

Frithjof Bergmann

## **Neue Arbeit (New Work)**

### **Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis**

#### Gliederung

- 1 Zur Verbindung von Theorie und Praxis
- 2 Die theoretischen Grundlagen
  - 2.1 Der Freiheitsbegriff
  - 2.2 Das Beschäftigungssystem
- 3 Projekte zu Neuen Arbeit
  - 3.1 Flint
  - 3.2 Zwei weitere Projekte

#### Zusammenfassung

Die Hälfte der Bevölkerung US-amerikanischer Städte ist heute bereits randständig, lebt unter unzumutbaren Bedingungen. Aus sozialphilosophischer Sicht stellt der Autor den amerikanischen Freiheitsbegriff in seiner Beliebigkeit in Frage. Er kritisiert das Beschäftigungssystem, das die Hälfte der Bevölkerung nicht integriert. In Modellen, die in den USA in der Praxis erprobt werden, entwickelt er Alternativen für eine Neue Arbeit, die Berufstätigen die Möglichkeit einer sinnerfüllten, selbstbestimmten Tätigkeiten eröffnet. Das Modell Flint erlaubt im Wechsel sechs Monate Arbeit in der Automobilfabrik, sechs Monate Eigenarbeit.

#### 1 Zur Verbindung von Theorie und Praxis

Von Anfang an hatten die vor nunmehr fast zehn Jahren unternommenen Bemühungen, die zur Gründung des Center for New Work im Jahre 1984 und darüber hinaus zur Gründung weiterer Centers for New Work sowohl in Kanada als auch in den Vereinigten Staaten führten, woraus vielfältige, damit verbundene Projekte entstanden, neben der anwendungsorientierten und praktischen auch eine theoretische und philosophische Dimension. Darüber hinaus bestand von Anfang an das sichere Bewußtsein, daß eine durchgängige und systematische Neubewertung aller mit den zur Zeit herrschenden Arbeitsbedingungen verbundenen Aspekte – mit dem »Job-System«, wie wir es bald nannten – längst überfällig und zwingend notwendig war. Gleichzeitig war klar, daß diese intellektuelle Unternehmung wirkungslos und lahm bleiben würde, gelänge es uns nicht, zusammen mit ihr eine Reihe von Pilotprojekten zur Demonstration der Anwendung ins Leben zu rufen, durch welche sowohl die Richtigkeit unserer diagnostischen Analyse als auch die Realisierbarkeit der von uns ausgearbeiteten Politikvorschläge in der Praxis bestätigt werden sollte.

#### 2 Die theoretischen Grundlagen

## 2.1 Der Freiheitsbegriff

Inhalt und Charakter dieser theoretischen und philosophischen Fundamente lassen sich nur schwer in einem kurzen Überblick darstellen. So überraschend es erscheinen mag, wir beschlossen, daß schon die Festlegung solider Grundlagen sogar ein Überdenken der Begriffe Freiheit und Emanzipation erforderte. (Daraus entstand mein Buch »On Being Free«, Notre Dame Press, 1978).

Einer der in diesem Band verfolgten Ansätze war die Entwicklung einer Kritik der in unserer Kultur vorherrschenden und psychologisch überzeugenden Vorstellung von Freiheit: der Begriff, der Freiheit mit *Ungehemmtsein* gleichsetzt. Der in der Illusion wurzelt, man könne sich in einer schrankenlosen und hindernisfreien Welt bewegen. Gegen diese fantastische (vielleicht typisch amerikanische) Auffassung stellten wir eine ganze Reihe Einwände auf. Dazu gehörte, daß dies in der Praxis nicht realisierbar sei, da schon durch das Sprechen eines Menschen anderen Beschränkungen auferlegt werden, die sie aus dem Schweigen nicht herauskommen lassen. Außerdem würde jeder ernsthafte Realisierungsversuch unweigerlich zu einem Übermaß an Bequemlichkeit und daher zur Faulheit, später noch zur Verwirrung führen, wenn er nicht sogar eine furchtbare Vereinsamung und Isolation zur schmerzlichen Folge hätte.

Besonders bedeutsam im Zusammenhang mit unseren Zielen war jedoch ein weiterer Kritikpunkt, nämlich der Gedanke, daß dieses Konzept der Freiheit zu *wahllos* ist, daß es allem das gleiche Gewicht beimißt, und daß es die Freiheit daher schließlich trivialisiert – danach wird selbst die Wahlmöglichkeit, meinen linken Schuh nach Wunsch rechts anzuziehen, zu einer Frage der zunehmenden Freiheit.

