



Sebastian Wörwag · Alexandra Cloots

Flexible Arbeits- modelle für die Generation 50+

Wirkungsvolle Maßnahmen gegen
den vorzeitigen Austritt aus der späten
Erwerbsphase



Springer Gabler

Flexible Arbeitsmodelle für die Generation 50+

Sebastian Wörwag · Alexandra Cloots

Flexible Arbeitsmodelle für die Generation 50+

Wirkungsvolle Maßnahmen gegen
den vorzeitigen Austritt aus der späten
Erwerbsphase

Sebastian Wörwag
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
FHS St. Gallen
St. Gallen, Schweiz

Alexandra Cloots
Hochschule für Angewandte Wissenschaften
FHS St. Gallen
St. Gallen, Schweiz

ISBN 978-3-658-20537-9 ISBN 978-3-658-20538-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20538-6>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Fotografie: Bodo Rüedi

Bildkonzept: Atelier für Sonderaufgaben und Redaktion «substanz»

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort¹

Die Arbeitswelt befindet sich in einer rasanten Veränderung. Sie ist getrieben von in immer schnellerer Abfolge anbrandenden technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungswellen: Digitalisierung, Globalisierung, Fragmentierung, Beschleunigung und Entgrenzung – um nur wenige zu nennen – werden unser künftiges Verständnis von Arbeit und ihre Gestaltung fundamental verändern. Gleichzeitig ist es aber auch die Arbeitswelt selbst, welche als „Labor“ für neue Formen der Interaktion und Kommunikation genau diese Veränderungen beschleunigt.

Die Arbeitswelt der Zukunft – „New Work“ – ist somit gleichermaßen Täterin wie Opfer ihrer eigenen Entwicklung und Dynamik. Was bedeutet das für den Einzelnen wie auch für die Gesellschaft als Ganzes?

Wir haben die Chance zu einem breiten Diskurs über die Zukunft der Arbeit und ihre Bedeutung für die (Voll-)Beschäftigung in unserer Gesellschaft. Ohne eine bewusste und zukunftsgerichtete Gestaltung der Arbeitswelt laufen wir aber Gefahr, uns selbst in der von uns entwickelten Technisierung, Automatisierung und Standardisierung zu verlieren. Denn es lassen sich aktuell Tendenzen in Richtung Verlust von Handlungsräumen, Selbstwirksamkeit und Sinnzusammenhängen beobachten. Das führt unter anderem dazu, dass Menschen zunehmend aus der Arbeitswelt ausscheiden und freiwillig in die Frühpensionierung/Frühverrentung eintreten.

Soll das das Ziel einer erfüllenden Berufsbiografie sein? Und können wir uns dies angesichts des zunehmenden Mangels an Fachkräften in unserer Wirtschaft leisten? Brauchen wir nicht Arbeitsformen und -modelle, mit denen Mitarbeitende länger motiviert, produktiv und gesund bleiben, sich weiterentwickeln, und so bis zur, wenn nicht sogar über die ordentliche Pensionierung hinaus im Erwerbsleben tätig bleiben? Wir meinen ja.

Doch es geht uns dabei nicht nur um die Frage, wie wir allenfalls länger arbeiten, sondern auch und besonders um die Frage, wie wir künftig besser arbeiten können. Dies bedarf in gewissem Maße einer Re-Humanisierung der Arbeit: Das bedeutet die Förderung eines selbstdenkenden, mit Handlungsräumen versehenen und selbstwirksamen Menschenbildes.

¹Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch überwiegend das generische Maskulinum. Dies impliziert immer beide Formen, schließt also die weibliche Form mit ein.

Vor diesem Hintergrund zeigen wir die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen guter Arbeit, besonders jene Faktoren, welche gute Arbeit befördern oder behindern, auf. Weiter gehen wir entlang des Diskurses zum Fachkräftemangel und dem Phänomen der Frühpensionierung der Frage nach, wie die Wirkungen guter Arbeit auf einen längeren Verbleib im Erwerbsleben zusammenhängen. In diesem Zusammenhang stellen wir drei geprüfte Modelle flexibler Arbeitsformen vor: weniger arbeiten (Beschäftigungsgradreduktion), anders arbeiten (neue Arbeitsportfolios) und mit Unterbrüchen arbeiten (Sabbaticals). Auf Basis einer breiten branchenübergreifenden Datenerhebung haben wir überprüft, inwieweit diese Modelle einen Beitrag zur Steigerung von Gesundheit, Produktivität, Arbeitsmotivation und Lebenszufriedenheit der Mitarbeitenden leisten und wie groß das daraus entstehende Aktivierungspotenzial der Mitarbeitenden zum Verbleib in der Arbeitswelt ist. Mit Praxispartnern haben wir die Modelle noch präzisiert. Die Endergebnisse ermutigten nicht nur uns, sondern auch die meisten unserer Praxispartner, solche Modelle umgehend in die Tat umzusetzen. Daraus sind Praxisfallstudien entstanden, die wir in diesem Buch vorstellen werden.

Damit wendet sich dieses Buch an Entscheidungsträger, Führungskräfte und Personalverantwortliche, aber auch Mitarbeitende, die das Potenzial der New Work, der Mitarbeitenden 50+ erkannt haben, nach Inspiration suchen und neue, innovative Wege der Arbeitsgestaltung beschreiten möchten. Die im vorliegenden Buch vorgestellten Modelle sind Blaupausen für die Umsetzung, sollen somit der individuellen und organisationalen Praxis und dem jeweiligen Kontext angepasst werden.

