

Trends der Arbeit. Herausforderung an Personen und Organisationen

Vortrag zur Fachtagung

„Die Zukunft hat schon begonnen –Strukturwandel und Persönlichkeit “

anlässlich des zwanzigjährigen Jubiläums der EFA Informations- und Beratungsstelle Frau und Beruf e.V.

Die Spatzen pfeifen es heute von den Dächern, über Arbeit muss neu nachgedacht werden. Wenn wir genau hinhören, merken wir, dass dies Nachdenken unter hoch unterschiedlichen Logiken und machtpolitischen Vorentscheidungen geschieht:

Entweder aus einer globalen vernetzten kapitalistischen Marktlogik heraus, die für viele in eine Risiko- und für wenige in eine Kasinogesellschaft münden könnte, wie André Gorz es einmal ausgedrückt hat - oder aber aus der Perspektive einer sozialkulturellen Ökonomie heraus, die das soziale und gesellschaftliche Ganze im Auge hat und um gerechte Verteilung bemüht ist. Diese Perspektive eröffnet Möglichkeiten, gesellschaftliches Leben und Arbeiten neu zu gestalten und es steht an, die vorhandenen Ansätze einer sozialkulturell ausgerichteten Ökonomie auch öffentlich zu diskutieren.

Angeichts der zunehmenden Internationalisierung und Vernetzung von Finanzen, Produktion und Unternehmen wird diese soziale Gesellschaft ohne ebenfalls global vernetzte neue Widerstandsbewegungen allerdings keine Chancen haben. Wie diese sich ausrichten und formieren werden, ist im einzelnen nicht vorhersagbar.

Ich denke, alle hier im Saal, die zur Jubiläumsfeier von EFA geladen und erschienen sind, teilen mit mir die Hoffnung auf ein sozial und kulturell orientiertes Europa und neue Gesellschaftsmodelle in der ganzen Welt. Zumindest auf dem Papier ist in der EU und anderswo ja schon einiges geschehen und - erfreulicherweise - nicht nur auf dem Papier. Anstöße sind da.

Egal, wie und wo wir uns mit Neoliberalismus oder Sozialstaat auseinandersetzen oder uns engagieren, wir kommen nicht umhin über die unterschiedlichen Formen und Modi von Arbeit nachzudenken, wenn wir Zukunft bewegen wollen.

Deshalb möchte ich mit einigen Gedanken über das, was Arbeit überhaupt ist, beginnen. Der nächste Schritt wird sein, über Tendenzen der Erwerbsarbeit in der heutigen Wissensgesellschaft nachzudenken, um dann Konsequenzen oder Herausforderungen für Personen und Organisationen abzuleiten.

Was ist Arbeit überhaupt?

In der historischen Entwicklung hat Arbeit unterschiedliche Besetzungen gehabt, die sich über den Lauf der Geschichte in ihrer Wertigkeit geradezu verkehrt haben.

In der Antike war Arbeit ein Merkmal der Unfreiheit, etwas für Sklaven, deren Frauen und Kinder. Heute würden wir sagen, Arbeit war ein Exklusionsmerkmal. Frei war, wer nicht arbeiten musste, sondern sich mit den höheren Sinnfragen des Lebens beschäftigen konnte: Philosophie, Kunst, Religion, Eros. Also, Zeit für Tätigkeit und Zeit für Muße hatte.

Nichtarbeit oder „Arbeitslosigkeit“ war ein Inklusionsmedium, ein Merkmal der Zugehörigkeit zur Polis.

Auch im Mittelalter finden wir die Privilegierung von Nicht-Arbeit. Der Zufall der Geburt entscheidet darüber, wer welche Arbeit tun muss und wer von Arbeit verschont bleibt.

