

**DARK HORSE**

**THANK**  
**GOOD**  
**IT'S**  
**MONEY**

**LESEPROBE**

Econ

## Inhaltsverzeichnis

### **Top, die Wette gilt? 8**

#### **Uns ist längst klar, dass nichts bleibt, wie es war 12**

- Ordnung und frühes Leid 14
- Die Freitagswelt 18
- Die Generation Y: Duschen, ohne nass zu werden 22
- Wer innovativ sein will, muss auch etwas anders machen 25
- Die Montagswelt 29

### **Designifizierung 34**

- Früher war alles komplizierter 37
- Design Thinking 40
- Wer out of the box möchte, sollte seine Mitarbeiter nicht in Schubladen stecken 48
- Außer ordentliche Arbeit 56

### **Gemeinsamständigkeit 64**

- Drum prüfe, wer sich eh nicht bindet 66
- Der flexible Mensch schlägt zurück 71
- Wahlfamilienunternehmen 76
- Man arbeitet nur einmal im Leben 82

### **Posthierarchisches Management 86**

- Wenn ich mal groß bin, will ich Manager werden 88
- Wissensarbeit im Zeitalter ihrer digitalen Reproduzierbarkeit 92
- Wir sind hier der Chef 97
- Die doofen Aufgaben macht immer der andere 102

## **Soziokratie oder die Diktatur des Argumentariats 106**

- Basta! So machen wir das jetzt! 108
- Wir sind alle Nicht-Neinsager 113
- Eine neue Runde, eine neue Runde 115
- Mitarbeiter, die tatsächlich mitarbeiten 119

## **Koordination ohne Kontrolle 124**

- Und wenn sie nicht gestorben sind,  
dann kontrollieren sie noch heute 126
- Dinge geregelt kriegen ohne einen Funken Fremddisziplin 131
- Ergebnisoffener Ergebnisfokus 134
- Work-Work-Balance. Über das Ende der Arbeitszeit 136
- Zuckerbrot zum Selberschmieren 138
- Ich schreibe was, was du nicht siehst 140

## **Möglichkeitenräume 144**

- Manifeste Macht 146
- Der Freitag im Montagsgewand 149
- Wie es wurde, wo es ist – Kreative Raumfindung 153
- Motivationsschübe am Tischkicker 156
- Inspirationsstau an der Kaffeemaschine 159
- Standhafte Tische für Teamarbeit 161
- Konzentriertes Sit-in auf dem Regal 165

## **Wertschätzung und Wertschöpfung 170**

- Arbeiten, um Geld zu verdienen,  
oder Geld verdienen, um zu arbeiten 172
- Antrag auf Zuwendung 175
- Was ist welche Arbeit wert? 179
- Das Grundeinkommen-Experiment 180
- Kapitalistischer Kommunismus 182

