

Zukunft der Arbeit

1) Berufsarbeit und Arbeitslosigkeit

Im Aufsatz „Arbeit und Selbstverwirklichung“ hatte ich ausgeführt, dass *selbstbestimmte Arbeit* einen grundlegenden Bestandteil menschlicher Selbstverwirklichung darstellt. Wenn auch andere Menschen von den Ergebnissen einer solchen Arbeit profitieren können, dann ist selbstbestimmte Arbeit zugleich *sozial*. Die *soziale Selbstverwirklichung* eines Menschen realisiert sich daher ganz wesentlich in dessen *selbstbestimmtem Arbeiten für andere*. Nun ist es fraglos eine vordringliche Aufgabe der allgemeinbildenden Schulen, der Hochschulen sowie der qualifizierenden Berufsausbildungen, den Menschen auf dessen zukünftiges Arbeitsleben vorzubereiten. Wenn wir wissen wollen, wie die Vorbereitung insbesondere junger Menschen auf das Arbeitsleben heute zu gestalten wäre, müssen wir die gegenwärtige Situation sowie die längerfristigen Tendenzen, d.h. die *Zukunft des gesellschaftlichen Arbeitslebens* näher untersuchen. Daraus wird dann auch hervorgehen können, welche Perspektiven das selbstbestimmte Arbeiten für andere – d.h. die soziale Selbstverwirklichung des Menschen – zukünftig haben wird. Unter *Arbeit* verstehen wir im Folgenden jede bewusst ausgeführte Tätigkeit, die das Ziel hat, menschliche Bedürfnisse zu befriedigen. Die Bedürfnisbefriedigung ist der *Zweck*; die Arbeit ist ein *Mittel* zu diesem Zweck.¹

Über lange Zeit hinweg wurde der *Beruf* in unserer Gesellschaft als die Grundform des Arbeitslebens angesehen. Erkenntnistheoretisch betrachtet ist ein Beruf nichts anderes als ein *Begriff*, denn 1) kann jeder Beruf von mehreren Menschen ausgeübt werden (ebenso wie es mehrere Exemplare des Begriffes Löwe geben kann), und 2) stellt sich jeder Beruf als Zusammenfassung einer komplexen Vielfalt spezifischer Tätigkeiten dar, von denen sich die meisten mehr oder weniger regelmäßig wiederholen und insofern reproduktiven Charakter haben (ebenso wie jeder Löwe ganz bestimmte allgemeine, gattungsspezifische Merkmale aufweist). Jedes Berufsbild lässt sich daher allgemein beschreiben.

Andererseits erfordert jeder Beruf eine einseitige Spezialisierung des zunächst unspezialisiert geborenen Menschen, indem dieser seinen Aktionsradius auf einen relativ engen Umkreis von Tätigkeiten reduziert und sich im Extremfall über seinen Beruf definiert: „Ich *bin* Lehrer!“ Da der Beruf dem Menschen nicht angeboren ist, stellt jedes Ergreifen eines Berufes den freiwilligen Entschluss zur Unterwerfung unter einen Begriff dar: Erst bestimmt der Mensch seinen Beruf, anschließend wird er in sehr weit gehendem Umfang durch seinen Beruf bestimmt. Aufgrund der Allgemeinheit von Begriffen ist prinzipiell jeder Berufstätige gegen jeden anderen in demselben Beruf tätigen Menschen austauschbar.

