

## MARIONETTEN IM GLOBALEN THEATER?

Manager und Berater im Sog der Globalisierung <sup>1</sup>

von Antje Hellmann-Grobe und Ber Pesendorfer

Warum nur gibt es keine Helden mehr? Liegt es am Stück? Fragte man noch vor ein paar Jahren nach dem Berufsbild der Manager und Berater, so waren sie die strahlenden Ritter des ökonomischen Erfolgs und vielbewunderten Lehrmeister des schnellen Wandels. Heute sind die ehemaligen Wunderknaben der Nachkriegszeit aus dem Blickwinkel der Medien und Bürger zu Prügelknaben der Nation mit Rambo-Image mutiert. Arbeitsplatzpolitisch, sozial und ökologisch. Ab und an durchbrechen die Manager selbst die Schönwetterfront ihres beruflichen Habitus. Dann werden sie, die Entscheider, im Selbstbild zu Betroffenen. Dann werden aus denen, die die Fäden ziehen, Marionetten, die sich von den "Sachzwängen" der globalen Märkte, den Forderungen der Unternehmensleitung und der Öffentlichkeit abhängig und unter Druck gesetzt fühlen. Die Umbrüche und Zerreißproben, die unsere liebgewonnene, hochindustrialisierte Lebensweise in den Gesellschaften auslöst, gehen an auch den Protagonisten nicht spurlos vorüber, lösen Nachdenklichkeit aus.

Es gibt sie also nicht mehr, weder die Guten noch die Bösen. Irritation auf allen Seiten. Denn trotz allen negativen Folgen, die die Art unseres Wirtschaftens auslöst, können und wollen sich die meisten nicht ganz entziehen, lassen sich die berühmten Räder nicht stoppen, die Globalisierung nicht verhindern. Wohl aber läßt sich über ihre Art der Ausprägung streiten und über den Umgang mit Entscheidungen und Folgen, über das Verhältnis von Politik und Wirtschaft, über die Zukunft der Arbeit, über die Frage, was gutes Leben heißt usw. Es muß sogar gestritten werden, denn im Augenblick sieht es eher so aus, als ob jede Seite das Bedrohungspotential, das von der Globalisierung ausgeht, benutzt, um die eigenen Interessen besser durchsetzen zu können. Ein Geschäft mit der Angst, dessen Auswirkungen an gesellschaftlicher Zerrüttung, Orientierungslosigkeit und aufsteigender Aggressivität bereits zu spüren ist. Die jüngsten Ausschreitungen jugendlicher Franzosen gegen Banken und Börsen lassen ahnen, wohin sich die angestauten Aggressionen richten werden.

Widersprüche, Ängste, Ohnmachtsgefühle, Hoffnungen und kreative Handlungsmöglichkeiten gehören dabei auf allen Seiten zusammen. Sie zeigen eindrücklich, wo die Spannungen unerträglich werden, wie gefährlich die Polarisierung der Gesellschaft zu werden beginnt, aber

---

<sup>1</sup> erschienen in: Die Zukunft kommt - wohin geht die Wirtschaft? Hg.v.E.Krainz, R.Simsa. Wiesbaden 1999. S.74-96. Der vorliegende Aufsatz beruht auf den Diskussionen des Workshops "Umbrüche und Zerreißproben - die harten Widersprüche des gegenwärtigen Zeitalters und wir Berater mitten drin" im Rahmen des ÖGGO-Symposiums, Wels 1997, und wurde um einige aktuelle Beispiele erweitert.

auch, wo neue Wege möglich wären. Da zur Zeit in der medienwirksam geführten Debatte um die Globalisierung Polarisierungen immer noch an der Tagesordnung sind und das Hohelied des Wirtschaftsliberalismus den Untergangsszenarien der Linken scheinbar unversöhnlich gegenübersteht, haben wir nach den Wegen dazwischen gesucht, nach Wegen, die Widersprüche deutlich zu machen und mit ihnen umzugehen, nach selbstkritischen Aspekten, nach Denkansätzen zwischen den Rollenklischees als Manager oder Bürger.

Im folgenden ist also eine spannende Diskussion zwischen deutschen, österreichischen und Schweizer Managern und Beratern wiedergegeben, die über ihre Erfahrungen mit der Globalisierung, die veränderten Anforderungen an sie und ihre eigenen Widersprüche als Manager und Bürger berichteten.

## **1. Globalisierung als Tagesgeschäft**

Es ist schwierig, in einer Gruppe von Managern und Beratern über die Globalisierung zu sprechen, weil keiner so genau sagen kann, was damit gemeint ist. "Globalisierung" scheint vielmehr ein Sammelbegriff für eine Vielzahl von wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Veränderungsprozessen zu sein. Sie wird zum Symbol der gesellschaftlichen Auseinandersetzungen um die Art, wie wir in Zukunft leben wollen, um Macht, Handlungsspielräume, Gerechtigkeit und damit um den Frieden, wenn denn das edelste Werk der Gerechtigkeit der Frieden ist (Aristoteles).

Versucht man die primär wirtschaftlichen Veränderungsprozesse zu beschreiben und zu strukturieren, fallen drei Entwicklungen besonders ins Auge:

1. Die Abkoppelung der Finanzmärkte von der Realwirtschaft,
2. die Zergliederung der Wertschöpfungsketten und
3. die Virtualisierung der Kommunikation

### **1.1 Abkoppelung der Finanzmärkte von der Realwirtschaft**

Daß „die Wirtschaft“ globaler geworden ist, läßt sich an den Wachstumsraten des Welthandels deutlich belegen. Die Globalisierung ist also keineswegs eine Erfindung der Medien. Die Statistiken weisen allerdings aus, daß die Globalisierung nach wie vor in erster Linie auf den Finanzmärkten stattfindet und nicht so sehr auf Seiten der produzierenden Industrie, von der

allenfalls 12% global arbeiten <sup>2</sup>. Die sogenannte „**Volatilität**“ der **Finanzmärkte** (d.h. internationale Transaktionen) nimmt gleichzeitig stetig zu, wobei der Kapitalverkehr zur Zeit noch keiner nationalen oder internationalen Besteuerung und Kontrolle unterliegt. Es mag erstaunen, daß nur rund 5% der Umsätze aus dem Devisenhandel dabei auf realwirtschaftliche Beteiligungen und Investitionen zurückzuführen <sup>3</sup> sind - ein Faktum übrigens, das sich in den jüngsten Turbulenzen der asiatischen Börsen deutlich negativ widerspiegelte. Man kann also zurecht von der Abkoppelung der Finanzwirtschaft von den Nationalökonomien sprechen - oder im Wissenschaftsjargon von der Entstofflichung oder Entmaterialisierung der Wirtschaft <sup>4</sup>. **Nur wenigen Eingeweihten** ist die Eigendynamik dieses Systems **zugänglich** und noch begreifbar - und das gilt für Wirtschaftler und beobachtende Laien gleichermaßen.

Gleichzeitig aber verschärft sich der Druck der Finanzmärkte auf die Realwirtschaft enorm. Der **Shareholder-Value** als wichtigste Orientierung unternehmerischen Handelns ist im Wirtschaftsalltag trotz aller Kritik weiterhin auf dem Siegeszug <sup>5</sup>. Gigantische Fusionen lassen die Macht der finanzmarktorientierten Entscheidungen für jeden sichtbar werden. Wem aber nützt es, wenn die gesamte Medien- und Unterhaltungsbranche, samt der dazugehörigen Kommunikationstechnologie weltweit zwischen drei Konzernen aufgeteilt ist, wenn es nur noch drei Chemie Giganten gibt, die global die Entscheidungen über die Gentechnologie, pharmazeutische Entwicklungen und unsere Lebensmittel treffen? Den Kunden, den Unternehmen, den Mitarbeitern, den Ländern, die Produktionsstandorte werden, dem Wohlstand aller? <sup>6</sup> Oder läßt sich das Phänomen nur noch mit reiner Machtgier und der Ausschaltung der Konkurrenz erklären?

Die Manager und Berater sehen sich hier mitten im Spannungsfeld zwischen Shareholder- und Stakeholderinteressen, das sich immer weiter verschärft. Sie können die Bedrohung nachvollziehen, die Gefühle von Angst und Ohnmacht, denen sie als mögliche Verlierer solcher Zusammenschlüsse und „Marktbereinigungen“ genauso ausgesetzt sind, wie die betroffenen Arbeiter und Angestellten weiter unten auf der Hierarchieleiter. Sie fühlen sich verantwortlich für das Wohl der ihnen anvertrauten Mitarbeiter und Unternehmen bzw. Abteilungen und geraten damit nicht selten in Widerspruch zu den neuen Konzernen. Manche sehen in der einseitigen finanzwirtschaftlichen Ausrichtung eine Gefährdung ihrer Erfolgchancen, sehen eine „vernünftige“ Investitionspolitik, Handlungsspielräume und Kreativität deutlich eingeschränkt.

---

2 Hierin sind auch die Firmen enthalten, die nur im europäische Ausland vertreten sind. Vgl. Beck Ulrich (1996), Die Subpolitik der Globalisierung. Die neue Macht der multinationalen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11-12, S. 673-680. S. 677

3 Vgl. Pesendorfer Konrad, (1997), Finanzmärkte und Realwirtschaft. Unveröff. Manus, Wien. S. 2

4 Menzel, Ulrich, (1995), Die neuen Weltwirtschaft. Entstofflichung und Entgrenzung im Zeichen der Postmoderne. In: Peripherie, Zeitschrift Nr. 59/60, Berlin.

5 Vgl. Martin, Hans-Peter/Schumann, Harald, (1996), Die Globalisierungsfalle, Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand, Hamburg.

6 Vgl. Afheldt, Horst, (1994), Wohlstand für niemand? Die Marktwirtschaft entläßt ihre Kinder, München.

Auf der anderen Seite sind die Chancen des Erfolgs, die Möglichkeiten, mit neuer Reichweite agieren zu können, überaus verlockend. Sie selbst werden zum Global Player, zum Akteur auf den Finanzmärkten, genießen die höheren Freiheitsgrade, mehr Vielfalt, mehr Kulturen, mehr Sprachen in ihrem Berufsalltag. Oft eröffnen sich bisher unbekannte Möglichkeiten zu Neustrukturierungen, zum Lösen der alten, verkrusteten Strukturen oder die Aussicht auf einen Befreiungsschlag. Und nicht selten schafften es die Unternehmen gerade durch ihr eigenes Engagement auf den Finanzmärkten, turbulente Umbruchszeiten glänzend zu überstehen.

Gleichgültig aber, wie stark sich die Manager und Berater diesen Widersprüchen ausgesetzt fühlen, es sind doch Widersprüche, die innerhalb der inzwischen finanzmarktlich ausgerichteten Wirtschaftslogik bleiben.

Es geht also nicht nur um die Abkoppelung der Finanzmärkte, sondern auch um das Primat ihrer Logik im unternehmerischen Alltag, das auch in den Augen der Manager ideologische Züge angenommen hat. Kritische Stimmen sind zudem in den eigenen Reihen nicht gerade gern gesehen.

