

**G. Günter Voß**

### **Schöne neue Arbeitswelt? - Ein Brief an meine Tochter**

(September 2001; Erschienen unter dem Titel "Liebe Laura .." in B. Herkendell (Hg.): Zukunft der Wirtschaft – Zukunftsaussichten Jugendlicher. Berlin: Bundeszentrale für Politische Bildung)

Liebe Laura,

neulich bei unserem Gespräch war ich ziemlich erschrocken darüber, wie verunsichert Du über Deine berufliche Zukunft bist. Du hattest recht, dass ich als "Experte" für das Thema "Arbeit" doch wissen sollte, was auf Dich zukommt. Als ich 16 Jahre alt war, war das mit dem Beruf zwar auch nicht leicht (Du weißt, dass ich zuerst etwas ganz anderes getan habe, bevor ich Soziologe wurde), aber damals war die Welt irgendwie noch in "Ordnung".

Jetzt ist vieles anders. Und ich muss zugeben, dass ich nicht genau weiß, wie es mit der Arbeit weitergehen wird. Niemand ist ein Hellseher. Trau keinem der vielen Wirtschafts-Gurus, die uns weismachen wollen, sie wüssten, wo es langgeht und was man tun muss, um "Karriere" zu machen. Erinnerst Du Dich noch an die kurze Zeit der großen Hoffnung auf die New Economy? Alle redeten von den coolen Jobs in den "start-ups". Ganz schön mies sieht es dort inzwischen aus. Selbst Informatikern und Betriebswirten dämmert, dass für sie harte Zeiten anbrechen.

Trotzdem kann ich natürlich ein paar Dinge darüber sagen, wie sich das Berufsleben entwickeln wird. Ich werde mich dabei auf die Punkte beschränken, die aus meiner Sicht besonders wichtig sind. Vieles ist ohnehin klar. Zum Beispiel, dass man ohne Computerkenntnisse ziemlich alt aussieht (sogar bei der Müllabfuhr); dass man ohne gute Englischkenntnisse kaum Chancen hat usw.

*Alles wird anders? ... Vieles bleibt aber auch gleich!*

Natürlich gab es schon immer Veränderungen in der Welt der Wirtschaft und Arbeit. Aber nie vollzog sich dieser Wandel so schnell und so grundlegend wie jetzt ("Strukturwandel" nennen das die Soziologen). Trotzdem ist es wichtig zu sehen, dass vieles so bleibt wie bisher.

Zum Beispiel dass auch in Zukunft die Technik die Arbeit bestimmt und der Mensch oft nur eine untergeordnete Rolle spielt. Oder dass weiterhin viele Menschen traditionelle Arbeitsplätze haben werden: an Fließbändern, in Kaufhäusern und

Geschäften, in Büros und Verwaltungen, auf dem Bau, bei der Müllabfuhr, bei der Straßen- und Gebäudereinigung u.v.a.m. Klar ist auch, dass auch weiterhin nur ein paar Leute das dicke Geld und damit das Sagen in der Wirtschaft haben werden.

Trotzdem ist deutlich zu erkennen, dass wir auf dem Weg in eine *“neue Arbeitswelt”* sind. Man kann die heutige Situation mit dem Beginn der Industrialisierung vor circa 150 Jahren vergleichen, wo all das entstand, was für uns heute *“normal”* ist - und bald nur noch Geschichte sein wird: die klare Trennung von Arbeit und Freizeit, lebenslange Berufe, feste Arbeitszeiten, die Rollenverteilung von Chef und Arbeitnehmer etc. Diese Veränderungen betreffen nicht nur die Arbeit, sondern sie berühren fast alle Lebensverhältnisse: etwa die Art, wie die Menschen in Zukunft zusammenleben werden (wie bisher als *“Kleinfamilie”* mit Vater-Mutter-Kind?), wie die Lebenswege verlaufen werden (immer noch nach dem schönen Rhythmus Kindheit-Schule-Ausbildung-Erwerbsleben-Rente-Ende?) und wo wir arbeiten und leben werden (vielleicht alle paar Jahre in einem anderen Land? Das private Lebenszentrum in der einen Region, die Arbeit in einer ganz anderen?).

