

Erforschen möglicher Zukünfte und ihrer Konsequenzen ist heute eine der wichtigsten Vor-aussetzun-gen für kluges und humanes Handeln der Politik, vor allem zur Sicherung des Welt-friedens, zur Wohl-fahrt der Menschen und zur Sicherung ihrer Freiheit. Entscheidungen der Parlamente, Regierungen, der Wirtschaft und jedes einzelnen Bürgers werden dabei immer stärker von dem Bewerten und Um-setzen des Nachdenkens über unsere Zukunft bestimmt.

GZ

WETTBEWERB 1977

Am 30. Juni 1978 vergab die Jury des Wettbewerbs

Roman Antonoff, Franz Barsig, Jürgen Bommer, Rudolf Brun, Walter Bückmann, Hans Büttner, Lothar Juckel, Heinz Markmann, Peter Menke-Glückert, Dieter Mertens, Rüdiger Proske, Bruno Redetzki, Lothar Schulze, Adolf Friedrich Schütte drei gleichdotierte Preise.

Die Preisträger sind

Peter Perutz und Walter R. Stahel, Genf
Rolf Roschmann, Mannheim
Joseph Huber, Berlin

Arbeitslosigkeit – Beschäftigung – Beruf

Peter Perutz, Walter R. Stahel

Die Autoren geben einige Denkweisen an, mit deren Hilfe einige wesentliche negative Mechanis-men, die dem Problemkreis „Arbeitslosigkeit“ innewohnen, in aufbauende Zustände überführt werden können. Dieser Wettbewerbsbeitrag zeigt Handlungsspielräume auf, **wie** Handelnde die stig-matisierende Wirkung der Arbeitslosigkeit über-winden können und selbst Teufelskreise durch-brechen können.

Im Zentrum steht der Handelnde und die Handlung. Die Wirtschaft, das soziale Klima oder der techno-logische Wandel umgeben dieses Zentrum und werden durch dieses verändert. Handelnde sind das Individuum, die Unternehmung und der Staat mit seinen Organen.

Die Autoren bauen auf ihren praktischen Erfahrun-gen auf, die sie bei der Lösung verschiedenster arbeitsorientierter Probleme in wechselnden Stellungen und in mehreren europäischen Ländern, getrennt oder gemeinsam, gesammelt haben. Denkweisen werden mit dem Ziel abgeleitet, aufzu-zeigen, **wie** der Handelnde seines unternehmeri-schen Handlungsspielraumes bewusst werden kann und diesen einsetzen kann, um einen Zustand zu verändern.

Begriffe werden verwendet, wie zum Beispiel sein, haben, spielen, beitragen, Weichenstellung, Wiederinstandsetzen, die die Autoren bereits in vorhergehenden Veröffentlichungen systematisch eingesetzt haben, um Elemente des Problemkreises „Arbeitslosigkeit“ zu lösen. Zahlreiche graphische Darstellungen illustrieren den Denkvorgang.

Der Beitrag macht deutlich, dass innerhalb der bestehenden Gesellschaft und der freien Marktwirtschaft durchaus Spielraum besteht, die sozialschädliche Stigmatisierung durch Arbeitslosigkeit zu vermindern.

Vier Denkweisen werden behandelt, die die Autoren bereits erfolgreich im Wirtschaftsleben eingesetzt haben: die Entwicklungsstufen einer Unternehmung in Bezug auf ihre geschäftswirksamen Hauptfähigkeiten erkennen; wechselseitige Beziehungen von Produktion und Dienstleistung für neue Geschäftsaktivitäten ausnützen; Geschäftsaktivitäten einer Unternehmung innerhalb eines Wirtschaftszweiges nach Beitragsarten strukturieren; Produkte identifizieren, deren Wiederinstandsetzung wirtschaftlich gerechtfertigt erscheinen.

Die Überlegungen sind sodann so dargestellt, dass die zahlreichen Personen und Institutionen, die sich mit dem Problemkreis „Arbeitslosigkeit“ befassen, ihre eigenen Erkenntnisse wahrscheinlich einordnen können und damit hoffentlich Anregungen für weitere Bemühungen ableiten können.

ARBEITSLOSIGKEIT – BESCHÄFTIGUNG – BERUF

Neue Berufe und Innovationen

Peter Perutz und Walter R. Stahel, Genf

1. Einleitung

Ziel des Beitrages:

Aufzuzeigen, wie der unternehmerische Handlungsspielraum eines Handelnden bewusst gemacht und folglich erweitert werden kann. Handelnde sind: das Individuum, die Unternehmung und der Staat mit seinen Organen. Gehandelt wird einzeln und gemeinsam. Daher sind in diesem Beitrag Möglichkeiten einer wechselseitig verstärkenden Wirkung von Bemühungen zwischen dem Individuum, der Unternehmung und dem Staat hervorgehoben. Auf Übergänge ist besonderer Wert gelegt, z. B. von einem Zustand des Individuums in einen anderen oder von einem Verantwortungsbereich in einen anderen. Stetige Übergänge erlauben schockfreie Änderungen, auf die man sich lernend vorbereiten kann. Das führt zu Flexibilität. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass alle von dieser Problematik Betroffenen lernfähig sind und ihr Dasein verbessern wollen. Dieser Beitrag wird deutlich machen, dass innerhalb der bestehenden Gesellschaftsstruktur und der freien Marktwirtschaft durchaus Spielraum besteht, die sozialschädliche Stigmatisierung durch Arbeitslosigkeit in unserer Gesellschaft mit Hilfe des unternehmerischen Handelns zu vermindern.

Spielraum besteht in Bezug auf:

- die Einstellung zur Arbeit auf der Ebene des Individuums;
- das Finden neuer Geschäftsgebiete für Unternehmungen, das Entstehen neuer Berufe und neuer Arbeitsplätze;
- Möglichkeiten des Staates, die Bemühungen des Individuums und der Unternehmung für die Gesamtheit zu unterstützen.

Der Produktivitätsfortschritt durch neue Informationstechnologien und der damit verbundene Verlust bisheriger Arbeitsplätze wird wegen der internationalen Konkurrenz nicht aufgehalten werden können. Teilweise wird dieser Verlust durch anspruchsvollere Arbeitsplätze ersetzt werden. Die Überwindung der Arbeitslosigkeit wird marktkonform durch Innovation gefunden werden müssen. Diese Innovation betrifft Denkweisen, die die wahrscheinlich zentrale gesellschaftliche Frage der strukturellen Arbeitslosigkeit aus dem Zentrum rückt, nicht durch Ausweichen, radikale Entscheidungen oder neue Gesetze, sondern durch die Vergrößerung des unternehmerischen Handlungsspielraumes jedes Einzelnen, von ihm selber ausgehend.

Die Überlegungen sind so dargestellt, dass die zahlreichen Personen und Institutionen, die sich mit diesem Problemkreis, insbesondere quantitativ und dafür entweder auf makro-ökonomischer Ebene oder notwendigerweise auf einzelne Problemelemente beschränkt, bereits beschäftigen, ihre eigenen Erkenntnisse wahrscheinlich einordnen können und damit hoffentlich Anregungen für weitere Bemühungen ableiten können.

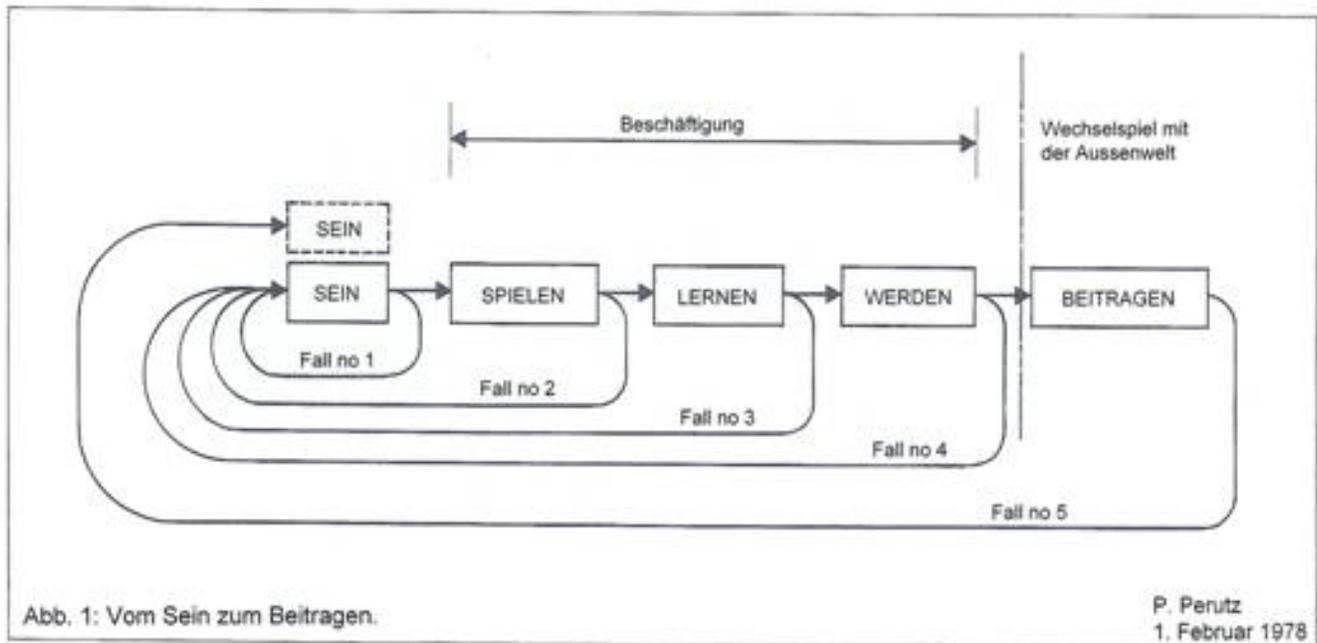
Inhaltsquerschnitt:

Ausgangspunkt für die Überlegungen in diesem Beitrag sind persönliche Erfahrungen und Erkenntnisse als Leiter von Projekten, deren Aufgabe es ist, für einzelne Unternehmungen ein zukunftsträchtiges Zusammenspiel von bestehenden und neuen Aktivitäten zu umschreiben, das heißt: eine ertragswürdige und ertragsfähige Grundlage in Form von lösungswürdigen Aufgaben und entsprechenden Arbeitsinhalten zu erarbeiten, um neue Arbeitsplätze zu schaffen. Ausgehend von der Praxis werden Denkweisen abgeleitet, die wieder zur Lösung praktischer Probleme eingesetzt werden. Schwerpunkt aller Betrachtungen ist das Individuum, das handelnd seinen Zustand verändern kann. Organisatorische Maßnahmen dienen in diesem Rahmen nur dazu, dieses individuelle Handeln zu unterstützen, und zwar im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe. Die Denkweisen und die graphischen Darstellungen, die dieser Text enthält, zielen auf das Grundsätzliche. Vielfältige, weitere Arbeiten erscheinen aufgrund des vorliegenden Konzeptes gerechtfertigt.

2. Vom Sein zum Beitragen

Das Individuum durchläuft mehrere Zustände in seinem Leben, bis es zum arbeitenden Glied der Gesellschaft wird.

Die folgende Darstellung ist das Ausgangsinstrument, um Zustände zu unterscheiden, die zur Eingliederung als Arbeitender führen.



BEITRAGEN heißt: Probleme lösen, und zwar am besten solche, die aufgrund der Differenz zwischen eigenen Zielvorstellungen und einem IST-Zustand erkannt worden sind. Der unternehmerische Handlungsspielraum ist nämlich dadurch gekennzeichnet, dass im Wesentlichen selbstgewählte Probleme behandelt werden.

BEITRAGEN wird zu Arbeit, wenn der Beitrag entlohnt wird.

BEITRAGEN führt zu Erfahrung, Erfolg oder Misserfolg, Genugtuung oder Frustration, aber auf jeden Fall vorwärts. Aus der Vorwärtsbewegung heraus können leichter Weichenstellungen erkannt und beeinflusst werden.

Fall Nr. 1: SEIN

Das Individuum, das seine Entwicklung innerhalb dieses Anfangszustandes beendet, ist ein rein medizinischer Fall. Die Bestrebungen zur Wiedereingliederung von Behinderten unterstützen eine Entwicklung, die es einer steigenden Zahl von Behinderten erlaubt, auch die weiteren Zustände zu durchlaufen.

Das vorrangige Ziel besteht darin, einen möglichst hohen Grad von persönlicher Unabhängigkeit zu erreichen. Der Behinderte trägt damit dazu bei, einen Teil seiner Lebenskosten tragen zu helfen. Das entspricht einer wirtschaftlichen Leistung des Behinderten, die erfahrungsgemäß bereits Freude und Genugtuung hervorruft.

