Damals erkannte ich, daß ich nicht so arrogant sein durfte zu meinen, es bliebe mir überlassen, ob ich einen großartigen Beitrag zur Zukunft leisten wollte oder nicht. Wunderbar, wenn es mir gelingen sollte – aber meine

wichtigste Aufgabe bestand darin, die Kontinuität zu sichern, und zwar nicht nur die meiner Familie, sondern die Kontinuität aller Dinge, an die ich glaubte. Vergessen Sie die wörtliche Bedeutung von „zeugen“ – verstehen Sie das Wort metaphorisch. Es kann sich ebenso auf Institutionen und Ideen beziehen wie auf Bekannte und Verwandte. Wir alle sind Verbindungsglieder einer Kette, und es ist an uns, die Dinge am Laufen zu halten, weil niemand weiß, welche Generation es sein wird, die den großen Sprung nach vorne schafft. David kam in der neunten Generation nach Ram zur Welt.

Die Definition eines weisen Mannes im Buch der Sprüche verdeutlicht die Wichtigkeit der Kontinuität – er sollte „ein Erbe für seine Kindeskinde“ sichern. Jonathan Rauch beschreibt in seinem einfühlsamen Buch über Japan, *Das Ausnahmeland*, sein Zusammentreffen mit Yasunari Hirata, der im Jahr 1946 ein Unternehmen für Wiegen und Kinderwagen gründete, das heute Industrieroboter herstellt. Hirata sagt über seinen Job: „Für mich ist das Unternehmen wie ein unendlich wachsendes Kind. Ich werde sterben, aber es wird weiterleben, und es ist meine Verantwortung, das zu gewährleisten. Und ich möchte weiterhin immer bessere Roboter bauen.“ Jonathan Rauch sagt weiter, daß das Wort „Gewinn“ nicht über Hiras Lippen gekommen wäre, wenn nicht er, Rauch, es aufgeworfen hätte. „Yasunari Hirata war einfach nicht an Gewinnen interessiert – jedenfalls, wie ich meine, nicht im Sinn des *Einstreichens von Gewinnen*. Er führte ein bescheidenes Leben, und er schien sich stärker mit der Unsterblichkeit auseinanderzusetzen als mit Geld.“ Er drückte das aus, was Richard Hooker im England des ausklingenden 16. Jahrhunderts sagte: „Die Taten einer Kapitalgesellschaft, von Männern, die seit 500 Jahren tot sind, gelten als Taten von Männern, die dieser Gesellschaft am heutigen Tag angehören, denn Unternehmen sind unsterblich.“ Diese Ideen sind Jahrhunderte alt.

John Rawls, der Gerechtigkeitsphilosoph, sagte: „Jede Generation ist nicht nur verpflichtet, die Errungenschaften von Zivilisation und Kultur zu wahren und die bereits eingerichteten gerechten Institutionen zu erhalten, sondern sie muß auch eine ausreichende Summe Kapitalsubstanz zur Verfügung stellen.“ Lange vor ihm meinte Edmund Burke in seinen Schriften über die Französische Revolution: „Die Gesellschaft ist eigentlich ein Vertrag ... nicht nur zwischen den Lebenden, sondern auch zwischen den Lebenden, den Toten und jenen, die erst geboren werden.“

Das ist die Philosophie der Kathedralen, die Denkweise jener Menschen, die die großen Kathedralen planten und bauten, in dem Wissen, daß sie

niemals lange genug leben würden, um Zeugen ihrer Vollendung zu werden. Die neuen Kathedralen werden nicht aus Stein und Glas gebaut sein, sondern aus Klugheit und Esprit. Ihre Errichtung wird genauso lang dauern wie die der alten Kathedralen, und wir, die wir den Grundstein legen müssen, werden ihre Vollendung vielleicht nicht mehr erleben. Deshalb müssen wir über unseren Tod und über unsere Generation hinausblicken. Wir werden kaum bereit sein, die notwendigen Opfer zu bringen, wenn wir nicht von der Langlebigkeit unserer kleinen lokalen Welt und der größeren globalen Welt überzeugt sind. Wir sollten jedoch daran denken, daß diese kontinuierliche Existenz nicht unbedingt dieselbe Form haben muß wie die derzeitige. Um die Kontinuität zu sichern, muß es Veränderung geben. Yasunari Hirata begann mit Kinderwagen und landete bei Industrierobotern. Wir müssen an die Zukunft glauben, um in der Gegenwart Sinn zu erkennen.

Wie groß und wie weit sollten wir denken?

Viele Menschen haben das Gefühl, heute sei sogar das Leben selbst bedroht, und Malthus' vor 200 Jahren geäußerte Ängste, daß die Welt nicht genügend Ressourcen habe, um die Menschheit zu ernähren, könnten nun Wirklichkeit werden. Die Zahlen sind auch tatsächlich erschreckend, und die Argumente von Autoren wie Paul Kennedy, die er in seinem neuen Buch *In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert* darlegte, oder jene von Edward Wilson in seinem Werk *The Diversity of Life* sind auf schreckliche Weise überzeugend. Das Ende wird jedoch nur dann das Ende sein, wenn wir es so wollen. Vielleicht müssen wir Maßnahmen der Art ergreifen, wie sie Lester Thurow vorschlägt, und den Ländern der Dritten Welt Miete für ihre Regenwälder bezahlen. Eine solche Bezahlung könnte uns dazu anregen, Hunderte von Lebensformen zu entwickeln, die Wilson in seinem Buch beschreibt. Wie dem auch sei, wir brauchen ein ausreichendes Maß an Glauben und Interesse an der Kontinuität der Welt und ihrer Menschen, um einen Teil unseres gegenwärtigen Reichtums aufgeben und ihn gegen die unsichtbaren Vorteile von Menschen eintauschen zu können, die wir nie zu Gesicht bekommen werden. Wir werden einen intensiveren Gemeinschaftssinn und ein stärkeres Kathedralendenken brauchen, als wir es derzeit haben.

Manche Völker haben den Kontinuitätssinn bereits in ihrer Kultur verankert. Charles Hampden-Turner argumentiert, daß die Amerikaner die Zeit sequentiell, als gerade verlaufende Linie betrachten, während sie für die Asiaten ein Kreislauf ist. Für viele Bewohner der westlichen Welt ist die Zeit, wie Hampden-Turner sagt, ein dahineilender Gevatter Tod, der seine Sense schwingt. Aber im Osten kommt die Zeit immer wieder zurück und gibt den Menschen Gelegenheit, sich für neue Chancen zu engagieren. Wenn Sie ein Anhänger des Sensenmannbildes sind, dann stimmt es, daß Sie keine Zeit zu verlieren haben. Die Dinge müssen abgeschlossen werden, bevor die Zeit abläuft. Wenn man die Zeit aber als Kreislauf sieht, läuft die Zeit niemals ab. Deshalb sollten wir danach streben, selbsterneuernde Systeme zu schaffen, Systeme, die immer noch da sein werden, wenn die Zeit, unser Freund, das nächste Mal vorbeikommt – selbst wenn wir nicht da sind. In diesem Licht könnten wir Europa betrachten. Auf die eine oder andere Weise muß Europa besser integriert werden. Die einzelnen Länder sind zu klein, um es in einer Welt mit acht Milliarden Menschen allein zu schaffen. Aber damit Europa erfolgreich sein kann, muß es mehr sein als eine reine Zweckorganisation, innerhalb derer Güter ausgetauscht werden. Letzten Endes muß es zu einer Bundeseinheit mit allen Merkmalen des Föderalismus verschmelzen – doppelter Bürgerschaft, Gewaltentrennung und einer angemessenen Subsidiarität. Der Föderalismus erfordert auch gemeinsame Gesetze und letzten Endes eine gemeinsame Währung. Im Augenblick passen die ungleichen europäischen Volkswirtschaften ihre Währungen nur dann an, wenn sie dazu gezwungen sind, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und ihre Waren weiterhin verkaufen zu können. Sobald es eine gemeinsame Währung gibt, wird eine Abwertung nicht mehr möglich sein. Europa wird dann das tun müssen, was einzelne Länder bereits tun, um ihren ungleichen Regionen gleiche Chancen zu bieten – Subventionen, Kredite und steuerliche Konzessionen gewähren, um es den Schwächeren zu ermöglichen, mit den Stärkeren gleichzuziehen. Damit Europa die für diese Programme erforderlichen Mittel hat, werden wir die Steuer, die wir an die Zentrale bezahlen, wahrscheinlich um das Sieben- bis Achtfache erhöhen müssen. Die Wähler werden zu einer solchen Anstrengung nur dann bereit sein, wenn es ihnen ihr Geschichtssinn für die vor und hinter ihnen liegende Kontinuität ermöglicht, sich selbst als integralen und beständigen Teil dieses Kontinents namens Europa zu sehen, eines Kontinents, der Teil ihres Erbes und der Ort ist, an dem ihre Ur- und Ur-Urenkel leben werden. Für diese Art von Opfer wird es keine kurzfristigen Belohnungen geben und keine Möglichkeit, sie innerhalb der Amtszeit eines Parlaments zu rechtfertigen.

In den Unternehmen mit ihren vierteljährlichen Berichten und einer durchschnittlichen Lebensspanne von 40 Jahren wird der Unsterblichkeit in den meisten Vorstandsetagen ein äußerst geringer Stellenwert eingeräumt. Die Vorstände wollen immer Zahlen sehen. Zahlen, die über vier oder fünf Jahre hinausgehen, sind jedoch kaum vertrauenswürdig. Es ist immer sicherer, sein Geld auf die Bank zu tragen, als es für die Errichtung einer neuen Unternehmenskathedrale zu riskieren. Nur Familienbetriebe sind gezwungen, über das Grab hinauszudenken, und nicht einmal sie tun dies über mehr als drei Gräbergenerationen hinaus. Der Druck, alles in der eigenen Lebenszeit zu schaffen, steigt immer stärker, obwohl die Institutionen, die unsere staatlichen Unternehmen derzeit führen, selbst angeblich dauerhafter Natur und unabhängig von den Personen sind, die sie führen. Wir müssen noch einmal betonen, daß Institutionen unsterblich sind, selbst wenn wir es nicht sind. Der Mitsui-Konzern und mein gutes altes Oxford College sind beide über 600 Jahre alt. Beiden geht es gut, und beide sind weitblickend. Sie können nur solange nach vorne blicken, wie Sie zurückblicken können.

