

PRESSESPIEGEL

**Der SPIEGEL, impulse, ECONY, Mensch & Büro,
Allegra Women & Work, Mensch & Büro,
Magazin Deutschland, Die Zeit, SWR1, ZDF,
ARD, Wirtschaftswoche, brand eins**

Berichte über Heike Arnold und ihre Firma aus den Jahren 1998–2015





Von Null auf Hundert

Eines Abends, es war im Spätsommer 1997, las ich im Unternehmermagazin „impulse“ eine Einladung zur Teilnahme am Innovationswettbewerb „Office21-Award“. Die Preisträger:innen, so hieß es in der Ausschreibung, würden mit Foto und Story in einer der nächsten Ausgaben des Magazins vorgestellt – eine Riesenchance für Gründer und Gründerinnen, Bekanntheit zu erlangen!

Ich hatte gerade erst im 800 Seelendorf Schmalenberg in Rheinland-Pfalz mein Unternehmen „TWG Teleworking-Services und Problemlösungen“ gegründet und nutzte die Gelegenheit mich zu bewerben. Wochen später, als ich schon gar nicht mehr damit rechnete, klingelte das Telefon. Ein freundlicher Herr vom Fraunhofer Institut für Arbeitsorganisation (IAO), das den Award zusammen mit „impulse“ als Medienpartner ausgelobt hatte, überraschte mich mit der Mitteilung, dass ich

zu den Gewinnern des Wettbewerbs gehöre. Ich möge mir doch schon mal den Termin der Preisverleihung in Stuttgart vormerken und eine kleine Dankesrede vorbereiten. Mein Herz schlug bis zum Hals! Wenngleich ich gehofft hatte, unter den Siegern zu sein, bekam ich in diesem Moment doch erst einmal kalte Füße. Preisverleihung. Festabend. Rede. Meinten die wirklich mich?

Die schriftliche Bestätigung kam einige Tage später. Für das Geschäftsmodell eines virtuell organisierten Dienstleistungsunternehmens würde ich mit dem „1. Preis für die beste Prozesslösung“, hieß es. Wow! Das Wagnis Bewerbung hatte sich gelohnt!

Das erste Mal

An den Abend der Preisverleihung, der heuer bereits 24 Jahre zurück liegt, erinnere ich mich lebhaft.

Ich hatte mir moralischen Beistand mitgenommen nach Stuttgart, denn ich hatte null Erfahrung mit solchen Events und war mächtig aufgeregt. Mein Laudator war ein gewisser Hannes Keller aus der Schweiz, von dem ich noch nie zuvor gehört hatte.



Umso beeindruckter war ich, als Thomas Voigt, „impulse“ Chefredakteur und Moderator des Abends, ihn vorstellte: Hannes Keller tauchte einst als erster Mensch 300 m tief und war in den 1970er/1980er ein erfolgreicher Unternehmer und Softwareentwickler.¹

Dass dieser außergewöhnliche Mann sich in seiner Laudatio von meiner Idee, über das Internet „Arbeit aus der Stadt auf strukturschwache Land zu holen und es vor

¹ Hannes Keller auf Wikipedia

allem Frauen mit Kindern zu ermöglichen, im Homeoffice Beruf und Familie unter einen Hut bringen zu können“, begeistert zeigte, freute und ehrte mich sehr.

Unter großem Beifall des Publikums trat ich zum ersten Mal an ein Rednerpult und begann meine Dankesrede mit den Worten: „Erinnern Sie sich auch noch an Ihr erstes Mal? --- Ihren ersten Schultag, Ihre erste Fahrstunde, Ihren ersten --- Kuss? Mir sind alle diese ersten Male in guter Erinnerung geblieben, und künftig werde ich mich gerne und oft an diesen Moment, diese meine erste Rede, erinnern.“ 15 Minuten später, meine Rede war gut angekommen, trat ich gemeinsam mit den anderen beiden Preisträgern das erste Mal für ein Pressefoto vor die Kamera.

Was sich im Anschluss an die Preisverleihung des Office21-Awards in Stuttgart entwickelte, hätte ich in meinen kühnsten Träumen nicht zu träumen gewagt. Dem versprochenen Bericht über die Preisträger des ersten Office21-Awards im Wirtschafts- magazin „impulse“ folgten Anfragen anderer renommierter Magazine wie „Die Zeit“, „Der Spiegel“ oder „Wirtschaftswoche“. Und, es sollte nicht bei der einen Aus-

zeichnung bleiben! Ein halbes Jahr nach der Office21-Award-Verleihung durfte ich auf der CEBITHome den von IBM und dem ZDF-Wirtschaftsmagazin WiSo erstmals ausgelobten ebusiness-Award'98 „für das Dienstleistungsangebot innerhalb eines virtuellen Netzwerkes freier Mitarbeiter“ entgegen nehmen.

Im Vorfeld der Preisverleihung in Köln war ein Team des ZDF nach Schmalenberg, „irgendwo im nirgendwo“ gekommen, um ein Interview mit mir zu drehen und zu visualisieren, wie das virtuelle Arbeitsmodell in der Praxis funktioniert. All das war wahn- sinnig aufregend, und heute weiß ich: Hätte ich damals den Mut nicht gehabt, mich mit



meinem Konzept um den Office21-Award zu bewerben, obwohl es einige Wochen zuvor von einem „alten, weißen Mann“ der rheinland-pfälzischen Investitions- und Strukturbank als „Beschäftigungsmodell für gelangweilte Hausfrauen“ kommentiert und als nicht förderwürdig eingestuft worden war! – ich hätte ich diese Aufmerksamkeit großer Medien niemals erreicht.

Ohne Risiko kein Fortschritt

Bedauerlich ist, dass es weit über 20 Jahre gedauert und die Corona-Pandemie gebraucht hat, um das Arbeiten im Homeoffice als das zu erkennen, was es ist und bleiben wird: eine **Option**, die genutzt werden kann, wenn die Rahmenbedingungen passen und Mitarbeiter:innen es wirklich wollen. Von einer Homeoffice-Pflicht, wie sie aktuell diskutiert wird, halte ich nichts. Doch das soll nicht Gegenstand dieser Sammlung von Presseberichten sein, die ich zusammengestellt habe, um daran zu erinnern, wie fortschrittlich wir in Deutschland schon einmal waren in Sachen Wandel der Arbeitswelten durch die Digitalisierung.

Ich wünsche mir sehr, dass das absehbare Ende der Corona-Pandemie nicht dazu führt, dass wir der Bequemlichkeit halber in alte Muster und Strukturen zurückfallen. Wandel erfordert geistige Beweglichkeit und den Mut, mit dem, was man tun will, Neuland zu betreten.

Als ich 1998 aufgrund des Medienrummels die ersten Aufträge bekam, wusste ich nicht, ob meine theoretischen Überlegungen in der Praxis funktionieren würden. Eine Blaupause für virtuelle Unternehmen gab es nicht, und so gehörte das Prinzip „Trial and Error“ zu meinem beruflichen Alltag, ebenso wie die erforderliche Anpassung meines Angebots an sich verändernde Situationen.

Vieles von dem, was ich heute kann und weiß, habe ich mir im „Learning by doing“ und über Fernstudien angeeignet. Das ist bis heute so geblieben und wird sich bis zum Ende meiner Schaffens- und Lebenszeit auch nicht mehr ändern. Dass diese Flexibilität eine große Bereitschaft zum lebenslangen Lernen voraussetzt, stört mich nicht – im Gegenteil!

Liebe Leser:innen, genug geredet! Ich danke Ihnen, dass Sie sich die Zeit neh-

men, mit Hilfe der nachfolgenden Presseberichte eine „Reise zurück in die Zukunft“ zu unternehmen und mir – was toll wäre! – ein Feedback zu geben: Was hat Sie in den 1990er und den Jahren der „New Economy“ bewegt? Wie stehen Sie zum Thema „Homeoffice“? Wie sieht es mit der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen aus?

Ich freue mich auf Ihre spannende Geschichte(n), Ihre



Heike Arnold



In „Das Webworker Handbuch. Wie man mehr vom Leben mit der Arbeit hat“, das im Jahr 2001 bei der Deutschen Verlags-Anstalt (DVA) erschien, beschreibe ich, was man wirklich braucht, um erfolgreich im Netz zu arbeiten. Das Buch enthält ein Vorwort von Frank Bsirske, dem damaligen und langjährigen Vorsitzenden der Dienstleistungsgesellschaft ver.

di

ISBN 3-421-05561-0

Wenn das traute Heim zum Arbeitsplatz wird

SCHMALENBERG: Firma TWG bietet über Telearbeit verschiedene Dienstleistungen an – Verbund selbständiger Spezialisten

VON UNSEREM REDAKTEUR
PETER DIETZ

„Umdenken“ und „Vertrauen“ sind für Heike Arnold Schlüsselbegriffe. „Brain-trust“ oder „Ghostreading“ sind Wörter des Neudeutschen, das in ihrer Branche gesprochen wird. Seit einem Jahr ist die 38jährige Inhaberin der Teleworking-Gesellschaft TWG mit Sitz in Schmalenberg. Das junge Unternehmen bietet der Wirtschaft so unterschiedliche Dienstleistungen wie Übersetzung, Datenerfassung oder Werbung an. Das Besondere daran: Die zwölf Mitarbeiter der TWG arbeiten auf selbständiger Basis und erledigen ihre Aufgaben von zuhause aus.

Die TWG fungiert dabei als Schaltzentrale. Sie holt Aufträge bei Unternehmen ein, handelt das Honorar aus, stellt aus den ihr zur Verfügung stehenden Telearbeitern ein projektbezogenes Team zusammen, koordiniert die Arbeitsteilung und präsentiert schließlich das fertige Produkt. Die Telearbeiter sind in diesem System Subunternehmer der TWG. Als selbständige Programmierer, Betriebswirte, Werbefachleute, Übersetzer oder Juristen haben sie ihr eigenes Büro, dessen Ausstattung sie selbst finanzieren. Das Entgelt für ihre Leistung stellen sie der TWG individuell in Rechnung.

Eine wichtige Rolle bei Telearbeit spielt die Technik. Denn erst durch den Einsatz von vernetzten Computern, elektronischen Briefkästen, Vi-

deokonferenzen und dem Internet ist eine reibungslose Kommunikation zwischen den Heimarbeitern möglich.

Glaubt man Heike Arnold, so profitieren von Telearbeit alle Beteiligten. Die Unternehmen könnten kurzfristig auf externe Fachkräfte zurückgreifen, ohne diese dauerhaft einstellen zu müssen. Dadurch würden sie bei Personalkosten, Miete, Strom und Einrichtung erheblich sparen. Den Spareffekt eines Telearbeitsplatzes gegenüber eines herkömmlichen Büroarbeitsplatzes be-

rechnet sie auf über ein Drittel der anfallenden Kosten.

Aber auch die Telearbeiter würden bei der Zusammenarbeit gut abschneiden, meint Arnold. TWG berate Existenzgründer, stelle ihren freien Mitarbeitern Hard- wie Software zur Verfügung und angle Aufträge auf dem freien Markt. Außerdem könnten die Telearbeiter ihren Job selbständig planen und über ihre Zeit frei verfügen. Einzige Bedingung: Die Telearbeiter müssen ihr Gewerbe anmelden. „Wir wollen keine Scheinselbständige schaffen“, sagt Arnold.

Bis die TWG selbst so richtig profitiert, wird es aber noch eine Weile dauern. Denn ist die Resonanz bei den Telearbeitern groß, so zeigen sich die Firmen der Region bei der Vergabe von

Aufträgen nach außen noch recht zurückhaltend. „Zu groß ist immer noch das Informationsdefizit in den Unternehmen“, sagt Arnold. Die Geschäftsführung sei es gewohnt, ihre Mitarbeiter im Arbeitsprozess überwachen zu können. Bei der Telearbeit aber müssten sie sich von der kontrollierten Personalführung verabschieden. Das erfordere Umdenken und Vertrauen. Entscheidend sei schließlich, daß das Ergebnis stimme.

Keine Hausfrauen-Therapie

Die TWG-Mitarbeiter verfügten über eine hohe Qualifikation, sagt Arnold. Das alte Klischee von der Telearbeit als „Beschäftigungstherapie für Hausfrauen“ treffe schon lange nicht mehr zu: 80 Prozent der Telearbeiter sind Männer, viele haben einen Hochschulabschluß. „Je höher die Qualifikation, desto größer die Bereitschaft, sich selbständig zu machen“, meint Arnold. Ihre Mitarbeiter rekrutiert sie aus der ganzen Republik. Seit sie ihr Unternehmen im ARD-Nachtstudio vorgestellt habe, kämen täglich Anfragen von Bewerbern. Hinzu komme die Präsenz von TWG im Internet.

Seit zehn Jahren ist Heike Arnold selbst Telearbeiterin. Als alleinerziehende Mutter habe sie damals vor der Alternative gestanden: Unterhalt oder Selbständigkeit. So habe sie sich entschlossen, die medizinische Vorbil-



Heike Arnold beim Teleworking in ihrer Firma TWG.

—FOTO: SEEBALD

dung aus ihrer Lehre zur Krankenschwester zu nutzen und ein Büro für die Erfassung von Fachtexten zu eröffnen. „Telearbeit ist auch Charaktersache“, sagt sie heute. Denn für viele sind Arbeitsplatz und Kollegen eine Art Familienersatz. Als soziale Komponente hat TWG ihren Mitarbeitern deshalb ein Live-Chat im Internet eingerichtet. Über dieses Forum können die Telearbeiter miteinander in Verbindung treten.

Für die Zukunft plant Arnold, den Aktionsradius von TWG bundesweit auszudehnen und ein Netzwerk von Spezialisten zu knüpfen. Langfristig will sie Dienstleistungen europaweit über das Internet anbieten und gar den Sprung nach Amerika wagen. „Wenn es uns gelingt, Unternehmen in den Ballungsgebieten für unsere Form der Telearbeit zu interessieren, haben wir gute Chancen, in der Südpfalz Telearbeitsplätze zu schaffen.“

Der Kampf um den Schreibtisch

Im Büro hat keiner mehr einen Stammtisch. Alle arbeiten dort, wo sie ihre Arbeit am besten erledigen können: in ruhigen Konzentrationsecken, kommunikativen Räumen – oder einfach zu Hause. »Büro-Zukunft intelligent gestalten«, heißt auch das Leitmotiv der Kölner »Orgatec«.

Wenn Interpolis-Chef Piet van Schijndel morgens das Gebäude betritt, macht er genau das, was auch seine 1500 Mitarbeiter tun müssen: einen freien Arbeitsplatz suchen. Getreu der Devise »Man muß etwas vorleben«, gibt es selbst für den Vorstandsvorsitzenden des niederländischen Versicherungsunternehmens keine Ausnahme. Die Mitarbeiter

können je nach Lage und Anforderung auf ruhige Arbeitsplätze zurückgreifen oder für kommunikative Jobs offene Arbeitsplätze und Gemeinschaftsräume belegen. Außerdem steht allen frei, statt im Unternehmen als Telearbeiter zu Hause zu arbeiten – was die die meisten Mitarbeiter an zwei Tagen in der Woche auch nutzen.

Tatsächlich ist die Tilburger Assekuranzfirma europaweit einer der spektakulärsten Trendsetter in Sachen neue Büroherrlichkeit. »Die totale Flexibilisierung der Arbeit wird sich in den kommenden Jahren rasant verstärken, und zwar bei verwaltungsintensiven großen Dienstleistern wie auch bei mittelständischen Produktionsbetrieben oder kleinen Freiberuflern«, prognostiziert Stephan Zinser vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart. Zinser ist gleichzeitig Projektleiter des Office 21-Awards, den Fraunhofer, impulse und 16 weitere Partner jetzt zum zweiten Mal für besonders innovative Bürolösungen vergeben.

Die neuen Organisationsstrukturen von Firmen wie Interpolis markieren den gemeinsamen vorläufigen Höhepunkt dreier Trends, die Firmen schon seit Jahren deutlich meßbare Vorteile bringen. Seit Anfang der achtziger Jahre – Trend Nummer 1 – schrumpft in den meisten Branchen die übliche Arbeitszeit, und flexible Arbeitszeitmodelle werden zahlreicher und raffinierter. BMW etwa hat derzeit über 300 Arbeitszeitmodelle im Einsatz, was die potentiell nutzbare Arbeitszeit für den Autokonzern bis zu 40 Prozent erhöht.

Für die örtliche Unabhängigkeit moderner Bürotätigkeit vom herkömmlichen Schreibtisch sorgen Fax, PC, ISDN und zuletzt das Internet – das ist Trend Nummer 2. Aktuelle Resultate der Revolution in der Kommunikationstechnik sind der Boom bei den Call Centern und Telearbeit in großem Stil. So arbeitet die Bank 24 ohne Filialnetz und weitgehend auch ohne herkömmliche Schreibtisch-Arbeitsplätze. Alle 350 Kundenberater sind im Bonner Call Center der Deutschen-Bank-Tochter beschäftigt. Für Telearbeit haben sich hierzulande 150 000 Angestellte ent-

Foto: Jörg Leubwig

BESCHÄFTIGUNGSTELE-SERVICE-CENTER

Virtuelles Backoffice für jede Firma

Vor rund einem Jahr gründete Heike Arnold ihr Tele-Service-Center, Deutschlands erstes Netzwerk zur Vermittlung von Telearbeit.



Heute hält die 39jährige Unternehmerin aus Schmalenberg bei Kaiserslautern zwölf hochspezialisierte Telearbeiter ständig im Einsatz, die von den Kunden meist projektbezogen gebucht werden. Sie alle sind rechtlich selbständig, stehen also weder bei Arnold noch bei deren Kunden auf der Gehaltsliste. Weitere 50 Experten stehen bei Bedarf bereit. Die Bedürfnisse ihrer Kunden kennt die Chefin genau: »Oft sind Ad-hoc-Leistungen gefragt. Deshalb sind wir überall erreichbar, arbeiten wenn nötig sogar über Nacht.« Schwerpunkte des Tele-Service-Center liegen in Bereichen wie Internet, Pflege von Web-Seiten, Marketing, Office-Lösungen, Übersetzungen technischer Dokumentationen, Call Center und Simultanübersetzungen. Die Telearbeiter sind bundesweit und im Ausland einsetzbar.