Jeder Beruf ist als Begriff ein Produkt des menschlichen Denkens. Das Denken hat die beiden grundlegenden, einander entgegengesetzten Tendenzen zur *Verallgemeinerung* und zur *Differenzierung*. Die größtmögliche Verallgemeinerung im Arbeitsleben führt zum ganz abstrakten Begriff des Arbeitsplatzes bzw. des Jobs; die immer weitergehende Differenzierung hingegen zu immer enger umgrenzten und spezialisierteren Berufsbildern. Jedes genügend eng umgrenzte Arbeitsgebiet lässt sich bezüglich sämtlicher Tätigkeitsabläufe exakt definieren und daher *programmieren*. Für die Durchführung einer derartig *mechanisierten Arbeit* ist der Mensch überflüssig und kann – wie Hegel bereits 1820 erkannt hat – durch *Maschinen* ersetzt werden:

„Die damit zugleich abstraktere Arbeit führt einerseits durch ihre Einförmigkeit auf die Leichtigkeit der Arbeit und die Vermehrung der Produktion, andererseits zur Beschränkung auf *eine* Geschicklichkeit und damit zur unbedingten Abhängigkeit von dem gesellschaftlichen Zusammenhange. Die Geschicklichkeit selbst wird auf diese Weise mechanisch und bekommt die Fähigkeit, an die Stelle menschlicher Arbeit die Maschine treten zu lassen.“²

¹ Wenn wir eine Tätigkeit lediglich um ihrer selbst willen – d.h. aus Neigung – ausüben, dann handelt es sich gemäß unserer Begriffsbestimmung nicht um Arbeit.

² G.W.F. Hegel: Enzyklopädie der philosophischen Wissenschaften, § 526.

Was eine Maschine zur Maschine macht, das ist nicht ihre Hardware, sondern die Software, d.h. ihr *Programm*. Jedes Programm besteht aus einer Summe von jederzeit wiederholbaren Anweisungen für automatisierte Abläufe (Mechanismen), die jeweils eine bestimmte Eingabe (Input) eindeutig mit einer bestimmten Ausgabe (Output) verknüpfen. Das Wesen aller Technik ist demnach die *kontrollierte Reproduzierbarkeit*.³ Da sie auf bloßer Reproduktion beruht, ist mechanisch bzw. maschinell verrichtete Arbeit prinzipiell geistlose Arbeit. Der Geist steckt lediglich in der Erfindung, d.h. in der Konstruktion und Programmierung der Maschine und hat in ihr sein Leben sozusagen ausgehaucht: Die Maschine ist – um eine an Hegel angelehnte Formulierung zu verwenden – der Leichnam des Geistes.

2) *Gesellschaftliche Bedeutung der Projektarbeit*

Alle mechanischen, auf Reproduktion beruhenden Arbeiten werden längerfristig *vollkommen durch Maschinen ersetzt* werden, was – laut Berechnungen des amerikanischen Verteidigungsministeriums – zu einer Arbeitslosenquote von ca. 80% führen wird. Ein solches Ausmaß an Arbeitslosigkeit mag vielen noch bis vor wenigen Jahren unvorstellbar gewesen sein, wenngleich Hegel das notwendige Ergebnis der fortschreitenden Mechanisierung schon vor zweihundert Jahren zutreffend prognostizieren und aus dem Wesen der mechanischen Arbeit ableiten konnte (s.o.). Die mittlerweile erreichte Jugendarbeitslosigkeit in mehreren europäischen Staaten beweist indessen, dass derartige Berechnungen ganz und gar nicht illusorisch sind. Bei dieser fortschreitenden Tendenz ist allerdings zu berücksichtigen, dass die maschinelle Produktion den Menschen zunehmend von allen geistlosen Arbeiten entlastet. Zudem bietet sie die Möglichkeit der Massenproduktion und damit der flächendeckenden Versorgung von Menschen mit Gütern zu günstigen Preisen. Technisierung wirkt also prinzipiell wohlfördernd.

Wenn Maschinen den Menschen aber von allen mechanischen – auf bloßer Reproduktion beruhenden – Arbeiten entlasten, dann bleiben als eigentlich menschliche, nicht durch Maschinen ersetzbare Arbeiten nur noch *produktive, schöpferische Tätigkeiten* übrig. Für diese Arbeiten wird der Mensch frei, wenn er die reproduktive Arbeit den Maschinen überlassen kann.