## 1.2 Zergliederung der Wertschöpfungsketten

Die Globalisierung ermöglicht eine sich ständig weiter zergliedernde Form der unternehmerischen Wertschöpfung: Management, Forschung und Entwicklung in Europa oder den USA, Softwareunterstützung aus Rußland oder Indien, Produktionsstätten immer dort, wo die Rahmenbedingungen am besten sind, d.h. das Angebot von Infrastruktur, Ressourcen, Ausbildungsstand der Mitarbeiter, Abgaben und Steuern, für den jeweiligen Produktteil am günstigsten sind, Verpackung und Vertrieb direkt an den Verkaufsmärkten.

Was aus dem Blickwinkel wirtschaftlicher Effizienzkriterien zum Vorteil der Unternehmen gereichen soll, ist allerdings ganz so einfach in der Handhabung nicht. Denn die eigentliche Leistung besteht dann im **internationalen und interkulturellen Management** dieser immer komplexer werdenden Prozesse. Wer aber ist darin ausgebildet? Wer nimmt die Feinheiten in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kulturen wahr? Wer kann die neuen Konflikte beschreiben, geschweige denn damit umgehen?

Die Kritiker des ungebremsten globalen Wettbewerbs warnen eindringlich vor dem industriellen Wanderzirkus, der auf der Suche nach den billigsten Produktionsmöglichkeiten nicht nur die Zersetzung bestehender Sozialstaaten durch explodierende Arbeitslosenzahlen in Kauf nimmt,

sondern gleichzeitig die Entwicklung neuer Sozialstaaten verhindert, die dann nicht mehr den Niedriglohn-Erwartungen entsprechen würden <sup>7</sup>. Die sogenannte **Marginalisierung der dritten Welt** wird nämlich, so ihre These, durch die Globalisierung nicht verbessert, sondern verschärft. Der Kolonialismus, der den internationalen Finanz-Kolossen vorgeworfen wird, bezieht sich nicht nur auf die rigorose Nutzung und Bereicherung an den Unterschieden zwischen Arm und Reich, es geht auch um die Festigung dieses Zustandes. Die langfristige Verdrängung weniger entwickelter Staaten und Regionen vom Weltmarkt läßt sich vor allem damit begründen, daß der Anteil der Produktion an den Bruttosozialprodukten kontinuierlich zurückgeht, während Dienstleistungen und Finanzwesen massiv zunehmen.

Dieser Umbau der Weltwirtschaft zugunsten des Tertiären oder Quartären Sektors beruht auf **Macht- und Bildungsunterschieden** und verstärkt sie gleichfalls. Die Entwicklungschancen, für Länder, die nicht jetzt schon an der Spitze des Wettbewerbs mithalten können werden als sehr gering eingestuft. Letztlich sichern sich also die Industrienationen der Triade (NAFTA, EU, ASEAN) ihre Vormachtstellung.

Die internationale Arbeitsteilung ist aber nicht nur ein Problem der Entwicklungsländer. Sie drückt gleichzeitig auf die **rechtlichen, sozialen und ökologischen Standards** der hochindustrialisierten Länder, zwischen denen massiver Wettbewerb herrscht. Die Manager und Berater sehen sich hier erneut vor einem Widerspruch, denn das, was eigentlich zum Standortvorteil gereichen sollte, nämlich z.B. gute Infrastrukturen und Bildung, können im gleichen Atemzug wegen zu hoher Kosten das Aus für einen Produktionsstandort bedeuten. Den industriellen Wanderzirkus durch die Billiglohnländer für einzelne Teile der Produktion hatte man im Sinne der Effizienz mitgetragen, nun sind sie plötzlich selbst die Betroffenen, diejenigen, um deren Standorte in den Konzernzentralen geschachert wird.

### 1.3 Virtualisierung der Kommunikation

Das Management eines globalen Unternehmens ist undenkbar ohne moderne Informations-Steuerungs- und Kommunikationstechnologien. Die Finanzmärkte sind nichts anderes als virtuelle Kommunikation, das Verschieben von Warenwerten, Devisen, Beteiligungen etc. per Computer. Manchmal fragt man sich, wie Welthandel ohne Satellitentelefone, Glasfaserkabeln und portable Steuerungseinheiten à la Laptops möglich war, denn schließlich haben die Wachstumsraten des Welthandels, auf die die Globalisierer so stolz schauen, gerade erst das Niveau der Kolonialzeit vor den beiden Weltkriegen überstiegen <sup>8</sup>.

---

7 Vgl. Afheldt, Horst, (1994), S. 56.

Dennoch, die Welt ist kleiner geworden, die Erreichbarkeit rund um den Erdball (fast) uneingeschränkt gewährleistet. Der einschränkende Faktor ist leider immer noch der Mensch, der nach wie vor nicht an zwei Orten gleichzeitig sein kann, wenigstens nicht körperlich, und dessen Schlafrhythmus sich penetrant gegen die Erfordernisse des Global-Jettings wehrt. Nun können Konferenzschaltungen und intensiver Mailkontakt da Abhilfe leisten - aber kann ein Mail den persönlichen Kontakt, die Ausstrahlung, die Wärme, die Freundschaft, die Autorität, die Häufigkeit, Dauer und Intensität vor Ort ersetzen? Sicher nicht, aber es ist wenigstens eine schmale Brücke der Verbindung. Der Preis, der zu zahlen ist, ist die **permanente Erreichbarkeit**, die Handymanie, der Zwang zur schnellen Mailantwort, ein neuer, noch **schnellerer Zeitrhythmus**, dessen Vertaktung sich erneut an den technischen Möglichkeiten und weniger nach den persönlichen Bedürfnissen richtet.

Noch ein weiteres Faktum darf in der neuen Wunderwelt nicht vergessen werden. Globale Kommunikation erfordert **Standardisierung**, die **kulturelle Unterschiede** egalisiert. Es ist allerdings ein Trugschluß anzunehmen, daß diese nicht weiterhin bestünden und die Überlagerung mit einer „Fremdkultur“ keine Konflikte auslösen würde. Die kulturellen Unterschiede suchen sich ihren Weg, in der Kommunikation und im Alltagshandeln - vor allem dann, wenn Machtverhältnisse einseitig sind, wenn die Ansatzpunkte zu wirklicher Identifikation fehlen. Die virtuelle Kommunikation verführt dazu anzunehmen, daß mit der technischen Informationsübertragung auch Verständigung, Verstehen, Verständnis hergestellt ist. Die Maßstäbe der technischen Effizienz werden unkritisch auf zwischenmenschliche Beziehungen übertragen. Nun ist aber seit den einfachen Kommunikationsmodellen von Sendern und Empfängern bekannt, daß Verständigung nicht nur vom Rauschen eines Telefons - oder in modernen Zeiten von den Unterbrechungen im D-Netz - gestört werden kann. Denn die Menschen verfügen über ein ausgefeiltes Repertoire der Bedeutungszuordnung von Kommunikationen, sowohl inhaltlicher Art auf der Informationsebene, als auch auf der Beziehungs- und Mitteilungsebene. Um diese so schwierige Interpretationsleistung zu erbringen und sicher zu gehen, daß das, was man gesagt hat, auch verstanden wurde - oder das, was man verstanden hat, auch gemeint war, kann man sich auf der sprachlichen Ebene durch schnelles Nachfragen vergewissern. Wichtiger ist aber wahrscheinlich der nonverbale Bereich, so diffuse Dinge wie ein kurzer Blickkontakt, die gesamte Mimik und Gestik, der Geruch, oder schlicht das gewisse Etwas zwischen zwei Menschen, die sich einfach verstehen, die die Interpretationen ergänzen, korrigieren, und sicherer machen. Was beim Telefon noch zu einem kleinen Teil durch die sich frei entwickelnden Gespräche und den Tonfall der Stimme erhalten bleibt, verliert sich im Zuge der Virtualisierung via Mails noch mehr. Auch wenn man „Gespräche“ on-line in schriftlicher Form führen kann und

---

8 Vgl. Kappel, Robert., (1995), Kern und Rand in der globalen Ordnung, Globalisierung, Tripolarität, Territorium und Peripherisierung. In: Peripherie, Zeitschrift Nr. 59/60, Berlin.

nicht nur zeitversetzte Statements über den Äther schickt, den Menschen fehlen schlicht ihre sinnlichen Wahrnehmungen. Information mag also mit Virtualisierung leichter werden, Verständigung und Kommunikation werden es nicht.

### **Konsequenzen**

Faßt man diese drei Grundtendenzen zusammen, so empfinden die Manager und Berater die starke finanzwirtschaftliche Ausrichtung der Unternehmen, die Fusionen, die Zergliederung der Unternehmen, die höhere Arbeitsteilung, die Interessen- und Länderkonflikte und die Kommunikationsbedingungen der Moderne in erster Linie als **Identitätsproblem**. Manager fühlen sich als Marionetten, an deren Fäden von allen Seiten gezerrt wird. Irgendwo zwischen „Shareholder und Streetworker“, wie einer der Berater formulierte: für die Menschen - gegen Unternehmen und Kapital, für das Kapital - gegen Menschen und Unternehmen, für das Unternehmen - gegen Menschen und Kapital. Die Schnittmengen zwischen diesen drei Interessenpolen werden zunehmend kleiner, allen dreien gleichzeitig zu dienen immer schwieriger.

Sie spüren den Verlust an Identifikation und Zugehörigkeit, den sozialen Zusammenhalt, der bisher immer auch ein Stück weit **Sicherheit und Bezugsrahmen** war. Und dies ist unabhängig davon, ob sie zu den Anhängern oder den Skeptikern der Globalisierung gehören, zu den Super-Erfolgreichen oder nicht. Der schnelle Wandel der sozialen Beziehungen und das Management der kulturellen Unterschiede auf oberflächlichstem Niveau zwingen quasi zur **Geschichtslosigkeit**. Trotz all der vollmundigen Proklamationen des Kundennutzens wissen die Menschen immer weniger, für wen sie arbeiten - für welche Kunden, für welches Management, für welches Unternehmen - oder reicht es, für sich selbst und seinen eigenen Wohlstand zu sorgen? Von hier aus zum **Motivationsverlust** oder massiven **Sinnfragen**, die nicht mehr beantwortet werden können, ist es nach den Aussagen der Manager nicht mehr weit.

Ein weiteres Problem ist die rasante **Arbeitsverdichtung** der letzten Jahre, der Management und Beratung gleichermaßen ausgesetzt sind. Der Druck der verschiedenen Seiten hat zugenommen, die Aufgaben sind komplexer, verlangen erheblich mehr Wissen und Informationen, verkürzen aber im selben Atemzug die Zeit, sich diese anzueignen, zu verarbeiten, sich ein neues Bild zu verschaffen. Wenn die Angst um den eigenen Arbeitsplatz und der Verantwortungsdruck gegenüber den Anvertrauten sich mit diesem Arbeitsdruck mischt, ist die Grenze der gesundheitlichen Belastbarkeit schnell erreicht.