Das Gros der Auftraggeber sind mittelständische Firmen, dazu kommen Großbetriebe und Forschungsinstitute – eine Geschäftsidee mit Zukunft, glaubten jedenfalls die Juroren des Office 21-Award, einer gemeinsamen Initiative des Fraunhofer Instituts, von impulse und weiteren Partnern zur Förderung innovativer Bürolösungen (siehe Kasten Seite 130): Heike Arnold ist eine der drei Preisträgerinnen des Jahres 1998.

schieden, in Großbritannien dagegen schon 560 000. Europaweit wollen im Jahr 2010 rund 40 Prozent der Firmen virtuell sein, ergab eine British-Telecom-Umfrage.

Zwar ist Telearbeit derzeit eher noch die Domäne der Großunternehmen, doch ziehen auch kleinere Firmen allmählich nach. Zu den mittelständischen Pionieren zählt die Krefelder Spedition Bänders, die zehn Bürokräften schon seit vier Jahren ermöglicht, alternierend zu Hause zu arbeiten. Effekte: bessere Kommunikation, weniger EDV-Aufwand, 20 Prozent mehr Umsatz. Heike Arnold, eine der drei Gewinnerinnen des diesjährigen Office 21-Awards, münzte die Nachfrage nach Telearbeit in eine Geschäftsidee um: Als erste deutsche Serviceagentur vermittelt sie externe Teleworking-Dienstleistungen (siehe Seite 124).

Trend Nummer 3 betrifft schließlich die Abkehr von den kommunikationsfeindlichen Einzelzellen und lauten Großraumbüros und damit den Versuch, für mehr Kreativität



Multifunktions-Arbeitsplatz: das X-Office von Heidrun Althen



»Die Arbeitsplätze müssen sich spontan und problemlos der jeweiligen Arbeitssituation anpassen.«

HEIDRUN ALTHEN, DESIGNERIN UND OFFICE 21-AWARD-PREISTRÄGERIN

und Teamgeist zu sorgen. »Situative Anpassung der Arbeitsplätze« heißt ein Stichwort: Durch verstellbare Wände und variable Einrichtung verwandeln sich mehrere kleine Denkkzellen in eine Kommunikationszone für das Teammeeting. Dazu kommt das Prinzip Desk-Sharing, also daß sich mehrere Kollegen den Schreib-

Unser **Programm**
für den Standort
Deutschland:
Kreativität.



Sie suchen neue Personalkonzepte? Sprechen Sie mit Adecco, der weltweit führenden Unternehmensgruppe für Personaldienstleistungen. Wir bieten Ihnen exklusives Know-how für innovative Lösungen und eine breite Palette für flexibles Personalmanagement: Zeitarbeit, Outsourcing, Personalberatung und Outplacement.



Adecco

PERSONALDIENSTLEISTUNGEN

Über 90 Niederlassungen in Deutschland
Tel. 01 80/2 33 25 23 - www.adecco.de

ADA sind ECCO sind eins.

Neu bei FP.

75
JAHRE FP



let mail

Weltweit das schnellste digitale Frankiersystem mit Inkjet-Drucktechnologie

1990 T.1000, weltweit erste vollelektronische Frankiermaschine mit Thermo-transfer-Druckwerk.

1985 EFS 3000, erstes volltastaturgesteuertes Frankiersystem der Welt.

1950 ELI, weltweit erste elektrische Frankiermaschine im Baukastensystem.

1938 Die legendäre D2, die meistgekauft Frankiermaschine der Welt (mehr als 500.000 Stück).

1923 Weltweit erste Frankiermaschine mit einstellbaren Portowerten: das Modell A.

Alles aus einer Hand

- Posteingangssysteme
- Kuvertiersysteme
- Wiegesysteme
- Frankiersysteme
- Poststraßen
- Paketversandsysteme
- Poststellen-Systemmöbel

Francotyp-Postalia AG & Co.
Postfach · 16542 Birkenwerder
Telefon (0 33 03) 5 25 - 0
Telefax (0 33 03) 5 25 - 3 96
Internet: www.francotyp.com
E-mail: FP@francotyp-postalia.ohv.eunet.de

FRANCOTYP-POSTALIA

128 Impulse 10/98

MANAGEMENT Unternehmensorganisation

tisch teilen. Etwa weil sie als Außendienstler, Consultant oder Telearbeiter nur noch selten im Büro auftauchen – der Kreis schließt sich.

Selbst die anwesenden Desk-Sharer sitzen oft dichter als früher beieinander. »Die größere Nähe der Berater zueinander brachte uns einen nachweisbaren Produktivitätszuwachs bis zu 25 Prozent«, berichtet Karl-Heinz Fischbach von der Siemens-Beratungstochter Business Services (6000 Mitarbeiter). Seit sich Finanzdienstleister Interpolis vor drei Jahren von den starren Arbeitsformen löste, hat der Tilburger Versicherer den Umsatz glatt verdoppelt und den Krankenstand halbiert.

Längst hat hier auch die Büromöbelindustrie, die in diesem Jahr erstmals nach jahrelangen Einbrüchen ein leichtes Plus von 2,8 Prozent er-

»In den Köpfen der Menschen muß sich etwas bewegen. Es geht nicht nur um das Aufstellen von neuen Möbeln.«

PIET LAMBRECHTS, FACILITY MANAGEMENT, INTERPOLIS, TILBURG

zielt hat, einen neuen Markt erspäht. Das Leitmotiv der Kölner »Orgatec '98« (22. bis 27. Oktober) lautet denn auch »Büro-Zukunft intelligent gestalten«. Im Vordergrund: Einrichtungslösungen für mobile und flexible Arbeitsplätze. An diesem Trend orientierte sich auch die 32jährige Offenbacher Designerin Heidrun Althen, weitere Office 21-Preisträgerin des Jahres 1998. Ihr X-Office-Modell umfaßt drei Bereiche: Info-Stelle mit neuesten Unternehmensnachrichten, Kommunikationsbereich für kurzfristige Arbeiten (Stehische mit Laptop-Anschluß) und Arbeitsbereich, der keinem Mitarbeiter persönlich zugeordnet ist. Als Arbeitsstation dient eine Säule, um die sich Arbeits-, Stehtisch und Leuchten gruppieren. Dazu gehört ein auf dem Stehtisch installiertes Andockelement für den Laptop sowie ein Flachbildschirm. Ineinandergeschoben ist diese Vielseitigkeitsstation kleiner als jede herkömmliche Schreibtischkombination.

Wer die Vorteile flexibler Büroorganisation im eigenen Unternehmen nutzen möchte, muß allerdings oft erst erhebliche Vorbehalte bei den

Erstklassige Unternehmen haben keine zweitklassige Software verdient. Dynamics.

Die betriebswirtschaftliche Software für den Mittelstand.

Dynamics ist topfit. Für den Euro und das Jahr 2000. Die Software ist testiert durch eine große deutsche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Dynamics integriert die neuesten Microsoft®-Technologien wie Windows NT und SQL-Server ebenso wie die professionelle Internet-Anbindung mit E-Commerce. Jetzt wollen Sie bestimmt mehr wissen.

SYSTEMS 98
Halle A1, Stand 511

GREAT PLAINS SOFTWARE

Telefon: 040/271 58-0 · Fax: 040/271 58-199
E-Mail: info@gpsd.de · Internet: www.gpsd.de

MANAGEMENT Unternehmensorganisation

Mitarbeitern überwinden. »Es ist unglaublich, mit welcher Vehemenz Mitarbeiter ihren Schreibtisch verteidigen«, berichtet Siemens-Experte Fischbach, der auch die eigenen Kunden in Sachen Telearbeit berät. »hier trifft man die deutsche Seele.« Seine Gegenstrategie: Was man den Mitarbeitern wegnimmt, muß man ihnen ersetzen. Im Idealfall erkennt der Beschäftigte, daß er nicht nur mehr Zeit zu Hause verbringt, sondern bei höherer Produktivität auch mehr verdient. Deshalb sein Rat: »Schaffen Sie Anreizsysteme, mit etwas Phantasie gelingt das selbst bei rein administrativen Arbeiten.«

Interpolis setzte zusätzlich auf Anschauungsunterricht: »Wir hatten eine Modelletage eingerichtet, wo alle sehen konnten, welche schöne Dinge auf sie warten«, erinnert sich Vorstandsmitglied Piet Lambrechts.

OFFICE 21-AWARD

Innovative Lösungen gesucht

Zusammen mit dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation verleiht impulse zum zweiten Mal den Office 21 Award für die kreativsten Lösungen im Büro. Drei Preise werden vergeben, und zwar jeweils für die beste Produkt-, Prozeß- und Gesamtlösung. Dabei kann es sich um einzelne Produkte wie Schreibtisch oder Bürosessel, aber auch um komplette Konzepte handeln. Angesprochen sind auch Hersteller von Büroequipment oder Beratungsunternehmen. Die eingegangenen Bewerbungen werden von einer international besetzten unabhängigen Jury bewertet. **Bewerbungsunterlagen:** Fraunhofer Institut (IAO), 70569 Stuttgart, Nobelstraße 12, Telefon 0711/970-2123, Fax 0711/970-2299; Internet: www.office21.de. **Bewerbungsschluß:** 30. November 1998.

Vom Bodenbelag über wohnzimmerähnliche Kommunikationsecken bis zur Beleuchtung hatte man alles getan, eine wohlige Atmosphäre zu schaffen. Eine interne Studie bestätigt: 80 Prozent der Mitarbeiter wollen gar keinen Stammtisch mehr. Lambrechts warnt jedoch, derartige Umstrukturierungen rein technisch zu sehen. Das Projekt könne nur glücken, wenn sich in den Köpfen der Menschen etwas bewegt. Denn: »Es geht hier nicht nur um das Aufstellen von neuen Möbeln, sondern um eine völlig neue Mentalität.« BERNO MERTENS

HERBST '98 | DM 5,50

Women & work

DAS JOB-EXTRA VON *Allegro*



SOFORT EINSTEIGEN
Wie werde ich ein Global Player?

KARRIERE
Wie wichtig ist es, schön zu sein? Eine Gesprächsrunde

PRIVATE LEBENSWEISE
Wie studiert es sich auf dem Campus? Schlaraffenland

TELEARBEIT
Wie viele seriöse Nebenjobs angeht ich mir in 4 Tagen?

SEITENSPIEL
Mal eine Woche in Amerika arbeiten

GASTRO-SZENARIEN
Komm, mach ein Café

MYTHOS TRAUMBERUF, FRAUEN ERZÄHLEN

Welcher Job macht mich glücklich?

Sabine Vögler, 23, bei der studentischen Kommunikationsagentur Tochter+Söhne wo möchte sie mal le...

TOMORROW



So sieht ein virtuelles Unternehmen aus: TWG-Chefin Heike Arnold und Tochter Laura, 5, im Central-Office direkt neben dem Wohnzimmer

Office 21

Wie sieht das Büro der Zukunft konkret aus? Die Projektgruppe Office 21 am Stuttgarter Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation entwickelt Szenarien für die Arbeitswelt von morgen. Nach den Vorstellungen der Wissenschaftler werden im dritten Jahrtausend zum Beispiel weltweite Konferenzen in dreidimensionalen Cyber-Rooms abgehalten. Holographie-Effekte und Exoskelettsysteme mit intelligenten Datenhandschuhen, die Berührungen spüren können, ermöglichen eine nahezu „reale“ Interaktion zwischen den Teilnehmern. E-Mails werden über Laserprojektion auf einer „intelligenten Brille“ angezeigt und auf Smartcards persönliche Bürovorlieben wie Raumtemperatur oder die elektronische Wunschtapete gespeichert. Sogar die Kaffeetasse ist rechnergesteuert und ändert je nach Bedarf das Motiv. Voraussichtlicher Projekthöhepunkt: die Präsentation der Ergebnisse auf der Expo 2000 in Hannover. Infos unter <http://www.office21.de>.

My home is my office. E-Mails statt Flurfunk

das Beispiel der New Yorker Werbeagentur Chiat/Day: Dort hat nach rigoroser Desk-sharing-Einführung die Hälfte des Personals gekündigt.

Heike Arnold braucht sich um das Thema Schreibtischsuche nicht zu kümmern. Die 38jährige Gründerin der Service-Agentur TWG (Telework-Group) hat sich ihr Büro zu Hause im pfälzischen Schmalenberg eingerichtet. Dort leitet sie eines der ersten virtuellen Unternehmen Deutschlands, koordiniert via Internet zusammen mit 63 freien Teleworkern Projekte in den Bereichen Marketing, Software-Entwicklung, Übersetzungen oder betreut beispielsweise als Online-Redaktion den Auftritt rheinland-pfälzischer Kommunen im Internet. „Für jeden Bereich habe ich meine Spezialisten, mit denen ich projektbezogen zusammenarbeite.“ Wenn Heike Arnold einen neuen Auftrag an Land zieht, wird mit den Telepartnern zuerst eine virtuelle Konferenz im TWG-Chat abgehalten, in dem jeder seine Ideen einbringt und die Arbeit aufgeteilt wird. „Ich bestimme nur, wer welches Ergebnis abliefern soll. Ab dann arbeitet jeder für sich.“ Für Stephan Zinser das Arbeitsverhältnis der Zukunft. Der Wissenschaftler geht davon aus, daß die Beschäftigung auf Lebenszeit ein Auslaufmodell ist. Auf lange Sicht werden sich Beschäftigungsmodelle, die mit freier Mitarbeit kombinierbar sind, durchsetzen. „Wir nennen das den Cappuccino-Worker. Der Kaffee steht für die Grundbedürfnisse, die er mit einem Hauptarbeitsverhältnis abdeckt, der Milchschaum für zusätzliche projektbezogene Jobs.“

Ohne solche neuen Arbeitsformen könnte TWG schon heute nicht existieren. „Für 63 Mitarbeiter könnte ich die ganze technische Ausrüstung nicht finanzieren“, sagt Jungunternehmerin Arnold. Doch die unsichtbaren Mitarbeiter stoßen noch oft auf Skepsis. Den Auftraggebern fehle das Vertrauen in Leute, die sie nicht sehen können. „Hinterher sind aber alle überrascht, wie gut das funktioniert.“

Der Mutter von drei Kindern bietet die Telearbeit jedenfalls nur Vorteile: Sie kann Karriere und Familie optimal verbinden und arbeitet sogar viel produktiver als im klassischen Büro. „Wenn ich die Tür meines Arbeitszimmers schließe, bin ich absolut ungestört, habe keine Kollegen, mit denen ich mich verschwatzen kann, und kein Telefongebimmel.“ Nur eins stört: Nach zwei Jahren intensivem Internet-Kontakt mit ihren virtuellen Kollegen wird man neugierig. „Ich würde gern ein Meeting veranstalten, um alle persönlich kennenzulernen.“

TEXTE ■ MIRIAM INDRA & OLAF HEISE

Projekt  Deutschland 2000

Die High-Tech-Nomaden

Die klassische Industriegesellschaft verabschiedet sich, auch in Deutschland entsteht eine Dienstleistungsgesellschaft. Die Arbeitswelt von morgen wird flexibler sein – und für viele mehr Risiken mit sich bringen.

Die Frage interessiert viele in Firmen, Gewerkschaften, Parteien und Haushalten: Wie sieht die Arbeit der Zukunft aus?

Eine Antwort versucht Stephan Zinser vom Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), das zur Stuttgarter Fraunhofer Gesellschaft gehört.

Seit Oktober 1996 leitet Zinser ein Projekt, das sich „Office 21 – Innovations-

* Wertpapierhändler bei der Deutschen Bank in Frankfurt am Main.

offensive“ nennt. Die Unterstützung für den Wissenschaftler ist gewaltig, namhafte Firmen wie SAP oder Hewlett-Packard gehören zu den Partnern.

Der zweite Stock des Instituts wurde zur Zentrale eines Think-Tanks, den ein weltweites Expertennetz umgibt; Digital Equipment in Stockholm, IBM in Tokio und auch das Massachusetts Institute of Technology (MIT) im amerikanischen Cambridge forschen fleißig mit.

Sie alle wollen wissen: Hat Arbeit überhaupt noch eine Zukunft? Wird es das

Arbeiten in zentralen Strukturen, festen Zeiten und an fixen Orten überhaupt noch geben? Wer profitiert, wer verliert in dieser neuen Zeit?

Ganz von allein, soweit das vorläufige Ergebnis, wird die Arbeitswelt von morgen nicht Einzug halten. Das Forschungsteam entwickelte drei mögliche Zukunftspfade:


„Orion“ ist die globalisierte Gesellschaft, innovativ und erfolgreich, in der die Menschen die Technik lieben; der Glaube an den Fortschritt und das Sta-



Zukunftsjobs*: Einigen steht das Tor zum Wohlstand offen, andere müssen sich auf Karrierebrüche einstellen

46

DER SPIEGEL 31/1998

Projekt  Deutschland 2000

Prognos-Forscher wird sich der Anteil der höherqualifizierten Tätigkeiten auf fast 40 Prozent steigern. Ihr neuer Helfer: Kollege Roboter.

Cavee, neun Quadratmeter groß und drei Meter hoch, ist eine Box aus weißen Projektionsflächen, die im Keller des Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation steht. Wenn der Computer sein Werk beginnt, öffnet sich der Raum in die virtuelle Welt; vorausgesetzt, man hat die Spezialbrille vor Augen und den Steuerungsknopf in der Hand. Mühelos scheint der Betrachter, beide Füße fest auf dem Boden, unter die Decke des Petersdoms zu schweben.

