

## Neue Arbeit. Impuls für eine nachhaltige Entwicklung?<sup>1</sup>

0.	Abstract .....	1
1.	Neue Arbeit.....	1
1.1	Konzeption.....	2
1.2	Stand der Umsetzung.....	4
2.	Untersuchungsrahmen .....	5
2.1	Dimension Gesellschaft.....	6
2.2	Dimension Einzelwirtschaft.....	6
3.	Gesellschaft.....	6
3.1	Erweiterung des Arbeitsbegriffs.....	6
3.2	Wirkungsebenen.....	8
3.3	Schlussfolgerungen und eine erste Bewertung .....	9
4.	Einzelwirtschaft.....	10
4.1	Modell zur Analyse .....	10
4.2	Prozessdimension .....	11
4.2.1	Strategien, Ziele – Projektpolitik .....	11
4.2.2	Organisation, Management und Finanzierung.....	12
4.2.3	Aktivitäten und Ergebnisse .....	13
4.3	Stakeholderbeziehungen.....	14
4.4	Zieldimension nachhaltiger Entwicklung.....	16
4.5	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	18
5.	Zusammenfassung.....	19
6.	Literatur und Quellen .....	20

### 0. Abstract

*Der Folgende Beitrag untersucht das Konzept Neue Arbeit [NA] [siehe auch ‚Neue Arbeit – Neue Kultur‘], den Stand seiner Entwicklung und Umsetzung vor dem Hintergrund seiner eigenen Ansprüche<sup>2</sup> und der zu erwartenden Beiträge zu nachhaltiger Entwicklung.*

*Der Darstellung des Konzepts folgt seine Einordnung in einen gesamtgesellschaftlichen Politikrahmen. Danach werden einzelwirtschaftliche Bezüge anhand von Projekten und Initiativen, die sich selbst der NA zuordnen und im Web zur Verfügung stehen, hergestellt. Für die anschließende Analyse wird eine Methodik herangezogen, die zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung börsennotierter Unternehmen erarbeitet wurde. Abschließend wird ein Vorschlag unterbreitet, wie ein Entwicklungsprogramm strukturiert werden könnte, um den allfälligen Beitrag der NA zu nachhaltiger Entwicklung stärker akzentuieren zu können.*

*Die Frage nach dem Innovationsgehalt des Konzepts führt in einem konventionellen betriebswirtschaftlichen Verständnis zu keiner befriedigenden Antwort. Der Begriff Systemveränderung bzw. die Identifikation möglicher Potentiale dazu werden der Anforderung schon gerechter.*

### 1. Neue Arbeit

Das Konzept zu NA ist mit der Gründung eines ersten gleichnamigen Zentrums zu Beginn der 1980er Jahre in Flint (Michigan, USA) entstanden. GM entließ an diesem Standort als Folge der Automatisierung nahezu die Hälfte seiner Belegschaft. Es formierte sich eine Gruppe, die meinte, es gäbe bessere Lösungen als ‚halb Flint‘ arbeitslos zu machen. Eine davon wäre nur die Hälfte des Jahres zu arbeiten und die andere Hälfte der Entwicklung verborgener Talente und Fähigkeiten zu widmen, die nicht nur zu erfüllenderen Tätigkeiten sondern auch zu einem ‚substantiellen Einkommen‘ führen sollten. Das Lohnarbeitssystem würde bereits 200 Jahre nach seiner Einführung an schwerwiegenden Mängeln kranken, woraus

<sup>1</sup> Erschienen in: Pfriem, Reinhard; et.al. (2006); Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden Deutscher Universitätsverlag S 117 – S 146

<sup>2</sup> Die Daten wurden erhoben mittels Telefoninterviews, Web Recherchen (04 bis 08 2005) und zwei Workshop-tagen, 1. April und 31. August 2005. Die Untersuchung wurde in Eigenleistung erstellt.

sich die Berechtigung einer grundlegenden Neuorganisation ableiten ließe. Zweck der Arbeit solle es sein, dem Menschen zu dienen und nicht umgekehrt (Bergmann 2004, 11). Ziel sei es, die Arbeit so zu transformieren, dass sie freie selbstbestimmte menschliche Wesen hervorbringt.

Es wurde daraus die an die Handlungsforschung angelehnte Begleitung von Initiativen und im Weiteren die Entwicklung eines Konzepts von ‚Neue Arbeit‘. Dieses diagnostiziert eine „Pathologie des Lohnarbeitssystems“ (Bergmann 2004, 84) aufgrund zweier sich wechselseitig bedingender Entwicklungen:

- Die sich immer mehr öffnende Schere zwischen Arm und Reich aufgrund steigender Arbeitslosigkeit und sinkenden Einkommen in den beiden unteren Drittel der Einkommensbezieher;
- Parallel dazu steigen Anforderungen und Druck auf jene die einen Arbeitsplatz haben bzw. freiberuflich tätig sind.

Die Pathologie besteht weiters aus einer weltweit steigenden Armut bei gleichzeitiger Verschwendung von Arbeitskraft und Ressourcen. Der Vorwurf lautet auf ‚eklatante Unproduktivität des Lohnarbeitssystems‘, die nur durch drastische und innovative Lösungen beseitigt werden kann. „[...] das bloße Durchdrücken des wirtschaftlichen Gaspedals, was ja das Rezept des Neoliberalismus ist“ hilft da wenig (Bergmann 2004, 86). Es zeuge von schlechter Organisation, dass soziale Bedarfe in zB. Gesundheit oder Erziehung nicht abgedeckt und nahezu grenzenlose Bedürfnisse nach kreativer Entfaltung oder Bildung nicht befriedigt werden könnten. Darüber hinaus werde die Botschaft verbreitet, der Gesellschaft ginge die Arbeit aus und ginge man ihrer verlustig wäre man selber oder besser gesagt fehlende Fertigkeiten schuld daran.

NA ist derzeit in den DACH Ländern ein Netzwerk aus Initiativen und Projekten mit einer grob strukturierten und lockeren Kooperationsbeziehung. Mittels Workshops werden Aspekte des Konzeptes vertieft bzw. Konkretisierungen mancher Projektvorhaben vorangetrieben. Das lose Netzwerk bietet ein Portal im Web ([www.neuearbeit-neuekultur.de](http://www.neuearbeit-neuekultur.de)), das den Zugang zu Informationen zu den einzelnen Projekten ermöglicht. Es wird in Freiburg von einem entsprechenden Verein betreut, der auch die Europaaktivitäten von Frithjof Bergmann betreut und koordiniert.

## 1.1 Konzeption

Die vorliegende Darstellung ist eher als eine erste Exploration denn eine tiefschürfende Analyse zu verstehen. Es sollen die Fragen beantwortet werden: Woraus besteht das NA Konzept und wie weit ist es in seiner Umsetzung? Inwieweit ist ein Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung überhaupt schon identifizierbar?

„Der ursprüngliche Impuls der Neuen Arbeit war, Technologien zusammenzubringen oder zu erzeugen, die es Menschen erlauben, ein freies und selbstständiges Leben zu führen, doch *ohne* die schweißtreibende und seelenzerstörende harte Arbeit [...]“ [wie sie das ‚Jobsystem‘ mit sich bringt, d.Verf] (Bergmann 2004, 231). Die Vision, die die Entwicklung von Projekten zur Neuen Arbeit vorantreibt, entwirft eine Gesellschaft, die nur mehr zu einem Drittel ihrer Zeit einer Erwerbsarbeit im herkömmlichen Sinn nachgehen wird. In einem weiteren Drittel der Zeit wird der Eigenbedarf in gemeinschaftlich organisierter Produktion gedeckt. Das trägt nicht nur zur Senkung der Lebenshaltungskosten sondern auch zur Erhaltung der Nahversorgung bei. Das dritte Drittel dient dazu, jenen Persönlichkeitsbereich auszuloten, der zu einem erfüllten aktiven Leben führt. Ziel ist es, die eigene Berufung zu erkennen und das zu tun, was man ‚wirklich wirklich‘ will.

Die Berufung erkennen bzw. der Weg zu dieser Erkenntnis hat mehrere Bedeutungsebenen:

- Es ist der inhaltlich entscheidende Teil des Konzepts;
- es ist eine Kernaufgabe für die Einzelperson und der erste Schritt zur NA;

- dieser Schritt bestimmt jedwede weitere individuelle - und Gruppenorganisation von ‚Arbeit‘.

Eine nach NA Prinzipien organisierte Wirtschaft braucht Zeit zur Entwicklung und Entfaltung, um die jeweils individuellen Berufungen entdecken und ihnen folgen zu können. Bergmann leitet mit Blick auf die Erkenntnisse moderner Personalentwicklung positive Rückkopplungseffekte auf Produktivität, Kreativität und Innovationskraft eines Wirtschaftsraumes ab. Im Vordergrund der konzeptionellen Entwicklungsanstrengungen steht folglich nicht eine straffe Zeitplanung sondern eine strategisch von den sozialen Kontexten der Projekte abhängige Vorgangsweise.

Das bedeutet in der Projektpraxis freilich einen Suchprozess auf sich nehmen, der sich langwierig gestalten kann, bedenkt man Einflüsse auf die Wahl der Ausbildung, des Berufs oder Arbeitsplatzes auf die Projektteilnehmer. Konsequenterweise besteht die Mehrzahl der in den untersuchten Projekten angeführten Angebote aus Unterstützung zum Lernen, persönlicher Beratung und Orientierungshilfen. Die Projekte verstehen sich im gegenwärtigen Stadium als Werkstatt für Bildung und Experimente.

Das NA Konzept bietet damit zuerst einmal ein zweidimensionales Modell, in dem über die individuelle Selbstfindung ein Zugang zu organisierter Arbeit geschaffen wird. Es gibt keine Vorgaben oder Einschränkungen. Projekte entstehen aus ihren sozialen Kontexten heraus und bauen auf allgemeine menschliche Beweggründe, etwas ‚sinnvolles‘ und ‚für die Gesellschaft nützlich‘ tun zu wollen. Was konstituiert nun eine ‚neue‘ Kultur?

Table 1: Neue Arbeit – Vision von der Zeitverwendung

<b>1/3 Erwerbsarbeit</b>	<b>1/3 [HiTech] Gemeinschaftsproduktion</b>	<b>1/3 der eigenen Berufung folgen</b>
<p><b>Gelderwerb</b> zum Kauf jener Waren und Dienstleistungen, die in Eigen- bzw. Gemeinschaftsarbeit nicht hergestellt werden kann (Bergmann 2005, 314f).</p>	<p>Die HTGP schafft die <b>materielle Unabhängigkeit</b>, um jene Arbeit machen zu können die man ‚wirklich wirklich‘ will. Es ist die ‚Pufferzone‘ zwischen Gelderwerb und Freiheit. Ihre Existenz ermöglicht die ‚echte‘ Freiheit der Wahl (Bergmann 2005, 324f). Erweiterung des Begriffes und der Rolle des „Prosumers“ (Toffler 1981, 283)</p>	<p>Voraussetzung ist die <b>Freiheit</b> von Zwängen wie sie Unternehmenshierarchien oder die Logik der Geldwirtschaft erzeugen (Bergmann 2005, 147f). „Das Ziel der Neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte menschliche Wesen hervorbringt.“ (Bergmann 2005, 324f).</p>

Während im ‚Jobsystem‘ die Einzelperson Bildung, gefördert durch die öffentliche Hand, zum dem Zweck geboten bekommt, ihre Fertigkeiten dem Unternehmensbedarf anzupassen, geht die NA den umgekehrten Weg. In Projekten und Experimenten wird nach jenen Arbeitsinhalten und Organisationsformen gesucht, die der Persönlichkeit entsprechen und materielle Unabhängigkeit verschaffen. Wissen die Einzelnen um ihre jeweiligen Voraussetzungen zur Lebensgestaltung, dann steigt die Entscheidungssicherheit darüber, was davon individuell und was in der Gruppe zu bewältigen ist, was zur Deckung der Grund- und was der Kulturbedürfnisse zu unternehmen ist. Die Wahlmöglichkeiten sollen nicht wie im Jobsystem durch den Druck, zuerst die Existenz sichern zu müssen, eingeschränkt werden.