Nachdem diese Kritik stand, ging ich in dem Buch dazu über, eine betont gegensätzliche Auffassung der Freiheit zu erarbeiten. Um die Abgrenzung abzustecken, könnte man als Prämisse dieser anderen Vorstellung von der Überzeugung ausgehen, daß es absurd ist, alles mögliche zu machen, und daß ein Minimum an Grundunterscheidungen notwendig ist. Die Freiheit sollte den Menschen vielmehr erlauben, solche Tätigkeiten auszuführen, die für sie *wesentlich und von Bedeutung* sind, nicht alles mögliche, das es auf der Welt gibt.

Auf den ersten Blick könnte diese Auffassung bescheidener und übersichtlicher erscheinen. Das täuscht jedoch. Wie grundverschieden diese Freiheitsidee in Wirklichkeit ist, dämmert einem erst mit der Erkenntnis, daß sie beispielsweise die Vielzahl typischer Verbraucherentscheidungen als für die Freiheit nicht relevant beiseite läßt, da uns diese nicht befähigen, Wichtiges zu tun.

Mit dieser Einsicht kommt man als Nächstes zu der Erkenntnis, daß dies auch für eine Reihe Entscheidungsmöglichkeiten, die wir mit der Demokratie verbinden gelten könnte. Auch diese bieten uns nur sinnlose Wahlentscheidungen – zum Beispiel zwischen gleichermaßen abstoßenden Kandidaten. Die sich daraus ergebende Folgerung ist aber die wichtigste: wenn man sich fragt, wieviele Menschen in unseren sogenannten freien westlichen Demokratien tatsächlich Gelegenheit haben, mit ihrem Leben etwas Wichtiges anzufangen, was für sie von Bedeutung ist, was wirklich *zählt*, so lautet die Antwort doch: Herzlich wenige. Und damit wird deutlich, daß der zweite Freiheitsbegriff anspruchsvoller und keineswegs bescheidener als der erste ist, wobei er uns außerdem kurz und bündig eine Kritik unserer aktuellen

Kultur skizziert und damit eine erste Richtungsweisung für unser weiteres Vorgehen oder ein Ziel andeutet, das man sinnvoll anstreben könnte.

Es läßt sich unschwer erkennen, daß sich diese Auffassung von Freiheit unmittelbar auf unser Denken über die Arbeit auswirkt. Besteht nämlich der Kern der Freiheit in der Möglichkeit, das durch sein Tun zum Ausdruck zu bringen, was einem am naheliegendsten ist, so gilt das selbstverständlich für die Arbeit und wird gerade dort zu einem überraschend wirkungsvollen Maßstab: Was ist, wenn die Möglichkeit, Vorschläge einzubringen oder hier und dort geringen Einfluß auszuüben, *nicht genügt*? Was wäre wenn die Arbeit nur dann als *frei* zählen würde, wenn man für ein tiefes Engagement voraussetzte? Was wäre, wenn es *mehr* als ein Job sein müßte, eher eine Art Sendung, eine Berufung, eine Jagd nach Höherem?

Im Laufe unserer zehnjährigen Erfahrung haben wir versucht, diese intellektuelle Neuorientierung in der Praxis umzusetzen. Die Wirkung ist sehr stark gewesen. Die bloße Vorstellung, daß sie zu einer Berufung oder zum Streben nach Höherem fähig seien, bewirkt bei Arbeitern eine radikale und tiefgreifende Änderung. Für die meisten ist es eine ganz neue Erfahrung, ernsthaft und in aller Ruhe in einer Umgebung, die die Bereitschaft erkennen läßt, viel Zeit für die Entdeckung der Antwort aufzuwenden, gefragt zu werden, was sie allen Ernstes und mit Engagement WOLLEN. Es ist, als ob man mitten in der Nacht wachgerüttelt würde. Für die meisten Arbeiter ist das bisherige Leben ein langer Akt der Resignation, des Hinnehmens, ein Scheintod gewesen. Die Vorstellung, daß das, was sie tief im Inneren und mit allem Ernst WOLLEN, wichtig sein könnte und daß sich daraus Handlungsmöglichkeiten und Erfüllung ergeben könnten, stellt ein *Wiederauferstehen* dar!

## 2.2 Das Beschäftigungssystem

Das zweite fundamentale theoretische Element ist, wenn ich es so zusammenfassen kann, das Konzept des »Job-System« und der Belastungen und Mängel, an denen das System derzeit erkrankt ist. Viele Autoren, darunter in erster Linie natürlich Marx, kommentieren die Entstehung des arbeitsteiligen Job-Systems und warnen vor den Nachteilen, die es nach sich ziehen könnte. Aus ihrer Perspektive hatten in der Geschichte der Menschheit die meisten Menschen nie Jobs gehabt. Sie waren ganz einfach Kleinbauern. Das erst 200 Jahre alte Job-System ist inzwischen mit so vielen Fehlern behaftet, daß sich die Frage ernsthaft stellt, ob es noch zu reparieren ist, oder ob es von Grund auf überholt werden müßte.