Als ich einmal eingeladen wurde, einer großen Bank bei der Formulierung ihrer Visionen und Werte zu helfen, versuchte ich zunächst zu ergründen, worin sie ihren Daseinszweck sah. „Wozu bestehen Sie?“ fragte ich. „Um unsere Aktionäre so richtig reich zu machen“, war ihre Antwort. Bei den Aktionären handelte es sich zumeist um andere Banken, Versicherungsgesellschaften und Rentenfonds. Hatte irgendeine dieser Institutionen jemals diesen Wunsch an sie herangetragen oder definiert, was sie von dieser Bank erwartete? Offensichtlich nicht. Der Vorsitzende fügte hinzu, daß er, nachdem er vor einigen Jahren ihren allerersten Jahresverlust bekanntgegeben hatte, es für richtig befunden hatte, einen der wichtigsten Aktionäre – eine Versicherungsgesellschaft – anzurufen und ihr die Situation zu erklären. „Sie waren offensichtlich desinteressiert“, erzählte er. „Sie schienen davon auszugehen, daß wir immer da sein würden und daß dies nur ein zeitweiliger Einbruch sei, den wir korrigieren würden.“ Vielleicht hatten sie damit recht, meinte ich. Vielleicht wollten sie ihr Geld an einem Ort aufbewahren, wo es für immer bleiben konnte. „Ich fand das sehr ungewöhnlich“, antwortete er, indem er meine Bemerkung vom Tisch wischte. Unsterblichkeit als Konzept kann etwas Beängstigendes sein. Kontinuität kann hingegen ein nützlicher und weniger angsteinflößender Kompromiß sein.

Im privateren Bereich müssen wir uns Sorgen um unsere Enkelkinder machen. Heute, da in Großbritannien etwa 40 Prozent aller Ehen geschieden werden, ist nicht klar, wer an die Enkelkinder denken wird, wenn man

die große Zahl an ungeliebten Stief-Enkelkindern oder – von der anderen Seite betrachtet – an die vielen Kinder denkt, die ihre Großeltern nie kennengelernt haben. Man kann sich schwer entschließen, Bäume in einem Garten zu pflanzen, wenn man nicht weiß, wer sie pflegen wird, wenn sie zu voller Größe erblüht sind. Auf eine formellere Ebene gebracht bedeutet das, daß das Konzept der Gerechtigkeit zwischen den Generationen schwieriger zu erhalten sein wird, wenn die übernächste Generation halb abgetrennt ist. Die Familien pflegten früher alles zu überdauern. Es machte Sinn zu sagen, „wenn ich nicht mehr bin“, da man wußte, daß vieles weitergehen würde, auch wenn es nicht unverändert blieb. Wenn Familien etwas sind, das manchmal beliebt und manchmal nicht, wird die Endlichkeit zum Problem.

Ich hege in diesem Bereich vorsichtige Hoffnungen. Wir sollten die Kraft der Millenniumsidee zunächst keineswegs unterschätzen, sondern die Menschen dazu ermutigen, weiter nach hinten und weiter nach vorne zu blicken, als sie es je getan haben. Der Gedanke der Schützwürdigkeit unseres Erbes gewinnt zunehmend an Boden. Wir reißen die Dinge nicht mehr so schnell nieder wie früher, sondern bauen sie statt dessen um. Docks, Lager und Fabriken werden neuen Verwendungszwecken zugeführt. Dem wohnt eine nützliche Symbolkraft inne. Das Internationale Forschungszentrum für gesellschaftliche Veränderung, RISC (International Research Institute for Social Change), hat aus einer seiner neueren Studien den Schluß gezogen, daß wir „ein zunehmendes Verantwortungsgefühl gegenüber dem Fluß der Geschichte sowie eine stärkere Anerkennung der Wichtigkeit früherer und künftiger Generationen“ feststellen können. Das ist ermutigend. Die Umweltkampagnen und insbesondere die Weltvorstellung Gaias als selbsterneuendes System tragen uns in Riesenschritten zurück in die Geschichte und vorwärts in die Zukunft.

Wenn die Unternehmen, wie ich hoffe, den Wert langjähriger Zugehörigkeiten erkennen, wenn Job-hopping gefährlicher wird und wenn die Aktionäre weniger Macht ausüben, könnte es sein, daß sich in den Unternehmen wieder der Wunsch nach Dauerhaftigkeit regt. Unternehmensleiter üben einen großen Einfluß aus. Wenn sich nun also 48 Führungskräfte der größten Konzerne der Welt zum Business Council for Sustainable Development (Unternehmensrat für nachhaltige Entwicklung) zusammenschließen, werden sie von Regierungen und anderen beachtet. Carl Hahn, als Vorsitzender von Volkswagen ein Mitglied dieser Gruppe, schrieb in seinem Bericht: „Wenn wir an die Zukunft denken – ein zentraler Bestandteil der Verpflichtung gegenüber den kommenden Generationen –,

müssen wir uns den zyklischen Ansatz zu eigen machen, auf dem die ganze Natur basiert.“ Auf dem Markt könnte die Mode, dieser Gott der Merchandiser, einige ihrer Anhänger verlieren, oder die neue Mode könnte darin bestehen, mit dem auszukommen, was man hat, oder das zu wählen, was einem selbst und nicht den hochgestochenen Ansprüchen des Nachbarn gerecht wird. Anstelle von kurzlebigen Wegwerfprodukten könnten selbstgemachte, dauerhafte und qualitativ hochwertige Dinge oder Secondhandprodukte in Mode kommen.

Heute, da die Menschen länger leben und vier Generationen umspannende Familien mit Ur-Urenkeln häufiger werden, könnte der Idee der Kontinuität einer Familie neues Leben eingehaucht werden, wenn die bindungslosen Eltern von heute die Großeltern von morgen werden und erkennen, was ihnen gefehlt hat – ein Anteil und ein persönliches Interesse an der Zukunft. Da wir nur so weit nach vorne blicken können, wie wir in unserem Leben zurückzublicken imstande sind, kann diese Erkenntnis nur zu einem späten Zeitpunkt des Lebens kommen. Die Rechte der Großeltern würden dann zu einer Streitfrage, weil wir es mit Kindern zu tun hätten, die von ihren Großeltern effektiv adoptiert würden, unabhängig von den neuen Arrangements ihrer Eltern.

Ohne Sinn für Kontinuität haben wir keinerlei Anreiz, Teile unserer Gegenwart für die Zukunft zu opfern.

15 Der Sinn für Verbundenheit

Wir sind nicht dafür gedacht, allein zu sein. Wir brauchen ein Gefühl der Zugehörigkeit – gleich ob zu einer Sache oder zu einem Menschen. Nur dort, wo ein wechselseitiges Bekenntnis vorhanden ist, sind die Menschen bereit, eigene Interessen zugunsten anderer zurückzustellen. Aber wir mit unserem Glauben an Liberalismus und Individualismus hüten uns vor Bekenntnissen zu Dingen oder Menschen. Worte wie „Loyalität“, „Pflicht“ oder „Verpflichtung“ sind uns suspekt. Die Unabhängigkeit, ob wir sie suchen oder nicht, wird uns übergestülpt. „Die moderne Gesellschaft kennt keine Nachbarn“, sagte Disraeli vor mehr als einem Jahrhundert, und seit damals ist es nicht anders geworden. Möglicherweise wird die Einsamkeit die wahre Krankheit des kommenden Jahrhunderts sein, da wir allein leben, allein arbeiten und allein spielen werden, isoliert mit unserem Modem, unserem Walkman oder unserem Fernsehgerät. Vielleicht haben die Italiener recht, wenn sie dasselbe Wort für allein und einsam verwenden, da das erste das zweite letzten Endes impliziert. Es ist nicht länger klar, mit wem oder womit wir uns verbunden fühlen oder wo wir uns zugehörig fühlen. Wenn wir jedoch nirgendwohin gehören, ist es schwer zu argumentieren, daß wir nach irgend etwas streben sollten.

Noch wichtiger ist jedoch vielleicht, daß es, wenn wir nirgendwohin gehören, keinen Grund gibt, für andere Opfer zu bringen. Die Worte Pflicht und Gewissen haben keine Bedeutung, wenn wir uns anderen nicht verpflichtet fühlen und umgekehrt. „Stellen Sie sich eine Person vor“, meinte Rawls, „der jeder Sinn für Gerechtigkeit fehlt. Diese Person müßte ohne die Bande der Zuneigung, der Freundschaft oder des wechselseitigen Vertrauens auskommen, und sie wäre unfähig zu Unmut oder Empörung. Sie würde skrupellos mit Ellenbogentechnik arbeiten, wenn sie hoffen dürfte, damit durchzukommen, und ein solches Verhalten auch von allen anderen erwarten. Eine solche Person wäre nicht human.“ Die interessante Frage lautet nun also nicht, warum einige von uns kriminell sind, sondern warum es angesichts einer Welt, in der so viele Beziehungen, die diesem Gefühl der Gerechtigkeit unterliegen, zusammenbrechen, nicht mehr Kriminelle gibt.

Viele Menschen dieses Landes finden die zentrale Gemeinschaft an ihrem Arbeitsplatz. Lewis Mumford sagte, indem er die Tugenden des Klosterdaseins rühmte: „Echte Freizeit bedeutet nicht Freiheit *von* Arbeit, sondern Freiheit in der Arbeit, und damit einhergehend genügend Zeit, um Gespräche zu führen, in sich zu gehen und über den Sinn des Lebens nachzudenken.“ Die moderne Arbeit bietet uns nicht allzuvielen Gelegenheiten für diese Dinge, nicht einmal für die Kernanliegen. Trotzdem klagen viele Menschen, die vorzeitig in Rente gehen, über den Verlust der Gemeinschaft, und die Einsamkeit der Telearbeitskräfte ist nur zu gut dokumentiert.