Die Soziologen sind sich einig, dass mit diesem Strukturwandel nicht die Welt untergeht, aber auch, dass nicht gerade das Arbeits-Paradies auf uns wartet, wie manche Schnelldenker behaupten. Es wird sicher Menschen geben, die von den Veränderungen profitieren (weil sie beispielsweise zur richtigen Zeit das Richtigen gelernt haben); etliche werden aber auch Probleme haben, sich zurechtzufinden. Und es wird weiterhin ziemlich miese Jobs geben, auch wenn sie vielleicht zuerst ganz schick aussehen (z.B. in Call Centern). Da solltest Du Dir nichts vormachen lassen.

Es gäbe etliches, worüber ich Dir was erzählen könnte: z.B. über die *“Informationstechnik”* und das Internet, von denen in Zukunft so gut wie jeder Arbeitsplatz geprägt sein wird (vergiss aber nicht, dass immer noch viele Menschen keinen ständigen Netz-Zugang haben!). Auch zum Schlagwort *“Wissensgesellschaft”*, in der es angeblich nur noch um Informationen geht (so ein Blödsinn!), müsste ich Dir eigentlich was sagen, ebenso wie zu den Aus- und Nebenwirkungen der *Globalisierung*, die u.a. darin bestehen werden, dass Du mit Arbeitskräften in aller Welt konkurrieren musst (was wahrscheinlich auch bedeutet, dass du weniger verdienen wirst). Aber dazu ein anderes Mal. Jetzt will ich mich darauf konzentrieren, wie es den *arbeitenden Menschen* in zwanzig oder dreißig Jahren gehen könnte - vor allem darauf, wie Betriebe zukünftig mit ihren Mitarbeitern umgehen werden.

*Eine schöne neue Freiheit für Arbeitende?*

Bisher war es meist so, dass Betriebe den Beschäftigten ihre Tätigkeiten möglichst genau vorgeschrieben und kontrolliert haben. Seit einiger Zeit versucht man dagegen (was manche überrascht) den Berufstätigen *mehr Spielräume* zu geben. Ein paar Beispiele:

Schon seit Jahren werden sogenannte *“flexible Arbeitszeiten”* (Gleitzeit oder sog. *“Zeitkonten”* mit wechselnden Arbeitszeiten, auch am Wochenende oder nachts) eingeführt und strikte Zeitkontrollen, wie die Stechuhr, abgebaut. Manche Betriebe gehen sogar dazu über, die Arbeitszeiten (fast) ganz freizugeben. Bei einer solchen *“Vertrauensarbeitszeit”* können Mitarbeiter tatsächlich kommen und gehen wann sie wollen, und sie arbeiten so lange wie es nötig ist - was mal fünf, aber auch schon mal 16 Stunden am Tag sein können.

Auch *Gruppen- und Teamarbeit* oder *projektförmige Arbeit* (bei der man ständig wechselnde Aufgaben, oft mit immer anderen Kollegen erledigt) ist inzwischen weit verbreitet. Dabei kann man zwar auch nicht gerade machen, was man will, aber die Gestaltungsmöglichkeiten sind ziemlich groß.

Neu ist auch, wie Chefs mit ihren Mitarbeiter umgehen. Da wird oft nicht mehr im Detail einseitig vorgeschrieben, was man zu welcher Zeit und in welcher Weise genau zu tun hat. Vorgesetzte und Beschäftigte legen vielmehr gemeinsam in einer *“Zielvereinbarung”* fest, was der Mitarbeiter bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreichen muss – wie er das dann hinkriegt, ist seine Sache.

Auch bei den *“Beschäftigungsverhältnissen”* (also z.B. ob und wie man überhaupt bei einem Betrieb angestellt ist) wird sich einiges ändern. Schon jetzt findet man immer häufiger *befristete Arbeitsverhältnisse* (oft bei Berufsanfängern oder Firmenneulingen). Auch *Zeit- und Leiharbeit* (wo man bei einer Firma angestellt ist, die einen dann für begrenzte Jobs an andere Betriebe ausleiht) nimmt ständig zu. Etliche Berufstätige sind zudem gar nicht mehr richtig bei ihrer Firma *“angestellt”*, sondern erledigen die Arbeit jetzt als Selbständige und damit auf eigenes Risiko (*“Scheinselbständige”*). Auch *Teilzeitarbeit* wird es in Zukunft sehr viel öfter geben (sie ist aber nicht ideal, wenn man einen vollen Job braucht, um ausreichend Geld zu verdienen oder um beruflich weiterzukommen).