Der offensichtlichste Mangel ist die Arbeitslosigkeit. In einer längeren Diskussion könnte man ausführlich argumentieren, daß die Arbeitslosenzahl erstaunlich viel höher liegt, als offizielle Statistiken insbesondere in den Vereinigten Staaten annehmen lassen. Hier können wir lediglich einen Eindruck der Diskrepanzen vermitteln. Man könnte einige Populationen aufzählen, die zumindest in den Vereinigten Staaten gar nicht erst offiziell mitgezählt werden. Dazu gehören zunächst die sogenannten »Entmutigten«. Um als arbeitslos zu gelten, muß man paradoxerweise noch auf der Suche nach Arbeit sein. Diejenigen, die die Suche aufgegeben haben, werden nicht mitgezählt und kommen statt dessen in die Kategorie der »Entmutigten«. Das ließe sich mit einer Zählung von Überschwemmungsopfern vergleichen, bei der nur noch die Auftauchenden und um Hilfe Schreienden gezählt wer-

den, während die bereits Ertrunkenen ignoriert werden.

Daneben gibt es die »Obdachlosen«. Arbeitslosenzahlen werden aufgrund der Wohnadresse erfaßt. Da Obdachlose selbstverständlich keine Wohnadresse haben, werden sie in den Arbeitslosenstatistiken nicht mit aufgeführt.

Drittens besteht eine Population derer, die gegen ihren Willen zum Beispiel unter 20 Wochenstunden arbeiten, läßt sich schwer schätzen. Allein diese Zahl könnte jedoch bei bis zu 20 Millionen liegen. (Es ist ziemlich zuverlässig festgestellt worden, daß allein im Fast-Food-Bereich 6 Millionen Teilzeitbeschäftigte arbeiten).

Würden alle diese ausgeklammerten Kategorien in die Statistik mit einbezogen, so käme man anstatt einer in den Vereinigten Staaten »offiziellen« Arbeitslosenquote von 5% eher auf eine Quote von 18 bis 23%.

Nichtsdestoweniger sollte man die Arbeitslosigkeit als nur *einen von vielen* Mängeln des aktuellen Job-Systems ansehen. Den zweiten schwerwiegenden Mangel stellen *Arbeitskräfteknappheiten* dar. Es wird in nahezu allen öffentlichen Diskussionen sowie in der Literatur davon ausgegangen, daß sich Arbeitslosigkeit und Arbeitskräftemangel gegenseitig ausschließen und daß nur eines von beiden jeweils herrschen kann. Offensichtlich ist das ein Irrtum. Das wird sofort mit dem Hinweis auf derzeitige Knappheit an Arbeitskräften in Berufen deutlich, für die hochqualifiziertes Personal mit modernen Kenntnissen und Fertigkeiten erforderlich ist, während viele ungenügend Ausgebildete ohne Arbeit sind. Selbst das ist eine beinahe lächerliche Untertreibung. Denn man könnte die These vertreten, daß diese Konfiguration die an sich schwerwiegendste, ja sogar groteske Diskrepanz, mit der wir konfrontiert sind, beinhaltet: Setzt sich nämlich die Entwicklung der Technologie und der Automatisierung mit unverminderter Geschwindigkeit fort, so werden die neuesten und anspruchvollsten Arbeitsplätze aufgrund der Schnelligkeit der Fortschritte schlicht und einfach immer unterbesetzt bleiben. Gleichzeitig wird das selbst für eine »normale« Existenz erforderliche Mindestmaß an Begabung, Aus- und Allgemeinbildung ständig höher gesetzt werden, bis ein Drittel, vielleicht sogar die Hälfte der Gesamtbevölkerung diese Schwelle nicht erreicht und infolgedessen zu einem Leben mit Randständigkeit, Aushilfs- oder Teilzeitarbeit verurteilt werden.

Ein dritter Hauptmangel läßt sich auch paradox formulieren: Einerseits gibt es massive Beweise dafür, daß immer mehr Tätigkeiten immer trivialer und überflüssiger werden. Beispielhaft dafür sind die Millionen von Verkäufer/innen in kleinen Geschäften, deren Beschäftigung hauptsächlich darin besteht, den ganzen Tag herumzustehen, falls sich ein oder zwei Kunden einen albernen Tand zeigen lassen wollen. Auf der anderen Seite bleiben immer mehr wesentliche Arbeiten ungetan: der Straßenbau, die Betreuung unser Kinder, die Pflege unserer alten Mitbürger sind Beispiel dafür. Man könnte sich fragen, wie weit diese Kluft auseinanderklaffen kann, bevor es zum katastrophalen Bruch kommen muß.