Wenn sich das Gefühl für die Wichtigkeit der Zugehörigkeit bei denjenigen, die in den Zentren der Institutionen stehen, stärker durchsetzt, wird der Arbeitsplatz für viele ein zentraler Bezugspunkt bleiben. „Viele“ wird wahrscheinlich jedoch weniger als die Hälfte der Beschäftigten und weniger als ein Drittel aller Erwachsenen bedeuten. Der Arbeitsplatz kann aber auch ein Bezugspunkt sein, der sehr stark isolierend wirkt, indem er die gesamte Zeit und Energie der Beschäftigten auffrisst und sie von der sie umgebenden Gesellschaft isoliert. Dem kann abgeholfen werden, wenn der „Vertrag“ des Unternehmens mit den älteren Arbeitnehmern aufgewertet und mehr Wert darauf gelegt wird, die Zeit vernünftig einzuteilen.

Die neuen Ghettos

Dies ist eine der unbeabsichtigten Folgen der Organisationsgesellschaft; der prominente Platz, den die Organisationen in unserem Leben ausfüllen, verdrängt in vielen von uns den Wunsch nach einer anderen Zugehörigkeit als zu unserem Arbeitsplatz. Die Folge ist, daß wir ins Leere fallen, wenn wir in Rente gehen oder unsere Arbeit aus anderen Gründen verlieren. Außerdem haben wir die gemischten Gemeinschaften des alten Zusammenlebens gegen die homogenen Gemeinschaften eingetauscht, die durch unsere Arbeit entstehen. Wir haben die Gemeinschaft des Ortes durch die Gemeinschaft der gemeinsamen Interessen getauscht. Die Folge ist, daß wir nicht länger daran denken müssen, irgend etwas für unseren neuen Nachbarn zu opfern, da unser Nachbar in derselben Position ist wie wir. Wenn wir zu allem Überfluß auch noch die Orte, an denen wir leben, zu ebenso homogenen Zonen machen, brauchen wir andere Menschen, die sich von uns unterscheiden, gar nie mehr zu sehen, zu treffen oder zu beachten.

Im Jahr 1989 gab es in den Vereinigten Staaten laut Community Associations Institute 130 000 Wohnverbände, die sozusagen das Leben von 30 Millionen Amerikanern – jedem achten Bürger – verwalteten. Bei manchen dieser Verbände handelt es sich nur um kleine Siedlungsgemeinschaften, aber 80 Prozent von ihnen verfügen auch über Grundbesitz und gebieten über durchschnittlich 543 Wohneinheiten. Viele sind noch im Entstehen begriffen und werden zusehends homogener; ein neues Wohnbauprojekt in Newport Beach hat sogar die zulässige Größe der Hunde der Bewohner begrenzt.

Dann gibt es auch den Leisure-Hills-Komplex in Laguna Beach, Kalifornien – 21 000 Menschen mit eigenen Steuerbestimmungen, Sicherheitskräften, einem eigenen Fernsehsender und zwölf Buslinien. Wächter an den Eingängen überprüfen die Identität aller Besucher. Dieses und andere Ghettos entsprechen den durch dicke Mauern geschützten Städten des italienischen Mittelalters. Sie bieten ihren Bewohnern jene Sicherheit und Ruhe, die sie in einer gemischten Gemeinschaft nicht finden können. Sie sollten jedoch bedenken, wie der *Economist* in einem Artikel zu diesem Thema meinte, daß diese befestigten italienischen Städte die Quelle und Ursache zahlloser Kriege waren.

Die neuen Ghettogemeinschaften sind zu klein und zu ähnlich geartet, um die Grundlage eines neuen Gleichgewichts der Gesellschaft bilden zu können. Sie sind nur mit sich selbst verbunden. Andererseits ist die Nation als solche zu groß und zu amorph, um als Verbindungszentrale dienen zu können. Wir lassen uns nicht leicht dazu bewegen, Opfer für Menschen zu bringen, die wir nie zu Gesicht bekommen, für saubere Straßen zu bezahlen, wenn wir nie zu Fuß gehen, oder Kanäle zu sanieren, die wir nie benutzen. Es mag sein, daß die Reichen in Surrey für die Armen im Norden Mitleid empfinden, aber sie werden ihnen nicht allzuviel Geld zukommen lassen, weil sie die Ergebnisse nie sehen. Die Gesellschaft der Organisationen ist schrittweise zu einer Gesellschaft der Ghettos geworden, Ghettos der Reichen und Ghettos der Armen. Wir sollten bedenken, daß die Einfriedungsgesetze Königs Heinrich VIII. von England eigentlich erlassen wurden, um bessere, produktivere Farmen zu schaffen. Sie bewirkten jedoch, daß die Armen in auswegloses Elend und in eine neue Unterklasse gezwungen wurden. Wir brauchen eine Gemeinschaft, die groß genug ist, um gemischt zu sein, und klein genug, um für alle ihre Mitglieder überschaubar zu sein. Wir müssen zum Stadtstaat oder zur Dorfgemeinde zurückkehren.

Bürgerstolz

In Großbritannien gab es einmal etwas, was man Bürgerstolz nannte. Die Rathäuser wetteiferten miteinander um Großartigkeit und Leistung. Im Laufe der Jahrzehnte gelang es der Zentralregierung, den Städten und Dörfern immer mehr von ihrer Macht zu entziehen, weil sie mißtrauisch gegenüber dem Gebrauch dieser Macht war. Dieses Mißtrauen war in einigen Fällen sicher auch berechtigt. Alles, was in Großbritannien von dieser Tradition heute noch sichtbar ist, sind die städtischen Football-Clubs.

Es gab eine Zeit, in der die städtischen Universitäten der Stolz der Stadtväter waren; die Unternehmen wetteiferten miteinander, auf Inschrifttafeln in neuen Hallen oder Vorlesungssälen verewigt zu werden; ihre Söhne und Töchter studierten dort, heirateten dort, lebten und arbeiteten dort. In den 50er Jahren beschloß die britische Regierung im Geiste des Liberalismus, den Studenten Stipendien zu gewähren, so daß sie an jeder Universität des Landes studieren konnten. Die städtischen Universitäten wurden zu nationalen Universitäten. Sie verloren ihre lokale Identität und ihre lokale „Kundschaft“; die Studenten bewegten sich frei, knüpften ihre Kontakte und schlugen ihre Wurzeln weit entfernt von der Stadt ihrer Geburt. Das geschah im Namen der Freiheit, oder, wie einige sagen, weil die Universitäten von Oxford und Cambridge freie Wahl ihrer Studentenschaft haben wollten. Wie auch immer – diese Entwicklung war ein weiterer Streich gegen den Stadtstaat.

Möglicherweise ist die Stadt aber auch wieder im Aufstieg begriffen. Europa entwickelt sich rasch zu einem Europa der Städte. Manchester wetteifert in den Bereichen Wirtschaft und Sport mit Barcelona, das seinerseits mit München wetteifert. Die Airlines fliegen von Stadt zu Stadt, nicht nur von Hauptstadt zu Hauptstadt. Städte schließen Städtepartnerschaften mit anderen Städten. Das ist sehr sinnvoll. Wir können uns selbst dann mit einer Stadt identifizieren und eine Verbindung zu ihr herstellen, wenn wir in ihrem Hinterland leben. Das Schloß, die Turmspitze der Kathedrale und sogar die Wolkenkratzer sind eine sichtbare Erinnerung an ihre Gegenwart. Die Stadt ist eine Gemeinschaft in einem menschlichen Maßstab, die Nation ist das nicht. Die einzigen Menschen, die heutzutage noch den Union Jack – oder übrigens auch die französische Trikolore – schwingen, sind betrunkenene Sportfans. Je stärker mittlere Ebenen in einem integrierten Europa schwinden, desto stärker ersetzt die Stadt die Nation als Brennpunkt unserer Identität und als unsere Verbindungsstelle zur Gesellschaft.

Aber unsere Städte befinden sich in einem schlechten Zustand. Sie repräsentieren Extreme von Armut und Reichtum, von Snobismus und Elend. Sie scheinen eine ungeeignete Basis für Gemeinschaft zu sein. Aus diesem Grund sollten wir ihnen die Verantwortung für ihre Zukunft zurückgeben. In Großbritannien stammt der Großteil der städtischen Einnahmen von der Zentralregierung. Die Städte sind nur Erfüllungsgehilfen. Eine richtige Subsidiarität setzt voraus, daß die Städte das Recht haben, über ihre eigenen Belange zu entscheiden, und daß sie sowohl die Autorität als auch die Mittel erhalten, um ihre Vorhaben zu verwirklichen.

Die Städte sind gemeinsam mit ihrem Hinterland die beste Basis für chinesische Verträge, die von einer fairen Gesellschaft verlangt werden. Nur in einer Gemeinschaft dieser Größe wird es möglich sein, die Talente und das Geld der Erfolgreicheren für Investitionen in die Infrastruktur und zur Unterstützung der weniger Glücklichen einzusetzen. Die Geber werden die Auswirkungen ihrer Großzügigkeit in ihrem Steueraufkommen erkennen. In einer Stadt kann man in seiner Freizeit einiges in Gang bringen. Auf nationaler Ebene ist dafür eine ganze Karriere vonnöten. Den Städten mehr Verantwortung zu geben bedeutet aber auch, ihnen das Recht zu geben, das notwendige Geld einzutreiben, um diese Verpflichtungen zu erfüllen. Das ist der Kernpunkt, denn in allen Ländern – vielleicht abgesehen von Kanada – besteht die Zentralregierung darauf, den größten Teil des Steuerkuchens für sich zu behalten. Es wird Radikalität seitens der Zentralregierungen erfordern, in diesem Maß auf ihre steuerliche Kontrolle zu verzichten.

Die amerikanischen Städte sind von diesem Zustand noch weiter entfernt als die meisten europäischen, aber es gibt überall ermutigende Zeichen. Die Idee einer alljährlichen europäischen Kulturhauptstadt hat begonnen, unsere Phantasie anzuregen. Heute bewerben sich Städte und nicht länger Länder als Zentren des Tourismus und der Entwicklung. Sie wetteifern miteinander um die Aufrechterhaltung ihrer Traditionen und um Umwelterrungenschaften. Kairo mit seinen 15 Millionen Einwohnern erhielt für sein Müllrecyclingsystem vor kurzem einen Preis der Vereinten Nationen, ein Beweis dafür, daß Größe kein Nachteil für die Entwicklung von Bürgerstolz sein muß. London ist die einzige der großen Städte der Welt, die keine eigene Stadtregierung besitzt, auf die sich der Stolz seiner Bürger gründen könnte.

