

**„Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“* -
Zur Rolle der Mobilität in der modernen Gesellschaft.**

Vortrag

von Prof. Dr. Birger P. Priddat,

Professor am Lehrstuhl für Politische Ökonomie an der Zeppelin University
Friedrichshafen, Gastprofessur am Lehrstuhl für Volkswirtschaft und Philosophie der
Universität Witten/Herdecke,
bei den Benediktbeurer Gesprächen der Allianz Umweltstiftung 2004.

These 1: Die deutsche Gesellschaft wird immobil gescholten. Aber Deutschland ist mobiler, als wir meinen: große Abwanderungsbewegungen im Osten, bald, prognostizieren die Bevölkerungsforscher, auch im Westen: ab 2010/15.

Mobilität der Schrumpfung. Damit wird die Klage über die Immobilität der Deutschen ad absurdum geführt. Allmählich kommt von alleine, was wir uns arbeitsmarktregulatorisch immer wünschten: dass Arbeitnehmer dorthin ziehen, wo Arbeit ist, statt an ihren Wohnorten arbeitslosenhilfeversorgt zu warten, bis Arbeit wieder vorbeikommt. Doch nur junge und qualifizierte Arbeitskräfte sind mobil und ziehen vor allem in die Ballungs- und Arbeitsangebotszentren. Städte wie Landschaften verfallen. Die anderen warten, bis sie müssen. Mobil ist man in Deutschland nicht freiwillig.

These 2: Arbeitsmobilität. Wer will schon flexibel arbeiten, notfalls bis in die Puppen?

Arbeit scheint in Deutschland eine Bestandsgröße zu sein: „Ich habe Arbeit, ich will sie behalten, möglichst lebenslang.“ Das Ideal ist demnach der Beamtenstand. Den halten alle für immobil, bis in die bissigsten Witze, aber niemand schafft ihn ab, obwohl alle wissen können, dass wir uns eine solche risikolose Erwerbsform gar nicht mehr leisten können. Mobilität der Arbeit heißt heute: lebenslanges Lernen, Wechsel der Berufe und Orte, Engagement. Unter allen drei Aspekten sind wir nicht besonders gut oder trainiert.

** Francis Picabia, das gleichnamige Buch ist bei der Edition Nautilus, Hamburg, erschienen (ISBN 3-89401-371-0)*

Die Mobilität des Kapitals, das schnell internationalisiert, ist weniger herzlos als die Immobilität der Arbeit: Wer sich nicht bewegen will, nicht umziehen möchte, ins Ausland schon gar nicht – man hat Partnerschaften, Kind, Hund, Haus und so weiter –, ist immobil par excellence! Man bleibt immobil, auch wenn einem dadurch Optionen entgehen. Die deutsche Variante lautet: „Ich möchte die Optionen bitte am Ort. Und wenn sie nicht geliefert werden, wähle ich anders.“

Wer geistig mobil bleiben will, muss auch in den Unternehmenslandschaften mobil bleiben: also nur temporäre Inklusion in Organisationen. Man wird mehr wert, wenn man mehr kennt als nur die Organisation, die einen gerade braucht. Die Welt der geistigen Mobilität von „high level workers“ (und anderen!) ist eine Netzwerkwelt, in der man über die aktuellen Organisationen hinaus bekannt ist für seine Qualitäten/Kompetenzen und stark nachgefragt. Hier beginnt das Denken in Potenzialitäten: wenn jemand gut ist, dann ist er es auch für andere. Mitarbeiter sind potenziell bereit zum Wechsel. Solche Leute muss man anders behandeln als jene, die am Ort kleben. In der mobilen Wissensgesellschaft wird die Wirtschaft Ortszuschläge einführen: negative Ortszuschläge für die, die nicht wechseln wollen, und positive Zuschläge für die, die mobil sind. Wer unbedingt in Deggendorf arbeiten will, bekommt Gehaltsabschläge. Wer nach Oldenburg ginge, bekäme Zuschläge. Damit käme endlich Bewegung in die deutsche Folklore!

Aber auch Unternehmen müssen sich bei der Personalarbeit scheinbar paradox verhalten: Sie müssen für eine Wechselfähigkeit ihrer besten Mitarbeiter sorgen, um sie zu behalten. Das Konzept der „employability“ basiert auf dem Gedanken, dass nur die Mitarbeiter wirklich gut sind, die jederzeit zur Konkurrenz gehen könnten, und dennoch morgens durch die eigene Drehtür gehen. Da haben wir wieder eine Potenzialität der Bewegung.

These 3: Wir reisen viel. Reisen verändert uns aber nicht, sondern bringt uns nur für ein paar Wochen aus den eigenen vier Wänden heraus: Tapetenwechsel statt Welterfahrung.