Die Liste ließe sich noch mehr erweitern. Der »Preis«, den wir für Erhaltung mancher Arbeitsplätze bezahlen, ist mittlerweile unverschämt hoch geworden. Die Umwelt ist nur ein Beispiel dafür, denn viele Unternehmen betreiben eine Art Arbeitsplatzzerpressung. In den Staaten erfolgt so etwas in Form eines Ultimatums: Entweder Sie erlauben uns, Ihre Luft zu verschmutzen, oder wir lagern die Produktion nach Mexiko oder Brasilien aus.

Lassen wir aber auch das beiseite und kommen wir nun zur m. E. gravierendsten Verzerrung: es ist nicht leicht, diese mit Namen zu benennen, aber sie wird durch eine Tatsache auffallend bezeichnet. In den Stadtgebieten der Vereinigten Staaten brechen ungefähr die  *Hälfte (!)* aller Oberschüler vorzeitig und ohne Abschluß ihre Schulbildung ab. So gut wie alle diese Aussteiger erwerben nie mehr die für einen vernünftig bezahlten, sicheren und dauerhaften Arbeitsplatz benötigte Qualifikation. Dabei ist das Maßgebliche jedoch die Erkenntnis, daß diese Jugendlichen gar nicht arbeiten wollen, und zwar – dieses gilt es noch dringlicher klar zu verstehen – sind  *die Gründe dafür vielschichtig!* Die hoffnungslos niedrige Qualität der für sie in Frage kommenden Arbeitsplätze ist mit Sicherheit ein Hauptfaktor, aber auch der Zugang zu Einkünften aus Kriminalität und Drogenhandel sowie ganz zentral der Zustand abgrundtiefer Depression, an der sie leiden.

Nach mehrjähriger Arbeit mit solchen Jugendlichen bin ich in der Tat zu dem Schluß gekommen, daß der größte Einzelschaden, den ihnen die Gesellschaft hat zufügen können, in der Abtötung ihrer Fähigkeit zum Wollen besteht. Kurz und bündig könnte man es (nach Hegel) so formulieren, daß sie an der Verarmung der Fähigkeit zum Wünschen leiden. Erst wenn man die vielen verschiedenen Gruppen, die an demselben Syndrom leiden, hinzuaddiert, erkennt man richtig das Ausmaß dieses Mangels im Beschäftigungssystem. In Management-Kreisen wird dieses Problem als fehlender Anreiz, als Zusammenbruch der »Motivation« diskutiert, und Führungskräfte, ob aus der Dienstleistungs- oder Produktionsbranche, dem Krankenhaus- oder Bankenbereich sind sich darin einig, daß ihnen genau diese Problematik die größten Sorgen bereitet. Es wäre töricht, davon auszugehen, daß das Beschäftigungssystem selbst die Ursache dieses Unbehagens, dieser Gleichgültigkeit, dieser Lähmung wäre. Die Ursachen sind zahllos und erstrecken sich von der Entfremdung bis hin zu allen anderen Mißständen der modernen Zeit, ja sogar bis in die Tiefen der menschlichen Psyche. Tatsache bleibt jedoch, daß diese Krankheit, die Verarmung an Wünschbarem, bereits mitten unter uns um sich greift und enorme Ausmaße erreicht hat und daß ihr Vorhandensein das Beschäftigungssystem funktionsunfähig macht.

Spätestens jetzt müßte eine Hauptverbindung klar geworden sein: Wir sagten bereits, daß die Arbeit eine Berufung oder Zielorientierung sein muß, soll sie Bestandteil der Freiheit, des Emazipationsprozesses werden, d.h. der Mensch muß diese Tätigkeit ernsthaft und innig ausführen wollen. Nun können wir hinzufügen, daß die Arbeit diese Dimension haben muß, wenn sie dem Mangel an Wünschen entgegenwirken soll.

### 3. Projekte zur Neuen Arbeit

#### 3.1 Flint

Vor diesem Hintergrund möchte ich jetzt einige Projekte kurz beschreiben, an denen ich mitgewirkt habe.