Mehr noch als die Manager, die wenigstens noch teilweise Einblicke in die Entscheidungsstrukturen haben, sehen die Bürger die Globalisierung als hochabstraktes, hochkomplexes und da-

mit angsteinflößendes Phänomen. Sowohl auf den Finanzmärkten als auch bei der Steuerung der Großkonzerne entsteht das Gefühl, von einer wenig vertrauten Macht, einer kleinen, **anonymen Elite** gesteuert zu werden. Die Betroffenen werden nicht eingebunden, ihre Interessen nicht berücksichtigt, und die Verursacher können nicht einmal richtig angegriffen werden, weil Personifizierungen selten möglich sind. Das „System“ hat es eben erfordert, die „Sachzwänge“ haben gesiegt. Wen wundert es da, wenn das Bedürfnis nach vereinfachten Darstellungen wächst. Ein idealer Nährboden für weitere Polarisierungen.

## 2. Staaten ohne Politik?

Im Augenblick ist die Welt bekanntlich noch nicht eingeteilt in die Marktbereiche globaler Konzerne, sondern in Nationalstaaten mit wenigen supranationalen Steuerungsorganen. Das Verhältnis von Politik und Wirtschaft hat sich im letzten Jahrzehnt aber rasant verändert. Die Politik der Nationalstaaten als Steuerungsinstanz des Gemeinwesens gibt immer mehr ihrer Macht ab, teils „freiwillig“, teils nur auf massiven Druck hin. Bis jetzt gewinnen in erster Linie die Unternehmen mehr an Handlungsfreiräumen und erst in zweiter Linie übergreifende staatlich-politische Gebilde, wie die EU oder die UN, die die Nationen ersetzen könnten. Unter dem Stichwort **Deregulierung** sind die wettbewerbsorientierten Anpassungen der Politik an die Wirtschaft betrieben worden. Hierbei geht es

1. um den Kampf der Standorte,
2. um den Markt als Steuerungsinstanz und
3. um die Reduktion des Staates auf Wirtschaftspolitik

### 2.1 Das Standortargument

Es gibt in der öffentlichen Debatte um die Globalisierung wenig, was so schlagkräftig ist wie das Standortargument. Fast könnte man annehmen, daß es keine politische Entscheidung mehr gibt - sei es pro oder contra Gentechnologie, sei es über die Höhe des Strompreises und damit die Art der Energieerzeugung, sei es über Umweltstandards oder die Besteuerung, die nicht aufgrund des sogenannten „Standortarguments“ zugunsten von Wirtschaftsinteressen entschieden wird. Sind also politische Entscheidungen, gleichgültig welcher Couleur die jeweilige Regierung sein mag, nur noch wirtschaftliche Entscheidungen? oder anders - macht inzwischen primär die Wirtschaft unsere Politik?

Das Problem ist nun, daß durch den Wettbewerb der Standorte und die **fehlenden supranationalen Abkommen** die Unternehmen auch für ihre Gewinne die optimalen Standorte aussuchen



können <sup>9</sup> . Sie nutzen also völlig legal die kostenintensiven guten Infrastrukturen, das Bildungsangebot, die Investitionsanreize und niedrigen Löhne, versteuern aber die Gewinne in einem anderen Land. Was gut ist für Daimler Benz ist eben nicht mehr automatisch gut für Deutschland, Baden-Württemberg oder Stuttgart, und Gleiches gilt für die gesamte Industrieprominenz. Die Nationalstaaten stehen wegen steuerlichen Mindereinnahmen, natürlich auch wegen der hohen Arbeitslosigkeit, vor dem finanziellen Bankrott - und deregulieren fleißig weiter, indem sie das Tafelsilber verkaufen, Medien, Telekommunikation, Postdienste, Bahnen, Energieversorgung etc. privatisieren. Die kurzfristigen Vorteile aus den Verkäufen werden von den langfristigen Einnahmeverlusten bald aufgewogen, weil ja mit jeder Privatisierung neue Arbeitslose produziert werden und die Gewinne, wie gehabt abfließen.

Die **Angst vor der Arbeitslosigkeit** ist aber so groß, daß den Standortargumenten der Wirtschaft ein enorm großes Gewicht zukommt und sich Widerstand auch dann kaum durchsetzt, wenn trotz der neu geschaffenen, günstigen Rahmenbedingungen hinterher die gleiche Arbeitslosigkeit „systembedingt“ dennoch auftritt. Immerhin arbeitet die EU inzwischen an einem einheitlichen Steuerrecht, um diesem Phänomen wenigsten innerhalb der Gemeinschaft Abhilfe zu leisten.

Die Manager und Berater kennen den Alltag nur zu gut, und es macht sich fast ein bißchen Beschämung breit, wenn die Standortfrage kritisch thematisiert wird. Und dennoch finden die politischen Folgen ihres Handelns keine Entsprechung im Tagesgeschehen. Fragen der Politik wie Gerechtigkeit, Umweltverträglichkeit etc. sind „systemfremd“, können in den wirtschaftlichen Entscheidungen nach Effizienzkriterien nicht berücksichtigt werden. Wie heißt es so schön: „Alle wissen, keiner lernt“.

## 2.2 Markt als Steuerungsinstanz

Hinter dem Anpassungswillen der Politik und der gesellschaftlichen Rechtfertigung für die Wirtschaft steht die Hoffnung, daß der Markt - der berühmten **invisible hand** von Adam Smith gleich - Wohlstand für alle erzeugen wird. (Ist das die unsichtbare Hand des Marionettenspielers, der alle Fäden zieht, ohne tunlichst selbst gesehen zu werden?) Es liegt in der Logik der globalisierten Wirtschaft, daß sie Unterschiede im Lohn- und Bildungsniveau gezielt sucht und staatlichen Umverteilungs-Maßnahmen aus dem Weg geht. Die stärksten Marktteilnehmer erhalten die größten Gestaltungsfreiräume. Den Prinzipien einer **sozialen Marktwirtschaft**, die sich dem „**gerechten**“ **Ausgleich** zwischen Starken und Schwachen verschrieben hat, kann und will sich

---

<sup>9</sup> Vgl. Narr, Wolf-Dieter/ Schuber, Alexander, (1994), Weltökonomie. Die Misere der Politik, Frankfurt/Main

die globalisierte Wirtschaft nicht unterordnen. Für sie gilt das Prinzip der **Leistungsgerechtigkeit**, die den Leistungsstärksten auch am meisten belohnt.

Daneben ist es erstaunlich, daß die Wirtschaft selbst am lautesten nach **neuen Rahmenbedingungen** ruft, die ihnen einen einheitlichen sozialen und ökologischen Rahmen vorgibt. Der Satz, die Politik müsse da schon eindeutige Vorgaben machen, dann würde sich die Wirtschaft entsprechend daran orientieren, klingt zunächst vielversprechend - wenn da nicht das Standortargument wäre. Bleiben also tatsächlich die Großregionen, wie Europa, die NAFTA oder die ASEAN-Staaten mit jeweils eigenen Gesetzen, Handelsbedingungen, Besteuerungen und Produktionsvorschriften als Lösung? Theoretisch ja, und der Wunsch der Manager nach einheitlichen, „vernünftigen“ EU-Richtlinien ist verständlich. Aber was ist schon vernünftig? Eine Frage, über die politisch gestritten werden muß, und das dauert bekanntlich lange. Wen wundert es da also, daß die gut funktionierenden internationalen Abkommen und Institutionen allesamt wirtschaftlicher Natur sind, wie z.B. das GATT, die WTO, der International Monetary Fund oder die Weltbank. Wirtschaftspolitische Entscheidungen innerhalb der OECD (Vereinigung der 29 reichsten Länder der Erde) oder im kleinen Kreis der G-7-Länder scheinen erheblich schneller getroffen werden zu können als gemeinsame sozial-, umwelt-, oder außenpolitische Wege in der EU.

Ein neues Beispiel für die gute Koordination und Interessenvertretung der Konzerne auf internationalem Parkett, ist das zur Zeit verhandelte MAI-Abkommen (**Multilaterale Abkommen über Investitionen**). Nach dem Vorbild der amerikanischen NAFTA (North American Free Trade Agreement) soll nun die weltweite Liberalisierung von Direktinvestitionen geregelt werden. MAI schützt die Eigentumsrechte der internationalen Konzerne und will einheitliche Investitionsbedingungen in allen Beitrittsländern gewährleisten. Da es sich um ein OECD-Abkommen handelt, ist der Vertrag sehr weitreichend. Kommt er zustande, bedeutet es, daß die Nationalstaaten nur noch wenig Einfluß auf ihre sozialen, ökologischen und kulturellen Rahmenbedingungen haben, sie liegen dann in der Hand des übergeordneten Handelsabkommens. Daß das Interesse der Wirtschaft an möglichst geringen Einschränkungen groß ist, liegt auf der Hand. Der Präsident des US-Council for International Business äußerte sich im Juni 1997 entsprechend eindeutig über seine Ziele des MAI: "Wir werden uns allen Maßnahmen widersetzen, für die Wirtschaft bindende Verpflichtungen in bezug auf Arbeit oder Umwelt zu schaffen oder auch nur zu implizieren."<sup>10</sup> Besonders aufhorchen läßt der Entwurf, wo von einseitigen Klagemöglichkeiten der Konzerne gegen Regierungen, Regional- und Kommunalverwaltungen die Rede ist, wenn es um die Abschaffung von sozialen oder ökologischen Restriktionen geht. Be-

---

<sup>10</sup> zit. nach WOZ Wochenzeitung 3 (Zürich, 15.01.1998)

deutet das tatsächlich (wie manche befürchten), daß die multinationalen Konzerne dadurch - gleich den Nationalstaaten - indirekte Rechtssouveränität bekommen?

Nur welchen **Sinn** machen dann noch **Demokratien**? Wie der deutsche BDI-Präsident Olaf Henkel bereits mehrfach anmerkte, stört und verlangsamt sie die wirtschaftlichen Entscheidungen enorm. Müssen wir uns von einem MAI oder GATT-Vertrag vorschreiben lassen, ob wir hormonbehandeltes Fleisch oder Gentechnische Soja essen müssen, auch wenn die Mehrheit der Bevölkerung dagegen ist?

Natürlich brauchen wir internationale Regelungen, einheitliche Rahmenbedingungen, um den schärfer werdenden Wettbewerb zu beruhigen. Ob dies ausgerechnet geschieht, indem alle noch bestehenden, politisch gewollten Begrenzungen der Wirtschaft aufgehoben werden, ist fraglich. Wirtschaft braucht, um Erfolg haben zu können, den **Marktfrieden** (wie Rechtsordnungen und Gerichte, die z.B. das Eigentum, die Mobilität, das Leben schützen etc.). Diesen jedoch nicht am Nutzen der Weltgesellschaft auszurichten, sondern wieder nur am Nutzen eines Partikularsystems, wäre fatal.

