

Sven Rahner
Architekten der Arbeit

Sven Rahner

Architekten der Arbeit

Positionen, Entwürfe, Kontroversen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© edition Körber-Stiftung, Hamburg 2014

Umschlag: Groothuis, groothuis.de

Coverillustration und -gestaltung, Illustrationen im Innenteil:

Ralf Nietmann, Hamburg | artkehlchen.de

Herstellung: Das Herstellungsbüro, Hamburg |

buch-herstellungsbuero.de

Übersetzung der Gespräche Sennett, Freeman und Hall: Alfred Clayton

Druck und Bindung: CPI – Clausen & Bosse, Leck

Printed in Germany

ISBN 978-3-89684-156-8

Alle Rechte vorbehalten

www.edition-koerber-stiftung.de

Inhalt

- 9 Die Arbeit der Zukunft braucht uns alle!

Von Sven Rahner

ARBEIT IN DEUTSCHLAND, EUROPA UND DER WELT

- 27 Richard Sennett

Über neue Organisationsmodelle im flexiblen Kapitalismus

- 35 Richard B. Freeman

Über soziale Ungleichheit und Mitarbeiterbeteiligung

- 47 Peter A. Hall

Über die Zukunftschancen der sozialen Marktwirtschaft

MEGATRENDS, ARBEITSGLÜCK UND DIE STILLE REVOLUTION

- 59 Matthias Horx

Über Zukunftsforschung und Megatrends

- 71 Tim Hagemann

Über Arbeitszufriedenheit und psychische Belastungen

- 91 Mercedes Bunz

Über die schleichende Digitalisierung aller Lebensbereiche

INNENANSICHTEN UND PRAKTISCHE PERSPEKTIVEN

- 105 Thomas Sattelberger
Über die Demokratisierung der Arbeitswelt
- 123 Günter Wallraff
Über Arbeit im freien Fall
- 143 Henning Kagermann
Über das Internet der Dinge, Daten und Dienste
- 157 Detlef Wetzel
Über den Kurswechsel für ein gutes Leben
- 177 Brigitte Ederer
Über die Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- 191 Michael Sommer
Über die Humanisierung der Arbeit

POLITISCHE REFLEXION UND GESTALTUNG

- 211 Franz Müntefering
Über eine Arbeitswelt ohne Altersschranken
- 225 Rita Süßmuth
Über Frauen, Zuwanderung und Integration
- 245 Kurt Biedenkopf
Über Zukunftsvorsorge und Reformfähigkeit
- 267 Katrin Göring-Eckardt
Über den ökologischen Umbau der Wirtschaft

- 281 Christian Lindner
Über die liberale Chancengesellschaft
- 295 Katja Kipping
Über das bedingungslose Grundeinkommen
- 309 Dank

Für Eva

Die Arbeit der Zukunft braucht uns alle!

Von Sven Rahner

»Es ist nicht die Zeit für Ich-Geschichten. Und doch vollzieht sich das menschliche Leben oder verfehlt sich am einzelnen Ich, nirgends sonst.«

Max Frisch¹

Es ist Montag 9 Uhr, als bei dem Zuliefererbetrieb in der süddeutschen Kleinstadt ein Auftrag über 300 Maschinenbauteile ein-geht. Der Kunde wünscht eine Anlieferung bis Freitag. Sogleich werden die erforderlichen Rohlinge mit einem Sender ausgestattet, der alle wichtigen Daten enthält und sich über WLAN mit dem Internet verbinden kann. Per Rundmail fragen die Teile im Maschinenpark: »Wer kann uns bearbeiten?« Drei CNC-Maschinen melden sofort zurück, dass sie schon ausgebucht sind. Eine weitere gibt Bescheid, dass sie die 300 Teile übernehmen kann. Da sie dafür umgerüstet werden muss, schickt sie eine Kurzmitteilung auf das Smartphone einer Mitarbeiterin. Während sie sich an die Bearbeitung der Rohlinge macht, vereinbart sie mit einem Versandmitarbeiter per E-Mail parallel einen Verpackungstermin für Donnerstag. Am Freitagmorgen trifft der Spediteur ein, der sich zuvor noch beim Frühstück darüber informiert hat, ob der Produktionsprozess erfolgreich war und er die fertigen Maschinenbauteile pünktlich um 11 Uhr abholen kann.