An dieser Stelle danken wir allen an der Studie wie an der Umsetzung beteiligten Firmen und Institutionen, den Kantonen St.Gallen, Thurgau und Appenzell Ausserrhoden, der WISG und der Fachhochschule St.Gallen für ihre Offenheit und Unterstützung.

Wir hoffen, dass Ihnen das vorliegende Buch Impulse und Inspiration für Ihre Arbeitsgestaltung gibt – frei nach Saint-Exupéry:

Man kann nicht in die Zukunft schauen, aber man kann den Grund für etwas Zukünftiges legen – denn Zukunft kann man bauen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre!

Sankt Gallen
Januar 2018

Sebastian Wörwag
Alexandra Cloots

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Wir müssen reden	1
1.2	Wir sollten (uns) vorsehen	4
1.3	Wir können gestalten	5
	Literatur	7
2	Arbeit im Wandel der Zeit	9
2.1	Zum philosophischen Diskurs über den Wert der Arbeit	11
2.1.1	Arbeit, eine Erfindung der Moderne	12
2.1.2	Animal Laborans und Homo Faber	16
2.2	Zum gesellschaftlichen Diskurs über Alter und Ruhestand	19
2.2.1	Ist 60 das neue 40, und wie lange wollen wir denn arbeiten?	22
2.2.2	Ruhestand: ein Stichtag oder eine Phase des Übergangs?	23
2.3	Zum wirtschaftlichen Diskurs über Arbeitsmärkte, Demografie und Fachkräftemangel	28
2.3.1	Abnahme des Erwerbspotenzials durch demografische Veränderungen	30
2.3.2	Der Fachkräftemangel und das Phänomen von Frühpensionierung	31
2.3.3	Gründe für den frühzeitigen Austritt aus dem Erwerbsleben	33
2.3.4	Was Menschen freiwillig im Erwerbsleben hält	35
2.4	Was wir schon wissen können, und was wir noch wissen wollten	40
2.4.1	Das Erkenntnisinteresse der Praxis	42
2.4.2	Was uns interessierte	43
	Literatur	46
3	Gute Arbeit, wie sie entsteht oder wie wir sie verhindern	49
3.1	Einflussfaktoren auf „Gute Arbeit“	50
3.1.1	Einflussfaktoren auf die Kapazität zur Erfüllung der Arbeitsanforderungen	53

3.1.2	Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft	73
3.1.3	Einflussfaktoren auf eine lange Verweildauer im Erwerbsleben	93
	Literatur.	106
4	Die Zukunft der Arbeit – Schöne, neue Welt?	109
4.1	Flexibilität, Agilität und Individualisierung	112
4.2	Informatisierung der Arbeit	115
4.3	Digital Communities	119
4.4	Multilokales Arbeiten.	121
4.5	Produktivität, Transparenz und Rationalisierung.	126
4.6	Beschleunigung	128
4.7	Fragmentierung und neue Selbstständigkeit?	130
4.8	Quick-Reads: Fit für die Zukunft der Arbeit?	131
	Literatur.	135
5	Flexible Arbeitsmodelle – Drei Modelle im Überblick	137
5.1	Wirkung der Modelle zur Aktivierung eines Fachkräftepotenzials	138
5.2	Wirkung der Modelle auf Gesundheit, Zufriedenheit, Produktivität und Motivation	140
5.3	Quick-Reads über die Wirkung flexibler Arbeitsmodelle	142
6	Modell Beschäftigungsgradreduktion: Weniger, aber zufriedener arbeiten	145
6.1	Modell „Entlastung“	150
6.1.1	Kurzbeschreibung	150
6.1.2	Praxisfall Ganz AG	154
6.2	Modell „Work-Life“	160
6.2.1	Kurzbeschreibung	160
6.2.2	Praxisfall Prevent AG.	163
6.3	Modell „Teilzeit“	165
6.3.1	Kurzbeschreibung	165
6.3.2	Praxisfall Bogenkarriere bei der Raiffeisen	167
6.4	Erwartung und Wirkung.	170
6.5	Quick-Reads zur Beschäftigungsreduktion	172
	Literatur.	175
7	Modell Arbeitsportfolio: Länger, motivierter arbeiten	177
7.1	Arbeitsinhalte der Zukunft.	178
7.2	Internes Portfolio	182
7.3	Externes Portfolio	187
7.4	Erwartung und Wirkung.	194

7.5	Praxisfall Arbeitsportfolio bei der Bühler	195
7.5.1	Ausgangslage	195
7.5.2	Vorgehen	196
7.5.3	Learning	200
7.5.4	Nutzen	200
7.6	Quick-Reads zum Arbeitsportfolio	201
	Literatur.	204
8	Sabbatical – Anreiz für wen?	205
8.1	Sabbatical-Modell „Erholung“	207
8.2	Sabbatical-Modell „Orientierung und Qualifikation“	208
8.3	Erwartung und Wirkung.	211
8.4	Praxisfall Sabbatical bei der Südostbahn AG	212
8.4.1	Ausgangslage	212
8.4.2	Vorgehen	213
8.4.3	Learning	214
8.5	Quick-Reads zum Sabbatical	215
	Literatur.	216
9	Erfahrungen und Erfolgsfaktoren in der Einführungsphase	217
9.1	Erwartungen bei der Arbeitsflexibilisierung aus Sicht des Arbeitgebers.	218
9.1.1	Prozessgestaltung zur Implementierung von flexiblen Arbeitsmodellen.	219
9.1.2	Erfolgsfaktoren bei der Implementierung – Empfehlungen für die Umsetzung	222
9.2	Reaktionen aus Perspektive der Arbeitnehmenden	223
9.2.1	Erwartungen an die Gestaltung der Arbeitsflexibilisierung und Erfolgsfaktoren	224
10	Unsere Studien.	227
10.1	Die Studie 2015 – „Flexibilisierung der Arbeitsphase 50+“	227
10.2	Die Studie 2017 – „New Work – Gestaltung von Arbeitsportfolios“....	231