Selbstentfaltung gehört zu den grundlegendsten Bedürfnissen der Menschen. Die Frage ist nun inwieweit die Arbeit dieses Bedürfnis befriedigt und in welchem Ausmaß unterschiedliche Organisationsformen von Arbeit dazu beitragen. Gehen wir nach Zeitanteilen vor so leistet im globalen Vergleich Eigen- bzw. informelle Arbeit einen höheren Beitrag als Erwerbsar-

beit (Brandl, Hildebrandt (2002) S 13) Das bedeutet, dass ein Großteil der Wertschöpfung außerhalb von Unternehmen passiert.

Das NA Konzept erinnert inhaltlich in vielem an die Eigenarbeitsdebatte, die in der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung immer wieder aufflammt (Merz / Wolff 1988; Offe 1991 und Littig / Leuthold 2000). Es geht aber entscheidende Schritte darüber hinaus und beansprucht zwei-erlei.

1. die Rückgewinnung und Konsolidierung des Eigenarbeitsraums steht in funktionalem Zusammenhang mit Technologieentwicklungen, die Änderungen der Rolle des Konsumenten zum Prosumenten (Toffler, 1980 S 283 ff) mit sich gebracht haben.
2. der dadurch entstandene und sich weiter entwickelnde Eigenarbeitsraum muss politisch aufgegriffen und in einem von staatlichen Institutionen unabhängigen Prozess gestaltet werden.

Drei Schlüsseltechnologien geben für eine Modernisierung den Ausschlag: Internet, Mobiltelefon und Notebook; mit dem zusätzlichen Trend zur Miniaturisierung der Hard Ware. Sie unterstützen die Herausbildung dezentraler Strukturen. Betrachtet man die Entwicklung der Produktion vor allem in modernen Industrien zu immer kleiner werdenden Einheiten, so erscheint es wahrscheinlich, dass in Zukunft die Ausmaße der Produktionsstätten diesem Trend folgen werden. (Bergmann 2005, 93) Dazu kommt, dass die Grenzen der Organisation von Unternehmen vor allem in den modernen Industrien immer mehr und mehr verschwimmen. Kernbelegschaften schrumpfen, periphere Arbeitsverhältnisse nehmen zu. Immer mehr Arbeitende haben mehrere ‚Arbeitgeber‘, sind ‚Projektarbeiter‘.

Die Voraussetzungen für politisches Handeln haben sich damit geändert. Das ganze Arsenal der Technologien, die zusammengenommen die Automatisierung möglich machten, hat die Zahl der in der Industrie Beschäftigten verkleinert. Gleichzeitig jedoch wuchs der Dienstleistungssektor nicht in dem Masse, dass alle Arbeitssuchenden auch Arbeit fanden.

Eine immer größere Zahl Erwerbstätiger ist aufgrund der technologischen Entwicklungen ‚scheinselfbstständig‘. Sie formen damit eine Zielgruppe für die Umsetzung von NA. Eine weitere Zielgruppe erwächst aus der Entwicklung des Konsumenten zum Prosumenten. Als Beispiel dient hier der Trend zum Selbstbau, auch ‚Ikearisierung‘ genannt, drastischer noch die vielen in Eigenregie erstellten Eigenheime.

## 1.2 Stand der Umsetzung

Konsolidierung des Eigenarbeitsraums unter Nutzung der Technologieentwicklungen bedeutet daher, die NA kann das geeignete Angebot für eine individuelle und proaktive Gestaltung der Veränderungen konzipieren. Die Gestaltung aber muss ein von staatlichen Institutionen unabhängiger Prozess sein solange Leistungen aus der Arbeitsmarktpolitik an die Qualifizierung für den konventionellen Unternehmenskontext gebunden bleiben. Dieser koppelt nämlich die Berufs- und folglich auch die Lebensplanung an ‚Einkommen‘ in Abhängigkeit des Wachstums von Märkten und einer kaufkräftigen Nachfrage bzw. ihrer Steigerung. Der Zusammenhang weist aber in den letzten Jahren größer werdende Verwerfungen auf. Gute Ausbildung bietet keine Garantie für einen Arbeitsplatz.

In strategischer Perspektive sollen ‚innovative Formen der Gemeinschaftsproduktion‘ organisiert werden. Durch Nutzung aktueller technologischer Möglichkeiten soll in ‚High Tech Gemeinschaftsproduktion‘ (HTGP) eine Selbstversorgung auf hohem technologischen Niveau realisiert werden. Damit ist die Vision verbunden, dass dank intelligent genutzter Hochtechnologie die Möglichkeit eröffnet werden kann, befriedigender, kreativer und selbstbestimmter zu arbeiten.

NA betont die soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Dabei geht es jedoch in zweifacher Weise über die in der Brundtland Definition angesprochenen Anforderungen hinaus. Das eine Mal geht es nicht nur um die Herstellung der bloßen Möglichkeit zu einem menschenwürdigen Leben sondern um das Recht auf die Entfaltung der individuellen Persönlichkeit. Daraus leitet sich die zweite Definitionsüberschreitung ab, nämlich die Gerechtigkeitsforde-

rung ist nicht alleine eine Agenda demokratisch marktwirtschaftlicher sondern über den Weg der Selbstermächtigung zivilgesellschaftlicher Institutionen.

Eine Darstellung des Konzepts muss auch kritische Seiten ansprechen. Weder in der NA Literatur noch auf den relevanten Web Sites sind Projektevaluierungen erwähnt. Es gibt auch keine Vorschläge zur zB. Selbstbewertung, keine Angaben zu Messpunkten oder Kriterien, die den Fortschritt auf dem Weg von der Erwerbsarbeit zur Berufung erkennbar macht. Zwar kann der Ablehnung von Checklisten als Wegweiser zugestimmt werden, weil Wege zur Selbsterkenntnis und sei sie auch nur die Arbeit betreffend individuell bestimmt sind aber die angeführten Einzelbeispiele zeigen nur die bereits in Politikprogrammen (Bildung, Forschung usw.) verankerte Empfehlung, aus Berufung von unselbstständiger Arbeit zu einer „Unternehmensgründung“ (bzw. Projektinitiative) zu wechseln.

Es gibt keine Vorgaben zur Vorgangsweise und Organisation der ersten Schritte. Vom Eröffnen eines Möglichkeitsraumes (Bergmann 2004, 328) ist zu lesen, doch in keinem Beispiel ist das ausgeführt obwohl dazu die Konsultation eines Zentrums für NA nahe gelegt wird. Welche Produkte kann man dort erwarten, wenn selbst die oberflächliche Beschreibung von Strukturen und Geschäftsfeldern fehlt? Ebenso im Unklaren bleibt die High-Tech-Eigenproduktion als materielle Grundlage des Lebens. Ansätze sind da, Ausführungen fehlen (Bergmann 2004, 321)

Die Darstellung der Beispiele für die „Arbeit die man wirklich wirklich will“ geraten in eine für die weitere Erklärung des Entwicklungsweges nicht überbrückte und manchmal kontraproduktive Diskrepanz zwischen psychologisierender Darstellung individueller Befindlichkeiten vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Problemlagen, als deren Lösung sich vor allem die Gemeinschaftsproduktion anbietet. So werden Zentren neuer Arbeit als Mittel der Verbreitung der Idee immer wieder angeführt aber über ihre Wirksamkeit auf Gruppen und Organisationen gibt es keine Auskunft.

Das erschwert die Darstellung und Analyse des Standes der Umsetzung. Es kann auf kein bestehendes Referenzniveau zum Thema zugegriffen werden, zumal diese dann Entwicklungsverläufe auf beiden Ebenen sowohl Individuum wie auch Gruppe zu beschreiben und erklären hätte. Ein Unterfangen, das für eine Forschung in Eigenleistung, wie es der vorliegende Beitrag darstellt, zu großen Aufwand mit sich brächte.

Die Projekte, von denen weiter unten die Rede sein wird, haben ihre eigenen Methoden entwickelt, um diesen Mangel zu beheben. Es wurden Regeln zur Kooperation erarbeitet ebenso wie zur Berichterstattung über den Fortschritt mit Bedachtnahme auch auf Personen unterschiedlicher Vorbildung bzw. beruflicher Qualifikation. Bildung erfolgt durch die Projektpraxis und das Reflektieren darüber bzw. über die teilnehmende Beobachtung. Diese ist der Einstieg für an Projektteilnahme Interessierte.

## **2. Untersuchungsrahmen**

Die Beantwortung der Frage nach dem Beitrag des Konzepts Neue Arbeit [NA] zu einer nachhaltigen Entwicklung muss zwei Aspekte beleuchten: einerseits seine Verortung in der Diskussion um die Zukunft der Arbeit auf gesamtgesellschaftlicher kultureller Ebene und andererseits der Grad seiner Umsetzung in Projekten bzw. die Realisierung der eigenen Ansprüche im Kontakt mit den Schlüsselstakeholdern.

Der erste Aspekt berührt das institutionelle Gefüge aus Politik und Sozialpartnern, das die Arbeitsmarktpolitik bestimmt und in dem das Thema Vollbeschäftigung bzw. Alternativen dazu erörtert werden. Hier lautet die Frage, wie soll Arbeit in Zukunft gesellschaftlich organisiert (verteilt) werden angesichts der anhaltenden Krise des Arbeitsmarkts.

Der zweite Aspekt, die Projekte, ist in einem einzelwirtschaftlichen Zusammenhang zu betrachten. Mit zunehmender Tragfähigkeit zivilgesellschaftlicher Strukturen wachsen Initiativen in Selbstorganisation an Zahl und Qualität. Sie zielen auf eine Krisenbewältigung in einem überschaubaren gesellschaftlichen Umfeld und bedienen sich dazu unterschiedlicher Nischenstrategien.



## 2.1 Dimension Gesellschaft

Eines der zentralen Ziele der Politik ist die Schaffung neuer Arbeitsplätze, im Begriffsverständnis von Erwerbsarbeit, anzustoßen. Die Wahl der Mittel wird begründet mit der Stärkung jener Ursache Wirkungskette, die bei Bildung und Forschung beginnt und auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit zielt. Wettbewerbsfähige Unternehmen, so die Annahme, könnten sich besser in ihren Märkten durchsetzen und so leichter neue Arbeitsplätze schaffen. Legitimiert ist das Ziel im Wesentlichen durch zwei Gründe:

1. Im europäischen Sozialmodell erwächst aus der Erwerbsarbeit und dem daraus resultierenden Zahlungsstrom eine Reihe materieller und immaterieller Nutzen. Für die Einzelperson entstehen Ansprüche auf Versicherungsleistungen und im weiteren auf Leistungen zur sozialen Sicherheit.
2. Erwerbsarbeit trägt zur Identität bei. Berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten sind verbunden mit Selbstwertgefühl und Sinnstiftung.