Fall Nr. 2: SEIN → SPIELEN

Die arbeits- und leistungsorientierte Gesellschaft unterschätzte den Abschnitt SPIELEN! SPIELEN hilft, Fähigkeiten zu entwickeln, Situationen zu erleben und miteinander zu wetteifern. Für Heranwachsende oder Erwachsene: SPIELEN erlaubt auszuprobieren. Der Rahmen liegt außerhalb der „wirklichen“ Welt. Wer sich keine Zeit nimmt, um zu spielen, nimmt sich Möglichkeiten, um Probleme zu erkennen, zu deren Lösung er selbst BEI-TRAGEN möchte. Das Rollenspiel erweist sich als wirksames Mittel, um die Zustände LERNEN, WERDEN und schließlich BEITRAGEN, die Orientierung der eigenen Kräfte anzudeuten und damit deren Wirksamkeit zu erhöhen. Personen, die nur die Zustände SEIN und SPIELEN durchlaufen, erscheinen den Mitmenschen verspielt und unreif.

Fall Nr. 3: SEIN → SPIELEN → LERNEN

Das Individuum erlernt Techniken. Die Wirkung ihrer Anwendung bleibt unsicher, weil sie von einem Menschen eingesetzt werden, dessen Persönlichkeit noch nicht entwickelt ist. Eine Person dieses Entwicklungsgrades kann leicht zu einem Werkzeug verantwortungsloser Kräfte und damit ein zerstörerisches Element der Gesellschaft werden.

Fall Nr. 4: SEIN → SPIELEN → WERDEN → BEITRAGEN

Das Individuum hilft, Probleme zu lösen, indem es ein Problem identifiziert, sich dem Problem stellt und zu seiner Lösung beiträgt. Das heißt, eine Situation ändert. Dieses Ändern verändert rückwirkend den Handelnden selbst und hebt ihn auf eine nächst höhere Ebene des SEINS. Der Kreislauf kann von neuem beginnen; eigentlich entsteht eine Spi-rale.

Dieser Ansatz ermöglicht einige Schlussfolgerungen:

- die dargestellte Rückkopplung zwischen SEIN und BEITRAGEN hat eine selbstverstärkende Wirkung, die zudem eine Zugkraft auf andere Menschen ausübt;
- arbeitslos werden heißt nicht: notwendigerweise keinen Beitrag mehr zu leisten;
- arbeitslos werden und gleichzeitig den Wunsch haben, Beiträge zu leisten, ist durchaus möglich, sogar wahrscheinlich der häufigste Fall (Ausnahmen machen mehr Lärm als der natürliche Fall).

Verlieren heißt, aus diesem Rückkopplungsprozess herauszufallen. Die Aufgabe von Verwandten, Freunden und Sozialeinrichtungen besteht darin, dem Arbeitslosen wieder in den oben beschriebenen Rückkopplungsprozess hineinzuhelfen. Dann will er wieder BEI-TRAGEN, und dann ist er auf dem besten Wege jemanden zu finden, der für seinen Bei-trag einen Lohn erhält. Er hat Arbeit gefunden.

Schulabgänger, die keine Arbeit finden, können den Rückkopplungsprozess, zumindest theoretisch, nicht durchlaufen. Arbeit mit Beitrag gleichzusetzen ist theoretisch. Wer vor-erst den Beitrag sucht, ermöglicht es, die Rückkopplung zu schließen, sich auf die nächst höhere Stufe des Kreislaufs zu

hissen und vielleicht von dieser Ausgangsebene ausgehend Beiträge zu leisten, die ein Arbeitgeber als Arbeit entlohnt. Solange ein Individuum Bemühungen unternimmt, um innerhalb dieser Rückkopplung zwischen SEIN und BEI-TRAGEN zu verbleiben, ist es wahrscheinlich, dass mittels einer Beschäftigung, also SPIELEN, LERNEN und WERDEN, ein Feld für Beiträge (siehe Abbildung 1) gefunden werden kann. Selbst wenn dieser Übergang zeitlich verzögert ist, erlaubt die Einstellung zur Arbeit, als eine Art und Weise, den Rückkopplungsprozess zwischen SEIN, SPIELEN, LERNEN, WERDEN und BEITRAGEN zu durchlaufen, die Selbstachtung und die Achtung der Umgebung zu erhalten und zu verstärken. Das ist die Grundlage für Schulabgänger, auch Arbeit zu suchen und zu finden, die nur teilweise ihrer schulischen Ausbildung entspricht. Soziale Hilfe, die eine solche Einstellung zur Arbeit unterstützt, entwickelt Selbsthilfe.

Im Falle von Behinderten, die über den Zustand des SEINS hinaus die Zustände SPIELEN und LERNEN im Sinne einer Beschäftigungstherapie durchlaufen, kann der Zustand BEITRAGEN in erfolgreichen Fällen der Wiedereingliederung erreicht werden. Damit wird der Behinderte trotz Funktionsausfällen den ihm entsprechenden, vollarbeitsfähigen Menschen gleichgestellt. Diese Bemühungen des Individuums können von staatlichen Stellen unterstützt und von Unternehmungen durch eine wirtschaftliche Leistung, d. h. durch die Erzeugung kostengünstiger, spezifisch den Funktionsausfall ausgleichender Produkte und Dienstleistungen wirksam ergänzt werden.

3. Vom Individuum zum Individuum als ...

Die Arbeitssuche ist meistens auf das angestrebte Resultat, d. h. das HABEN, ausgerichtet. Am Ende wird angefangen: Lohn, Arbeitsbedingungen, Arbeitsort und andere materielle Werte. Der Inhalt der Arbeit gilt als selbstverständlich oder wird oft gering geschätzt. Die Arbeitssuche geht vom HABEN aus. HABEN folgt aber erst nach SEIN. Diese Abfolge ist auch für Unternehmungen entscheidend, soweit sie sich in einer Strukturkrise befinden. SEIN wird als selbstverständlich angesehen. Ein Schneider bleibt ein Schneider, ein Maschineningenieur ein Maschineningenieur: die Ausbildung steht offensichtlich für das SEIN. Ein Teil der Vergangenheit, oft durch Zufälle beeinflusst und manchmal im Gesamtzusammenhang gesehen unbedeutend, wird dadurch zum Drehpunkt für die Suche nach einer zukünftigen Arbeitsstelle; der Arbeitssuchende glaubt, dadurch leichter eine Anstellung zu finden. Schließlich hat er Erfahrung in diesem Beruf. Auch für Vermittler ist es einfacher, nach der Formel „Schuster bleib bei deinem Leisten“ vorzugehen. Die Erfolgsaussichten dieses weit verbreiteten Verfahrens sind begrenzt; bei struktureller Arbeitslosigkeit wird es besonders unwirksam.

Der Ausgangspunkt SEIN erlaubt, eine überraschende Vielfalt von Funktionen zu erkennen, die ein Individuum formell oder meistens informell ausübt. Diese Funktionen können, soweit sie einmal erfasst sind und eventuell mit Hilfe des Lernens vervollständigt oder erweitert werden, zur Grundlage für eine Arbeit werden. Das folgende Beispiel spiegelt einen wirklichen Fall wieder (Abbildung 2).

16 Funktionen können in diesem Fall unterschieden werden. Jedes Individuum wird eine andere Wahl und andere Arten hervorstechender Funktionen aufweisen, die zusätzlich auf eventuell anderen Achsen liegen.

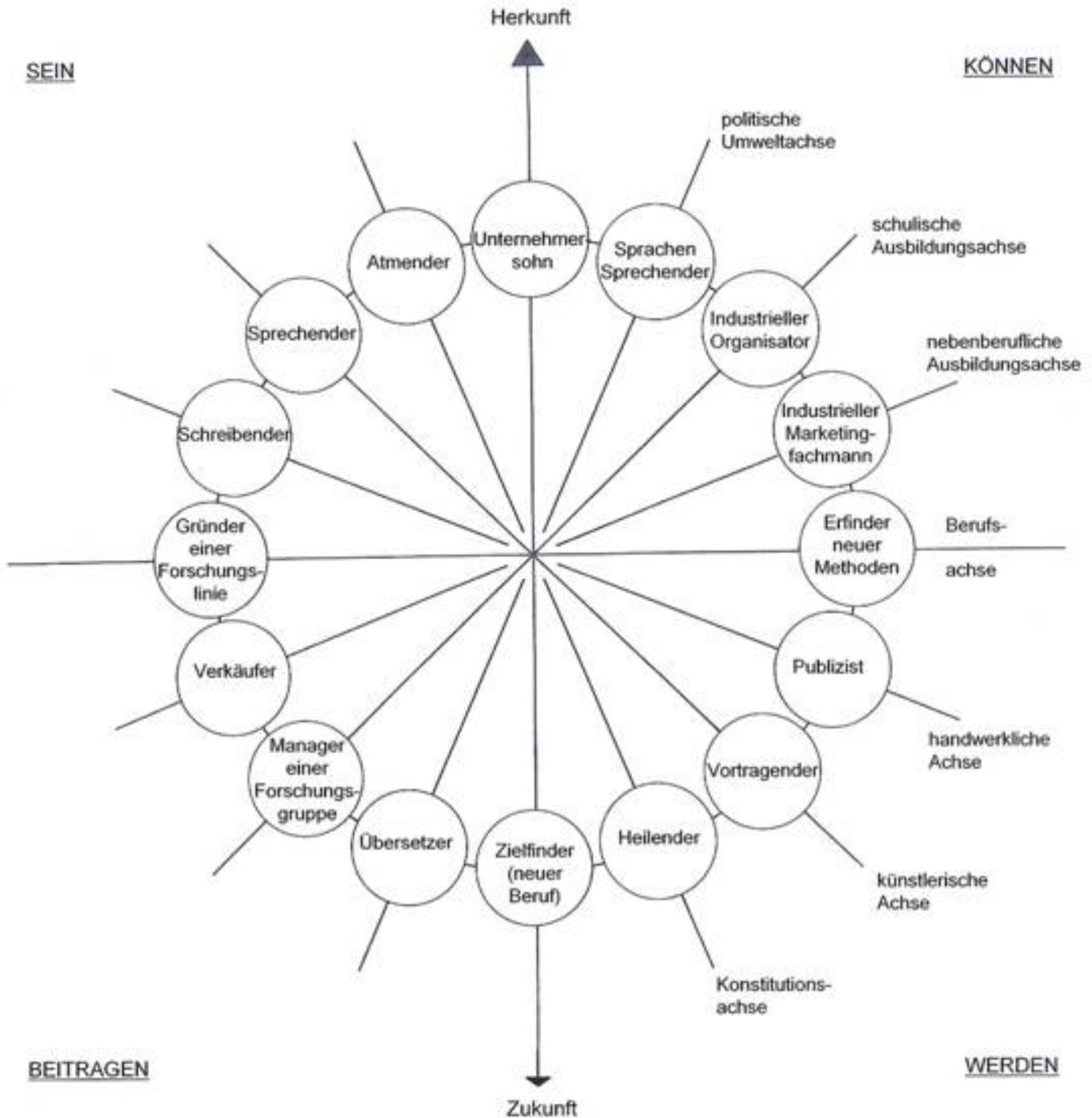


Abbildung 2

Entscheidend ist, dass erfahrungsgemäß fast alle Individuen die Vielfalt der Funktion unterschätzen, die sie praktisch sofort oder nach manchmal geringen zusätzlichen Bemühungen

ausfüllen können. Der Grund dafür liegt darin, dass:

- nur die entlohnte Arbeit in Betracht gezogen wird und nicht die Beiträge an sich, die ein Individuum zur Lösung von Problemen leisten kann.

Ein Beispiel: Eine psychotherapeutisch interessierte Journalistin baut in ihrer Freizeit Marionetten. Sie erkennt die wohltuende Wirkung des Marionettenspielens auf psychisch aus dem Gleichgewicht geratenen Kindern. Sie gibt ihren Journalistenberuf auf, gründet ein Marionettentheater, stellt ein Kursprogramm für Kinder, Sozialhelfer und Laien auf, entwickelt eine Zusammenarbeit mit Ärzten und Kliniken, geht auf Tournee – ein gewerbliches Unternehmen entsteht.

- die formelle Ausbildung und die schulische Beurteilung als Ausgangspunkt für mögliche Beiträge überschätzt wird.

Die eigene körperliche Konstitution; die familiäre Lage; Neigungen oder die politische Umwelt können aussichtsreiche Ansatzpunkte für künftige Beiträge sein, die, auf eigenen Wunsch oder durch Umstände bedingt, entlohnt die Form von Arbeit annehmen.

Ein Beispiel: Berufliche Erfolge fauler Schüler überraschen. Ein fauler Schüler ist gezwungen, um wenigstens durchzukommen, aus dem Lernstoff Teile zu wählen, oft nur wenige Seiten eines Buches, die er doch lernt. Er lernt wählen, meistens indem er den Lehrer, aktuelle Themen, bereits gestellte Prüfungsfragen und Einflussfaktoren mit in Betracht zieht. Erst nach der Schulzeit bekommt diese zusätzliche, ursprünglich defensive und häufig intuitiv vertiefte Fähigkeit ihre volle Wirksamkeit. Schließlich konnte man noch während der Schulzeit praktisch alles wissen, im beruflichen Leben ist die Kunst des Wählens Trumpf. Eine „Schwäche“ in Bezug auf die Schulzeit ist gleichzeitig eine „Stärke“ für die spätere berufliche Entfaltung.