Erst in der Neuzeit werden Schichtzugehörigkeit und Arbeit nicht mehr gekoppelt. Durch Reformation und Aufklärung wird Arbeit zu einem Medium, das Selbstbestimmung und höhere Freiheitsgrade ermöglicht. Die protestantische Bewegung entwickelt Arbeit zu einem zentralen Begriff. Sie wird zur sittlichen Pflicht eines jeden Christenmenschen. Nicht mehr der Ablass, sondern eigene, rechtschaffende Arbeit öffnet die Tür ins Himmelreich. Dies hat auch eine rast- und humorlose Besetzung von Arbeit zur Folge, besonders im Calvinismus.

Im Verlaufe der revolutionären Bewegungen des Bürgertums gegen den Adel wird Nichtarbeit auch aus dieser Ecke anrühig. Arbeit und Kapital führen zu Freiheit, Macht und Ansehen des Bürgertums. In dieser Zeit entsteht die Aussage „Müßigkeit ist aller Laster Anfang.“

Mit der industriellen Revolution entsteht der neue Typus des Industriearbeiters, der trotz aller unmenschlichen Arbeitsbedingungen freiere Entfaltungsmöglichkeiten als in der Agrargesellschaft hat und sich zunehmend soziale Rechte erkämpft.

Obwohl oder gar, weil Arbeit durch die marktorientierte Geldwirtschaft knapp wird, wird Arbeit zum Inklusionsmedium. Denn sein Geld verdienen muss jetzt jeder.

Ob im Schweiß seines Angesichts mit Faust und Kraft, als Aufseher, Lehrer, Politiker, Pfarrer oder was auch immer. Die moderne Gesell-

schaft, die weder auf Gott und Klerus noch den Adel als Klammer für gesellschaftlichen Zusammenhalt zurückgreifen kann, braucht neue strukturelle und funktionale Mechanismen, um sich zu erhalten. (Klassisch beschrieben bei Max Weber, der auch die Bedeutung der Bürokratie als Emanzipation aus feudaler Willkür, hin zu – theoretisch - gleicher Behandlung für alle, hervorhebt.)

Im Blick auf eine ständefreie, differenzierte Gesellschaft wird Arbeit als Erwerbsarbeit für alle funktional. Die Zeiten der Wertschätzung von Nichtarbeit sind vorüber. Kapital und Arbeit sind fest aneinander gebunden. In einem historischen Konflikt und Kampfbündnis entwickelt sich eine stets umrungene Partnerschaft, die im Sozialstaat mündet, von dem beide Seiten profitieren.

Diese Partnerschaft wird im Zuge dessen, was wir heute unter Globalisierung des Kapitals zu fassen versuchen, einseitig durch das Kapital gekündigt. Die aufgewertete Arbeit, die Menschen im historischen Prozess – zumindest in den westlichen Industrieländern - zu Freiheit und Wohlstand verholfen hat, steht verlassen da.

Soweit ein fast unverantwortlich geraffter Überblick zur Wertbesetzung von Arbeit.

Ich habe mich darauf eingelassen, weil ich darstellen wollte, dass Arbeit in unsrer Gesellschaft mit mündig sein, Freiheit und Selbstachtung, aber auch Mühe und strengen moralischen Maßstäben gekoppelt ist. Der Verlust der Teilhabe an der Erwerbsgesellschaft ist eben nicht nur ein Konsumproblem, sondern wesentlich eines in unseren Köpfen.

Wir müssten uns von der hohen Besetzung der **Erwerbsarbeit** frei machen, um neu über Arbeit und Arbeitslosigkeit nachzudenken.

Arbeit und Trends der Erwerbsarbeit in der Informations- oder Wissensgesellschaft