**Die lieben Frollegen 184**

Auf gute Zusammenarbeit! 186

In guten wie in schlechten Zeiten 190

**Neue Arbeitsverhältnisse braucht das Land 194**

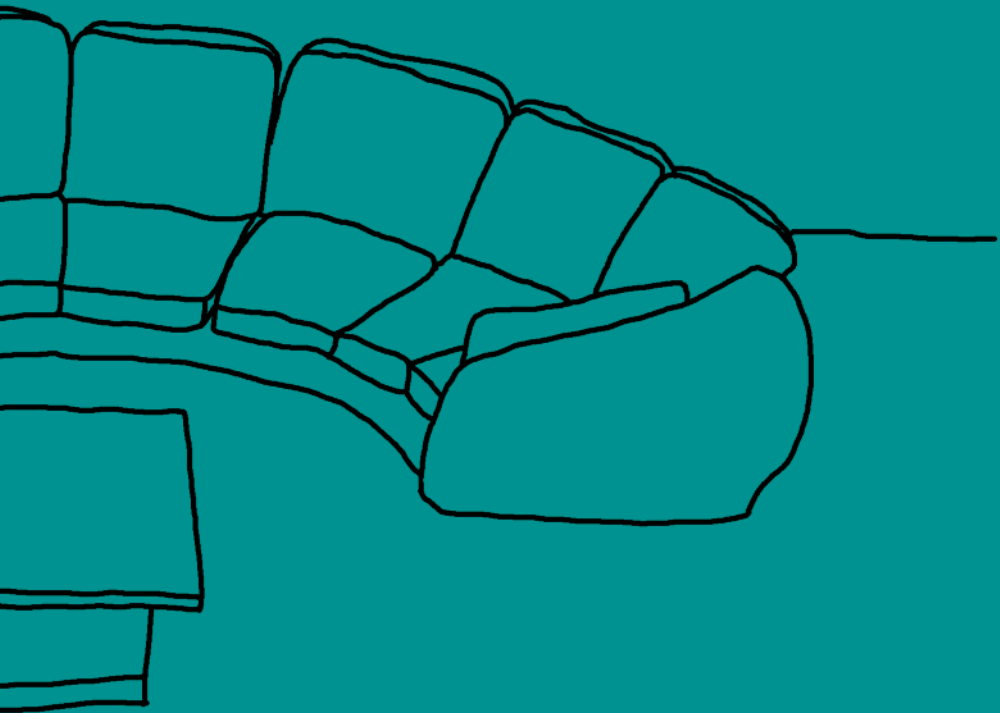
Jetzt aber mal wirklich 196

Machen wir uns an die Arbeit 201

Deine Mutter ist Gen Y 207



**TOP, DIE WETTE GILT?**



Im britischen Pferdesport ist ein Dark Horse ein unscheinbares, junges Pferd, das überraschend ein großes Rennen gewinnt. Mit dem Pferd gewinnen auch all diejenigen, die mutig genug waren, auf das unbekannte Dark Horse zu setzen.

Vor ungefähr fünf Jahren waren auch wir ein Haufen junger Hoffnungsträger, die vor dem Start zum Rennen namens Berufsleben ungeduldig mit den Hufen scharften. Eigentlich hatten wir uns durch Auslandsaufenthalte und Aufbaustudien, Praktika und Projekte hochtrainiert, um rechtzeitig topfit zu sein. Durch unsere Jobs bei globalen Konzernen, lokalen Mittelständlern und urbanen Agenturen hatten wir viel gelernt und uns oft gewundert. Die Zügel, die wir uns für den klassischen Karrieretrack hätten anlegen lassen müssen, zwickten und kratzten uns ordentlich. Wir waren angetreten, um spannende Ideen und uns selbst zu entwickeln, mussten aber einen Großteil unserer Energie in akkurate Bürostrukturen, taktische Abwehrmanöver gegen sogenannte Kollegen und Schauläufe vor den Chefs investieren. Wir hatten wenig Lust, uns von nun an auf vorgegebenen Lebenslaufbahnen die Sporen geben zu lassen, um gegeneinander im Kreis zu sprinten. Während unser Enthusiasmus und unsere Einfälle auf der Strecke blieben, stolzierte der Status quo, hochdekoriert mit immer neuen Buzzwords, die man zu verstehen und zu erfüllen hatte, vor den staunenden Rängen auf und ab. Außerhalb des Rennzirkus sammelten wir mit Laptop, W-Lan und Latte macchiato berufliche Erfahrungen als Freelancer. Allerdings waren wir für den Habitus des Hipsters, der das Prekäre zum Lifestyle erklärte, nicht ironisch-distanziert genug gegenüber klassischen Werten wie warmen Mahlzeiten und Freundschaft. Wir spürten, dass wir alleine nicht so recht von der Stelle kamen und flächendeckende Breitbandverbindungen uns noch keine tiefgehenden Bindungen ermöglichten.

Also zäumten wir das Pferd kurzerhand von hinten auf. Weil die verfügbare Arbeit nicht unseren Erwartungen entsprach und wir jung und naiv waren, änderten wir nicht unsere Erwartungen, sondern

schickten uns an, die Arbeit zu ändern. Wir gründeten eine Firma, in der wir so flexibel, kooperativ und kreativ arbeiten konnten, wie wir uns das wünschten. Die Frage war nur: Würde da draußen auch jemand auf unser Dark Horse setzen?







**UNS IST LÄNGST KLAR,  
DASS NICHTS BLEIBT,  
WIE ES WAR**

## Ordnung und frühes Leid

**W**ir – das sind 30 Akademiker, alle etwa 30 Jahre alt. Als wir geboren wurden, war Helmut Kohl Bundeskanzler und Erich Honnecker Vorsitzender des Staatsrates der DDR. Wir kamen in die Schule, und aus zwei Deutschlandern wurde eins, Helmut Kohl war immer noch Kanzler. Während unserer Jugend in den 90er Jahren wurden um uns herum die Staaten und die Bildschirme kleiner und die Marken und Möglichkeiten größer. Just do it – plötzlich konnten alle alles kaufen und überallhin reisen, und wer nicht mithalten konnte, war vermutlich selber schuld. Die Geschichte war zu Ende und die Vollbeschäftigung auch, die gesellschaftliche Anstrengung verlagerte sich auf das Spaßhaben.