### 2.3 Der forcierte Rückzug des Staates?

Philosophisch betrachtet garantiert das wirtschaftliche Tun (als poiesis) zwar das Überleben, **der Zweck des Lebens aber ist das gute Leben** (als praxis), d.h. das Leben in Gerechtigkeit und Frieden; diese jedoch sind das edelste Werk guter Politik (Aristoteles). „Die Wirtschaft ist ein hervorragender Knecht des Menschen, aber ein schlechter Herr. Die Arbeit sorgt fürs Überleben, die Politik für ein *gutes* Leben. Es fragt sich nur, wer die politische Vorgabe geben soll, was gutes Leben sei“, sinnierte einer der Manager. An sich die edle Aufgabe aller, besonders, wenn sie ihre Art der politischen Willensbildung mit dem Begriff der **Demokratie** verbinden <sup>11</sup>. Wie schwer es die Politik im Widerstreit mächtiger Wirtschaftsinteressen hat, wurde bereits im Zusammenhang mit der Standortdebatte und den übergeordneten Steuerungsinstanzen angedeutet. Der von der Wirtschaft geforderte Rückzug des Staates zugunsten des „freien“ Marktspiels ist wohl eher ein massives Zurückdrängen, weil im Begriff „Rückzug“ noch sehr viel Freiwilligkeit mitschwingt. Die politische Einflußnahme von Seiten der Wirtschaft ist aber unübersehbar. Man könnte vermuten, es handele sich nicht nur um einen „Rückzug“ aus der Wirtschaft, sondern auch um einen von der Politik.

---

11 Vgl. Ulrich, Peter (1997), Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien.

Die Entmachtung des Staates ist aber keine freie Entscheidung des politischen Systems aus dem Kalkül des Gemeinwohls heraus, sondern wird von den Wirtschaftsmächten mit aller Macht betrieben, anfangs über die politischen Kanäle (als Selbstentmachtung), und wenn das zu langsam geht, eben direkt: "Für Strukturänderungen via Politik ist die Zeit ungünstig. Deshalb versuchen wir es nun via Wirtschaft", meint einer der führenden Großindustriellen der Schweiz.<sup>12</sup> Wer ist hier WIR, fragt sich der einfache Bürger?

Zieht sich der Staat auf die Etablierung und Pflege wirtschaftsfreundlicher Rahmenbedingungen zurück (was statistisch schon heute bis zu 80% der Regierungs- und Verwaltungszeit aufbraucht), bleibt kaum noch Zeit, Geld und Energie für eine differenzierte Sozial- und Kulturpolitik. Trotzdem richtet sich die Kritik "der Wirtschaft" unverdrossen auch gegen diese letzten staatlichen Residuen. Man könne sich den Sozialstaat, Arbeitslosen- und Mutterschutz, eine öffentliche Bildungs- und Kulturpolitik nicht weiter leisten etc. Bekanntes Argument: Standortnachteil.

Daß die Politik für ihre gegenwärtigen Leistungen nicht eben geliebt wird, macht die Sache nicht leichter. Aber mit der Politikerschelte allein, der Verzweiflung über die verlorenen Einflußmöglichkeiten und der Wut, die auf die Ohnmacht folgt, ist es nach Ansicht der Manager und Berater nicht getan. Die von der Wirtschaft geforderte Selbstentmachtung des Staates hat allerdings nur Chancen, wenn sie eine Entsprechung im politischen Willen findet. Wer aber macht die Politik? Und wieder ertappen wir uns bei den liebgewonnenen **Polarisierungen**: „die Wirtschaft“ oder „die Politik“ und „wir Bürger“. Arbeitend und konsumierend gehören wir zur Wirtschaft, als Bürger zum Staat.

Vermutlich liegt die Ursache unseres Unbehagens auch darin, daß wir immer auch Teil dessen sind, den wir gerade anklagen, mitleidig belächeln oder ignorieren, daß sich das Leben, die Zusammenhänge des Alltag nicht ganz so leicht in Systeme einteilen lassen. Wie gerne vergessen wir, daß wir als Marktteilnehmer sehr wohl die Vorteile der Billigproduktionen ausnutzen? Wer von uns engagiert sich selbst politisch, verbringt seine Zeit mit dem Aushandeln menschenwürdiger und gerechter Rahmenbedingungen? Wer kann und will im Tagesgeschäft, sei es nun politisch oder wirtschaftlich, die Interessen aller, der Bürger, mitdenken, mitberücksichtigen, in ihrem Interesse mitentscheiden? „Stellt sich überhaupt noch irgend jemand die Sinnfrage?“, wie einer der Manager wissen wollte, und „Gibt es überhaupt noch den Bürger als politischen Menschen?“

---

<sup>12</sup> Thomas Schmidheiny in der Sonntagszeitung, Zürich 15.02.1998

Das Zurückdrängen des Staates oder international der Staaten verschiebt derzeit die Machtverhältnisse zugunsten der Wirtschaft. Die politische Macht aber demokratischer Staaten liegt letztlich in Händen ihrer engagierten Bürger - und die sind weitgehend mit sich selbst beschäftigt. Das ist ja die Crux von **Freiheit und Selbstbestimmung**. Wer jedoch den Staat - wie die Wirtschaft und wir als egoistische Marktteilnehmer - nur für seine privaten Zwecke nutzt, wird von den Griechen in aller Härte als **Idiotes** bezeichnet. Idiotes wäre also jemand, der sich in öffentlichen Belangen wie ein Privatmann verhält, einer, der nicht mitstreitet, wenn es um das gemeinsame Gute, um die gemeinschaftliche Freiheit und Selbstbestimmung geht, sondern nur seinen Vorteil absichern will.<sup>13</sup>

### 3. Mit Scheuklappen in die Zukunft?

Die „Augen geradeaus“ oder der „Blick nach vorn“ lassen sich von außen kaum unterscheiden. Die Parolen heißen bis heute Fortschritt und Wachstum - und in den neoliberalen Predigten sind sie als Zugpferde bestens etabliert, haben sich bis heute ihren strahlenden Glanz erhalten. Ob nun aus Anpassung oder Fortschrittsglauben immer mehr des Selben produziert wird, die negativen Folgen des Wirtschaftens in Form von Arbeitslosigkeit, sozialer und politischer Zerrüttung machen so oder so betroffen. Kritik, Alternativvorschläge und Reformen, die den Namen verdienen, treten nur sporadisch ans Licht der Öffentlichkeit, erreichen nicht die Macht tatsächlicher Gegenbewegungen<sup>14</sup>. Wie dem auch sei, wir sind heute mit einer universellen **Ökonomisierung des Denkens** konfrontiert, die nahezu alle Orientierungs-, Denk- und Handlungsmuster durchzieht, ja dominiert. Es ist erstaunlich, wie weit eine so vereinfachende Denkweise unsere auf Vielfalt gebauten, demokratischen Staaten schon durchdrungen hat. Das fällt auf, wenn man sich

1. die Veränderungen von Kommunikations- und Argumentationsmustern ansieht,
2. ihre Reichweite in allen gesellschaftlichen Systemen betrachtet und sich
3. auf die Suche nach den Alternativen macht.

#### 3.1 Veränderte Argumentationsmuster

Prägnante Beispiel für die sogenannte Ökonomisierung des Denkens finden sich an allen Ecken und Enden. Etwa bei den Grünen: Wurde die massive Opposition gegen die neoliberale Politik in den Anfangszeiten argumentativ mit dem Eigenwert des Lebens, der Natur, mit Frei-

---

<sup>13</sup> vgl. Pesendorfer, Bernhard (1997), Der Mythos von heiligem Markt und dem unheiligen Staat. In: Pesendorfer Bernhard (Hg.)(1997), Pesendorfer-Schwarz Denkstoff, St. Gallen; dazu: Assmann, Hugo /Hinkelammert, Franz, (1992), Götze Markt, Düsseldorf; sowie: Kapp, K.,William, (1988), Soziale Kosten der Marktwirtschaft, Frankfurt/M.

heit und Gerechtigkeit begründet, versteckt sie sich nun eifrig hinter einer wirtschaftsgerechten Fassade. Vermutlich wurden sie lang genug als utopische Spinner und Idealisten von den wichtigen Entscheidungen ferngehalten. Inzwischen wurde dazugelernt. Keine Greenpeace-Studie, kein WWF-Szenario und keine Studie der Ökoinstitute erscheint heute mehr ohne fundierte wirtschaftliche Argumentation. Hinweise auf die betriebswirtschaftlichen Kosten eines Imageverlustes, volkswirtschaftliche Kosten-Nutzenanalysen, Entwicklungsszenarios von Märkten, Konzepte für ökologische Produktalternativen und Szenarien eines ökologisch und wirtschaftlich effizienten Staates<sup>15</sup>. Man hat gelernt ökologischen Forderungen in wirtschaftlich relevante Effizienzargumente zu Übersetzen.

Nicht weniger erstaunlich das andere Beispiel: Die Bischöfe von Texas begründeten ihren leider erfolglosen Protest gegen die Todesstrafe damit, daß im amerikanischen Rechtswesen lebenslängliche Haft billiger käme als der Vollzug der Todesstrafe.<sup>16</sup> Problematisch ist hier, genauso wie in der Politik - daß sich die von vielen sehr geschätzte Andersartigkeit der Denkweise verliert. Werte, die sich nicht ökonomisch abbilden lassen, wie z.B. der Eigenwert einer intakten Natur, ethische oder gar theologische Argumente werden seltener<sup>17</sup>.

### 3.2 Ökonomisierung in allen gesellschaftlichen Systemen

Das Phänomen der Ökonomisierung des Denkens, das man an den veränderten Argumentationsmustern deutlich aufzeigen kann, gilt im Grunde für alle gesellschaftlichen Systeme. Behörden, Kirchen, Krankenversorger, Medien und Parteien werden zunehmend wirtschaftlich strukturiert, so als ob auch hier Kosten/Nutzen-Relationen die einzig relevanten Begründungen für Entscheidungen wären. Es scheint so, als wäre die ökonomische Logik in ihrer heutigen Form des Wirtschaftsliberalismus die einzig verbindende und gegenseitig anerkannte politische Konzeption unserer modernen Leistungsgesellschaft. Auch europaweit konnte sich nach dem Zusammenbruch des Kommando-Kommunismus keine ernsthafte gesellschaftlich-politische Gegenbewegung etablieren. Die neu gewählten Regierungen in England oder Frankreich, die als Opposition zum Neoliberalismus antraten, sind vom Kurs ihrer Vorgänger so deutlich nun auch wieder nicht abgewichen - in Frankreich hagelt es dafür Proteste. Gleiches ließe sich

---

14 Vgl. das Schicksal der Kommunitaristen in den USA, die als hoffnungsvolle Gegenbewegung zum Neoliberalismus begannen, sich aber bis heute nicht in den Zentren der Macht etablieren konnten.

15 Vgl. u.a. Weizsäcker, E.U. von, (1995), Faktor Vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch, München. sowie BUND/Misereor, (1996), Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung. Birkhäuser Verlag, Basel, Boston, Berlin.