Die Frage, die sich vielen Philosophen, Sozialwissenschaftlern und gelegentlich auch PolitikerInnen stellt, ist folgende: Wie fangen wir die sich übereilenden Entwicklungen und Auswirkungen der Informationstechnologie - einhergehend mit einer schwierigen demographischen Entwicklung - mental und ökonomisch auf? Wie lösen wir Denk- und Kommunikationsblockaden auf, die verhindern, dass wir in einer sich radikal verändernden Welt auch neu denken und handeln, zu neuen Besetzungen alter Begriffe kommen? Solange wir nämlich nicht geklärt haben, was Arbeit wirklich ist, wissen wir auch nicht genau, was Arbeitslosigkeit ist. Am Ende bleibt nur, dass der seltsame Wortbestandteil „-losigkeit“ sich nur auf bezahlte Arbeit bezieht. Arbeit hieße dann, für irgendwelche Tätigkeiten bezahlt zu bekommen. Der Begriff Arbeitslosigkeit implizierte damit, dass es sich nur bei **bezahlten Tätigkeiten**

um Arbeit handele. Es ginge dann weniger um Arbeit, als vielmehr um Zahlungen oder um Besitz. Denn Arbeit im Sinne von Tätig-Sein gibt es genug. Im Moment ist es ja geradezu so, dass der Arbeitslose nicht arbeiten darf, will er seinen Anspruch auf Zahlung nicht verlieren.

Durch diese Wortbedeutungen wird klar, dass wir in den anstehenden Umbrüchen nicht nur vor ökonomischen Problemen stehen, sondern zu philosophischen oder sozialwissenschaftlichen Neubestimmungen kommen müssen. Wir brauchen einen Mentalitätswechsel in der Definition und Wertschätzung von Arbeit.

Im dualen Wirtschaftssystem haben viele durch Arbeit für wenige für Reichtum gesorgt. Viele, die heute keine Erwerbsarbeit mehr haben. Zu einer sozial verfassten Ökonomie gehört, über einen erweiterten Begriff von Arbeit nachzudenken und über Zahlungen für unterschiedliche Modi von Arbeit.

Dann erst können wir uns darauf einlassen, Arbeit neu als Tätigkeit in einem weiten Sinne zu definieren. Denn die Existenz muss hinreichend gesichert sein, wenn wir über einen erweiterten Arbeitsbegriff nachdenken wollen. Arbeit als Möglichkeiten des sinnvollen Tätigseins gibt es genug: Sei es im Kultur-, Gesundheits-, oder ökologischen Bereich. Ich brauche diese Möglichkeiten hier nicht auszuführen.

In einer sozialen Ökonomie wäre es dann möglich, zu einem Begriff von Arbeit zu kommen, wie z.B Hannah Arendt ihn in ihrem wunderbaren Buch „Vita Aktiva“ bereits 1967 angedacht hat: Eine Mischung aus bezahlter Tätigkeit, unbezahlten sozialen, kulturellen oder ökologischen Tätigkeiten, und selbstbestimmter Freiheitsbeschäftigung. Ob dies jetzt über Modelle wie: Dritter Sektor, New Work, Bürgergeld, garantiertes Grundeinkommen, negative Einkommenssteuer und wie die Konzeptionen heißen mögen, geschieht, oder über Konzepte, die in unseren Köpfen erst reifen müssen, spielt im Moment keine Rolle.

In einem jedenfalls scheinen die Experten sich einig zu sein, - und das macht das Nachdenken über solche Konzepte so wichtig - durch die technologische Entwicklung und deren selbstreferentielle Beschleunigung, sind die Zeiten der Vollbeschäftigung und der Klassischen, männlich orientierten Normalarbeitszeit vorbei.

Das liegt nicht nur daran, dass menschliche Arbeitskraft immer mehr durch Maschinen ersetzt wird, sondern an der rasanten Geschwindigkeit, mit der Wissen ständig neues Wissen erzeugt. Erfahrungen und Fertigkeiten werden immer schneller zu neuen Erkenntnissen ausgewertet. Traditionelle Organisationsformen lösen sich auf in flexible Netzwerke von Netzwerken, in denen Umorganisation flott möglich ist.