Das Silicon-Valley-Klischee paßt nicht in die badische Provinz. Beim Software-Konzern SAP wird gedacht und entwickelt, zwar in dringvoller Enge, aber bei freiem Mittagstisch, eigenem Sportzentrum im Haus und klar geregelter Anspruch auf einen Dienstwagen. Das Chaos muß woanders regieren.

Wie eine monumentale Fabrik der Wissensgesellschaft steht die Zentrale des Software-Stars mitten auf dem Acker bei Walldorf – der Stein gewordene Beweis, daß Innovation und Kreativität in Deutschland doch noch eine Chance haben: fast 14 000 Mitarbeiter weltweit, jährliche Gewinnsteigerungen von über

nario der Arbeitswelt im Jahr 2015. Überall entwickelt sich demnach ein „Netzwerk“ von kleinen Firmen und Teams, die sich nur für die Zeit von gemeinsamen Projekten zusammenschließen. Im Jahr 2015 soll das durchschnittliche US-Unternehmen aus zehn Mitarbeitern bestehen.

Das Sportartikelunternehmen Puma versucht sich mit konsequentem Outsourcing, dem Auslagern fast aller Unternehmensbereiche, aus der Krise zu befreien. In der Firmenzentrale in Herzogenaurach sitzen noch 180 Mitarbeiter, die sich mit Entwicklung und Marketing befassen. Eingekauft und produziert wird von Partnern überall in der Welt.

Die Firma Temeco Automotiv hat nicht einmal eine Rechtsform und nur einen Mitarbeiter und produziert dennoch in großer Stückzahl die Abgasanlage des Opel Vectra – das Konstrukt ist das Ergebnis der Zusammenarbeit zweier Hersteller, die jeder für sich zu schwach waren, den Auftrag 1992 allein zu ergattern.

Die altherwürdige Phonofirma Dual besteht im Prinzip aus vier Karstadt-Spezialisten samt Sekretariat. 1994 kaufte der Warenhauskonzern die Markenrechte an dem ehemaligen Plattenspieler-Spezialisten. Seitdem wird bei Dual weder entwickelt noch entworfen, weder hergestellt noch vertrieben. Eine Miniamanenschaft steuert einen Verbund von rund 25 unabhängigen Firmen in Europa, Asien und Amerika. Das Netzwerk hat mittlerweile unter dem Namen Dual rund 60 Produkte entwickelt und zum großen Teil auf den Markt gebracht – vom Fernseher bis zum CD-Player.

Die neuen Technologien schaffen eine neue Arbeitswelt, weitgehend dezentralisiert und vernetzt. High-Tech-Nomaden nennen Wissenschaftler jene Einzelkämpfer, die in dieser Welt mal hier, mal da anheuern. Das sind Leute wie der Hamburger Diplompsychologe Andreas Teller, der seit zwei Jahren für Firmen als Infobroker im Internet recherchiert. Wie ein Makler kauft er Produktinformationen in den Datenbanken, um sie an die Auftraggeber weiterzuverkaufen.

Oder Heike Arnold, die in Schmalenberg, im Nirgendwo zwischen Kaiserslautern und Pirmasens, erfolgreich ein „Virtuelles Tele-Service-Center“ eröffnete. Die 38jährige bietet Dienstleistungen von der Recherche bis zur Datenerfassung, vom Telemarketing bis zum Ghostwriting an. Natürlich verfügt sie über Mitarbeiter, nur angestellt ist keiner.

Die zwölf festen freien Mitarbeiter sitzen zu Hause, haben ihre Büroausstattung mit eigenen Mitteln finanziert und arbeiten als selbstständige Programmierer, Betriebswirte, Juristen oder Übersetzer im Netzwerk mit. Weitere 50 Mitarbeiter werden sporadisch in Projekte einbezogen.

Selbst in Traditionsfirmen hat sich vieles verändert, erodieren die alten Arbeitsfor-



Gepäckträger Aschraf: Nur wenige wollen sich bedienen lassen

„Virtual Reality“ ist für die IAO-Forscher kein Spielzeug. In ihrer Neuzeit-Höhle tanzten bereits die Roboterarme des Rastatter Mercedes-Werks im dreidimensionalen Bild, ehe der erste Spatenstich für die Produktionsanlagen der neuen A-Klasse getan war.

Eine erste Version haben sie bei BMW in München installiert. Dort soll die Simulationsanlage die computergestützte Konstruktion (CAD) unterstützen. „Binnen zehn Minuten“, erklärt Forscher Andreas Rößler, „können in jedem Entwicklungsstadium die CAD-Daten in ein dreidimensionales Bild verwandelt werden.“ Entscheidungsprozesse, die früher Tage dauerten, sind nun in Stunden möglich. Längst arbeiten Software-Entwickler auch an Programmen, die selbst Software entwickeln.

Der ständige Wandel ist die Konstante der Zukunft. Übermächtige Tuftler, eingeklemmt zwischen Computergehäusen, Platinen und Disketten? Verstreute Pizzateckel in allen Ecken? Kauzige Genies, versteckt hinter Bergen von Papier?

50 Prozent, derzeitiger Börsenwert mehr als 100 Milliarden Mark.

Hier schlägt der Arbeitstakt der neuen Zeit: Gearbeitet wird in Gruppen und an Projekten. Bis Mitte der achtziger Jahre machte noch jeder alles – Entwicklung, Marketing, Vertrieb, doch diese Zeiten sind vorbei. Feste Arbeitszeiten gibt es nicht, die 40-Stunden-Woche steht auf dem Papier. Aufträge werden erledigt, notfalls nachts oder am Wochenende.

Die Mannschaft, zu 80 Prozent Akademiker, ist im Durchschnitt 34 Jahre alt. Die Fluktuation im Unternehmen liegt unter zwei Prozent. Doch wie lange hält der Mensch diesen Arbeitsrhythmus durch? Ein ganzes Arbeitsleben lang?

Personalchef Helmut Gilbert spürt selbst, wie der Druck zunimmt, im Job und auch im Privatleben. „Der Zeitdruck ist in den letzten fünf Jahren gewachsen“, sagt Gilbert.

In ihrer Studie über die Unternehmen des 21. Jahrhunderts entwarfen Wissenschaftler und Studenten des MIT ein Sze-

48

DER SPIEGEL 31/1998

Der Mensch als Firma

Sind Unternehmer ohne jedes Personal Vorbilder? Oder bloß Tagelöhner und Scheinselbstständige? Ein Report aus der Welt der neuen Marktwirtschaft, in der sich die Politik nicht mehr auskennt

Von **Martin Spiewak**

8. Juli 1999 / Quelle: (c) DIE ZEIT 1999 /

AUS DER ZEIT NR. 28/1999



Am Rande von Hannover entdeckte Jürgen Wallek die freie Marktwirtschaft. Er fuhr dort Pakete aus für den DPD, den Deutschen Paketdienst. Morgens um halb fünf fing er an, abends um sechs war er fertig. Dazwischen schleppte er 30 Kilo schwere Pakete durch die halbe Stadt. Je stärker ihm nachts der Rücken schmerzte, desto mehr hatte er verdient. Denn Wallek (Name geändert) wurde nach Paketen bezahlt. Zwei Mark pro Stück. Von dem Geld gingen noch die Raten für den Lieferwagen mit dem DPD-Logo ab. Außerdem die Reparaturen und das Benzin, schließlich die Steuern. Wurde er krank, waren rund 600 Mark fällig pro Tag. Lohnabzug im Krankheitsfall. Eine deutsche Firma, die so mit ihren Angestellten umspringt, bekommt ein rechtliches Problem. Aber die meisten Paketausfahrer des DPD sind keine Angestellten. Juristisch stehen sie genauso da wie Schuhputzer in Südamerika. Sie sind freie Unternehmer. Ihr einziges Produkt ist ihre Arbeitskraft.

Der Soziologe Ulrich Beck nennt das die Brasilianisierung der deutschen Arbeitswelt. Das wollte Arbeitsminister Walter Riester verhindern und erließ das neue Gesetz zur Bekämpfung von Scheinselbstständigkeit. Es soll Leute wie den Paketzusteller Wallek sozial absichern - Mikrounternehmer, die nur zum Schein, zwecks Geldersparnis für deren Arbeitgeber, auf eigene Rechnung arbeiten, in Wahrheit aber nichts anderes tun als Festangestellte.

Unternehmen, bei denen die Behörden Scheinselbstständige vermuten, müssen nun in die Kassen der Sozialversicherungen einzahlen, wenn die Beschuldigten nicht das Gegenteil beweisen können - eine Umkehr der Beweislast (siehe "Im Zweifel gegen den Angeklagten" auf Seite 17).

danach die Firmensoftware umzustellen. Diesmal dauerte der Job länger als sonst, ein Jahr. Er hatte in der Firma seinen Schreibtisch, nahm an Sitzungen teil, aß in der Kantine mit den anderen Mitarbeitern. Wie ein Angestellter. Hätte er nicht noch einen zweiten Kunden in München, dann wäre Bode vermutlich ein Scheinselbstständiger - einer, den das Gesetz zu schützen vorgibt. Doch vor wem sollte man Bode schützen? Vor den Computerfirmen? Die sind froh, dass sie ihn haben. Vor schlechter Bezahlung? Ulrich Bode hat niemals in seinem Leben weniger als 100 Mark in der Stunde verdient, meist das Doppelte. Die Wirklichkeit ist komplizierter, als der Gesetzgeber dachte.

Freie Unternehmer gibt es in Deutschland seit über hundert Jahren. Früher waren das wohlhabende Männer mit eigener Fabrik, in der ihre Angestellten arbeiteten. Heute hat die Zukunft der Arbeit begonnen, und die scheint darin zu bestehen, dass Angestellte aufhören, Angestellte zu sein. Nach einer Untersuchung der Universität Mannheim ist die Zahl der Einmannunternehmen in Deutschland in den vergangenen fünf Jahren um rund 400 000 auf knapp zwei Millionen gestiegen. Mit den freien Unternehmern von einst haben die nur eines gemeinsam: die Gefahr des Bankrotts.

Die Paketzusteller des DPD bekommen weder Arbeitslosengeld noch gesetzliche Rente, und Kündigungsschutz besteht für sie schon gar nicht. Wer beim DPD rausfliegt, etwa weil er zu alt ist zum Pakettragen, dem bleibt nur noch die Sozialhilfe. Von der lebt inzwischen Jürgen Wallek. 39 ist er jetzt, hat 15 000 Mark Schulden, keinen Job in Aussicht und erst recht keine Ahnung, wovon er leben soll, wenn er alt ist.

Einige Miniunternehmer enden als Sozialfälle, andere als Millionäre

Der Freelancer Ulrich Bode dagegen hat sein Studienfach nach dem späteren Verdienst ausgesucht. Informatik erschien ihm am lukrativsten. Während des Examens standen viele Kundentermine im Kalender. Stellen als Angestellter hätte er haben können, wollte er aber nicht. Auf seinem Anrufbeantworter sammeln sich die Anfragen: Ein neues Projekt, ob er denn Zeit habe ...

20 Jahre lang hat die staatliche Arbeitsmarktpolitik vergeblich versucht, die Arbeitslosigkeit zu reduzieren. Jetzt sollen die Mikrounternehmer das Problem selbst lösen. Auf Messen und Symposien werden sie als "Neue Helden" gefeiert - ganz im Sinne der Regierungschefs Schröder und Blair, die in ihrem

Was sind die Mikrounternehmer Jürgen Wallek und Ulrich Bode: Neue Helden, Neue Arme? Der Begriff Mikrounternehmer täuscht eine Gemeinsamkeit vor, die es nicht gibt. Im Gegensatz zu den klassischen Selbstständigen wie Handwerkern oder Ärzten sind die neuen Unternehmer nicht auf bestimmte Tätigkeiten beschränkt, ihre Qualifikationen nicht standardisiert. Friseure mieten in "Rent a Chair"-Salons eigene Frisierstühle und bekommen für dieselben Haarschnitte weniger Geld. Speditionen verwandeln ihre Fahrer von teuren Arbeitnehmern in billige Auftragnehmer. Selbstständige Unternehmensberater verbinden ihren Schreibtisch in Hamburg per Modem mit Firmenzentralen in London und Boston. Die einen stuft das Gesetz als scheinselfständig ein, die anderen nicht. Die einen treibt die Angst vor der Arbeitslosigkeit, die anderen der Wunsch nach Unabhängigkeit. Die einen können sich zwei Häuser bauen, die anderen nur eine kleine Mietwohnung leisten.

Was da in Deutschland seit wenigen Jahren entsteht, ist keine neue gesellschaftliche Klasse, sondern eine Parallelwelt. Eine, in der oben und unten so weit voneinander entfernt sind wie der Computer vom Rechenschieber. Oft verläuft auch in der Welt der Mikrounternehmer die Grenze entlang des Bildungsniveaus. Aber nicht immer.

Claudia Pellner (*Name geändert*) müsste eigentlich zur oberen Hälfte der neuen Selbstständigen gehören. Jeden Morgen erscheint die junge Anwältin in der Kanzlei in der Düsseldorfer Innenstadt, diktiert Schriftsätze und sichtet Literatur für Plädoyers. Ab und an schreibt sie für ihren Chef einen Aufsatz für eine juristische Fachzeitschrift und vertritt Mandanten der Kanzlei vor Gericht. Sie hat ein eigenes Büro mit einer Durchwahlnummer. Nur das Türschild fehlt, "das wird sich niemals ändern", sagt sie. Denn offiziell gibt es Claudia Pellner in dem Anwaltsbüro gar nicht. Sie ist weder Partnerin noch Angestellte.

Claudia Pellner ist selbstständig, aber sie ist immer im Büro wie eine Angestellte. Wenn sie Urlaub macht, bekommt sie kein Geld. Die 25 Mark Stundenlohn erhält sie nur, wenn sie an ihrem Schreibtisch sitzt. An dem saß sie schon, als sie noch Referendarin war. Am letzten Tag ihrer Ausbildung kam der Chef herein und erklärte, was sie am nächsten Tag zu tun habe. "Da wusste ich, dass ich bleiben durfte", sagt sie. Das war vor einem Jahr. Seitdem hat niemand sich dafür interessiert, wie sie sich ihre Zukunft vorstellt. Auch sie selbst hat darüber peinlich geschwiegen. Als Juristin weiß sie, was

Jungakademiker, die unter ihrem Ausbildungsniveau beschäftigt sind, hat sich seit Mitte der achtziger Jahre mehr als verdoppelt.

In der althergebrachten Welt der festen Arbeitsverhältnisse bestimmen viele Dinge darüber, wie viel jemand verdient und wie man ihn in seinem Job behandelt. Gesellschaftliche Traditionen zum Beispiel und die Dauer der Ausbildung, Gewerkschaftsmacht und Arbeitsrecht. Für Claudia Pellner ist all das belanglos. Wer nach den Regeln der neuen Selbstständigkeit lebt, hat nur zwei Möglichkeiten. Entweder er fügt sich in die Arbeitslosigkeit - oder er beugt sich dem Markt. Den bestimmt vor allem die Knappheit. Seltene Spezialisten sind gefragte Leute. Für die Durchschnittlichen, die nur das können, was viele können, will keiner viel Geld ausgeben. Der Markt für Mikrounternehmer funktioniert ungefähr so wie ein Wochenmarkt. Wenn viele reife Bananen im Angebot sind, kosten sie nur eine Mark pro Kilo. Wer im Winter Erdbeeren will, zahlt gerne das Zehnfache.

Im traditionellen Arbeitsmarkt gibt es keinen Preisverfall. Institutionen und Verbände, Paragraphen und Regelungen des Modells Deutschland sorgen dafür, dass unter den Angestellten die Lohnspreizung geringer bleibt als der Produktivitätsunterschied. Das Gehalt des Marketingleiters einer Maschinenbaufirma mag ein Mehrfaches über dem des Pförtners liegen. Gemessen an der Bedeutung, die er für den Gewinn der Firma hat, müsste er aber noch viel mehr Geld kriegen. Eine der Besonderheiten des rheinischen Kapitalismus ist, dass er die Vorteile geringer Klassenunterschiede mehr schätzt als eine der Leistung entsprechende Entlohnung.

Wer keine Lust auf São Paolo in Deutschland hat, der muss sich überlegen, wie die Gesellschaft mit den neuen Selbstständigen umspringen soll - sodass einerseits das Entstehen eines Unternehmerproletariats verhindert wird und andererseits nicht das wieder verloren geht, was man sich von den Solisten erhofft: Arbeitsplätze und wirtschaftliche Dynamik. Wer will, dass erfolgreichen Mikrounternehmern zugejubelt wird wie Fußballstars, der muss vor allem für eines sorgen: dass sie erfolgreich sind. Bevor die Gesellschaft darüber nachdenkt, wie man Mikrounternehmer im Fall des Scheiterns sozial absichert, sollte man sich zunächst überlegen, wie ein Scheitern zu verhindern ist.

Was braucht der Mikrounternehmer zum Erfolg? Um das herauszufinden, sollte man sich vielleicht mit jemandem unterhalten, der weder Freelancer ist noch Handlanger, sondern irgendwo dazwischen steht. Steffen Erler aus Cottbus zum

seine Schwiegereltern, als sich deren Hund Klein Rexie an der Tischplatte den Kopf aufschlug. Erler brachte ihn im Auto zum Tierarzt. Auf dem Schoß den blutenden Hund und im Kopf eine Frage: Was machen eigentlich Leute, die ein krankes Haustier haben, aber kein Auto?

Knapp zwei Monate später warf Steffen Erler 20 000 gelbe Handzettel in die Briefkästen von Cottbus. "Erler's Haustiertaxi", stand da. Egal, ob ein Cottbusser mit einer Siamkatze zum Tierarzt will oder mit einem Irischen Wolfshund zum Bahnhof - Steffen Erler fährt ihn, sogar nachts. Dafür hat er einen Erste-Hilfe-Kurs bei einem Tierarzt absolviert und ein halbes Dutzend Tiertransportboxen in seinen Wagen gestellt. So einfach kann Unternehmensgründung sein.