Die harte Wahrheit ist, daß Föderationen gleichzeitig groß und klein sein sollten, mit dem unvermeidlichen Ergebnis, daß die mittleren Ebenen verschwinden werden. Europa wird eines Tages eine Föderation der Städte

sein, auch wenn dies durch den Namen nicht dokumentiert ist. Wenn es soweit kommt, werden wir alle in erster Linie Europäer sein, weil die einzelnen Städte viel stärker von Europa und den Verbindungen, die es bietet, abhängen werden. Auch die Reziprozität ist bei vielen verschiedenen Teilnehmern leichter zu erreichen. Für Glasgow ist es einfacher, Menschen oder Projekte mit Porto auszutauschen als mit Birmingham, weil die direkte Konkurrenz geringer ist. Es bedeutet auch eine freudvollere Erfahrung für beide Teile. Die Idee einer doppelten Staatsbürgerschaft läßt sich, wie es scheint, auf der städtischen Ebene leichter verwirklichen als auf der nationalen.

Ich bin seit langem Anhänger der Idee, daß jedes europäische Kind im Alter von 13 Jahren ein halbes Schuljahr in einer Familie eines anderen europäischen Landes verbringen sollte. Wenn dies ein universelles Programm wäre, würden dabei nur die Reisekosten anfallen. So etwas ließe sich auf nationaler Basis nur schwer organisieren und verwirklichen. Ein Austauschprogramm von Stadt zu Stadt wäre um vieles leichter zu administrieren. Es gäbe nichts Besseres als eine solche Erfahrung, um den Geschichtssinn eines jungen Menschen zu stärken und ihm einen Sinn für das gemeinsame Schicksal zu vermitteln.

Man kann anstelle von Europa auch Nordamerika einsetzen, denn es ist sicher, daß die geographischen und wirtschaftlichen Faktoren in diesem Bereich eines Tages zu einer neuen und größeren Föderation führen werden, wobei auch Mexiko und Kanada einbezogen sein werden. Auch eine solche neue Föderation wird sich eher auf Städte und größere Ortschaften beziehen als auf Nationen oder auch nur Bundesstaaten, sollten die Reichen je bereit sein, für die Armen Geld lockerzumachen. Städtepartnerschaften und Austauschprogramme werden dazu beitragen, ein Bewußtsein für die gemeinsame Geschichte und das gemeinsame Schicksal zu schaffen. Auch Japan und Südostasien könnten eines Tages dieselbe Notwendigkeit verspüren, größer und gleichzeitig kleiner zu werden, wenn sie mit der wachsenden Macht China konkurrieren wollen.

Ein Großteil der Hoffnung für die Städte ruht jedoch auf den Organisationen, und insbesondere auf Unternehmensorganisationen. Unternehmen brauchen Städte, sie benötigen ihre Bildungs- und Kulturressourcen, um jene Art von Menschen anzulocken, die sie in ihrem Kernbereich einsetzen wollen. Sie brauchen jene Transportverbindungen, wie sie nur von Städten allein geboten werden. Sie brauchen die Vielfalt kleiner Dienstleistungsbetriebe und Portfoliomenschen, die sich im Einzugsbereich von Städten in

neuartigen Wohnsiedlungen ansiedeln. Sie brauchen die Betriebsamkeit der Städte, die Energie und die Spannung, die dort zu finden sind, die Vielfalt der Lebensformen, der Kontakte und der politischen Verbindungen. Paradoxerweise verzeichnen wir heute einen völlig entgegengesetzten Trend. Organisationen fliehen auf das Land oder in die Vorstädte, verlockt vom Traum eines Büros oder einer Fabrik im Grünen, die die Arbeit zu den Arbeitnehmern bringt statt umgekehrt, und die ihre Verbindung zur Außenwelt durch Telekommunikation aufrecht erhält.

Vielleicht werden sie umdenken. Die neue föderalistische Organisation macht es nicht notwendig, daß sich viele Menschen an einem Ort zusammendrängen. Lokale Arbeitszentren und Teleclubs können sich zwar auch im Wald oder in den Vorstädten ansiedeln, aber die Stadt braucht einen Teil ihrer Aktivität, und sie brauchen ihrerseits die Stadt, weil sie ohne den Stimulus ihrer Verbindungen nicht auskommen. Nur wenn die Organisationen in die Städte zurückkehren, werden sie bereit sein zu investieren, um diese Drehscheiben der Menschheit wieder der Zivilisation zu erschließen, denn sie verfügen über die Durchschlagskraft, die finanzielle Potenz und die Führungsqualitäten, die dazu nötig sind. Vielleicht weisen Kompromisse den Weg nach vorn. Die Symbolanalytiker werden zunehmend an mehr Orten als nur einem arbeiten, an mehr Orten als an einem leben, nicht *rus in urbe*, wie es dem klassischen Traum vom Land in der Stadt entspricht, sondern *rus et urbs*, weil sie sowohl das Land als auch die Stadt brauchen. Erst wenn sowohl die Reichen als auch die Armen wieder in den Städten zu leben beginnen, wird neuerlich die Möglichkeit bestehen, daß die Reichen ihren Beitrag zu Bildung und Verkehrsmitteln der Armen leisten, weil es letzten Endes in ihrem Interesse ist, daß ihre Stadt über besser gebildete Bürger verfügt und damit reicher wird.

Wenn die Organisationen nicht umdenken und wieder in die Städte zurückkehren, wird sich der Niedergang der Städte noch weiter beschleunigen, und die Mächtigen und Einflußreichen werden sich noch stärker in ihre befestigten Siedlungen zurückziehen und sich von allen isolieren, die nicht so sind wie sie. Wenn das eintritt, gibt es kein Gleichgewicht, weniger Chancen für Opferbereitschaft und Kompromisse, und eine geringere Wahrscheinlichkeit, Widersprüche in Fortschritt zu verwandeln. Es ist daher ermutigend zu wissen, daß sich die Londoner Unternehmen zu einem Programm für London zusammengeschlossen haben, daß es ihnen die Bürger von Birmingham gleichtun, aber auch die führenden Bürger von Städten wie Atlanta, Seattle, Barcelona, Sevilla, Glasgow und vielen anderen. „Föderationen“, sagte Osborne, „sind die Laboratorien der Demokratie“.

Einige unserer Städte könnten unerwarteterweise Möglichkeiten finden, uns wieder mit unseren Nachbarn in Verbindung zu bringen. Wenn sie vorangehen, könnten andere nachfolgen. Dazu müßten diejenigen, die mit zentraler Macht ausgestattet sind, die Vorteile des Förderalismus schätzen lernen.

Virtuelle Städte

Große Städte bestehen aus kleinen Dörfern. Die Wahrheit lautet, wie so oft, daß wir unser Dorf und unsere Stadt brauchen. Wir brauchen sowohl die Vertrautheit unserer Freunde als auch die Anregungen, die wir durch Fremde erfahren. Wir entspannen uns in Gesellschaft von Menschen, die uns ähnlich sind, aber wir brauchen auch Kontakt mit einer größeren und breiter angelegten Gesellschaft, damit wir nicht träge werden und damit wir das Gefühl haben, Teil einer größeren Einheit zu sein. Erst wenn wir das erreicht haben, wird das Gewissen den Egoismus besiegen, und das Pflichtgefühl die Bequemlichkeit. Dörfer inmitten der Städte, selbst wenn es sich um Dörfer mit gleichgesinnten Menschen derselben Einkommensklasse handelt, wären eine gute Basis für eine gerechtere Gesellschaft. Für die meisten von uns wird diese Vision so nicht Wirklichkeit werden. Unsere Städte werden sich nicht schnell genug verändern. Wir müssen virtuelle Dörfer und Städte schaffen, Gemeinschaften, die man beschreiben und sich vorstellen kann, die jedoch nicht notwendigerweise einem bestimmten Ort zuzuordnen sind.

Die Familie ist seit jeher eines unserer „Dörfer“. Die traditionelle Familie ist nicht mehr so traditionell wie in früheren Zeiten, aber es gibt immer noch Familien. Sie bestehen vielleicht nicht in konventionellen Beziehungen, und es gibt vielleicht mehr Stiefverhältnisse als Blutsverwandtschaften, aber das ändert nichts an der Tatsache, daß es sich um Familien handelt. Die erweiterte Familie ist nun ebenso horizontal wie vertikal, denn sie umfaßt eine weitere Gruppe von Personen derselben Generation und bietet eine größere Auswahl von Seelenverwandtschaften als die engere Kernfamilie früherer Zeiten. Diese neuen „virtuellen Familien“, zu denen enge Freunde und Partner ebenso zählen wie die Blutsverwandten, sind vielleicht sogar bequemere „Dörfer“ als die früheren Modelle. Wir sollten über die Familie nicht verzweifeln, sondern sie neu definieren.

Die Arbeit war bisher ein weiteres dieser Dörfer, oft, wie ich bereits gesagt habe, ein Ghetto ohne Verbindung zur Außenwelt, aber eine bequeme Möglichkeit, um Beziehungen zu gleichgesinnten Kollegen zu knüpfen. Die Ausbreitung der minimalistischen Organisation macht diese Verbindungen schwieriger, da immer mehr Menschen den Ort ihrer Arbeit wechseln. Die Portfolioarbeiter der heutigen Zeit haben ihre eigene „virtuelle Organisation“ geschaffen, die sich aus Klienten und gelegentlichen Partnern oder Kollegen zusammensetzt.