Willkommen in der *Smart Factory*! Was wie ein Ausschnitt aus einem Science-Fiction-Roman klingt, ist schon heute in immer mehr Unternehmen Realität. Laut einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers unter 100 deutschen Unternehmen steuert bereits mehr als ein Fünftel der Befragten mindestens eine ihrer Produktionsstätten über vernetzte IT-Systeme. Bei rund der Hälfte der Unternehmen ist die Einrichtung einer solchen in Planung.² Die Arbeitswelt ist im Umbruch. Alte Berufsbilder verschwinden, neue entstehen. Die Lebensverläufe der Menschen sind zunehmend von Brüchen und Wechseln gekennzeichnet. Heute ist es seltener als früher, dass man ein und denselben Beruf ein Leben lang am selben Ort und für dieselbe Firma ausübt. Bei einer Forsa-Umfrage gab kürzlich mehr als die Hälfte der Befragten an, in den letzten Jahren mindestens eine einschneidende Veränderung in ihrem beruflichen Werdegang gehabt zu haben. Viele wechselten ihren Arbeitgeber, andere übernahmen neue Aufgabenbereiche innerhalb ihrer Firma oder änderten gleich ganz den Beruf. Erstaunlich war jedoch, dass bei rund drei Viertel von ihnen diese Veränderung weitgehend selbst gewählt war und überwiegend positiv beurteilt wurde.³ Wissenschaftliche Beobachter sprechen von einer »Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt«⁴ oder einem »Strukturbruch der Industriemoderne«⁵, inmitten derer wir uns befinden.

Der technologische Fortschritt und die digitale Beschleunigung sind Triebkräfte dieser Entwicklung. Sie verläuft im Kontext von Globalisierung, Ressourcenknappheiten, des demografischen Wandels sowie weltweiter Migration. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg geht konservativ geschätzt von einem Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland trotz anhaltender Zuwanderungsströme von rund acht Millionen bis 2050 aus.⁶ Der sich bereits heute abzeichnende Fachkräftemangel führt so zu einer neuen Verhandlungssituation für gut ausgebildete Fachkräfte und Hochqualifizierte. Die hohen

Erwartungen an sinnvolle Arbeitsinhalte und eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf der ab 1980 Geborenen, die als sogenannte Generation Y derzeit selbstbewusst und fordernd auf den Arbeitsmarkt strömen, sind Ausdruck dieser Entwicklung. Sie dürfte indes zusammen mit dem Trend zur Höherqualifizierung die Spaltung auf dem Arbeitsmarkt zwischen Kern und Rand weiter vertiefen. Mancher langzeitarbeitslose Zuarbeiter in strukturschwachen Regionen, wie beispielsweise in Mecklenburg-Vorpommern, oder der Arbeit suchende Architekt und die gerade so über die Runden kommende selbstständige Kunsthistorikerin in den Ballungsgebieten unseres Landes werden sich wohl denken, die jüngeren, im In- und Ausland hervorragend ausgebildeten Nachwuchstalente wirtschaftsnaher Fächer haben gut reden, aber die Realität des gesamten Arbeitsmarktes ist eine andere. In der Tat sind wir als Gesellschaft gut beraten, nicht nur die medienumwobenen, telegenen und onlineaffinen Gruppen und ihre Wünsche wahrzunehmen, sondern auch die Schwierigkeiten derjenigen, die nicht schon seit jeher die wohlige Wärme der Sonnenseite des Lebens genossen haben, nicht aus den Augen zu verlieren.

Für alle Gruppen auf dem Arbeitsmarkt gilt aber immer mehr: Bildung, Weiterbildung und Qualifizierung werden zum Gebot der Stunde. So waren 2011 unter allen Arbeitslosen in Deutschland 45 Prozent ohne Abschluss, während dies unter den Erwerbstätigen nur bei 14 Prozent der Fall war.⁷ Dieser Befund hat unlängst gar die mehrheitlich nicht gerade für sozialrevolutionäre Umtriebe verdächtigen fünf Wirtschaftsweisen des Sachverständigenrates auf den Plan gerufen. Sie mahnen in ihrem Gutachten vom Herbst 2013 weiteren Reformbedarf am Arbeitsmarkt an und fordern geschlossen, der Verbesserung des Aus- und Weiterbildungssystems sowie der Chancengleichheit die höchste Priorität zuzumessen.⁸

Hinzu kommt, dass sich schon jetzt durch die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft, vom Mittelstand bis zu den Groß-