Mit den neuen Ländern kamen die neuen Medien. Das Fernsehen wurde privat und zeigte die echte, grell geschminkte »reality«. In unseren Taschen piepsten Gameboys, Tamagotchis und bald die ersten Handys. An den Computern unserer Eltern schrillten die Modems, und es öffneten sich ständig neue Möglichkeitsfenster. Wir wechselten auf weiterführende Schulen, Helmut Kohl führte derweil weiter das Land. Einige unserer Klassenkameraden entdeckten Techno und tanzten voller Liebe und mit Synthetik am und im Körper durch Berlin. Andere trugen ihre Hosen in den Kniekehlen, ihre Skateboards unterm Arm und machten deutschen Sprechgesang populär. Die meisten von uns hatten jedoch noch keinen eigenen Geschmack und jubelten Boybands und Girlgroups zu, deren sorgfältig gecastete Mitglieder sich zwar immer synchron bewegten, aber gerade ausreichend unterschiedlich waren, dass für jeden und jede ein Star zum Ausschneiden dabei war.

In der Oberstufe wurde Herr Kohl von Herrn Schröder abgelöst und brachte mit seinem Projekt Rot-Grün frischen Wind in die Politiklandschaft. Noch bevor wir sie so richtig bemerkt hatten, war die

»new economy« auch schon wieder geplatzt. Durch Nebenjobs, Ferienpraktika und Schüleraustausche sammelten wir erste Erfahrungen in den unterschiedlichsten Bereichen, erfuhren jedoch kurz vor dem Abitur durch die PISA-Studie, dass wir eigentlich nichts wussten. Am 11. September 2001 fiel mit dem World Trade Center auch unsere bisherige Weltordnung in sich zusammen. Gemeinsam mit unseren friedensbewegten Eltern gingen wir gegen den Irakkrieg auf die Straße. Der Krieg wurde trotzdem geführt, und viele von uns verloren den Glauben an die Politik. Auch andere ferne Winkel der Welt rückten immer näher, buchstäblich, weil ein Großteil unserer Kleidung aus Schwellenländern kam.

Währenddessen wurde eine einheitliche europäische Währung eingeführt, und weil immer mehr Billigflieger zwischen Provinzflughäfen hin und her flogen, konnten wir den neuen Euro auch überall ausgeben. Wir work-und-travelten und city-trippten uns durch die Welt, immer begleitet von einem latent schlechten Gewissen, weil wir mit unserem kulturellen Horizont auch gleichzeitig unseren ökologischen Fußabdruck vergrößerten. Denn auch das Klima war längst in der Krise. Während wir studierten, wurde die Musik zunehmend elektronisch, zumindest was das Format anging. Mit dem iPod hielten MP3s und damit eine unhörbare Vielfalt Einzug in unsere Hosentaschen. Wir gingen nicht länger ins Internet, weil es sowieso überall war und sich in seiner Version 2.0 zu unserem sozialen Netzwerk entwickelt hatte. Gegen Ende unseres Studiums wurden Nerds salonfähig, und die digitale Bohème bevölkerte die Cafés. Statt stundenlanger Kino-Epen schauten wir 90-Sekunden-Videos, Primetime war ab jetzt, wann es uns am besten passte. Kurz bevor wir unseren Abschluss machten, ging in Amerika eine Großbank unter und löste einen Strudel aus, der bald andere Banken, ganze Länder und das Vertrauen ins bisherige Finanzsystem mit sich riss.

Wir – die Kohorte, die seit einigen Jahren ins Berufsleben startet, werden als Generation Y bezeichnet. Generation Ypsilon, weil wir nach der Generation X geboren wurden und uns bisher anscheinend nicht viel mehr auszeichnet. 25 Jahre nach dem Mauerfall sind Kommunismus und Kapitalismus keine realexistierenden Ideologien für uns. In unserer Kindheit und Jugend haben wir andauernde, politische Stabilität und rapiden, radikalen Wandel erfahren. Wir lernten früh, uns am besten nur auf unsere eigenen Fähigkeiten und unsere Freunde zu verlassen. Wir sind gut ausgebildet, weit gereist, vielsprachig, praktisch erfahren und vielseitig vernetzt. Wir wissen, dass unser Leben dank neuer Technologien, Ideen und Verbindungen schon morgen ganz anders sein kann. Wir haben den Zusammenbruch des Ostblocks und die Krisen des Westens erlebt.