Was eine virtuelle Organisation ist, läßt sich am ehesten in den neuen „Clubs“ der unabhängigen Portfolioarbeiter erfassen. Einer dieser Clubs wird von den zwischengeschalteten Arbeitgebern oder den Beschäftigungsagenturen zur Verfügung gestellt, die für die Portfolioarbeiter, aber auch für Schauspieler, Autoren und Models die Funktion von Maklern wahrnehmen. Diese zwischengeschalteten Arbeitgeber oder Agenten sind zugleich Bezugspunkte, Basis und Verbündete, wenn auch nur am anderen Ende der Telefonleitung. Dann gibt es auch noch die Kontaktnetzwerke, die jeder Selbständige nach kurzer Zeit aufbaut, die Jobclubs der Arbeitslosen und die Fachverbände jener, die über die notwendigen Qualifikationen verfügen, um ihnen anzugehören. Mein Sohn, ein freier Schauspieler, managt seine Kontakte sowohl über einen Agenten als auch über seinen „Filofax-Club“. Das ist die virtuelle Organisation, über die er zwischen seinen Engagements Kontakte pflegt. Eine neue Entwicklung ist der Teleclub, ein Gebäude, das Telearbeitern zur Verfügung steht und einen geräumigen Arbeitsplatz, Sekretariatsdienste, Essen und Trinken und die notwendige Kommunikationsausrüstung anbietet.

Einige diese Einrichtungen werden von Organisationen für ihre Mitglieder gemietet, so daß diesen auf regionaler Ebene ein Büro zur Verfügung steht. Andere können von einzelnen auf Tages-, Wochen- oder Monatsbasis gemietet werden. In den Städten sind elegantere Versionen zu finden, die Räumlichkeiten für Meetings und Mahlzeiten anbieten, die von Fremden gemietet werden können, oder auch formellere Clubs, welche die Einrichtungen auf ihre Mitglieder beschränken. Hotels, Flughäfen und Bahnhöfe haben das geschäftliche Potential der neuen Arbeitsform erkannt und bieten Reisenden, die einen Zwischenaufenthalt zu überbrücken haben, ihre eigenen Teleclubs an. Mit der Zeit können diese Orte außer ihren professionellen Einrichtungen auch Formen von Geselligkeit anbieten und so zur physischen Verkörperung des virtuellen Arbeitsdorfes werden.

Diese virtuellen Dörfer müssen dann durch virtuelle Städte ergänzt werden, durch Möglichkeiten des Zusammentreffens und des Herausgefordertwerdens durch Fremde. Mickey Kraus plädiert für eine stärkere Nutzung dessen, was er „Drittorte“ nennt – Orte wie Kinos, Kirchen, Einkaufszentren und andere Bereiche, in denen Menschen zusammentreffen. Es könnte mehr unternommen werden, um diese Drittorte in Möglichkeiten zu verwandeln, Kontakte mit Fremden zu schließen. Nur allzuoft finden sich dort nur einsame Gruppen. Wir können uns nicht darauf verlassen, daß die anderen aktiv werden, sondern wir müssen selbst die Initiative ergreifen und Kontakte zu Fremden knüpfen. Das ist schwierig und eine Herausforderung, aber nicht unmöglich.

Mein Schwäger gab seinen Fulltime-Job in der Wirtschaft auf, als er in Rente ging. Er sah sich nach einem Teilzeitjob um, den er etwa vier Tage in der Woche auszuüben gedachte. Heute, vier Jahre später, ist er der Meinung, daß er dann und wann einen zusätzlichen Tag aufbringen könnte. Für mehr ist er viel zu beschäftigt. Er betätigt sich in der Stadtverwaltung, ist Präsident einer lokalen Schulbehörde und Mitglied des Pfarrgemeinderates. Außerdem ist er Mitglied mehrerer Ausschüsse der lokalen Justiz- und Polizeibehörden, leitet den örtlichen Sportplatz und organisiert einen Teil der großen Landwirtschaftsmessen, die in diesem Teil der Welt stattfinden. Anstelle einer eher monotonen Organisation gehört er nun einer breiten Palette von Gruppierungen an. Er lernt Seiten des Lebens kennen, die er sich in seinem früheren Geschäftsbüro nie hätte träumen lassen. Wie er können auch wir die neue Flexibilität der Arbeit und des Lebens nutzen, um mehr Kontakte zu knüpfen, als in der Zeit, in der uns eine einzige Organisation völlig in Atem hielt.

Ein Portfolio von Gemeinschaftsaktivitäten – von guten Werken bis zum engagierten Eintreten für bestimmte Anliegen – ist das Gegenmittel zum Ghettoleben, sei es das Ghetto einer Kleinstadt am Lande, einer befestigten Stadt in Kalifornien oder einer Wohnung in den Slums einer Innenstadt. Man braucht nicht den Background meines Schwagers zu haben, um der lokalen Gemeinschaft zu dienen. Einige der besten Schulratspräsidenten, der besten Justizausschußmitglieder und der besten Jugendbetreuer stammen aus verarmten Gebieten. Sie haben ein Verständnis und ein Gefühl für die Realität, von denen andere nur träumen können. Unsere kommunalen Einrichtungen fördern Beziehungen über alle Gräben hinweg – sei es in horizontaler oder vertikaler Richtung.

„So etwas wie Gesellschaft gibt es nicht“, lautet ein berühmter Ausspruch von Margaret Thatcher. Sie meint damit, daß sich der einzelne nicht hinter der Gesellschaft „verstecken“ und darauf hoffen kann, daß sie ihn schützen oder für ihn sorgen wird. „Der Individualismus“, sagte John Maynard Keynes, „ist, wenn er von seinen Fehlern und Mißbräuchen befreit werden kann, die beste Garantie für individuelle Freiheit.“ An dieser Aussage von Keynes ist jedoch das „wenn“, die Bedingung, wichtig. Das Zusammengehörigkeitsgefühl, das man in einer gemischten Gesellschaft findet, ist das beste Mittel zur Eliminierung dieser Fehler. Es kann einen Kompromiß zwischen dem einzelnen und einer Gemeinschaft geben, der für alle Beteiligten von Vorteil ist. Die Gesellschaft existiert und ist notwendig, aber als Ergänzung zum Individualismus, nicht als dessen Ersatz. Die Gesellschaft ist auch ein Ventil für unsere Beiträge, ein Ort, in den wir etwas investieren, von dem wir aber auch etwas bekommen.

Je älter wir werden, desto seßhafter werden wir. Oft spüren wir in uns das Bedürfnis, der Gesellschaft anstelle von Geld ein bestimmtes Maß an Zeit und Fachwissen zurückzugeben. Die Menschen, die im dritten Lebensalter stehen, haben viel zu geben, solange sie sich nicht mit Hunden vorgeschriebener Größe in geriatrische Ghettos und auf Golfplätze zurückziehen. Sie wollen aber in ihrem lokalen Umfeld tätig werden, wo sie auch die Ergebnisse ihrer Bemühungen sehen können. Wir könnten es erleben, daß sich in der Gemeinschaft eine neue Gruppe von Paraprofessionisten herausbildet, eine Gruppe von Menschen, die auf einem bestimmten Gebiet eine Grundausbildung absolvieren, so daß sie kompetent genug sind, im Rahmen des Jugenddienstes in Schulen, Krankenhäusern und Kliniken als Berater, Fahrer oder Begleitpersonen zu arbeiten oder im Sozialdienst als Projektforscher oder Freiwilligenkoordinatoren aktiv zu werden. Einiges davon ist bereits in Gang gekommen. Aber es könnte noch viel mehr geschehen, sofern der Bürgerstolz überall wieder erwacht. Wir dürfen nicht darauf warten, bis die Zentralregierung ihre Macht freiwillig aufgibt, sondern wir müssen bereits jetzt das uns Mögliche tun. In der vor uns liegenden Welt müssen wir unsere Kontakte und Verbindungen zunehmend selbst in die Hand nehmen und unsere virtuelle Stadt oder unser virtuelles Dorf selbst aufbauen.

Das Ende der Geschichte

Letzten Endes werden jedoch Kontinuitäts- und Zugehörigkeits-sinn nicht ausreichen, um unserem Streben einen Sinn zu geben. Vielleicht ist dazu nichts ausreichend. Francis Fukuyama, der Autor von *Das Ende der Geschichte. Wo stehen wir?*, drückte es so aus:

„Das Ende der Geschichte wird eine sehr traurige Zeit sein. Der Kampf um Anerkennung, die Bereitschaft, das eigene Leben für ein rein abstraktes Ziel einzusetzen, der weltweite ideologische Kampf, der von den Menschen Wagemut, Tapferkeit, Vorstellungskraft und Idealismus forderte, wird durch wirtschaftliche Kalkulation ersetzt werden, durch das endlose Lösen von technischen und Umweltproblemen und durch die Befriedigung anspruchsvoller Kundenwünsche. In der posthistorischen Zeit wird es weder Kunst noch Philosophie geben, sondern nur noch die dauernde Betreuung des Museums der menschlichen Geschichte.“

Fukuyama argumentiert, daß die liberale Demokratie, die Toleranz, die ihr innewohnt, und der Wohlstand, der sie ermöglicht hat, den Willen zur Durchsetzung großer Anliegen gebrochen hat. Wir haben uns von der Bequemlichkeit einlullen lassen. Wenn wir in einen Wettstreit treten, dann um den Weltcup oder um Goldmedaillen. Solche Dinge bringen weder schöne Künste noch edle Taten voran, sie berühren das Herz nur für den Augenblick, und sie bewirken auch keine Revolutionen. Wie Hunde sind wir zufrieden, solange wir gut gefüttert werden. Je mehr Gesellschaften vom wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Fortschritt in das Zufriedenheitsstadium geführt werden, desto rascher nähern wir uns dem Ende der Geschichte.

