

Arbeitswelt der Zukunft: Anforderungen in einem neuen Arbeitsmarkt

Geht der Arbeitsgesellschaft die Arbeit aus? Mitnichten – aber Arbeit wird sich grundlegend ändern. Und weil Arbeit mehr als nur Einkommensquelle ist, wird dieser Wandel unsere gesamte Gesellschaft berühren. In unseren Köpfen steckt noch das Bild der industriellen Arbeitskultur. Der Industriegesellschaft läutet jedoch das Totenglockchen. Eine neue Arbeitskultur wird sich verbreiten, deren wichtigster Rohstoff Kreativität ist.



Die Zeit der sicheren Vollzeit-Lebensanstellungen ist vorbei. Ärmelschoner, Stechkarten und lebenslange Sicherheit sind nicht länger die Charakteristika von »Arbeit«. Langsam setzen sich andere Bilder dessen, was wir mit diesem Begriff verbinden, durch. Arbeiten wird mehr und mehr eigenverantwortliches Agieren, Planen und Konzipieren auch außerhalb fester Bürozeiten und -gebäude.

Die Umwälzungen sind enorm und erzeugen viel Unsicherheit. Denn während die »alte Arbeit« schwindet, was unüberhörbar beklagt wird und von einem Abstraktum zur persönlichen Erfahrung vieler Menschen wird, sind die Konturen der »neuen Arbeit« noch unklar. Die Veränderung der Arbeitslandschaft ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Nicht länger sind nur Randgruppen von (temporärer) Arbeitslosigkeit und dem Zwang zur persönlichen Neuorientierung betroffen. Wie wir in Zukunft arbeiten werden, ist damit zu einem grundlegenden Thema für Staat, Unternehmen und jeden Einzelnen geworden.

Arbeit als Sinnstifter

Was bedeutet uns Arbeit eigentlich? Für die meisten Menschen geht es um weit mehr als um die tägliche Fron, mit der wir uns die monatliche Gehaltsüberweisung verdienen. Wenn auch viel gejammert und geklagt wird über den Job, liefert dieser doch den meisten Menschen ein Stück Lebenssinn. Arbeit sorgt immerhin für Status, eine klar umrissene Identität im gesellschaftlichen Gefüge und nicht zuletzt für geregelte soziale Kontakte. Darüber hinaus strukturiert sie Tages- und Lebenszeit und dient manchen sogar der Selbstverwirklichung.

Während die meisten dieser Funktionen oft unbewusst bleiben und Arbeit bloß als Mittel zum Geldverdienen gesehen wird, wird die Bedeutung der aufgezählten Funktionen schnell klar, wenn Menschen aus dem System herausfallen. Der Traum vom freien, ungebundenen Leben zerplatzt für viele Menschen plötzlich wie eine Seifenblase, sobald das stützende Korsett des Vollzeitarbeits-

platzes wegfällt und sie sich selbst organisieren müssen.

Wenn Arbeit mehr als nur Einkommensquelle ist, hält dies neue Herausforderungen für die Gesellschaft bereit: Für diejenigen, die über keine Lohnarbeit verfügen – und deren Zahl wird ständig steigen – müssen nicht nur finanzielle Sicherungssysteme bereitgehalten werden, sondern es gilt auch bei der Gestaltung eines sinnvollen und in die Gesellschaft integrierten Lebens zu unterstützen.

Der Arbeitsmarkt der Zukunft ist gespalten

Unsere Gesellschaft altert, und zwar langfristig derart stark, dass selbst hohe Zuwanderung das Problem eines Arbeitskräftemangels nicht lösen wird können. Zwar wird rein rechnerisch dadurch in Zukunft die Arbeitslosigkeit abnehmen, doch klingt dies nur vordergründig nach einer guten Nachricht, da gespaltene Arbeitsmärkte entstehen: Während in einigen Branchen, Regionen und Berufen weiterhin das Angebot die Nachfrage nach Arbeitskräften übersteigen wird und Arbeitslosigkeit sogar noch größer wird, werden andere Arbeits-Teilmärkte wie leergefegt sein. Die Nachfrage nach Fachkräften und gut ausgebildeten Personen wird zunehmen, während ungelernete Kräfte es schwerer haben werden, Arbeit zu finden.