- für jede einzelne Funktion, z. B. das Individuum als Vortragender, kann eine analoge Darstellung erarbeitet werden. Diese gibt, um einen Grad detaillierter, eine neue Fülle von Hinweisen für Beitragsmöglichkeiten, die natürlich wieder in die Form von Arbeit übergehen können.

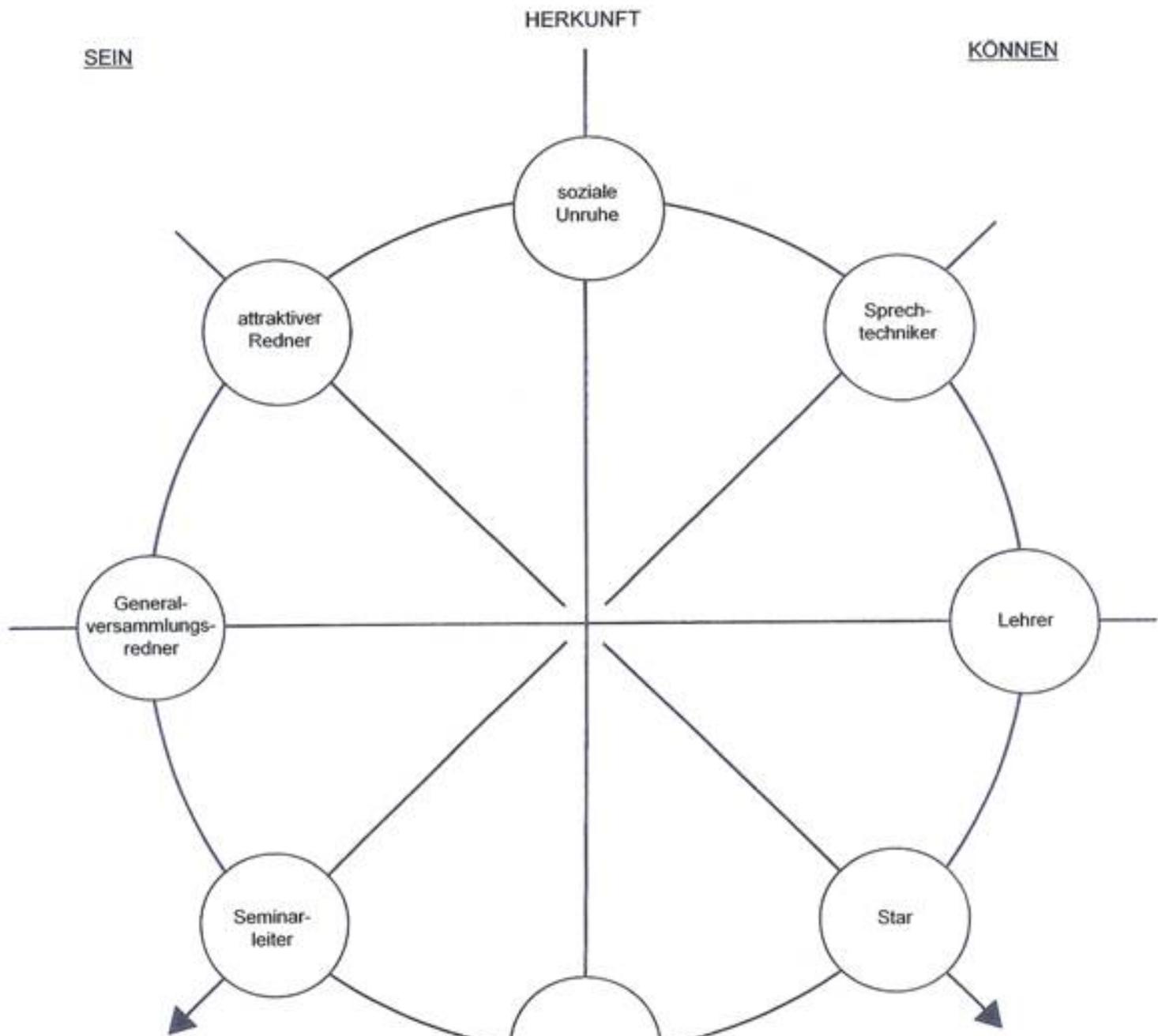
Diese stark vereinfachte Darstellung leitet sich aus der vorhergehenden ab. Die Übergänge und die weitere Aufschlüsselung der Beitragsmöglichkeiten berücksichtigen Sprünge, wie z. B. vom Erleben zum Mitteilen, oder vom Verdienen zum Bekommen. Ebenso werden Ereignisse, die unerwartet und sprunghafte Einflüsse ausüben, in die Überlegungen mit eingeschlossen.

Jedes Individuum entspricht einem eigenständigen Fall. Dennoch können einige allgemeingültige Bemerkungen versucht werden:

- Jedes Individuum erfüllt oder könnte mehrere Funktionen erfüllen, von denen in den allermeisten Fällen nur eine einzige die Form „Arbeit“ erhält; manche haben die Form einer Freizeitbeschäftigung und andere wieder werden nur halb bewusst ausgeübt. Oft „dienen“ diese Funktionen anderen und werden daher unterbewertet oder so stark überschattet, dass sie ihren eigenständigen Wert zu verlieren scheinen.
- Funktionen, die bisher nicht die Form „Arbeit“ erhalten haben, könnten sie bekommen.

Die Neigung im Falle einer Freizeitbeschäftigung und die Übung, die durch die Umstände hervorgerufen worden sind, können durchaus Fähigkeiten zu einem Grade entwickeln, die zu Arbeit, d. h. einer Entlohnung, führen. Alle Bemühungen, die grundsätzlich im Sinne eines BEITRAGENS erfolgen, können in die Form einer Arbeit münden.

- Besonders interessante Arbeitsmöglichkeiten kann der Einsatz einer Kombination von Funktionen eröffnen, die das Individuum bisher in der Form von Arbeit oder in einer anderen Form ausgefüllt hat.
- Solange das BEITRAGEN als Ziel im Vordergrund steht, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass eine Entlohnung die Arbeitslosenunterstützung bald überschreiten wird.



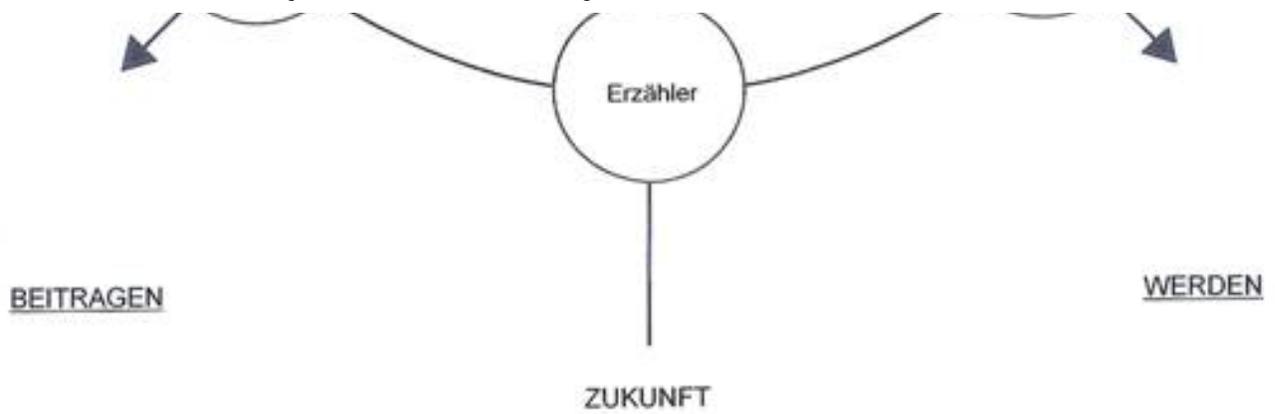


Abbildung 3

- Einzelne Fähigkeiten können als Ausgangspunkt spiralförmig weiterentwickelt werden und aufeinander folgend zu Fähigkeiten werden, die die Arbeitsausführung unterstützen und damit zu einem höheren Lohn führen können oder sogar zu eigenständigen neuen Arbeitsinhalten, selbst zu neuen Berufen, führen. Dies wird anhand des Beispiels „Atmen“ dargestellt.

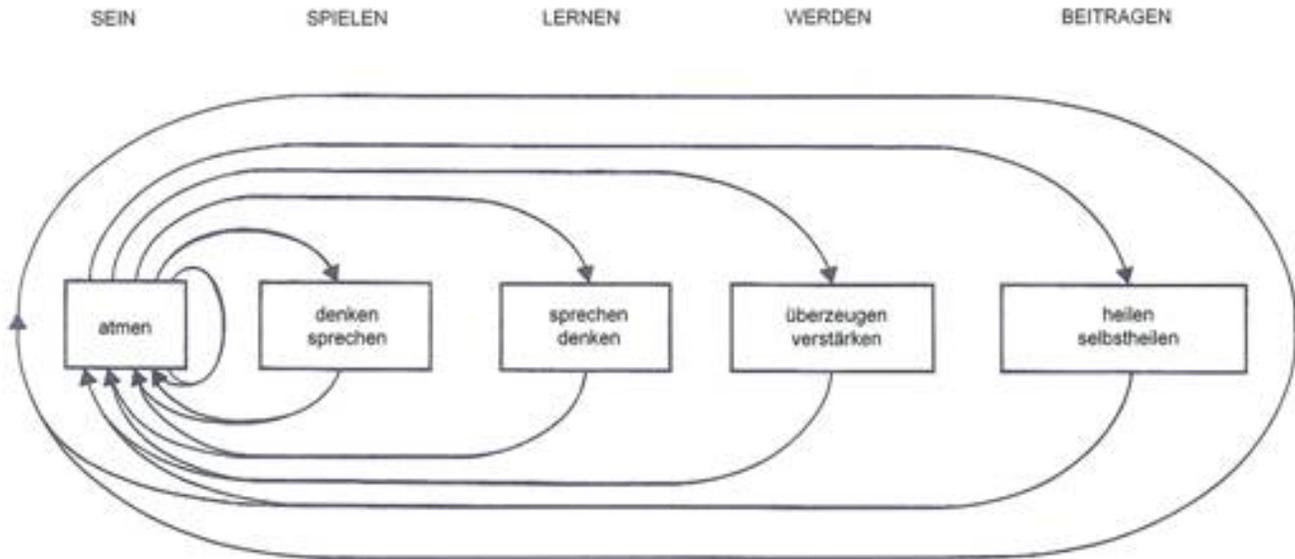


Abbildung 4

Diese wiederum stark vereinfachte Darstellung (Abbildung 4) zeigt, wie man eine Fähigkeit, die allen gesunden Individuen zur Verfügung steht, zu einem Beitrag entwickeln kann:

- erst Denken, dann Sprechen, übt man spielend in der Konversation;
- das Sprechdenken, d. h. während dem Sprechen Gedanken fortzuführen, ist eine Technik, die jeder freisprechende Vortragende erlernt haben muss;
- immer auf einer mehr und mehr entwickelten Atemtechnik aufbauend, entsteht eine Selbstkontrolle, die andere intuitiv überzeugt und die eigene Konstitution stärkt;
- zurückgreifend auf eine noch stärker verbesserte Atemtechnik ist eine heilende Wirkung, z. B. Magnetiseur oder ein selbstheilender Einfluss, z. B. Yoga, erzielbar. Dieser Fähigkeitsgrad, verbunden mit einer physiotherapeutischen Ausbildung, kann zu einer hochentlohnten Arbeit führen. Dieser Beitrag hat einen Seltenheitswert;
- ein weiterer Schritt umfasst dann alle angeführten Fähigkeitsstufen und kann zur Entwicklung einer neuen Heilmethode, die auf einer Atemtechnik beruht, führen. Das Individuum als Atmender wird zum Individuum als Entwickler einer neuen Methode, d. h. als Innovator;
- statt der Fähigkeit „Atmen“ können andere Fähigkeiten eingesetzt werden;

- diese Darstellung, verbunden mit der Darstellung der Funktionen, ergibt eine Strukturierung der erstaunlich vielfältigen Beitragsmöglichkeiten selbst eines auf den ersten Blick durchschnittlichen Individuums.