Die größte Reise machen wir – summiert – von der Wohnung zur Arbeit und zurück, und das jeden Tag. Genauer gesagt: die meiste Reisezeit verbringen wir mit dem „Zur-Arbeit-Gehen“. Im Urlaub fliegen wir zwar zum Teil sehr viel weiter, als wir mit der Bahn oder dem Auto jeden Tag zusammenreisen könnten, aber die Urlaubsmobilität ist – wie die Arbeitsan- und -abfahrt – keine echte Mobilität: Wir fahren immer an den gleichen Ort – egal, ob wir auf den Balearen, auf Jamaika, auf den Seychellen oder auf Bali

sind: Er hat standardisierte Hotel-, Strand- und Servicequalität. Wir bewegen unsere Körper von A nach B vor allem wegen der Temperatur- und Preisunterschiede: beide steigen. Hinzu kommen Geselligkeitsfazilitäten.

Aber wir bewegen uns nicht wirklich: Wir bleiben dieselben, machen keine existenziellen Erfahrungen, wie früher von Reisen gesagt wurde, dass sie zumindest bildeten. Um das zu erreichen, müssten wir schon aus unserem Schema ausbrechen und eine Bildungsreise buchen, was die meisten sich zu tun weigern wegen des Verlustes des „easy going“ und des „fun-factors“. Die wahre Mobilität des Weltreisens perlt an uns ab. Wir erfahren fast nichts von anderen Welten – auch wenn wir zwei bis drei Wochen mitten drin sind. Ließen sich diese Reisen in Deutschland simulieren, wäre es uns das Liebste. Wir wollen gar nicht „in die Welt gehen“, sondern „relaxed“ einen Film erleben, in dem keine Moskitos vorkommen. Die immobile Mobilität hat Präferenz!

These 4: PISA hat uns nachgewiesen, dass wir nicht zu den geistig mobilsten Gesellschaften gehören. Wissenschaftliche Ausbildung und Forschung müssen sich in undiszipliniertem Denken schulen! Nicht Bildungsreform, sondern geistige Mobilisation ist vonnöten!

Eine Friseurin weiß heute mehr als Leibniz! Wissenschaftliche Bildung – ohne Aus ! – muss vom curricularen Kanon auf Erkenntnisinteresse umschalten. Wissenschaftliche Forschung muss sich verstärkt in multidisziplinären Kontexten aufhalten. Wesentlich dabei ist: Geistige Mobilität kann nicht tumbe Praxisorientierung der Wissenschaft und Verwissenschaftlichung der Praxis bedeuten!

Geistige Mobilität muss somit umschalten von Wissen als Bestand auf Wissen als korrigierbare Ressource der Beweglichkeit für das Denken. Damit gilt: Bei Bildung und Forschung geht es nicht um das Füllen eines Fasses, sondern um das Entzünden eines Feuers.

These 5: Immerhin wechseln wir häufiger als früher im Leben den Beruf, durchschnittlich dreimal. Nur sind wir durch unsere Ausbildung in der Regel gar nicht darauf eingestellt: Wir lernen, als ob wir uns auf eine Tätigkeitsform festlegen sollten, während wir für mehrere disponieren müssten. Die Ausbildung leistet zu viel und zu wenig zugleich.

Moderne Bildung in einer Wissensgesellschaft erfordert die Befähigung zum Berufs- und Tätigkeitswechsel: Es geht nicht mehr um Grundinvestitionen, die ein Leben lang für den Beruf ausreichen, sondern um Erstinvestitionen, die die Qualifikationen und ersten konkreten Ausbildungen

umfasst, um ins Arbeitsleben einzutreten. Dem folgen, über das Leben verteilt, Sekundär- und Tertiärinvestitionen, die Berufs- und Kompetenzwechsel einleiten.

In der Wissensgesellschaft ist der Tätigkeitswechsel eine Voraussetzung für die Sicherung des Einkommens. Die ältere Auffassung, dass man dann, wenn man sich weiter bildet, höhere Einkommen erzielt, weicht der neuen Normalität, dass man sein Einkommen nur dann halten kann, wenn man weiterhin und kontinuierlich in Bildung investiert. Zusätzliche Einkommen werden nur durch zusätzliche Kompetenzen generiert: durch die Bildung von nicht-imitierbarem „human capital“.