Punkt Eins befindet sich in Diskussion unter dem Titel Grundeinkommen. Die Bewältigung der bloßen Subsistenz soll nicht mehr von Erwerbsarbeit alleine abhängen. Sämtliche Sozialtransfers sollen in ein solches Grundeinkommen umgelegt werden. Dazuzurechnen ist das freiwerdende Geld das sich durch den Wegfall der Administration einsparen lässt. Punkt Zwei wird weiter unten diskutiert unter der Frage nach dem Begriffsinhalten von Arbeit im Allgemeinen und Erwerbsarbeit im Besonderen.

## 2.2 Dimension Einzelwirtschaft

Das Konzept Neue Arbeit, will man es für eine Analyse forschersich erfassen, kann auch als ein einzelwirtschaftlicher Zugang gefasst werden. Es stellt die Eigeninitiative von Einzelnen bzw. nach Interessen homogenen Gruppen bei der gegenseitigen Unterstützung zur Bewältigung der Krise des Arbeitsmarktes heraus. Der Anstoß zu Veränderungen kommt nicht von Politik und / oder Markt sondern aus den wie immer auch vorhandenen Handlungskompetenzen von veränderungswilligen Akteuren.

Projekte zur Neuer Arbeit entstehen vornehmlich in einem zivilgesellschaftlichen Umfeld, das den Anspruch stellt, unabhängig von staatlichen Institutionen deren Leistungsdefizite durch Selbstorganisation abzudecken. Die Community und ihr Umfeld soll jenes Entdeckungsverfahren zur persönlichen Berufung ermöglichen, für das im konventionellen Förderumfeld keine Zeit und kein Raum vorhanden sind.

Will man nun nachhaltige Entwicklung nicht nur als Begriff auffassen, der sich in einem langwierigen gesellschaftlichen Diskurs über Politik und Märkte mit Inhalten füllt und mit Zeitverzögerung praktische Handeln wird, sondern hier und jetzt Projektpraxis anstoßen und konzipieren, müssen jeweils eigene Wege zu seiner Operationalisierung gefunden werden. (vgl. Diefenbacher 2001, 92)

Das erfordert die Konzeption von adäquaten Ordnungsstrukturen, die nachhaltige von weniger nachhaltigen Entwicklungsschritten unterscheidbar machen. Zusätzlich können jene Teilbereiche mit Indikatoren unterlegt werden, über die Sicherheiten hinsichtlich ihres Bewertungsbeitrags bestehen. Daran schließt sich die Festlegung von Zielen und Strategien an, die Möglichkeiten des Experimentierens offen halten sollen.

Die Gruppen, die hier vorgestellt werden, haben sich aufgrund ihres Wunsches nach Veränderungen zusammengefunden und wurden selbstständig initiativ. Welche Entwicklungen hat NA angestoßen bzw. welche Projektpraxis kann beobachtet werden?

## 3. Gesellschaft

### 3.1 Erweiterung des Arbeitsbegriffs

Die sozialwissenschaftliche Nachhaltigkeitsforschung hat das Konzept der Mischarbeit vorgelegt, das sich auf einer Erweiterung des Arbeitsbegriffs gründet (Brandl / Hildebrandt; 2002

S 100 ff). Der Begriff ‚Arbeit‘ erfordere eine Erweiterung, weil individuelle und gesellschaftliche Konflikte vornehmlich durch das Festhalten an der Bindung zwischen Arbeit und Gelderwerb entstehen zB. durch Koppelung der Altersvorsorge an Erwerbseinkommen. Eine Erweiterung könnte den Blick öffnen für Aspekte einer Umverteilung jenseits einer Verknüpfung mit Arbeitseinkommen.

Die Erweiterung des Arbeitsbegriffs basiert konzeptionell auf der Einsicht, nur ‚nützliche‘ Tätigkeit führe zur Anerkennung als vollwertiges Gesellschaftsmitglied. Ziel ist es, soziale Anerkennung und Sinnstiftung zu erreichen und über ein gesichertes Einkommen die Teilhabe an der gesellschaftlich kulturellen Entwicklung zu ermöglichen.

Tabelle: Positionen zur Erweiterung des Arbeitsbegriffs (Brandl / Hildebrandt 2002, 85)

Erweiterung JA	Erweiterung Zuwenig	Erweiterung Nein
<p><b>Sektorenmodelle</b>, die jeweils auf spezifische Merkmale der Arbeitsorganisation abstellen.                      Plurale Arbeitsgesellschaft in Ergänzung zur Erwerbsarbeit.                      Kooperationsverhältnisse auf Gegenseitigkeit anstatt Konkurrenzverhältnisse aufgrund Markt und Geld.                      Prägender Begriff: ‚vorsorgendes Wirtschaften‘, das als Eigen-, Versorgungs- und Gemeinwesenarbeit organisiert ist.</p>	<p>Entwicklung von der Erwerbsgesellschaft zur Tätigkeitsgesellschaft erforderlich.                      ‚Egalitäre Arbeit‘ als Gegenentwurf zu Erwerbsarbeit, die die Selbstentfremdung des Menschen und Ausnutzung der Natur befördert, beruht auf einem direkten Verantwortungsverhältnis zwischen Produzent und Produkt und ist selbstbestimmte Tätigkeit.</p>	<p>Integrative Kraft der <b>Erwerbsarbeit</b> dominiert nach wie vor, Flexibilisierung und Ausdifferenzierung wird im globalen Rahmen und als normaler Entwicklungsprozess betrachtet.                      Wirkungen auf die Identität durch alternative Tätigkeiten können den dominanten Einfluss der Erwerbsarbeit nicht ersetzen.                      Eigen- oder Bürgerarbeit ist kein Ausweg - Arbeitslosigkeit gilt als ein die Persönlichkeit zerstörender Prozess.</p>

Eine plurale Arbeitsgesellschaft unterscheidet Arbeit nach dem Zweck, zu dem sie in Zukunft organisiert werden sollte. Folgende vier Segmente können bestimmt werden:

1. Erwerbsarbeit - [ ... ] Gelderwerb.
2. Versorgungsarbeit. Selbstversorgung von Personen und Lebensgemeinschaften mit häuslichen Dienstleistungen – Fürsorge.
3. Gemeinschaftsarbeit: entgeltlose Erstellung von Produkten und Leistungen – Selbsthilfe und Solidarität.
4. Eigenarbeit: selbstbestimmte über die alltägliche Versorgung hinausgehende Arbeit als Ersatz für Kaufen; enthält ‚arbeitsbezogene‘ Aus- und Weiterbildung – Subsistenz.

Das Konzept der NA wird in die Kategorie Sektorenmodelle eingereiht (Brandl / Hildebrandt 2002, 102). Es stellt sich die Frage, warum? Ein Grund könnte die Rolle sein, die NA der Gemeinschaftsproduktion einräumt - Eigenversorgung. Ihre Funktion wird aber gegenüber ‚Wirklich Wirklich Wollen‘ (eigene Berufung erkennen) nachrangig behandelt.

Beziehen wir auch noch den weiter oben angesprochenen Entwicklungshintergrund der NA Konzeption mit ein, kann man also zwei Ansatzpunkte, die in einem Ursache Wirkungszusammenhang stehen, für eine Begründung identifizieren, um NA im Bereich ‚egalitäre Arbeit‘ anzusiedeln:

1. Die Diagnose zur Pathologie des Lohnarbeitssystems und
2. Die Entwicklung einer Therapie aus der Betonung der Selbstbestimmungskomponente.

Daraus resultiert die Einschätzung, die Gesellschaft birgt Entwicklungspotentiale in Richtung Aufbau einer kritischen Anzahl von NA Projekten, die zur Gegenmacht zum ‚Jobsystem‘

werden könnten. Selbstbestimmte Arbeit und (wie immer auch) unabhängige Versorgung wirkten, so wird angenommen, dann auf die Unternehmen und Märkte disziplinierend.

Das NA Konzept stützt sich auf die Begriffe Gemeinschafts- und Eigenarbeit ohne jedoch Markt und Geld aus dem System komplett auszuschließen. ‚Entgeltlos‘ und ‚als Ersatz für Kaufen‘ sind Eigenschaften, die NA Projekte in Abhängigkeit ihrer sozialen Kontexte und ihrer Präferenzen selber wählen. Selbstbestimmung hingegen und in diesem Zusammenhang auch Selbstversorgung sind prägende Merkmale jeder Form Neuer Arbeit. Damit geht der NA Ansatz über jenen der pluralen Arbeitsgesellschaft hinaus.

Bezieht man die High Tech Gemeinschaftsproduktion, eine zentrale Komponente der NA Entwicklungsstrategie, in die Überlegungen mit ein, so wird klar, dass Unternehmen und Märkte mit den relevanten Technologien für eine zukünftige Realisierung eine entscheidende Rolle spielen. Damit berührt man auch die Position ‚Erweiterung Nein‘, insoweit als es völlig offen ist welches Arbeitsparadigma in einer Kooperation zwischen NA und Technologielieferanten dominiert. Je nachdem wird daraus eine Strukturinnovation, weil eine dezentrale Produktion Gesellschaften und Regionen unabhängiger macht, oder eine konventionelle Technikinnovation, die bestehende Lösungen ohne gesellschaftliche Veränderungswirkungen vereinfacht bzw. verbilligt.

Das NA Konzept spricht nur das Was und nicht das Wie einer Kooperation bzw. eines Umgang mit HTGP an. Es werden eine Reihe von technischen Entwicklungen mit NA Anschlussfähigkeit angeführt, aber in keinem der Beispiele wird auf die Wirkung verwiesen, die sie hinsichtlich einer Reorganisation von Arbeit hat oder haben könnte.

### 3.2 Wirkungsebenen

Mischarbeit ist kein neues normatives Modell, sondern ein analytisches Konzept, das es erlaubt einerseits die Ausdifferenzierung der Erwerbsarbeit systematisch zu erfassen und andererseits die Wirkungen von Kombinationen mit den anderen Arbeitsformen abzuschätzen. Die gegenwärtige Kombination der vier Segmente, die bestehende Verteilung gesellschaftlicher Arbeit, erfolgt aufgrund von Wertvorstellungen und Normstrukturen, die die Erwerbsarbeit am höchsten schätzt. Veränderungen darin und ihre Wirkungen können auf drei Ebenen beobachtet werden: (Brandl / Hildebrandt 2002, 106).

- Die individuelle Ebene (intrapersonelle Kombination): Der Beitrag erfolgt in allen vier Segmenten zur individuellen Bedürfnisbefriedigung und zur gesellschaftlichen wie auch marktlichen Versorgung.
- Die Eben der sozialen Gemeinschaften (interpersonelle Kombination). Netzwerke im Sinne sozialer Gemeinschaften können Notsituationen überbrücken helfen wie auch durch Leistungstausch die Sicherheit der Versorgung verbessern.
- Die gesellschaftliche Ebene (intrasektorale Kooperation). Mit dem Begriff Kooperation ist das Zusammenspiel der vier Segmente angesprochen. Das Maß der Durchlässigkeit für individuellen Wechsel bestimmt die Integrationspotentiale, die eine Realisierung des Mischarbeitskonzepts beinhaltet.

Das NA Konzept zeigt in den Projekten Wirkung auf den beiden ersten Ebenen, Individuum und soziale Gemeinschaften. Diese helfen derzeit Notsituationen zu überbrücken, die unter anderem aus einem Mangel an Durchlässigkeit entstehen. Das Mischarbeitskonzept sieht die Politik in der Verantwortlichkeit. Sie könnte die Wertigkeit der drei Segmente heben, die eine plurale Arbeitsgesellschaft ergeben.