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Beschäftigung mit Pensionierungszeitpunkt in Abhängigkeit vom Alter.	26
Abb. 2.2	Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen	29
Abb. 2.3	Beschäftigungsquote der 65- bis 69-Jährigen	30
Abb. 2.4	Wichtigste Gründe für den frühen Arbeitsmarktaustritt (nichterwerbstätige Frühpensionierte)	34
Abb. 2.5	Gründe für Erwerbstätigkeit von Frühpensionierten	36
Abb. 2.6	Bedingungen für eine längere Erwerbstätigkeit.	37
Abb. 2.7	Beschäftigungsmodelle für Personen über dem ordentlichen Pensionierungszeitpunkt	38
Abb. 2.8	Wünsche zu Tätigkeitsgestaltung der Berufsgruppe 55+.	39
Abb. 3.1	Wirkungssystem „Gute Arbeit“ – Einflussfaktoren auf die Verweildauer im Erwerbsleben.	50
Abb. 3.2	Innerer Wirkungskreislauf der „guten Arbeit“	51
Abb. 3.3	Einflussfaktoren auf individuelle Arbeitskapazität	54
Abb. 3.4	Beurteilung der Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen durch unterschiedliche Alterssegmente	63
Abb. 3.5	Vergleich häufiger psychischer Anforderungen in Organisationen mit/ohne Restrukturierungen	69
Abb. 3.6	Einflussfaktoren auf individuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft.	73
Abb. 3.7	Häufigkeit beanspruchender Anforderungen aus Arbeitsinhalt und -organisation und daraus resultierende Belastung.	82
Abb. 3.8	Psychische Anforderungen aus Arbeitsinhalt und -organisation nach Alter.	83
Abb. 3.9	Beurteilung der Stresszunahme sowie Über-/Unterforderung nach Alter	86
Abb. 3.10	Langfristige Beanspruchungs- und Stressfolgen nach Alter	87
Abb. 3.11	Einflussfaktoren auf die Erwerbsverweildauer	94
Abb. 3.12	Krankenstand- und Erwerbsquote nach Alter in Österreich.	96

Abb. 3.13	Einflussfaktoren Arbeitsfreude und -zufriedenheit	99
Abb. 3.14	Anforderungen aus dem Beschäftigungsverhältnis nach Alter.	102
Abb. 3.15	Erlebte Arbeitsmarkthindernisse bei Erwerbstätigkeit über dem ordentlichen AHV-Rentenalter – Erwerbstätige Pensionierte . . .	104
Abb. 3.16	Mögliche Arbeitsmarkthindernisse bei Erwerbstätigkeit über dem ordentlichen AHV-Rentenalter – Erwerbstätige Pensionierte . . .	104
Abb. 4.1	Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeit.	112
Abb. 4.2	Verbreitung mobiler Arbeit – Erwerbstätigenbefragung 2016	123
Abb. 4.3	Gründe für mobiles Arbeiten	125
Abb. 5.1	Modelle zur Arbeitsflexibilisierung	138
Abb. 5.2	Wirkung flexibler Arbeitsmodelle; n = 46, 56, 62, Skalenniveau 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft vollumfänglich zu)	141
Abb. 6.1	Gesundheitliche Beschwerden in Abhängigkeit von der wöchentlichen Arbeitszeit bei deutschen Arbeitnehmern	151
Abb. 6.2	Arbeitsproduktivität in Abhängigkeit von der wöchentlichen Arbeitszeit	152
Abb. 6.3	Abgestufte Beschäftigungsgradreduktion mit Sockel bei Ganz AG . . .	156
Abb. 6.4	Veränderung der Führungsrolle bei Einführung einer gestuften Beschäftigungsgradanpassung im Falle der Ganz AG	157
Abb. 6.5	Rollenveränderung durch Beschäftigungsgradreduktion bei kaufmännischen Mitarbeitenden und bei Mitarbeitenden der Baustellen der Ganz AG.	158
Abb. 6.6	Beschäftigungsgradreduktion mit Zeitkonto am Beispiel der Ganz AG.	159
Abb. 7.1	Veränderung von Arbeitsportfolios am Beispiel des Alterssegments der 51- bis 55-Jährigen	182
Abb. 7.2	Variante I: Internes Arbeitsportfolio.	197
Abb. 7.3	Variante II: Externes Arbeitsportfolio	198
Abb. 7.4	Konsequenzen der beiden Arbeitsportfolios für die Rollengestaltung.	199
Abb. 9.1	Beispiel eines Implementierungsprozesses	221
Abb. 10.1	Altersverteilung der Studie 2015, n = 731	228
Abb. 10.2	Funktionsstufe der Umfrageteilnehmenden (m = 550 N/f = 180 N) . . .	229
Abb. 10.3	Tätigkeitsfeld, Angabe in %, n = 704.	229
Abb. 10.4	Ausbildung, Angabe in %, n = 726	230
Abb. 10.5	Teilnehmende nach Unternehmensgröße in %, n = 731.	230
Abb. 10.6	Branche, Angabe in %, n = 676	231
Abb. 10.7	Umfrageteilnehmende nach Altersgruppen; N = 920.	232
Abb. 10.8	Teilnehmende nach Funktion und Geschlecht (N = 920).	233
Abb. 10.9	Umfrageteilnehmende nach Organisationsgröße (N = 920).	234
Abb. 10.10	Umfrageteilnehmende nach Branche (N = 920)	234