Die Grenzen zum Transfer von Wissen und Erfahrung zwischen Kontinenten, Staat und Städten lösen sich auf. Das Kapital nutzt diese Entwicklung:

Es entstehen globale, international sich gleiche Produktionsformen, Strukturen und Kulturen. Ideen treiben die Ökonomie voran, Ideen, die raum- und zeitunabhängig kommuniziert werden können. Ja, die gravierendste Auswirkung der Informationstechnologie auf heutige Arbeitsformen ist tatsächlich die Aufhebung von Raum und Zeit. Raum wird belanglos, beliebig. Der Unterschied von „weit weg“ und „gleich hier“ ist aufgehoben. Raum setzt dem Handeln keine Grenzen mehr, deshalb zählt Raum auch nicht mehr viel.

Produktionsstätten können ohne Umzüge beliebig verschoben werden, globale Unternehmer fühlen keine Verantwortung mehr für ihre Mitarbeiter vor Ort, sondern werden zu Auftraggebern für Produktion dort, wo sie gerade am billigsten ist. Sie stellen selbst nicht mehr ein, sondern delegieren dies an Auftragnehmer in den Billiglohnländern.

Die Bindung an Menschen und Orte sichert keinen Vorteil mehr und das internationale Kapital flieht aus der lokalen Arbeitgeberverantwortung in die Schwalbenfabrik, die hier und da sein kann. Immer da, wo wenig Steuern zu zahlen sind und billige Arbeit zu haben ist.

Arbeitnehmer, so flexibel sie sich zeigen mögen, bleiben räumlich und zeitlich gebunden und können Arbeit ihrem Lebensraum entsprechend nicht beliebig billig anbieten. Sie sind machtlos, wenn Maschinen und Software ihre Tätigkeiten übernehmen.

Das Kapital, im Industriezeitalter fest mit Arbeit verwoben, ist flüchtig geworden. Die alleingelassene Arbeit muss sehen, wo sie bleibt. Das historische Bündnis zerbricht.

Auch der Sozialstaat ist angesichts der global vernetzten Volkswirtschaften auf eine harte Probe gestellt, die er mit herkömmlichen Strategien nicht bewältigen kann. Das hat Auswirkungen auf das Sozialsystem, „seine“ Beschäftigten und die Arbeit und Projekte, die er fördert.

Unter diesen Bedingungen wird das Normalarbeitsverhältnis, als Ergebnis industrieller Organisation - in den Wirtschaftswunderzeiten zu voller Blüte gereift, als Beschäftigungsform mit unbefristetem Arbeitsvertrag und umfassender Einbindung in die bestehenden Sicherungssysteme - so traurig es klingt, für den größten Teil der ArbeitnehmerInnen ein alter Hut.

Ich fasse die Entwicklung zusammen:

- ▶ Der klassische, vor allem männliche Dreiklang des Biographiemusters: Ausbildung, Einbindung in monogame Berufstätigkeit, Ruhestand wird dissonant.
- ▶ Vollbeschäftigung und feste Arbeitsverträge werden ein Auslaufmodell.
- ▶ Die Anzahl „buntscheckiger“ „prekärer“ Arbeitsverhältnisse wird zunehmen.
- ▶ Karrieremuster verändern sich. Wer in mittleren und höheren Positionen weiterkommen will, muss global beweglich sein, mit dem Strom schwimmen. Muss bereit sein, sich leicht von MitarbeiterInnen zutrennen.
- ▶ Die permanente Generierung von Wissen und Weiterbildung wird zur selbstverständlichen Voraussetzung für einen Arbeitsplatz – wer dazu nicht fähig ist, fliegt raus.
- ▶ Hierarchien werden abgebaut, sind zu unbeweglich, sie werden ersetzt durch Teilautonomie und Selbstmanagement. Die Entwicklung geht von „Palästen zu Zelten“.
- ▶ Anstelle langfristiger, kontinuierlicher Aufgaben, wird in schnell wechselnden Projekten gearbeitet.
- ▶ Arbeitszeiten werden den Projekt- oder Produktionsbedarfen gnadenlos angepasst. (Die atmende Fabrik z. B. fordert Präsenz von Arbeitskraft, wenn die Produktion es erfordert, der Rhythmus der ArbeitnehmerIn im reproduktiven Alltag spielt keine Rolle) Das führt zu Zeitkonten, Vertrauensarbeit, Zielvereinbarungen. Diese Modelle haben eindeutige Vorteile für das Unternehmen, für die ArbeitnehmerInnen bergen sie ebenfalls Chancen, aber auch viele Risiken.
- ▶ Interaktive Computernetzwerke schaffen neue Formen und Kanäle für Kommunikation. Die universelle, digitale Sprache des Computers wird zur Selbstverständlichkeit (dies auch im produktiven- und einfachen Dienstleistungsbereich vom Facharbeiter bis zum Müllwerker...) Der PC gehört ins Arbeitsleben.
- ▶ Die Beziehungen zwischen Kolleginnen werden zunehmend virtuell, informelle Treffen auf dem Flur oder spontaner Austausch, geschweige denn Solidarisierung gegen empfundenes Unrecht werden selten. Man kann sich virtuell sehr nahe sein und körperlich ganz fremd und fern. Viel Kommunikation – häufig virtueller Art – über Arbeit, wenig menschliche Nähe.
- ▶ Die Bindung an das Unternehmen und zwischen KollegInnen nimmt da ab, wo das Unternehmen nicht auf Bindung angewiesen ist.