Das Ordnungsprinzip der ‚Mischarbeit‘ eignet sich für die Konzeption politischer Programme zur Allokation öffentlicher Mittel. Doch die daraus folgernde Logik ihrer Umsetzung stabilisiert das ‚Jobsystem‘, das im NA Konzept kritisiert wird. Beteiligungsorientierte diskursive Prozesse in einer Aufgabendimension wie sie die gesellschaftliche Organisation von Arbeit darstellt gibt es noch nicht. Aktuelle Politikprogramme, die sich auf Wachstumsimpulse konventioneller Art stützen, werden nur in randständigen Gesellschaftsgruppen hinterfragt.



Solche Verfahren und Prozesse müssen erst entwickelt und gelernt werden, ihre Effektivität, Effizienz und Realisierungswahrscheinlichkeit sind weitgehend unbekannt (Brandl,/-Hildebrandt 2002, 13). Bei vermutlich weiterhin vorherrschender Dominanz der Erwerbsarbeit sind gesellschaftlich politische Suchprozesse gefragt, die in einer veränderten Wertestruktur den Unternehmen eine neue Rolle zuschreibt nämlich in einem Ergänzungsverhältnis zu alternativen Arbeitsformen. (Brandl / Hildebrandt 2002, 113).

Die Entwicklungsabfolge zur Realisierung des Konzepts Neue Arbeit beginnt mit dem Individuum und der Stärkung seiner reflexiven Fähigkeiten (,wirklich wirklich wollen'). Zwar beginnt die gängige Arbeitsmarktpolitik ebenso mit individuellen Bildungsmaßnahmen doch die erfolgen mit der Absicht, die individuellen Chancen im ersten Arbeitsmarkt zu verbessern. NA Projekte gibt es erst in geringer Anzahl. Sie haben noch nicht die Strahlkraft entwickelt, die für den Anstoß zu einem Diskurs in entscheidenden gesellschaftlichen Teilbereichen nötig wäre.

### 3.3 Schlussfolgerungen und eine erste Bewertung

Aus der Verortung des NA Konzepts in einer Systematik zur Mischarbeit bestehend aus Erweiterung der Arbeitsbegriffs, Zwecksetzung und Wirkungsebenen alleine kann noch keine Einschätzung des Beitrags zu nachhaltiger Entwicklung erfolgen. Jedoch einzuordnen ist es wie folgt:

1. Das NA Konzept geht in seinen Entwicklungsabsichten vom Individuum aus. Unter Berücksichtigung von Aspekten einer pluralen Arbeitsgesellschaft wird egalitäre Arbeit beabsichtigt, die drei Anforderungen genügen muss: Selbstversorgung, Selbstständigkeit und Selbstbestimmung.
2. Die Wahl des Weges bleibt dem Einzelnen überlassen mithin auch der Weg zu einer gemeinschaftsorientierten Organisation von Eigenarbeit. Hier ist es das Ziel den Möglichkeitsraum zur HighTech Eigenproduktion zu eröffnen.
3. Das NA Konzept führt mit der Betonung der Selbstbestimmung zu einer Ausdifferenzierung zivilgesellschaftlicher Strukturen. Das beinhaltet auch ein Ergänzungsverhältnis zu Unternehmen vor allem wenn man an die HTGP denkt.

Wie kann an dieser Stelle die Frage nach dem Innovationsgehalt beantwortet werden? Eine soziale Innovation im Zusammenhang mit gesellschaftlicher Neuorganisation von Arbeit wäre ein neues Regelsystem zur Umsetzung. Das Konzept Neue Arbeit bietet kein solches Regelsystem. Es fehlt die Ausformung zB. zu den Beiträgen zivilgesellschaftlicher Institutionen und Abschätzung ihrer Wirkungen. Es bietet eine Antwort auf das Warum einer Veränderung und in ersten Ansätzen auf das Wie Beginnen.

NA ist ein unternehmerisches Konzept wie unter anderem aus der Beschreibung der Zukunft eines Systems aus kleinen Werkstätten hervorgeht (Bergmann 2005, 92). Damit kommen einzelwirtschaftliche Überlegungen über den Innovationsgehalt zum Tragen. Die Abfolge in der Entwicklung von ,die eigene Berufung erkennen' über die Entfaltung ausgebildeter Talente und angeborener Kreativität bis zur Gemeinschaftsproduktion führt zur Heranbildung einer unternehmerischen Persönlichkeit neuen Typs.

Zwei Faktoren beeinflussen die Entdeckung unternehmerischer Chancen (Fichter / Paech / Pfriem 2005, 14). Sie sind im NA Konzept vertreten als:

1. Die Pathologie des Lohnarbeitssystems aus Arbeitslosigkeit und Armut auf der einen Seite und Überlastung und Unzufriedenheit auf der anderen Seite erfordert neue Lösungen zur Arbeitsorganisation wie Eigen- und Gemeinschaftsarbeit. Chancen dazu bieten die technologischen Entwicklungen in der Mikroelektronik und die zunehmenden zahlreicher werdenden User Communities, die sich nicht nur in marktlichen (zB. Linux, eBay) sondern auch in zivilgesellschaftlichen (Lokale Ökonomien) Strukturen formieren.
2. Die Bewertung der Chancen besteht im Falle der NA nicht in der Einschätzung zukünftig zu erwartender kaufkräftiger Nachfrage sondern in der Veränderungsbereitschaft von

Personen und Gruppen, die unabhängiger werden wollen von Entscheidungslogiken in Unternehmen und Sachzwängen in den Märkten. Wünschenswert ist die Reduktion der Erwerbsarbeit in einer zweifachen Bedeutung, nämlich Lebenszeit und Sicherung der Existenz.

#### 4. Einzelwirtschaft

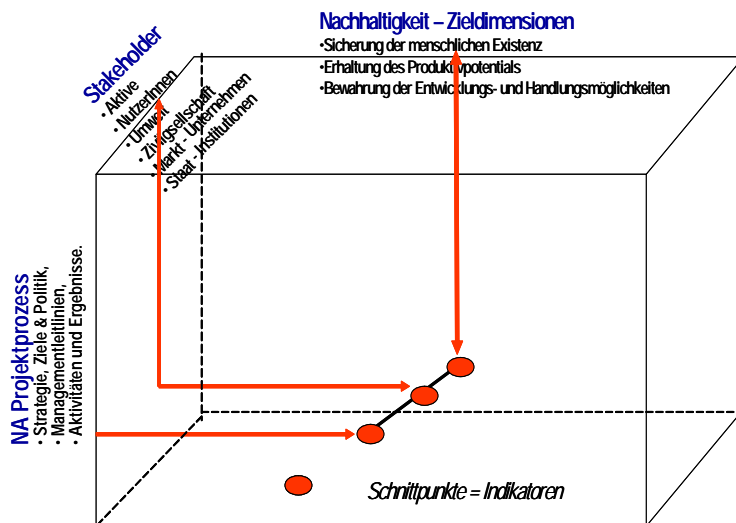
Der folgende Überblick bietet eine erste Einschätzung über den Stand nachhaltiger Entwicklung und den Innovationsgehalt von NA Projekten. Mit dem Begriff Projekt ist jeweils eine Organisation bezeichnet, die üblicherweise als eingetragener Verein, Ziele des NA Konzepts verfolgt<sup>3</sup>. Als Teilprojekte werden Aktivitäten von Gruppen bezeichnet, die auf spezielle Inhalte bzw. Themen abstellen.<sup>4</sup>

Für diesen Beitrag wurden Projekte kontaktiert, die über das Web Portal ‚Neue Arbeit – Neue Kultur‘ zugänglich sind ([http://www.neuearbeit-neuekultur.de/projekte\\_vor\\_ort.html](http://www.neuearbeit-neuekultur.de/projekte_vor_ort.html) 09 2006). Ihre Tätigkeitsfelder reichen von Stadtteilarbeit über ‚gegenseitige Hilfe‘ bis zu ‚Neue Arbeit lernen‘. Um den Eindruck einer Rangreihung zu vermeiden, wird<sup>5</sup> die Analyse beschrieben als wäre sie die eines einzigen Projekts. Selbstverständlich sind manche Projekte fortgeschrittener als andere. In manchen Projekten sind viele in anderen sind weniger der hier angeführten Merkmale beobachtbar. Nicht alle Teilprojekte geben via Web Auskunft über ihren jeweiligen Entwicklungsstand. Die vorliegende Darstellung ist damit als Bild oder auch Muster, des gegenwärtigen Standes der NA Umsetzung, zu lesen

##### 4.1 Modell zur Analyse

Es ist notwendig, wenn es um ein Thema wie Arbeit geht, detaillierter auf ein zugrundeliegendes Verständnis von Nachhaltigkeit einzugehen als es sonst üblich ist, wenn nur kurz auf das 3 Säulen Modell oder die Definition im Brundlandt Report verwiesen wird.

Abbildung. easeyX Modell



Quelle: Reinhard Paulesich – WUW IUW 08 2005

Zur Projektbeschreibung und –analyse dient ein Evaluierungsinstrumentarium: das easeyX-Modell<sup>6</sup>. Es wurde mit dem Ziel erarbeitet als eine konzeptionelle Klammer für strategische

<sup>3</sup> Es gilt das Selbstdeklarationsprinzip dh. die ‚Projekte‘ bezeichnen sich selber als Projekt oder Gemeinschaftsprojekt.

<sup>4</sup> Damit ist folgende Zitierregel verbunden: unter einfachem Anführungszeichen ' ... ' werden Projekttexzte zitiert; unter doppeltem Anführungszeichen " ... " werden Projekttexzte zitiert, die ihrerseits ein Zitat darstellen.

<sup>5</sup> Dazu bräuchte man das Einverständnis der Projekte und Konsens über Bewertungsverfahren und Indikatoren.

<sup>6</sup> Das Entwicklungs- und Bewertungsmodell „Ecological and Social Efficiency“ ist Ergebnis eines Projekts an der Abteilung Umweltwirtschaft (IUW) der Wirtschaftsuniversität Wien (WUW) finanziert zu 90% vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BM VIT) und zu 10% vom Bundesministerium für Land- und Forst, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) in den Jahren 2001 bis 2004.

Entwicklung wie auch Bewertung von Leistungen bzw. Beiträgen vom Unternehmen zu nachhaltiger Entwicklung zu dienen. Es stellt sich als Modell in drei Dimensionen dar: (1) Prozesse, (2) Stakeholder, (3) langfristige Ziele. Ein erste Anwendung hat es in der Bewertung der an der Wiener Börse im Prime Market notierten Unternehmen erfahren.<sup>7</sup>

Im Unterschied zur Unternehmensanalyse wurden hier nicht Indikatoren sondern Kriterien herangezogen, die in allen Projekten, die ernstlich auf Wirkung und Nutzen zielen, berücksichtigt sein müssen, wenn sie gelingen sollen. Indikatoren müssten bedarfsgerecht erst gemeinsam mit den Bewerteten entwickelt werden.

## 4.2 Prozessdimension

In der Prozessdimension wird die Frage beantwortet, wie ist das Projekt denn organisiert? Zu Beginn stand immer eine Gruppe von Initiatoren, die nach einem mehrjährigen Diskussionsprozess das Projekt mit seinen Angeboten startet. Im Vergleich zu Unternehmen fehlt die strukturierende Wirkung der Produktion. Es gibt keinen Druck aus der Refinanzierung durch den Markt. Es fällt auch die Verantwortlichkeit gegenüber öffentlichen Geldgebern weg. Wie kommen die Projektakteure ‚freiwillig‘ zu ihren Ergebnissen?