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1	Berufsbiografisches Lebensphasenmodell und Aufgaben des Personalmanagements.	27
Tab. 2.2	Vergleich der Maßnahmen zur Bekämpfung des Fachkräftemangels in der Schweiz und in Deutschland	31
Tab. 3.1	Altersabhängige Einschätzung der fachlichen Qualifikation, Weiterentwicklung und Aufgabeneignung	55
Tab. 3.2	Bewertung der Vorgesetztenunterstützung, -wertschätzung sowie Altersdiskriminierung entlang der Unternehmenshierarchie; n = 729 im Alter 45+	59
Tab. 3.3	Prozentuale Häufigkeit von Arbeitsbelastungen bezogen auf Wirtschaftszweige, *Häufigkeiten zu gering.	67
Tab. 3.4	Tatsächliche Arbeitszeit und psychische Belastung	80
Tab. 3.5	Handlungs- und Verhandlungsautonomie	88
Tab. 3.6	Handlungsautonomie und Alter.	89
Tab. 3.7	Handlungsautonomie nach Hierarchieebene und Geschlecht.	89
Tab. 3.8	Arbeitsbeeinflussung und Entscheidungsautonomie nach Alter	90
Tab. 3.9	Eigenwahrnehmung des Gesundheitszustands unterschiedlicher Hierarchieebenen	97
Tab. 3.10	Anzahl der unterstützungsbedürftigen Personen pro Haushalt und Alterssegment	101
Tab. 3.11	Berücksichtigung des Umfelds bei der Pensionierungsentscheidung	101
Tab. 4.1	Mobiles Arbeiten nach Geschlecht und Alter	123
Tab. 5.1	Wirkung flexibler Arbeitsmodelle auf die Verweildauer im Erwerbsleben bis zur ordentlichen Pensionierung und über die Pensionierung hinaus.	139
Tab. 5.2	Aktivierungspotenzial der zur Frühpension entschlossenen Erwerbstätigen; n = 219	139
Tab. 5.3	Unterschiede zwischen Erwartung und Erfahrung bei der Wirkung flexibler Arbeitsmodelle; Mittelwerte auf Skala 1–6	142

Tab. 6.1	Vergleich des Beschäftigungsgrads nach Alter, N=920.	146
Tab. 6.2	Beschäftigungsgrade in einzelnen Branchen, n=911.	147
Tab. 6.3	Finanzielle Verkraftbarkeit einer Beschäftigungsgradreduktion (Welche Beschäftigungsgradreduktion könnten Sie zum jetzigen Zeitpunkt bei Ihrem Hauptarbeitgeber finanziell verkraften, ohne Ihren Lebensstil wesentlich zu verändern?); n=708; leere Zeilen zeigen ein n < 10 an und wurden deshalb nicht ausgewertet.	148
Tab. 6.4	Eigenschaften Modell Entlastung	153
Tab. 6.5	Wirkung einer beruflichen Entlastung mittels Beschäftigungsgradreduktion, n=45 (Beschäftigte, die ihren Beschäftigungsgrad reduziert haben)	154
Tab. 6.6	Nebentätigkeiten in Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad	161
Tab. 6.7	Eigenschaften Modell Work-Life	162
Tab. 6.8	Eigenschaften Modell Teilzeit-Kultur	166
Tab. 7.1	Wirkung eines Arbeitsportfolios	178
Tab. 7.2	Modell „Internes Portfolio“	183
Tab. 7.3	Weitergabe von Erfahrung als internes Portfolio	185
Tab. 7.4	Modell „Externes Portfolio“	188
Tab. 7.5	Externe Arbeits-Portfolios.	190
Tab. 7.6	Betreuende, politische und gemeinnützige Engagements	192
Tab. 8.1	Wirkung einer beruflichen Auszeit (Sabbatical)	207
Tab. 8.2	Sabbatical-Modell „Erholung“	208
Tab. 8.3	Sabbatical-Modell „Orientierung und Qualifikation“	211

Zusammenfassung

Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Entwicklungsprozess. Angesichts dessen stellt sich uns die Frage: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Über diese Frage muss ein breiter gesellschaftlicher Dialog geführt werden, in welchem sich alle Betroffenen, ob Arbeitnehmende oder Arbeitgeberseite, Politik und Wirtschaft, Junge und Alte, Führungskräfte und Mitarbeitende, Erwerbstätige und Erwerbslose, beteiligen können. Denn die Zukunft der Arbeit lässt sich gestalten, wenn wir das komplexe Wirkungsgeflecht aus politischen, organisationalen und individuellen Entscheidungen gut aufeinander abstimmen. Das vorliegende Buch leistet hierzu einen Beitrag, indem es konkrete Beiträge zur Gestaltung von flexiblen Arbeitsmodellen bietet: Anhand zweier Studien und gemeinsam mit der betrieblichen Praxis haben wir Modelle zur Arbeitsflexibilisierung entwickelt und auf ihre Wirksamkeit auf den Verbleib im Erwerbsprozess, aber auch auf Gesundheit, Produktivität, Motivation und Lebenszufriedenheit hin untersucht. Diese Modelle richten sich an Individuen und Organisationen, welche sich angesichts der herrschenden dynamischen Umfeldveränderungen dafür einsetzen, die richtigen Bedingungen zu schaffen für gute Arbeit und damit auch für einen Verbleib der wichtigsten Ressource in der Arbeitswelt – den Menschen.