Von wegen. Erler musste mit der Auflösung seines Kontos drohen, ehe ihm seine Hausbank einen Kredit gab. Kleinbeträge unter 50 000 Mark rentierten sich nicht, hieß es. Im Arbeitsamt sah er ein Plakat, das für die Selbstständigkeit warb - aber niemanden, der ihm erklärte, was es mit Buchführung, Steuererklärung und öffentlichen Förderkrediten auf sich hat. Im Straßenverkehrsamt habe man ihm gesagt: "Sie brauchen nichts außer einer Gewerbeanmeldung." Doch kaum hatte er die ersten Hunde im Taxi, forderte ihn das Straßenverkehrsamt schriftlich auf, einen Personenbeförderungsschein zu machen - Tiere dürfe er transportieren, aber keine Menschen. "Aber ich kann doch das Frauchen nicht stehen lassen, wenn der Hund wegstirbt."

Spricht man länger mit Steffen Erler, fällt ein Satz, der viel sagt über die Lage der neuen Selbstständigen. Erlers Worte decken sich mit dem, was Soziologen über die Gefühle von Mikrounternehmern kurz nach der Firmengründung sagen: "Wenn du dich selbstständig machst, dann stehst du außerhalb der Gesellschaft, dann bist du plötzlich ganz allein."

Allein? In Deutschland? Wo man doch stolz darauf ist, dass jede kleine Interessensgruppe ihren Verband hat. Von der Industriegewerkschaft Metall bis zum Bundesverband für ökologischen Weinbau, vom Verband deutscher Reeder bis zum Bundesverband der Zigarrenindustrie. Aber wer vertritt die Paketzusteller des DPD? Wer macht sich stark für Claudia Pellner? Wo kann sich Steffen Erler beraten lassen?

Die klassischen Selbstständigen wie Ärzte und Anwälte, Schreiner und Architekten sind alle ihre eigenen Chefs. Alleine stehen sie trotzdem nicht da. Sie haben ihre Kammern und Innungen, Genossenschaften und

Um diejenigen, die nicht viel Geld verdienen, kümmern sich sonst gerne die Gewerkschaften. Paketboten wie der Tagelöhner Jürgen Wallek gehören eigentlich in den Organisationsbereich der Gewerkschaft ÖTV. Das heißt, sie gehören eben gerade nicht dazu. Angestellten Fahrern finanziert die Gewerkschaft einen arbeitsrechtlichen Prozess durch alle Instanzen. Ist aus dem Arbeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer jedoch ein Auftragsverhältnis zwischen zwei Unternehmern geworden, ende die Zuständigkeit, sagt ein Sprecher der ÖTV.

Die Gewerkschaften tun sich schwer, die gewandelte Arbeitswelt zu akzeptieren

Jahrzehntelang folgten die Gewerkschaften der Devise: Arbeitnehmer sind schutzbedürftig, Unternehmer nicht. Für Werner Dostal vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ist das eine überholte Position: Angestellte würden heute meist von den Betriebsräten ausreichend geschützt, Mikrounternehmer dagegen stünden ihren Vertragspartnern oft machtlos gegenüber. Nur die IG Medien hat das inzwischen begriffen. Weil es seit bereits Jahrzehnten freie Journalisten gibt, bietet ihnen die IG Medien Beratung in jeder Arbeitslage.

Tatsächlich stecken die Gewerkschaften in einer Zwickmühle. Mit jedem Mikrounternehmer, dessen sie sich annehmen, akzeptieren sie die gewandelten Arbeitsbedingungen ein Stück mehr - und erschweren die Rückkehr zu festen Arbeitsverhältnissen. An die angeblichen Segnungen freier Arbeitsverhältnisse wollen sie nicht glauben. Die gegensätzliche Position findet sich in jedem Zeitschriftenregal. Dort liest man in Wirtschaftsmagazinen haufenweise Serien über mutige Gründer und Unternehmer der Zukunft. Die Wirklichkeit ist nicht so glänzend. In Branchen wie der EDV ist die Nachfrage nach freien und flexiblen Experten so groß, dass diese automatisch viel Geld verdienen. In anderen Märkten aber läuft jeder Selbstständige Gefahr, einer Illusion zu erliegen. Unternehmer beuten ihn aus, weil sie wissen, wie man Fußangeln in Verträge packt. Privatkunden ignorieren ihn, weil er nichts von Marketing versteht.

Es gibt nur wenig Zahlen über die neuen Mikrounternehmer. Die paar Untersuchungen widersprechen sich teilweise, aber in einem Punkt sind sie sich einig: Die meisten Kleinunternehmer bleiben für immer klein. Den Status von Arbeitgebern erlangen nur wenige, viele wollen das gar nicht. Etwa jeder

sind. In den unteren sechs Stockwerken sind ein paar Anwaltskanzleien und Ingenieurbüros untergebracht. Den Ort haben sie gut gewählt. Wenn sie finanzielle Probleme bekommen, müssen sie nur mit dem Lift in den siebten Stock fahren. Dort geht es zur Julateg e. V. - Schuldner- und Insolvenzberatung in Berlin.

Julateg hat sich als erste Schuldnerberatung in Deutschland auf die Beratung von Geschäftsschuldnern spezialisiert. Vor vier Jahren hat der Verein begonnen. "Wir waren noch am Einräumen, da saßen schon die ersten Klienten vor der Tür", erzählt Beraterin Renate Verter. Manche hatten mehrere hunderttausend Mark Schulden und wollten sich umbringen. "Was den meisten fehlte, ist das unternehmerische Können, das betriebswirtschaftliche Know-how. Die Arbeitsämter idealisieren die Selbstständigkeit und bereiten nicht auf deren Risiken vor." Wer nach mehr Selbstständigen rufe, werde mehr Gescheiterte bekommen, solange keine Einrichtung den Leute beibringt, wie man ein Unternehmen führt. "Was man bräuchte", meint Renate Verter, "wäre so etwas wie ein Führerschein für Selbstständige."

Klaus Meißner hat seinen Führerschein vor zwei Monaten gemacht. Vor einer Kommission aus Bankern, Managern und erfahrenen Selbstständigen musste der Holzbauingenieur seine Geschäftsidee präsentieren: ein Beratungsbüro für Messe- und Ladenbau. Die Jury war zufrieden, wenn auch nicht uneingeschränkt. Ein paar Zahlen im Geschäftsplan seien noch nachzuliefern, hieß es. Auch die Präsentation sei noch nicht perfekt. Aber immerhin: Der Gründerbrief wies ihn als geprüften Miniunternehmer aus. Zwei Jahre zuvor, nach seiner Entlassung, hatte sich Meißner noch gefühlt, als habe man ihm den "Boden unter den Füßen weggezogen". 25 Jahre hatte er als Angestellter gearbeitet, und was nun? 50 Jahre alt, hoch spezialisiert, teuer und ohne Perspektive. "Was soll ich Ihnen raten?", fragte der Herr vom Arbeitsamt. Das hieß soviel wie: Es gibt niemanden, der ihn noch einstellt - außer er sich selbst.

Und so räumte Klaus Meißner den Keller aus, kaufte gebrauchte Werkzeuge und schuf sich seinen eigenen Arbeitsplatz. Seine Frau war dagegen. Das hohe Risiko, kein geregeltes Einkommen: Wie sollte ihr Mann das packen? Sie wusste: Klaus Meißner ist ein Bastler, kein Verkäufer, der sich und seine Ware anpreisen kann.

Zum Glück kam diese Sendung im Fernsehen, in dem von einer Initiative namens Exzet die Rede war; einem Projekt, das aus Arbeitslosen und

Gründers abhängt, seinem Leistungswillen, dem Glauben an sich selbst. Manch einer muss lernen, dass er in der Angestelltenwelt besser aufgehoben ist.

Es mangelt Firmengründern nicht an Krediten, sondern an Beratung

Die Gaben eines Bill Gates bringen nur wenige mit, Millionen jedoch könnten erfolgreich selbstständig sein, sagt der Gießener Arbeitspsychologe Michael Frese. Auch ehemalige Arbeitslose gehören dazu, die laut Statistik nicht häufiger scheitern als andere Unternehmensgründer. Dafür jedoch braucht es keine weiteren Kreditöpfe, sondern eine bessere Beratung und eine Ausbildung zum Unternehmer, die früh beginnt. Hierzulande hat man das erst sehr spät verstanden. Gerade ein Jahr ist es her, dass an einer deutschen Hochschule der erste Gründerlehrstuhl errichtet wurde - in den USA gibt es so etwas seit über 30 Jahren. Selbst Banklehrlinge erfahren nur selten, was einen guten Business-Plan ausmacht. Dabei sind gerade sie es, die später die Kreditwürdigkeit potentieller Gründer zu beurteilen haben.

Der Holzbauingenieur Klaus Meißner ist immer noch kein Verkaufsgenie. Aber in simulierten Kundengesprächen hat er gelernt, seine Modelle zu präsentieren. Dabei spielt, wenn er heute als Selbstständiger bei Firmen vorspricht, sein Alter plötzlich keine Rolle mehr. Nun gilt er als Mann mit Erfahrung. Statt acht hat der Arbeitstag für Meißner heute zwölf Stunden, Urlaub ist erst einmal nicht drin. Als sein ehemaliger Chef ihm auf einer Messe anvertraute, man habe seine Entlassung bereut, und Meißner fragte, ob er für die alte Firma ein paar Aufträge erledigen könne, rief er triumphierend sein

"Selbstständigkeit ist so..."

Um als Mikrounternehmer auch an größere Aufträge heranzukommen, schließen sich immer mehr Selbstständige zu Teams zusammen. Bei der Software-Entwicklung und in der Multimedia-Branche ist dieser Trend am stärksten. Die Firma The Webworker Group, kurz TWG, hat kein Bürogebäude und keine Angestellten, ihre Adresse findet sich nur im Internet. Die Mitarbeiter von TWG - Designer, Übersetzer, Werbefachleute und Web-Site-Bastler - sitzen in Frankfurt, Mannheim und Kalifornien.

Heike Arnold, die Initiatorin des Projektes, hat ihre Partner übers Internet gefunden; manchen von ihnen hat sie noch nie gesehen. Ihre drei Kinder und die Abneigung gegen Firmenhierarchien haben die 40-Jährige dazu bewogen, allein zu arbeiten. Heike Arnold holt die Aufträge bei Unternehmen ein, handelt

die Honorare aus und stellt die Arbeitsteams zusammen. Je nach Auftrag schließt sie verschiedene Spezialisten zu einer Projektgruppe zusammen, den Kontakt zu ihnen hält sie per E-Mail.

Banken Recht. Je kleiner das Unternehmen, je geringer die Anzahl der Partner, desto größer ist die Gefahr des Scheiterns.

Die Berlinerin Katrin Meyer brachte eigentlich alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mikrounternehmerin mit: Sie ist studierte Bauingenieurin und hat zusätzlich eine Ausbildung zur Finanzbuchhalterin. Sie weiß, wie man Kosten kalkuliert und Gewinne prognostiziert. Mit zwei Kollegen betrieb sie eine Bürogemeinschaft. Sie vermittelten sich gegenseitig Aufträge, die größeren erledigten sie im Team, die kleineren jeder für sich. Oft arbeiteten sie zehn Stunden am Tag, manchmal auch am Wochenende. "Wir hatten gut zu tun", sagt Katrin Meyer. Sogar sehr gut - einen Großauftrag in Eberswalde hatten sie, Bauleitung für 120 Wohnungen. Mit einem gelben Plastikhelm auf den Kopf lief Katrin Meyer über die Baustelle, kontrollierte die Arbeiten und sah, wie die Wohnungen wuchsen. Knapp zwei Jahre dauerte das Projekt. Zum Schluß schrieben die drei eine Rechnung über 750 000 Mark.

Das Geld hat Katrin Meyer nie gesehen. Der Vertragspartner, eine dänische Firma, ging Konkurs - Katrin Meyer und ihre beiden Kollegen gingen mit. Zum Glück für ihre Kinder zahlte ihr geschiedener Mann weiterhin Unterhalt. Das Unternehmertum ist für Katrin Meyer seitdem beendet. Sie hofft auf eine feste Stelle - "obwohl ich das freie Arbeiten mochte." Katrin Meyers einziger Fehler bestand darin, dass der wichtigste Kunde nicht zahlte.

Ein Restrisiko bleibt. Gegen das Scheitern gibt es keine Versicherung

Mikrounternehmer mögen sich vorbereiten, fortbilden und Fördermittel einstreichen. Ein Restrisiko bleibt. Gegen das Scheitern gibt es keine Versicherung. Ein Angestellter, den sein Chef hinauswirft, hat es schwer genug. Aber erstens verliert er nicht auch noch sein Bankguthaben, zweitens bekommt er Arbeitslosengeld, zumindest eine Zeit lang, und drittens bleiben ihm seine Rentenansprüche. Ein Mikrounternehmer, den der Markt hinauswirft, hat nichts mehr. Für Außenstände haftet er mit seinem Gesamtvermögen, und zu Beiträgen in die gesetzliche Rentenversicherung ist er nicht verpflichtet. Das einzige Netz, das ihn auffängt, ist die Sozialhilfe.

Für die kommen die Steuerzahler auf, und deshalb darf die soziale Absicherung der neuen Selbstständigen der Gesellschaft nicht gleichgültig sein. Was Firmen an Sozialversicherungsbeiträgen sparen, indem sie ihre Mitarbeiter zu freien Unternehmern machen, zahlt schnell die Gesellschaft, sobald einer von ihnen seinen Job verliert. Beim Gesetz zur Scheinselbstständigkeit geht es deshalb nicht allein um den Schutz abhängig beschäftigter Selbstständiger, sondern auch um den Schutz der Steuerzahler.

Was immer die Kommission der Bundesregierung in der kommenden Woche beschließt - es wird in jedem Fall Schaden anrichten. Bleibt das Gesetz so, wie es ist, schadet das vielen erfolgreichen Freelancern, etwa im EDV-Bereich. Werden ihre Auftraggeber gezwungen, für sie, die für sich selbst sorgen können, in die Sozialversicherung zu zahlen, werden sie ihnen Aufträge entziehen. Das Gesetz, das sie im Falle unternehmerischer Krisen schützen soll, würde sie selbst in eine solche stürzen.

Wird das Gesetz jedoch weiter entschärft, schadet das Tagelöhnern wie dem Paketzusteller Jürgen Wallek, die nicht genug verdienen, um sich selbst abzusichern. Aus dieser Zwickmühle gibt es offenbar keinen Ausweg. Welche Grenzen man auch zieht - es bleibe immer eine Grauzone von abhängiger und selbstständiger Arbeit, heißt es in einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

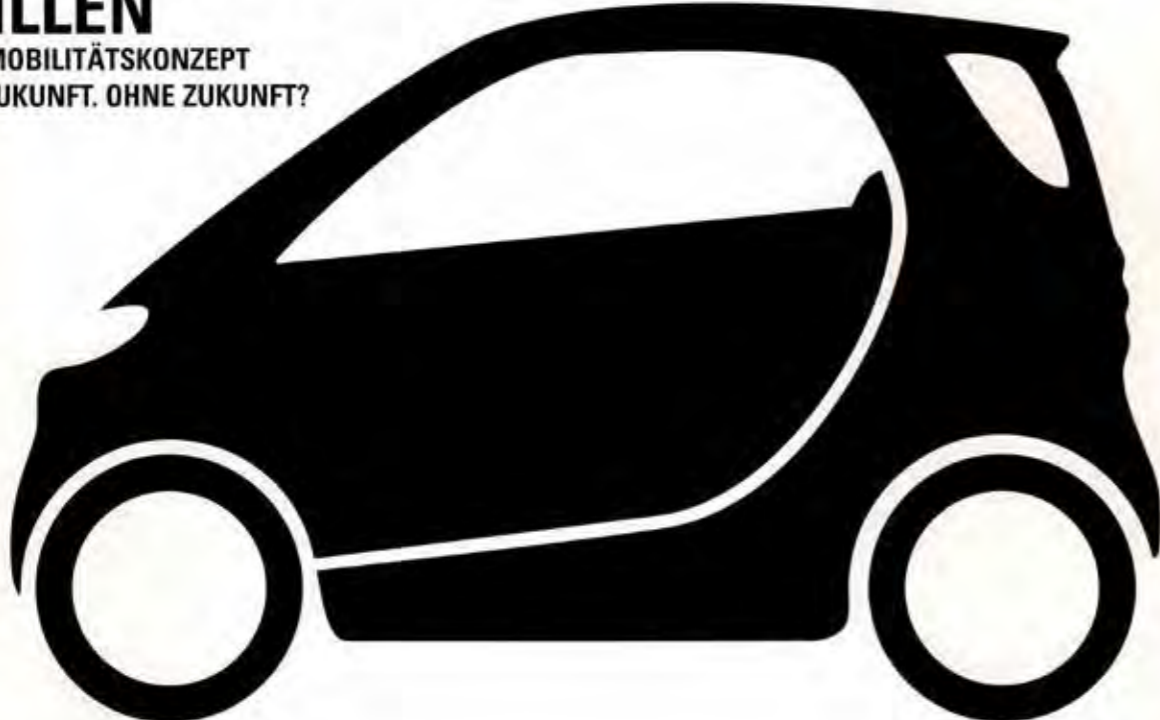
Auf jeden Fall begeht der Gesetzgeber den gleichen Fehler wie die Gewerkschaften: Er schließt vom arbeits- und sozialrechtlichen Status eines Menschen auf dessen Schutzbedürftigkeit. Mikrounternehmer wie Ulrich Bode und Jürgen Wallek würden - wenn sie den Verdacht auf Scheinselbstständigkeit nicht entkräften können - in die Sozialversicherung integriert. Einmannunternehmer wie der Haustierrauchfleur Erler oder die Ingenieurin Meyer dagegen blieben außen vor. Schutz aber können auch solche Selbstständige gebrauchen, bei denen das neue Gesetz gar nicht erst vermutet, sie könnten verkappte Angestellte sein. In Österreich hat man das schon verstanden. Dort zahlt jeder Erwerbstätige Beiträge in die Rentenkasse, gleich, ob er selbstständig oder angestellt ist.