16 Im Gegenzug betete vor wenigen Wochen der zuständige Gouverneur George Bush jun. kurz vor der Hinrichtung für eine Verurteilte zu Gott, wollte sie aber nicht begnadigen.

17 Brügggen, Willi, (1996), Der politische Preis der ökologischen Währung. Einwände gegen die Ökonomisierung der ökologischen Kritik. In: Widerspruch, Beiträge zur sozialistischen Politik, Bd. 31, Globalisierung- Arbeit und Ökologie, S. 79-94.

wohl auch für einen deutschen Regierungswechsel prognostizieren- vermuteten die Manager und Berater. Allen Gestaltungsvorschlägen, die sich nicht in das wirtschaftliche Erfolgsraster einfügen lassen, wird Idealismus vorgehalten, der in Zeiten des verschärften Wettbewerbs nur Nachteile bringe. Politisch begründete **Alternativkonzepte** haben gegenwärtig fast **keinen Raum**. Das Ergebnis ist, daß alle **negativen Folgen** der Globalisierung als unvermeidliche **Sachzwänge des Systems** ausgegeben werden.

Achselzucken bei den Managern und Beratern, Achselzucken, wenn sie sich als Bürger die Veränderungen betrachten. Ist das bereits der Beginn **politischer Resignation und Lethargie**?

### 3.3 Mangelnde Alternativen

Eine der Grundideen des freien Marktes ist die Vielfalt, die als Innovationsquelle kreativ den Motor des Fortschritts antreibt. Nun ist es aber offensichtlich so, daß die jetzige Form des Wirtschaftens einen eindeutigen **Hang zu Monopol** entwickelt, in den Märkten und als einzige Steuerungsinstanz der Gesellschaften. Man könnte jetzt argumentieren, wie kurzsichtig es sei, sich seines eigenen Kreativitätspotentials zu berauben, indem man rechtliche, soziale und kulturelle Unterschiede aus Effizienzgründen international standardisiert - aber das wäre ja schon wieder ein Verfall in die ökonomische Denklogik. Denn bei der Vielfalt der rechtlichen, sozialen und kulturellen Unterschiede geht es eben um mehr, um den Selbst-Zweck menschlichen Handelns und Lebens überhaupt.

Aber würde weitergelesen werden, zugehört werden, wenn man Fragen der Gerechtigkeit, der Freiheit und des guten Lebens anführte? Wo sind die großen politischen Gegenentwürfe? Wer könnte die Macht entwickeln, sie durchzusetzen? Was sind die kleinen Schritte, die eine „lebensdienlichere“ Wirtschaft ermöglichen<sup>18</sup>? Und was können und wollen die Manager und Berater konkret dazu tun? Vielleicht ist tatsächlich ein anderer Umgang mit den entstandenen Widersprüchen und Konflikten, mit den Umbrüchen und Zerreißproben ein erster Schritt zur Entwicklung von Alternativen. Denn den oder die, der die Weltprobleme lösen könnte, gibt es nicht.

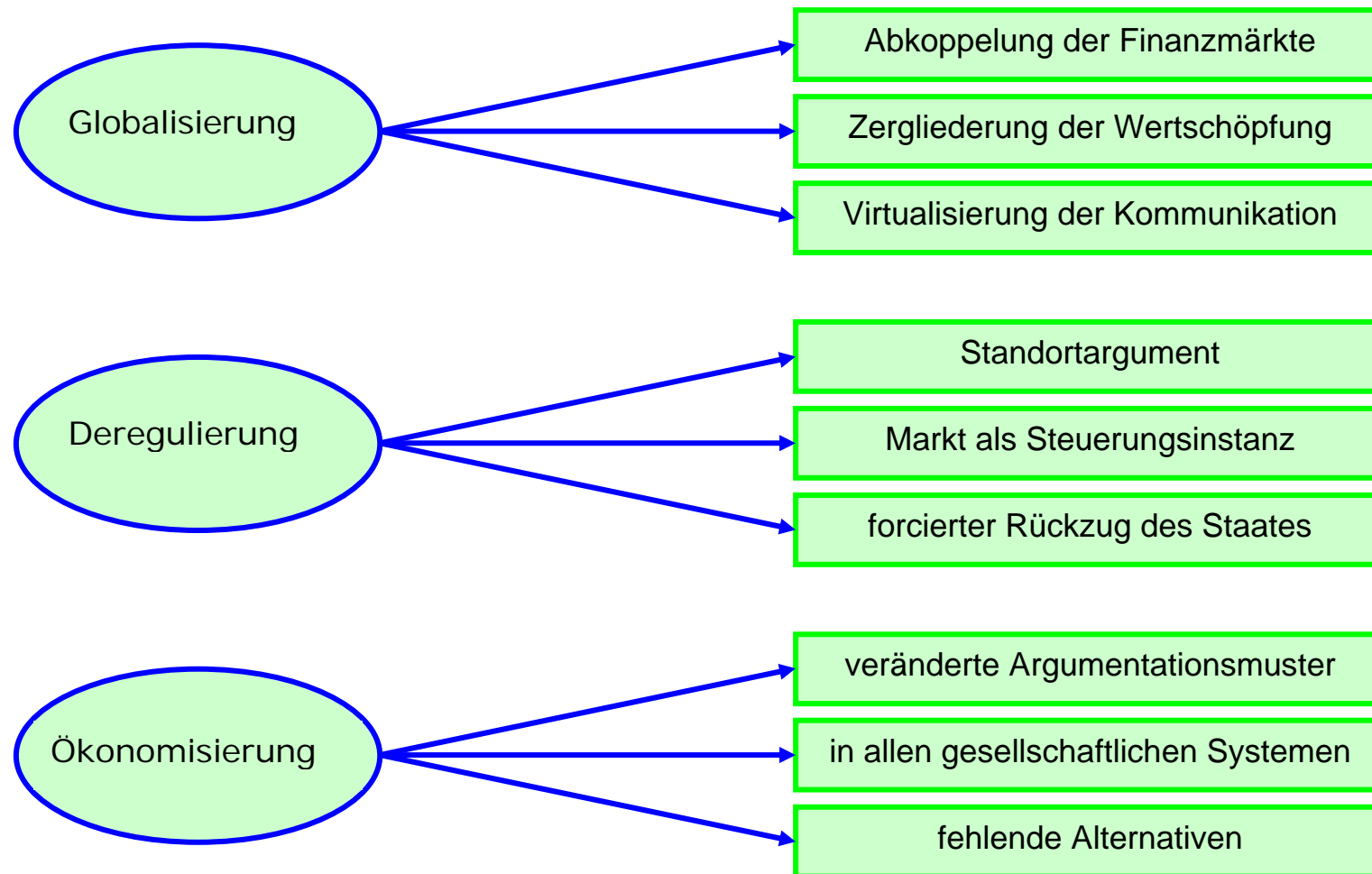
SIEHE GRAFIK AUF DER NÄCHSTEN SEITE

---

18 Vlg. Ulrich, Peter (1997), Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien.

Globalisierung

Symbol der politisch gesellschaftlichen Auseinandersetzung





#### 4. Anforderungen an Management und Beratung

Fragt man die Manager und Berater nach den wichtigsten Anforderungen, die sie aufgrund der (selbst) beschriebenen Veränderungen an sich stellen, geht es in erster Linie um die Erhöhung der sogenannten „**sozialen Kompetenz**“. Es mag bedenklich stimmen, daß die, von denen wir annehmen, die entscheidende Macht inne zu haben, ein solches Manko bei sich sehen. Es macht aber auch Mut, denn es geht tatsächlich um eine intensive Auseinandersetzung mit den Widersprüchen, in denen wir alle letztlich leben.

Zunächst wird von sich selbst - wie von allen Mitarbeitern auch - mehr Sach- und Prozeßkompetenz erwartet, das gilt sowohl für die fachlichen wie für die sozialen und Organisationsfähigkeiten. Die Hierarchie als klassische Organisationsform stößt zunehmend an ihre Grenzen. Projektstrukturen, wechselnde Gruppenzusammensetzungen in fluktuierenden Netzwerken etc. erfordern aber auch neue Konfliktlösungs-Mechanismen, neue Formen, Interessen auszustreiten - und zwar zwischen Individuen, Gruppen, Abteilungen, Unternehmensbereichen, den Konzernen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Es bedarf also einer Kooperationsfähigkeit höherer Ordnung, deren tragende Säule die Kunst des Konfliktmanagement darstellt. Widersprüche müssen rechtzeitig wahrgenommen, aufgezeigt und auf ihre Funktion überprüft werden: ob sie als notwendige Konflikte auf treibende Kräfte der Weiterentwicklung hinweisen oder als Pannen auf zerstörerische Fehlentwicklungen aufmerksam machen. Denn erstere sind sorgfältig zu pflegen, letztere tunlichst zu beseitigen.

Die industrielle und kapitalistische Denkweise hat sich dem "mehr, schneller, besser, billiger" verschrieben und will alles über diesen Leisten schlagen, weil er sich bei Maschinen so bewährt hat. Die Beschleunigung der gesamten Wirtschaftsprozesse zeigt sich zur Zeit am deutlichsten in der Produktion, der Entscheidungsfindung und der Kommunikation. Trotz und gerade wegen der zunehmenden Hektik sind Phasen der **Besinnung** und **Reflexion** aber von immer größerer Wichtigkeit. Die Eigenzeitlichkeit biologischer und sozialer Organismen haben nun einmal ganz andere Rhythmen und Lebenszyklen als mechanische Abläufe.

So kann man etwa nur staunen, wie allerorten der Veränderungsrausch ausgebrochen ist. Jede vernünftige Veränderung mißt sich jedoch an dem, was bestehen bleibt und bewahrungswürdig ist. Wer aber nicht weiß, was zu **bewahren** ist, weiß auch nicht, in welche Richtung er sich verändern soll. Am schlimmsten zeigt sich das an der willkürlichen Art und Weise, wie Teams, Abteilungen, Bereiche etc. lieblos zerhackt oder völlig disparate Teile künstlich zusammengekleistert werden und auf Knopfdruck funktionieren sollen. Besonders vom Berater, der Beraterin werden Methoden und Fertigkeiten erwartet, die den Gruppierungen im Unter-

nehmen zu dieser Reflexions- und Entwicklungsfähigkeit verhelfen. Sie sehen die Notwendigkeit, auf die schädlichen Folgen kontinuierlicher Beschleunigung hinzuweisen und dem Klientensystem (und manchmal auch sich selbst) zu helfen, sich zu "**entschleunigen**" und die den Prozessen jeweils angemessene Geschwindigkeit herauszufinden. Voraussetzung hierfür sind Beschreibungen, die die Problematik und die Widersprüche deutlich benennen können und die Dinge beim Namen nennen. Dazu bedarf es - so wünschen sich die Manager von den Beratern - **Offenheit** und **Eindeutigkeit**.