konzernen und von Freiburg bis Flensburg, eine derart einschneidende Zäsur vollzieht, welche die arbeitsmarktpolitischen Diskussionen der nächsten zehn bis 20 Jahre bestimmen wird. Vor dem Hintergrund der Tiefe und Breite der Auswirkungen ist es zugleich höchst überraschend, dass das Thema noch nicht den Weg in den breiten öffentlichen Diskurs bzw. in die parlamentarischen Kerndebatten der Republik gefunden hat. Gleichwohl sind rund sieben bzw. vier Jahre nach dem Marktdurchbruch der ersten Smartphones und Tabletcomputer in Deutschland die sogenannten »Wearables«, also tragbare Computersysteme wie intelligente Brillen, Hightech-Uhren und digitale Fitness-Armbänder, Vorboten dieser Entwicklung. Die IT-Giganten im US-amerikanischen Silicon Valley forschen und experimentieren derweil weiter an dem »next big thing«. So tüftelt Googles X-Lab z.B. seit Anfang 2014 an einer Kontaktlinse für Diabetiker, die den Blutzuckerspiegel in der Tränenflüssigkeit messen soll.⁹ Dieses Beispiel zeigt eindrucksvoll, dass die digitale Durchdringung als »stille Revolution«¹⁰ (siehe S. 91ff.) alle Lebens- und Arbeitsbereiche erfassen wird. Gerade im Gesundheitssektor könnten sich neue Chancen für eine alternde Gesellschaft eröffnen. Es ist nur eine Frage der Zeit.

Der Internetvordenker und Technologie-Berater der Bundeskanzlerin, Henning Kagermann, spricht mit Blick auf die voranschreitende Digitalisierung der Wirtschaft von der vierten industriellen Revolution¹¹ (siehe S. 143ff.). Nach dem ersten mechanischen Webstuhl 1784 und dem ersten Fließband in den Schlachthöfen von Cincinnati 1870 sowie der ersten speicherprogrammierbaren Steuerung 1969 sind es gegenwärtig cyberphysische Systeme, die Einzug in die Fabriken halten. Sie sind Ausdruck der allgegenwärtigen rechnergestützten Informationsverarbeitung und der drahtlosen Vernetzung leistungsfähiger Kleincomputer untereinander und mit dem Internet. Die reale und die virtuelle Welt, der Cyberspace, verschmelzen miteinan-

der. Ressourcen, Informationen, Objekte und Menschen können sich miteinander vernetzen. Das Internet der Dinge, Daten und Dienste entsteht.

Der wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Umbruch, in dem wir uns befinden, äußert sich gleichwohl in allerhand Arbeitsmarktparadoxien: Wie in einem Taubenschlag wechseln sich euphorische Meldungen zur Rekordbeschäftigung in der Bundesrepublik mit düsteren Einschätzungen zur unaufhaltsamen Ausbreitung prekärer oder zumindest atypischer Beschäftigungsformen ab. Letzteres ist Folge der Flexibilisierung des Arbeitsmarktes im vergangenen Jahrzehnt. Dazu zählen Formen der Teilzeit, geringfügige Beschäftigung und Leiharbeit. Wenngleich sie manches Lebens- und Familienmodell sinnvoll ergänzen mögen und für den einen oder anderen den Einstieg in den Arbeitsmarkt erleichtern können, sind sie im Vergleich zum unbefristeten Vollzeitverhältnis, dem sogenannten Normalarbeitsverhältnis, mit höheren Risiken, z.B. des Arbeitsplatzverlusts, Niedriglohns sowie schlechteren Zugangs zu Weiterbildungen, verbunden. Viele Arbeitgeber klagen über einen eklatanten Fachkräftemangel in einzelnen Regionen und Branchen, etwa bei naturwissenschaftlich-technischen Berufen oder im Gesundheits- und Pflegebereich. Die Auswirkungen auf das Lohnniveau in den betreffenden Berufsgruppen bleiben jedoch zugleich sehr verhalten, und die prozentualen Anteile an Langzeitarbeitslosigkeit bewegen sich immer noch auf hohem Niveau. Während bei internationalen IT-Konzernen Freelancer-Portale ohne jegliche soziale Absicherung als »Liquid-Work« an Bedeutung gewinnen, sorgte Mitte 2011 der schwäbische Maschinenbauer Trumpf aus Ditzingen mit einem elaborierten Modell der »lebensphasenorientierten Arbeitszeit« bundesweit für mediale Aufmerksamkeit und breite Anerkennung bis in das Gewerkschaftslager.

Die Grundidee des Arbeitszeitmodells ist es, den Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeitern möglichst viele Optionen bei der Einteilung ihrer Arbeitszeit zu ermöglichen. So können die Mitarbeiter alle zwei Jahre ihre Wochenarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden neu festlegen. Außerdem können sie bis zu 1000 Arbeitsstunden auf einem individuellen Familien- und Weiterbildungszeitkonto ansparen. Dieses Guthaben kann für Auszeiten von bis zu sechs Monaten oder für Arbeitszeitreduzierungen verwendet werden.¹²

Die Reaktionen auf die gewaltigen Veränderungen von Wirtschaft und Gesellschaft sind höchst unterschiedlich: So vielfältig die Veränderungen, so vielfältig sind auch die Erwartungen, Ängste und Hoffnungen. Während die einen verschiedene Beschäftigungsformen zu individuellen Arbeits- und Lebensentwürfen kombinieren und sich an den neuen Chancen auf flexible Arbeitsorte und -zeiten erfreuen, rufen andere nach neuen Regeln für Leiharbeit und Werkverträge.