1.1 Wir müssen reden

Kaum etwas vermag uns jeden Tag so zu beschäftigen, meist fünf Tage die Woche und fast das ganze Jahr hindurch, wie die Arbeit. Arbeit als Beschäftigung, im besten Fall als Vollbeschäftigung, ist aus volkswirtschaftlicher Sicht ein hohes und anzustrebendes Gut. Doch unsere Vorstellung von Vollbeschäftigung geht davon aus, dass alle

Arbeitsfähigen einen produktiven Beitrag zur Produktion der wirtschaftlichen Güter und Mehrung der wirtschaftlichen Wohlfahrt leisten können. Doch wollen und können das auch die Arbeitnehmenden? Betrachtet man die Beschäftigungsquoten, vor allem auch gegen Ende der beruflichen Laufbahn, so wird deutlich, dass hier Phänomene der Frühpensionierung, d. h. des vorzeitigen Erwerbsausstiegs, sich schon lange vom Modell der Vollbeschäftigung verabschiedet haben. Offensichtlich scheint das Individuum genau dann, wenn es entlang der eigenen Berufslaufbahn besonders erfahren und damit auch qualifiziert ist, andere Pläne zu haben, als bis zu einem nicht von ihm gewählten Zeitpunkt vollbeschäftigt zu bleiben. Dieser Befund wirft unter anderen auch angesichts eines zunehmenden Mangels an gut qualifizierten Mitarbeitenden in den Betrieben im Speziellen in unseren Europäischen Volkswirtschaften, aber auch im Allgemeinen Fragen auf, wie zum Beispiel:

- Haben wir genug Arbeitskraft, um künftigen Vorstellungen von Wachstum und Wandel proaktiv zu begegnen?
- Mit welchen Mitarbeitenden, wenn nicht mit jenen in der letzten Berufsphase, wollen wir erfahrene Fachexpertise, gut vernetztes Sozialkapital wie auch Kulturkontinuität und vieles mehr in den Betrieben erhalten?
- Wie wollen und werden wir angesichts sich verändernder Rahmenbedingungen in Zukunft arbeiten?
- Welche Vorstellungen von Alter und Altern wollen wir als gemeinsame Wertegrundlage unseren Personalpolitiken, unserem Umgang zwischen den Generationen zugrunde legen?

Über diese Fragen muss ein breiter gesellschaftlicher Dialog geführt werden, ein Dialog, in welchem sich alle Betroffenen, ob Arbeitnehmende oder Arbeitgeberseite, Politik und Wirtschaft, Junge und Alte, Führungskräfte und Mitarbeitende, Erwerbstätige und Erwerbslose, beteiligen können. Für diesen Dialog soll das vorliegende Buch einen Beitrag leisten, indem es alle erwähnten Bezugsgruppen anspricht und für sie evidente und konkrete Beiträge zur dialogischen Gestaltung von guten Arbeitsbedingungen und -modellen bietet. Damit sollen auch unterschiedliche Perspektiven vereint werden. Die Frage, was uns, insbesondere in der letzten Phase der Berufsbiografie, im Erwerbsleben hält, soll sodann auch mit jener Frage verbunden werden, was wir eigentlich als „gute Arbeit“ bezeichnen (siehe hierzu Kap. 3). Dies ausgehend von der Grundhypothese, dass „gute Arbeit“ zu leisten letztlich sowohl das Ziel von Arbeitnehmenden wie Arbeitgebenden ist. Um diesen Dialog zu fördern, nehmen wir bewusst nicht nur eine Position ein, deren Interessen zu schützen und zu vertreten sind. Wir sehen eher unseren Beitrag eingebettet in ein komplexes Wirkungsgeflecht aus politischen, organisationalen und individuellen Entscheidungen. Dieses Wirkungsgeflecht versuchen wir in einem reduzierten Wirkungsmodell „guter Arbeit“ abzubilden (siehe Abschn. 3.1), um einen Orientierungsrahmen für den Dialog zu schaffen. Gute Arbeit

wird dabei nicht nur von ihren Ergebnissen her definiert, also Güte zum Beispiel im Sinne von Produktivität, Qualität, Kundenzufriedenheit etc., sondern auch von ihren Rahmenbedingungen, also der Frage, was gegeben sein muss, damit Arbeit und ihre Entstehungsbedingungen von dem Mitarbeitenden auch als gut empfunden werden. Erst in diesem Wirkungsgeflecht lassen sich Faktoren guter Arbeit verorten und in ihrem Wechselspiel sowie in ihrer gegenseitigen Beeinflussung verstehen. Selbstredend weist ein solches Wirkungssystem innere Dynamiken auf, welche verstärkend oder behindernd das Resultat „guter Arbeit“ beeinflussen. Es sind auch die gleichen Dynamiken, die direkt oder indirekt unsere Entscheidung, im Erwerbsleben zu verbleiben oder ihm den Rücken zuzukehren, zu beeinflussen vermögen. Erst das Bewusstsein dieser Dynamiken lässt eine Würdigung der einzelnen Faktoren im Gesamtzusammenhang zu. Und erst das Bewusstsein darüber, wo wir diese Dynamiken beeinflussen können, worin also die Stellhebel der Organisation, des Human Resource Managements, der vorgesetzten Führungspersonen auf der einen Seite, des Mitarbeitenden aber auch auf der anderen Seite liegen, hilft uns individuelle und organisationale Entscheidungen zur Beeinflussung des Wirkungssystems zu treffen. An diesen organisationalen und individuellen Stellhebeln, an diesen Entscheidungspunkten kann sich der Dialog entwickeln, können die Bedürfnisse beider Seiten einander gegenübergestellt, im besten Sinne auch vereint werden. Hierüber können wir reden, hierüber müssen wir aber auch reden.