Um es möglichst kurz zu fassen: Flint, Michigan, eine Stadt, die ausschließlich an General Motors orientiert ist, litt Anfang der 80er Jahre an schmerzlicher hoher Arbeitslosigkeit. (Offiziell wurde sie mit 13% beziffert, tatsächlich dürfte die Zahl eher

bei 30% gelegen haben). Die hohe Arbeitslosenquote war jedoch nur der Hintergrund. Im Vordergrund stand die Tatsache, daß sich General Motors noch stärker als die beiden mit ihm konkurrierenden Giganten einer Politik durchgreifender und grundlegender technologischer Innovationen verschrieben hatte. Die Kollegen, mit denen ich später das »Center for New Work« gründete, führten eine umfassende Studie dieser neuen Technologie durch, die nicht nur die Computer und Roboter, sondern auch das System der »Just-in-time«-Lieferung, arbeitssparende Konstruktionsänderungen und den Einsatz neuer, hochmoderner Werkstoffe zum Thema hatte. Auf dieser Grundlage kamen sie in ihrer Bewertung zu der Schlußfolgerung, daß die Gesamteinsparung an Personal bis zu 50% betragen könnte. Die erste Veröffentlichung dieser Einschätzung löste Furore aus, inzwischen räumen fast alle Experten jedoch ein, daß sie womöglich noch zu niedrig angesetzt war, daß die Einsparung letztendlich bis auf 65% oder noch höher steigen könnte.

Mit dieser Prognose in der einen Hand und einem Exemplar von »Being Free« in der anderen, begannen wir nach weiteren monatelangen Vorbereitungen mit der öffentlichen Bekanntmachung unseres »New Work«-Vorschlags. Oberflächlich betrachtet, erschien dieser Entwurf lächerlich unwahrscheinlich, unglaubwürdig und naiv, aber bei näherem Hinsehen enthielt er bereits die Hauptelemente unserer langsam entwickelten, langfristigen Analyse der Entstehungsvorgänge zukünftiger Arbeitsplatzverhältnisse.

Der Vorschlag verkündete im wesentlichen zwei sehr unterschiedliche Vorstellungen der Zukunft Flints. Sollten sich die derzeitigen Trends fortsetzen, ohne daß fantasievoll eingegriffen würde, so würde in absehbarer Zukunft die Hälfte der Stadtbevölkerung sich mit lähmenden Überstunden kaputtarbeiten, während die andere Hälfte nicht nur im herkömmlichen Sinne arbeitslos bleiben würde, sondern sie würde allmählich in einen neuen, noch ungeahnten Schwächezustand abrutschen: in den Abgrund der Kriminalität, Drogen, Armut und Seuchen.

Aus der Alternative zu diesem Untergangsszenario wurde unser »6-months:6 months« (2 x 6-Monatsplan) oder New Work-Plan. Anstelle einer Stadt Flint, in der die halbe Bevölkerung arbeitet und die andere nicht, sah dieser Plan Arbeit für alle mit der Schlüsselvoraussetzung vor, daß jeder einzelne lediglich das halbe Jahr im Betrieb arbeitete und die »arbeitsfreien« sechs Monate mit anderen Tätigkeiten ausfüllt. Was die Menschen im anderen Halbjahr tun würden und mit welchen Mitteln sie dazu ermächtigt bzw. befähigt werden konnten, das wurde zum Dreh- und Angelpunkt des gesamten »New Work«-Konzepts.

Zum damaligen Zeitpunkt – man schrieb inzwischen die mittleren 80er Jahre – machte sich ein deutlicher Trend zur kürzeren Arbeitswoche bemerkbar. Die Vier-Tage-Woche war in aller Munde. Um dem entgegenzuwirken, konterten wir mit einer eigenen Aussage, die zu einem Baustein unseres Selbstverständnisses innerhalb der Gruppe wurde: »Vier Tage Arbeit und drei Tage frei« sagten wir, »taugen überhaupt nichts, denn drei Tage Urlaub reichen gerade aus, um Schuldgefühle zu erzeugen, aber nicht, um etwas Sinnvolles damit anzufangen!« Auf diesen Punkt bestanden wir hartnäckig. Das Wesentliche in unserem Vorschlag war von Anfang an die Betonung dessen, was die Menschen mit der Zeit außerhalb des Betriebes anfangen würden. In diesem Punkt waren wir bereit, kompromißlos und für manche Leute unverständlich extreme Positionen zu beziehen. Wir vertraten den

Standpunkt, daß nicht nur Ärzte, Priester, Künstler oder Wissenschaftler eine Berufung haben konnten, wobei wir ganz bewußt diesen mit geschichtlich-religiösen Assoziationen durchtränkten Begriff verwendeten, sondern wir behaupteten, daß auch gewerbliche Arbeitnehmer aus den Gruben unter den Autos emporsteigen und eine Arbeit tun könnten, an die sie glaubten, daß auch sie eine Aufgabe haben konnten, die sie mit Leidenschaft erfüllten, daß für sie nicht nur eine erleichterte, bequemere, »aufgewertete« Arbeit das Ziel sein konnte, sondern eine wichtig-wertvolle Tätigkeit, eben eine Berufung.