- ▶ Es drängen mehr Frauen auf den Arbeitsmarkt, der vor allem Teilarbeitsplätze zur Verfügung stellt - für Frauen und Männer (siehe Modell Holland).
- ▶ Menschen werden in unterschiedlichen Arbeitsrollen zusammenarbeiten: Festangestellte, Leiharbeiter und freie Dienstleister. Das bedeutet Druck und Konflikt für alle Seiten.

Konsequenzen und Herausforderungen für Personen, für Menschen

Ich habe einige Tendenzen der Erwerbsarbeit beschrieben, die sowohl unvollständig sind, als sich auch rasant und unvorhersehbar wieder verändern können. Aber so ist das im Leben, wir müssen uns auf die Dinge einstellen und vorbereiten, um uns als handlungsfähig zu begreifen. Und dann kommt es meistens sowieso ganz anders. „Woran arbeiten Sie gerade“ wurde Brechts Figur Herr K. gefragt. „Ich bereite gerade meinen nächsten Irrtum vor“ antwortete Herr K. Ich finde Herr K. bringt da etwas sehr gut auf den Punkt.

Die zwanghafte Person, die Gewissheiten braucht, um handeln zu können und die in bürokratischen Systemen hoch funktional war, sieht schlechten Zeiten entgegen. In therapeutischen Settings oder auch in Coachingprozessen, ist dieses schon zu beobachten.

Gefragt ist also die flexible Persönlichkeit, die sich von der Vergangenheit lösen kann und ohne feste Ordnung auskommt (Sennet hat das eindrucksvoll beschrieben.) Gefragt ist Selbststeuerungskompetenz, Innovationsfähigkeit und flexible Anpassungsfähigkeit. Wir finden in der gängigen Literatur eine reichliche Anzahl von Metaphern, die beschreiben, was auf uns zukommen mag: „Bohemisierung der Arbeit“, „Nomadische Multiaktivität“, „Virtuosen unserer eigenen Arbeitskraft“, „Improvisationskünstler für wechselnde Aufträge,“ um eine kleine Kostprobe zu geben. U. Beck nennt das die „Brasilisierung“ der Verhältnisse“. Damit werden bittere Verhältnisse beschrieben, in schönen Metaphern.