Maschinelle Produktion lohnt sich nur (und immer dann), wenn den durch Reproduktion herstellbaren Gütern ein hinreichendes Ausmaß an sich reproduzierenden (oder durch Werbung reproduzierbaren) *Bedürfnissen* gegenüber steht, d.h. solche Bedürfnisse, die in weitem Umfang und mit mehr oder weniger berechenbarer Regelmäßigkeit immer wieder auftreten. Schöpferische, individualisierte Arbeit wird dagegen nur von gesellschaftlichem Interesse sein, wo sie auf *individualisierte Bedürfnisse* trifft.⁴ Individuelle Bedürfnisse sind aber nicht berechenbar; sie entstehen und vergehen vielmehr prinzipiell *unerwartet*. In genau demselben Tempo und mit derselben Unberechenbarkeit entstehen und verschwinden dann natürlich auch die entsprechenden Arbeitsmöglichkeiten, deren Ziel die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist: Langjährig existierende Tätigkeitsgebiete können plötzlich aussterben und vollkommen neue Arbeitsmöglichkeiten ebenso schnell entstehen.

Es dürfte deutlich sein, dass der *Beruf* als Konzept für eine gesellschaftliche Individualisierung des Arbeitslebens vollkommen ungeeignet ist, denn ein Beruf ist immer darauf angelegt, über einen langen Zeitraum, wenn nicht gar das gesamte Arbeitsleben eines Menschen hindurch ausgeübt zu werden. Ein Arbeitsleben, das sich dem Wandel individueller Bedürfnisse anpasst, hat daher keinen *Berufscharakter* mehr, sondern *Projektcharakter*. Ein *Projekt* ist laut DIN-Begriffsnorm 69 901 „ein Vorhaben, das im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Anlass für ein Projekt ist deswegen immer ein individuelles Bedürfnis. Die Bestimmung von Projekten als „Erst- und Einmalvorhaben“⁵ schließt eine allgemeine Fixierung von Projektbedingungen aus; diese müssen

³ Auch im Künstlerischen oder beim Sport sprechen wir einem Menschen nur dann eine ‚gute Technik‘ zu, wenn er bestimmte Vorgänge kontrolliert – d.h. mit voraussagbarem Ergebnis – reproduzieren kann.

⁴ Das Hinauskommen über die Mechanisierung des gesellschaftlichen Arbeitslebens setzt demnach eine Individualisierung der menschlichen Bedürfnisse voraus.

⁵ Heinz Schelle: *Projekte zum Erfolg führen*, München 1999², S. 11.

vielmehr bei jedem neuen Projekt schöpferisch entworfen und individuell festgelegt werden. Wenn menschliche Arbeit in unserer Gesellschaft eine Zukunft haben soll, dann werden wir uns zunehmend von der Berufsarbeit weg hin zur Projektarbeit orientieren müssen.⁶

3) Individuelle Bedeutung der Projektarbeit

Bei einer Orientierung des Arbeitslebens an der Form der Projektarbeit gestaltet sich das Arbeitsleben für den einzelnen Menschen als *Aufeinanderfolge unterschiedlicher Projekte*. Da es sich bei jedem Projekt um eine individuell zu gestaltende Arbeitsaufgabe handelt, ermöglicht die Durchführung unterschiedlicher Projekte im Vergleich zur Berufsarbeit eine wesentlich größere Abwechslung und Vielseitigkeit. Durch die individuelle *Aufeinanderfolge unterschiedlicher Projekte* bildet sich für jeden Menschen im Laufe seines Lebens eine *individuelle Arbeitsbiographie* heraus. Jede Arbeitsbiographie kann auf diese Weise zum Ausdruck der Individualität ihres Gestalters werden, d.h. jedes Individuum kann seine ihm angemessene Arbeitsbiographie prinzipiell selber gestalten.