Die Gegensätze und Widersprüchlichkeiten auf dem Arbeitsmarkt wirken sich nicht nur auf die Gesellschaft als Ganzes aus, sondern auch direkt auf die Gedanken- und Gefühlswelt jedes Einzelnen selbst. Viele Menschen sind verunsichert, wünschen sich Orientierung, Leitbilder und Verlässlichkeiten für das Leben und Arbeiten im flexiblen und digitalen Kapitalismus. Aus den übergreifenden technologischen, ökonomischen, sozialen und gesellschaftlichen Phänomenen werden so unweigerlich ganz persönliche Herausforderungen und Entscheidungssituationen. Daher fragen sich viele Menschen: Werde ich im digitalisierten Betrieb überhaupt noch gebraucht? Werden in zehn Jahren Maschinen meine Aufgabe übernehmen? Welche Fähigkeiten werden in der Arbeitswelt von morgen gefragt sein? Wie kann ich meine Qualifikationen erneuern und erweitern? Wie kann ich auf die Verdichtung der Arbeit reagieren und den Druck permanenter Erreichbarkeit abbauen? Werden die neuen Arbeitswelten mehr Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bieten? Werde ich auch mit 40 noch ein Studium beginnen

können? Werde ich im Unternehmen der Zukunft mehr Mitspracherechte haben? Gibt es zukunftsweisende Modellprojekte in einzelnen Betrieben und Unternehmen, die bundesweit Schule machen könnten? Welche Gestaltungsentwürfe zum Wandel von Arbeit und Demografie haben die Personalstrategen der Wirtschaft und die Mächtigen, die uns regieren?

Die Leserin und der Leser werden in diesem Buch konkrete Denkanstöße und Antworten auf diese Fragen finden. Auch makroökonomische und gesamtgesellschaftliche Aspekte werden dabei nicht ausgespart. So wurde nach den Zukunftschancen des deutschen Wirtschafts- und Sozialmodells gefragt, und mit den Gesprächspartnern wurden Chancen für eine Erneuerung seiner ökonomischen und sozialen Stützpfiler ausgelotet. Wie können auch weiterhin innovative Qualitätsprodukte »Made in Germany« für den Erfolg der exportorientierten Kernsektoren der deutschen Wirtschaft auf den Weltmärkten sorgen? Wie kann angesichts der »Grenzen des Wachstums«¹³ vor dem Hintergrund immer knapper werdender natürlicher Ressourcen eine große Transformation hin zu nachhaltigem Arbeiten und Wirtschaften eingeleitet werden? Wie kann auf sozialer Ebene dem »Dauerphänomen der aufklaffenden sozialen Ungleichheit«¹⁴ wirksam begegnet werden?

Wider die Alternativlosigkeit!

Bei allem Facettenreichtum der hier abgedruckten Gespräche und trotz der sehr ausgewogenen Mischung der persönlichen Hintergründe der Gesprächspartnerinnen und -partner erhebt dieses Buch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wenngleich es ein buntes Mosaik an Positionen, Entwürfen und daraus entstehenden Kontroversen darstellt, soll es gerade nicht als abgeschlossenes Projekt verstanden werden. Vielmehr bietet es die persönliche Chance, einzelne Aspekte und Entwürfe für die Zu-

kunft der Arbeit weiterzudenken, eine eigene Position zu entwickeln oder die persönliche Meinung zu hinterfragen. Das Buch ist somit eine Einladung zum Nachdenken und Mitdiskutieren. Es soll helfen, die eigene Wahrnehmung gegenüber den Chancen und Risiken des Wandels in der Arbeitswelt zu schärfen. Das Ende der Fahnenstange an visionären Ideen ist dabei noch lange nicht erreicht. Die Suche nach einer neuen Erkenntnis und dem besseren Argument ist nicht abgeschlossen. Dem flammenden Plädoyer der langjährigen Bundestagspräsidentin Rita Süssmuth (siehe S. 225 ff.) ist daher zuzustimmen: »Eine große Fähigkeit von Menschen ist es, Neues entwickeln zu können. Politische Sätze wie ›Es gibt dazu keine Alternative‹ provozieren mich so sehr, dass ich diesen entgegnen möchte: ›Habt ihr denn überhaupt schon gefragt, ob es Alternativen gibt?‹« Genau dieser Punkt ist es, an dem die Gesprächspartnerinnen und -partner in diesem Buch ansetzen. Sie wollen nicht alles so lassen, wie es ist. Sie hinterfragen, vergleichen, fordern heraus und versuchen so, neue Denkmöglichkeiten zu erschließen.