### 4.2.1 Strategien, Ziele – Projektpolitik

Die NA Vision ist Grundlage der Strategieentwicklung. Das Projekt stellt sich eingangs Fragen nach den Wegen, um die Pathologie des Lohnarbeitssystems zu wenden:

- "Was sollen Menschen tun, die trotz eigenem Bemühen dauerhaft erwerbslos bleiben bzw. den Einstieg in das Erwerbsleben nicht schaffen?"
- "Was sollen Menschen tun, die sehr viel Erwerbsarbeit haben, darin fast vollständig aufgehen und damit unzufrieden werden?" (Lokale Ökonomie Hamburg).

Das für die Organisation von Arbeit relevante Umfeld bietet keine Perspektive mehr. Von staatlicher Intervention wie einer Arbeitszeitverkürzung oder multilateralen Vereinbarungen wie einer Reform der Welthandelsbeziehungen (zB. ‚Fairer Handel‘) wären keine befriedigenden Antworten zu erwarten. Staatliche Interventionen und ihre Wirkung blieben abhängig von einem System aus Waren und Geld. Neue Arbeit ist aber nicht die alte Erwerbsarbeit, die Waren produziert, die auf dem Markt gegen Geld ausgetauscht werden, sondern die Gemeinschaftsarbeit, die eine Trennung von Produktion und Konsum aufzuheben beabsichtigt.

Das Projekt versucht Antworten in gegenseitiger Hilfe, die ihrerseits in mehreren Teilprojekten operativ zu entwickeln ist. Der Zwang zur Erwerbsarbeit soll gemildert und es sollten ‚Erfahrungen selbstbestimmteren Wirtschaftens‘ ermöglicht werden: „so viel Erwerbsarbeit wie nötig, so viel Gemeinschaftsarbeit und freie Zeit wie möglich“(Lokale Ökonomie Hamburg). An solchen Orten gegenseitiger Hilfe und Gemeinschaftsarbeit soll es ‚erkennbar menschlicher zugehen‘.

Das Spektrum der Angebote reicht von emanzipatorischer Gemeinwesenarbeit bis zur Projektentwicklungen, die den Kern der NA Konzeption, die eigene Berufung erkennen, realisieren sollen. Gemeinsame Arbeitsgrundlage ist das Verständnis, nicht menschliches Unvermögen sondern der Mangel an Möglichkeiten führt zu den Problemen. Gemeinsam teilt man auch die Erkenntnis, dass Lösungen bei unmittelbar erfahrbaren Lebenszusammenhängen ansetzen müssen.

Neue Arbeit bedeutet im Projekt mithin einen Aufbruch zu mehr Selbstbestimmung bei der Wahl der Arbeit und ihrer Gestaltung. Die Mittel sind gegenseitige Hilfe, Eigenarbeit und Gemeinschaftsarbeit. Sie wird in Umfang und Verteilung innerhalb der Gemeinschaft vereinbart.

---

<sup>7</sup> Ist als VÖNIX – VBV Österreichischer Nachhaltigkeitsindex publiziert - siehe [www.voenix.at](http://www.voenix.at) und [www.teletrader.at](http://www.teletrader.at).

Ziel ist es, über solidarisches Verhalten zwischen Einzelnen hinaus durch die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Projekten eine gemeinschaftliche, verabredete Arbeitsteilung zu entwickeln. Was für die einzelnen 'Aktiven' in der Projektgemeinschaft gilt, gilt eben auch für die Zusammenarbeit zwischen den Teilprojekten. Widmen die Teilgruppen einen kritischen Teil ihrer Kapazität für die Gesamtgruppe kann von einem entscheidenden Schritt von der gegenseitigen Hilfe Richtung Gemeinschaftsarbeit gesprochen werden. Der gegenwärtige Status – ‚intensivierte punktuelle gegenseitige Hilfe‘ – wird als eine Vorstufe zur Gemeinschaftsarbeit betrachtet.

Gegenwärtig begreift sich nur ein Teil der 'Aktiven' als Mitglied der Projektgemeinschaft. Manche ‚Aktive‘ beschränken ihre Arbeit auf ein Teilprojekt. Daraus erwächst jedoch kein Unterschied für die Rechte und Pflichten. Auch unterschiedliche Intensitäten von Engagements sind erwünscht.

#### **4.2.2 Organisation, Management und Finanzierung**

Die Projektgemeinschaft versteht sich als ein offenes Projekt. Doch nicht alle Teilprojekte sind gänzlich unabhängig von staatlicher bzw. kommunaler Unterstützung. Jedes Teilprojekt ist selbständig und selbstverantwortlich. Alle interessierten sind unabhängig von ihrer Weltanschauung eingeladen mitzumachen bzw. eine eigene Projektidee vorzustellen.

Die Projektgemeinschaft finanziert sich über freiwillige Beiträge der Aktiven, Spenden der 'NutzerInnen' von Dienstleistungen wie zB. den Umsonstladen und aus der Abgabe von Gebrauchsgegenständen wie zB. Kleinmöbeln. Andere Teilprojekte geben Kunstwerke für Geld, legen eine ‚Gönner Aktie‘ auf oder planen einen Fonds, mit dem der übrigbleibende Rest an Geldwirtschaft professionalisiert werden soll.

Das Projekt kennt auch Gemeinschaftsbesitz. Das sind gemeinsame Räume, Computer, aber auch größere Anschaffungen wie einen Kleintransporter. Dieser Gemeinschaftsbesitz verursacht laufende Geldausgaben. Sie werden aus einer gemeinsamen Kasse beglichen, in die die Aktiven monatlich '3 Euro plus x' zahlen. Sie werden aber auch aus Sachleistungen bestritten. In jedem Fall wird aber in Eigenarbeit für die Erhaltung und den Ausbau gesorgt. Das kann für Projekte mit einem Standort in denkmalgeschützten Industrieanlagen zu einer komplexen Aufgabe werden. Die Fixkosten werden so niedrig wie möglich gehalten, um die Abhängigkeit von „Warenwelt“, Staat und Kommune zu vermindern. In einem Fall dient die Gemeinschaftskasse noch einem weiteren Zweck: Aktive können Unterstützung in kurzfristigen Notlagen bekommen.

Das Projekt arbeitet in mehreren Netzwerken. Am Standort selbst sind weitere Projekte angesiedelt, die sich ausserhalb des NA Anspruchs befinden. In der Region haben sich in den letzten Jahren Initiativen und Projekte herausgebildet, mit denen gemeinsam eine höhere gesellschaftliche ‚Strahlkraft‘ entwickelt werden kann.

In den vierzehntägigen abgehaltenen Meetings findet ein Austausch zwischen den Projekten statt. Die Teilprojekte sind verpflichtet Vertretungspersonen zu schicken. Den Aktiven der verschiedenen Projekte stehen die Leistungen der anderen Projekte umsonst zur Verfügung. Die Vollversammlung ist das projektübergreifende Entscheidungsorgan für alle Projekte. Sie findet als monatliches Arbeitscafé statt. Die anfallenden gemeinsamen Aufgaben der Projektgemeinschaft werden arbeitsteilig, nach gemeinsamer Entscheidung erledigt. Es wird eine „Liste der Bedürfnisse“ geführt. Sie ist ein Mittel zum Abgleich zwischen Wünschen und Bedürfnissen. Zugleich bietet sie neben den laufenden Teilprojekten einen Einblick in die möglichen bzw. erwünschten Tätigkeitsfelder.

Personen, die sich dem Projekt anschliessen wollen, erhalten eine ‚Probezeit‘ von einem halben Jahr. Die Grundlage aller Tätigkeiten ist die Freiwilligkeit. Zweck ist eine freiwillige Verantwortlichkeit zu erzeugen. Als Grundlage der Attraktivität des Projektes und einer wachsenden Personenzahl in der Gemeinschaft wird die Offenheit gegenüber den Tätigkeitswünschen und -Ideen der Menschen genannt.

Damit wird der Persönlichkeitstyp angesprochen, der am Besten zum Konzept NA passt. Ihn zeichnen zwei Merkmale aus: Ideen und der Wunsch diese auch – in der Management-

lehre würde man sagen ‚proaktiv‘ – umzusetzen. Dies wird mit dem Angebot verbunden sich jederzeit einem der offenen ‚Mitmach-Projekte‘ anzuschliessen. Der Begriff weist mittelbar auf Personen hin, die sich nicht angesprochen fühlen sollten: Zuschauer, Konsumenten und Nutzer von ‚sozialen Wärmestuben‘.

Ein Projekt, soll es zweckgerichtet funktionieren, braucht Grundsätze für den Umgang miteinander wie Leittugenden, Projektspielregeln, Berichterstattung, Eintrittsphase, Ausschlussgründe und ähnliches (Lokale Ökonomie Hamburg). In manchen Teilprojekten wurden solche erstellt.

#### 4.2.3 Aktivitäten und Ergebnisse

Das Spektrum an Aktivitäten und Ergebnissen, innerhalb dessen die Teilprojekte eingeordnet werden können, bewegt sich zwischen den beiden in der nachfolgenden Tabelle angeführten Kategorien.

*Tabelle:* Tätigkeitsfelder von NA Projekten (Auswahl)

<b>Handwerk - Gewerbe</b>	<b>Bildung - Freizeit</b>
Selbsthilfe: Selberbauen von Mobilitätshilfen wie Fahrrad, Rollstuhl u.ä.	•(Einzel) Beratung, Orientierung, Informationen zu Neue Arbeit;
Garten: urbane Selbstversorgung;	•Frauentreff;
Wohnen: Kleinmöbel Nutzungsüberlassung;	•Diskussionsreihen und Seminare wie freies Sprechen, Computerkenntnisse, Videoprojekt und künstlerisches Schaffen;
Reparatur: Schrauben, Rat und mehr;	•Bundesweite Monatszeitung oder Stadtteilzeitung; On Line News;
Textilwerkstatt: ‚Nähkästchen.‘	•Friedenskreis; Bibliothek; Chor;
	•Planungswerkstatt u.a. Nutzungsidee für eine denkmalgeschützte Industriebrache;
	•Theorie und Praxis: Kritik und Diskussion zB. aktuelle Debatte um die Umsonstläden.

*Quelle:* RP WUW IUW NW 08 2005-

Die Produktseite zeigt den beanspruchten Anschluss an die praktische Lebenswelt von potentiell Aktiven. Nach dem Verständnis einer ökologischen Ökonomie erfolgt die Orientierung an den Bedürfnisfeldern Mobilität, Wohnen, Bekleidung. Zur Aufgabenbewältigung sind vermutlich Qualifikationen zum Management von Selbstorganisation erforderlich. Die Dienstleistungsseite deckt den Bedarf zum Einstiegszeitpunkt bzw. zeitlich begrenzten Engagement und zum Erwerb dieser Qualifikationen ab. Ziel einer Einstiegsberatung zB. in einem Stadteilladen ist es, aus den Bedürfnissen und Neigungen der Einzelnen, zukünftige Tätigkeitsfelder zu entwickeln:

- ‚in denen sie gerne aktiv sind,
- die zumindest teilweise eine Alternative zu ihrer Erwerbsarbeit darstellen und
- die ihre kreativen Möglichkeiten (zum Beispiel Kunst, Wissenschaft, freies Spiel usw.) verwirklichen.‘

Die konventionelle Erwerbsarbeit nimmt noch immer eine wichtige Rolle zur Sicherung von Einkommen und Lebenshaltung ein. Viele der benötigten Dinge werden weiterhin über den Markt besorgt. Der Rückzug von der Erwerbsarbeit und der marktbezogenen Seite der Projektarbeit erfolgt nur langsam und schrittweise. Zurzeit sind mehr als die Hälfte der Aktiven erwerbslos.