Da sich für unterschiedliche Menschen unterschiedliche Abfolgen und Kombinationen von Arbeitsprojekten ergeben, wird eine fortgesetzte Projektarbeit in sehr unterschiedlichen Arbeitsbiographien unterschiedlicher Menschen resultieren. Das hätte gegenüber der bisher üblichen Einteilung in Berufe notwendiger Weise eine wesentlich stärkere Individualisierung der Menschen zur Folge. Zudem besteht die Möglichkeit, sich je nach Bedarf in immer neue Sachgebiete einzuarbeiten sowie in unterschiedlichen Projekten mit unterschiedlichen Menschen zusammenzuarbeiten. Insofern können sich der Umfang des eigenen Wissens und Könnens sowie das soziale Umfeld eines Menschen und seine sozialen Fähigkeiten im Laufe seines Lebens fortwährend erweitern. Ein projektorientiertes Arbeitsleben ermöglicht dem Einzelnen deswegen eine wesentlich vielseitigere und individuellere Selbstverwirklichung als die Begrenzung seiner Arbeitsaktivitäten auf einen einzigen Beruf.

4) Persönliche Anforderungen der Projektarbeit

Projektarbeit setzt *persönliche Flexibilität* voraus, d.h. die Bereitschaft zur Anpassung an sich wandelnde gesellschaftliche Umstände: Ein Projekt ist nicht für die Dauer des gesamten Arbeitslebens, sondern auf die Ausfüllung und Gestaltung einer bestimmten Lebensphase hin angelegt.

Zentrale Aufgabe und Herausforderung bei der Hinwendung zur Projektarbeit ist die Bereitschaft zur *Selbstgestaltung der eigenen Arbeitsbiographie*. Hierbei kommt es vor allem darauf an, Arbeit nicht mehr als Konsumgut zu betrachten, das mir von der Gesellschaft *gegeben* wird; vielmehr ist individualisierte Arbeit etwas, was ich mir selber *mache*. Die Gestaltung des Arbeitslebens wird damit primär zu einer Frage der Selbstmotivation, d.h. zu einer *Willensfrage*. Als Konsequenz ergibt sich, dass die *Willens- und Initiativschulung* als primäres Erziehungsideal an die Stelle des Erwerbs von reproduzierbarem Wissen treten muss.

Ein Einkommen lässt sich mit Projektarbeit nur dann erzielen, wenn diese auf entsprechende individualisierte Bedürfnisse trifft. Die Konzentration auf Projektarbeit erfordert daher ein geschultes Wahrnehmungs- und Beobachtungsvermögen für die offenen oder auch latenten Bedürfnisse anderer Menschen sowie die Fähigkeit, diese Bedürfnisse gezielt anzusprechen, um die eigene Arbeit auf die Interessen anderer abstimmen zu können. Zugleich ist jeder Mensch in unterschiedlichen Lebensphasen mit seinen eigenen Bedürfnissen und Entwicklungsimpulsen konfrontiert, die ebenfalls deutlich wahrgenommen und in ihrer Bedeutung erkannt werden müssen.

Selbstverständlich können die eigenen Bedürfnisse mit den Bedürfnissen anderer Menschen in Konflikt kommen. Zur Lösung solcher Interessenkonflikte bedarf es der Fähigkeit, in bestimmten Situationen immer wieder neu zu entscheiden, welche Prioritätensetzung jeweils „richtig“ ist. Eine unvoreingenommene Entscheidung zu einer bestimmten Handlung in einer

⁶ Damit soll natürlich nicht behauptet werden, dass es zukünftig keine Berufe mehr geben wird, sondern nur, dass sich der Anteil der Berufsarbeit am Gesamtumfang aller Erwerbstätigkeiten stark verringern wird, wie dies gegenwärtig bereits der Fall ist.

bestimmten Situation ließe sich mit Rudolf Steiner als „moralische Intuition“⁷ kennzeichnen. Ohne ein solches Intuitionsvermögen besteht die Gefahr, bei der Gestaltung des eigenen Arbeitslebens entweder die Bedürfnisse anderer oder aber die eigenen Bedürfnisse zu übersehen bzw. zu übergehen und sich damit entweder auf eine asoziale Weise oder aber überhaupt nicht selber zu verwirklichen.