Jeder Dialog wird immer vor dem Hintergrund individueller oder institutioneller Werte und Einstellungen geführt. Da gibt es meist auf der einen Seite eine beschreibbare Ausgangslage, welche vielleicht den äußeren Anlass des Dialogs darstellt, da gibt es aber auch individuelle und gesellschaftliche Wertvorstellungen, die den Dialog prägen werden. Wenn wir über die Arbeit der Zukunft sprechen, wenn wir über Arbeitsmodelle und Faktoren guter Arbeit reden, dann wird dieser Dialog unweigerlich vor dem Hintergrund anderer Dialoge, zum Beispiel jenem des Fachkräftemangels, der demografischen Veränderung, der Beschäftigungsquoten, dem Wettbewerbsdruck der Betriebe in einem sich rasant verändernden Umfeld geführt werden. Diese Dialoge werden im Öffentlichen, sozusagen im Äußeren geführt und beeinflussen unwillkürlich unsere Aufmerksamkeit sowie Wahrnehmung von Arbeit. Die immer wieder auftretenden Fragen in diesen Dialogen lauten unter anderem:

- Wie können wir die Beschäftigungsquote der älteren Mitarbeitenden erhalten, indem wir ungewollte Frühpensionierungen reduzieren?
- Wie begegnen wir einer alternden Belegschaft und halten diese arbeitsfähig, produktiv und motiviert? Wie gehen wir mit Altersdiversität in den Betrieben um?

Doch auch das, was wir selbst eigentlich meinen, wenn wir Arbeit sagen, was unsere eigene Einstellung und unser persönliches Verständnis prägt, wenn wir über Arbeit reden, wird von gesellschaftlichen Zuschreibungen, berufsbiografischen Erfahrungen, individuellen Werten und unseren eigenen, bewussten oder unbewussten Deutungsmustern

geprägt sein. Das sind sozusagen unsere inneren Dialoge. Fragen, die sich uns hier stellen und die wir im Rahmen der vorliegenden Schrift ansprechen, lauten in etwa:

- Bin ich selbst vorbereitet auf die Anforderungen einer sich rasant verändernden Arbeitswelt? Wie gut bin ich im künftigen Arbeitsmarkt integriert?
- Wie lange will ich, muss ich, soll ich arbeiten? Wie will ich einmal künftig arbeiten?
- Welche Faktoren und Rahmenbedingungen brauche ich, um auch in der letzten Berufsphase gerne und gut arbeiten zu können? Wie kann ich mir eine Arbeit nach der ordentlichen Pensionierung vorstellen?

Beide, die äußeren wie die inneren Dialoge, sind wichtig, auch dass man sie transparent macht, wenn wir über Arbeit reden. Zumindest sollten sie für alle Parteien ins Bewusstsein eines reflektierten Dialogs treten. Aus diesem Grund gehen wir blitzlichtmäßig auf einige dieser gesellschaftlichen Diskurse wie auch der Wertentwicklungen von Arbeit in Kap. 2 in aller gebotenen Kürze ein. Wir zeigen ferner in Abschn. 3.1, was uns potenziell befähigt und motiviert, aber auch, was uns von guter Arbeit abhalten kann. Denn nur, wenn wir uns der verschiedenen Sinn- und Bedeutungszusammenhänge des Phänomens Arbeit bewusst sind, lässt sich hierüber ein bewusster Dialog führen. Oder um es in den Worten von Hannah Arendt zu sagen:

Denn was immer Menschen tun, erkennen, erfahren oder wissen, wird sinnvoll nur in dem Maß, in dem darüber gesprochen werden kann. (...) Sofern wir im Plural existieren, und das heißt, sofern wir in dieser Welt leben, uns bewegen und handeln, hat nur das Sinn, worüber wir miteinander oder wohl auch mit uns selbst sprechen können, was im Sprechen einen Sinn ergibt (Arendt 2016, S. 12).

Das vorliegende Buch nimmt sich deshalb zum Ziel, diesen Dialog zwischen allen an der Entwicklung von Arbeit Beteiligten zu fördern, mit Erkenntnissen aus der Empirie, als Basis für einen sachlichen Diskussionsbeitrag, damit Entwicklungen vor dem Hintergrund eines geschärften Bewusstseins und im Dialog gefunden werden können. Kurz gesagt, über die Zukunft der Arbeit müssen wir reden.

1.2 Wir sollten (uns) vorsehen

Die Arbeitswelt befindet sich in einem rasanten Entwicklungsprozess. Sie wird einerseits getrieben von in immer schnelleren Zyklen anbrandenden technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungswellen. Andererseits ist sie aber auch der Ort, wo genau diese Entwicklungswellen meist unter dem Eindruck von Wettbewerbs- und Produktivitätsdruck, globaler Vernetzung oder auch schlicht des gesellschaftlichen Wandels hervorgebracht und ausprobiert werden. Die Arbeitswelt ist somit gleichermaßen Täterin wie Opfer ihrer eigenen Entwicklung und Dynamik. Die digitale Transformation wird sowohl in der Arbeitswelt durch neue Herstellungsverfahren, global verknüpfte

Wertschöpfungs- und Leistungserbringungssysteme, aber auch durch neue Geschäftsmodelle der Arbeitserbringung – u. a. die in Abschn. 4.7 beschriebene neue Selbstständigkeit – produziert. Es werden aber auch die übrigen, gemeinhin nicht als Speerspitze der neuen Arbeitswelt zu bezeichnenden traditionellen Arbeitssphären von genau dieser eben selbst produzierten digitalen Transformation erfasst. Zunehmende Flexibilisierung und Agilität, Informatisierung, digitale Communities, multilokales Arbeiten, neue Fertigungstechnologien und Produktionsprozesse, vermehrte Transparenz und Rationalisierung sind Treiber einer Beschleunigung wie auch Fragmentierung von Arbeit und sind nur einige dieser Phänomene der neuen Arbeitswelt, welche sowohl von dieser hervorgebracht wurden als auch auf diese als Ganzes wirken. Aus diesem Grund werden wir diese Phänomene in Kap. 4 kurz einführen, beschreiben und in unserem Wirkungsmodell in Bezug setzen.