In diesen Bildern wird beschrieben, dass wir zunehmend eigene Ideen entwickeln müssen, um bezahlte Arbeit zu finden und mehrere Jobs miteinander koordinieren werden müssen. Wir werden uns anpassen an Arbeitsbedingungen- und Organisationen, die nicht unserem Lebensrhythmus entsprechen, sondern vorgegeben sind vom global gesteuerten Zielen. „Wie verdienen wir hinreichend Geld, um nicht zu verarmen?“ – Das wird die große Frage sein, wenn nicht neue Zahlungsmodi entstehen

Allemaal geht es um das Management von Vielfalt und Unübersichtlichkeit. Um nicht zum identitätslosen, angepassten und entwurzelten Menschen zu werden oder zum leitungsbezogenen Mitläufer (Sennet, O. Negt) brauchen wir eine hohe Persönlichkeitsautonomie, soziale Vernetzung und die Leidenschaft, Tätig-Sein als individuelle Verwirklichung. Hier sehen wir auch, wie vorausschauend der persönlichkeitsorientierte Ansatz von EFA war und ist.

Diese Herausforderungen werden für Frauen andere sein, als für Männer.

Die Bildungssituation von Frauen hat sich in den letzten Jahrzehnten zweifellos entscheidend verbessert. Trendforscher proklamieren in diesem Zusammenhang gern das so eben vergangene Jahrhundert als „Jahrhundert der Frau“. Gleichwohl ist uns allen bekannt, in welchem Maße Frauen noch immer Diskriminierung, Karrierestaus und schlechterer Bezahlung ausgesetzt sind. In den reproduktiven Funktionen und im Familienmanagement sind Frauen, besonders als Mütter überrepräsentiert. Ihnen misslingt häufig der Wiedereinstieg in die Erwerbsarbeit, weil sie den Anschluss verpasst haben oder Familienarbeit und Erwerbsarbeit nicht koordinierbar ist. Männer haben da empirisch noch immer den Vortritt. Die Hintergründe dieses Geschlechter-Evergreens sind Ihnen allen bekannt.

Ich möchte jetzt eine These ins Spiel bringen, die besagt, dass durch die Auflösung der traditionellen Normalarbeitsverhältnisse neue Chancen für Frauen entstehen. Deren Erfahrung, ja Know-how, mit beruflicher Unsicherheit, ihre besseren Noten bei Bildungsabschlüssen, ihre Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz und ihre durchaus übertragbare Performance als Familienmanagerin, ihre höhere Flexibilität im allgemeinen, könnten zu einem Vorteil in der Konkurrenz um knappe Erwerbsarbeit werden. Frauen haben gelernt, oder mussten lernen, sich ein identitätsstiftendes und soziales Leben neben der Erwerbsarbeit zu erhalten.

Bei nüchterner Betrachtung können Männer und Frauen auf allen Gebieten das gleiche leisten. Bis aufs Gebären und Stillen. Das können Männer nicht. Was Frauen nicht können, habe ich noch nicht herausgefunden.

Sie können genug. Was sie nicht genug machen, - und hier verweise ich auf den häufig zitierten Zusammenhang von Macht und machen - ist, ihre Interessen auch durchzusetzen. Durchsetzungsfähigkeit ist das Feld, in dem Frauen sich trainieren müssen. In Coachingprozessen mit Frauen, gerade in Führungsrollen, erlebe ich dies Thema immer wieder als Thema Nummer Eins. Sie stecken nicht nur ihre eigenen Interessen und

Bedürfnisse zurück, sondern wenden das Zutagetreten männlicher Schwäche ab, schützen Männer vor Blamage und möglicher Transparenz derer Inkompetenz. (Weshalb tun Frauen das nur? Dies ist psychodynamisch hoch interessant und es lohnte, folgende Hypothese zu untersuchen: der Vater als „drittes Moment“ verhilft der Tochter zur Lösung aus der symbiotischen Beziehung mit der Mutter, – wenn diese festhält. Ist er nicht stark, findet das Mädchen nicht aus der Identifizierung mit der Mutter heraus, erlangt keine eigene Identität.)

Da Frauen durch die veränderte Erwerbslandschaft nicht in dem Maße zu kränken sind, wie Männer - sie kennen die Situation ja zur Genüge -, könnten Frauen ihr angestautes Potential wie Schleusen öffnen. Und ich finde, sie sollten es auch tun. Ihre Fähigkeit, vieles unter einen Hut zu bringen und gleichzeitig erfolgreich zu managen, wird in den verunsicherten Lebens- und Arbeitswelten zur Qualifikation. Ich möchte zeigen, dass neue Räume für Frauen entstehen können, wir müssen sie nur aktiv betreten. Ich weiß aber auch, dass das Spiel ganz anders ausgehen könnte.