## 5. Und die Zukunft?

### 5.1 Arbeitslosigkeit und neuer Arbeitsbegriff

Viele von uns stehen derzeit unter gewaltigem **Druck**. Das Krachen im Gebäck unserer Unternehmungen ist ja schon seit Jahren unüberhörbar. Und eine Konjunktur, die wieder zu Vollbeschäftigung durch Groß-Organisationen führen könnte, wird es mit Sicherheit nicht geben. Denn der Erfolg unserer Arbeit mißt sich logischer Weise daran, wieviel Arbeit wir überflüssig machen. **Arbeitslosigkeit** ist also ein genuines Erfolgsprodukt permanenter Produktivitätssteigerungen. Und sie wird noch rasanter zunehmen, als wir es jetzt erwarten. Zugleich laden die derzeitigen Steuersysteme der traditionellen Arbeit die Hauptlast der Steuern auf. Dadurch wird die Arbeit unverhältnismäßig teuer, und jeder Produktivitätsfortschritt macht sie natürlich genau dadurch noch teurer. Kurz: Nirgendwo kann man so schnelles Geld machen wie durch Einsparung von Arbeitskräften. Die Börsenkurse machen jedesmal einen Sprung nach oben, wenn neue Rationalisierungswellen mit entsprechenden Entlassungen bekannt werden. Auch deshalb hält die allgemeine **Sparwut** an, gegenüber Nötigem wie Unnötigem gleichermaßen. **Sparen** heißt aber ursprünglich: *bewahren, beschützen, unverletzt im guten Zustand erhalten* (Grimm). Davon ist allerdings das unglückselige Doppelgespann von veraltetem Steuersystem und zunehmendem Kapitaldruck weit entfernt.

Eigentlich sollten wir stolz sein auf den Erfindungsgeist, der durch kluge Ideen Arbeit einspart, wenn wir die ersparte Zeit nur gerechtermaßen gemeinsam genießen könnten - *arbeitslos* heiße dann, das Joch der (industriellen) Arbeit wenigstens etwas gemildert zu haben. Nun wandelt sich aber mit jeder technischen Revolution auch der jeweilige **Arbeitsbegriff** und mit ihm die entsprechenden Organisations- und Eigentumsformen. Der Jäger und die Sammlerin hatten andere Arbeits- und Eigentumsbegriffe als der Viehhirte, der wieder andere als der Bauer, und der natürlich wieder andere als der Industriearbeiter. Schwer verkraftbar waren jeweils die sozialen Umwälzungen: denn natürlich wurden die Jäger und Sammlerinnen durch die Nomaden „arbeitslos“ - gingen zugrunde. Natürlich wurden die Nomaden durch die seßhaften Bauern „arbeitslos“ und mußten von der Bühne der Weltgeschichte abtreten. Das war jedesmal mit

heftigen sozialen Revolutionen, Kriegen, Hungersnöten etc. verbunden, so auch heute. Es geht also gar nicht darum, wieder Vollbeschäftigung im alten Sinne anzustreben. Wir sind mit einem neuen Arbeitsbegriff konfrontiert, haben die Verlierer der „alten Arbeit“ mitten unter uns - und sind zunächst ratlos in bezug auf die weitere Entwicklung, fragen uns bange, ob es gelingt, die unvermeidlichen Übergänge sozialverträglich zu gestalten.

Es kann als sicher gelten, daß sich der **globale Lernprozeß** gegen Ende der industriellen Arbeit um einen **neuen Arbeitsbegriff** zentrieren wird. In der Wertschöpfungskette unserer Unternehmungen nimmt der Anteil der traditionellen industriellen Arbeit dramatisch ab. Zugespitzt gesagt: die "alte" Arbeit ist immer weniger wert und die "neue" noch nicht viel - soferne sie überhaupt schon als solche gesehen wird. Wenn es immer weniger rentabel wird, Intelligenz in Gegenstände zu zaubern (wie das die Technik tut), werden auch die schon erwähnten Wertmaßstäbe dieser Arbeit "*mehr, schneller, besser, billiger*" hinfällig. Tätigkeiten und Berufe, die bisher marktfähig waren (inklusive des Großteils der sogenannten Dienstleistungen), werden z.B. durch Automation verschwinden. Daran zeigt sich, daß die Begriffe Industriezeitalter, Dienstleistungsgesellschaft, Informationsgesellschaft noch viel zu ungenau sind. Denn die informationstechnische Revolution ist eher eine Verfeinerung der industriellen Dienstleistungsgesellschaft. Eine künftige Kommunikationsgesellschaft wird ganz andere Sorgen haben: Bisher unbezahlte Tätigkeiten werden größere Bedeutung erlangen z.B. die Reproduktionsarbeit: in Schweden sind schon heute ein Viertel der erwerbstätigen Frauen etwa in Krippen, Kindergärten, Schulen, Horten, Universitäten usw. tätig - und es werden mehr werden. Aber immer unterschiedlichere Menschen und Menschengruppen wollen immer Unterschiedlicheres in immer kürzerer Zeit (Stichworte: Generationen, Geschlechter, Rassen, Arm und Reich, "multikulturelle Nachbarschaft", "Migration"). Wenn also die jetzigen Entwicklungen zu einer fatalen Fraktionierung und Polarisierung der Gesellschaft führen, werden wir massive Anstrengungen unternehmen müssen (und das wird **die neue Arbeit** sein), neue Formen der **Integration von Gesellschaft** zu entwickeln, in dem neben dem wirtschaftsdienlichen Marktfrieden auch das friedliche Zusammenleben dieser völlig unterschiedlichen Gruppen zur Überlebensfrage wird (vgl. oben den Hinweis auf die Kunst des Konflikt-Management als permanenter Neuadjustierung der dialektischen Balance von **Einheit in der Mannigfaltigkeit**).

Im Augenblick sieht es so aus, daß viele Unternehmungen ihre Gewinne eher durch Cash-Management als durch realwirtschaftliche Produktivitätsfortschritte erzielen. Bei den beschriebenen Fusionen gewinnen die Aktionäre Milliarden von Franken - bisher steuerfrei, wie diskret betont wurde. Die Arbeit der Zukunft wird nicht mehr primär darin bestehen, die menschliche Energie in technische Probleme zu investieren, sondern in soziale, kommunikative, kulturelle und politische Lösungen im Spannungsfeld zwischen Technik, Wirtschaft und Gesellschaft.

## 5.2 Soziale Einbindung - soziale Veränderungen

Die Industrie befindet sich also in einem vom Ausmaß her vergleichbaren Schrumpfungsprozeß wie die Landwirtschaft seit immerhin 150 Jahren. An den tektonischen Brüchen wird es heftige Erschütterungen geben. Viele glauben daher, daß das ohne **soziale Unruhen größeren Ausmaßes** nicht abgehen wird. Wie lange lassen sich fünf bis zehn Millionen Arbeitslose (je nach Berechnungsgrundlage) ruhigstellen? Wie lange wird es dauern, bis - wie in den Vereinigten Staaten - die gesellschaftlich-solidarische Mitte ausgehöhlt ist und die immer weiter gespreizten Einkommens-Kasten bürgerkriegsähnlich aufeinanderprallen werden? Wir werden uns also früher oder später mit der **Einbindung der „entfesselten“ Wirtschaft**, aber auch der Millionen arbeitslosen Menschen in vollkommen neue Arbeits- und Lebenszusammenhänge auseinandersetzen müssen. Es ist erstaunlich, wie schnell die Amerikaner als Vorreiter des hemmungslosen Freihandels auf das Problem des „Embedding“, der Entbettung aus dem sozialen Gefüge, eingestiegen sind. Sie werfen nun erneut ihre großen Figuren auf die Bühne, allen voran die Milliardäre George Soros und Ross Perot, die inzwischen für eine Stärkung von Gemeinschaft, Politik und Einbindungsstrategien plädieren. Einige Europäer müssen vermutlich aufpassen, damit sie in ihren Bemühungen, es den Amerikanern an Neoliberalität gleich zu tun, nicht aufs falsche Pferd setzen und erneut den Entwicklungen hinterher rennen.

Dennoch sind wir bereits mitten drin in den schnellen Veränderungsprozessen der sozialen Gefüge. Am deutlichsten sichtbar wird dieses am Beispiel der Jugend. Fassungslos stehen die Manager und Berater vor der Vielzahl der **jungen Leute**, die heute ohne Arbeit und Aussicht auf eine feste Stellung sind (denn Opfer des Personalabbaus durch *"natürlichen Abgang"* sind allemal die Jungen), und die sich dennoch fast bewundernswert in einer Art massenhaften Gelegenheits-Kleinunternehmertums (von Job zu Job) eingenistet haben. Weniger zu bewundern ist, daß sich damit Arbeitgeber massenhaft aus der Sozialversicherungspflicht stehlen - und damit ein gefährliches Sicherheitsvakuum entsteht. Außerdem kennt dieses **Kleinunternehmertum** die Grenze zu Verelendung, Fremd- und Selbst-Ausbeutung, Armut und Kriminalität nicht immer so genau (die kennen so manch Größere andere auch nicht). Angesichts der immer noch rasant zunehmenden **Jugendarbeitslosigkeit** gibt es noch erstaunlich wenig Aufruhr, Gewalt, Extremismus. Aber in Frankreich (wo die Jugendarbeitslosigkeit offiziell alarmierende 27% beträgt) gärt es schon gewaltig, und die Anzeichen deuten auf größere Unruhen hin. Interessant zu beobachten sind auch die vielen formellen und informellen Vernetzungen unter diesen Kleinunternehmern - graue, schwarze, Schatten-Märkte und -Wirtschaften aller Arten entstehen, wie man sie seit Jahren in Italien, in den "Drittwelt-Megalopolen" Asiens und Europas (etwa Bombay, London, Mailand, Paris) kennt. Da wird permanent mit neuen Unterneh-

mensmodellen unter **sehr unsicheren Bedingungen** experimentiert, so wie wir das auch zunehmend *innerhalb* unserer Unternehmungen tun müssen.

Verblüffend ist, daß viele Jugendliche ganz offensichtlich weniger Probleme mit dem schnellen Wandel haben, weil sie die Unsicherheit und den **permanenten Veränderungszwang als Normalzustand**, und nicht wie „die Alten“, als Bedrohung ansehen. Vielleicht gibt es von der MTV-, Sapper- und Netsurfer-Generation wirklich mehr über die Zukunft zu lernen als angenommen. Unpolitisch sind sie jedenfalls nicht, wie die neuen Studien beschreiben, sie lehnen nur unsere jetzige Art des politischen Systems ab - zurecht<sup>19</sup>. Aber die Gelassenheit hat ihre Schmerzgrenze, die bei jahrelanger Arbeits- und Sinnlosigkeit schnell in Aggression und in den Hang zu einfachen Lösungen umschlagen kann.