5) Selbstausbildung

Projektarbeit setzt aufgrund ihrer Flexibilität eine ebenso *flexible, praxisorientierte Ausbildung* voraus, die sich zeitnah an den zur Durchführung eines Projektes jeweils erforderlichen Fähigkeiten orientiert. Dies erfordert den Abbau langjähriger rein theoretischer Ausbildungen, um stattdessen die Ausbildung soweit wie möglich in das Arbeitsleben selber zu integrieren. Hierbei müssen *Ausbildungs- und Projektdauer* in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen, d.h. die Arbeitsdauer in einem bestimmten Tätigkeitsbereich muss den Aufwand der hierfür notwendigen Ausbildung rechtfertigen. Tätigkeiten, die eine umfangreiche Ausbildung verlangen, bedürfen folglich zu ihrer Rechtfertigung einer entsprechend langen Ausübungsdauer.

Das Konzept der Projektarbeit erfordert demnach ein Ausbildungskonzept, welches die Bereitschaft des einzelnen Menschen zu *kontinuierlicher Weiterbildung* voraussetzt: Gefordert ist die Bereitschaft und Fähigkeit, sich während der Dauer seines Arbeitslebens immer wieder selbständig mittels geeigneter Methoden in neue Arbeitsgebiete einzuarbeiten. Durch die beständige Weiterbildung des einzelnen Menschen entwickelt sich parallel zur individuellen Arbeitsbiografie eine ebenso *individuelle Bildungsbiografie*, deren Gestaltung gleichfalls ein erhebliches Maß an Initiative und Willensstärke erfordert, denn auch Bildung kann unter den heutigen Umständen immer weniger als ein von der Gesellschaft dargereichtes Konsumgut betrachtet werden, sondern bedarf zunehmend der selbständigen Erarbeitung, d.h. der fortgesetzten *Selbsterziehung* und *Selbstausbildung*.

6) Arbeitsprojekte und Bildungsprojekte

Die Definition eines Projektes als „Erst- und Einmalvorhaben“ (s.o.) hat zur Folge, dass auch jedes zielgerichtete Bildungs- und Ausbildungsvorhaben als Projekt aufzufassen ist. Insofern müssen wir *Arbeitsprojekte* und *Bildungsprojekte* voneinander unterscheiden. Diese Unterscheidung ist allerdings insofern sehr vordergründig, als dass einerseits jedes ernsthafte Bildungsprojekt mit einem erheblichen Arbeitsaufwand verbunden ist, während andererseits jedes neue Arbeitsprojekt aufgrund der mit ihm verbundenen neuartigen Erfahrungen einen mehr oder weniger großen Bildungswert hat: Selbstorganisierte Bildung bildet nicht nur, sondern macht immer auch Arbeit, während Projektarbeit nicht nur Arbeit, sondern immer auch Bildung bedeutet.

Der eigentliche Unterschied zwischen Bildungs- und Arbeitsprojekten besteht vielmehr darin, dass ich Bildung prinzipiell *für mich* betreibe, um meine eigenen Bildungsbedürfnisse zu befriedigen und mich auf diese Weise weiter zu entwickeln, während ich in der eigentlichen Arbeit auch *für andere* tätig sein kann, um deren Bedürfnisse zu befriedigen. Wir müssen daher *selbstbezogene Projektarbeit* und *Projektarbeit für andere* – die wir auch als *soziale Projektarbeit* bezeichnen können – voneinander unterscheiden und in ein ausgewogenes Verhältnis zueinander setzen.