Denn in einer Wissensgesellschaft, in der sich viel mehr Bürger als bisher in ständigen Wissensprozessen bewegen, ist nicht das Wissen an sich etwas wert, sondern die Differenzierung des je eigenen Wissens von den anderen Wissen. Es geht dann nicht mehr darum, was man generell wissen soll, sondern darum, was man individuell weiß – in Differenz zu anderen, die andere individuelle Zuschnitte des Wissens haben: „knowledge individually designed“. In Wissensgesellschaften ist die Fähigkeit, seine Qualifikation zu wechseln, kein Wachstumsfaktor, sondern eine normale Bewegungsform auf Arbeitsmärkten.

Denn es geht nicht um einmalige Wissensrezeption, sondern um kontinuierliche Wissensaneignungen: durch weitere Bildungsprozesse in institutionalisierter Form oder „on the job“. Für den „knowledge flow“ ist eine oszillatorische Kompetenz nötig, die nicht nur disponiert ist, Tätigkeiten wie Berufe zu wechseln, sondern die auch das Wechseln selber als Wissensgenerierungsprozess einsetzt. Die Wissensinvestitionen in „human capital“ sind ein aktiver Prozess nicht nur des Eintritts in Bildungsmaßnahmen, sondern auch der ständigen Aneignung: „on the job“, parallel und in der Freizeit.

Lernen, Ausbildung, Training und so weiter sind keine ausreichenden Begriffe für die Charakterisierung der Bildung des „human capital“, dessen Vieldimensionalität unterschätzt wird: Wissen bildet sich in mindestens vier Ressourcen-Dimensionen (D) aus:

D 1 – professionelle Ressourcen,

D 2 – motivationale Ressourcen (das Wissen von D 1 auch abgeben/anwenden wollen),

D 3 – kooperative Ressourcen (soziale Kompetenz, Teamfähigkeit, Kommunikationskompetenz),

D 4 – persönliche Ressourcen („tacit knowledge“, nicht-imitierbares Wissen).

These 6: Erfolgreiches Unternehmertum zeigt sich darin, dass Unternehmer Beweglichkeit und Durchhaltevermögen besitzen.

Innovationen entstehen auch durch Tradition. Deutschland ist ein Beispiel dafür, dass Inventionen – als noch nicht marktfähige Innovationen – nicht im Land durchgesetzt wurden. Einer der Gründe kann darin liegen, dass neben der innovierenden Beweglichkeit auch das stoische Durchhalten dieser Idee bis zum marktfähigen Produkt fehlte. Nur die Kombination von beidem zeichnet Unternehmertum aus.

Innovationen haben also etwas mit Routinen zu tun. Bei großen Unternehmensfusionen sinken daher deutlich Anzahl und Qualität der Patente. Der so genannte „Second Mover Advantage“ ist ein Beleg dafür, dass Innovation allein nicht reicht.

These 7: Politische Immobilität: jeder will Reformen, aber niemand entscheidet für sie.

Politik hat in Deutschland einen hohen Immobilitätsgrad. Die heimliche deutsche Verfassung lautet:

1. Verändere nichts!
2. Wenn etwas verändert wird, entschädige die Veränderungsverlierer!

Man sieht sogleich, dass Veränderungen dadurch so teuer werden, dass wir sie gar nicht erst angehen. Veränderungen erhöhen die Transaktionskosten des Ausgleichs für die Betroffenen; werden sie nicht bedacht, ändern sie ihr Abstimmungsverhalten. Deshalb ducken sich die Regierungen vor den Wählern. Die Regierung – welcher Couleur auch immer – erkennt, dass sie die vielen Ansprüche, die sie befriedigen soll, sowieso nicht erfüllen kann und gibt den Staat – zumindest teilweise – an die Bürger zurück.

Das aber wäre in Deutschland so unerwartet, dass man von einer Art Revolution von oben sprechen könnte. Aber wenn alle über den Staat klagen, wäre es doch konsequent, wenn dieser die Klagen ernst nähme, verzichtete und den Bürgern folgende öffentliche Einrichtungen übergäbe: Kindergärten, Schulen, Hochschulen, Straßenbau, Verkehrspolizei, Gefängnisse und so weiter. Was für Deutschland absurd klingt, ist in anderen Staaten längst realisiert. Wäre das nicht eine ungeheure Mobilisation? Der Staat verzichtet und die Gesellschaft muss sich überlegen, wie sie das, was sie bisher vom Staat bekam, selber organisiert. Zumindest kann dann bei Mängeln niemand mehr über den Staat klagen.

Der Staat, der uns bewegte und sich für uns, hört damit auf und übergibt sich uns: Wir müssen uns selber bewegen. Otto Schily nennt dies den aktivierenden Staat. Das wird eine höhere Stufe der

Zivilisation: die Zivilgesellschaft. In höchster Bewegung organisieren wir uns unsere Gesellschaft selbst – und wünschen uns alsbald professionelle Services zurück.