De Tocqueville sah das alles vor langer Zeit in Amerika kommen:

„Das erste, was dem Beobachter auffällt, ist die ungeheure Zahl von Menschen, gleich in Stand und Bestrebungen, die versuchen, sich die kleinen und armseligen Freuden zu verschaffen, die sie als Glanzpunkte ihres Lebens empfinden. Alle leben für sich, und das Schicksal der anderen ist ihnen fremd; ihre Kinder und Freunde sind für sie die ganze Welt. Ihren Mitbürgern stehen sie zwar nahe, aber sie sehen sie nicht; sie berühren sie, aber sie fühlen sie nicht; sie existieren nur in sich selbst und für sich selbst; und auch wenn ihnen ihre Familie geblieben ist, könnte man sagen, daß sie ihr Land verloren haben. Über dieser Gesellschaft steht eine ungeheure und schützende Macht, die allein es auf sich nimmt, für ihre Zufriedenheit zu sorgen und über ihr Schicksal zu wachen ... sie ist es durchaus zufrieden, daß die Menschen ein angenehmes Leben haben, vorausgesetzt, daß sie an nichts anderem interessiert sind als an eben diesem angenehmen Leben.“

Demokratische Gesellschaften sind tolerant; sie schreiben ihren Bürgern nicht vor, wie sie leben müssen oder was sie glücklich, mutig oder groß macht. Es ist kein Zufall, daß die Menschen demokratischer Gesellschaften vor allem mit dem materiellen Gewinn und den tausenden kleinen Bedürfnissen des Körpers befaßt sind. Nietzsche, der diese Lebenseinstellung beklagte, sagte, „der letzte Mensch“ habe die Regionen, in denen das Leben schwierig war, verlassen, weil er Wärme brauchte.

„Man arbeitet nach wie vor, weil Arbeit eine Form des Zeitvertreibes ist. Doch dabei achtet man, daß der Zeitvertreib nicht allzu mühsam werde. Niemand wird noch reich oder arm: beides ist zu mühsam. Wer möchte heute regieren? Wer gehorchen? Beides ist zu mühsam. Kein Schäfer, keine Herde! Jeder will dasselbe, alle sind gleich: wer anders denkt, geht freiwillig ins Irrenhaus.“

Vielleicht, so meint Fukuyama, war Langeweile die eigentliche Ursache des Ersten Weltkrieges, ein zu bequemes Leben der europäischen Bourgeoisie. Nun, sie wurde mit mehr Unbequemlichkeit konfrontiert, als sie angestrebt hatte, und sie wünschte wohl keine Wiederholung. Im Jahr 1989, als die Mauer fiel, waren die Bürger der damaligen BRD angesichts der Vorstellung einer Wiedervereinigung nicht gerade begeistert. Sie befürchteten, daß die Kosten zu hoch sein würden. Und so war es auch. Vier Jahre später hatten es die europäischen Politiker nicht eilig, den bedrängten Bosniern zu Hilfe zu kommen. Sie wußten, daß sie bei ihren Bürgern kaum mit Verständnis für derartige Aktivitäten rechnen konnten. Nur Kriege ohne Blutvergießen

(das heißt ohne Blutvergießen für die Demokratien), wie zum Beispiel der Golfkrieg, können noch eine gewisses Maß an Zustimmung auslösen.

Es gibt keine großen Anliegen mehr. Wir schreiben unsere Lebensläufe in der Hoffnung, daß sie uns den Weg zu jenem Lebensstil ebnen, an den wir gewöhnt sind. Es ist schwierig, unter der glatten Oberfläche des durchschnittlichen Schulabgängers große, unerfüllte Hoffnungen oder irrationale Leidenschaften zu entdecken. Um Stolz zu fühlen, müssen wir auf den Sport oder auf exzentrische Aktivitäten zurückgreifen. Das ist vielleicht nicht großartig, aber immer noch besser als jede vorstellbare Alternative. Wir sind jetzt alle letzte Menschen.

Auf der anderen Seite kann es sein, daß uns das Ende der Geschichte nicht gefallen wird, wenn es da ist. Nochmals Fukuyama: „Richtig verstandenes Eigeninteresse ist zu einem allgemein verständlichen Prinzip geworden, das in den Vereinigten Staaten eine dünne, aber solide Basis für die öffentliche Moral bildet ... Aber langfristig hatten diese Werte einen zerstörenden Einfluß auf jene Werte ..., die notwendig sind, um eine starke Gemeinschaft zu erhalten, und damit kam es zu negativen Auswirkungen auf die Fähigkeit der liberalen Gesellschaft, sich aus sich selbst heraus zu erhalten.“ Hegel hatte erkannt, daß das Bedürfnis, auf das eigene Menschsein stolz zu sein, nicht durch Frieden und Wohlstand befriedigt werden kann, die das „Ende der Geschichte“ mit sich bringt. Er schrieb im Jahr 1806: „Wir stehen an der Schwelle einer wichtigen Epoche, einer Zeit des Umbruchs ... einer Zeit, in der eine neue Ära des Geistes anbricht.“ Heute, fast zwei Jahrhunderte später, befinden wir uns abermals in einer Zeit des Umbruchs, in einem weiteren dunklen Wald. Das Ende der Geschichte mag noch nicht gekommen sein.

Maslow hatte recht, als er postulierte, daß es eine Hierarchie der Bedürfnisse gäbe und daß man, sobald man über genügend materielle Güter verfüge, sein Augenmerk auf das soziale Prestige und danach auf die Selbstverwirklichung richte. Möglicherweise reichte diese Hierarchie jedoch nicht weit genug. Es könnte ein Stadium jenseits der Selbstverwirklichung geben, ein Stadium, das wir Idealisierung nennen könnten, die Verfolgung eines Ideals oder eines Anliegens, das über die eigene Person hinausgeht. Dieses zusätzliche Stadium ist es, das Maslows These von jener Selbstzentriertheit befreien könnte, die nach unser aller Erfahrung einen recht bitteren Nachgeschmack hinterläßt.

Für ein Anliegen

Wenn wir keine Maschinen, keine reinen Zufälle in der Evolutionskette sein wollen, brauchen wir ein Gefühl für die Richtung, in die wir gehen. Tolstoi sagt uns in seinen Bekenntnissen, daß er keinen logischen Sinn in seinem Dasein erkennen könne. Er war erfolgreich, glücklich verheiratet und reich, und trotzdem erschien ihm alles sinnlos. Er gelangte zu dem Schluß, daß der Mensch nur lebt, weil er an etwas glaubt. Wenn er nicht an ein höheres Wesen glaubte, tötete er sich selbst. Für ihn war der Glaube daher die „Kraft des Lebens“. Als Laura Ashley erklärte, warum sie ihr Unternehmen für Stoffe im Landhausstil gegründet hatte, sagte sie: „Ich spürte, daß sich die meisten Menschen wünschen, eine Familie zu gründen, einen Garten zu haben und so angenehm zu leben wie möglich.“ Ihr Unternehmen florierte in den 70er und 80er Jahren, weil sie meiner Meinung nach den Zeitgeist genau getroffen hatte – die Generation der letzten Menschen. Bürgermeister Dinkins sagte jedoch beim Gedenkgottesdienst für Arthur Ashe im Jahr 1993: „Der Dienst am anderen ist die Miete, die wir für den Raum bezahlen, den wir hier auf Erden beanspruchen. Arthur Ashe hat seine Miete zur Gänze bezahlt.“

Bürgermeister Dinkins hat vielleicht seinerseits die Stimmung des bevorstehenden Jahrtausends eingefangen. Die zuvor erwähnte RISC-Studie zeigte, daß eine zunehmende Suche nach Sinn und Authentizität das unterscheidende Stimmungselement der 90er Jahre war, im Gegensatz zur „langweiligen Generation“ der 70er und 80er Jahre – „Menschen, die sich nicht für ideologische Diskussionen interessieren, sondern hauptsächlich für sich selbst.“ Diese neue „ethische“ Dimension zeigte sich laut dieser Studie in verschiedenen Manifestationen – „einem Sinngefühl, einer Suche nach Identität, Würde und einer Lebensqualität, wie man sie vor der Erfindung des ‚Lifestyle‘ gekannt hatte (Ästhetik und Harmonie).“

Es ist die Suche nach einem Anliegen. Damit ein Anliegen jedoch wirklich befriedigend sein kann, muß es einen „jenseits der eigenen Person liegenden Zweck“ verkörpern, weil Selbstbezogenheit, wie der Heilige Augustinus sagte, die größte aller Sünden ist; weil wir uns selbst durch andere erkennen, sagte Jung; weil die Unsterblichkeit, nach der wir uns alle im geheimen sehnen, in Wirklichkeit die Unsterblichkeit durch andere ist. Diese letzte Aussage erfordert eine gewisse Rechtfertigung, weil sie darauf schließen läßt, daß die meisten Religionen unrecht haben. Nach allem, was wir wissen, gibt es möglicherweise irgendeine Art von Leben nach dem Tode, aber diese

Existenz ist mit Sicherheit nicht körperlicher Natur, und sie hat auch keinen Zeit- und Raumbezug. Sie ist aus diesem Grund buchstäblich unfaßbar und daher nichts, was ich selbst für bare Münze nehme. Aus den Werken der Weisen lese ich für mich heraus, daß mein Leben den Sinn haben soll, so zu leben, daß andere nach meinem Tode besser leben können, und daß ich, wenn es mir gelingt, so zu leben, im Leben anderer fortleben kann. Himmel und Hölle sind ebenso wie die Theorien der Reinkarnation mittelalterliche Formen sozialer Kontrolle. Diese Theorien scheinen auch in hohem Maß selbstzentriert zu sein – wenn ich brav bin, kann ich mir das Himmelreich Stück für Stück sichern.