Die Projektgemeinschaft stellt den Anspruch an sich, ihre Tätigkeiten sollen „merklich ruhiger, angenehmer, freiwillig-verantwortlich und mit zunehmender gegenseitiger Anerkennung“ ausgeführt werden können. Der Realisierung stehen wie in jeder Organisation Konflikte entgegen. Man hat Mediationsverfahren zu deren Bewältigung entwickelt.

Die ‚praktische Grundlage‘ der Projektaktivitäten wird als ein stark einigendes Moment gesehen. Die Größe der Organisation würde es erlauben im Streitfall einander aus dem Weg zu gehen. Doch Streit wäre an sich noch nichts Schlechtes. In eigenen Angeboten könne man eine entsprechende Kultur dazu auch lernen.

Man will keine Therapieveranstaltung oder karitative Organisation sein, wo sich durch Engagement ein reibungsloseres Funktionieren in der Marktwirtschaft bewirken lässt. Es braucht einen kritischen Sinn, dass Gemeinschaftsarbeit jenseits des Marktes gestaltet werden kann. Dazu muss eine „flexible Taktik des kritischen Umgangs mit der Warenwelt“ entwickelt werden.

Zusammenfassend kann zum gegenwärtigen Stand der Entwicklung gesagt werden: Das Projekt realisiert im Kleinen eine pluralistische Arbeitsgesellschaft aber insofern unfreiwillig und dann unvermeidbar, wenn noch ein Teil der Arbeitszeit für ein Erwerbseinkommen verwendet werden muss. Damit geht die strategische Absicht über das NA Konzept hinaus und zielt auf eine Pluralität, die sich auf drei Segmente des Mischarbeitskonzepts beschränkt und diese zusätzlich noch für die eignen Absichten anpasst.

Auf dem Weg dorthin entwickeln sich die ProjektteilnehmerInnen mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Daraus resultiert ein unterschiedlicher Grad an Integration in das Projekt. Offen bleibt die Frage, nach dem Umgang mit Einzelbeiträgen zum Organisationszweck, die Erwerbseinkommen und NA Engagement als Komplementarität ihrer eigenen Berufung wahrnehmen. Entstehen daraus Konflikte?

Ähnlich unterschiedlich stellt sich der Umgang mit Geld und Finanzierungsfragen dar. Einerseits ist eine Abkoppelung beabsichtigt andererseits hat man sich in Teilprojekten zur Erhaltung von Bausubstanz verpflichtet. Dem nachzukommen bedeutet gegenwärtig unweigerlich eine Verbindung zum Markt.

„Innovation heißt zunächst einmal, die Dinge anders machen zu wollen als bisher, und tritt insofern nicht nur in Opposition zu Bestehendem, sondern auch zu den Akteuren, die dies Bestehende tragen (und häufig genug heftig verteidigen). Nichts anderes prägt freilich den Geist und die Mentalität des neuen Unternehmertums, auf das es für das 21. Jahrhundert ankommt.“ (Pfriem 2005, 42). Unter der Voraussetzung dass der von der NA und Pfriem erwünschte soziokulturelle Wandel der Märkte sich auch wirklich zuträgt, handelt es sich bei der NA Konzeption und seiner ersten dokumentierten Umsetzungsbeispiele um ein neues Unternehmertum, weil

- strategische Absicht der NA ist die Implementation gesellschaftlich konsens- und zukunftsfähiger Technologien – zuerst in einem erweiterten Sinn sozialer und erst danach daraus folgender materieller – im Sinne von Selbstbestimmung;
- NA ProjektteilnehmerInnen brauchen den Mut zu einem Wandel ohne [bzw. stark eingeschränktem] Sicherheitsnetz; Verlierer ist man nämlich schon;
- Nur ‚anpacken‘ statt Schuldzuweisungen (Lokale Ökonomie Hamburg) führt über Handeln und Reflektieren zum Lernen von selbstständigem Wirtschaften.

#### **4.3 Stakeholderbeziehungen**

Die Stakeholder-Dimension dient der Darstellung und Analyse der Wirkung der ‚Prozesse‘ auf die einzelnen Anspruchsgruppen bzw. dem jeweils relevanten Umfeld. Zur Unternehmensanalyse werden sechs Stakeholder betrachtet: MitarbeiterInnen, Gesellschaft, KundInnen, Markt, InvestorInnen und Umwelt. Reflexivität und Resonanzfähigkeit einer Organisation, mithin ihre Kommunikation, stehen im Vordergrund. Dieses Kriterium der Unternehmensanalyse ist auf die NA Projekte Eins zu Eins übertragbar. Im Falle von Unternehmen zum Beispiel würde es zur Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistung nicht

ausreichen den Grad der Einhaltung bzw. Unterschreitung von Grenzwerten zu bestimmen. Die Anforderungen an nachhaltige Entwicklung gehen darüber hinaus.

NA Projekte haben ihre eigene Begriffswelt kreiert. So kennt die Projektgemeinschaft nicht MitarbeiterInnen sondern ‚Aktive‘. An die Stelle der KundInnen treten die NutzerInnen. Der Staat und der Markt treten als Institutionen hervor, die die konventionelle Erwerbsarbeit befördern und gegenüber denen man sich abgrenzen muss. Die Gesellschaft wird über Nachbarschaft, Stadtteil und Kommune hinaus nicht näher bezeichnet und wird als Potential an zukünftigen Aktiven angesprochen. Zuguterletzt wird auf die Umweltentlastungswirkung (Abfall) von Teilprojekten hingewiesen.

Zur Erschliessung des Potentials an NutzerInnen werden von einem Teilprojekt „Tage der offenen Tür“ veranstaltet. Sie sollen den Kontakt zu Interessierten verbessern. Von Staat und Markt möchte man unabhängig werden. Man gibt und nimmt Gebrauchsgegenstände oder Tätigkeiten, keine Waren oder Geld. Man schafft keine Stellen sondern aktiviert Mitmenschen.

Die Projektgemeinschaft besteht aus Teilgruppen in denen sich Aktive gegenseitig Hilfe leisten, mit dem Ziel den Weg zur Gemeinschaftsarbeit zu finden. Ihre Inhalte wurden weiter oben bereits gelistet: es sind Gemeinschaftsprodukte zum täglichen Leben, zur Erhaltung der eigenen Infrastruktur (zB. Industriedenkmal) und – gänzlich Abschotten gegenüber dem Markt ist eine Illusion – für den Markt bzw. andere Gemeinschaftsproduktionen.

Gemeinschaftsarbeit wird auch definiert als Arbeit einer Teilgruppe für andere Teilgruppen, als ein Netzwerken. Damit erhält diese Art der Arbeit eine Einschränkung auf das Innenverhältnis ungeachtet der Grösse der Netzwerke. Das wird als Mangel empfunden. Deshalb sucht man die praktische Zusammenarbeit in der Nachbarschaft und im Stadtteil. Teilprojekte wie der Umsonstladen haben diesen Binnenbezug überwunden und bereits ihr eigenes überregionales Netzwerk geschaffen.

Die Umweltrelevanz der Projektstätigkeiten hat eine materielle und eine immaterielle Seite. Die materielle Seite kommt dem Umsonstladen, dem Möbellager, der Fahrradwerkstatt, und dem Nähkästchen zu. Dort verwendet man Stücke und Teile, die nicht weiter genutzt worden und vermutlich im Abfall gelandet wären. Die immaterielle Seite zeigt sich im Hinweis auf die beabsichtigte Entkoppelung des Gebrauchs der Gegenstände von der ‚Warenwelt‘. Die führt zu einem achtsamen Umgang mit Dingen– so das Ergebnis der Selbstbeobachtung mancher Teilprojekte. Die Einstellung zu Eigentum ändert sich. Kleidungsstücke und Gebrauchsgegenstände werden mitgenommen und nach Nutzung wieder in den Laden zurückgebracht, weil man sie nur für begrenzte Zeit benötigt.

Die Innenorientierung im Netzwerk aus Teilprojekten dominiert. Die Außenorientierung ist durch zivilgesellschaftliche Strukturen und weniger durch Markt und Staat bestimmt. Die Bedeutung des Stakeholders 'Umwelt' wird als 'Nutzen statt Besitzen' abgehandelt.

Stand der Selbstreflexion: Auf dem Weg von ‚die eigene Berufung erkennen‘ gibt es Fortschritte für einzelne Aktive aber die stellen keine kritische Zahl dar, die deutliche Merkmale einer Gemeinschaftsarbeit aufweisen würden. Was sind nun die Ansprüche eine solche?

„Innovationen müssen heute mehr denn je von den gesellschaftlichen Umsetzungen und Folgen her geplant und bedacht werden. Das hat mit Behinderung von Fortschritt überhaupt nichts zu tun, sondern akzentuiert vielmehr das Problem der Richtungssicherheit von Innovationen und gerade das Erfordernis des reflektierten Experimentierens.“ (Pfriem 2005, 33).

Bedachtnahme und Planung der Folgen unternehmerischen Handelns braucht reflektiertes Experimentieren. Doch damit werden hier nur mittelbar die Aufgaben und Probleme angesprochen. Hinter der Wendung verbirgt sich unter anderem das Konzept der Handlungsforschung oder auch jenes des Controlling als Evaluierung. Doch es ist zeitintensiv, der Lernprozess lang und wer machts? Es gilt dasselbe wie auf der Ebene Gesellschaft (Brandl / Hildebrandt); Gesellschaftliche Diskurse und Beteiligung an komplexen Themen wie Arbeit jenseits eingefahrener politischer Verhandlungsmuster gibt es noch nicht. Es bestehen keine Erfahrungen – also wo und wie beginnen?

Nach Massgabe von Art, Umfang und Intensität der Reflexion und selbstverständlich auch der Beteiligten an einem kommunikativen Austausch von Schlussfolgerungen ist es denkbar, dass nicht nur Unternehmen sondern auch Märkte eine Dimensionserweiterung erfahren ... die Akteure beschließen neue [alte] Formen des Tausches von Waren und Leistungen mit Wirkung auf soziokulturelle Verhaltensmuster.

Es wird ein Markt von den NA Projekten angesprochen, der über die Verwendung üblicher Tauschmittel und Orte hinausgeht. Auch das wird im NA Konzept nicht angesprochen. NA Projekte sind also im mehrfachen Weise ein Experimentierfeld: (1) zum Füllen der Konzeptlücken – das erforderte eigentlich (2) einen stärkeren Austausch mit Wissenschaft und Forschung sowie mit Stakeholdern ähnlicher Absichten und Praxis; und (3) das Feld des öffentlichen Diskurses darf nicht einigen wenigen oder einem einzigen Exponenten des NA Konzepts überlassen werden.