ECONY 04/99 AUGUST/SEPTEMBER 9 MARK D 46004 www.econy.de

DESIGN ZENTRUM NRW DEUTSCHER KOMMUNIKATIONSPreis 1998/99 AUSZEICHNUNG FÜR HÖCHSTE DESIGNQUALITÄT
 AKADEMIE FÜR BILDSPRACHE WETTBEWERB LEADMAGAZINE 1998 1. PLATZ DER WIRTSCHAFTSMAGAZINE SONDERPREIS FÜR INNOVATION UND MUT
 I.D. ANNUAL DESIGN REVIEW 1999 DESIGN DISTINCTION, GRAPHICS

ECONY WIRTSCHAFT, MENSCHEN UND IDEEN

SMART
AUTO WIDER WILLEN
 DAS MOBILITÄTSKONZEPT DER ZUKUNFT. OHNE ZUKUNFT?



DAS SPECIAL
BÜROKULTUR

DAS PORTRAIT
HELMUT LANG

DIE BÖRSEN-COMPANY
BROKAT



HOME-RUN
 TELEWORKING WIRD ZUR NORMALEN ARBEITSFORM DER INFORMATIONSGESELLSCHAFT.
 NOCH ABER RINGT DIE ARBEIT VON ZU HAUSE AUS MIT VORURTEILEN UND DOGMEN.

01 ZU HAUSE ARBEITEN...
 02 ... ODER IM BÜRO?

TEXT: WOLF LOTTER FOTO: HORST KLÖVER/JO MAGREAN

»... In der Informationsgesellschaft sind stille Revolutionen die Regel. Kaum jemand bemerkt den Wandel, selbst wenn er sich schon rund ums Sofa ausgebreitet hat. Wird das Neue endlich erstaunt bemerkt, sagen viele: Hier auch schon?

Ja, hier auch schon, sagt Werner B. Korte, Geschäftsführer des Consultingfirma Empirica GmbH. Korte gehört zum Urgestein der europäischen Telearbeits-Bewegung. Seit über einem Jahrzehnt erfaßt die Empirica penibel jede Neuerung, jede Veränderung am mobilen Arbeitsmarkt.

Behörden, Gewerkschaften, Arbeitnehmerverbände und natürlich Unternehmen zählen zu seinen Klienten. Man will ja schließlich wissen, was der Arbeitnehmer so treibt. Auf den aktuellen Stand an Telearbeitern in Deutschland reagieren die Interessensgruppen unterschiedlich: „Eine Million fünfhunderttausend, Stand Anfang 99“, vermeldet Korte, nicht ohne Stolz.

FREIHEIT MACHT EFFIZIENT – UND VIELE CHEFS MISSTRAUISCH

Das sind fast vier Prozent der Erwerbstätigen im Land, die – so die Definition – regelmäßig wenigstens einen Werktag pro Woche ausschließlich außerhalb ihres Betriebes, mit telematischen Mitteln – also fast immer Computer und Internet – arbeiten. Und das sind längst nicht nur mehr Schreibkräfte, Übersetzer, Autoren und Journalisten, sondern auch Architekten, Maschinenbauer, Marketingleute, Mechaniker und natürlich Zigttausende, die mit dem Internet, mit E-Commerce, mit Software ihr Geld verdienen.

Gut, 1,5 Millionen Telearbeiter sind eine stolze Zahl. Dennoch, sagt Korte, hinkt Deutschland wieder mal hinterher. Schon 1994 errechnete die Empirica im Auftrag des Wissenschaftsministeriums den damals aktuellen Bedarf an Telearbeitsplätzen in der Bundesrepublik. Mehr als 2,9 Millionen Erwerbstätige hätten schon damals einen guten Teil ihrer Jobs von zu Hause aus erledigen können – per Fax, Modem und Computer mit den Datenbeständen im Unternehmen verbunden.

Tatsächlich waren es bloß 150.000, die meist in staatlichen Förderprogrammen dahinwerkten oder den ehgeizigen Telearbeitsprojekten der Mobil-Arbeitspioniere von IBM, Siemens und Intel angehörten. „Plus ein paar Verrückte“, wie Korte sagt,

die schon vor fünf Jahren, als das Internet noch ein unberechenbares Risiko war und nur von einer Handvoll Deutscher genutzt wurde, aus der Bürogemeinschaft ausbrachen, um ihren Job in Ruhe und Frieden, Freiheit und selbstgewählter Umgebung effizienter zu schaffen als im Büro.

„In fünf Jahren wird den Begriff Telearbeit niemand mehr kennen“, behauptet Korte, „weil es dann ganz normal ist, so zu arbeiten. Für die Normalität braucht man keine eigenen Worte.“ Doch Telearbeit ist für die allermeisten Unternehmen und Arbeitnehmer im Lande heute noch alles andere als normal.

Auch wenn die Gewerkschaften, einst erbitterte Gegner der vermeintlichen Sozialfälle Telearbeit, mittlerweile gelernt haben, mit der neuen Arbeit zu leben – oder, wie die Postgewerkschaft mit dem von ihr initiierten „OnForTe“-Projekt, sie sogar zu lieben: „Das Potential ist noch lange nicht ausgereizt. Die meisten Telearbeiter bewegen sich in einem engen dienstrechtlichen Korsett“, findet Korte.

Zudem ist die totale Freiheit sowieso noch fern – die ausschließliche Arbeit am heimischen Schreibtisch ist verpönt. Alternierendes Telearbeiten, bei dem die Mitarbeiter die Hälfte der Arbeitswoche im Büro, den Rest zu Hause am PC verbringen, ist der Normalfall. Und akzeptiert: Rund ein Drittel höher ist die Arbeitseffizienz, und kaum einer, der die Vorzüge der neuen Freiheit fern vom Büro genossen hat, will zurück in die alte Arbeitswelt.

TELEARBEITER SIND TEAMPLAYER – SONST SIND SIE VERLOREN

„Unsere Leute planen besser, weil sie sich auch auf die anderen Teammitglieder im Büro oder auf andere Telearbeitsplätze einstellen müssen. Wer eigenverantwortlich arbeitet, zieht eher an einem Strang als Mitarbeiter im Büro, die sich im Notfall auch mal auf den Kollegen nebenan verlassen“, sagt Christine Krepold vom BMW-Telearbeitsprojekt TWIST. Die PR-Fachfrau Krepold, selbst eine von 550 BMW-Telearbeiterinnen, weiß aus eigener Erfahrung, was die neue Arbeitsform bringt: „Ich kann mal am Freitag blaumachen und mich am Sonntag auf eine Pressekonferenz vorbereiten – ohne daß mich dauernd jemand ablenkt.“ TWIST beweist zudem, daß nicht nur Büroarbeiter mit

Telematik zu einer entspannteren und effizienteren Arbeitsform kommen.

Von schmucken oberbayerischen Bauernhäusern aus erledigen BMW-Mitarbeiter, Vorarbeiter und Fachkräfte, einst mit Fabrikhallen fest verwachsen, ihren Job per Computer. Computer Aided Manufacturing Systeme (CAM), die bei BMW wie bei anderen Automobilherstellern die Produktion am Laufen halten, haben aus einst ölverschmierten Mechanikern ohnedies schon vor Jahren High-Tech-Arbeitskräfte gemacht. „Es gibt überhaupt keinen Grund, weshalb diese Kollegen am Fließband arbeiten sollten“, sagt Krepold, „außer man hält an alten Traditionen fest.“

FAX UND PC ZU HAUSE SIND WICHTIG – ABER NOCH LANGE NICHT GENUG

Für das Unternehmen BMW hat die fernbediente Fertigung vom Schreibtisch aus jede Menge Vorteile. Schichtleiter können jetzt dem Just-in-time-Prinzip der Automobilproduktion folgen, arbeiten, wenn es nötig ist, entspannen, wenn am zig Kilometer entfernten Fließband in der Fabrik mal nichts passiert, was nach der Erfahrung des Meisters verlangt. Das bedeutet nicht, daß die Telearbeiter Tag und Nacht zur Stelle sein müssen: Die höhere Effizienz entsteht, weil zwischen konzentrierten Arbeitsphasen am System ausgiebige Ruhepausen liegen, die nicht auf die Minute nach dem Stechuhprinzip abgerechnet werden, sondern nach Bedarf.

Doch nicht jeder ist für die unabhängige Welt geschaffen: Wer bei TWIST mitmachen will, muß im Büro bereits ein hohes Maß an Selbständigkeit an den Tag gelegt haben. Zudem müssen die Rahmenbedingungen im Team stimmen: Der Vorgesetzte und die Kollegen dürfen sich nicht irritiert fühlen – heute eines der größten Probleme bei der Umstellung auf mobile Arbeit. Wenn der Kollege von nebenan plötzlich nicht mehr auf Zuruf erreichbar ist, „müssen kluge Technologien die physische Präsenz ersetzen“, sagt Krepold.

BMW hat das Problem gelöst, indem mehr als bloß Computer und Modem am Telearbeitsplatz installiert werden: Die TWIST-Arbeitsplätze sind mit der gleichen Technologie ausgestattet, die auch am Arbeitsplatz im Büro zur Verfügung steht. Das teuerste Element: die Integration des Heimarbeitsplatzes in die Firmentelefon-

SPECIAL

In den vergangenen zehn Jahren, in denen Korte und seine Empirica Telearbeitsprojekte bei deutschen Unternehmen eingeführt hat, „sei in keinem Fall irgendwann mal das neue Vertrauensverhältnis mißbraucht worden“. Der Praxistest zeigt also auch, daß Vertrauen besser ist als Kontrolle, daß Teams möglich sind und daß sich flache Hierarchien mit klarer Aufgabenzuweisung lohnen.

Gewiß, Betriebsunfälle gibt es allemal. Da erzählt Korte von einem Fall, in dem aus einem leichten Alkoholiker, der sich in den Kaffeepausen im Büro mit harten Sachen versorgte, in einem Telearbeitsprojekt ein enthemmter Dauertrinker wurde. Und es komme auch schon mal vor, daß ein Telearbeiter die Nerven verliert, weil die ganze Nachbarschaft über ihn tuschelt: „Der ist doch arbeitslos. Der macht doch blau. Der feiert krank.“

Da braucht es Menschen, die sich der Vorteile der neuen Arbeit bewußt sind und das Geraune von nebenan überhören. Menschen jedenfalls, die wissen, was sie wollen, und die vor allem auch wissen, wo die Grenzen des Jobs liegen: „Nicht jeder schafft es, ohne soziale Kontrolle zu leben“, hat Korte erfahren müssen, und vor allem: Nicht jeder will ohne soziale Kontrolle leben.

So hat Korte auch schon „organisiertes Mobbing“ gegen Telearbeiter durch die lieben Bürokollegen erlebt, die vor dem Start eines Telearbeitsprojektes noch einen weiten Bogen um die neue Arbeitsform gemacht haben. Bis sie irgendwann kapieren, „daß das eigentlich mehr bringt, als von neun bis fünf am Sessel zu kleben“. Dann kommt der menschliche Faktor ins Spiel: „Der Neid der Zurückgebliebenen“, so Korte, sei der natürliche Feind der neuen Arbeitsform. „Das ist mit Abstand unser größtes Problem.“ Selbst wenn der Chef auf Kurs ist, die Basis reagiert auf Veränderung höchst sensibel.

Manchmal übrigens ganz zu Recht. Denn wenn das Management in Sachen Telearbeit einfach vergißt, daß die Bürokollegen die anlaufenden Telefonate des Telearbeiters mit übernehmen müssen und eine Vielzahl anderer angeblicher Kleinigkeiten für den Abwesenden erledigen, ist der Dschihad gegen die Telearbeiter programmiert. „Wer nicht penibel plant, riskiert einen Totalschaden.“

Das Neue muß sich also mit dem Alten arrangieren, nicht über die Maßen, aber angemessen. Das weiß Heike Arnold,

Chefin des Frankfurter Telearbeits-Unternehmens TWG The Web-Worker-Group GmbH, nur zu gut.

Vor elf Jahren begann sie mit Telearbeit, weil ihr eine Allergie die Ausübung ihres Berufes als Medizinerin nicht mehr erlaubte. Statt in Klinik oder Praxis nutzte sie ihr Fachwissen von nun an in ihrem „Büro für medizinische Fachartikel“ und arbeitete mit PC, Fax und Akustikkoppler – jenem Modem, das man noch auf den Telefonhörer drücken mußte – auf dem Land. Im 800-Seelen-Dorf Schmalenberg, zwischen Kaiserslautern und Pirmasens gelegen, fand sie ein luftiges wie preiswertes Büro – ganz weit draußen, aber einfach großartig: Sie konnte sich auf ihre Arbeit konzentrieren und fand auch ideale Bedingungen als alleinerziehende Mutter von drei Kindern.

TELEARBEIT IST ERST AM ANFANG – DAS KONZEPT IST VIEL RADIKALER

Mit der Technologie entwickelte sich die Fachautorin am Computer zur „überzeugten Unternehmerin“. Unter der Adresse: www.t-w-g.com organisiert Heike Arnold heute virtuelle Unternehmen. Bei Bedarf formen sich durch Telematik verbundene Fachleute zu einem spontanen Betrieb, der für Dritte einige Wochen, Monate oder sogar Jahre Probleme löst: etwa das Design, die Verwaltung und das Controlling von Internet-Seiten, Marketing, Vertrieb oder Produktion. Es würde Monate brauchen, bis solch qualifizierte virtuelle Teams durch herkömmliches Recruiting über Stellenanzeigen oder Personalvermittler ins Laufen kommen würden. Bei TWG läßt sich in wenigen Tagen ein komplettes Unternehmen mit erfahrenen Mitarbeitern formen.

Und das nicht schlechter als in der mobilen Welt der Bürogemeinschaft: Im Notfall schafft die TWG eine professionelle Webpage in acht Tagen. Arnolds Begründung: „Profis können sich voll auf ihre Arbeit konzentrieren und vergeuden ihre Energie nicht in leerem Organisations-Barock und rituellem Gequatsche.“

Heike Arnold ist als Telearbeits-Expertin längst etabliert. Von IBM und dem ZDF erhielt sie 1998 den ersten Preis für innovatives E-Commerce; im gleichen Jahr bekam sie die Top-Auszeichnung für innovative Büro- und Arbeitsgestaltung, den „Office 21“, verliehen vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation und vom Wirtschaftsmagazin »Impulse«.

Doch der ursprünglich so ideale Standort Schmalenberg erwies sich als Problem: Die Postadresse verschreckte potentielle Kunden. Heike Arnold verließ ihr „80-Quadratmeter-Traubüro auf dem flachen Land“ und zog in beengte, aber reputierlichere Regionen um. TWG residiert heute in Frankfurt am Main. Dort bietet ihr Unternehmen jetzt höchst erfolgreich genau die gleichen Leistungen an, für die „nach der alten Lehre“ Schmalenberg zu eng war.

Weil sich Erfahrungen wie diese nicht einfach wegstecken lassen, engagiert sich Arnold auch in der Sache selbst. „Beim Telearbeiten sind noch uralte Klischees in den Köpfen – jeder hat die Telearbeiterin vor Augen, die von greinenden Kindern umgeben verzweifelt Texte in den PC klopft.“ Alles Quatsch, schimpft Arnold. Ebenso wie die Haltung vieler Chefs, die Telearbeit „eben nur dann für sinnvoll halten, wenn eine hochqualifizierte Mitarbeiterin schwanger wird, für die man so schnell keinen Ersatz kriegt“.

Arnold bezweifelt zudem, daß sich das Potential der mobilen Arbeit durch die Integration von Telearbeit in das Dienstvertrags-Recht so einfach lösen läßt: Mobile Arbeit in der Informationsgesellschaft und alternierendes Telearbeiten als Angestellter mal am Firmen-Desk, mal zu Hause – das sind für sie Gegensatzpaare, die sich langfristig nicht überwinden lassen werden: „Ein Telearbeiter muß Unternehmer sein, kein mobiler Angestellter“, sagt sie, ohne Rücksicht auf Gewerkschafter oder die neuerdings aktiven Jäger nach vermeintlich Scheinselbständigen.