Wir brauchen die Welt nicht zu verändern. Es reicht aus, sie von Zeit zu Zeit ein bißchen anzustupsen. Ich wurde einmal von einem geschäftsführenden Eigentümer einer Bäckerei kontaktiert. „Ich möchte meine kleine Firma zur besten der Welt machen“, sagte er. „Was meinen Sie mit ‚der besten?‘“ fragte ich. „Sprechen Sie vom Gewinn?“ „Bis zu einem gewissen Punkt ja“, antwortete er. „Ohne längerfristige Rentabilität werden wir es nicht schaffen, aber darauf will ich eigentlich nicht hinaus. Ich möchte ein Schaufenster schaffen, die Art von Unternehmen, auf das ich und alle, die hier arbeiten, stolz sind, und von dem wir sagen können: ‚Das ist meine Firma‘.“ Er hatte ein Anliegen. Art Fury, mit Post-It zu Ruhm gelangt, sagte einmal folgendes über unternehmerischen Erfolg: „Wer nur investiert, um reich zu werden, wird scheitern. Wer aber investiert, um anderen zu helfen, hat gute Aussichten auf Erfolg.“

Wer Visionen als wichtige Voraussetzung für die Zukunft eines Unternehmens betrachtet, hat recht, aber es müssen Visionen sein, mit denen andere etwas anfangen können. In den niedrigeren Rängen der Unternehmen kann die Idee, die Aktionäre zu bereichern, nicht viel Begeisterung auslösen. „Perfektion“ und „Qualität“ sind die richtigen Worte, aber sie sind in vielen Organisationen durch zu häufigen Gebrauch bereits abgedroschen. Oft wurden sie als Synonyme für die Einsparung von Kosten oder Personal verwendet, oder sie legten die Frage nahe: „Für wen das alles? Wir müssen an das glauben, was wir tun, wenn wir eine zweite Kurve erreichen wollen oder wenn wir bereit sein sollen, unsere Wünsche und unsere Bedürfnisse zum Wohle anderer zu ändern. Manche Unternehmen setzen das in Interesse am Kunden um, aber wir müssen uns fragen, ob dieses Interesse nicht eher ein Mittel als ein Zweck ist, einfach eine effektivere Art der Geschäftstätigkeit.

Ich nahm einmal an einem Seminar für Top-Manager teil, das von einer führenden Hotelgruppe organisiert worden war. Die Begrüßungsrede hielt ein Benediktinermönch, der das Verständnis des Heiligen Benedikt von Gastfreundschaft erläuterte: Sein Kloster, so sagte er, werde von vielen Männern und Frauen besucht, die auf der Suche nach Frieden und Einkehr seien. „Wir versuchen, das Gebot des Heiligen Benedikt zu praktizieren, nach dem wir alle Menschen, jeden einzelnen Menschen und den ganzen Menschen willkommen heißen sollen. Das bedeutet“, erklärte er, „daß wir nicht zwischen hochgestellten und einfachen Menschen unterscheiden – beide waren im letzten Monat bei uns vertreten; daß wir jeden Menschen als individuelle Person behandeln, daß wir auf seine besonderen Bedürfnisse und Wünsche achten; und daß wir letztlich versuchen, den ganzen Menschen mit seinen tiefen Bedürfnissen und seinen oberflächlichen Wünschen zu sehen und so intensiv wie möglich in sein Leben zu treten.“ Sein Vortrag stieß auf das begeisterte Interesse der Führungskräfte, die darin einen Sinn für ihre harte Arbeit erkennen konnten, einen Sinn, der ihnen tiefere Zufriedenheit gab als die schwarzen Zahlen unter dem Strich. Als ich jedoch später in mein Zimmer kam, erkannte ich, daß alle beweglichen Gegenstände irgendwie an der Wand befestigt waren. Sogar das Toilettenpapier am WC war in einem versperrbaren Container eingeschlossen. „Das müssen wir tun“, wurde mir erklärt. „Unsere Besucher stehlen alles, was nicht niet- und nagelfest ist, wenn sie irgendeine Gelegenheit dazu haben.“ Wenn man seinem Besucher nicht einmal beim Toilettenpapier über den Weg traut, so sinnierte ich, wird es schwierig sein, die Botschaft des Heiligen Benedikt hinüberzubringen. Und trotzdem hatte man bei diesem Seminar irgendwo eine Vision erhascht, ein Richtungsgefühl, das die Reise wert war.

Wie es George Bernard Shaw in seinem Buch *Man and Superman* ausdrückte: „Darin besteht wahre Lebensfreude, sich für einen Zweck einzusetzen, den man selbst als groß erkennt; besser eine Kraft der Natur zu sein als ein nervöser, selbstsüchtiger unbedeutender Kerl voll Beschwerden und Groll, ständig beleidigt, weil die Welt nicht genügend bemüht ist, einen glücklich zu machen.“

Großbritannien wird niemals wieder in dem Sinn „groß“ werden, daß es neuerlich zur Welt- oder Wirtschaftsmacht wird, aber es könnte einen neuen Daseinszweck finden und sich eine neue Existenz schaffen, indem es beispielsweise zum „Athen Europas“ würde, im Sinne eines alten Athens des Lernens, der Kultur und der Künste. Sein größter Wettbewerbsvorteil ist seine Sprache. Alle Menschen auf der ganzen Welt möchten sie erlernen. Seine Universitäten, Theater, Designer, Künstler, Architekten, Filme- und

Fernsehmacher, Schriftsteller, Musiker und Tänzer sind Weltklasse. Bedauerlicherweise ist das Land eher als Museum denn als Kulturzentrum bekannt, aber wir haben die Chance, eine zweite Kurve zu finden und Großbritanniens Menschen emporzuheben, so daß sie zu einer neuen Zielgerichtetheit finden.

Malaysia kann heute mit Stolz von sich sagen, über eine Vision für das Jahr 2020 zu verfügen. Es handelt sich um einen 30-Jahres-Plan, aus dem hervorgeht, wie sich die führenden Kräfte Malaysias ihr Land im Jahr 2020 vorstellen. Unterstützt wird das Szenario durch eine starke Bevölkerungswachstumsrate, 7,2 Prozent jährlich, genug, um den Lebensstandard bis zu diesem Zeitpunkt auf amerikanische Verhältnisse anzuheben. Aber das ist nicht das Ende, sondern erst der Beginn. Die Vision beinhaltet viele Möglichkeiten zum Ausgeben und Verteilen des Geldes für Bildung, für Behinderte, Alte, die Umwelt (in letzter Zeit). Als ich dieses Land besuchte, rechnete ich mit Zynismus, aber ich fand Begeisterung. Führende Wirtschaftsleute hatten eine Rechtfertigung für ihre Bestrebungen. Andere hatten Hoffnung. Die Kapitelüberschriften des Plans waren sogar in den Taxis aufgeschlagen.

Wenn es einer Gesellschaft gut geht, ist es schwierig, ein Anliegen zu finden, das die Satten zu neuen Leistungen anspornt. So fürchten manche die Rückkehr der Kriege, weil sie in den Menschen Energien zu wecken imstande sind. Die Maxime, Geld zu machen statt Krieg, hat sich als nicht sehr inspirierend erwiesen. Ein weiterer Krieg wäre wohl auch eine übertriebene Widerlegung der These vom Ende der Geschichte. Natürlich ist es immer verlockend, nach einer besseren Führung zu rufen, aber die Wahrheit ist, daß wir von den Führenden der Nationen immer zu viel verlangen. Die Nationen sind zu groß, die Verbindungen nicht stark genug, das Bekenntnis zur Zukunft ist nicht nachhaltig genug. Statt dessen wären wir gut beraten, uns für unsere nunmehr kleineren Organisationen, für unsere örtlichen Gemeinden und Städte, für unsere Familien und unsere Freundeskreise und für kleinere Netzwerke von Portfoliomenschen stark zu machen, die bereit sind, Zeit in ein übergeordnetes Anliegen zu investieren, kleinere Einheiten zu schaffen. Wir selbst müssen die Richtung festlegen, in die wir gehen wollen.

Postskriptum

Zwei Geschichten

Einer der Vorfahren meiner Frau war Sir Rowland Hill, der um 1840 als Erfinder der sogenannten Pennypost und der ersten Briefmarken zu Ruhm und Ansehen gelangte. Bevor er auf den Plan trat, wurde die Postgebühr aufgrund des Gewichts des Poststücks und der zurückgelegten Strecke berechnet, und der Empfänger bezahlte die Postgebühr. Eigentlich eine logische Sache. So kostete etwa ein Brief von London nach Edinburgh einen Shilling und Sixpence. Das war damals eine Menge Geld, aber schließlich war auch die Entfernung groß. Einige kluge Leute schickten leere Umschläge, und die Empfänger weigerten sich bei ihrer Ankunft, die Postgebühr zu bezahlen, denn sie hatten erfahren, was sie wissen wollten: Der Absender war am Leben und wohlauf. Durch solche Gepflogenheiten stiegen die Kosten noch weiter, mit dem Ergebnis, daß es sich nur noch die Reichen leisten konnten, einander richtige Briefe zu schicken. Das Briefeschreiben war somit zu einem Zeitvertreib der Oberschicht geworden.

Rowland Hill schlug einen völlig konträren Ansatz vor. Wenn jeder Brief nur einen Penny kostete, gleich an welchen Ort in Großbritannien er adressiert war, und wenn er durch eine Briefmarke, die man im voraus kaufen und aufkleben konnte, „frankiert“ wurde, würden sich, wie er behauptete, zwei Dinge ergeben: Erstens würde das Postvolumen ungeheuer ansteigen und allfällige Kosten für längere Zustellzeiten mehr als wettmachen, und zweitens, was noch wichtiger war, würden nun alle in der Lage sein, einander Briefe zu schicken. Das hätte enorm positive Auswirkungen auf die Bildung, weil nun alle ein praktisches Interesse hätten, lesen und schreiben zu lernen. Außerdem würde der Zusammenhalt der Nation gestärkt, weil Freunde miteinander in Kontakt bleiben konnten, Mütter mit Söhnen, Ehefrauen mit ihren fernen Männern. Das System wäre, so argumentierte er, nicht nur ein wirtschaftlicher Erfolg, sondern gleichzeitig ein wichtiges Stück Sozialreform.

Niemand glaubte ihm. Es brauchte Jahre des Argumentierens und des Lobbying, bevor er das Parlament davon überzeugen konnte, die Änderung

einzuführen. Die Ergebnisse waren dramatisch. Innerhalb von zehn Jahren hatten etwa 50 Länder die Idee der Briefmarken übernommen, und der moderne Postservice war geboren. Rowland Hill starb als hochdekoriertes und angesehenes Mann und gilt noch heute als Vater der Massenbriefpost.

Das Interessante an dieser Geschichte ist allerdings folgendes: Als Rowland Hill seinen Feldzug startete, war er nicht bei der Post beschäftigt. Er war bei der South Australia Commission angestellt, und davor war er Lehrer an der Schule seines Vaters gewesen. Mit der Post hatte er nichts zu tun; sie ging ihn nichts an. Er war weder reich noch berühmt oder einflußreich, aber er hatte ein Anliegen, er erkannte, daß etwas getan werden mußte, und es wurde ihm klar, daß er es vor sich nicht verantworten konnte, in dieser Sache untätig zu bleiben. Wir können nicht warten, bis der Berg zu uns kommt – wir müssen uns zu ihm begeben.