Wer sich also damit beschäftigt, auch in Zukunft und angesichts der herrschenden dynamischen Umfeldveränderungen gute Bedingungen für einerseits gute Arbeit und damit andererseits auch für einen Verbleib der wichtigsten Ressource darin – den Menschen – zu schaffen, ist gut beraten vor auszusehen und (sich) vorzusehen. Denn es sind Chancen, aber auch Risiken im Umgang mit diesen dynamischen Veränderungen zu erwarten, welche vorausblickend wahrgenommen werden sollten. Insofern wollen wir mit unserer Publikation auch perspektivisch diese Chancen und Risiken für einerseits die Gestaltung guter Arbeitsbedingungen im Allgemeinen aufzeigen, andererseits aber auch damit die (Wert-)Grundlagen, sozusagen den Nährboden beschreiben, auf dem neue Modelle der Arbeitsflexibilisierung gedeihen können.

1.3 Wir können gestalten

Die neue Arbeitswelt bietet uns nebst anderem vor allem eines: Wir können sie gestalten. Und wir sollten dies auch tun. Vor dem Hintergrund der aktuellen Diskurse über Fachkräftemangel, Frühpensionierungen, New Work, demografischen Wandel etc., aber auch vor dem Hintergrund eines sich wandelnden gesellschaftlichen Bewusstseins über den Stellenwert der Arbeit und schließlich auch angesichts der rasanten Transformationsprozesse der kommenden Jahre und Jahrzehnte, angesichts all dieser Veränderungen sollten wir konkrete Lösungsmöglichkeiten gestalten, prüfen und diskutieren. Genau das haben wir vorbereitend zu dieser Publikation gemacht.

In unserem vorliegenden Buch konzentrieren wir uns auf die Flexibilisierung und Individualisierung als Grundtendenz der neuen Arbeit. Wir leiten – aus enger Zusammenarbeit mit der betrieblichen Praxis, aber auch gestützt auf zwei quantitative Studien – ein Set von 8 Modellen der Arbeitsflexibilisierung ab und beschreiben diese in Kap. 5. Es handelt sich dabei um prototypische Modelle der Arbeitsflexibilisierung, welche jeweils dem betrieblichen Kontext angepasst werden müssen. Fallbeispiele, welche wir in diesem Buch verwenden, zeigen auf, dass die Ausgestaltung hoch individualisiert und dem Unternehmenskontext angepasst erfolgt. Das ist auch gut so, denn es kann nicht die

Absicht der Flexibilisierung darin liegen, mit hoher Standardisierung von Modellen, sich selbst zu konterkarieren. Gleichzeitig haben wir darauf geachtet, dass diese 8 Arbeitsmodelle in einem eigenen inneren Wirkungszusammenhang stehen und sich deshalb, in Kombination eingeführt, gegenseitig verstärken können. Sie bilden damit für ein modernes Personalmanagement einen Baukasten, welcher je nach Bedarf im betrieblichen Kontext, je nach intendierter Zielrichtung kombiniert oder als Ganzes eingesetzt werden kann.

Die Funktionsweise und Wirkung eines Modells ist nur so aussagekräftig, wie sie in der Praxis evident hat nachgewiesen werden können. Wir haben deshalb im Jahr 2015 eine breit abgestützte quantitative Befragung zur Evaluation von Bedürfnissen, Einsatz und Wirkungsweise dieser Modelle der Arbeitsflexibilisierung durchgeführt. Hierbei haben wir uns auch von der Grundfrage leiten lassen, welchen Beitrag die Modelle im wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Diskurs u. a. zur Behebung des Fachkräftemangels leisten können. Details hierzu sind in Kap. 4 beschrieben. Dabei zeigte sich, dass die Modelle alle einen Beitrag zum Fachkräftediskurs, zum Diskurs der Frühpensionierung sowie des Umgangs mit älteren Mitarbeitenden leisten können. Es zeigt sich ferner, dass sie gut in unserem Modell „guter Arbeit“ verortbar sind und im beidseitigen Interesse von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden stehen. Aufgrund der hohen erwarteten Wirkung des Modells Arbeitsportfolio, wie wir es in Kap. 7 beschreiben, haben wir im Jahr 2017 eine weitere vertiefende Studie bei gut 920 Mitarbeitenden durchgeführt, welche der Frage nach der Gestaltung des Arbeitsportfolios bzw. der Arbeitsinhalte nachgegangen ist. Diese Ergebnisse sind direkt in dasselbe Kapitel eingeflossen. Beide Studien, die 2015 und 2017 durchgeführt wurden, bieten interessantes Datenmaterial, welches den wissenschaftlichen Diskurs über Verweilgründe im Erwerbsprozess, über die Wirksamkeit flexibler Arbeitsmodelle, über die Erwartungen gegenüber Veränderungen im Arbeitsumfeld sowie schließlich über die zukunftsgerichtete Ausgestaltung von Arbeitsportfolios ergänzen und vertiefen. Damit richtet sich das Buch auch an ein Fachpublikum, welches an einem evidenzbasierten Diskurs über die Zukunft der Arbeit interessiert ist. Der bestehende Stand der wissenschaftlich erhärteten Erkenntnisse wird damit ergänzt und vertieft.