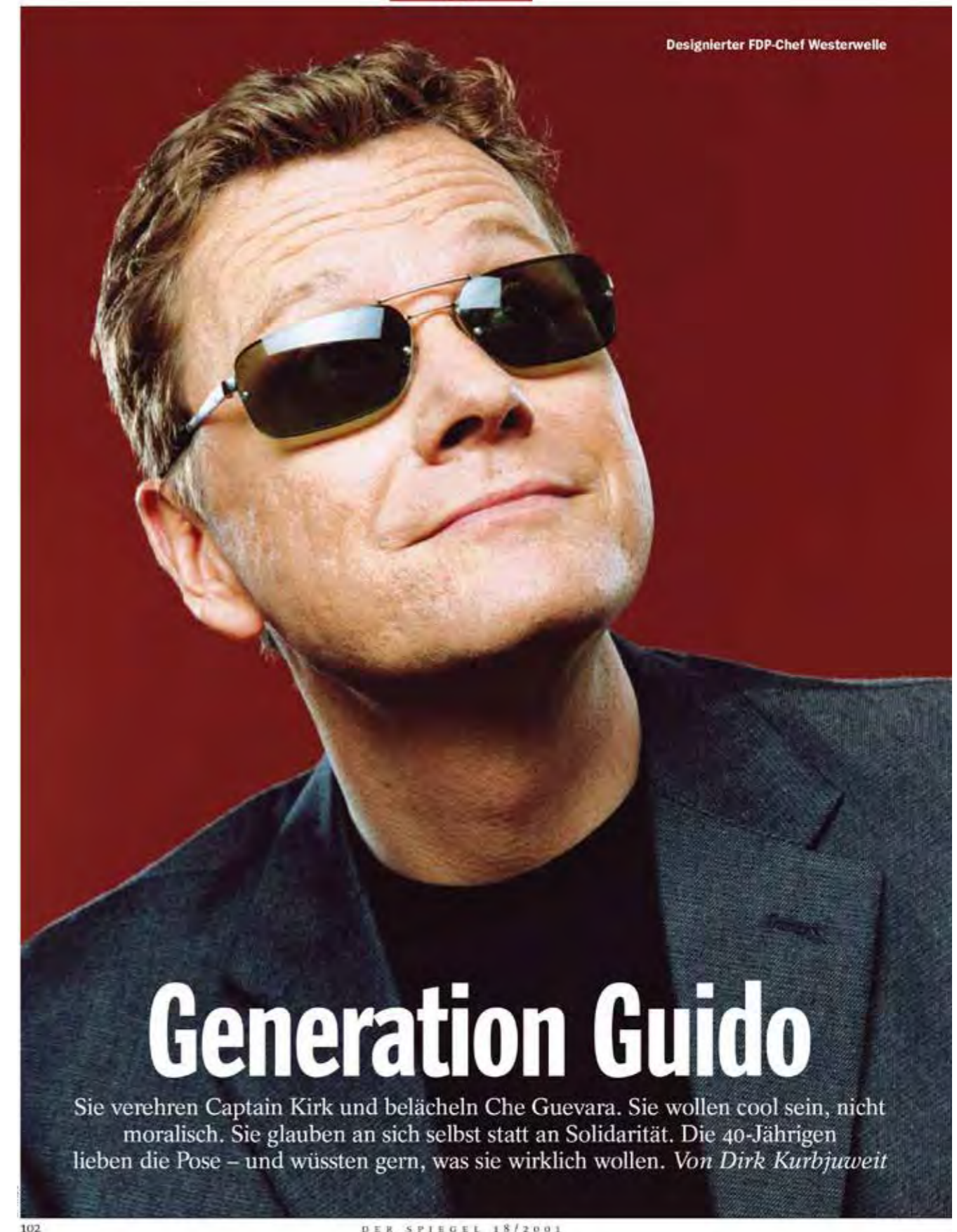
Schmunzelnd erzählt sie, wie konservativ selbst offizielle Befürworter der Telearbeit sind. Heike Arnold erinnert sich noch gut an die Festreden anläßlich der Verleihung ihrer Auszeichnungen. Dort hörte sie von Politikern und Vertretern von telearbeitsfreundlichen Konzernen immer wieder den Satz: „Telearbeit ohne alternierende Büroarbeit – das geht einfach nicht.“

Doch es bewegt sich was, die Zahl der virtuellen Unternehmen wächst, das Mißtrauen löst sich langsam in Luft auf, die Dogmen der alten Welt verschwinden.

Und wer noch des Beweises bedarf, daß auch der Fern-Kontakt herzlich, nah und emotional sein kann, der muß nur mit Heike Arnold telefonieren oder ihre Mails lesen. Auch wir haben Heike Arnolds Mails bekommen. <<



Titel



Als der Entertainer Harald Schmidt in einer Zeitschrift las, er sei entbehrlich, fand er das in Ordnung. Es ging nicht um ihn persönlich, sondern um seine Generation. Gelobt wurden die hungrigen Jungen und die radikalen Alten. Von den mittleren Jahrgängen sei nicht viel zu erwarten. Stimmt, fand Schmidt, 43.

Stimmt nicht, findet Guido Westerwelle, 39. „Wir sind die erste Auflehnung gegen die Alt-68er“, sagt er, „die erste Gegenwelle.“ Am Wochenende wird er zum Vorsitzenden der FDP gewählt, und dann will er an der Spitze seiner Generation für einen „Kulturbruch“ sorgen. Die 40-Jährigen sollen das Erbe von „68“ abschütteln und ein frisches, selbstbewusstes, pragmatisches Deutschland schaffen.

Schmidt und Westerwelle sind die bekanntesten Vertreter einer unbekannteren

der. Der junge Westerwelle guckt „Bonanza“, guckt „Flipper“, guckt „Raumschiff Enterprise“. In den Nachrichten sieht er junge Deutsche, die Hörsäle besetzen und Steine auf Polizisten werfen. Er weiß nicht, dass diese Leute zu seinem Lebensthema werden.

Als Jugendlicher, in den Siebzigern, hört er Supertramp, im Kino wirt er mit Reis, während die „Rocky Horror Picture Show“ läuft, das Musical von der großen sexuellen Freiheit. Zu Hause macht er eine seltsame Erfahrung. Er lässt sich die Haare wachsen und trägt einen schmutzigen Parka. Sein Vater sagt nichts. Guido Westerwelle hört auf, sich die Haare regelmäßig zu waschen. Sein Vater sagt immer noch nichts.

Diese Erfahrung, die Provokation, die ins Leere läuft, hat seine Generation geprägt wie nichts anderes. Von der Kindheit in den Sechzigern bis zur Jugend in

den Siebzigern ist die Bundesrepublik ein liberales Land geworden, und das ist für Westerwelles Generation ein Segen und ein Fluch zugleich.

Von ihren Vorgängern haben sie gelernt, dass zur Jugend der Aufstand gehört. Wer sich nicht wehrt, lebt verkehrt, heißt es. Aber gegen wen sollen sie sich wehren?

Matthias Hartmann, 37, heute Intendant in Bochum, hat Eltern, die sind „klassische 68er der allerbesten Sorte“. Sein Vater sei der Gründer von Terre des Hommes in Deutschland, und er habe die Idee gehabt, Dritte-Welt-Läden einzurichten. „Unsere Eltern waren die Ersten, die Müsli gegessen haben, die in Solarenergie investiert und die gegen globale Umweltzerstörung protestiert haben“, sagt Hartmann. „Sollten wir gegen die einen Aufstand machen?“

Alexander Fest, 41, heute Verlagsleiter, hat, wie Westerwelle, eher konservative Eltern, sein Vater Joachim Fest war Her-

BILDER EINER GENERATION



Generation. Während ihre Vorgänger, die 68er, ihre Lebensgeschichten und Befindlichkeiten genüsslich verbreiten und diskutieren – zuletzt in der Fischer-Debatte –, kommen die 40-Jährigen aus der Stille, aus dem Dunkeln. Unbekannte Biografien, unbekanntes Haltungen, unbekanntes Dramen. Über ihrer Generation liegt ein Schatten, der Schatten von „68“.

Den Kulturbruch will Westerwelle nicht zufällig jetzt. Denn allmählich übernehmen die 40-Jährigen die Macht in Deutschland (siehe Seite 92). Was sie verbindet, sind die Erfahrungen einer Kindheit in den Sechzigern und einer Jugend in den Siebzigern. Für viele folgte das Studium in den Achtzigern und die Karriere in den Neunzigern. Es geht hier um die Westdeutschen. Die Ostdeutschen haben eine andere Geschichte.

In die Kriegsangst hineingeboren – Bau der Mauer im August 1961, Kuba-Krise im Oktober 1962 –, erleben die Westdeutschen dieser Generation dann doch eine Kindheit ohne Not, eine Kindheit in einem wohlhabenden, konservativen Land. Neu ist das Fernsehen, sie werden die ersten Fernsehkin-



Filmproduzent Peich: Das Ernste aus dem Ghetto des Ernsten holen

ausgeber der „FAZ“. Aber das war nicht mehr der Konservatismus der sechziger Jahre. Der Kulturbruch von '68 hatte auch das Bürgergut verändert. Als Vater war Joachim Fest, erzählt sein Sohn, ziemlich liberal. Aufstand unmöglich.

Fest erinnert sich an einen Deutschlehrer, „zu dem ich Günther sagen sollte“, Hartmann erzählt von „den bärtigen Kunstlehrern, die alles diskutieren wollten“. Sie waren nicht begeistert von diesen Lehrern, die 1968 an den Unis gewesen waren, aber ein Aufstand gegen den gutherzigen Günther wäre Alexander Fest abern vorgekommen. Genauso Hartmann: „Wir hatten nicht diesen Begriff von Revolte, wir wurden ja verstanden.“

Im Juni 1972 sieht Fest ein Foto, das er nicht vergessen kann. Es zeigt den Terroristen Holger Meins nach dessen Verhaftung, nur mit einer Unterhose bekleidet. „Dieser nackte Mann, der etwas Skeletthaftes hatte, dieser unendlich dünne Mann, seine fanatische Körperhaltung, nur Sehne und Muskel, das strahlte für mich eine grenzenlose Aggression aus.“ Später horcht Fest in sich hinein und

merkt: So aggressiv wie Meins kann er nicht sein, ihm fehlt der Grund. Hartmann sagt: „Ich glaube nicht an böse Menschen, das war das Privileg meiner Eltern.“

So wächst in den Siebzigern nicht eine zornige Generation heran, sondern eine genervte. Den jungen Hartmann nerven seine Eltern, weil sie wichtige Begriffe besetzen. Was jung ist, was modern, das entscheiden erstmals nicht die Jungen, sondern die 68er.

Fest ist genervt von der „Überpolitisierung“. Um sich abzugrenzen, liest er Autoren wie Ernst Jünger, Jack Kerouac oder Rolf Dieter Brinkmann. Ihm gefällt „die starke Ich-Bezogenheit, die Ästhetisierung des Lebenslaufes als Gegengewicht zum starken politisch-ideologischen Einfluss“. Freiheit, Individuum, das werden seine Begriffe. Die 68er hatten Kommune, Solidarität auf ihre Fahnen geschrieben.

Junge Liberale. Ihr Programm ist die Antwort auf '68, Freiheit statt Sozialismus, Individualität statt Solidarität.

Bald sieht man Westerwelle, ein schmales Bürschchen, mit Anzug und Krawatte hinter Rednerpulten stehen. Er wird als Anpasser Nummer eins der Bundesrepublik geschmäht. Ein Irrtum, die Uniform in seiner Welt, der Universitätswelt, ist die Jeans.

Seit 1980 studiert er in Bonn Jura. Hier macht er die nächste entscheidende Erfahrung seiner Generation. Die Seminare sind überfüllt, es gibt zu viele Studenten. Das ist zum einen Folge des Babybooms, der Ende der fünfziger Jahre begann. Zum anderen ist dies eine Folge der Bildungspolitik seit '68. Fast jeder kriegt einen Platz an der Uni, aber längst nicht jeder einen Platz im Hörsaal. Bildungspolitik wird zum großen politischen Thema von Guido Westerwelle.

In den achtziger Jahren studiert auch Walter Wüllenweber, heute 38 und Reporter beim „Stern“. Schon damals will er Journalist werden, aber ein Mann vom Arbeitsamt rät ab. Es gebe keine Volontariate und Jobs sowieso nicht. Die Welt, muss Wüllenweber feststellen, ist verstopft, zum großen Teil von den 68ern, die den Marsch durch die Institutionen angetreten sind.

Die Nachfolger lernen ein altes Wort neu: „Massenarbeitslosigkeit“, bald kommt „Lehrstellenmangel“ hinzu. Man entdeckt den Altersgenossen als Konkurrenten. Wie soll man da solidarisch sein? Wüllenweber studiert Politik, Sport, Jura; „Perspektive Taxifahrer“, denkt er.

„No Future“ wird zum Schlagwort, keine Zukunft. Die Achtziger sind ein Jahrzehnt der Angst. Angst vor der Arbeitslosigkeit, Angst vor dem Atomkrieg, Angst vor dem Gau, Angst vor Aids.



Den Jüngeren fehlt der Feind und damit das einende Band. Die Jugend spaltet sich auf: Punks, Popper, Teds, Freaks. Es ist der Versuch, in kleineren Gruppen Sicherheit zu finden, doch einen gemeinsamen Aufstand kann das nicht ersetzen. Das hat Folgen für das Selbstbewusstsein der Heranwachsenden.

Alexander Fest sagt, seiner Generation fehle „die Überzeugung, etwas Bedeutsames getan zu haben, das schöne Gefühl des Wichtigseins, das heroische Selbstverständnis“.

Fest und Hartmann sind immer noch Grübler, Zweifler. Bei Alexander Fest merkt man es an jedem Satz, er denkt und denkt und wirkt selten so richtig sicher. Matthias Hartmann kann über Stunden reden, als wisse er alles ganz genau und habe granitene Überzeugungen. Dann stellt er mit zwei Sätzen alles in Frage.

Westerwelle ist anders. Er hat früh Überzeugungen, und deshalb kann er mit 18 Jahren einen Aufstand machen, den größten Aufstand, der seiner Generation möglich ist: 1980 tritt Guido Westerwelle der FDP bei. Bald darauf zählt er zu den Mitgründern der Jugendorganisation



„FAZ“-Herausgeber Schirmmacher: Traum von der Gen-Revolution

Für die Nachfolger der 68er gelten die Verheißungen der sexuellen Befreiung schon bald nicht mehr. Die „Rocky Horror Picture Show“ würde nicht funktionieren, müssten sich Frank N. Furter, Brad und Janet ständig Kondome überziehen.

In den Achtzigern entdeckt die Generation der heute 40-Jährigen den Protest, Großdemonstrationen gegen Atomkraft in Brokdorf und gegen die Nachrüstung in Bonn. Man will die Welt nicht umbauen, sondern retten. Ein großes Ziel, aber auch ein abstraktes. Die 68er haben verknöcherte Professoren Tag für Tag erleben müssen. Ihre Nachfolger merken bald, dass man trotz zigfacher Overkill-Kapazität herrlich leben kann. Die Achtziger werden auch zum Jahrzehnt der Partys und des Konsums. Letzten Endes fehlt die Wut zum echten Aufstand.

Mit 30 schreibt Walter Wüllenweber ein Buch über sich und seine Altersgenossen, „Wir Fernsehkinde – Eine Generation ohne Programm“. Wüllenweber mokiert sich, „dass unsere Generation ein Haufen von langweiligen, antriebslosen Sesselpupsern ist“. Es gebe „ja

tatsächlich nichts Besonderes an uns, nichts Unverwechselbares, nicht Eigenes“.

Heute urteilt Wullenweber nicht mehr ganz so hart. „So ziellos, so erfolglos, wie in dem Buch beschrieben, sind wir doch nicht“, sagt er. Gleichwohl bleibt er dabei, seine Generation sei im Mittelmaß stecken geblieben.

„Es gab immer so viele von uns“, sagt Wullenweber, „deshalb war das Ziel nicht, ganz toll sein, sondern durchkommen.“ Zudem war „Elite“ nach '68 zu einem Unwort geworden. Als Wullenweber an der Uni ein Seminar zur Elitentheorie macht, wird dort der Wunsch nach Eliten „ganz nah am Faschismus“ eingeordnet.

In seinem Buch schreibt Wullenweber: „Wir wuchsen auf dem Mist der Acht-

Eine Milde liegt über dieser Generation – sie ist unfähig, radikal zu sein

men Abschied von der Objektivität im Journalismus, feiern das „Ich“.

Anything goes, alles ist möglich. Politik steht neben Pop, und manchmal ist Pop bedeutender als Politik. „Wir wollten das Ernste aus dem Ghetto des Ernsten holen, das Leichte aus dem Ghetto des Leichten“, sagt Markus Peichl, der erste Chefredakteur von „Tempo“.

In den späten Achtzigern ist er die Hauptfigur in einem Kulturkampf. Die 68er haben ihre Nachfolger eine Weile betrachtet, und sie sind unzufrieden. Sie finden, dass die nächste Generation oberflächlich ist und unpolitisch. Der beste Beweis sei die Popkultur, sei „Tempo“. Markus Peichl, heute Filmproduzent, sagt, er sei in

seiner „frühen Jugend sehr 68er-mäßig drauf gewesen“. Das gilt für viele seiner Generation. Sie ordnen sich ein in die Konflikte, die sie vorfinden und kämpfen einen übernommenen Kampf. Peichl macht in Wien „Schülerpolitik ohne Ende und vier Jahre massive Gewerkschaftsarbeit“.

Er bricht mit den 68ern, weil er sie Tag für Tag erlebt und irgendwann findet, sie würden ständig ihre Ideale verraten. Er sieht Karrieregeilheit und Machtbesessenheit, von Solidarität keine Spur. Er fragt sich, was Solidarität eigentlich wert ist, wenn sie so leicht verraten werden kann. Verspätet sucht er etwas Eigenes für sich und seine Generation. Er findet die Popkultur, die Coolness, die Postmoderne, den Ästhetizismus.

Er beginnt, gute Anzüge zu tragen. Die 68er liefen immer so schlampig herum. Er beginnt, die Welt gut und schön zu finden. Die 68er sahen immer das Schlechte. Er



undsechziger-Generation heran. Was sich die alten Apo-Kämpfer ausgedacht hatten, wurde an uns ausprobiert.“

Guido Westerwelle legt 1991 sein Zweites Staatsexamen ab. Er ist da schon ein Polit-Funktionär, seine Erfahrungen koppeln sich vom Rest der Altersgenossen ab. Auf die Frage, welche Musik für ihn wichtig war in dieser Zeit, fällt Westerwelle nichts ein. Er nennt einen Film, „Susan ... verzweifelt gesucht“, Hauptdarstellerin war Madonna.

Sie wird in den Achtzigern zur Ikone ihrer Generation. Nach Punk und New Wave setzt sich mehr und mehr der fröhliche Pop durch, Madonna, Michael Jackson, Prince; alles ist durchgestylt, von den Noten bis zu Frisur und Kostümen der Interpreten.