Die neuen Formen der Arbeit und des schnellen Wandels betreffen auch die, die es bis in die Top-Positionen des internationalen Management schaffen. Sie sind Extrembeispiele für die Auswirkungen der veränderten Arbeitsformen auf die sozialen Strukturen, die uns umgeben. Denn wie soll man sich vorstellen können, daß eine globale Managerin oder Manager Freundschaften pflegen, sich liebevoll und gleichberechtigt um ihre/seine Familie kümmern soll? Ist auch nur ein Teil der Familie im globalen Business tätig, wachsen die Aufgaben, vor denen **Familien, Kinder, Paare oder Freundeskreise** stehen, ins Gigantische. Wie sollen z.B. die PartnerInnen globaler ManagerInnen ein Zuhause für die Familien sinnvoll allein aufrecht erhalten, wie können die Familien oder Paare große Entfernungen ertragen oder das Jetten im Zweijahres-Rhythmus aushalten? Meistens sind es die Ehefrauen, die ihren Beruf, ihre Karriere und ihr soziales Umfeld aufgeben müssen, weil sie den Kindern trotz der vielen Wechsel Sicherheit geben wollen. Wie erst sollen Familien bestehen, in denen Frauen *und* Männer ihren hochqualifizierten Beruf ausüben wollen? Denn die Zeit zur Beziehungspflege wird immer knapper, die räumliche Distanz größer - und wie gesagt, sehnsuchtsvolle Telefonate und Mails sind ein schwacher Trost für verlorene Stunden, für gemeinsam gelebte Zeit.

### 5.3 Globale Einbindung

Wenn es stimmt, daß die Menschen durch die Art ihres Zusammenlebens (insbesondere ob sie dadurch zu einem gerechten und friedlichen Zusammenleben kommen) sich die jeweils reale Antwort auf die Frage geben: **was ist der Mensch?** dann zeigt sich, welches Gewicht der *globalen* Dimension der Globalisierung zukommt (wenn man es so pleonastisch formulieren darf). Da wird nicht nur über freien Zugang zu freien Märkten, über freien Transfer von Kapital und

---

<sup>19</sup> Vgl. die Shell Studie „Jugend 1997: Zukunftsperspektiven, gesellschaftliches Engagement, politische Orientierung“, (1997).

Gewinnen, Gütern, Dienstleistungen und Arbeitskräften global entschieden, sondern 1. über die ökologische Lebensfähigkeit der ganzen Menschheit, 2. über die realen Lebensbedingungen ganzer Erdteile, 3. über die Verteilung der Macht auf Erden, und 4. über die Kulturen, Lebensformen, Sitten, Religionen.

Im Begriff der Globalisierung ist zwar die ganze Welt einbegriffen. Gesteuert, entschieden und genutzt wird sie aber in den Konzernzentralen der Triade (EU-Europa, NAFTA-USA, ASEAN-Japan)<sup>20</sup>. Die bereits angesprochene Ausgrenzung der 3. Welt interessiert im Augenblick wenig - die Machtverhältnisse sind eben anders. Daß diese hochindustrialisierte Arroganz auf Widerstand der Betroffenen stößt, ist vorprogrammiert, ob er Aussicht auf Erfolg hat eine andere Frage. Die Ausblendung der Gerechtigkeits- und Machtfrage zwischen Nord und Süd erscheint aber reichlich kurzsichtig angesichts der zu erwartenden Migrationsströme.

Ist es Hausfriedensbruch, wenn man sich im Kreise von europäischen Wirtschaftsführern und Beratern der Sicht der Entwicklungsländer von Globalisierung stellt?

So etwa beschreibt Subcomandante Marcos (Mai 1997)<sup>21</sup>, der Sprecher der Zapatistische Befreiungsbewegung in Mexico die **Globalisierung** schlicht als **die Inszenierung des 4. Weltkrieges**<sup>22</sup>. Dieser Krieg herrscht einerseits zwischen den Finanzzentren, andererseits weltweit zwischen Reich und Arm mit einer klaren Strategie, der monopolistische Ideologie des Neoliberalismus, der den american way of life als oberstes Ziel und Vorbild sieht, zum Sieg zu verhelfen. Grenzenlose Kapitalflüsse und Informationstechnologie ermöglichen es endlich, diesen Kampf planetar zu führen. Als erste Opfer nennt Marcos die nationalen Märkte und Kapitalismen, die kein Nationalstaat mehr schützen kann. Denn die wirtschaftliche Globalisierung feigt seiner Ansicht nach nicht nur die nationalen Kapitalismen, sondern auch die Nationalstaaten hinweg. Die politischen Zusammenschlüsse erfolgen nach dem Muster von Unternehmensübernahmen. Die Regierungen werden zu Handlangern des Kapitals.<sup>23</sup>

---

20 Altvater, Elmar/ Mahnkopf, Birgit, (1996), Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft, Münster.

21 Im Gespräch mit Marta Garcia, La Jornada, 28.5.1997, aus: LE MONDE DIPLOMATIQUE, WOZ (Wochenzeitung), Zürich, August 1997. dt. Andreas Simmen.

22 Der 3. Weltkrieg war nach Marcos' Auffassung der Kalte Krieg, der mit der Niederlage des sozialistischen Lagers endete

23 Ähnlich argumentiert der Leiter der afrikanischen Delegation an der Bio-Safety-Konferenz in Montreal, Tewolde Gebre Egziabher aus Äthiopien, am Beispiel der Gentechnologie: Die Hauptbetroffenen des Gen-Tech-Risikos werden mit Sicherheit die Drittweltstaaten sein. Die Schweizer Regierung jedoch kämpfe auf den Bio-Safety-Konferenzen verbissen gegen jede internationale Haftung der Gen-Tech-Industrie. Damit könnten die Gewinne z.B. bei den Schweizer Bio-Chemie-Multis bleiben, die Risiken bei den Drittweltländern. Der Leiter der Schweizer Delegation, François Pythoud, dazu: "Internationale Abmachungen in diesem Punkte scheinen uns zu ambi-tiös." zit. in der Sonntagszeitung, Zürich 15.02.1998. Wieder fragt sich der einfache Bürger: Wer ist UNS? vgl. Amin, Samir (1991), Das Reich des Chaos. Der neue Vormarsch der Ersten Welt. Hamburg.

Die von Marcos prognostizierten Folgen:

- Die Macht- und Nutzlosen werden überall und weltweit ausgegrenzt.
- Vernichtung lokaler und regionaler Kulturen, die die ganze Weisheit der physischen, moralischen und politischen Überlebenskünste der Welt repräsentieren.
- Konzentration des Reichtums und Distribution der Armut
- massenhafte Migration in die reichen Regionen,
- Substitution der durch Deregulierung wegliberalisierten gesellschaftlichen Ordnungsmächte (z.B. des Staats) durch die informelle Mächte
- Globalisierung von Korruption und Verbrechen
- Das Gewaltmonopol des Staates wird zur Repressions-Maschine degradiert, die nur noch das Kapital und seine Investitions- und Gewinn-Interessen schützen soll.

Auch wenn diese Prognosen für heutige Wirtschafts-„Ohren“ überzogen und provokativ klingen, so bündeln und verstärken sie nur gegenwärtig bereits erkennbare Entwicklungen. Inhaltlich ähnlich, wenn auch weniger scharf formuliert, lesen sich beispielsweise auch die Szenarien der Gruppe von Lissabon, einem Zusammenschluß hochrangiger, interdisziplinärer Wissenschaftler aus dem Kreis des Club of Rome<sup>24</sup>. Vielleicht tut es not, sich auch mit Sichtweisen auseinandersetzen, die uns, die sowieso Privilegierten, nicht auch noch schonen, sondern unsere **rosarote Brille des Erfolgs** und Reichtums infragestellen. Wenigstens aus Vorsicht vor der **Eingeschränktheit der eigenen Perspektive** könnte man das Zuhören versuchen.

## 6. Handlungsmöglichkeiten

Zurück in unsere Breiten und zum ursprünglichen Ausgangspunkt, dem Gespräch zwischen Managern und Beratern und ihren, unseren Prognosen für die Zukunft der Arbeit:

Früher schwang mit der Gründung eines Unternehmens auch die Phantasie von der ewigen Fortdauer mit. Wer in ein Unternehmen kommt und nachfragt, erfährt Gründungsdaten und Geschichte. Wer nach dem voraussichtlichen Ende fragt, wird ungläubig betrachtet, begeht einen Fauxpas. Doch die Lebensdauer von Teams, Organisationen, Unternehmungen hat sich stark verkürzt und wird sich noch verkürzen, die Life-Cycles werden sich stark beschleunigen. Die Kurzatmigkeit von Maschinenglauben und kurzfristigem Kapitalinteresse gehen davon aus, auch das Leben, das Wachsen von Beziehungen ließen sich beliebig beschleunigen. Es folgt Welle auf Welle hektischer Änderungsprozesse, Umstrukturierungen etc. Also müssen die

---

24 Vgl. Gruppe von Lissabon, (1997), Grenzen des Wettbewerbs, die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit, München. Sie beschreiben sieben Szenarien, darunter das Apartheids-Szenario (Kampf zwischen Arm und Reich, Ausgrenzung der Entwicklungsländer), und das Überlebens-Szenario (verschärfter Wettbewerb „aller gegen alle“ innerhalb der industrialisierten Regionen und Finanzzentren).

Menschen lernen, schneller Gruppen und zweckabhängig kurzlebige Teams zu bilden und durch **flüchtige Organisationsformen** zu wechselseitiger Kooperation zu bringen. Da heißt es, sich schnell zu binden und auch wieder zu lösen. Teams, Projektgruppen, Organisationen werden schnell aufgebaut und wieder zerschlagen. Wir haben gelernt und geübt, schneller Gruppen zu bilden. Wir müssen aber auch lernen, sich wieder schneller zu trennen, das Erreichte aufzugeben, immer wieder neu anzufangen. Wieso ist das so schwer? Weil sich bei der Arbeit nicht nur Funktionsträger treffen sondern Menschen, die aus Anlaß ihrer Arbeit auch übers Leben reden, politisch kommunizieren und nicht einsehen, wieso ausschließlich Nützlichkeits- und Rentabilitäts-Überlegungen entscheiden sollen, wer mit wem wo zusammenarbeitet. Als Berater wurde man in den sechziger bis achtziger Jahren eher gerufen mitzuhelfen, Teams zu bilden, Organisationen zu entwickeln, heute ist man auch Trennungsanwalt oder muß Sterbehilfe für unliebsam gewordene Organisationseinheiten leisten - am besten mit dem Ergebnis, daß die Menschen alles vergessen, was man ihnen angetan hat, und freudig, hochmotiviert und unkompliziert in die nächste Runde gehen - sei es in die "Freiheit" der Arbeitslosigkeit oder in andere Teams auf Zeit.