Da sieht dann das Arbeiten tatsächlich ganz anders aus als bisher. Es heißt dann nicht mehr: *“Sie müssen von Montag bis Freitag von 8.00 - bis 17.00 Uhr an Ihrem Platz sein, und genau nach Anweisung arbeiten”* sondern *“Wann und wie ihr die*

*Arbeit macht ist uns egal - organisiert euch selber. Hauptsache das Ergebnis stimmt und bringt Profit für die Firma".* Hört sich erst mal gut an, oder? Aber: Geht es den Arbeitenden damit wirklich besser? Haben sie tatsächlich mehr Freiheiten, wie manche sagen?

#### *Der Trick bei der neuen Freiheit: Selbst-Ausbeutung*

Auch bei den neuen Arbeitsformen geht es den Betrieben im Prinzip nur um eines: *möglichst viel Leistung* aus den Menschen herauszuholen (was anderes wäre ja auch verwunderlich, oder?) - was nicht heißt, dass alle Unternehmen oder jeder Vorgesetzte üble Ausbeuter sind. Es bleibt den Betrieben meist auch gar nicht anders übrig: Sie müssen angesichts der wachsenden, weltweiten Konkurrenz immer mehr darauf achten, dass maximal gearbeitet wird. Erst kommen das Ergebnis und der berühmte "Profit" und erst dann geht es (vielleicht) um die "Menschen". So ist das im Arbeitsleben, und so wird es auch in Zukunft bleiben - da darfst Du Dir keine Illusionen machen.

Da zeigt es sich etwa, dass bei *offenen Arbeitszeiten* die Mitarbeiter keineswegs selber bestimmen, wann sie kommen und gehen und wie lange sie im Büro sitzen. Wenn ein Projekt es erfordert und das Team es verlangt, dann muss man ran; auch am Wochenende und am Abend und der Urlaub muss zur Not warten, und wer meckert kriegt Ärger. Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass heute wieder wesentlich länger und vor allem härter gearbeitet wird. In den USA kann man sehen, wohin das führen kann: Dort müssen die meisten Berufstätigen oft deutlich über 50 Stunden in der Woche arbeiten, bei nicht mal zwei Wochen Urlaub im Jahr. Viele haben sogar mehrere Jobs, um überhaupt genug zu verdienen. Ob es bei uns soweit kommen wird, weiß ich nicht – aber die Zeit der geregelten 35- bis 40-Stunden-Woche ist sicher vorbei. Nicht zufällig heißt eine viel beachtete aktuelle Kampagne der Gewerkschaften in der Computerindustrie "Arbeiten ohne Ende?".

Oder es wird mit der Zeit deutlich, dass die so modischen *Arbeitsgruppen* zwar zum Teil ihre Tätigkeiten selber einteilen dürfen, aber dabei nicht selten ziemlich hart mit denjenigen umgehen, die nicht so gut mithalten können. Der Druck geht jetzt nicht mehr von den Vorgesetzten aus, sondern von den Teamkollegen, und die sind oft brutaler als die Chefs. Dass das den Betrieben nicht unrecht ist, das kannst Du Dir denken.

Auch die *"Zielvereinbarungen"* sind bei genauerem Hinsehen so eine Sache: Da wird zwar verhandelt, aber die Vorgesetzten versuchen mit ziemlichem Druck die Ar-

beitsmenge und die Leistungsziele heraufzusetzen. Sich ernsthaft dagegen zu wehren, ist schwierig. Wer es versucht, gerät schnell unter den Verdacht, sich und seine Arbeit nicht gut genug organisieren zu können und den Anforderungen der Stelle nicht gewachsen zu sein. Wer will das schon? Zumal die Konkurrenz groß ist.