Sicherlich wußten wir, daß sich dieses utopisch, ja fantastisch anhörte, und es fehlte nicht an solchen, die spotteten und den Kopf schüttelten. Doch gab es sehr früh, schon ab 1981, immer ein paar Leute in Positionen aller Art, einige wenige Hochgestellte in den Wolkenkratzern der Hauptverwaltungen, andere unten im Betrieb angesiedelt, die in dieser Idee nicht nur eine weitere kleine Verbesserung, sondern einen Sonnenstrahl sahen, der die Wolkendecke durchbrach. Für viele wurde sie zum einzigen, klar dargelegten, gezielten und doch dramatischen, auf eine heitere, freudigere, würdevollere Zukunft gerichteten Schritt nach oben. Hier und dort fing eine Person oder eine Gruppe Feuer, und seit dem ersten Tag der Bekanntmachung ist dieses Vorhaben zum Dauerbrenner geworden und breitet sich immer mehr aus.

Die spezifischen Gründe, weshalb einige der höhergestellten Führungskräfte zum Beispiel bei General Motors dem Vorhaben ihre Unterstützung zusagten, können an dieser Stelle natürlich nur aufgezählt werden. Der Vorstand hat darin verständlicherweise viele potentielle Gefahren gewittert. Wie man beispielsweise Arbeiter »im Griff behalten« könne, nachdem sie sechs Monate »Freigang« gehabt haben, war nur die erste von vielen. Aber einige einzelner Überlegungen, von denen sich drei Kategorien aufzählen lassen.

Die erste Kategorie, die unmittelbar mit den Alltagsorgen in der Produktion verbunden ist, beriff so grundlegende Dinge wie Statistiken über das »Blaumachen«, die Inanspruchnahme von Krankenkassenleistungen, Betriebsunfallquoten, Frührenten- bzw. Ausscheidungsquoten aufgrund von »Ausgebranntsein«, niedrige Produktivität aufgrund von schlafwandlerischer Erschöpfung. Es lagen bereits aus den frühen 80er Jahren gewaltige Mengen Forschungsergebnisse vor, und die Menge hat sich bis heute beträchtlich erhöht, die die These unterstützen, daß flexiblere Arbeitsplanung in sämtlichen bereits genannten Bereichen erstaunliche Verbesserung bewirken könnten. Jeder, dem die aus diesen Faktoren entstehenden horrenden Kostenbelastungen vertraut sind, begreift sofort, wie die Einführung eines solchen Systems auch eines so unkonventionellen Systems, wie es der Wechsel alle sechs Monate war, sehr wesentlich im Interesse selbst eines Großkonzerns liegen konnte, dessen Blick noch starr auf die Zahlen unterm Strich gerichtet sein mochte.

Etwas mehr Abstand hat das Nachdenken über den sozialen Konflikt. Sicherlich nicht alle Führungskräfte, aber doch ein Teil der intelligenteren und weitsichtigeren unter ihnen verschlossen keineswegs die Augen vor dem Gespenst einer möglicherweise gespaltenen, polarisierten Stadt Flint (oder sogar USA) mit zwei in ihren Lagern verschanzten Armeen. Sie finden keinen Gefallen an der Vorstellung, mit gepanzerten Autos zur Arbeit fahren zu müssen, und sie sind sich natürlich dessen bewußt, daß ein bürgerkriegsähnlicher interner Konflikt alles andere als, wie es so

schön heißt, »gut für General Motors« wäre.

Darüber hinaus können sie nicht umhin, sich um ihre Kundschaft Sorgen zu machen. Ist es nicht verständlich, daß ein Marketingleiter beim Anblick der Hälfte der Bevölkerung von Flint, bei dem erschöpft aussehende junge Leute den ganzen Tag lang an die Wand gelehnt herumlungern, oder in Trauben, von Alkohol, Drogen und Sonne betäubt, zusammen auf Verandas herumliegen, ein Klagelied darüber anstimmt, daß diese Leute niemals als Käufer eines neuen Oldsmobile oder Buick in Frage kommen werden? Von dort führt nur ein kleiner Schritt zur Erkenntnis, daß dies auch für die nochgrößere Anzahl derer gilt, die einige Wochenstunden in einem Pflegeheim, einer Tagesstätte oder einem Schnellrestaurant ableisten.

Die dritte Kategorie der Überlegungen ist jedoch die gewichtigste, Diese entstammen der *Furcht vor den Japanern*. Denn die vorherrschende Meinung in der Automobilindustrie besagt, daß sich trotz Ausschöpfung aller Möglichkeiten die Kluft nicht schließt, weshalb ein Großteil der Industrie das Gefühl hat, der Verzweiflung nahe zu sein. Vor diesem Hintergrund ist die Anziehungskraft des 2 x 6-Monate-Modells zu sehen. Wie es in einem Artikel in der »Detroit Free Press« pointiert heißt: »Die Verzweiflung muß weit gediehen sein, wenn General Motors nunmehr sogar auf *Philosophen* hört.«

Manche Manager sind von dem Modell deshalb fasziniert, weil ihnen die Nachahmung des japanischen Unternehmerstils mit Hymnen an Toyota und Hampelmännern in weißen Overalls nicht durchsetzbar und billig erscheint, wohingegen die starke Betonung der Fantasie, der Initiative und vor allem der Individualität des New-Work-Modells glauben läßt, daß es sich hierbei um eine hausgemachte amerikanische Gegenmaßnahme zur Bekämpfung der »Bedrohung aus dem Ausland« handelt.