Die Wissensgesellschaft stellt neue Anforderungen an Arbeitskräfte. Denk- und Koordinationsarbeit nimmt zu, der Wissensarbeiter verdrängt den Handarbeiter. Durch Automatisierung werden viele manuelle Tätigkeiten obsolet. Dies führt zu veränderten Berufs- und Anforderungsprofilen.

Die lebenslange Anstellung ist ausgestorben

Brüche und Diskontinuitäten im Lebenslauf werden der Regelfall. Die sichere lebenslange Vollzeitarbeitsstelle wird es kaum noch geben. Selbständigkeit, freiberufliche Projektstätigkeit, temporäre Erwerbslosigkeit oder mehrere Jobs gleichzeitig: dies wird für die meisten Menschen zur täglichen Wirklichkeit. Die im Industriezeitalter mit Arbeit einher gehende Abhängigkeit wird abgelöst durch Selbstbestimmtheit. Es werden neue Beschäftigungsformen entstehen, die vor allem durch Selbständigkeit geprägt sein werden.

Es gibt erste Anzeichen, die diese Entwicklung belegen: Die Zahl der Selbständigen steigt stetig an und die Zahl der Vollzeit-Angestellten fällt. Auch die Diskussion um das so genannte »Prekariat« ist ein Indiz für diese Entwicklung. Prekär ist diese Form der Arbeit nur mit der Idealvorstellung der Vollzeitbeschäftigung im Kopf. Da diese Vorstellungen Illusion bleiben werden, sind Wirtschaft und Gesellschaft gefordert, Unterstützung für diejenigen zu leisten, die heute noch mit temporären Jobs, Teilzeitstellen oder Selbständigkeit kaum über die Runden kommen. Die Rahmenbedingungen für die »neue Arbeit« sind noch nicht geschaffen und die Schere zwischen gut bezahlten Vollzeit-Jobs und relativ unsicheren Arbeitsverhältnissen muss langsam geschlossen

werden.

Der Arbeitsmarkt wird global

Die Welt ist vernetzt und es ist heute unmöglich, die Zukunft der Arbeit in Deutschland zu diskutieren ohne dabei einen Blick auf die ganze Welt zu werfen. Die Globalisierung und eine verstärkte Liberalisierung der Wirtschafts- und Sozialpolitik tragen zum Entstehen eines globalen Arbeitsmarktes bei. Immer mehr Jobs werden ortsunabhängig erledigt. Die Globalisierung macht also auch vor den Arbeitsmärkten nicht halt, stößt aber schnell dort an Grenzen, wo persönlicher Kundenkontakt unerlässlich ist.

Die nationalen Grenzen der Arbeitsmärkte werden nicht von heute auf morgen aufgeweicht. Obwohl medienhysterische Darstellungen anderes erwarten ließen: der Anteil der ins Ausland ausgelagerten Jobs betrifft tatsächlich nur einen sehr kleinen Bruchteil der Arbeitsplätze. Es muss außerdem die Frage beantwortet werden, welche Aufgaben im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung im Inland erledigt und welche exportiert werden sollen. Für Staaten, die sich die Wissensgesellschaft auf die Fahne schreiben, ist es durchaus sinnvoll und produktiv, »einfache« Tätigkeiten auszulagern. Die westlichen Industrienationen können nicht mit China konkurrieren, wenn es um die Herstellung billiger Massenprodukte geht. Haben entwickelte Länder erst einmal die Bedeutung von Investitionen in Bildung verstanden, braucht auch die Auslagerung von Tätigkeiten in Billiglohnländer keine Schreckensszenarien mehr hervorrufen.