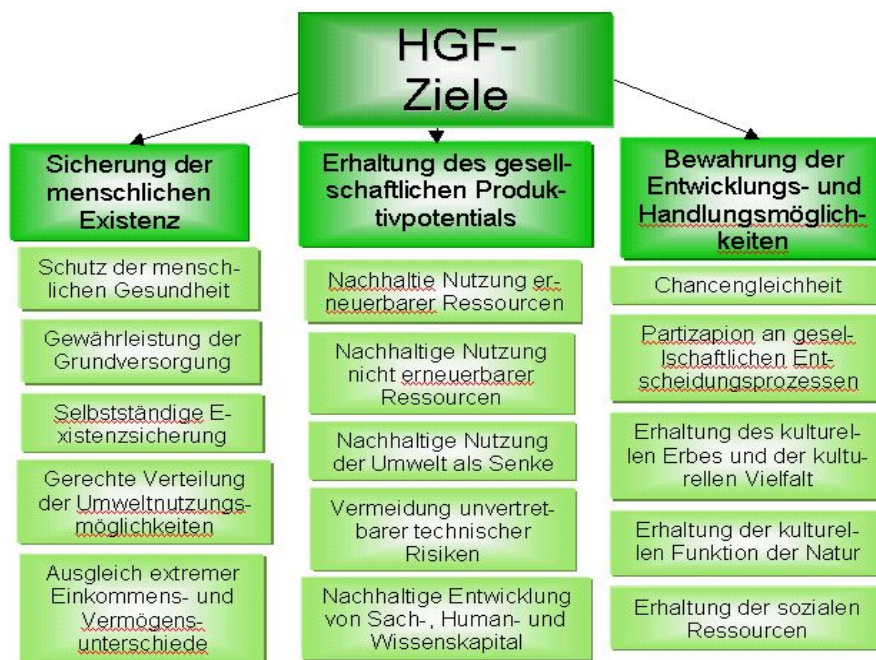
#### 4.4 Zieldimension nachhaltiger Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung ist ein normativer gesellschaftlicher Prozess. Der Mensch und die Gesellschaft sind die Subjekte nachhaltiger Entwicklung. Sie entscheiden über mögliche Zukünfte, Erwünschtes und Unerwünschtes, indem sie Begriffe wie soziale Verantwortlichkeit oder Umweltverträglichkeit mit Inhalten füllen. Die Formulierung und nachfolgende Priorisierung von Nachhaltigkeitszielen entstehen in einem laufenden gesellschaftlichen Diskurs, in dem im Zeitablauf unterschiedlich gewichtet wird und wechselnde Zusammenhänge bzw. auch Widersprüchlichkeiten hergestellt werden.

In unserer demokratisch marktwirtschaftlich verfassten Gesellschaft können Ziele aus EU Politikprogrammen bzw. internationalen Vereinbarungen (vgl. Grunwald et al., 2001) abgeleitet werden. Der Zielfindungsprozess zur Nachhaltigkeit ist daher bereits vorgeformt. Die hier angewendete Zieldimension stellt eine solche Ableitung (Kopfmüller et al., 2001) dar.

Das 3 Säulenmodell nachhaltiger Entwicklung impliziert eine gleichwertige Behandlung ökologischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Bedarfslagen. Dies führt jedoch zu erheblichen Problemen in der Operationalisierung. In der Kommunikation über Nachhaltigkeit führt es zu Konflikten über Zielbestimmungen. Die Auflösung des 3 Säulenmodells in ein vielfach differenziertes Angebot an Zielkategorien soll diese Mängel beheben.

Abbildung 2: Nachhaltigkeits-Dimension "Ziele und Regeln nach dem HGF-Ansatz"



Quelle: RP WUW IUW NW 08 2005

Diese Zielkategorien ersetzen selbstverständlich nicht die projekteigenen Ziele und Strategien. Doch innerhalb welcher Zielkategorien sind die Ziele der NA Projekte bzw. des Konzepts anzusiedeln? Unter Bezug auf die Aussagen in der Prozess- und Stakeholderdimension kann folgendes gesagt werden.

Das Projekt ist offen für neue Initiativen von Aussen und ist strategisch ausgerichtet auf die Entwicklung von zivilgesellschaftlichen Handlungskompetenzen, die zu einer selbstbestimmten Gestaltung von Arbeit führen soll. Die Mittel dazu sind Eigen- und Gemeinschaftsarbeit mit dem Fernziel die Abhängigkeit auch gegenüber dem Markt zu reduzieren („Arbeiten ohne Waren und Geld“).

Selbstbestimmung bedeutet auch Managementaufgaben zu übernehmen jedoch nach Massgabe der Selbstverpflichtung. In den weiter fortgeschrittenen Teilprojekten wird zu Verlauf und Ergebnis der Aufgabenbewältigung auch mündliche Berichterstattung eingefordert. Die Finanzierung bewegt sich in einem Spektrum von systematischer Suche nach Sponsoring bis zur systematischen Arbeit an der Entkoppelung zwischen Arbeit und Warenwelt. Damit macht die Mehrzahl der Teilprojekte den an einem Engagement Interessierten klar, dass Projektaktivitäten in einem anderen Wertzusammenhang – einem transmarktlichen – erfolgen als üblicherweise.

Die Dienstleistungsseite dominiert die Projektaktivitäten in Umfang und Intensität. Die Mehrzahl der Teilprojekte bietet einen bereits grob standardisierten Einstieg in die Neue Arbeit mittels Beratung, Seminaren und einem gemeinsamen Grundlagenvverständnis in Problemanalyse und –lösungssuche.

Damit wird klar, dass Umweltbelastung und Ressourcenverbrauch (noch) keine besondere Bedeutung in den Projekten haben. Kein spezieller Zugang für NA Projekte vorhanden, weil eine Entwicklung abseits von Waren und Geld angestrebt wird. Mit dem Ansatz gegenseitiger Hilfe und Gemeinschaftsarbeit bekundet man den Weg zu einer bedarfsdeckenden Produktion.

Der Blick richtet sich vor allem auf die Entwicklung der Persönlichkeit innerhalb einer Gemeinschaft, die in Zukunft produzieren will, um unabhängiger und selbstbestimmter zu werden. Gleichzeitig ist ein hohes Ausmass an Beteiligung gefordert.

Aus den vorliegenden Zielkategorien (vgl. Kopfmüller et al. 2001, 196ff) sind deshalb hervorzuheben und in eine Reihung zu bringen:

1. Nachhaltige Entwicklung von Human- und Wissenskapital, das hier noch um das Intellektuelle Kapital als jenes, das auf den Bestand und die Förderung von Kreativität und Innovationsgeist hinweist, ergänzt werden muss.
2. Gewährleistung der Grundversorgung und Selbständige Existenzsicherung.
3. Beteiligung an Entscheidungsprozessen und Erhaltung der sozialen Ressourcen:

Ad 1) Kapital muss hier als Bestand an Wissen und Kompetenzen aufgefasst werden. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit soll verbessert werden. Kenntnisse und Fähigkeiten werden mit dem Ziel vermittelt, Gestaltungskompetenzen zu entwickeln. Zur Bestimmung des Grades der Zielerreichung muss hier auf die Selbsteinschätzung des Projektes zurückgegriffen werden. Man verweist auf zwei Merkmale: einmal die Bestandsdauer, die inzwischen bei 7 Jahren liegt und das andere mal auf die stetig wachsende Zahl von Aktiven und NutzerInnen.

Ad 2) NA Projekte befinden sich auf dem Weg, ausreichende Möglichkeiten einer Existenzsicherung durch frei übernommene Tätigkeiten zu bieten. Einige Teilaspekte der Grundversorgung (siehe Tabelle oben „Tätigkeitsfelder“: Ernährung, Kleidung usw.) werden bereits abgedeckt. Plurale Arbeitsstrukturen werden genutzt, um in gegenseitiger Unterstützung alltägliche Bedarfe zu decken. Für die Absicherung gegen zentrale Lebensrisiken (Krankheit, Invalidität) gibt es jedoch keine Angebote.



Ad 3) „Um den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft zu gewährleisten, sind Rechts- und Gerechtigkeitssinn, Toleranz, Solidarität und Gemeinwohlorientierung sowie Potenziale der gewaltfreien Konfliktregelung zu stärken.“ (vgl. Kopfmüller et al. 2001, 196ff) Was tragen nun NA Projekte zu einem solchermaßen verstandenen sozialen Zusammenhalt bei?

Intern hat man sich Ordnungsstrukturen gegeben und einen formalen Rahmen zur Kommunikation und den Umgang mit Konflikten geschaffen, dies um die Fähigkeit zur Selbstorganisation außerhalb staatlicher Versorgungsstrukturen zu stärken. Über die Außenwirkung können nur Vermutungen angestellt werden. Berücksichtigt man die Vision bzw. das strategische Ziel des NA Konzepts nämlich die Reduktion der Erwerbsarbeitszeit auf 1/3 der gesamten ‚aktiv‘ verbrachten Zeit, dann stärkt dies Werte und soziale Regeln ausserhalb des Marktes.

Die Frage nach der Integrationskraft, die das NA Konzept entwickeln kann, muss offen bleiben. Gegenwärtig agieren die Projekte vermutlich – manchmal wird das in der Selbsteinschätzung (Lokale Ökonomie Hamburg) auch so ausgedrückt – in einer Parallelwelt. Für die Erwerbsarbeit und die ‚gegenseitige Hilfe‘ gelten zB. unterschiedliche Regelsysteme.

#### **4.5 Schlussfolgerungen und Ausblick**

Die Umsetzung des NA Konzepts in Projekten erweist die praktische Bedeutung des Erkennens der eignen Berufung (‚wirklich wirklich wollen‘) und die Schwierigkeiten auf dem Weg dorthin. Zu ihrer Bewältigung hat sich das Projekt Ordnungsstrukturen und ‚Spielregeln‘ gegeben. Damit wurde auch eine Lücke im Konzept geschlossen, das zwar von Zentren Neuer Arbeit als Verbreitungsinstitutionen schreibt, aber keine Hinweise enthält auf mögliche Strukturierungsmerkmale.

In Bezug auf Stakeholderbeziehungen bleiben einige Fragen offen. Fast ist man versucht das Projekt mit einem konventionellen Unternehmen zu vergleichen, weil die Sicht auf NutzerInnen (mit ‚KundInnen‘ zu vergleichen), die ‚Aktive‘ (mit ‚StammkundInnen‘ zu vergleichen) dominiert. Nach eigener Einschätzung befindet man sich erst am Weg zur Gemeinschaftsarbeit. Unklar sind die Kriterien der Einschätzung. Sie finden sich auch nicht im Konzept selber. Inwieweit das Projekt zivilgesellschaftliche Strahlkraft entwickelt muss unbeantwortet bleiben, weil keine Daten dazu verfügbar sind.

Zur Realisierung der HighTech Komponente der Gemeinschaftsproduktion bedarf es Kooperationen mit Unternehmen, die über Technologien und Produkte sowie über das Know How für den Umgang damit verfügen. Im Mischarbeitskonzept wird dies als ein Ergänzungsverhältnis der Unternehmen zur neuen Arbeitsformen bezeichnet. Dazu gibt es auf der Prozessebene nur sehr schwache Ansätze, damit keine Ergebnisse und auch keine Einordnung in eine Nachhaltigkeitszieldimension.

Unbeantwortet bleiben sowohl im Konzept wie auch in der Umsetzung Fragen zu den zukünftigen Aufgaben, die aus einem immer umfangreicher werdenden Selbstfindungsprozess entstehen werden. In einer Anordnung aus Versuch und Irrtum muss nicht nur die Ressource Zeit ausreichend zur Verfügung stehen, will man eine kritische Größenschwelle erreichen, sondern auch weitere materielle Ausstattung. Zur Entwicklung nennenswerter Beiträge zur Selbstversorgung braucht es mehr als ein paar Räume und ein wenig Werkzeug. Das ist ein weiteres Argument für eine Verstärkung in Richtung Unternehmenskooperationen. Konzept und Projekt sprechen dies nicht an.