Pop ist bald mehr als Musik, wird Kultur und Lebensgefühl, und 1986 kommt eine Zeitschrift auf den Markt, die das in Bildern und Texten fassen will. „Tempo“ macht außer Madonna auch Leute wie Jeff Koons oder Bret Easton Ellis zu Helden, der eine ist Kitschkünstler, der andere ein Schriftsteller, der Horror und Ästhetizismus verknüpft. Die Autoren der Zeitschrift neh-



Start-up-Unternehmerin Arnold: Stock Options statt Solidarität

hört auf, alles politisch einzuordnen. Die 68er hielten selbst das Private für politisch. Er hört auf, eine Moral vor sich herzutragen. Die 68er wussten immer genau, was gut und was schlecht ist.

So wird Peichl, der Mann, der '68' entkommen wollte, der Mann, der am meisten davon geprägt ist, indem er immerzu das Gegenteil tun muss.

„Tempo“ ist der Versuch eines Aufstands gegen die Älteren, aber er bleibt begrenzt. Die Auflage schwankt zwischen 100 000 und 190 000.

Der bestverkaufte Titel in der Ära Peichl zeigt die nackte Brigitte Nielsen, die perfekte, chirurgisch gestylte Hülle, das Symbol der Achtziger für den großen Spaß bei gleichzeitiger Unnahbarkeit.

Ich will dich und will dich nicht, strahlt die Nielsen aus. Eindeutigkeit ist von ihr nicht zu haben, auch nicht von „Tempo“ und Peichl. Die Zeichen der Popkultur werden versteckt gesetzt, sie begründet eine neue Dialektik: In der Affirmation steckt auch Kritik, die Anbetung der Schönheit richtet die Schönheit zu Grunde.

Die 68er bezichtigen Peichl und seine Leute, sie hätten kei-

ne Moral, keine Werte, keine Ideale. Peichl hält dagegen: Ihr habt doch auf ewig Moral, Werte, Ideale für euch in Anspruch genommen. Für ihn ist die Bundesrepublik ein geistig besetztes Land. Wer sich nicht anpassen will, muss schweigen.

Zudem wirft er seinen Gegnern die „Entwertung der Werte“ vor, durch Verrat. „Die 68er wollten die absolute Wahrheit verbreiten und haben die absolute Verlogenheit hinterlassen.“

Und seine Generation? „Wir haben immerhin nichts verraten. Wir haben einen Zustand hergestellt, in dem Verrat nicht mehr möglich war. Es ist nicht so bedeutend, ob man eine Jacke von Helmut Lang oder von Gaultier verrät.“ Er ist noch

Was jung ist, was modern, das entscheiden nicht die Jungen, sondern die 68er

Titel
nung, dass es endlich losgeht. Am 9. November 1989 hat es einen gewaltigen Startschuss gegeben. Wir haben ihn überhört. Wer so lange wartet, der vergisst leicht, worauf. Für uns war das Warten längst zum Selbstzweck geworden. Stell dir vor, unsere große Chance kommt, und keiner nutzt sie.“

Es kommen die neunziger Jahre, und die Generation der Nach-68er macht dann doch noch Karriere.

Walter Wullenweber wird Reporter und findet sein großes Thema: der Krieg auf dem Balkan, die Unmöglichkeit, auch fürderhin Pazifist zu bleiben. Er ist ein bisschen verzweifelt, dass auch diese Frage seine Generation offensichtlich nicht umtreibt.

Matthias Hartmann wird ein gefragter Regisseur und übernimmt im Sommer 2000 das Schauspielhaus Bochum.

Alexander Fest gründet einen Verlag, der sich vor allem mit politischen Buchessays von Autoren seiner Generation profiliert.

Guido Westerwelle wird 1994 Generalsekretär der FDP.

Gleichzeitig beginnt der Grundkonsens der Bundesrepublik aufzubrechen. Seit Willy Brandt, also im Prinzip seit „68“, gilt das Prinzip der Solidarität in der Politik als unanfechtbar, symbolisiert durch den starken Sozialstaat. Als der Druck der globalen Konkurrenz auf die Bundesrepublik zunimmt, fordern Neoliberale einen neuen Kurs, am lautesten Guido Westerwelle. Nach Peichls „Tempo“-Angebot ist dies der zweite Aufstand gegen die Kultur von „68“.



immer grimmig, wenn er über die 68er redet, er wirkt noch immer verletzt, weil sie verraten haben, was er als junger Mann von ihnen übernommen hat.

Im Jahr 1990 gibt Peichl die Chefredaktion auf, 1996 wird „Tempo“ eingestellt. „Es war keine Epoche für große Worte, große Heroen“, sagt er.

Es gibt allerdings zwischendurch die Gelegenheit wenn nicht für Heroismus, dann doch für großen Einsatz. Im Herbst 1989 machen die Bürger der DDR ihre Revolte, und Westerwelle schaut in Bonn gerührt am Fernseher zu, wie sich die Mauer öffnet. Er überlegt, nach Berlin zu fahren.

Er überlegt und überlegt. Das Problem ist, dass er für die Uni lernen muss. Eigentlich hat er keine Zeit. Das Problem ist auch, dass er von 1200 Mark im Monat lebt. Eigentlich hat er kein Geld, um den Fall der Mauer zu feiern. Westerwelle bleibt in Bonn und lernt. Die deutsche Einheit wird nicht zum großen Thema seiner Generation.

Walter Wullenweber schreibt dazu in seinem Buch: „Zehn Jahre hatten wir in den Startlöchern gesessen, in der Hoff-



Theaterintendant Hartmann: Immer noch ein Zweifler

Westerwelle nimmt eine Grundidee seiner Generation auf und treibt sie auf die Spitze. Er überträgt Individualisierung, und Ich-Bezogenheit auf die Organisation der Gesellschaft. Jeder ist für sich selbst verantwortlich, der Staat greift nur noch in größter Not ein. Das wirkt auf viele gnadenlos, kalt.

„Wer hat mich denn der sozialen Kälte angeklagt?“, fragt Westerwelle und gibt die Antwort selbst: „Die Fischers, die Schröders, die Lafontaines“, die Alt-68er also. Wie einst Peichl bekommt er zu spüren, dass die Älteren das Hassen gelernt haben und noch immer beherrschen. Er ist der „Dauergrüner“, der „aalglatte Guido“, Mitte der neunziger Jahre ist er der Bösewicht Nummer eins im Land, vor allem aber der Feind aller, die am Solidargedanken festhalten.

Westerwelle wehrt sich, indem er den Alt-68ern immer wieder genussvoll vorhält, wem sie einst gehuldigt haben, an der Spitze der kambodschanische Massenmörder Pol Pot.

Fischer ist für Westerwelle ein Mann, der „nur geirrt hat“, und „wann sieht man den mal lachen. Die Alt-68er tragen ihre ganze Unzufriedenheit über sich

Titel

selbst wie eine Leuchtschrift auf der Stirn“.

Wenn ein politischer Streit so persönlich geführt wird, dann geht es um mehr als um Politik. Die einen verteidigen eine Lebensidee, der andere versucht eine eigene zu etablieren, und alle sehen sich als Vertreter ihrer Generationen.

Während dieser Streit tobt, entwickelt sich eine Wirtschaftsform, die zunächst Westerwelle Recht gibt. Die New Economy bringt Unternehmen hervor, die ohne die klassische Solidarität auskommen. Ein Betriebsrat ist nicht nötig, jeder fühlt sich wie ein Selbständiger. Gegen die märchenhaften Gewinnaussichten mit Stock Options wirkt die solidarische Rentenversicherung abern.

Viele der Start-up-Unternehmer sind aus Westerwelles Generation. Als 1995 das Internet langsam in Mode kommt, steigt Heike Arnold ein, heute 41. Sie hatte als Se-

en Markt angelegt. Es ist deutlich weniger geworden.

Zudem muss er zusehen, wie der Solidargedanke Einzug hält in die New Economy. Beim Internet-Unternehmen Pixelpark ist jüngst ein Betriebsrat gewählt worden. In der Krise werden die Pseudo-selbständigen dann doch lieber ganz normale Angestellte. Der angestrebte Kulturbruch verliert sein Fundament in der Wirtschaft.

Damit wird eine späte Revolte gegen „68“ unwahrscheinlich. Ohnehin haben sich die Fischers und Schröders so lange selbst reformiert, dass sie außer ihren bewegten Biografien kaum noch etwas von den 40-Jährigen unterscheidet.

Ihre Anzüge sind nicht schlechter als der von Markus Peichl, und Schröder verbiegt

Starke Vorgänger, starke Nachfolger – eine Sandwich-Generation

sich so geschickt zwischen Solidarpolitik und Neoliberalismus, dass er gleichzeitig Westerwelle umarmen und in den Hintern treten kann.

Aber auch der Parteivorsitzende Westerwelle wird ein anderer sein als der Generalsekretär. „Ich werde die FDP für alle Bevölkerungsgruppen öffnen“, sagt er. Westerwelle will sie herausholen aus der Nische Mittelstandspartei, Partei der Besserverdienenden. Er sagt auch, dass er Fehler gemacht, dass er die sozialen Aspekte von Politik vernachlässigt habe.

Unter seiner Führung soll die FDP wieder zweistellig werden und die Grünen, also die Partei der 68er, aus der Regierung drängen. Das treibt die Radikalität aus Westerwelle, der letzte Rest von Radikalität in

seiner Altersgruppe. Wenn es um die Macht geht, treffen sich alle Generationen letztlich in der Mitte.



MAUERFALL GATES PRADA MODE AUTOR GOETZ KLON SCHAFF DOLEY MACINTOSH COMPUTER GAUITIER-MODEL SCHUMACHER

ekretärin gearbeitet, „aber ich war nie die gute Kollegin“, sagt sie. Und sie hat das Problem, das fast alle Frauen ihrer Generation haben: Sie will Kinder, und sie will arbeiten.

Vom Feminismus unberührt, sucht sie nach einer pragmatischen Lösung und kommt auf Computerarbeit zu Hause. Sie berät Firmen der Old Economy, wie sie mit dem Internet Geld verdienen können. Ihr Unternehmen ist „100-prozentig virtuell“, keine Angestellten, bei Bedarf greift sie auf ein Netzwerk von 60, 70 freien Mitarbeitern zurück.

Inzwischen ist Arnold so erfolgreich, dass sie ihre Kinder nur am Wochenende sehen kann. In ihrem Netzwerk sind keine Frauen. An der Frage, wie sich die berufliche Freiheit der Frauen harmonisch mit der Familie verbinden lässt, ist diese Generation gescheitert.

Heike Arnold spricht heute von sich als „Überlebender“. Im Jahr 2000 bricht die New Economy schwer ein. Ihr Niedergang bedeutet für viele der 40-Jährigen das erste große Scheitern im Beruf.

Auch Guido Westerwelle ist unter den Verlierern. Er hat einen Teil seines Geldes am Neu-



Verleger Fest: Aufstand unmöglich

seiner Altersgruppe. Wenn es um die Macht geht, treffen sich alle Generationen letztlich in der Mitte.

Obwohl: Einer schreibt immer noch von Revolution, Frank Schirrmacher, 41, Herausgeber der „FAZ“. Er meint die gen- und nanotechnische Revolution, den Umbau des Menschen, den Bau von Nano-Robotern. Schirrmacher, einer der wackersten Streiter wider die Leitkultur von „68“, schreibt mit so viel Feuer und Eifer für die neuen Techniken, als habe er seiner Generation endlich, endlich ein großes, großes Projekt entdeckt.

Denn die Forscher sind die Fernsehkinder, wie Schirrmacher feststellen konnte. So hat das ganze „Raumschiff Enterprise“-Gucken einen Sinn bekommen, als frühe Inspiration der Gen- und Nanotechniker. „Captain Kirk als Erzieher“, hat Schirrmacher geschrieben.

Allerdings ist er mit seiner Begeisterung ziemlich allein. Nicht einmal der fortschritts-freudige Westerwelle mag ihm folgen. „Ich bin in dieser Frage noch ein Suchender“, sagt er.

Es bleibt wohl dabei, dass seine Generation nur ein großes eigenes Thema hat: die Auseinandersetzung mit den Vorgän-

Titel

gern. Hartmann, Fest, Wüllenweber, selbst Peichl und Westerwelle, sie alle sind hin- und hergerissen zwischen Ablehnung und Bewunderung, auch hier keine Eindeutigkeit.

Am besten drückt diese Haltung ein gewundener Satz des Verlegers Fest aus: „Man kann einer Generation, die einen zum Zuspätkommen verdammt, die einem die Spannungen wegnimmt mit der Generation der Eltern, nicht nur dankbar sein.“

Die Grübelelei über „68“ taugt als Kitt zwischen den 40-Jährigen nicht. Jeder macht das mit sich selbst aus. Als Generation bleiben sie daher nach außen unkenntlich.

Matthias Hartmann hat einmal die Theaterleute seines Alters zu einem Symposium

Sie haben immerhin nichts verraten – was auch? Eine Jacke von Helmut Lang?

ständnisses, aus der Unfähigkeit, radikal zu sein. Auch Westerwelle hat diesen milden, sanften Zug, wenn er seinen Kältepanzer einmal ablegt.

Sie werden es daher schwer haben beim Machtkampf mit den anderen Generationen, und sie fangen schon an, über die 30-Jährigen zu grübeln. Sie gelten ihnen als härter, als taff, perfekt im Umgang mit Computer und Internet, unbekümmert.

„Wir sind eine Sandwich-Generation“, sagt Markus Peichl. Eingeklemmt zwischen starken Vorgängern und starken Nachfolgern, eine Generation des Übergangs.

Wenn Westerwelle nicht eines Tages Bundeskanzler wird, könnten er und seine Altersgenossen rasch vergessen sein. Einen deutschen Popstar um die 40 gibt es

nicht. Einen deutschen Großschriftsteller um die 40 gibt es auch nicht. Man hat sich da ans Mittelmaß gehalten.

Der einzige Star außerhalb des Sports, den sie hervorgebracht haben, heißt Harald Schmidt, erst ein Fernsehkind und jetzt ein Fernsehstar. Wie die anderen hat Schmidt einen Lebenslauf, der durch „68“ geprägt ist. Als er als junger Mann am Theater in Esslingen arbeitet, nervt ihn „das politische Drumherum, obwohl ich mich nicht getraut habe, mir das einzugestehen“.

Mitbestimmung, pseudopolitische Sekundärliteratur zu Kleist und anderen, für Schmidt ist das eigentlich „Gedöns“. Später macht er Kabarett am „Kom(m)ödchen“ in Düsseldorf, wo ihn die „Links-rechts-Prägung“ nervt.

Die „Harald Schmidt Show“, die er seit über fünf Jahren viermal wöchentlich macht, ist frei davon. Sie galt vielen anfangs



ABBA LAGERFELD, SCHIFFER ALDEN-SCHUHE ARBEITLOSE ROHI-VEREIDIGUNG STARLET NIELSEN FISCHER MASSEN UNI

versammelt, um herauszufinden, ob es etwas Gemeinsames gebe. „Das Ergebnis hat mich schockiert.“ Da war nichts, gar nichts.

„Wir haben kein Logo“, sagt Hartmann. Einer seiner Vorgänger in Bochum war 68er, was selbst schon ein Logo ist, und der pappte ein Schild mit einem durchgestrichenen AKW ans Theater. Unvorstellbar für Hartmann. Alles unter ein Motto zu stellen, das findet er schlicht. „Kein Logo zu haben ist schwieriger“, sagt er.

Wenn alles möglich ist, fällt die Wahl schwer. Also hat Hartmanns Generation 25 Jahre Grübeln hinter sich, zu jeder Frage war alles neu zu bedenken. Das Ergebnis sind oft Kompromisse mit sich selbst, eine Prise „68“, eine Prise Yuppitum, über allem die große Unentschiedenheit.

Und wer jeden Gedanken dreimal wendet, wird zu Visionen nicht kommen. Die 40-Jährigen sind Pragmatiker.

Insgesamt wirken sie ein bisschen verkorkst, auf sympathische Weise. Bei aller Grübelelei sind sie nicht verbiestert. Eine gewisse Milde liegt über dieser Generation, gespeist aus der Brüchigkeit ihres Selbstver-



Fernsehstar Schmidt: Das Politische ist Show, die Show politisch

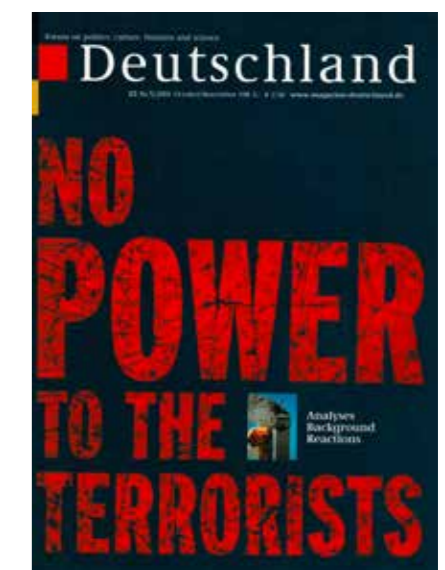
als Klamauk, unpolitisch, nichtig. Westerwelle reklamiert für sich, der erste Spitzenpolitiker gewesen zu sein, der dort aufgetreten ist. Und er kam wieder.

Schmidt behandelt ihn ironisch, aber nicht ohne Respekt. Sie sitzen da in ihren sehr guten Anzügen und plaudern wie zwei Männer, die sich grundsätzlich einig sind: Das Politische ist Show, und die Show ist politisch.

Insofern knüpft Schmidt an Peichls „Tempo“ an. Man kann alles miteinander verbinden, das Ernste und das Leichte, man muss nicht immer sagen, was man meint und vor allem: nie eine Moral vor sich hertragen. Schmidts Dialektik geht so: Er erzählt so lange Polen-Witze, bis alle die Polen nett finden.