Die Gesprächspartner sind die »Architekten« einer neuen Arbeitswelt, die beobachten, planen und gestalten, wie Arbeit sich in den nächsten Jahrzehnten verändern wird. Methodisch wurden für alle Gespräche dieselben Leitfragen verwendet. In der Vorbereitung der einzelnen Gespräche und im Gesprächsverlauf selbst wurde der Fragebogen auf den jeweiligen Gesprächspartner noch einmal individuell zugeschnitten. Um dennoch eine gute Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wurden sowohl zu Beginn als auch zum Abschluss des Gesprächs zwei in allen Interviews ähnliche Fragen gestellt. Es handelte sich dabei zum einen um die Einschätzung der zentralen Trends, Entwicklungen und Zusammenhänge, welche die Zukunft der Arbeit aus Sicht der Gesprächsteilnehmer prägen werden. Zum anderen wurden alle Interviewpartnerinnen und -partner nach ihrer persönlichen Vision für die Zukunft der Arbeit gefragt.

In den Gesprächen sollte eine große Bandbreite an Themen angesprochen werden, deren Diskussion Anregungen oder Antworten auf die Kernfrage versprach, wie wir in Zukunft arbeiten und leben werden. Themen, die ohne den Mut zur Formulierung von Zukunftsvisionen kaum mit Leben zu füllen sind. Ziel war es daher, diejenigen in diesem Buch zusammenzuführen, die entweder in der Vergangenheit als »Architekten der Arbeit« aufgefallen sind oder von denen zu erwarten ist, dass sie es in der Zukunft sein werden. Es sollten zudem möglichst auch Personen zusammengeführt werden, die unter üblichen Umständen kaum zueinandergefunden hätten. Kurzum: Die Vielfalt der Positionen und Entwürfe sollte die selbstreferenzielle Schleife von Disziplinen, Generationen, Teilbereichen der Gesellschaft und politischen Strömungen aufbrechen. Das versprach unterscheidbare Standpunkte und klärende Kontroversen. Dies sollte – wie dieses Buch zeigt – auch zu überraschenden Übereinstimmungen führen. Die Freude am Nach-vorne-Denken und der Wille, die Zukunft der Arbeit aktiv mitzugestalten, verbindet alle Gesprächspartner miteinander.

18 Gespräche = 18 Visionen

Das Buch ist in vier Kapitel untergliedert. Den Auftakt machen die Gespräche mit den nordamerikanischen Wissenschaftlern Richard Sennett (Soziologe und Historiker), Richard B. Freeman (Arbeitsökonom) und Peter A. Hall (Politikwissenschaftler), die dem Wandel der Arbeit in Deutschland, Europa und der Welt nachgehen. Der am weitesten reichende Entwurf kommt dabei von dem Harvard-Professor Freeman, der grundlegende Formen der Mitarbeiterbeteiligung an den Unternehmenswerten als wirkungsvolle Maßnahme gegen die wachsende soziale Ungleichheit vorschlägt (siehe S. 35 ff.). Der interdisziplinäre Reigen an visionären Gestaltungsentwürfen wird durch Einblicke in die For-

schungen und Analysen von Matthias Horx (Zukunftsforscher), Tim Hagemann (Arbeitspsychologe) und Mercedes Bunz (Kulturwissenschaftlerin und Netz-Philosophin) fortgesetzt.

Das darauf folgende Kapitel widmet sich Fragen der betrieblichen Tarif- und Personalpolitik. Während die ehemaligen Arbeitsdirektoren der Deutschen Telekom AG und der Siemens AG, Thomas Sattelberger und Brigitte Ederer, Beispiele »Guter Praxis« für Aufstiegschancen und eine ausgewogene Balance von Beruf und Familie geben, erläutert der langjährige Vorstandsvorsitzende der SAP AG Henning Kagermann die innovationspolitischen Herausforderungen für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Der Journalist Günter Wallraff berichtet anschließend von seinen aktuellen Undercover-Recherchen in der Callcenter- und Paketbranche. Er liefert damit ein schockierendes Protokoll »frühkapitalistischer« Phänomene am Rand des Arbeitsmarktes (siehe S. 123 ff.). Die Gewerkschaftsführer Michael Sommer und Detlef Wetzel erläutern ihre Konzepte *Gute Arbeit* und »Besser statt billiger« für eine arbeitnehmerorientierte Zukunft der Arbeit.