Wir sind jedoch nicht alle dazu bestimmt, Sozialreformer zu werden. Richard Harries, der Bischof von Oxford, weiß eine andere Geschichte zu erzählen. Es war einmal ein Rabbi namens Zuzya von Hannipol. Sein Leben lang beklagte er sein mangelndes Talent und die Tatsache, daß er nicht Moses war. Eines Tag tröstete Gott ihn: „In der kommenden Welt“, so sagte er, „werden wir dich nicht fragen, warum du nicht Moses warst, sondern wir werden dich fragen, warum du nicht Zuzya warst.“ Wir sind keine Götter. Wir können in der kleinen Zeitspanne, die uns auf dieser Welt beschieden ist, nicht viel, geschweige denn alles erreichen. Wir können nichts weiter tun als versuchen, wir selbst zu sein und unsere Doughnuts und unsere Regenmäntel auszufüllen.

Kleine Feuer im Dunkeln

Auf meinem Schreibtisch stehen zwei Fotografien, die meine Frau in Südafrika aufgenommen hat. Das eine Bild zeigt den Kopf eines kleinen schwarzen Jungen. Er lächelt; alles in seinen Augen und in seinem Gesicht strahlt Intelligenz, Begeisterung und Aufregung aus. Es ist ein glückliches, vielversprechendes Gesicht. Das zweite Bild zeigt denselben Jungen, aber dieses Mal trat die Fotografin einen Schritt zurück, so daß sein ganzer Körper zu sehen ist. Im Hintergrund erkennt man die schäbige Hütte, seine nackten Füße und die Exkrememente, in denen er steht. Diese beiden Bilder könnten ein Symbol für die Herausforderung sein, vor der wir heute stehen,

und zwar nicht nur in Südafrika. Die geistigen Fähigkeiten und die Verheißung sind da – wir müssen sie nur von den Fesseln unserer Umgebung loslösen.

Die Menschen sind klug, jedenfalls viele von ihnen. Die meisten Menschen sind auch anständig, wenn es ihnen irgendwie möglich ist. Sie kümmern sich um andere, wenn auch nur, weil sie wissen, daß eine Welt, die an allen Ecken und Enden abbröckelt, auch für sie Nachteile bringt. Aber als erstes müssen alle zur Kenntnis nehmen, daß sich diese Welt verändert hat. Das Ende des Kommunismus bedeutet nicht, daß der Kapitalismus in seiner alten Form die einzig richtige Alternative ist. Der Triumph der Demokratien über die totalitären Systeme bedeutet nicht, daß alles an den Demokratien gut ist. Die Riesenschritte, mit denen die Wissenschaft in den letzten Jahrzehnten vorangeschritten ist, bedeuten nicht, daß die Wissenschaftler auf alles eine Antwort haben und daß sich der Rest der Menschheit keine Sorgen zu machen braucht.

Unsere Zeit bedeutet auch das Ende der Massenorganisation, das Ende eines Zeitalters, in dem wir alle beruhigt davon ausgehen konnten, für den Rest unseres Lebens Arbeit zu haben, falls wir das wollten, und bisher wollten das immerhin mehr als 90 Prozent. Die Arbeit wird auch weiterhin eine zentrale Rolle in unserem Leben spielen, aber wir müssen nun überdenken, was Arbeit für uns ist und wie sie organisiert werden kann. Die Herausforderung ist auf den ersten Blick enorm, aber die Arbeit in den Massenorganisationen war nie ein ungetrübtes Vergnügen für alle. Die Massenorganisation gibt es noch nicht besonders lang. Wir sollten sie nicht als Naturgesetz betrachten. Vielleicht wird es uns ohne sie besser gehen.

Die Hoffnung liegt im Unbekannten, in der zweiten Kurve, wenn wir eine solche Kurve finden können. Es bleibt uns überlassen, die Welt in vielerlei Hinsicht neu zu erfinden. Kreativität entsteht aus Chaos. Was wir tun, wohin wir gehören, warum wir etwas tun, wann wir es tun und wo wir es tun – all das kann anders und besser gestaltet werden. Unsere Gesellschaften bauen jedoch auf Präzedenzrecht auf. Veränderung entsteht aus kleinen, funktionierenden Initiativen, Initiativen, die, wenn sie nachgeahmt werden, rasch Verbreitung finden. Wir können nicht erwarten, daß uns große Menschen große Visionen liefern, denn große Menschen sind heute, am Ende der Geschichte, rar. Es ist an uns, kleine Feuer in der Dunkelheit zu entzünden.

Literaturverzeichnis

- ABBEGLEN, JAMES C./STALK, GEORGE JUN., *Kaisha, the Japanese Corporation*, New York, Basic Books, 1985
- ALBERT, MICHEL, *Kapitalismus contra Kapitalismus*, Frankfurt, Campus, 1992
- ANDERSON, DIGBY (Hrsg.), *The Loss of Virtue*, London, Social Affairs Unit, 1993
- APPLEYARD, BRIAN, *Understanding the Present*, London, Pan Books, 1991
- BADEN-FULLER, CHARLES/STOPFORD, JOHN, *Rejuvenating the Mature Corporation*, London, Routledge, 1992
- BAHRAMI, HOMA, „The Emerging Flexible Organization“, *California Management Review*, Sommer 1992
- BALL, CHRISTOPHER, „The Adelphi Idler“, London, *RSA Journal*, Mai 1993
- BENNIS, WARREN, *An Invented Life*, Reading, Mass., Addison Wesley, 1993
- BISHOP, JEFF/HOGGETT, PAUL, *Organizing Around Enthusiasms*, London, Comedia, 1988
- BLOOM, ALLAN, *The Closing of the American Mind*, New York, Simon and Schuster, 1987
- COMMISSION FOR SOCIAL JUSTICE, *The Justice Gap*, London, IPPR, 1993
- DRUCKER, PETER, *Die postkapitalistische Gesellschaft*, Düsseldorf, Econ, 1993
- FUKUYAMA, FRANCIS, *Das Ende der Geschichte. Wo stehen wir?*, München, Kindler, 1992
- GALBRAITH, JOHN K., *Die Herrschaft der Bankrotteure*, Hamburg, Hoffmann und Campe, 1992
- GORZ, P., *A Critique of Economic Reason*, London, Verso, 1989
- GOYDER, GEORGE, *The Just Enterprise*, London, André Deutsch, 1987
- HAMMER, MICHAEL/CHAMPY, JAMES, *Business Reengineering*, Frankfurt, Campus, 1994
- HAMPDEN-TURNER, CHARLES, *Corporate Culture*, London, Hutchinson, 1990
- HAMPDEN-TURNER, CHARLES, *The Seven Cultures of Capitalism*, London, Piatkus Books, 1994
- HAVEL, VACLAV, *Disturbing the Peace*, New York, Vintage Books, 1991
- HEGEL, GEORG W. F., *Vorlesungen über die Philosophie der Geschichte*, Frankfurt, Suhrkamp, 1986

- HENZLER, H. A., „Eurocapitalism“, *Harvard Business Review*, Juli/August 1992
- HEWITT, PATRICIA, *About Time*, London, Rivers Oram Press, 1993
- KANTER, ROSABETH M., *When Giants Learn to Dance*, London, Simon and Schuster, 1989
- KEEGAN, WILLIAM, *The Spectre of Capitalism*, London, Radius, 1993
- KENNEDY, PAUL, *In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert*, Frankfurt, Fischer, 1993
- KESTER, W. CARL, *Japanese Takeovers*, Boston, Harvard Business School Press, 1991
- KRAUS, MICHAEL, *The End of Equality*, New York, Basic Books, 1992
- LEINBERGER, PAUL/TUCKER, BRUCE, *The New Individualists*, New York, Harper Collins, 1991
- LUCAS, J. R., *On Justice*, Oxford, Clarendon Press, 1980
- NIETZSCHE, FRIEDRICH, *Jenseits von Gut und Böse*, Stuttgart, Kröner, 1991
- O'NEIL, JOHN R., *The Paradox of Success*, New York, Putnam, 1993
- OSBORNE, DAVID/GAEBLER, TED, *Re-inventing Government*, Reading, Mass., Addison Wesley, 1992
- PETERS, TOM, *Jenseits der Hierarchien*, Düsseldorf, Econ, 1992
- RAUCH, JONATHAN, *Das Ausnahmeland*, Stuttgart, Klett-Cotta, 1993
- REICH, ROBERT, *Die neue Weltwirtschaft*, Berlin, Ullstein, 1993
- SAMPSON, ANTHONY, *The Essential Anatomy of Britain*, London, Hodder and Stoughton, 1993
- SCHOR, JULIET B., *The Overworked American*, New York, Basic Books, 1992
- SCHUMACHER, E. F., *Small is Beautiful*, Heidelberg, Müller CF, 1993
- SCHWARTZ, PETER, *The Art of the Long View*, New York, Doubleday, 1991
- SEMLER, RICARDO, *Das Semco-System*, Heyne, 1993
- SENGE, PETER, *The Fifth Discipline*, New York, Doubleday, 1990
- SHAMES, LAURENCE, *The Hunger for More*, New York, Times Books, 1989
- STAYER, RALPH, „How I Learnt to Let My Workers Lead“, *Harvard Business Review*, November/Dezember 1990
- STEWART, ROSEMARY, *Choices for the Manager*, London, McGraw Hill, 1983
- THUROW, LESTER, *Kopf an Kopf*, Düsseldorf, Econ, 1993
- TROMPENAARS, ALFONS, „The Organization of Meaning and the Meaning of Organizations“, Dissertation, Wharton School, 1987
- WALDROP, M. MITCHELL, *Inseln im Chaos*, Reinbek, Rohwolt, 1993
- WATKINSON REPORT, *The Responsibility of the British Public Company*, London, British Institute of Management, 1972
- YOUNG, MICHAEL, *The Rise of the Meritocracy*, London, Penguin, 1961