Während wir erwachsen wurden, haben sich Grenzen aufgelöst und verschoben, äußere wie innere. Die Ausläufer der kulturellen Revolutionen spülten vermeintliche Randgruppen und -ansichten in die Mitte der Gesellschaft. Einige fanden das anstrengend. Wir fanden, das ist auch gut so. Die Globalisierung ist mit uns gewachsen. Sie hat uns Fernost näher gebracht, und Yoga und Attac haben uns dafür sensibilisiert, dass alles irgendwie mit allem zusammenhängt. Vernetzung ist ohnehin unser großes Thema. Das Internet ist für uns kein »Neuland«. Die Mechanismen des freien sozialen Austauschs sind für uns nicht Avantgarde, sondern bestimmen, wie wir denken, leben arbeiten – online und offline. Die Pawlow'sche Reaktion auf Piepser von Videospiele, SMS und instant messaging hat uns auf sofortiges Feedback zu allem, was wir tun, konditioniert. Wir gelten als konformistisch und angepasst und gleichzeitig als individualistisch und ichverliebt. Smartphones sind zum Symbol dafür geworden: Alle tragen wir identische Telefone in der Tasche, und doch nutzt jeder andere Apps und individualisiert sich seinen Bildschirmhintergrund mit eigenen Fotos. Wir nutzen unsere Handys, um ständig mit unseren Freunden in Kontakt zu bleiben und um uns selbst mit Selfies und

Statusupdates in Szene zu setzen. Unsere wohlmeinenden Wohlstandseltern haben uns früh beigebracht, dass wir ausnahmslos alle ganz besonders sind. Heute bedauern sie uns, weil wir es niemals so gut haben werden wie sie, und wundern sich, warum wir uns so wenig darüber empören. Wir jungen Spießler lassen es uns einstweilen im Hier und Heute gutgehen, gerne bei fair gehandeltem Kaffee und selbstgebackenem Kuchen. Unsere liberalen Eltern haben gegen ihre eigenen Eltern rebellierte und uns so erzogen, dass wir heute keinen Grund sehen, gegen sie zu rebellieren. Im Großen und Ganzen finden wir sie und uns ganz gelungen.

Die Megatrends Globalisierung und Digitalisierung ziehen sich durch unser junges Leben. Sie bringen uns näher zusammen und schärfen gleichzeitig den Blick für unsere Eigenarten. Sie beschleunigen die Verteilung von Waren, Ideen und Menschen. Für die Generation Y ist diese Situation weder neu noch bedrohlich. Wir wissen, dass sich Probleme nicht einfach vor der eigenen Haustür lösen lassen und man trotzdem irgendwo damit anfangen muss. Unsere Lebenswelt ist auf einem stabilen Fundament aus Gegensätzen aufgebaut: Wir setzen voll auf individuelle Selbstbestimmung und wollen gleichzeitig immer kooperieren und uns vernetzen. Wir sind idealistische Pragmatiker. Wir machen es uns mit dem, was wir haben, gemütlich, und können nicht genug kriegen von Updates, Wandel und Veränderung. Das größte Paradox von allen ist vermutlich, dass uns das alles nicht besonders paradox vorkommt – schließlich war schon immer alles anders.

Der Soziologe Klaus Dörre<sup>1</sup> attestierte der Generation Y im Interview mit Deutschlandradio Kultur eine tiefe Spaltung entlang sozialer Wirklichkeiten: Einerseits gäbe es die gut Ausgebildeten, denen dank demographischem Wandel schnelle Aufstiegschancen winken und auf der anderen Seite die weniger Qualifizierten, die selten den

---

1 [www.bit.ly/1pmsMHo](http://www.bit.ly/1pmsMHo), (09.07.2014).