Das Schlusskapitel ist der Politik vorbehalten. Mit dem ehemaligen Bundesarbeitsminister Franz Müntefering, der ersten Bundesfrauenministerin Rita Süssmuth und dem langjährigen Ministerpräsidenten Sachsens Kurt Biedenkopf sind hier drei der Schlüsselfiguren der Arbeitsmarkt-, Sozial- und Wirtschaftspolitik der vergangenen Jahrzehnte versammelt. Sie lassen in den Gesprächen nicht nur ihre politischen Erfahrungen Revue passieren, sondern richten den Blick auch nach vorn und formulieren konkrete Gestaltungsziele. Die aktuellen Spitzenpolitikerinnen und -politiker von Bündnis 90/Die Grünen, FDP und Die Linke – Katrin Göring-Eckardt, Christian Lindner und Katja Kipping – beschließen das Kapitel und damit auch das Buch mit einem Wettstreit um die besten oppositionellen und außerparlamentarischen Ideen. Wer der Meinung ist, dass sich politische Parteien und ihre Wortführer in ihren Positionen nicht unter-

scheiden, wird hier eines Besseren belehrt. Mit ihrem Plädoyer für ein bedingungsloses Grundeinkommen bietet Kipping hier die radikalste arbeitsmarktpolitische Alternative an (siehe S. 295 ff.).

Die Arbeit der Zukunft ist 3-D

Die Positionen der Gesprächspartner lassen sich auf drei wesentliche Thesen zu den Veränderungen der Arbeitswelt verdichten. Sie sind zugleich Ansatzpunkte für die Gestaltung der Arbeit der Zukunft. Diese wird dreidimensional sein: digitalisiert, diversifiziert und demokratisiert.

Digitalisiert, weil das Internet der Dinge, Daten und Dienste auf dem Vormarsch in unsere Büros und Fabriken ist und auch vor den Privathaushalten nicht haltmachen wird. Die vierte industrielle Revolution nach der Nutzung von Dampfkraft und Elektrizität, dem Einsatz des Fließbands und der Massenverbreitung von IT bahnt sich, angetrieben von der Allgegenwart des Internets, unaufhaltsam ihren Weg in unser Arbeitsleben. Für die Vernetzung industrieller Abläufe in der *Smart Factory* werden cyber-physische Systeme eine Schlüsselrolle einnehmen. Mit ihnen wird jedes Werkstück über ein digitales Produktgedächtnis verfügen, welches über das Internet abrufbar ist. Zweck, Gebrauchsanweisung, Herkunft und Bearbeitungsschritte der Produkte werden so jederzeit einsehbar. Alle Produkte werden künftig über digitale Hard- und Softwarekomponenten verfügen, die eine Verbindung zu anderen Systemen ermöglichen, ganz gleich, ob es sich um Produktionsmaschinen, Autos oder Blutdruckmessgeräte handelt.

Diversifiziert, weil die Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt von morgen eine bunte sein wird. Es wird eine Arbeitswelt ohne Altersschränken sein, wie sie dem ehemaligen Bundesarbeitsminister Franz Müntefering schon jetzt vorschwebt: »Jedes Alter kann alles, am besten miteinander. Denn älter sein ist kein

Verdienst und keine Garantie für Qualität. Jugend allerdings auch nicht. Damit sollten wir entspannt umgehen, denn diese Wahrheit gilt auch für alle Lebensphasen dazwischen.« (siehe S. 211 ff.) Die Vielfalt von Alter, Geschlecht und ethnischen Hintergründen wird folglich zunehmen. Der Zukunftsforscher Matthias Horx führt dies u. a. auf die Megatrends Feminisierung und Individualisierung zurück (siehe S. 59 ff.).

Und schließlich *demokratisiert*, weil im Unternehmen der Zukunft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker mitreden werden. Der Erste Vorsitzende der Industriegewerkschaft Metall (IG Metall), Detlef Wetzels, fordert für die Stärkung der Mitbestimmung »neu justierte Arbeitsbeziehungen zwischen den Sozialpartnern« (siehe S. 157 ff.). In der Vision des ehemaligen Personalchefs der Deutschen Telekom, Thomas Sattelberger, werden die Arbeitnehmer zukünftig zu »Unternehmensbürgern«, die ihre Vorgesetzten auf Zeit wählen. Reine Zukunftsmusik? Keineswegs. Das zeigt das Beispiel der schweizerischen Haufe-umantis AG. Anfang 2014 stimmten die rund 120 Mitarbeiter in einer demokratischen Wahl über ihr Führungspersonal ab: 25 Führungskräfte hatten sich auf 21 Stellen beworben. Sieben Mitarbeiter wurden dabei neu in das Management gewählt, eine bisherige Führungskraft konnte nicht ausreichend Zuspruch finden.

Die Arbeit der Zukunft ist gestaltbar. Gemeinsam.