Das wird auch davon abhängen, wie Männer die Situation packen. Sie müssen mehr verändern in ihren Lebensentwürfen als Frauen. Ihre Erfahrung mit befriedigender Tätigkeit außerhalb der Erwerbsarbeit ist im allgemeinen weniger ausgeprägt. Die narzisstische Wunde, aus gesicherten Verhältnissen ausgestoßen zu sein, ist schmerzlicher. Für Männer gibt es mehr zu entdecken im Leben außerhalb der Erwerbsarbeit. Es liegen genug Möglichkeiten bereit, in die sie ihre mögliche Wut, Depotenzierung und Verunsicherung über die Verhältnisse kanalisieren könnten. Die Herausforderung für sie liegt darin, sich von den historisch verwurzelten patriarchalischen Zuschreibungen und Attitüden zu lösen - durchaus auch im Sinne von Befreiung von tradiertem Last- und Lust auf neue Vielfalt im Leben, auch unter ökonomisch unsicheren Vorzeichen, zu entwickeln.

Vielleicht halten Sie mich in der Zwischenzeit für etwas zu optimistisch. Aber ich sehe auch für bislang noch immer ausgegrenzte oder zumindest als exotisch empfundene Lebensformen neue Chancen. Chancen, die in vielfältigen Lebensformen liegen und die zu gesellschaftlicher Bereicherungen führen können. In einer Welt, die eh mit Werten und Normen bricht - wir sprechen ja bereits von antihierarchischen Zeiten - ist auch Raum für mehr Vielfalt. Die Patchworkfamilie ist schon ein gängiger Begriff, sie wird zunehmen. Gender Mainstreaming Initiativen nehmen zu (auch wenn sie derzeit noch nicht soviel bewegen.) Schwulen - und Lesbenehen und andere Lebensformen, die wir unter dem Begriff der Geschlechtervielfalt zusammenfassen können, könnten unter dem Zusammenbruch herkömmlicher Lebensentwürfe und neuer Vernetzungsmöglichkeiten auch im alltäglichen Bewusstsein gleichberech-

tigte Alternativen zu zementierten Vorstellungen von Liebe und Familie werden. Ansätze dazu sind schon heute erfreulicherweise zu beobachten. Zuverlässiges Anzeichen ist die Zunahme der auf diese Gruppen gerichtete kommerziellen Werbung.

Konsequenzen / Herausforderungen für Organisationen

Wenn Sie heute als BeraterIn in große Unternehmen kommen, - manche von Ihnen kennen das vielleicht - werden Sie häufig mit Sätzen begrüßt wie: „Na, was bringen Sie Neues, das ist jetzt die vierte oder fünfte Veränderung in einem Jahr. Aber wir sind ja flexibel“ Oder „Jetzt wollen sie auch noch unsre Autonomie, das Gold aus unseren Köpfen“. „Das ist doch alter Wein in neuen Schläuchen“ „Können Sie auch Englisch, wir müssen jetzt alle Englisch sprechen“, usw. Permanente Veränderung ist – zumindest in großen Unternehmungen täglich Brot geworden und wird mit Humor, Widerstand/Trotz oder Resignation zur Kenntnis genommen.

Organisationen als lebendige, soziale Systeme sind von den globalen Veränderungen ebenso betroffen wie Personen. Sie müssen sich permanent neu erfinden, um im globalen Konkurrenzkampf zu überleben. Das gilt nicht nur für große Organisationen. Viele kleine Organisationen wie z.B. die Jubilarin und andere soziale Einrichtungen, insbesondere auch Fraueneinrichtungen, können ein langes Lied davon singen.