NA Modelle können nur durch die experimentelle Praxis entstehen. Doch bedarf auch diese einer Strukturierung und Planung. Das bedeutet, es ist eine Statusbestimmung erforderlich. Das Reflexionsniveau ist jedoch von Teilprojekt zu Teilprojekt sehr unterschiedlich ausgeprägt soweit dies durch Vorliegen schriftlicher Dokumentation erschließbar ist.

Ein Systematisieren des Informationsaustausches und der Erfahrungen der in den Quellen zum Web angeführten Projekte geschieht bereits im Ansatz. Doch das mögliche und das reale Entwicklungstempo muss per NA Definition - oder zumindest aufgrund der normativen Kraft der Projektpraxis – auseinanderklaffen. Die nächste große Aufgabe des NA



Netzwerkes ist daher folgerichtig, die Grätsche zu bewältigen zwischen Zeit lassen zum Lernen und Entwickeln der eigenen Berufung gegenüber einem Managementparadigma und Vorschlägen zur Professionalisierung aus der Hochtechnologiewelt.

## 5. Zusammenfassung

Das NA Konzept gründet sich auf ein Selbstverständnis als eine zivilgesellschaftliche von staatlicher Intervention unabhängige Institution. Die Menschen werden angesprochen als politische in allen ihren sozialen (Beruf und Privat) Zusammenhängen zu selbstständigen Entscheidungen fähigen Wesen.

Ausgehend von der Pathologie des Lohnarbeitssystems wird ein Vision von selbstbestimmter Eigen- und Gemeinschaftsarbeit entworfen, die in Zukunft in einem hohen Ausmaß den Alltagsbedarf deckt sodass nur mehr  $\frac{1}{3}$  der Zeit der Erwerbsarbeit gewidmet werden muss. In dem von Brandl / Hildebrandt vorgelegten Mischarbeitskonzept ist das NA Konzept in der Struktur aus Eigen-, Gemeinschafts- und Erwerbsarbeit plural angelegt, doch strategisch beabsichtigt ist eine egalitäre (selbstbestimmte) Organisation von Arbeit. Hinter dieser Kategorisierung des Arbeitsbegriffes steckt eine NA spezifische Erweiterung über das Verständnis im Mischarbeitskonzept hinaus. Diese von der NA intendierte Begriffserweiterung ist jedoch konzeptionell und projektpraktisch noch nicht deutlich gefasst.

Die vorliegenden Daten zum Stand der Umsetzung des Konzepts in NA Projekten wurden über die Web Sites der Projekte und einige Telefoninterviews und ein Workshop generiert. Sie zeigen durch die Anzahl der Angebote für den ersten Schritt am Weg zum Erkennen der eigenen Berufung die Bedeutung der Bildungskomponente. Die Entwicklung zur Konsolidierung des Eigenarbeitsraumes steht bei gegenwärtigem Projektbestand von 7 Jahren erst am Anfang. Hier weist das NA Konzept eine methodische Lücke auf, die in der Projektpraxis nur fragmentarische gefüllt werden konnte.

Zur politischen Wirksamkeit über zivilgesellschaftliche Strukturen geben die Daten vergleichsweise weniger Auskunft. Das NA Konzept hat NA Projekte angestoßen, die ihrerseits zwar lokal beschränkt aber immerhin einen Diskurs über die gesellschaftliche Organisation von Arbeit jenseits eingefahrener politischer Verhandlungsmuster begonnen haben. Der ist gekoppelt an eine Projektpraxis zur Reorganisation von Arbeit und Lebenswelt, die Selbstbestimmung über das Erkennen der eigenen Berufung als den Hebel für eine zielführende Organisation von Eigen-, Versorgungs- und Gemeinschaftsarbeit betrachtet. Damit bietet NA Konzept und Praxis eine wenn auch anspruchsvolle Alternative zu den gängigen staatlich vorgetragenen Lösungswegen aus der ‚Krise‘.

Die Relevanz für nachhaltige Entwicklung ergibt sich aus der Wirkung des NA Projekts als ein noch ausbaufähiger Beitrag zur Sicherung der Existenz. Selbstbestimmung und Beteiligung erfordern individuelle Fähigkeiten, die zuerst projektintern im sozialen Experiment ausgelotet werden müssen bevor sie in einem nennenswerten Umfang in das gesellschaftliche Umfeld hinausgetragen werden können.

Das NA Projekt entwickelt seinen Weg größtenteils unabhängig von öffentlicher Unterstützung und Marktwirtschaft. Leistungserstellung und Austausch gehorchen einem eigenen Regelsystem dabei aber erfolgt die Bearbeitung des Problems der Richtungssicherheit durch reflektiertes Experimentieren. Die Zukunft erwünschte High Tech Gemeinschaftsproduktion erfordert eine Neudefinition der Rolle von Unternehmen, nämlich in einem im Mischarbeitskonzept angesprochenen Ergänzungsverhältnis. Voraussetzung dafür ist die Erarbeitung einer konzeptionellen und methodischen Perspektive für Kooperationen. Das erfordert neuerlich Experimentieren. Welche Unternehmen werden sich darauf einlassen? Wie gefestigt muss dazu das NA Selbstverständnis der Projektaktiven dann sein?

Die hier vorliegende Analyse weist eine beschränkte Reichweite auf, weil zusätzlich zu Gesellschaft und Projekt noch eine dritte Ebene berücksichtigt werden muss, um dem Anspruch aus dem NA Konzept, der Berufung folgen, gerecht zu werden – die individuelle. Das Individuum ist hier nicht wie in einer Beziehung zwischen Unternehmen Markt reduziert auf seine Funktion als MitarbeiterIn oder VerbraucherIn. Will man die Wirkung durch die

Praxis erfassen genügt es nicht, den üblichen Grad der Zufriedenheit zu messen. Der Beitrag der Aktiven im Projekt muss über jenem im Unternehmen weit hinausgehen.

## 6. Literatur und Quellen

Arendt, Hannah (1981); Vita Activa oder Vom tätigen Leben; München

Bergmann, Frithjof (2004); Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiamt Arbor.

Bergmann, Frithjof (2005); Das System der Produktion in kleinen Werkstätten; in: Tage der Utopie 2005. Entwürfe für eine gute Zukunft; Gögl, Hans-Joachim; Kittinger, Josef (Hg.) Götzis St. Arbogast S92 – S113

Bergmann, Frithjof auf <http://www.neuearbeit-neuekultur.de>

Brandl, Sebastian; Hildebrandt, Eckart (2002); Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit. Zur Transformation der Arbeitsgesellschaft vor dem Hintergrund des Nachhaltigkeitsdebatte; Opladen

Diefenbacher, Hans (2001); Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Zum Verhältnis von Ethik und Ökonomie; Darmstadt

Diskussionspapier aus dem Arbeitskreis Lokale Ökonomie e.V., Hamburg Stand: 25. Februar 2005

easeyX - repräsentative OnLine Befragung (n=1002) in Österreich im Mai / Juni 2004 im Zuge der Projektarbeit an Modell und Indikatoren für den österreichischen Nachhaltigkeitsindex finanziert von BMVIT und BMLFUW in 'Nachhaltig Wirtschaften'.

Fichter, Klaus; Paech, Niko; Pfriem, Reinhard (2005); Nachhaltige Entwicklung als Chance und Herausforderung für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert. in: Nachhaltige Zukunftsmärkte. Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert; Fichter/Paech/Pfriem (Hg.) S13-S26 Marburg

Fischer-Kowalski, Marina (2004); Arbeitszeitreduktion statt Reallohnsteigerungen als Rezept gegen den „rebound effect“; Präsentation zum 2. Workshop Sozialökologie von Raum und Zeit; Dezember 2004

Fischer-Kowalski, Marina (1998); Zum magischen Dreieck von Lebensqualität, Wohlstand und gesellschaftlichem Stoffwechsel. in: Ökologie und soziale Krise. Wie zukunftsfähig ist die Nachhaltigkeit? Littig, Beate (Hg.); Wien

Grunwald, Armin; et.al. (Hg); (2001) Forschungswerkstatt Nachhaltigkeit. Berlin Sigma  
Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF)

Kopfmüller, Jürgen; et.al. (Hg); (2001) Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Berlin Sigma

Littig, Beate; Leuthold, Margit (2000); Die Zukunft der Eigenarbeit und ihre Bedeutung für die Veränderung der Arbeitsgesellschaft, Forschungsbericht Wien (IHS)

Malik, Fredmund (2003); Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit; München Heyne.

Merz, Joachim; Wolff, Klaus (1988); Eigenarbeit, Nebenerwerb und Hauptarbeit – Versorgungsstrategien privater Haushalte in der Bundesrepublik Deutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 21/1988

Offe, Claus (1991); Organisierte Eigenarbeit, Frankfurt Campus

Pfriem, Reinhard (2005); Strukturwandel und die Generierung von Zukunftsmärkten. in: Nachhaltige Zukunftsmärkte. Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert; Fichter/Paech/Pfriem (Hg.) S27-S55 Marburg

Sennett, Richard (1998); Der flexible Mensch. Die Kultur des Neuen Kapitalismus; Berlin S 57 ff

Sennett, Richard (2005); Die Kultur des Neuen Kapitalismus; Berlin S 17 ff

Sigor, Ulrich (1996); Infarkt der Arbeit in der informalisierten Welt. Über die Implementierung der Teleologie; Hessdorf; unveröffentlichtes Manuskript – Präsentation Kirchbach Juni 2003

Toffler, Alvin (1980); The Third Wave, New York S 283 ff

Quellen aus dem Web

Berlin- workstation - Ideenwerkstatt Berlin e.V.; [www.workstation-berlin.org](http://www.workstation-berlin.org)

Freiburg Neue Arbeit [www.neuearbeit-neuekultur.de/projekte\\_vor\\_ort.html](http://www.neuearbeit-neuekultur.de/projekte_vor_ort.html)

Gotha – KommPottPora; [www.kommpottpora.de](http://www.kommpottpora.de)

Hamburg - Arbeitskreis lokale Ökonomie Hamburg; [www.neue-arbeit-hamburg](http://www.neue-arbeit-hamburg).

VÖNIX – VBV Österreichischer Nachhaltigkeitsindex publiziert unter [www.VOENIX.at](http://www.VOENIX.at)

Wuppertal - startpunkt e.V. Neues Lernen - Neues Arbeiten; [www.startpunkt.info](http://www.startpunkt.info)

Zürich – Berufsnavigation; [www.berufsnavigation.net](http://www.berufsnavigation.net)

#### **Zur Person des Autors:**

Reinhard Paulesich; aus Drittmittelprojekten finanzierter wissenschaftlicher Projektleiter am Institut für Regional und Umweltwirtschaft; A-1090 Wien Nordbergstrasse 15 Bauteil B 4. Stock Tel +43/131336/5721 [reinhard.paulesich@wu-wien.ac.at](mailto:reinhard.paulesich@wu-wien.ac.at). Arbeitsschwerpunkt ist die Ausgestaltung des easeyX Bewertungsmodells und seine Anpassung an Entwicklungs- und Bewertungsbedarfe im Naturschutzmanagement, Infrastrukturprojekte usw.