Politik ist sehr restriktionenbeschwert. Vor allem sind Politiker ihrer Partei-Ideologie verhaftet, die ja ein Art „brand“ ist für die Wahlen. Geistige Mobilität würde für die Politik bedeuten, so viele Aspekte anderer Parteien, anderer Konzeptionen aufzunehmen, dass man in einer Art „fuzzy-logic“ diverse Mischungen erzeugt, die Kompromisse vorwegnehmen. Das eigene Programm müsste dann als Mixtur von 20 Prozent x-Partei, 10 Prozent y-Partei, 40 Prozent eigener Konzeption und 30 Prozent neuer Ideen entwickelt werden. Was als Opportunismus erscheinen kann, ist nichts weniger als der Versuch, den Fokus größter Zustimmungsfähigkeit zu finden. Damit ist der scheinbare Opportunismus identisch mit dem maximalen Wohlfahrtsangebot, denn was kann einer Demokratie wichtiger sein als eine positive Bewertung durch die Mehrheit?

These 8: Das Altern von Menschen und das Überleben von Organisationen hängt von geistiger Mobilität ab. Warum wollen wir älter werden, wenn wir nicht gleichzeitig geistige Mobilität fördern? Was wäre das sonst für ein Altern?

Die demografische Entwicklung bleibt nun nicht mehr länger im Bereich abstrakter Diskussion. Kollabierende Gesundheits- und Rentensysteme, erhebliche Unzulänglichkeiten beim Management und im Hinblick auf Mitarbeiter, Kunden und Produkte demografische Faktoren berücksichtigende Unternehmensstrategien geraten in das Zentrum der Zukunftsforscher. (vgl. www.feierabend.de)

Die biologische Lebensdauer beträgt zirka 140 Jahre. Die europäische Bevölkerung erreicht im Durchschnitt gerade einmal die Hälfte. Der nächste Mega-Trend heißt: „Extreme Life Extension“ (Konferenzen 1997 in Zürich und 2002 in Los Angeles). Ermöglicht durch nanotechnologische DNA-Mikro-Reparaturroboter, Klonen, künstliche Intelligenz, zur Routine gemachte Fitness- und disziplinierte Ernährungsprogramme kommt eine neue 100+ -Generation auf uns zu. Auch wenn neben der intelligenten Raeliani'schen Sektiererei mittlerweile auch professionelles Einfrieren von frisch Verstorbenen angeboten wird, wobei ein Auftauen zu dem Zeitpunkt garantiert wird, an dem die Technologien der Lebensverlängerung verfügbar sind, macht der ewige Traum von der Unsterblichkeit doch eines deutlich: Hier wird nur technisch gedacht. Eine Maturokratie wird einen anderen Umgang mit Innovationen, Routinen und intergenerativem Lernen im Alter erfordern.

Aber auch in der Wirtschaft lässt sich feststellen, dass die durchschnittliche Lebensdauer von Organisationen lediglich 12,5 Jahre beträgt. Nur wenige Wirtschaftsorganisationen haben eine Lebensdauer von über hundert Jahren und nur eine Handvoll von über 500 Jahren.

Die natürliche Lebensdauer von Organisationen wird derzeit mit zirka 200 bis 300 Jahren angesetzt.

Schaut man auf die Gründe für das lange Überleben zeigt sich:

- (1) Keine Veränderung des Geschäftsmodells auf Grund von kurzfristigen Umsatz- und Rentabilitätsschwankungen,
- (2) vorsichtig finanzierte Innovationen zur langfristigen Geschäftsmodelländerung und
- (3) sensible wie gelassene Umweltbeobachtung.

Kurz: ein entspanntes Veränderungsmanagement!

Fast ein Fazit

Warum mobil? Vieles, von dem wir denken, es sei schneller geworden oder beschleunigt, ist komplexer geworden. Wir verfügen über mehr Aspekte, mehr Perspektiven als zuvor und müssen besser und genauer wahrnehmen, was es gibt, so wie wir uns auch besser und genauer überlegen müssen, was wir gelten lassen. Wenn man meint, dadurch mobiler zu werden, dass man schneller wird, wird man krank: wegen Stress und Fehleinschätzungen.

Wenn man aber meint, dadurch mobiler zu werden, dass man sich nicht scheut Komplexität zu akzeptieren, ist man auf einem Pfad, der uns aufmerksam macht und situationsoffen und neugierig hält. Die Gier auf Neues ist einer der moderneren Wünsche. Sie muss einhergehen mit der Abschaffung von Altem, weil sonst eine Komplexität entstünde, die wir nicht mehr bewältigen könnten. Es ist eine moderne Mobilität des Aneignens/Vergessens im ambigen Raum des Überraschens.