Ich will einige Herausforderungen zusammenfassen, vor denen Organisationen stehen

- ▶ Sie müssen in der Lage sein, sich an ihre relevante Umwelt anzupassen, ohne Identität zu verlieren, d.h. sie müssen bereit sein, sich immer wieder zu verändern und neu zu erfinden.
- ▶ Sie müssen Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen, ohne genau wissen zu können, wohin sie führen, d.h. das Lernen der ganzen Organisation wird zunehmende Bedeutung gewinnen.
- ▶ Sie müssen begreifen, dass ihr Erfolg zunehmend auf der Produktion von Wissen beruht, und dass Generierung und Erhaltung von Wissen anderen Regeln folgt, als die Erzeugung von Maschinen. Wissen ist Produkt und Anlass von Kommunikation. Lineare Führung, die im wesentliche in der richtigen Ansage besteht, ist damit nicht mehr kompatibel. Das Organisationsproblem wird zunehmend weniger die Standardisierung von Produktionsprozessen und zunehmend mehr die Organisation von Kommunikation zwischen weit verstreuten Wissensträgern und zwischen hierarchischen Ebenen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen sein. Aus den ursprünglich als weiche Themen der Organisation definierte, ent-

stehen die harten Herausforderungen für das Überleben der Organisationen.

- ▶ Organisationen müssen neue Bindungsstrategien entwickeln, die trotz Fluktuation, Entlassungen und Zeitarbeit ein Milieu schaffen, indem Bindung zwischen den MitarbeiterInnen sowie MitarbeiterIn und Organisation möglich wird. Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle, die ein Nebeneinander verschiedener Tätigkeitsmodi erlauben und gleichzeitig eine Bindung an die Firma sichern, auch wenn sie keine Vollarbeitsstelle garantiert. So schwierig es sein mag, sie müssen Sinn vermitteln, die Logik des Überlebens transparent machen.
- ▶ Dies haben häufig Führungskräfte zu managen, die selbst unter unsicheren Beschäftigungsperspektiven stehen – man kann sich denken, wie groß der Coachingbedarf ist und wie bedeutsam, dass Führungskräfte diesen Raum in Anspruch nehmen können.

Diesem Feld könnte ein eigener Vortrag gewidmet sein, ebenso wie es in der Logik des Aufbaus dieses Vortrags läge, etwas zu den Herausforderungen für den Staat zu sagen. Aber mir scheint, ich sollte jetzt besser schließen.

Meine Gedanken zu den Trends von Arbeit hätten düsterer ausfallen können, dessen bin ich mir bewusst. In vielen Beiträgen wird angesichts der Verhältnisse vor einer Bedrohung der Demokratie gewarnt, vor dem Rückfall in patriarchalische Dominanz.

Weil wir nicht wissen können, wie es ausgeht und da wir wegen der systemischen Vernetzung aller Faktoren und Bewegungen sowieso keine zuverlässigen Prognosen geben können, habe ich es vorgezogen zum heutigen Ereignis nicht nur auf die Schattenseite zu schauen. Denn die Art, wie wir die Dinge betrachten, bestimmt unser Handeln, unsere Interventionen und damit das Ergebnis. Das sollten wir nicht unterschätzen. Ich finde diese Haltung dem Jubiläum von EFA angemessen. Denn die kleine Organisation EFA, das innovative Frauenteam und ihre UnterstützerInnen bereiten Zukunft kompetent vor, setzen die richtigen Zeichen und werfen Licht in eine Zukunft, die ohne zündende Impulse tatsächlich düster aussieht.

Machen wir uns auf die Reise und passen wir auf, nicht aus dem Zug zu fallen. In diesem Sinne alles Gute für EFA, alles Gute für Sie alle!

Lydia Düsterbeck ist Soziologin, Psychodramatikerin (DAGG) und Organisationsberaterin (DGSv) in Hamburg. Sie berät Führungskräfte und Teams in freier Praxis und kooperiert in größeren Projekten mit der kbp Organisationsberatung GmbH (www.kbp-organisationsberatung.de).