Wenn wir daher in unterschiedlichen Lebenssituationen vor die Frage gestellt sind, für welche Projekte wir uns entscheiden sollen, dann kommt es wesentlich darauf an, den *Bildungs-* und den finanziellen *Ertragswert* von Projekten gegeneinander abzuwägen⁸: Wir müssen uns an genügend Arbeits- bzw. *Ertragsprojekten* beteiligen, um in der Gegenwart für uns ein ausreichendes Einkommen zu erzielen; und wir müssen für uns selber genügend *Bildungsprojekte* initiieren, um uns in die Zukunft hinein immer neue Arbeitsmöglichkeiten und –perspektiven zu eröffnen. Ein Projekt mit einem hohen Bildungswert rechtfertigt dabei

⁷ Vgl. Rudolf Steiner, *Die Philosophie der Freiheit*, Dornach 1978¹⁴, S. 158ff.

⁸ Als dritter wesentlicher Faktor kommt der Wert unserer Arbeit für andere Menschen in Betracht.

prinzipiell ein geringes (oder auch gar kein) Einkommen, während ein Projekt mit einem hohen Ertragswert u.U. die Durchführung bestimmter Bildungsprojekte erst ermöglicht bzw. finanziert und daher einen eigenen geringen Bildungswert rechtfertigen kann. Allerdings müssen ein hoher Bildungs- und ein hoher Ertragswert von Projekten einander keineswegs ausschließen. Beides wird sich am ehesten in solchen Projekten erzielen lassen, für die der Betreffende bereits ein erhebliches Maß an Qualifikation mitbringt und die ihm andererseits die Möglichkeit eröffnen, während der Projektarbeit intensiv an der Entwicklung seiner Fähigkeiten zu arbeiten.

7) Ausbildung zur Projektarbeit

Im Mittelpunkt einer auf Projektarbeit ausgerichteten Entwicklung des Arbeitslebens steht der *aus eigenem Antrieb für sich und für andere arbeitende Mensch*. Eine grundlegende Umorientierung des Arbeitslebens einer Gesellschaft hat notwendiger Weise pädagogische Konsequenzen: Wenn Projektarbeit als gesellschaftliche Arbeitsform immer wichtiger werden wird, dann muss die Ausbildung der Fähigkeit zur Durchführung von und zur Beteiligung an Projekten eine grundlegende Aufgabenstellung der allgemeinbildenden Schulen werden. Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sind bei der Ausbildung zur Projektarbeit zu vermitteln?