Fazit:

Es wird interessante neue Gestaltungsfreiräume geben, aber das heißt nicht, dass Berufstätige zukünftig bei der Arbeit machen können, was sie wollen. Es wird neue Freiheiten geben, die aber nur selten (oder nur sehr begrenzt) zur Selbstentfaltung genutzt werden können, sondern allein dazu dienen, dass mehr Leistung erzielt wird. Man hat nämlich gemerkt, dass mit immer noch exakteren Anweisungen und Kontrollen die Leute keineswegs mehr und schon gar nicht besser arbeiten, und man vor allem nicht das kriegt, was heute oft entscheidend ist: *Flexibilität* und *Mitdenken*, *Phantasie* und *Kreativität*, *Teamgeist* und *maximales Engagement*. Das Alles kann Spaß machen. Es droht aber auch eine Menge neuer Stress. Man hört daher inzwischen häufig, dass das, was heute abläuft, keineswegs das Ende der "Ausbeutung" bedeute, sondern nur eine besonders trickreiche Form sei - nämlich "*Selbstausbeutung*".

*Worauf muss man sich zukünftig einstellen?*

Erstens ist es wichtig zu sehen, dass neue Arbeitsformen tatsächlich neue *Chancen und Möglichkeiten* bieten. Sie bringen aber auch erhebliche neue *Belastungen und Risiken* mit sich. Deshalb werden auf Dauer nur die klar kommen, die sich rechtzeitig auf die neuen Anforderungen einstellen. Konkret: Man muss mehr denn je in der Lage sein, sich den Job zu organisieren und ranzuklotzen, wenn es nötig ist. Zugleich muss man aber auch lernen, wie man sich wehren kann und verhindert, dass man kaputt gemacht wird oder sich selber kaputt macht.

Zweitens ist für mich klar, dass sich langfristig ein ganz neuer Berufstätigen-Typus entwickeln wird. Dann ist nicht mehr der brave "Arbeitnehmer" gefragt, der nach der Schule einen Beruf erlernt, dann in einen Betrieb geht und sich nach vielen Jahren treuer Arbeit in die Rente verabschiedet, sondern ein Typus, den wir den "*Arbeitskraftunternehmer*" nennen. Auch diese neuen Arbeitskräfte müssen eine gute Ausbildung haben, aber die ist nicht nach ein paar Jahren erledigt. Das Lernen und Umlernen wird vielmehr das ganze Leben lang dauern. Außerdem muss der neue Typus darauf eingestellt sein, das zu können, was ich eben beschrieben habe: mitdenken, perfekt sich selbst organisieren und völlig selbständig im Interesse des jeweiligen Betriebs funktionieren. Vor allem aber muss der Arbeitskraftunternehmer

sich ständig mit seinen Leistungen (was wird gebraucht? wo werde ich gebraucht?) anbieten. Er muss die eigene Arbeitskraft als ein Produkt sehen, das man clever herstellen, ständig verbessern und dann gezielt verkaufen muss.

Das heißt dann schließlich drittens, dass man sich darauf einstellen muss, sein gesamtes *Leben im Griff zu haben*. Standardisierte Berufswege oder automatische "Karrieren" – von wegen! Das Berufsleben wird immer häufiger ein Auf und Ab sein; ein Wechsel von Auftrag- und Arbeitgebern; ja sogar eine Kombination von verschiedenen Tätigkeiten (z.B. damit man ausreichend Geld verdient oder noch einen Job in Reserve hat, wenn der andere ausfällt), die mal gut, mal schlecht laufen. Auch in den Genuss von festen Arbeitszeiten (von "acht bis fünf"), geruhsamen "Wochenenden ab Freitagmittag" und gesichertem Urlaub wirst Du möglicherweise nicht mehr kommen.

*Es geht nicht nur um Wirtschaft, sondern auch um Politik - und die darf man nicht den anderen überlassen!*

Meine dringende Empfehlung: Lass Dir nicht einreden, die Veränderungen kämen wie ein Wetterwechsel über uns. Das ist Quatsch! Hinter den Veränderungen der Arbeitswelt stecken ganz klar wirtschaftliche Gründe. Deshalb sollte man sich nicht darauf verlassen, dass schon irgend jemand den Prozess steuert; weder die Gewerkschaften noch die Parteien. Trotzdem ist es nicht vorbestimmt, wie die neue Arbeitswelt im Einzelnen aussehen wird. Vor allem lässt sich beeinflussen, wer in den Genuss von Vorteilen kommt, wen die Nachteile der Veränderungen in der Arbeits- und Wirtschaftswelt treffen und welche Folgen sich daraus für unsere Gesellschaft ergeben. Wie das Berufsleben in den nächsten Jahrzehnten beschaffen sein wird, ist sicher von der Wirtschaftsentwicklung abhängig, aber es ist immer auch *eine politische Frage*.