Zusammenfassend kann behauptet werden, dass ein Individuum im Leben mehrere Funktionen ausfüllt, d. h. mehrere „Hüte“ trägt und selbst innerhalb seiner Arbeitswelt mehrere „Hüte“ zu tragen anstreben kann, z. B. Fachmann, Vorgesetzter, Interessenvertreter in firmeninternen und – externen Komitees, Freiwilligendienst als Samariter. Individuen, die zum Bestand und zur Entwicklung ihrer Arbeitswelt mehrfach BEITRAGEN, erweisen sich, defensiv gesehen, unentbehrlich als Kollegen, die nur das HABEN anstreben und dadurch meistens nur eine Funktion ausfüllen. Aber auch aus offensiver Sicht verfügen Mitarbeiter, die mehrere „Hüte“ zu tragen bereit sind, über eine größere Zahl von Ansatzpunkten, d. h. Erfahrungen, Verbindungen und Einsichten, um eine Arbeit zu finden, die sich kohärent aus der bisherigen ergibt. Diese Fähigkeit, mehrere „Hüte“ tragen zu können, erhöht die geistige Beweglichkeit. Sie ist die Grundlage für die geographische Mobilität.

Arbeitslosen, die von ihren tatsächlichen Beitragsmöglichkeiten ausgehen, stehen vielfältigere Arten von Arbeitsplätzen offen als ausgehend von der Ausbildung, dem Arbeitsort und den Arbeitsbedingungen.

4. Aus einer Tugendspirale in eine Teufelsspirale

Solange das Individuum den Rückkopplungsprozess von SEIN-SPIELEN-LERNEN zu BEITRAGEN (siehe Abbildung 1) durchläuft, entsteht eine Bahn, die hier Tugendspirale genannt wird (im Gegensatz zu einer Teufelsspirale). Spiralförmig kann sich z. B. der Arbeiter beitragsend durch die verschiedenen Ebenen der Wirtschaft, wie z. B. Manager oder Unternehmer, entwickeln. Dabei trägt er zur Arbeit aus jeweils verschiedener Sicht, aber immer selbstarbeitend, bei. Er kann sich aber auch außerhalb der Wirtschaft befinden und aufbauend wirken, z. B. in Form einer Freizeitbeschäftigung oder in der nachbarlichen Hilfeleistung.

Die Darstellung (Abbildung 5) benützt drei Elemente:

- Spiralbahn im Uhrzeigersinn sind Tugendspiralen. Sie erlauben z. B. eine Verbesserung, Verstärkung oder einen Sprung auf eine nächst höhere Stufe.
- Spiralbahnen im Gegenuhrzeigersinn sind Teufelsspiralen. Sie führen z. B. zu einer Verschlechterung, Schwächung oder Rückstufung.
- Weichen, in diesem Falle die Doppelkreuzweiche, erlauben, dieselbe Spiralbahn mehrfach zu durchlaufen. Das entspricht einem stabilisierten Zustand. Sie ermöglicht gleichzeitig, auch die nächst hinaufgestufte oder rückgestufte Spiralbahn anzusteuern oder eine oder mehrere zu überspringen. Vor allem aber kann mit der Hilfe einer Doppelkreuzweiche die Umkehrung von einer Teufelsspirale in eine Tugendspirale und umgekehrt dargestellt werden. Mehrere hintereinander geschaltete Doppelkreuzweichen können in einem beliebig großen Weichenkasten zusammengefasst werden, um vielstufige Systeme darzustellen.

Das hochkomplexe Unterstützungssystem eines Staates könnte auf diese Weise leichter erfassbar gemacht werden, wobei die Weichen, insbesondere jene, die die Umleitung einer Teufelsspirale in eine Tugendspirale ermöglichen, zentrale Bedeutung erhalten. Das sind die Stellen, wo eine staatliche Unterstützung die größte Wirkung erzielen wird und wo die Hilfe zur Selbsthilfe umschlagen kann. An diesen Stellen kann die Belastung des Staates und damit schließlich des Steuerzahlers zu einer Entlastung umschlagen. Das ist der Wendepunkt, an dem ein Individuum vom Unterstützungsfall zum Beitragenden wird.

Die Darstellung erlaubt von ihrer Konzeption her, sowohl bekannte Lösungswege zur Überwindung der Arbeitslosigkeit einzuordnen, als zusätzliche neue Lösungen, die von der Hilfe zur Selbsthilfe führen, zu erkennen.

Eine zusätzliche Darstellung im Aufriss erlaubt ferner, auch stetige Änderungen im Rahmen einer Spiraldrehung und ihre Folgen darzustellen. Die Abstufungen, wie die Bedeutung, die den einzelnen Weichenkästen zukommt, können beliebig gewählt werden. Abbildung 5 erklärt dieses Schema an einem extrem vereinfachten Beispiel:

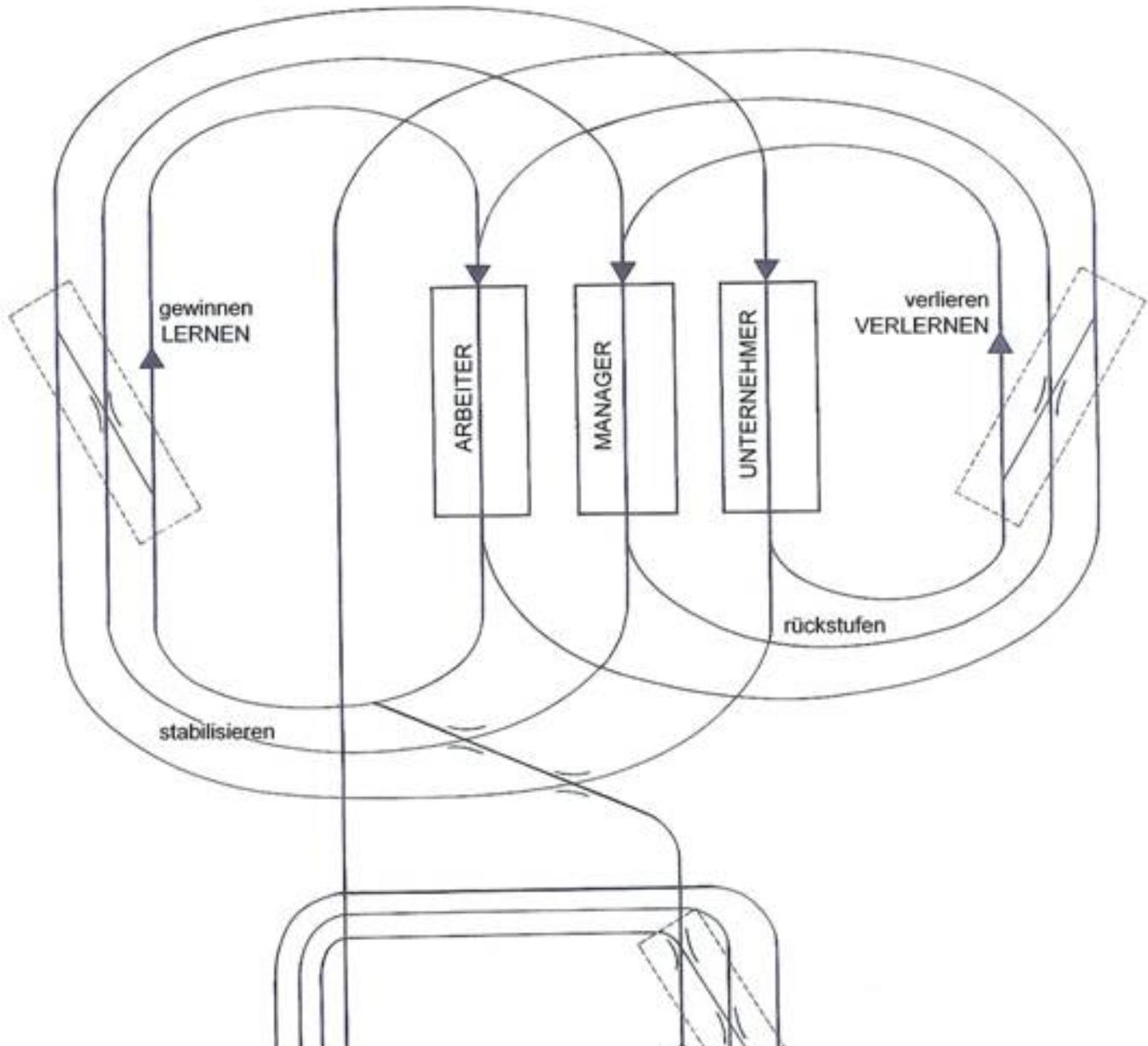
- Der linke obere Weichenkasten enthält das LERNEN und damit verbunden das Gewinnen (ein Element der Abfolge: SEIN, SPIELEN, LERNEN, WERDEN und BEITRAGEN). Die Doppelkreuzweiche ermöglicht, auf den Tugendspiralen in die nächst höhere Stufe aufzusteigen (z. B. vom Arbeiter zum Manager) oder sich auf der gleichen Stufe zu stabilisieren.
- Der rechte obere Weichenkasten enthält das Verlieren und damit verbunden das VERLERNEN. Die Doppelkreuzweiche führt im Rahmen der Teufelsspirale zur Wahl zwischen Auffangen, also nur auf die nächst tiefere Stufe zurückgestuft werden (z. B. ein Unternehmer muss seine Firma liquidieren und sucht sich eine Arbeitsstelle als Manager) oder Durchfallen, im Sinne mehrfachen Rückstufens.
- Der dritte Weichenkasten im unteren Teil der Darstellung reguliert die Bahn des Arbeitslosen, der sich selbst, im besten Fall, wieder in eine Tugendspirale überleiten kann (indem er z. B. selbst eine Arbeitsstelle findet, die der verlorenen ähnlich ist oder seine Freizeitbeschäftigung in einen Beruf verwandelt, wie ein Skifahrer zum Skilehrer werden kann). Der Arbeitslose kann aber auch in eine Teufelsspirale geraten, z. B. zusätzlich psychisch krank werden, drogenabhängig werden und schließlich Selbstmord verüben. Bei jedem Durchlaufen des Weichenkastens ist auch eine Verbesserung der Lage möglich; das ist die Stelle, wo von Verwandten, Freunden, Nachbarn oder Sozialinstitutionen wirksam Hilfe geleistet werden kann.

Die Bedeutung dieses dritten Weichenkastens liegt darin, dass als Folge des Ereignisses „Arbeitslos werden“ auch der Wunsch, einen Beitrag zu leisten, nachlassen könnte, d. h., dass der Verlust der Arbeit irrtümlich mit dem Verlust der Fähigkeit, Beiträge zu leisten, gleichgesetzt werden kann.

LERNEN erhält eine zentrale Bedeutung. Es erlaubt selbstgewählte Weichenstellungen im Rahmen von einer Tugendspirale. LERNEN ist ebenso wesentlich, um von einer Teufelsspirale in eine Tugendspirale hinüberzuwechseln.

Die Sogwirkung dieser Teufelsspirale wird durch die Professionalisierung, die Spezialisierung und die Formalisierung unserer Arbeitswelt sowie die dadurch verstärkte, sozial-schädliche Stigmatisierung der Arbeitslosigkeit gefördert. Damit steigen auch die Kosten der privaten und öffentlichen Hand, der Verbände und der Interessenvertreter von Arbeitenden, um Individuen in einen Rückkopplungsprozess, der einer Tugendspirale entspricht, zurückzuhelfen.

Der Unternehmer ist deswegen höher eingestuft, weil er, im Prinzip, vorwiegend selbstgewählte Probleme behandelt. Er ist selbst die Quelle, die Zielvorstellungen liefert, mit deren Hilfe Differenzen zu seinem IST-Zustand aufgezeigt werden, die Problemen entsprechen, zu deren Lösung er selbst beitragen möchte. Manager sind in einer anderen Lage. Sie setzen die Zielvorstellungen anderer in die Wirklichkeit um. Im Alltag verwischt sich dieser grundsätzliche Unterschied zwischen einem Unternehmer und einem Manager.



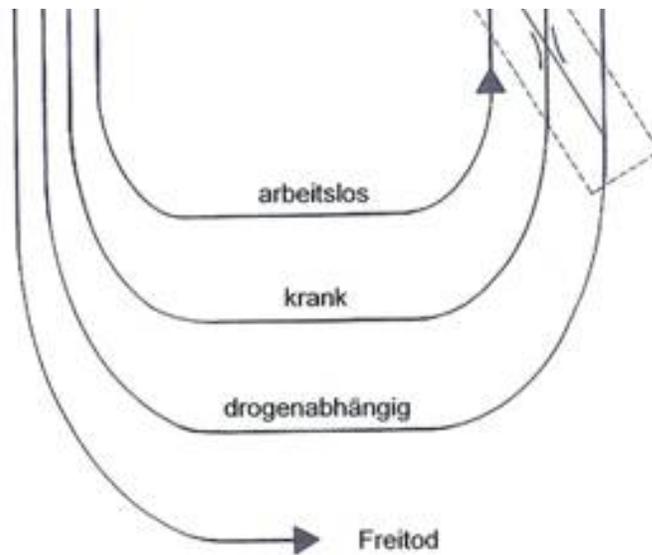


Abbildung 5

Im Rahmen dieses Beitrages im Allgemeinen und dieser graphischen Zeichnung im Besonderen ist dieser Unterschied wesentlich. Jeder kann unternehmerisch sein, d. h., selbstgewählte Probleme lösen und damit einen Beitrag leisten (z. B. einen Kranken betreuen oder einen Garten verschönern). Manche Beiträge werden das Individuum zum Unternehmer im wirtschaftlichen Sinne machen. Er wird durch seinen Beitrag Erträge erwirtschaften (z. B. als selbstständiger Krankenpfleger, als Gärtner oder als Lieferant von Produkten und Dienstleistungen). Unternehmer werden nicht entlassen, Manager können dagegen arbeitslos werden. Ein eigentlicher Unternehmer erarbeitet sich eigenständig Zielvorstellungen und sucht sich selbst einen neuen Problemkreis, um Beiträge in Form von Lösungen zu leisten. Manager sagen das auch von sich. Hier verwischt sich wiederum der Unterschied im Alltag.