Absprung aus unsicherer oder keiner Beschäftigung schaffen. Auch aktuelle Studien des Organisationspsychologen Peter Kruse<sup>2</sup> zeigen, dass die Generation Y so gespalten ist wie keine Generation vor ihr. Jenseits der sozialen Unterschiede teilt sich die Werthaltung in radikales Autonomiestreben und konsequenten Rückzug. Es ist genau dieses Paradox, das unser Lebensgefühl ausmacht: Wir wollen Sicherheit und Selbstverwirklichung, nicht entweder oder. Weil die bestehenden Strukturen aber genau das kaum zulassen, entscheiden sich viele notgedrungen für das eine oder andere. Zumindest vorerst. Diejenigen von uns, die privilegiert genug waren, behütet aufzuwachsen und später gute Ausbildungen und Abschlüsse zu machen, probieren heute Formen aus, in denen sich diese beiden Pole vereinbaren lassen. Diese Gruppe macht bislang nur einen kleinen Teil der ganzen Generation aus, lebt hauptsächlich in Großstädten und arbeitet in hochqualifizierten Berufen. Ähnlich wie bei »den« 68ern, prägen diese Y-ler die Kultur der Kohorte, obwohl sie rein zahlenmäßig noch in der Minderheit sind.

## Die Freitagswelt

Unser Leben unterscheidet sich fundamental von dem unserer Großeltern – außer bei der Arbeit. Schreibmaschinen wurden durch Computer ersetzt, die Rohrpost heißt jetzt E-Mail, und ein paar Frauen sind von den Vorzimmern in die Eckbüros aufgestiegen. Strukturell aber sind viele Unternehmen irgendwo im 20. Jahrhundert stecken geblieben. Damals brachte das industrielle Zeitalter beispiellosen materiellen Wohlstand für immer größere Teile der (bundes-)deutschen Bevölkerung. Der Preis für die vielen preiswerten Waren war die Arbeit, die nötig war, sie herzustellen. Um sich die tollen Konsumgüter leisten zu können, musste die proletarische Klasse entfremdete Arbeit an Fließbändern und Discounterkassen leisten. Von ihrem ätzenden Arbeitsalltag waren die Menschen so entkräftet

---

2 [www.bit.ly/1tiEoyU](http://www.bit.ly/1tiEoyU), (28.07.2014).

und entmutigt, dass sie sich nach Feierabend viele ablenkende, aufpöppelnde Waren kaufen mussten. Sie erstritten die 38-Stunden-Woche, sechs Wochen Jahresurlaub und den einfachen Übergang in die Frührente für eine ausgewogene Balance aus schönem »life« und unangenehmer »work«. Die Mächtigen ließen sich bereitwillig darauf ein, weil die Menschen so auch mehr Zeit hatten, mehr zu konsumieren. Arbeit, das war ein notwendiges Übel, um in der anderen, der freien Zeit auskömmlich leben zu können. Thank God it's Friday. So weit, so Marx.

Im letzten Drittel des letzten Jahrhunderts gab es allerdings immer weniger dieser schwer-industriellen Arbeit in Deutschland. Das lag teilweise an versiegenden Rohstoffen und teilweise daran, dass besonders die stupidesten, schädlichsten Tätigkeiten von Maschinen oder Proletariern anderer Ländern übernommen wurden. Durch Automatisierung und Outsourcing ließen sich noch mehr Waren noch günstiger herstellen. Die Masse freute sich zwar über die billigen Konsumprodukte, nicht aber darüber, dass sie plötzlich von Arbeitslosigkeit bedroht war. Die Arbeitgeber verwiesen bedauernd auf Standortfaktoren und Sachzwänge und machten es sich einstweilen in ihrer Machtposition gemütlich. Wer Arbeit hatte, war relativ gut umsorgt, weil fürsorgliche Konzerne und Verwaltungen allerlei prestigeträchtige Annehmlichkeiten wie ergonomische Bürostühle, Dienstwagen und geldwerte Vorteile bereithielten.

Die Wertschöpfung in Westeuropa verlagerte sich zunehmend in den »dritten« Sektor: Herzlich willkommen in der Dienstleistungsgesellschaft. Mehr und mehr Menschen verdienten ihr Geld mit Tätigkeiten am Menschen. Arbeit also, die eben nicht woanders oder durch Roboter erledigt werden konnte. Viele litten darunter, dass sie durch diese Arbeit selbst zu Robotern wurden, weil auch das Zwischenmenschliche zunehmend gesteuert, qualitätskontrolliert oder gleich ganz wegrationalisiert wurde. Viele Arbeitnehmer litten leise und lächelten bereitwillig weiter. Arbeit war schließlich ein





ARBEIT WAR, WENN DER CHEF  
SCHWEISS UND TRÄNEN SEHEN,  
HÖREN UND RIECHEN KONNTE.