- 1) Zunächst geht es darum, den allgemeinen **Begriff der Projektarbeit** sowie die gesellschaftliche Bedeutung dieser Arbeitsform und deren individuelle Bedeutung für die eigene Lebensgestaltung herauszuarbeiten. Zudem ist die notwendige innere Einstellung zur Projektarbeit zu thematisieren.
- 2) Sodann kommt es auf die Ausbildung der Fähigkeit an, aus einem Überblick über die momentanen Lebensziele und –perspektiven sowie aus einer realistischen Einschätzung der gegenwärtigen Lebenssituation heraus eine geeignete **Projektauswahl** zu treffen. Hierbei sind auch die wechselseitige Ergänzung unterschiedlicher Projekte und ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeits- und Bildungsprojekten zu berücksichtigen (s.o.).
- 3) An die Projektauswahl schließt sich die **Projektvorbereitung** an. Wesentliche Komponenten hierfür sind die Bestimmung der Ziele und Arbeitsmethoden, eine (zunächst provisorische) Voraussicht auf einzelne Arbeitsphasen, die sich u.U. bis in die Ablauf- und Terminplanung hinein konkretisieren lassen, sowie ggf. eine realistische Kostenplanung. Bei Bildungsprojekten kommt es vor allem darauf an, sich möglichst schnell eine grundlegende und selbständige Orientierung innerhalb des jeweiligen Themenbereiches zu erarbeiten.
- 4) Bei der **Projektdurchführung** geht es um die Frage, welcher Fähigkeiten es hierzu bedarf und welche Fähigkeiten ggf. erst noch ausgebildet werden müssen. Falls sich die erforderlichen Fähigkeiten nicht während eines Arbeitsprojektes erwerben lassen, stellt ihre Ausbildung ein eigenes Bildungsprojekt dar, dessen Ziele und grundlegende Strukturen ebenfalls zu bestimmen sind. Schließlich müssen die einzelnen Arbeitsschritte eines Projekts gezielt in Angriff genommen und konzentriert durchgeführt werden, was einer entsprechenden Selbstdisziplin und Willensschulung bedarf.
- 5) Von herausragender Bedeutung für jede selbständig durchgeführte Arbeit ist die Ausbildung von Fähigkeiten zur **Reflexion und Selbstkritik**, um die eigenen Aktivitäten und deren Ergebnisse immer wieder bezüglich ihrer Fortschritte zu reflektieren und ggf. Ziele, Methoden, Zeitpläne usw. zu korrigieren und der aktuellen Situationseinschätzung anzupassen. Die kontinuierliche Selbstreflexion stellt zugleich die notwendige ‚Qualitätskontrolle‘ des eigenen Handelns und seiner Ergebnisse sowie die Basis für ein systematisches Lernen aus den eigenen Erfahrungen dar. Am Ende jedes Projektes sollte eine systematische Auswertung des Projektertrages stehen.
- 6) Da viele Projekte nicht solistisch, sondern nur in gemeinsamer Arbeit durchführbar sind, nimmt die Ausbildung der Fähigkeit zur **Zusammenarbeit** einen hohen Stellenwert ein. Hierfür kommen sowohl organisatorische als auch soziale Aspekte in Betracht; insbesondere geht es um die methodische Ausbildung der eigenen Kommunikationsfähigkeiten. Die Herstellung von Informationstransparenz, eine eindeuti-

ge Klärung von Zuständigkeiten, die Durchführung regelmäßiger Besprechungen, geeignete Formen der Konfliktbehandlung und -lösung, die Gestaltung von Beschlussfassungen und dergleichen mehr sind Voraussetzungen der Fähigkeiten zur professionellen Zusammenarbeit nicht nur in Projekten, sondern auch in beruflichen Arbeitszusammenhängen.

- 7) Schließlich erfordert das Arbeiten für andere die Ausbildung der Fähigkeit zur **Dienstleistung**: Die Abstimmung der eigenen Arbeit auf die anvisierten Projektinteressenten, die gemeinsame Klärung der jeweiligen Erwartungen, die Verabredung von Arbeitszielen und -leistungen sowie eines angemessenen Preises: All diese Aspekte müssen immer unter partnerschaftlicher Berücksichtigung der Interessen beider Seiten besprochen und gestaltet werden, was außer erheblichen Kommunikationsfähigkeiten vor allem die aufmerksame Wahrnehmung der Bedürfnisse und Interessen des jeweiligen Gegenübers voraussetzt.

Die hier genannten sieben Aspekte stellen den grundlegenden Rahmen, d.h. die allgemeinen Ziele einer *Ausbildung zur Projektarbeit* dar. Jeder dieser Aspekte wäre dann in sich systematisch zu differenzieren und weiter zu entwickeln. Eine solche differenziertere Ausarbeitung könnte den nächsten konkreten Schritt bei der Konzeption einer allgemeinen Ausbildung zur Projektarbeit darstellen, deren Ergebnisse allerdings keineswegs nur auf Projektarbeit ausgerichteten Menschen zugutekommen würden, sondern vielmehr allen Menschen, die ein selbständiges Arbeiten anstreben. Insofern lässt sich das hier skizzierte Konzept ganz allgemein als systematische Grundlage einer *Ausbildung zum selbständigen Arbeiten* auffassen.

Hamburg, im November 2013

Lars Grünewald