Die drei skizzierten Entwicklungsstränge für die Arbeit der Zukunft sind Gestaltungsauftrag für Arbeitgeber, Gewerkschaften und Politik. Rund 40 Jahre nach dem Start des umfangreichen staatlichen Aktionsprogramms »Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens« (1974 bis 1989) ist es vor dem Hintergrund der vielfältigen Erschütterungen unserer Arbeits- und Lebenswelt unzweifelhaft erneut an der Zeit, die Qualität der Arbeit wieder stärker in den Mittelpunkt von Forschungsvorhaben und öffent-

lichen Debatten zu rücken. Hierbei kann an die gewerkschaftlichen Initiativen für *Gute Arbeit* sowie an fortschrittliche Tarif- und Personalpolitik angeknüpft werden.

Mit Blick auf die demografische Entwicklung wird zudem eine besondere Herausforderung darin liegen, motivierte, qualifizierte und leistungsfähige Beschäftigte in ausreichender Zahl aus- und weiterzubilden. Die voranschreitende Digitalisierung der Wirtschaft zu einer *Industrie 4.0* verspricht für Deutschland attraktive Produktivitätssteigerungen im internationalen Wettbewerb. Sie wird jedoch auch Berufsbilder grundlegend verändern, manche standardisierten und einfachen Tätigkeiten verdrängen sowie neue, höher qualifizierte entstehen lassen. Eine weitere zentrale Herausforderung wird es daher sein, die vierte industrielle Revolution nicht nur innovationsfördernd, sondern auch menschengerecht und nachhaltig im Sinne eines ausgewogenen Dreiklangs aus Wachstum, Klimaschutz und Gerechtigkeit zu gestalten. Es wird in der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung liegen, durch rechtzeitige und präventive Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine entsprechende lebensbegleitende Bildungs- und Qualifizierungsberatung neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen.¹⁵ Franz Münteferings Vorschlag einer Weiterentwicklung der Arbeitslosenversicherung hin zu einer Arbeitsversicherung wäre ein Schritt in die richtige Richtung (siehe S. 211 ff.). Der Arbeitsmarkt muss stärker für individuelle Brüche und Auszeiten angelegt sein. Er muss sich durch wiederkehrende Chancen auf unkomplizierte Einstiege, gelingende Umstiege und mögliche Aufstiege auszeichnen.

Die systematische Vorbereitung auf die Digitalisierung des Arbeitslebens sollte zudem durch die Einführung eines eigenständigen Fachs »Medienkompetenz« bereits in den Schulen erfolgen (vgl. hierzu Henning Kagermann, S. 143 ff. und Günter Wallraff, S. 123 ff.). Eine frühzeitige Berufsorientierung ist zudem vor dem Hintergrund des Dickichts aus derzeit rund 345 Ausbildungsberu-

fen und rund 13 000 unterschiedlichen Studiengängen unbedingt erforderlich (vgl. Tim Hagemann, S. 71 ff. und Michael Sommer, S. 191 ff.). Alle diese Ansätze setzen jedoch voraus, dass sich der politische Fokus in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in Zukunft von der Begünstigung einzelner Berufsgruppen am Ende der Erwerbsbiografie auf die gezielte Bildungsförderung aller Bevölkerungsgruppen während des gesamten Erwerbsverlaufs verlagert.

»Die Arbeit der Zukunft braucht uns alle!« – dies gilt in quantitativer Hinsicht aus demografischen Gründen und wird unsere Arbeitswelt vielfältiger werden lassen. Es gilt aber auch in qualitativer Hinsicht im Sinne eines Plädoyers für die engagierte Kooperation aller zentralen politischen und gesellschaftlichen Akteure. Die historisch gewachsene starke Sozialpartnerschaft in Deutschland ist im internationalen Vergleich ein »komparativer Vorteil«, den es zu nutzen gilt.¹⁶ Innovative Beteiligungsformen wie beispielsweise die umfassende Beschäftigtenbefragung der IG Metall könnten stilbildend werden (vgl. hierzu Detlef Wetzel, S. 157 ff.). Eine zentrale Aufgabe der Politik wird – wie es der indische Ökonom und Wirtschaftsnobelpreisträger Amartya Sen in seiner grundlegenden Schrift »Ökonomie für den Menschen« ausbuchstabiert hat – zudem mehr denn je darin bestehen, für ausreichende Verwirklichungschancen der Menschen, Mitspracherechte und Transparenzgarantien zu sorgen, um so die Bürgerinnen und Bürger zu befähigen, unter der Vielfalt möglicher Lebensentwürfe frei wählen zu können.¹⁷

Der eingangs zitierte Schriftsteller Max Frisch war auch ein Bewunderer des dänischen Philosophen Søren Kierkegaard. Der Wegbereiter der Existenzphilosophie bringt den Aspekt der »Selbstwahl« schon vor über 170 Jahren treffend auf den Punkt: »Darin liegt nämlich die ewige Würde des Menschen, dass er eine Geschichte bekommen kann [...] dass er selbst, wenn er will, dieser Geschichte Kontinuität verleihen kann; denn die bekommt sie erst, wenn sie nicht den Inbegriff dessen darstellt, was mir

geschehen oder widerfahren ist, sondern meine eigene Tat, dergestalt, dass selbst das mir Widerfahrene durch mich verwandelt und von Notwendigkeit in Freiheit übergeführt ist.«¹⁸