Die Wertmassstäbe des einzelnen werden heute im Lebensabschnitt ungefähr zwischen 20 und 65 Jahren meistens durch die Welt der Arbeit bestimmt (Abbildung 6). Die Jugendzeit und die Rentenzeit hingegen gewähren einen größeren Bewegungsspielraum. Manche Individuen haben nur beschränkte Möglichkeiten, in die Welt der Arbeit einzutreten (z. B. Hausfrauen) und andere verzichten bewusst darauf (z. B. Einsiedler).

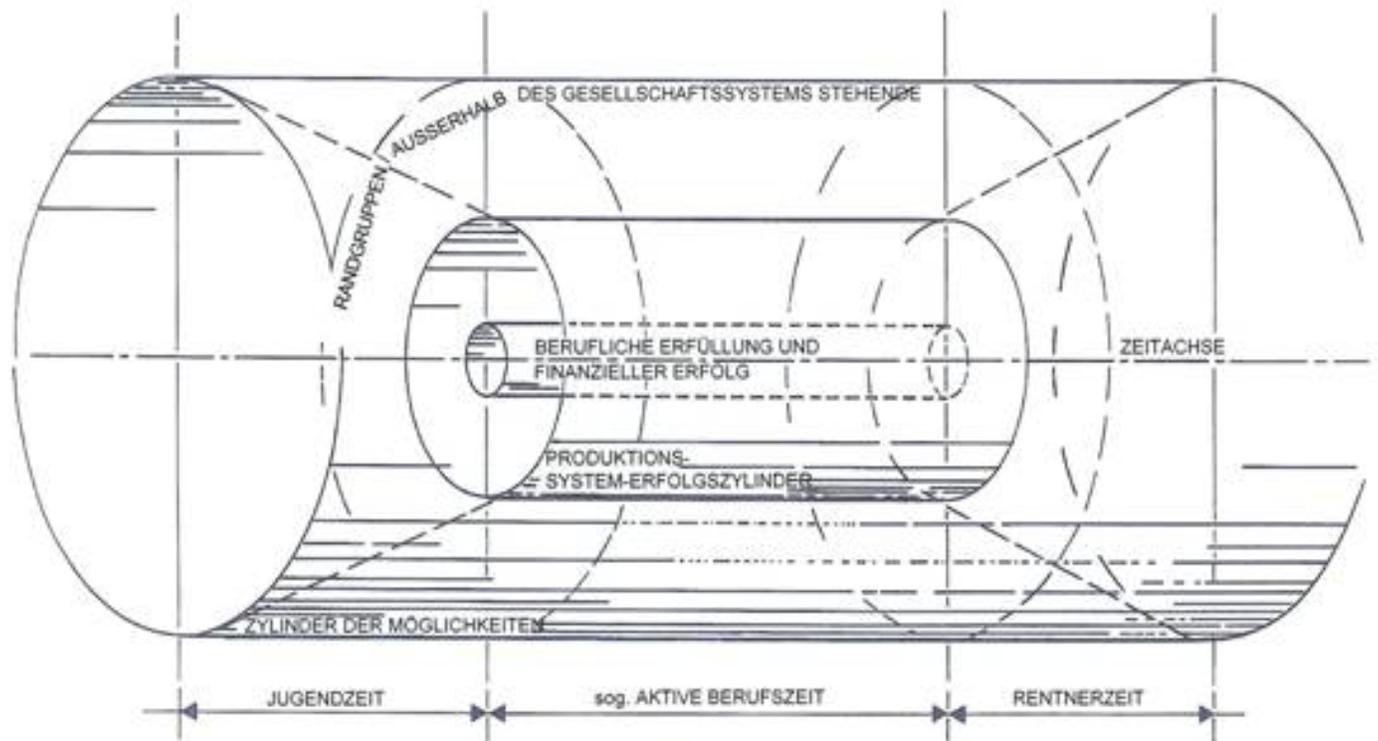


Abbildung 6

Je spezialisierter die Anforderungen der Wirtschaft im Rahmen der Welt der Arbeit an den einzelnen und seine Ausbildung sind, desto enger wird der Erfolgszylinder, desto größer wird die Gefahr, sich in einem Zeitpunkt des Lebens außerhalb dieses Zylinders zu befinden, z. B. als Arbeitsloser und desto schwieriger wird das Sich-wieder-einschleusen in den Zylinder.

Die strukturelle Arbeitslosigkeit entspricht in dieser Darstellung einer ungenügenden Durchflussgeschwindigkeit des Systemzylinders. Damit entstehen natürliche Umflüsse dieses Zylinders durch einzelne Personengruppen. Die gesellschaftliche Stigmatisierung dieser Randgruppen kann vermindert werden, indem man den Zylinder ausweitet. Dies ist möglich, indem der Schwerpunkt vom Begriff Arbeit auf seinen entscheidenden Inhalt, den Beitrag, zurückgeführt wird. Damit wird die Hausfrau, die nicht entlohnte, aber anerkannte Beiträge leistet, oder der Behinderte, der durch seine Bemühungen, unabhängig zu werden, Pflegekosten einspart und damit einen Beitrag leistet, in den Erfolgszylinder unserer Gesellschaft zurückgeführt.

5. Vom Beitragswillen zum Arbeitsplatz

Trotz der Vielfalt der Beitragsmöglichkeiten eines Individuums kann eine größere Zahl davon, als angenommen wird, zur Arbeit werden.

Der einzelne, als Drehpunkt zwischen persönlicher Arbeitszeit und Freizeit steht theoretisch vor

zwei möglichen Extremlösungen.

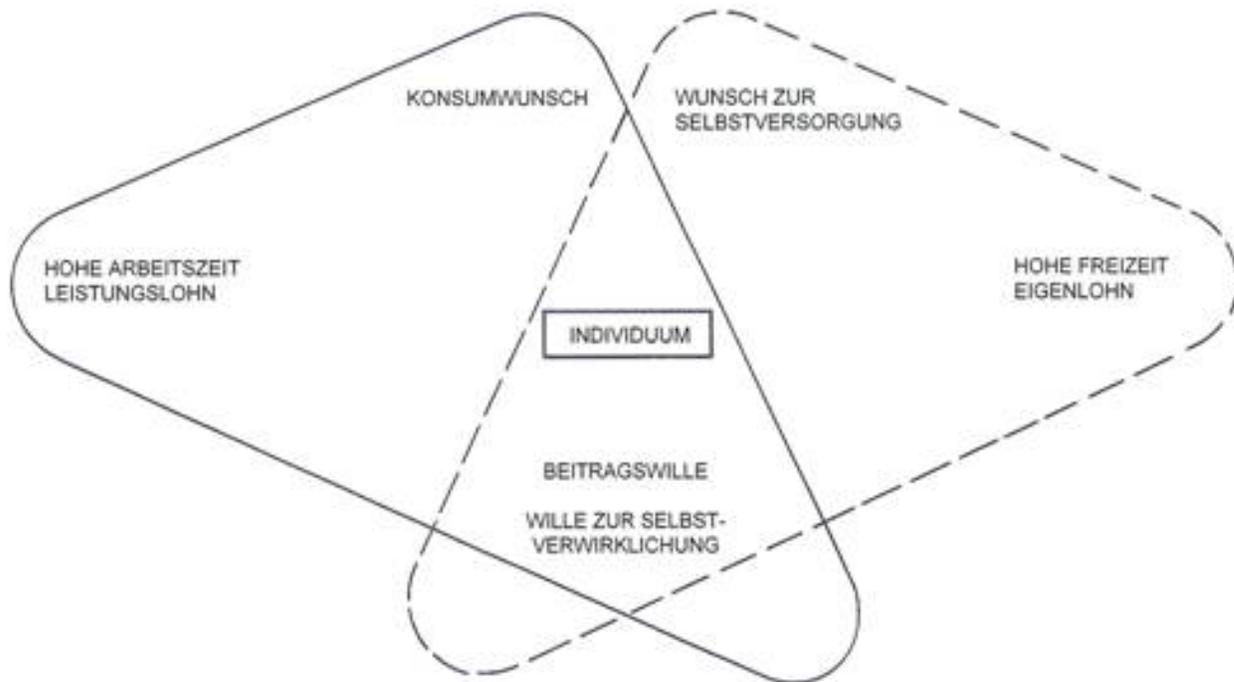


Abbildung 7

Im Falle der Vollbeschäftigung und der sozialen Stigmatisierung des „Nichtarbeitenden“ in einer Industriegesellschaft wird der persönliche Leistungswille und Wille zur Selbstverwirklichung, gekoppelt mit dem Konsumwunsch des einzelnen, am entsprechendsten über hohe Arbeitszeit und Leistungslohn erfüllt; eine Spezialisierung der Arbeit erlaubt, häufig dieses Ziel zu erreichen.

Die Alternative, die vom Beitragswillen, dem Willen zur Selbstverwirklichung und dem Wunsch nach Unabhängigkeit bestimmt wird, erlaubt eine hohe Freizeit (oder Wahl des Beitrages) und einen Eigenlohn. Die Vielfältigkeit der eigenen Fähigkeiten erlaubt eine Vergrößerung der Autarkie. Dieser Fall ist bei Vollmechanisierung der Unternehmungen oder bei struktureller langdauernder Arbeitslosigkeit möglich.

Realistischerweise ist anzunehmen, dass die erstrebenswerte Lösung für den einzelnen und die Gesamtheit dazwischen liegt: in einem Extremfall (linkes Dreieck) ist der Verlust der Arbeit von einem Grad der Wichtigkeit, der direkt zur Frage des Überlebens (soziale Stigmatisierung) führt; im anderen Extremfall (rechtes Dreieck) würde die Gesellschaft auf einem vorindustriellen Niveau stehen bleiben.

Der Unternehmer, als Drehpunkt zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage, steht theoretisch auch vor zwei möglichen Extremlösungen. In diesem Zusammenhang ist die Frage, ob der

Unternehmer eine staatliche Stelle oder ein Privater ist, ohne Bedeutung.

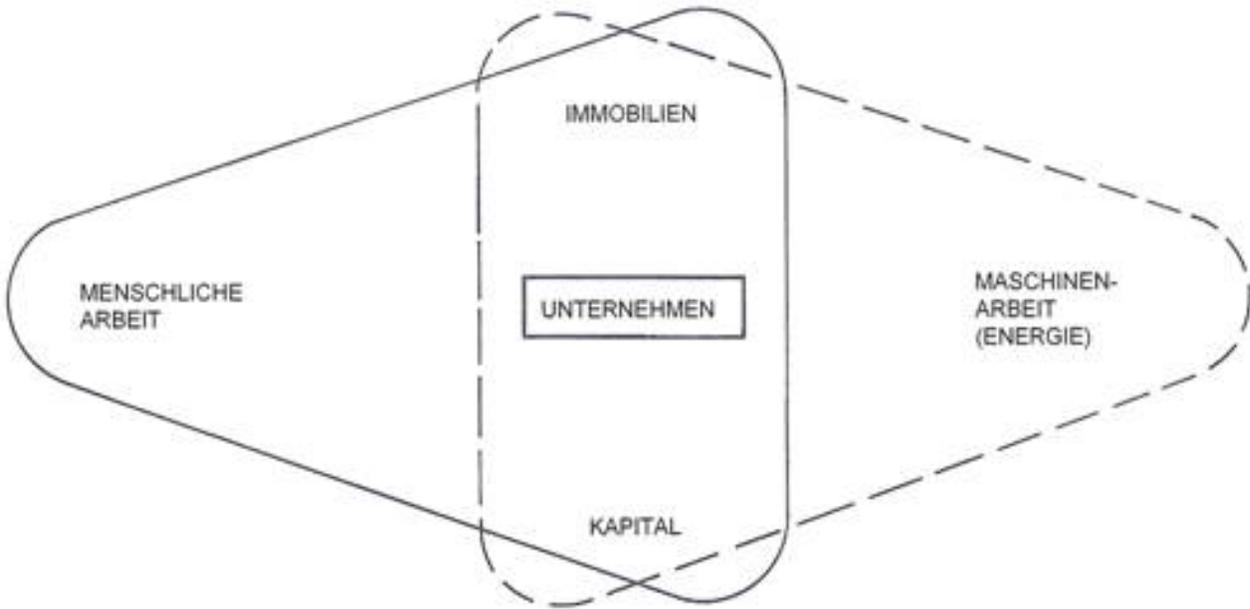


Abbildung 8

Wenn alle Aufgaben mit Hilfe menschlicher Arbeit gelöst werden, entspricht das einer Lohn/Arbeits-Gesellschaft. Ist die menschliche Arbeit voll durch Energie und Maschinen ersetzt, in der Annahme, dass dies zum größten Produktivitätsfortschritt führt, entsteht eine Entschädigungs-/Freizeit-Gesellschaft. Arbeitslosigkeit als eine Dauererscheinung stellt eine Zwischenform dar.