Die wichtigste Ressource der Zukunft: Kreativität

Das Industriezeitalter geht langsam, aber sicher seinem Ende zu. Das produzierende Gewerbe verliert stetig zugunsten des Dienstleistungssektors an Bedeutung. Die so genannte Tertiärisierung der Wirtschaft – also der Wandel von einer Agrar- über eine Industriegesellschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft – wird seit Jahren diskutiert, ist aber längst nicht abgeschlossen. Zudem findet innerhalb des Dienstleistungssektors ein Strukturwandel statt. Dienstleistungen, die in Verbindung mit der Produktion von Gütern erbracht werden verlieren an Bedeutung während rein wissensbasierte Dienstleistungen sich ausbreiten. Es entsteht ein »kreativer Sektor«. Dabei geht es vor allem darum, dass wir anders arbeiten als jemals zuvor. Arbeit wird zunehmend als Problemlösung verstanden. Das bedeutet für unsere Arbeit vor allem, dass sich starre Stellenbeschreibungen und Job-Definitionen auflösen werden. Projektarbeit wird zur Regel werden. Geordnete Hierarchien werden durch scheinbar chaotische Strukturen ersetzt.

Die wichtigste Spielregel in der Kreativwirtschaft heißt dann auch: es gibt keine erlern- und abarbeitbaren Spielregeln. Die Arbeit der Zukunft stellt daher völlig neue Anforderungen an uns: wir müssen den Umgang mit Unsicherheit beherrschen, wir dürfen keine Angst vor dem Expe-

rimentieren und Ausprobieren haben und bei all dem müssen die Regeln und Rahmenbedingungen immer wieder neu erfasst und definiert werden.

Kreativität spielt auch noch in einem anderen Zusammenhang eine große Rolle. In unserer Gesellschaft geht die Angst vor Outsourcing und Automatisierung als Jobkiller um. Immer komplexere Jobs werden ausgelagert. Das Internet ermöglicht die weltweite Arbeitsteilung. Auch die Automatisierung betrifft immer mehr Funktionen. Immer häufiger stehen wir Automaten gegenüber, wo wir früher eine persönliche Dienstleistung erfuhren. Auch hier ist die Technologie Wegbereiter: Das Internet garantiert beispielsweise bei Online-Banking eine 24/7-Verfügbarkeit, während wir früher an Banköffnungszeiten gebunden waren.

Statt die Vernichtung von Arbeitsplätzen durch Outsourcing und Automatisierung zu beklagen, sollten wir nicht unberücksichtigt lassen, dass sich die Jobs verändern und in Bereiche wandern, die sich weniger gut auslagern und automatisieren lassen. Kreative Wissensjobs in den Bereichen Forschung, Produktentwicklung und Design können relativ schlecht ausgelagert oder automatisiert werden.

Evolution der Arbeit

Im Übergang von der agrarischen Ökonomie über die Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft steigt die Komplexität der Umwelt und Unternehmen zeigen entsprechende Reaktionen, um mit den anspruchsvoller werdenden äußeren Bedingungen fertig zu werden. Die Komplexität der Umwelt erfordert flexibles Agieren, Standardprozesse sind nicht länger ein geeignetes Werkzeug. Der Zugang zu Information wird ständig größer, unsere Wahlmöglichkeiten erweitern sich und als Folge differenziert sich die Arbeitswelt fortlaufend aus.

Nur Varietät kann Varietät absorbieren, sagt der Kybernetiker Ross Ashby. In den meisten Situationen gibt es heute unterschiedliche Antwortmöglichkeiten. Die Vielzahl der Antwortmöglichkeiten macht ein System komplex. Je komplexer die Welt »draußen« wird, desto komplexer muss es auch im Unternehmen »drinnen« werden. Stärker als bisher muss daher Vielfalt in der inneren Struktur von Unternehmen nicht nur akzeptiert, sondern auch kultiviert werden.

Unsere Arbeitskultur wird sich daher verändern müssen! Dabei werden sich bekannte Trends wie die zunehmende Globalisierung des Arbeitsmarktes, die Alterung der Gesellschaft und eine weiter voranschreitende Tertiarisierung nicht länger nur in Statistiken abbilden, sondern für jeden Einzelnen spürbar werden. Die nächsten Jahrzehnte werden durch eine neue Qualität der Arbeit bestimmt sein und mit der »neuen Arbeit« werden andere Werthaltungen und Strukturen in unsere Gesellschaft einziehen. ■

.....
Dieser Artikel basiert auf der Studie *Creative Work. Business der Zukunft*, 2007, herausgegeben von *Zukunftsinstitut GmbH*