Und schließlich ist eine neue Sprache für die Arbeit der Zukunft längst überfällig. Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Souveränität und Vielfalt in der Arbeit und ihrer Gestaltung – sie müssen sich künftig stärker im arbeitsbezogenen Wortschatz wiederfinden. Darauf weisen in diesem Buch zu Recht Thomas Sattelberger (siehe S. 105 ff.), Günter Wallraff (siehe S. 123 ff.) und Kurt Biedenkopf (siehe S. 245 ff.) hin. Die sprachlichen Leerstellen des digitalen Wandels in der Arbeitswelt bieten ohnehin neuen Raum für reflektierte Sprachbemühungen.

Kurzum: Die Architekten der Arbeit sind gut beraten, auch diejenigen beim Entwerfen, Gestalten und Bauen aktiv einzubeziehen, die das Ideengebäude am Ende bewohnen sollen. Ob *Smart Factory* oder *Smart Office* – ohne neue, kluge Formen von Mitbestimmung und Beteiligung wird die vierte industrielle Revolution nicht gelingen. Die Debatte darüber hat gerade erst begonnen. Der Wettbewerb um die besten Ideen und Entwürfe ist eröffnet!

Anmerkungen

- 1 Frisch, Max (1964): Mein Name sei Gantenbein, Frankfurt am Main, S. 62.
- 2 PricewaterhouseCoopers (2013): Umfrage Smart Factories, November 2013, Frankfurt am Main.
- 3 Randstad-Stiftung (2012): Brüche im Erwerbsleben: Umfrage der forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH im Auftrag der Randstad-Stiftung, Eschborn.
- 4 Hinte, Holger/Zimmermann, Klaus F. (Hrsg.) (2013): Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt: Wie der demografische Wandel die Erwerbsgesellschaft verändert, Bonn.
- 5 Doering-Manteuffel, Anselm/Raphael, Lutz (2011): Der Epochenbruch

- in den 1970er-Jahren: Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels »nach dem Boom«, in: Andresen, Knud/Bitzegeio, Ursula/Mittag, Jürgen (Hrsg.) (2011): Nach dem Strukturbruch? Kontinuität und Wandel von Arbeitswelten, Bonn, S. 25–40, hier S. 30.
- 6 Fuchs, Johann/Söhnlein, Doris/Weber, Brigitte (2011): Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, in: IAB-Kurzbericht 16/2011.
- 7 Weber, Brigitte/Weber, Enzo (2013): Bildung ist der beste Schutz vor Arbeitslosigkeit, in: IAB-Kurzbericht 4/2013.
- 8 Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2013): »Gegen eine rückwärtsgewandte Wirtschaftspolitik«, Jahresgutachten 2013/2014, Berlin, S. 5.
- 9 DER SPIEGEL (2014): Larry und die Mondfahrer, in: Ausgabe Nr. 10/1. März 2014, Hamburg, S. 58–67, hier S. 60.
- 10 Bunz, Mercedes (2012): Die stille Revolution. Wie Algorithmen Wissen, Arbeit, Öffentlichkeit und Politik verändern, ohne dabei viel Lärm zu machen, Berlin.
- 11 Kagermann, Henning/Wahlster, Wolfgang/Helbig, Johannes (Hrsg.) (2012): Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0, Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0, Forschungsunion im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Berlin.
- 12 Vgl. Trumpf 2011: Bündnis 2016: Das neue Arbeitszeitmodell und wie es funktioniert, Ditzingen.
- 13 Meadows, Donella H./Meadows, Dennis L./Randers, Jørgen/Behrens III, William W. (1972): The Limits of Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind, New York, und: Schellnhuber, Hans Joachim/Hare, William/Serdeczny, Olivia et al. (2012): Turn Down the Heat – Why a 4°C Warmer World Must be Avoided. A Report commissioned by The World Bank, Washington, D.C.
- 14 Wehler, Hans-Ulrich (2013): Die neue Umverteilung: Soziale Ungleichheit in Deutschland, München, S. 9.
- 15 Zum Modell einer Arbeitsversicherung siehe: Schmid, Günther (2011): Übergänge am Arbeitsmarkt: Arbeit, nicht nur Arbeitslosigkeit versichern, Berlin.
- 16 Hall, Peter A./Soskice, David (2001): Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford.
- 17 Sen, Amartya (2002): Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, München.
- 18 Kierkegaard, Søren (2005): Entweder – Oder, übersetzt von Heinrich Fauteck, München, S. 815.