In beiden Extremfällen, d. h. Vollbeschäftigung und Vollautomatisierung, wird die Bedeutung der Arbeitslosigkeit im Sinne einer Stigmatisierung verschwindend klein.

Die Bedeutung der Arbeit für die drei Hauptinteressenten in beiden Extremformen verschiebt sich:

GEGENWERT IM FALLE	ARBEIT	SUBSTITUTION DER ARBEIT
PARTNER		
INDIVIDUUM	Lohn	Sozialentschädigung
UNTERNEHMER	Leistung	Maschinenleistung
STAAT	Steuern	Steuern

Tabelle 1

Im Falle der Vollautomatisierung, d. h. der vollkommenen Substitution der menschlichen Arbeit, sind fast alle Individuen „arbeitslos“, ohne dass eine soziale Stigmatisierung stattfindet; Steuern müssen fast ausschließlich von Unternehmern aufgebracht werden, die die Entschädigungs-/Freizeit-Gesellschaft im Staat finanzieren müssen.

In diesem Extremfall könnten bei einer aufbauenden Entwicklung noch fast alle Individuen (Klein-)Unternehmer werden oder Beiträge leisten, d. h. eine Tätigkeit ohne direkt damit verbundene Entlohnung ausüben. Bei einer zerstörerischen Entwicklung würde das Gefühl für die Verbindung von Ursache (Beitrag) und Wirkung (Arbeit) verloren gehen. Die Individuen würden dann wahrscheinlich den Wunsch verlieren, Beiträge leisten zu wollen. Eine psychische Selbstzerstörung wäre eingeleitet.

Realistischer, im Vergleich zwischen Vollbeschäftigung und Vollautomatisierung, ist es, einen Zwischenzustand anzunehmen, bei dem der Produktivitätsfortschritt durch den Einsatz von Energie und Maschinen unter Verlust von Arbeitsplätzen weitergeht. Damit wird die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen erforderlich. Dieser Beitrag konzentriert sich auf das WIE; die Frage lautet daher: „WIE können neue Arbeitsplätze geschaffen werden?“

6. Neue Arbeitsplätze trotz Produktivitätsfortschritt

Genauso wie Individuen die Vielfalt ihrer Beitragsmöglichkeiten unterschätzen, die zu einer Entlohnung und damit zu Arbeit führen können, ist auch bei Unternehmungen der Fall in Bezug auf ertragsfähige Geschäftsaktivitäten, die die Grundlage für neue Arbeitsplätze und neue Berufe sind.

Am Ende wird angefangen. Der Wunsch nach Entwicklung geht vom HABEN aus: höhere Erträge, neue Produkte, neue Arbeitsplätze. Aber welchen Inhalt sollten die Aktivitäten haben, die zu diesen Ergebnissen führen? Auch hier folgt HABEN erst nach SEIN. Zuerst muss eine Unternehmung wissen, insbesondere im Fall von Strukturproblemen, wie sie WERDEN kann. Dann erst kann festgestellt werden, wie sie, aufgrund ihres zukünftigen SEIN, HABEN können wird. Die Frage nach dem WERDEN im Rahmen einer Unternehmung entspricht der Frage nach ertragswürdigen Geschäftsinhalten. Ertragswürdig sind Geschäftsinhalte, wenn Kunden, Mitarbeiter, Nachbarn, Behörden und andere interessierte Personengruppen in einer gegebenen Geschäftsaktivität einen Sinn erkennen und anerkennen.

Keineswegs nur auf technologische Gegebenheiten beschränkt ist Innovation im Verkauf (z. B. das Leasing) genauso verbreitet wie Innovation im Vertrieb (z. B. Supermärkte). Entscheidend ist, dass Innovation Geld kostet, und dieses Geld aus Erträgen kommen muss, selbst wenn der Umweg über staatliche Subventionen aus Steuergeldern eingeschlagen wird. Die Steuern werden von Arbeitenden gezahlt, und Löhne können nur Unternehmungen zahlen, die Erträge erwirtschaften.

Bemühungen sind in zwei entgegengesetzten Richtungen nötig:

- Produktivitätsfortschritt und quantitative Planung, mit dem Ziel der Kostenverminderung

bei zumindest gleich bleibender Produktqualität. Das entspricht dem HABEN. Formen werden gesucht. Eine umfangreiche Literatur und vielfältige Erfahrungen stehen zur Verfügung;

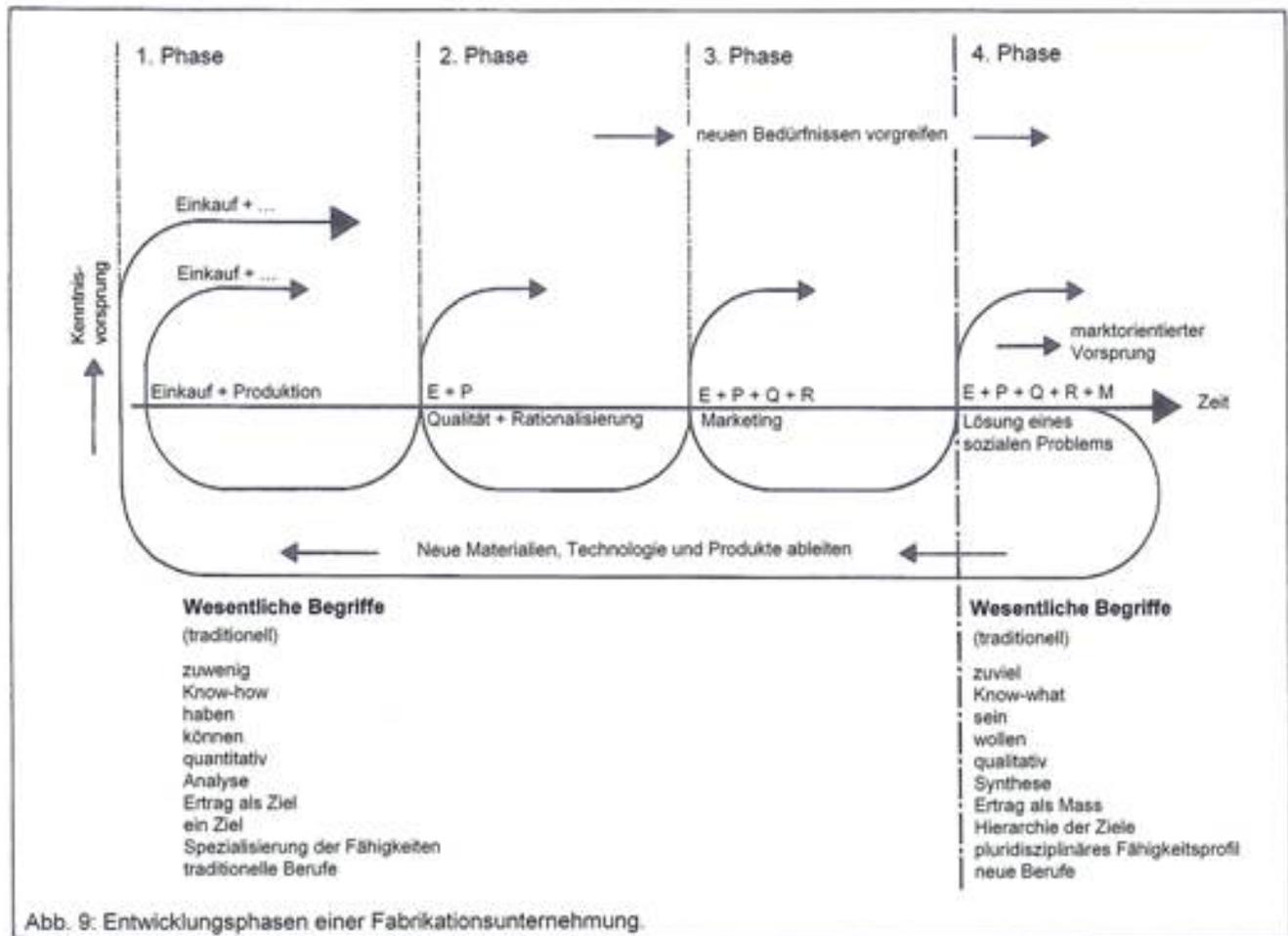
- das Suchen und Finden ertragswürdiger neuer Geschäftsgebiete. Dies entspricht der Frage von SEIN und WERDEN. Inhalte werden gesucht.

Dieser Beitrag vertieft die zweite, innovativere, expansivere und auf Änderungen zielende Richtung. Gleichzeitig erscheint es wünschenswert, dass systematische Arbeiten die Praktiker in ihren innovativen Bemühungen unterstützen.

Aus den zahlreichen Denkweisen, die diese Bemühungen zu systematisieren helfen, sind vier beispielhaft herausgegriffen, in denen sich die Abfolge: Ziel, Strategie, eigentliche Planung und Organisation widerspiegelt.

Erste Denkweise: Entwicklung eines Fabrikationsunternehmens

Die folgende, stark vereinfachte Darstellung (Abbildung 9) zeigt, dass die Entwicklung einer Unternehmung in Phasen eingeteilt werden kann. Im Prinzip können analoge Überlegungen für jede Art von Organisation gemacht werden, also auch für Dienstleistungsunternehmen, Verwaltungen oder religiöse Organisationen, d. h. Arbeitgeber allgemein. Jede Phase entspricht einer Art der Spezialisierung und einer auf sie abgestimmten Organisation, die die Zahl und die Art der Arbeitsplätze beeinflussen. Die Entwicklung einer Unternehmung von einer Phase zur nächsten, d. h. das Überschreiten einer Schwelle, bedeutet neue Aufgaben und neue Berufe. Die Schwerpunkte des Fähigkeitsprofils einer Unternehmung verschieben sich. Erfolgt diese Umstellung systematisch, wobei KOHÄRENZ Bedingung ist, dann wird es wahrscheinlich, dass die Mitarbeiter diesen Übergang auch persönlich erfolgreich mitmachen können. Erfahrungsgemäß ist das für Unternehmungen verschiedenster Größenordnung und mit verschiedenartigsten Geschäftsaktivitäten erfolgreich möglich.



Auffallend ist, dass die wesentlichen Begriffe (siehe Abbildung 9: Entwicklungsphasen einer Fabrikationsunternehmung), auf die in der Zukunft zu achten ist, gleichermaßen für die mittel- und langfristige Entwicklung eines Individuums von Bedeutung sind.

Das stimmt optimistisch. Beitragsfreudige Individuen werden sich in Erfolg versprechenden Unternehmungen harmonischer einordnen können als bisher. Schließlich wird bei beiden die Vorgehensweise zur Zielfindung stärker als bisher übereinstimmen. Sie gehen beide vom Wunsch aus, einen Beitrag zu leisten. Diese Sachlage führt zu einer Zugkraft, die auf andere Individuen und Unternehmungen eine belebende Wirkung ausübt. Auf diese Weise entstehen Kristallisationspunkte in der Volkswirtschaft, die zu Beiträgen anregen. Die Volkswirtschaft wird von ihren Elementen von innen heraus angekurbelt.

Zweite Denkweise: Die wechselseitige Abhängigkeit von Fabrikation und Dienstleistung

Die weit verbreitete Behauptung, dass die hoch industrialisierten Länder sich in Richtung einer Dienstleistungsgesellschaft entwickeln, d. h., dass zahlreiche Fabrikarbeiter in diesen Ländern

arbeitslos werden müssen, erscheint vorschnell. Richtiger erscheint hingegen, dass Dienstleistungen ein verstärkter Ausgangspunkt für die Innovation werden:

Die sechs folgenden Wechselbeziehungen geben einen Hinweis auf die Zusammenhänge:

- Produkte können Dienstleistungen ersetzen (z. B. Verkehrsampel ersetzt Polizist);
- Dienstleistungen verstärken geschäftswirksam bestehende Dienstleistungen (z. B. Planungssystem für Montagen);
- Produkte verstärken Dienstleistungen (z. B. Spezialhebewerkzeuge verstärken die Wirksamkeit des Transports);
- Dienstleistungen verstärken Produkte (z. B. Unterhaltsarbeiten unterstützen die Lebensdauer von Produkten);
- Dienstleistungen verhindern Produktschäden (z. B. Früherkennung von möglichen technischen Problemen mit Ultraschallgeräten);
- Dienstleistungen unterstützen die arbeitssichere Benutzung von Produkten (z. B. Ausbildung von Facharbeitern mit Videogeräten).