Warum ein Teil der Gewerkschaftsführung der Automobilarbeiter U.A.W.<sup>1</sup> Das Modell unterstützt, ist nicht so leicht zu begreifen. Hier spielt wieder der trostlose Hintergrund eine wichtige Rolle. Die letzten Jahre waren düster. Die Gewerkschaftsführung hat Zugeständnisse machen müssen. Alles, was einen Vorgesmack der Hoffnung gestattet, stößt, besonders wenn es mit einer Prise Dramatik und Wagnis gewürzt ist, zwangsläufig auf Begeisterung. Um es noch zugespitzter zu auszudrücken, hat die Gewerkschaft mit der jüngeren, eher genußorientierten Generation nicht schritthalten können. »Es lebe die Solidarität« läßt das Herz der Jugend nicht höher schlagen. Aber das Bild einer wiederkehrenden Freizeit, in der man eigenen Interessen nachgehen könnte, spricht das Ethos der heutigen Jugend durchaus an.

Was die Arbeiter betrifft, beruht Ihr Interesse natürlich auf den nervtötenden, langen Zeiträumen mit vielen Überstunden. Auf der einen Seite ziehen sie daraus ihre ansehnlichen Einkommen (manchen Arbeiter können bis zu \$ 50.000 im Jahr verdienen, was sicherlich ihre Bereitschaft untermauert, auf eine Halbzeitrotation einzugehen), aber andererseits bedeutet es Erschöpfung, daß sie ihr eigenes Leben als eine grauenhafte, eintönige Routine erleben, in der jede Unterbrechung als seligmachend empfunden wird. Um die Wahrheit zu sagen, hat das Leben vieler Arbeiter Ähnlichkeit mit einer Sucht oder Alkoholismus. In jungen Jahren waren

---

1 United Automobile Workers = Vereinigte Automobilarbeiter



sie fest entschlossen, nicht in den Betrieben zu »zu verenden«. Schon ihre Eltern waren »Betriebsratten« gewesen, und sie wollten mit aller Kraft ein ähnliches Schicksal von sich selbst abwenden. Und doch sind sie der Versuchung erlegen, zunächst nur für ein paar Wochen, um rasch etwas Geld zu sparen, später für längere Zeit, und ehe man sich versieht, ist man schon 20 oder gar 30 Jahre dabei. Die Häufigkeit dieser Lebensgeschichte erklärt, warum die Hoffnungen auf längere Freizeiten für Aufgaben, die wirklich eine Erfüllung bringen – für *Berufungen* – ein so erstaunlich positives Echo bei vielen Arbeitern gefunden hat.

Seltsamerweise hat die Beziehung des Modells »6-months:6-months« ein dauerhaftes Mißverständnis hervorgerufen. Viele haben irgendwie den Eindruck bekommen, daß diese Formel unsere Vision einer besseren Zukunft einkapselt; daß das unsere Antwort auf das Bild der Stadt Flint mit zwei verschanzten Armeen darin besteht, daß das ganze Land halbjährlich die Rollen wechselt, womöglich noch mit gebündelten Sirenengeheule zweimal jährlich, das über die Prärien hinweg den Riesenschichtwechsel signalisiert.

Ein groteskerer Irrtum ist kaum vorstellbar. Von Anfang an sollte die Beziehung des Modells lediglich als Metapher dienen. Wir haben mit Nachdruck zur Kenntnis genommen, daß die Verhältnisse in Flint ausgesprochen einmalig sind. Wir haben daher den halbjährlichen Wechsel nie als Zielvorstellung für eine neue Zukunft angesehen. Insbesondere erschien es uns selbstverständlich, daß das Modell das Problem der ständig anschwellenden Masse der Armen überhaupt nicht löst. Notleidenden Menschen ohne jegliche Arbeit klarmachen zu wollen, daß sie nur sechs Monate im Jahr arbeiten sollen, wäre absurd, abstoßend und aberwitzig.