Misch Dich ein! Überlass die (Wirtschafts-)Politik nicht den anderen, sondern stelle Forderungen! Wehr Dich! Die neue Arbeitswelt wird nicht so paradiesisch werden, wie manche uns ins Ohr flüstern, aber sie wird auch nicht automatisch furchtbar sein. Wenn die nächste Generation von Berufstätigen (also Deine Generation) nüchtern registriert, was abläuft und sich überlegt, wie die Zukunft aussehen sollte (und dazu was tut, z.B. in Gewerkschaften, Berufsorganisationen und Betriebsräten), dann stehen die Chancen gut dafür, dass die "Zukunft der Arbeit" eine echte "Zukunft" wird, mit vielen spannenden Möglichkeiten für die, die sich darauf einlassen.

Zum Schluss will ich Dir noch etwas persönliches sagen. Ich hoffe, es nervt Dich nicht:

## *Drei Ratschläge*

Die Suche nach einem Beruf ist für jeden (und war es immer schon) eine aufregende Sache. Aber man braucht sich deswegen nicht fertig zu machen – genau genommen ist es heute sogar etwas einfacher als früher. Deine *Berufswahl* entscheidet nämlich erst einmal nur darüber, was die nächsten Jahre passieren wird (trotzdem musst Du dir natürlich genau überlegen, womit Du am besten anfängst). Danach kommt es darauf an, dass Du Dich ständig *sinnvoll weiter entwickelst*, ohne Dich zu verzetteln. Du kannst (und wirst) aber vieles ändern. Wenn Du Dir, bei allem Wandel, *treu bleibst* und herausfindest, was Du wirklich *gut kannst* und was Dir *Spaß macht* (und Dich dann dafür anstrengst), dann hast du gute Chancen auf ein erfülltest Arbeitsleben, vor dem Du keine Angst haben musst.

Wie schon gesagt, Du wirst Dich ganz sicher sehr selbständig in immer wieder wechselnde Arbeitsteams und anspruchsvolle Organisationen einpassen und phasenweise auch ziemlich ranklotzen müssen. Das ist vielleicht manchmal nicht leicht, es kann aber auch sehr befriedigend sein. Daraus folgt, dass Du Dir klar machen musst, wo Deine *Grenzen* verlaufen, welches Deine (vielleicht sogar moralischen) *Prinzipien* sind und was Du ganz persönlich für wichtig hältst und durchsetzen möchtest. Das kann bedeuten, bewusst den Arbeitgeber zu wechseln, nicht alles mitzumachen, für eine angenehmere Arbeit auch mal Gehaltseinbußen hinzunehmen und sich evtl. sogar selbständig zu machen (sei es auch nur auf Zeit oder mit einem Teil Deiner Arbeitskraft). Die Arbeitskräfte der Zukunft werden sehr beweglich sein müssen - sie dürfen es aber auch mehr als bisher sein, und das ist ein Chance, die Du nutzen solltest.

Du wirst nur dann mit den Anforderungen der zukünftigen Berufswelt klar kommen, wenn du Dein Leben (Deinen Lebensweg und Deine tagtägliche Alltagsorganisation) klug und effizient in den Griff bekommst. Du wirst hart arbeiten und Dich immer wieder mühsam weiterbilden müssen, aber vergiss nicht: *Wer zu viel arbeitet, geht schnell vor die Hunde*. Man kann nur dann langfristig erfolgreich (und glücklich) sein, wenn man neben der Arbeit auch mit Freude lebt und seine Beziehung, die Freunde, die Kollegen und Verwandten nicht vernachlässigt. *Alleine ist auf Dauer jeder verloren* - ganz besonders, bei dem was im Arbeitsleben der Zukunft auf uns zukommt.

Alles Liebe, Dein Vater.