Eine Vielzahl von Unternehmungen könnte ihre Geschäftsaktivitäten wahrscheinlich ertragbringend erweitern und damit Arbeitsplätze schaffen, indem sie systematisch die Wechselbeziehungen zwischen ihren Produkten und ihren Dienstleistungen auslotet. Häufig wird auf diese Art eine Grundlage für Übergänge in andere Geschäftszweige geschaffen. Dies ist im Falle von strukturellen Problemen von Bedeutung.

Dienstleistungen erlauben im Vergleich zu Fabrikationen:

- eine rasche Reaktion auf erkannte Marktchancen, weil das Beharrvermögen relativ klein ist;
- eine rasche und stufenweise Anpassung, weil die Rückkopplung mit dem Markt enger ist;
- einen geringen Kapitaleinsatz im Verhältnis zum möglichen Geschäftsvolumen und Ertragspotential;
- eine Stärkung der Position bei Partnerschaftsgeschäften;
- einen raschen Lerneffekt;
- Gesamtlösungen, in denen sich einzelne Fabrikationen einordnen lassen.

Dritte Denkweise: Die Strukturierung von Geschäftsaktivitäten einer Unternehmung innerhalb eines Wirtschaftszweiges

Arbeitsplätze werden allgemein Unternehmungen als juristisch-administrative Einheiten oder geographischen Regionen oder noch allgemeiner einem Wirtschaftszweig oder einer Volkswirtschaft zugeordnet. In Wirklichkeit entstehen Arbeitsplätze aufgrund von Aufgaben, die im Rahmen einer Geschäfts- oder Verwaltungstätigkeit zu lösen sind. Realistisch ist es daher, sich auf diese Wirklichkeit zu besinnen, um neue Möglichkeiten zur Kreation von Arbeitsplätzen zu finden.

Vorteilhaft erscheint es, zwischen horizontalen und vertikalen Geschäftsgebieten sowie

Geschäftsgebieten mit Mantelcharakter zu unterscheiden. Diese drei Arten umschreiben die Gesamtheit der Geschäftsaktivität in Bezug auf einen Wirtschaftszweig:

- horizontale Geschäftsgebiete haben Anwendungscharakter (z. B. Gemeinschafts-verpflegung oder Feriendorf);
- vertikale Geschäftsgebiete berühren praktisch fast alle horizontalen Anwendungsgebiete (z. B. Buchhaltung oder Engineering);
- Geschäftsgebiete mit Mantelcharakter entsprechen umfassenden Dienstleistungen, die Generalunternehmer üblicherweise anbieten (z. B. Generalunternehmer zum Bau oder zur Leitung einer Feriendorfkette, die z. B. im Besitz einer Bank ist).

Diese drei Arten von Geschäftsgebieten eines Wirtschaftszweiges können graphisch dargestellt werden (in diesem Falle extrem vereinfacht, Abbildung 10):

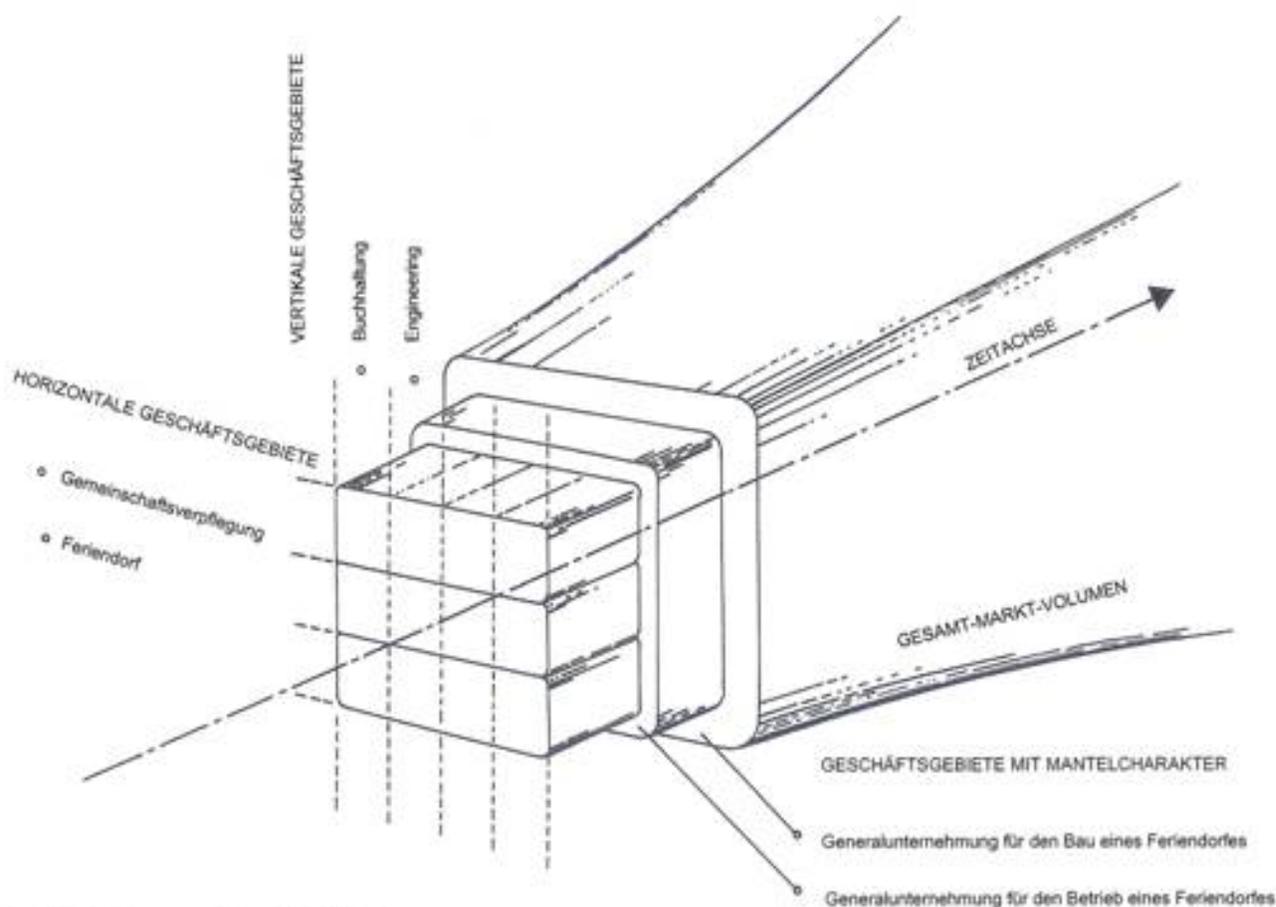


Abb. 10: Möglichkeiten von Geschäftsaktivitätstypen innerhalb eines Wirtschaftszweiges.

Der Vorteil dieser Darstellung (Abbildung 10) ist mehrfach:

- Jede Unternehmung, die den Wirtschaftszweig, dem sie angehört oder zukünftig angehören

will, auf diese Weise unterteilt, kann ihren eigenen Platz im Rahmen der von Unternehmungen oder dem Staat auszuführenden Aufgaben umschreiben, ebenso den Platz der Mitbewerber und, noch wichtiger, nicht belegte Plätze identifizieren. Das sind Aufgaben, die noch aufzugreifen sind. Hinweise für neue Geschäftsgebiete entstehen und die berechtigte Hoffnung, neue Arbeitsplätze wirtschaftlich rechtfertigen zu können.

- Eine Wahl für eine wünschenswerte Spezialisierung der Unternehmung und seiner Mitarbeiter wird möglich. Sie entsteht aus der Gegenüberstellung der eigenen Fähigkeiten und Mittel in Bezug auf die Marktaussichten oder vertikaler Geschäftsgebiete sowie Aktivitäten mit Mantelcharakter. Daraus entstehen drei grundsätzliche Möglichkeiten der Spezialisierung:

Für Unternehmungen entsprechend:

- einem Anwendungsgebiet (z. B. Feinschmeckerreisen);
- einer funktionellen Fähigkeit (z. B. Treuhandfirma);
- einer Gesamtübersicht (z. B. Kongressveranstalter).

Für Individuen entsprechend:

- einem Anwendungsgebiet (z. B. Koch);
- einer funktionellen Fähigkeit (z. B. Buchhalter);
- einer Gesamtübersicht (z. B. Projektleiter).

Vierte Denkweise: Wiederinstandsetzung von Produkten

Rohstoffe werden, insbesondere in manchen europäischen Ländern, knapp, d. h. teuer, oder ihre Lieferbarkeit wird aus politischen Gründen fraglich. Um die eigene Unabhängigkeit verstärkt zu gewährleisten und auch um die Rohstoffreserven nicht leichtfertig auszubeuten, ist ein Weg vorgezeigt: „Wiederinstandsetzen“.

Die folgende vereinfachte Darstellung (Abbildung 11) gibt einen Überblick über die Zusammenhänge:

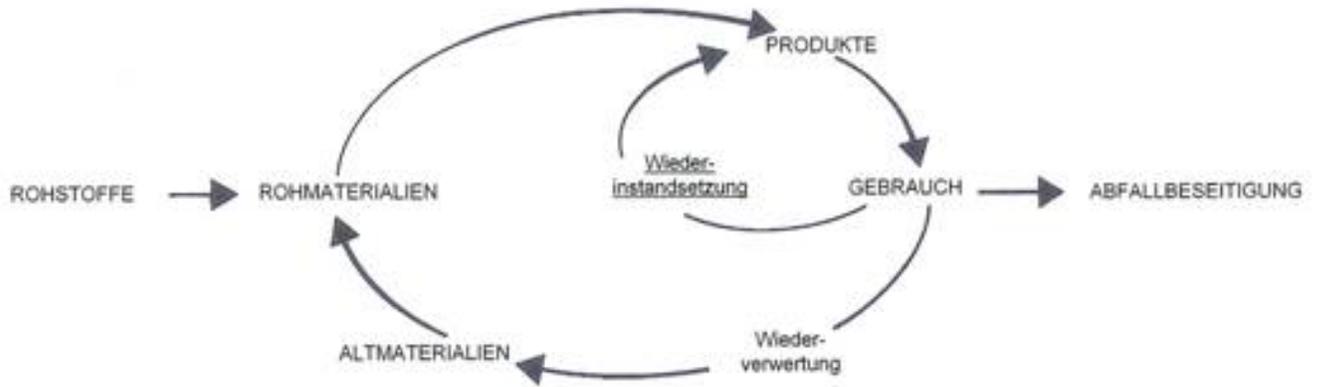


Abb. 11: Wiederinstandsetzung im Rahmen des Materialzyklus.

Die Vorteile, die Möglichkeit der Wiederinstandsetzung systematisch zu verfolgen, sind mannigfaltig, z. B.:

- menschliche Arbeitskraft ersetzt Energie in Rohstoffen (z. B. wiederinstandgesetzte Straßenbahnwagen benötigen kaum energieverbrauchende neue Materialien, hingegen Köpfe und Hände, d. h. fachlich entsprechend besetzte Arbeitsplätze);
- fachlich ausgewiesene Arbeitskräfte werden in den traditionellen Berufsgruppen benötigt (wie z. B. Mechaniker, Elektriker, Maschinenzeichner);
- Klein- und Mittelserien sind üblich. Damit entstehen Geschäftsgebiete für Klein- und Mittelbetriebe;
- die Kosten wiederinstandgesetzter Produkte sind geringer als die neuer Produkte, wobei die ursprüngliche Höchstleistungsfähigkeit nicht mehr erreicht, aber oft auch nicht benötigt wird;
- die Wiederinstandsetzung von Produkten, insbesondere von Investitionsgütern, eignet sich als Aufgabe in weniger industriell entwickelten geographischen Regionen.

Alle diese vier Denkweisen, systematisch verfolgt, führen Unternehmungen zu einer bemerkenswert großen Fülle von Möglichkeiten, Arbeitsplätze zu schaffen, die, vom Ertragsstandpunkt her gesehen, wirtschaftlich gerechtfertigt erscheinen. Dieselben vier Denkweisen können auch methodologische Elemente werden, um die Grundlage für die Entwicklung einer geographischen Region und ihres Arbeitsplatzangebotes zu bilden.

Genauso wie das Individuum seinen möglichen unternehmerischen Handlungsspielraum in den meisten Fällen nicht systematisch ausleuchtet, liegt der Fall auch bei Unternehmungen, unabhängig davon, ob sie in privatem oder staatlichem Besitz sind. Auch andere Organisationen, wie z. B. Verwaltungsstellen, Verbände oder Vereinigungen, haben auch fast immer unausgenutzten Spielraum in ihrer Rolle als Arbeitgeber.