### 3.2 Zwei weitere Projekte

Da uns dieses bewußt war, beschlossen wir vor etwa zwei Jahren, Projekte ins Leben zu rufen, die sich mit den »Kastenlosen« (out-caste) befassen sollten. Diese Projekte – es gibt derzeit zwei davon, eines für Obdachlose in New York City und eines für gefährdete junge Menschen in Kenosha, Wisconsin – sind ebenfalls Ausdruck unseres New-Work-Bekenntnisses, aber ganz anders. Darüber hinaus spiegelt sich in ihnen noch lebhafter und mit noch größerem Nachdruck als im älteren Projekt in Flint unsere theoretische Analyse sowie unsere Prognose für die beiden Zukunftsalternativen wider, die uns nun bevorstehen.

Das Wort »Polarisierung« erfaßt den Kern unseres Verständnisses der Gegenwart, aber auch das wird leicht mißverstanden. Es bedeutet nicht eine Spaltung zwischen den Arbeitenden und den Arbeitslosen. Weit gefehlt! Nach unserer Auffassung gehört selbst der Begriff »Arbeitslosigkeit« der Vergangenheit an. Einer der Gründe für diese Ablehnung ist der sprunghafte Anstieg eines von dem herkömmlichen Beschäftigungssystem völlig unterschiedlichen »Systems«. Wir nennen es das »hustle system«<sup>2</sup>, und es umfaßt die Millionen Menschen, die keinen echten Arbeitsplatz haben, sondern wenige Stunden wöchentlich arbeiten. Diese Gruppe überlappt mit den etwa 50% (!) aller Oberschüler in unseren Städten, die vorzeitig ihre Schulbildung abbrechen. Sie werden nicht mehr in das »Job-System«

---

2 Hustle = auf den Strich gehen

aufgenommen, und die Population der »Kastenlosen« wächst von Jahr zu Jahr mit jedem neuen Schub aus den Schulen. Die Gesamtzahl der »Kastenlosen«, zu denen Menschen gehören, die zwar immer noch einen Arbeitsplatz haben, deren Lohn jedoch unterhalb der Armutsgrenze liegt, dürfte heute zwischen 35% und 50% der Bevölkerung betragen. So grob diese Schätzung auch sein mag, gibt die Zahl einen Hinweis darauf, in welche Sackgasse unsere Kultur nunmehr geraten ist.

Wir befinden uns im wesentlichen an einem Scheideweg. Wenn wir die Fortsetzung der derzeitigen Trends unverändert zulassen, werden wir nicht nur eine »Süd-amerikanisierung« der Vereinigten Staaten erleben. Eine Phrase wie »Allgemeiner Terror« - die unkontrollierte Ausbreitung von wahllosen Schießereien aus Wut über einen verlorengegangenen Parkplatz – erweckt eher den Eindruck vom dem, was uns blühen könnte.

Die mit New York befaßte Gruppe hat vor etwa zehn Jahren diese Vision als ein mögliches, vielleicht inzwischen schon wahrscheinliches Bild der Zukunft vorausgesehen. Als Reaktion darauf entwickelten wir die theoretische Analyse, aber parallel dazu die Verwirklichung einer Reihe von Projekten, die darauf ausgerichtet sind, das Eintreten eines solchen Unglücks zu verhindern und die Fundamente für eine andersartige Zukunft zu legen. Was wäre das für eine Zukunft? Am knappsten läßt sie sich als dreispurige Lebensweise beschreiben. Man stelle sich Menschen vor, die noch Arbeitsplätze haben, wobei die Arbeit immer weniger von ihrer gesamten Lebenszeit in Anspruch nimmt, während zur Selbstversorgung (ohne Rückkehr zur Knochenarbeit in der Landwirtschaft). Neuerdings sprechen wir hier von »Hi-Tech-Selbstständigkeit« oder »Hi-Tech-Selbstversorgung«. Ein Symbol für einen solchen Lebensstil könnten beispielsweise neue Materialien und Bausysteme zum Bau des Eigenheims wie der neuartige, leichte und benutzerfreundliche weiße Silikonschaum sein. Unser Vorschlag lautet: Entwicklung und Einsatz der Hochtechnologie zum Zwecke der Selbstversorgung. Das andere Element bestünde in der Schaffung eines kulturellen und gesellschaftlichen Rahmens dergestalt, daß dieser es einer ständig wachsenden Anzahl von Menschen ermöglichte, einer *Berufung* nachzugehen. Die Hoffnung, die wir für die Zukunft haben, liegt in einer Vision, in der die Menschen weitgehend in der Lage wären, sich selbst zu versorgen, wobei sie gleichzeitig eine Aufgabe hätten, die sie mit Leidenschaft und großer Liebe erfüllen.

Frithjof Bergmann, geb. 1942, Professor für Philosophie an der Universität von Michigan in Ann Arbor, USA.

Fundort:

Bergmann, Frithjof: Neue Arbeit (New Work). Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik. 1990, S. 71-80.