Schmidt hat mit seiner Show die Political Correctness abgeschafft. „PC“, das war die linke Strenge, die der konservativen Strenge der fünfziger und sechziger Jahre folgte. Deutschland ist nun endlich locker geworden, ein Verdienst vor allem der Generation der Nach-68er.

Viel mehr als die lässig-freundliche Verwaltung des Übergangs ist aber nicht zu erwarten. „Wir halten den Laden am Laufen“, sagt Harald Schmidt, „das ist doch schon was.“



Deutschland - das Auslandsmagazin der Bundesrepublik Deutschland erschien 2001 in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch, Spanisch, Portugiesisch, Polnisch, Türkisch, Griechisch, Chinesisch und Arabisch. Besonders gefallen hat mir die chinesische Ausgabe. Über eine deutsche Version verfüge ich leider nicht mehr.

ZUKUNFT DER ARBEIT

ニューエコノミー

初めに、ワールド・ワイド・ウェブありき。低コストで世界中どこでも利用できるこの通信技術のお陰で、情報やアイデアの交換・売買が大規模に可能となった。インターネット企業設立ブームとともにニューエコノミーは颯爽と隆陸したが、ほどなくウェブ関連株価の暴落やスタートアップ企業の倒産など、胴体着陸の憂き目も経験してきた。しかしこのところ、ドット・コム・バブル崩壊の余燼もようやく収まったようだ。功なり名逃げた大企業経営者のなかには、ニューエコノミーの終焉を語るひとがいるが、根底から変化した経済や労働の態様が、いまその輪郭をあらわにしつつある。変化を求められているのは経営者ばかりでなく、被雇用者も同じだ。従来の役割分担モデルや終身雇用は、もはや重要性をもたない。産業社会から「知識社会」への移行期にある今日、定まったコースから離れ、リスクを恐れず自信に満ちて新しい道を切り開いていくひとたちが増えている。彼らが原資とするのは、21世紀の資本——創造性と頭脳だ。

ハイケ・アーノルトが新タイプのネット企業の設定を思い立ったのは、Eメールとインターネットについて詳しく知った1995年のことだった。3児の母親である彼女は、これまで医療事務サービスを専門に手がけるオフィスを自宅に開くなど、仕事と家庭の両立を目指してきた。その彼女を夢中にさせたのが、専門能力をもつフリーワーカーとネットワークを作れば、場所や時間に縛られずに働ける、というアイデアだった。彼女は、テキスト入力、翻訳、ウェブデザインなど多数のサービスをそれぞれの専門家が自宅から提供する、事業モデルを創り出した。滑り出しは好調とはいえなかったが、98年に「オフィス21」コンテストに優勝。勢いに乗って事務所や自宅で働くスタッフのネットワークを拡大し、経営を軌道に乗せることに成功している。依頼や発注の確認、顧客の世話、スタッフのコーディネイトと、40歳の女性起業家は多様な役割をこなす。彼女が経営する「ザ・ウェブワーカー・グループ (TWG)」社は、雇用ではなく仕事を創出する会社だ。依頼される仕事は極めて多様で、ひとりでは到底こなさきれない。アーノルトはこう語る。「ネットワークがあるので、以前なら大企業にしかできなかったようなプロジェクトも手がけられるようになりました。ソフトウェアの専門家やフラッシュ・プログラマーはオールラウンドではなく、それぞれ得意分野があります。TWGは、こうした様々な専門能力をうまく組み合わせて、最大の成果を上げることができるのです」。

依頼はいくらでもあるが、顧客はきちんと管理

ニューエコノミーにあっては、企業の価値創出に占める知識という非物質的財産の比重が高まっている。アイデア、顧客コンタクト、情報の重要性は増す一方で、それとともに“人的資源”の価値も上がっている

ネットワーク型

ハイケ・アーノルト
職業：ネット企業の社長
モットー「ネットワークを駆使する仕事には豊富なチャンスがある」



Selbständig: Depesche

Nachrichtendienst für inhabergeführte Unternehmen

ASU/BJU - Regionalkreis Berlin | Ausgabe 1 | 2005



Café-Gespräche

Gesprächspartnerin: Heike Arnold, Gründerin und Geschäftsführerin The Webworkers Group (TWG), Unternehmensberatung

Café: Café Oscars, Berlin-Zehlendorf

Thema: Virtuelle Firmen, freie Mit-Arbeit

Sie schüttelt den Kopf. Verneint das Klischee, demontiert den Mythos: „Es geht gar nicht um ein Postulat der virtuellen Firma als Gegenentwurf zur traditionellen Arbeitswelt.“ So etwas sei mal Teil der Zukunftsromantik gewesen, mit der insbesondere die New Economy-Start-ups gewuchert hätten. Und es gäbe bestimmt Beispiele, wo kleine Firmen nahezu komplett auf viele entfernte Standorte verteilt sind, verbunden nur durch Netzwerke, Server, E-Mail-Kommunikation und Telefonkonferenzen. „Doch das ist nicht Gegenstand meiner Beratung“. Sagt sie charmant und lehnt sich erleichtert zurück, als wolle sie hinzufügen: Ich mache das wirklich Spannend! Und das offenbar mit so viel Enthusiasmus und Spaß, dass es geradezu ansteckend ist. Schen gar nicht würden technisch-logisti-



sche Fragen des „Teleworkings“ von Teams im Mittelpunkt stehen. Das komme später, komme von alleine, das seien Umsetzungs-Details. Meistens gehe es um den Wunsch nach Veränderung, um das Erarbeiten anderer Abläufe und Erlernen neuartiger Prozesse. Und nicht die Firmen wollten Mitarbeiter auslagern, ins Home-Office verbannen, um Kosten zu sparen. „Nein, meist sind es Menschen, Leistungsträger, tragende Köpfe, die sich arbeitsmäßig verändern wollen. Sie suchen Flexibilität, Freiräume, nicht selten auch Lebensqualität. Und dieses Streben will mit den Unternehmens-Interessen an Personen, Arbeitsleistungen und Zusammenarbeit in Einklang gebracht werden. Dafür erarbeiten wir Lösungen.“

Aha. Also Konzepte schreiben, Meilensteine definieren, Controlling einführen ... „Auch nicht“, lacht Frau Arnold, „jedenfalls nicht so. Erstmal viele Gespräche führen, gut zuhören, verstehen.“ Und vermeintliche Sachzwänge ebenso ignorieren wie das Missverständnis aufklären, es sei alles vornehmlich eine Frage moderner Kommunikations-Werkzeuge und deren Beherrschung. Heißt das für die Beraterin nun oft bei den Kunden, viel unterwegs sein, ganz real reisen ... „Eigentlich nicht“, rückt die entspannte Beraterin auch diese schiefe Vorstellung gerade. „Wir sind ein kleines Unternehmen, das projektweise auf externe Mitarbeiter zugreift.“ Eine virtuelle Firma, also? „In gewisser Weise ja, aber ...“. Soso. Bitte noch einen Kaffee! *Henry Steinhilber*

Weitere Informationen: www.twg-consulting.de

Rezension:

Winstons Masterplan

Der Versuch, die Vision neuer Wirtschaftsregeln zu erzählen.

Auf dem Umschlag steht „Roman“. Doch erzählt wird keine Geschichte sondern ein Konzept. Schauplatz der Kaum-Handlung ist ein streng geheimes Elite-Treffen, bei dem mächtige und bedeutende Denker und Lenker der Gegen-

wart neue Wirtschaftsregeln erörtern: Die „produktive Wohlstandskomponente“. Nach der Übernahme der Staat eine Art Bürgschaft, durch die Aktienwerte an der Börse nicht mehr unter ein bestimmtes Niveau fallen können. Stattdessen kann jeder seine Wertpapiere zu einem garantierten Festpreis an den Staat zurückgeben. Was daraus resultiert, wird auf rund 170 Seiten ausführlich debattiert. Unterhaltsam ist diese Abhandlung selten, es fehlen die Überraschungsmomente. Seitenlange Mono- und Dialoge folgen einer vorhersehbaren Regie. Gleichwohl: Das akribisch deklinierte Konzept des „auf den Kopf gestellten Geldkreislaufes“ hat seinen Reiz. Zudem will „Winstons Masterplan“ nicht nur inhaltliche Visionen einer neuen (Welt-)Wirtschaftsordnung anbieten, sondern auch die formale Möglichkeit einer besonnen agierenden Weltregierungskommission. Leider scheint für diesen Stoff die von „Winstons Masterplan“ gewählte Vermittlungsform Roman nicht ganz die richtige. Dennoch ein sehr interessanter Ansatz. *hest*



Wissensmanagement für Mittelstand: Forschungs-Projekt des BMWA

Das gezielte, strategische Aufbereiten, Aufbewahren und Aufwerten des Unternehmens-Wissens muss keine Domäne großer Organisationen bleiben. Das breit angelegte Forschungsprojekt METORA baut und prüft eine skalierbare Plattform, um Wissensmanagement mittelständischer und kleiner Unternehmen zuzuschneiden.

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) will eine Referenzlösung im Bereich Wissensmanagement für mittelständische Unternehmen entwickeln. Bei einem Wettbewerb zur Förderung von mittelständischen Anwendungsprojekten wählte das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BWA) das von BITKOM und seinen Projektpartnern eingereichte „METORA“-Konzept zur Förderung aus. Damit entsteht die Möglichkeit, innerhalb der dreijährigen Förderung eine Wissensmanagement-Plattform aufzubauen und die Ergebnisse branchenübergreifend zu transferieren. BITKOM arbeitet bei



dem Projekt mit der Core Business Development GmbH und dem Lehrstuhl „Personal und Führung“ der TU Chemnitz zusammen. Wissensmanagement hat das Ziel, das in einer Organisation oder einem Netzwerk vorhandene und in der Regel an Personen gekoppelte Wissen systematisch zu erfassen und allen Beteiligten verfügbar zu machen. Dieser Managementansatz gewinnt an Bedeutung, wenn entsprechende Lösungen mittels Web-Technologie darstellbar sind. „Mit dem Einsatz von Wissensmanagementsystemen steigern Unternehmen ihre Effizienz und erhöhen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit“, sagt BITKOM-Präsident Willi Berchtold. Das gilt nach Ansicht des BITKOM und seiner Partner insbesondere für kleine und mittelständische Firmen.

Während in vielen Großunternehmen bereits Wissensmanagementsysteme eingeführt sind, ist deren Verbreitung in kleineren Betrieben noch gering. „Erfolgreiches Wissensmanagement erfordert nicht nur technische Systeme, sondern auch eine Weiterentwicklung der gesamten Wissenskultur im Unternehmen“, erläutert Berchtold. Um einen solchen Entwicklungsprozess durchzuführen, fehlen mittelständischen Firmen häufig das Know-how und die Ressourcen. Das Projekt METORA soll dazu beitragen, dieses Problem zu lösen. Der Lehrstuhl „Personal und Führung“ der TU Chemnitz entwickelt für METORA auf Basis bisheriger Projekte Forschungskenntnisse die sogenannte Erfahrungsdatenbank „Knowledge Laboratory“.

Weitere Informationen: www.bitkom.org

IN KÜRZE

Einen Privatisierungskongress plant der Regionalkreis der ASU Hamburg für den 02. November 2005. Die Veranstaltung ist für alle Teilnehmer kostenfrei. Informationen: ASU/BJU.Hamburg.Wiebke.Wick Tel.: 040/430 952 59, E-Mail: info@asu-hamburg.de

Zu einem Abend der offenen Tür lädt die Berliner Multimedia-Agentur minuskel Screen Partner in ihre Räume ein. Essen, Trinken und Gespräche gibt es am 3. November ab 17:00 Uhr. Informationen: Tel.: 030/80949-400 oder info@minuskel.de

Diavortrag „Der Potsdamer Platz von unten – Eine Zeitreise durch dunkle Welten“. Mit Blick auf unterirdische Räume, Kanalisation, Gasleitungen, Rohrpost, U-Bahnen. Vom Berliner Unterwelten e.V. am 27.10. um 17.30 Uhr in der Urania. Infos: <http://www.berliner-unterwelten.de>

Nachrichtendienst des Regionalverbands Berlin der Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer und des Bundesverbands Jünger Unternehmer

Wolf Lotter / Christiane Sommer (Hg.)

NEUE WIRTSCHAFT

DAS KURSBUCH FÜR DIE NEW ECONOMY

Menschen. Medien. Märkte.

Statusreport 2001

DVA

Mensch & Büro

Das Trendmagazin für den Lebensraum Büro



Total digital

Arbeiten in virtuellen Teams

Quo vadis Büro?

Stimmen aus der Branche

Gleich gemacht

Ein Gesetz und seine Folgen

Vernetzt bauen

Globale Büroplanung

Virtuelle Unternehmen auf der Gewinnerseite

Selbstständigkeit ist nicht zweite Wahl

TRENDS

Heike Arnold ist geschäftsführende Gesellschafterin von The Webworker Group. Das virtuelle Unternehmen berät Einzelpersonen, Institutionen und Firmen zum Wandel der Arbeitswelten. Mensch&Büro-Redakteurin Nadine Röser sprach mit ihr über den Status Quo sowie Zukunftstrends des modernen Unternehmenstypus.

Mensch&Büro: Sie sind eine Pionierin auf dem Gebiet der virtuellen Unternehmen. Was hat Sie 1996 zur Unternehmensgründung bewogen? Gab es Vorbilder?

Arnold: Mich hat vor allem die Erkenntnis bewogen, dass ich gerne von zu Hause aus arbeiten wollte. Zum einen der Kinder wegen, zum anderen, weil es im Zeitalter von PC und Internet einfach unsinnig ist, weite Wege in Kauf zu nehmen, um wieder vor einem Computer zu arbeiten. Ich verstehe bis heute nicht, weshalb so viele Unternehmen daran festhalten, in Büros zu festen Zeiten zu arbeiten, statt Produktivität dort aufzubauen, wo Menschen leben. Denn man spart Energie und Zeit und kann sich auf die Dienstleistung konzentrieren, die man anbietet. Mir war auch klar, dass es hierzulande kaum Vorbilder geben kann – wir sind eine gestandene Büro- und Angestellten-Gesellschaft, und das ist eine der großen Schwächen unserer Ökonomie. Doch vor zehn Jahren gab es auch einige, die anders dachten. Und die dabei zu unterstützen, in virtuellen Teams zu arbeiten, also zusammen etwas zu schaffen, ohne zusammenzusitzen, das war eine große Motivation.

Mensch&Büro: Haben virtuelle Unternehmensgründer angesichts der prekären Arbeitsmarktsituation aus der Not eine Tugend gemacht?



Heike Arnold wurde für ihre innovativen Konzepte mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem OFFICE-21-Award des Fraunhofer-Institut für Arbeitsorganisation. Foto: Boris Schmalenberger

Arnold: Ach, prekär – das heißt ins Deutsche übersetzt unsicher und unklar. Natürlich sind die Zeiten, in denen wir leben, von großen Veränderungen gekennzeichnet. Ja, und Sie haben recht, dass viele einfach Unternehmer spielen, weil sie als Angestellte keinen Job mehr kriegen. Aber das Bewusstsein hat sich geändert – und wird sich weiter ändern: Selbstständigkeit ist nicht zweite Wahl, auch wenn die Klischees der alten Arbeitswelt immer noch gepredigt werden. Viele junge Leute lernen, selbstständig zu arbeiten. Und gleichzeitig kriegen sie damit ein neues Gefühl, mit Unsicherheit souverän umzugehen, weil sie gleichsam lernen, flexibel und anpassungsfähig zu denken. Das wiederum können Unternehmen, die bewusst klein bleiben, also auf alles verzichten, was sie nicht zwingend für ihr Geschäft brauchen, besser als andere, die aufgrund ihrer unübersichtlichen Größe ständig unter öffentlicher Beobachtung stehen.

Mensch&Büro: Können Sie einschätzen, wie sich virtuelle Unternehmen im Laufe der vergangenen zehn Jahre entwickelt haben?

Arnold: Sie gehören mittlerweile zu den Gewinnern im Wettbewerb um die Gunst des Marktes, weil sie ihre Kunden zu Co-Entwicklern von Lösungen machen. Und Kunden, die an Lösungen mitgewirkt und die Qualität des Ergebnisses mitbestimmt haben, sind deutlich zufriedener als Kunden, die darauf vertrauen müssen, dass in ihrem Interesse gehandelt wurde. Zudem können Kunden, die von Anfang an in die Entwicklungsprozesse eingebunden sind, die Leistungen der einzelnen Teammitglieder besser wertschätzen. Denn alle Vorgänge sind transparent, Käufer und Verkäufer verfügen im Idealfall über einen symmetrischen Informationsstand.

Mensch&Büro: Welchen Stellenwert haben virtuelle Unternehmen in Zukunft? Lösen sie nach und nach die klassischen Betriebsformen ab?

Arnold: Es wird wahrscheinlich in den nächsten zwanzig Jahren weit mehr klassisch organisierte Unternehmen geben als virtuelle. Das gilt vor allem für die Produktion. Denn noch lassen sich nicht alle Geschäftsprozesse digitalisieren. Derzeit sind wir meilenweit davon entfernt, unsere Wertschöpfung aus reiner Wissensarbeit zu ziehen, die konsequenterweise zum Fortschritt von Technologien und zum verstärkten Einsatz von Automation führt. Und immer wird es Berufe geben, vor allem im sozialen Bereich, auf die niemand wirklich verzichten möchte. Denn auch die Technologieverliebtesten möchten im Krankenhaus nicht nur von Maschinen umsorgt werden.

Auf meiner Homepage unter:

www.heike-arnold.de

finden Sie unter „Kunden“ und „Arbeiten“
die Ergebnisse meiner 25-jährigen Arbeit
als Webworkerin im Homeoffice.

Ich freue mich über Ihren Besuch :-)

Kontakt:

Tel.: +49 8742 9645519 / Mobil: 0176 6446 8557

E-Mail: mail@heike-arnold.de