7. Vom „Verwaltungs-Staat“ zum „Unternehmer-Staat“

Der Verwaltungs-Staat beschäftigt sich mit dem Problemkreis Arbeitslosigkeit auf viel-fältige Weise entsprechend unseren derzeitigen Wertmassstäben, z. B.:

- Arbeitsplätze soweit wie möglich zu erhalten, selbst wenn das wirtschaftlich kaum mehr vertretbar erscheint;
- Arbeitslose zu unterstützen, selbst wenn sie die Arbeitslosenunterstützung als ausreichendes Einkommen betrachten;
- Arbeitsplätze zu schaffen, selbst wenn der Geschäftsinhalt und sein Sinn nicht der Ausgangspunkt für ihre Kreation war;
- Schwarzarbeit zu dulden, selbst wenn dadurch die Übersichtlichkeit des Arbeitsmarktes leidet und das grundsätzlich funktionsfähige System gestört wird.

Der „Unternehmer-Staat“ hätte mehrere Möglichkeiten, marktkonform einzugreifen:

- Individuen und Unternehmer auf die Möglichkeiten der systematischen Ausweitung ihres spezifischen und unternehmerischen Handlungsspielraumes aufmerksam zu machen und ihnen bei dessen Ausweitung behilflich zu sein;
- Übergangslösungen zu finanzieren, die von Teufelsspiralen in Tugendspiralen überführen;
- selbst als Unternehmer aufzutreten, im Sinne der in diesem Texte hervorgehobenen Eigenschaften, wo private Unternehmer ausbleiben;
- die Entwicklung von Kleinstunternehmungen zu unterstützen, damit möglichst viele Individuen mehrere „Hüte“ (Unternehmer, Manager und Arbeiter in einer Person) tragen und damit in jeder Hinsicht mobiler werden;
- die Wiederinstandsetzung und Modernisierung von bestehenden Gebäuden und Investitionsgütern zu begünstigen. Dies sollte Unternehmer anspornen, in hoch industrialisierten Ländern gleichzeitig kostengünstige Arbeitsplätze schaffende und rohstoff-sparende, wirtschaftliche Leistungen zu erbringen.

Für Entwicklungsländer, die sich industrialisieren wollen, hat das ebenso Vorteile: wiederinstandgesetzte und modernisierte Investitionsgüter werden auch dort vorteilhaft eingesetzt werden, schließlich können sie vielfältige Anforderungen, selbst in hoch industrialisierten Ländern, erfüllen. Diese kostengünstigen Investitionsgüter erlauben eine abgestufte Anpassung an einen wünschbaren Ausstoß, einen dezentralisierten Einsatz und das Mitwirken von klassischen Handwerksberufen, um eine, auch exportfähige, wirtschaftliche Leistung zu erbringen.

Investitionsgüter wiederinstandsetzen und einsetzen schafft Arbeitsplätze in industrialisierten und noch nicht industrialisierten Ländern. Gleichzeitig stellt diese Aktivität ein gemeinsames Interessengebiet im Rahmen des NORD-SÜD Dialoges dar und trägt zur Abschwächung des NORD-SÜD Gefälles bei.

8. Rückblick und Ausblick

Solange die Gefahr einer sozialschädlichen Stigmatisierung durch Arbeitslosigkeit besteht, besteht noch Hoffnung: Arbeitslosigkeit ist in diesem Fall noch eine Ausnahme, und eine strukturelle Arbeitslosigkeit betrifft im Besonderen abgrenzbare Gruppen von Individuen im Rahmen der Arbeitenden und der Gesamtbevölkerung.

Die derzeitig Arbeitenden, ob als Arbeiter oder als Manager oder als Unternehmer oder in irgendeiner anderen entlohnten Funktion tätig, können auch als potentielle Arbeitslose betrachtet werden. Wirksam erscheint es daher bereits in diesem Rahmen, ihre Möglichkeiten zu erweitern, um im Arbeitsprozess zu verbleiben.

Dies kann von außen durch Subventionen aller Art, die der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer mehr oder weniger direkt erhält, geschehen. Diese Vorgehensweise hilft, konjunkturelle Krisen zu überwinden, aber kaum strukturelle. Strukturelle Änderungen verlangen auch grundsätzliche Lösungen, d. h.: das SEIN wird wichtiger als das HABEN, der Inhalt als die Form, die Synthese als die Analyse, die Qualität als die Quantität, die Einstellung zu etwas als die Ausführung von etwas, und insbesondere wird der eigene Beitrag wichtiger als die fremde Unterstützung. Diese Zusammenhänge sind nicht in Zahlen ausdrückbar. Sie haben noch nicht die Form, die einer Arbeitswelt entspricht. Sie sind daher für eine weniger industrialisierte Gesellschaft, die ihre Leistungen nicht hauptsächlich in wirtschaftlichen Größen misst, aber durchaus in Beiträgen, leichter verständlich als in hoch industrialisierter Umwelt. Das regt zum Nachdenken an, besonders wenn man die zahlreichen lachenden Gesichter in den Strassen von industriell rückständigen Ländern mit hoher Arbeitslosigkeit vor Augen hat.

Die Bedeutung qualitativer Überlegungen als Grundlage späterer quantitativer Resultate ist in der industriellen Erfolgsgesellschaft der Nachkriegszeit teilweise in den Hintergrund geraten. Das ist verständlich!

Seit dem zweiten Weltkrieg haben steigende Zahlen Begeisterung entfacht. Das ist an sich berechtigt. Unerhörtes wurde geleistet und Unglaubliches erreicht. Mit quantitativen Größen können aber immer nur Teilaspekte erfasst werden. Analysen erlaubten, besser zu quantifizieren und je besser quantifizierbarer sie waren, desto mehr zogen sie Neugierde und Leistungsbereitschaft an. Trotz aller Zahlen – ein unbekannter Rest bleibt offen. Dieser Rest wurde immer größer, wichtiger und blieb trotzdem zu wenig beachtet. Zuerst entstand ein Ungleichgewicht, und erst später entwickelte sich das Gefühl dafür. Geistige und materielle Nachschublinien wurden vernachlässigt oder überzogen. Damit lässt die Tragfähigkeit scheinbar glänzender Lösungen nach, der defensive Teil des Handlungsspielraums bröckelt ab. Es wird ein Erfolgswang fühlbar.

Ist die erwartete strukturelle Arbeitslosigkeit und ihre Folgen ein Teil dieses unbekanntes Restes?

Erfolgswang treibt uns nach vorne. Diese Kräfte stehen noch zur Verfügung. Werden sie in das Verwaltungssystem gelenkt und dort von der Komplexität des Sozialapparates, von dem immer mehr gefordert wird, aufgesaugt werden oder wird jeder einzelne, ob Arbeiter, Manager oder Unternehmer, seine Kräfte dazu einsetzen, die für alle Beteiligten gleich wesentlichen Fragen zu

beantworten suchen?

„Was will ich WERDEN?“ „Was kann ich WERDEN und durch welche Beiträge?“ Dieser Text liefert zumindest eine Antwort: „Viel mehr als ich geglaubt habe!“ – unter der Bedingung, dass systematisch das Konzept des Beitrages ausgearbeitet wird.

Anmerkungen zu den Autoren

Peter Perutz

Geboren 1936 in Prag, hat er die Kriegs- und Nachkriegswirren in Budapest und später in Wien verbracht. Seit 1948 ist er österreichischer Staatsbürger.

1962 erwarb er den Titel eines Diplom-ingenieurs der ETH, Eidgenössischen Technischen Hochschule in Zürich mit vertiefter Ausbildung in Fertigungstechnik und Industrieller Organisation.

Nach einer Fabrikerfahrung in einem Kleinunternehmen in Mailand wurde er in die Zentrale des NESTLE – Konzerns in Vevey aufgenommen.

Am Anfang war er mit Aufgaben industrieller Organisation im Rahmen der nationalen Koordination der Tochtergesellschaften betraut, um später in einer Marketingeinheit auf weltweitem Niveau tätig zu sein.

Seit 1968 arbeitete er für die Stiftung BATTELLE, European Division, in Genf. Während sechzehn Jahren führte er erst die Studien für Planungspolitik und Strategie als eigenständige Dienstleistung ein, für Kunden und dann aber auch für Grosprojekte der Stiftung.

Die Stiftung ist die weltweit größte auf dem Gebiet der Forschung auf Vertragsbasis.

Peter Perutz wurde zum „senior research scientist“ des Genfer Laboratoriums ernannt (eine Funktion, die 4 Personen unter 850 Mitarbeitern innehatten) und wurde von der Stiftung zweimal im Jahresbericht in die Kategorie „for the benefit of man-kind“ gemäß den Stiftungsgrundsätzen eingeordnet, eine Ehre, die nur wenigen unter den mehr als 5000 Mitarbeitern zuteil wurde.

Seit 1983 hat sich Peter Perutz auf eine menschlichere Dimension zurückgezogen und wurde ein auf Stundenbasis bezahlter Masseur. Aus dieser Tätigkeit entwickelte sich ein Beruf, den er „Vorbereitung öffentlicher Auftritte“ nennt. Zu den Kunden zählen Künstler von Weltruf, aber auch andere kreative Persönlichkeiten.

Von Zeit zu Zeit hat Peter Perutz seine Gedanken in Texte gefasst oder Vorträge dazu benützt, komplexe Zusammenhänge vereinfacht darzustellen; diese Überlegungen erweckten nationale aber auch internationale Aufmerksamkeit.

Texte, vor zwanzig und mehr Jahren geschrieben und veröffentlicht, wurden zum Teil bald vergessen. Seit 1999 verlassen einer nach dem anderen aufgrund ihrer zeitlosen Gültigkeit wieder die Schublade. Sie haben Aktionen auf lokaler, regionaler, nationaler und sogar auf internationaler Ebene ausgelöst.

Peter Perutz hat eine fünfjährige Schlacht gegen den Krebs gewonnen, entwickelt seine Kräfte und wird, wie er selbst sagt, vor allem wieder nützlich.

*Adresse: 33, chemin des Rayes,
CH-1222 Vérenaz, Schweiz*

Walter R. Stahel

Geboren 1946 in Zürich, ist er in Zürich, Zofingen und Brugg-Windisch aufgewachsen. Er ist Schweizer.

Im Januar 1971 erhielt er den Titel eines Diplomarchitekten der Eidgenössischen Technischen Hochschule, ETH Zürich.

Während dem Studium und danach arbeitete er als Architekt in London, Zürich und Sankt Moritz.

1973 bis 80 war er Projektleiter in den Battelle Forschungszentren in Genf tätig, wo er Projekte in den Bereichen Bauwesen, Unternehmensstrategie und Ansätze zu einem nachhaltigeren Wirtschaften entwickelte und durchführte.

1980 bis 84 war er als persönlicher Assistent des Generaldirektors einer Industrieholding mit weltweiten Aktivitäten in Genf tätig.

1983 gründete Walter Stahel das Institut für Produktdauer-Forschung Genf, das er seither leitet. Seit 1986 ist er zudem Leiter der Risikomanagement-Forschung der Genfer Vereinigung, des führenden

„thinktanks“ der grössten Versicherer und Rückversicherer der Welt.

Walter Stahel hat seine Ideen in Projekten verwirklicht und in zahlreichen Veröffentlichungen bekannt gemacht. Zwei seiner Arbeiten wurden in den USA und in Deutschland preisgekrönt.

Ausserdem hat er seine Ideen durch Lehr-aufträge an Hochschulen in Europe und den USA bekannt gemacht. Seit 2001 unterrichtet er an der Ecole des Mines de Paris und an der Université des technologies de Troyes. Seit 2005 ist er zudem Visiting Professor an der School of Engineering der University of Surrey, UK.

Mehrere Veröffentlichungen hat er zu-sammen mit Peter Perutz oder mit Orio Giarini geschrieben. Einige davon sind übersetzt und in zahlreichen Sprachen publiziert worden.

Die meisten dieser Texte haben ihre Gültigkeit behalten; eine Reihe wird heute wieder entdeckt und neu veröffentlicht oder in neue Projekte umgesetzt.

*Adresse: 7, chemin des Vignettes,
CH-1231 Conches, Schweiz*

Beiträge des Instituts für Zukunftsforschung

11

Arbeitslosigkeit – Beschäftigung – Beruf – Systembegrenzung und Lebens-

neu-gestaltung

Preisträgerarbeiten des
GZ-Wettbewerbes von:

Peter Perutz

Walter R. Stahel

Rolf Roschmann

Joseph Huber

Minerva Publikation München

Preisträgerarbeiten des GZ-Wettbewerbes

Gesamtherausgeber:

Institut für Zukunftsforschung GmbH

Giesebrechtstrasse 15, 1000 Berlin 12

Verantwortlich: Hans Buchholz

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Arbeitslosigkeit, Beschäftigung, Beruf, System-
Begrenzung und Lebensneugestaltung: Preisträger-
arbeiten d. GZ-Wettbewerbes / von Peter Perutz
... - München: Minerva-Publikation, 1980. –
(Beiträge des Instituts für Zukunftsforschung; 11)
ISBN 3-597-10210-7**

NE: Perutz, Peter [Mitarb.]

© 1980 by Minerva Publikation Saur GmbH, München
Druck/Binden: Hain-Druck KG, Meisenheim/Glan
Printed in the Federal Republic of Germany