Hilfestellung kann dort geleistet werden, wo es darum geht, mit den Konflikten in Gruppen und Teams besser umzugehen und wie aus endenden Beziehungen - egal aus welchem Grund man sich trennte - viele wichtige Erfahrungen mitgenommen werden können. Es gibt viele gute Ansätze, auch aus Krisensituationen gestärkt herauszugehen. Es gibt ebenso viele, die Zusammenarbeit in Gruppen, den Umgang mit Wandel zu verbessern. Letztlich wird das Zusammenspiel zwischen Menschen immer ein Geheimnis bleiben. Es ist wie mit der Liebe: Wie sie entsteht, weiß keiner, wie sie vergeht auch nicht, aber letzteres tut mehr weh.

Besonders eindrücklich schien uns, daß der Abschied von der forschen Fortschritts- und Wachstumsgläubigkeit doch schwerer fällt, als wir dachten: der Zusammenbruch der arbeitsplatzsichernden Großunternehmungen und der Übergang zu flüchtigeren Organisationsformen erzwingt auf persönlicher Ebene die Einsicht, daß was wächst, auch wieder vergehen muß. Die Vergänglichkeit alles Erreichten läßt sich einfach nicht länger durch den naiven Glauben, alles werde ewig weiterwachsen, wegdrängen. Also muß das Sterben, das Abschiednehmen und das Neubeginnen wieder gelernt werden.

Für Manager und Berater bedeutet das

- **individuell:** wir werden lernen müssen, mit vielen Karrierebrüchen zu leben (Frauen haben da mehr Erfahrung, weil jede Geburt zu einem mehr oder weniger gravierenden Karrierebruch in der außerhäusigen Erwerbsarbeit führt) und immer wieder neu anzufangen, ohne



sicher zu sein, daß uns jemand brauchen kann bzw. uns unsere bisherigen Erfahrungen und Fähigkeiten nützen werden;

- **in bezug auf Teams:** Teams werden schneller entstehen und wieder vergehen müssen; wie sehr darf man sein Herz an die Menschen hängen, mit denen man arbeitet, wenn man sie doch wieder verlassen muß? bleibt uns nur die abwehrgeschützte Oberflächlichkeit? oder der Mut, sich schnell einzulassen, aber auch wieder lösen zu können? oder ist dieser ständige Zwang zur Beschleunigung nur eine juckende Krätze, die nur ärger wird, wenn man sich kratzt, besser jedoch, wenn man sie ignoriert und in Ruhe heilen läßt?
- **in bezug auf Organisationen:** die provokante Antwort eines Managementpapstes auf die Frage, was langfristig sei: *schon zehn Minuten*, ist einfach dumm. Eine Pfeife gemütlich zu rauchen, ein Verdauungszyklus, eine Liebesnacht, der Bogen einer Kindesaufzucht - alles in zehn Minuten nicht zu machen; desgleichen brauchen Formen der Zusammenarbeit zwischen Teams bzw. Teilunternehmungen genauso Kooperations- und Entwicklungszeit, um für irgendwelche operative Anlässe schnell sein zu können. Es schützt also weder die Trägheit ewig-monumentaler Organisationsstrukturen, noch die Hektik und Flüchtigkeit von Kommunikations-Quickies vor der Einsicht, daß wir nur endliche Zeit haben - an die einzelnen verliehene Menschheitszeit, wie Kant sagt, - jedem sein Maß. So auch Organisationen: je mehr wir dezentralisieren, ad hoc-Organisationen je nach Problemlösung entwerfen, um so intelligenter müssen auch die Koordinationsformen sein (finanzielle Führung allein ist viel zu wenig) - auch in bezug auf Rhythmus und Dauer. Die Zukunft wird also pulsierenden Netzwerken auf Zeit gehören statt ewigen Strukturen und festen Abläufen. Zusammen mit unzähligen neuen Informations- und Kommunikationsformen ergibt das große Freiheitsräume und vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Natürlich steigt damit auch die Unsicherheit in bezug auf die Kriterien, z.B. in der Unterscheidung zwischen sinnvollen Entwicklungen und dümmlichen Moden, deren Bestes oft ist, daß sie die vorherige, womöglich noch dümmere Mode ablösen. Berateraufgabe ist es allemal, innerhalb eines lebendigen Widerspruchs - z.B. dem zwischen Konstanz und Veränderung - die jeweils unterbelichtete Seite stärker zu betonen, den Widerspruch und seine Kraft also zu verstärken.
- **in bezug auf das Leben in der Gesellschaft,** denn wir sind ja, wie oft erwähnt, nicht bloß Arbeitssklaven zur Erwirtschaftung des Überlebens-Notwendigen, sondern freie Bürger, die mit der Frage nach dem Sinn des Ganzen (d.i. des ganzen Lebens, aber auch der Gesellschaft, des Staates, der Weltgesellschaft) geplagt sind. Schon Frauen und Kinder arbeitswütiger Familienväter verstehen oft gar nicht, wie das ganze Leben - der Arbeit geopfert - sinnvoll gewesen sein soll? Welchen Sinn soll es haben, blindwütig zu rationalisieren, bis

es einen selbst erwischt? Der Sinn der Ökonomie wie jeder Rationalisierung ist doch, daß man etwas Nützliches mit weniger Aufwand an Zeit und Mitteln schafft. Wenn aber Existenzgrundlage, Status, Sinnerfüllung, Lebensinhalt, Gemeinschafts-Zugehörigkeit an diese (Sklaven-)Arbeit geknüpft sind, dann vernichtet jede Rationalisierung Existenzgrundlage, Status, Sinnerfüllung, Lebensinhalt, Gemeinschafts-Zugehörigkeit. Wer also neben der (Sklaven-)Arbeit keinen Sinn sieht, hat auch keinen. Er wird - wenn arbeitslos - zwar seinen Sklavenstatus los, zugleich aber die Existenzgrundlage etc. etc. Haben wir nur noch den Anforderungen und Rollenzuweisungen der Arbeitswelt zu gehorchen?

Hier sind also Entknüpfungen, Entknotungen nötig, die schmerzhaft und befreiend zugleich sein können: Erwerbsarbeit wird für das Überleben immer irgendwie nötig sein, aber muß man - bei so exorbitanter Produktivität - gleich das ganze Leben dran geben? Gibt es nicht andere Arbeits- und Zeitformen, die parallel dazu entwickelt werden können? <sup>25</sup>

- Reproduktionsarbeit (Fürsorge, Erziehung und tapferes Ausfechten von Generationenkonflikten)?
- Ichzeit (Sinnfragen stellen und Antworten suchen, den Körper verwöhnen, Musik, Kunst, Tanz)?
- Eigenarbeit (Do it yourself - insbesondere im Haushalt)?
- obligatorische Sozialzeit (Pflege, politische Tätigkeit, Not- und Katastrophendienste, Militär)?
- freiwillige Sozialzeit (ehrenamtliche Tätigkeit - kulturell, sozial, sportlich etc.)?
- und vieles mehr

Wie sehr muß diese Zeit fehlen, wenn man sich als **Marionette** fühlt, an der von verschiedenen Seiten gezerrt wird. Manchmal dominiert eine Hand, dann ist es leicht, manchmal zerran die Hände in verschiedene Richtungen, dann tragen globale Märkte, Konzerne, Unternehmensleitungen, die Öffentlichkeit, die Familien, die Frauen etc. ihre Konflikte aus, stellen die Manager vor Zerreißproben. Im gewohnten Bezugsrahmen des alten, an die industrielle Arbeit geknüpften Fortschrittsglaubens ist es so - und wird mit jedem Tag schlimmer. Aber ist dieser Bezugsrahmen gottgegeben und unveränderlich?

Was hindert uns, so resümierten die Gesprächspartner,

- das Arbeitsleben etwas aus dem Zentrum zu rücken und in den Gesamtrahmen eines vernünftigen Lebens einzubetten?

---

<sup>25</sup> Ruh, Hans (1992), Anders, aber besser. Die Arbeit neu erfinden - für eine solidarische und überlebensfähige Welt. Frauenfeld.

- die Wirtschaft wieder ins gesellschaftliche Leben einbetten?
- einen neuen Rhythmus zu finden, in dem Schnelles und Langsames, Eiliges und Besinnliches neben- und nacheinander Platz haben?
- uns mehr Zeit für Nachdenklichkeit und damit mehr Klarheit zu nehmen?
- uns von der Konkursmasse der zerbrechenden Arbeitswelt zu lösen und so Keime zu finden für neues Leben?
- den Anforderungen an Schnelligkeit und Wandel Grenzen setzen, endlich auch einmal *sein* zu können, ohne immer etwas *werden* zu müssen?

*Literatur:*

- Afheldt, Horst, (1994), Wohlstand für niemand? Die Marktwirtschaft entläßt ihre Kinder, München.
- Altvater, Elmar/ Mahnkopf, Birgit, (1996), Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft, Münster.
- Amin, Samir (1991), Das Reich des Chaos. Der neue Vormarsch der Ersten Welt. Hamburg.
- Assmann, Hugo/Hinkelammert, Franz, (1992), Götze Markt, Düsseldorf.
- Beck, Ulrich (1996), Die Subpolitik der Globalisierung. Die neue Macht der multinationalen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11-12, S. 673-680.
- Brüggem, Willi, (1996), Der politische Preis der ökologischen Währung. Einwände gegen die Ökonomisierung der ökologischen Kritik. In: Widerspruch, Beiträge zur sozialistischen Politik, Bd. 31, Globalisierung- Arbeit und Ökologie, S. 79-94.
- BUND/Misereor, (Hg.)(1996), Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung. Birkhäuser Verlag, Basel, Boston, Berlin.
- Gruppe von Lissabon, (1997), Grenzen des Wettbewerbs, die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit, München
- Kapp, K.,William, (1988), Soziale Kosten der Marktwirtschaft, Frankfurt/M.
- Kappel, Robert., (1995), Kern und Rand in der globalen Ordnung, Globalisierung, Tripolarität, Territorium und Peripherisierung. In: Peripherie, Zeitschrift Nr. 59/60, Berlin.
- Martin, Hans-Peter/Schumann, Harald, (1996), Die Globalisierungsfalle, Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand, Hamburg.
- Menzel, Ulrich, (1995), Die neuen Weltwirtschaft. Entstofflichung und Entgrenzung im Zeichen der Postmoderne. In: Peripherie, Zeitschrift Nr. 59/60, Berlin.
- Narr, Wolf-Dieter/ Schuber, Alexander, (1994), Weltökonomie. Die Misere der Politik, Frankfurt/Main.
- Pesendorfer, Bernhard (1997) Der Mythos von heiligen Markt und dem unheiligen Staat. In: Pesendorfer-Schwarz Denkstoff, St. Gallen
- Pesendorfer, Konrad (1997), Finanzmärkte und Realwirtschaft. Unveröff. Manus, Wien.
- Ruh, Hans (1996<sup>2</sup>), Anders, aber besser. Die Arbeit neu erfinden - für eine solidarische und überlebensfähige Welt. Frauenfeld.
- Shell Studie „Jugend 1997: Zukunftsperspektiven, gesellschaftliches Engagement, politische Orientierung“, (1997).
- Ulrich, Peter (1997), Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien
- Weizsäcker, E.U. von, (1995), Faktor Vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch, München.