Modelle sind systematisierte Ideen, bis sie in die betriebliche Praxis umgesetzt werden. Unsere Forschungsarbeit war von Anbeginn stark mit einem Konsortium von Arbeitgebenden unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen verbunden. Mit diesen sogenannten „Lead-Usern“ konnten wir frühzeitig Forschungsfragen diskutieren, das Erkenntnisinteresse vor dem Hintergrund anwendungsorientierter Fragestellungen schärfen, Arbeitsmodelle entwickeln und, was mit das Wichtigste war, diese generierten Modelle in ihrer Umsetzung in den Unternehmen begleiten. Dabei sind wichtige Umsetzungserfahrungen hinsichtlich Zielsetzung, Ausgestaltung und Akzeptanz entstanden, welche als Praxisfallstudien in dieses Buch eingeflossen sind. Diese Lead-User waren auch der Gründungskern eines HR-Panels New Work, welches in einem partizipativen Forschungsansatz in die Gestaltung von Lösungsansätzen der neuen Arbeitswelt integriert wurde. Damit stellt die Praxis einen wichtigen Prüfstand für die entwickelten Modelle

dar, einen Lackmustest, was überhaupt und in welcher Form von der Praxis angenommen werden kann und welche Umsetzungspraxis sich Erfolg versprechend darstellt. Insofern kommt also auch die Arbeitgeberseite in diesem Buch zu Wort, wodurch ein schöner Brückenschlag zwischen Wissenschaft und Praxis gesichert werden konnte. Damit richtet sich dieses Buch sowohl an die Fach-Community wie auch an Praktikerinnen und Praktiker und bringt beide Seiten in einen fruchtbaren Dialog zur Gestaltung der neuen Arbeitswelt.

Literatur

Arendt, Hannah. 2016. *Vita activa oder Vom tätigen Leben. Ungekürzte Taschenbuchausgabe*, 18. Aufl. München: Piper.

Zusammenfassung

Warum arbeiten wir, und welche wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Werte verbinden wir mit der Arbeit? Dieser Frage gehen wir in diesem Kapitel mit drei Diskursansätzen nach, indem wir nach dem Wert der Arbeit fragen, der Frage nach unserer Einstellung zu Alter und Ruhestand aus gesellschaftlicher Perspektive nachgehen und schließlich aus wirtschaftlicher Perspektive den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel beleuchten. Dabei stellt sich immer wieder die Frage: Was hält den Menschen auch gegen Ende seiner Berufsbiografie freiwillig im Erwerbsleben, und unter welchen Bedingungen können Menschen bis und über die ordentliche Pensionierung hinaus im Erwerbsleben gehalten werden? Während der Bestand an möglichen Interventionen von Human-Resource-Seite zur Vermeidung von Frühpensionierungen als gut zu bezeichnen ist, zeigen wir die aktuelle Forschungslücke und das aktuelle Erkenntnisinteresse der Praxis auf. Dabei steht die Frage im Zentrum, inwieweit mit spezifischen, flexiblen Arbeitsmodellen eine positive Wirkung auf das Pensionierungsverhalten sowie auf indirekte Faktoren der Arbeitszufriedenheit erzielt werden kann.

Die Arbeit bestimmt in den allermeisten Fällen in hohem Maß unser Leben. Wir erträumen uns unsere Berufe, entwickeln einen wesentlichen Anteil unseres Kompetenzerwerbs im Hinblick auf unsere Arbeit; wir verbringen den Großteil unseres Lebens mit Arbeiten, bauen über unsere Arbeitsbeziehungen maßgeblich unser soziales Kapital auf; wir leben von der Arbeit, manchmal leben wir auch für die Arbeit. Die Arbeit begleitet als Berufsbiografie den Hauptteil unserer Lebensbiografie, und in der Art und Weise, wie sich die Arbeitsgrundlagen, unsere Einstellungen zur Arbeit, die Rahmenbedingungen der Arbeit und unsere Anreiz- und Gratifikationssysteme rund um die Arbeit verändern, verändern sich auch unsere individuellen Biografien. Auch für unsere Wirtschaft ist das

qualitative und quantitative Arbeitskräftepotenzial erfolgsentscheidend, für den Wettbewerb in einer globalen Welt sind die Agilität der Arbeitsmärkte, das Potenzial an Fachkräften und die Produktivität der Ressource Arbeit ausschlaggebend. Und schließlich ist auch für eine Gesellschaft, insbesondere für eine dramatisch alternde Gesellschaft, die Arbeit eine Voraussetzung wie eine Resultante von dynamischen Veränderungsprozessen, welche unter anderem über Integration oder Ausschluss, über Gerechtigkeit und Solidarität usw. in einer von Diversität geprägten Zeit sowie über den Zugang zu gesellschaftlich bestimmten Bildern mitentscheidet. Diese Diskurse sind wichtig, und sie finden statt, zu Hause wie in der politischen Arena, explizit sowie implizit, ganz privat und jeder für sich wie in der breiten Öffentlichkeit. In diesen Diskursen konstruieren wir Wirklichkeit, gebunden an die Denkvoraussetzungen unserer Zeit. Dabei zeigt es sich, dass Arbeit eng mit unserem Menschsein verbunden ist, dass unser Menschsein und damit auch unsere Einstellung zur Arbeit nichts Fixiertes ist, sondern sich fortlaufend wandelt und uns als Subjekte beständig verändert. Denn der Mensch in und mit seiner Arbeit ist eingebettet in einer „Serie von Subjektivitäten, die niemals zu einem Ende kommen und uns niemals vor etwas stellen, das ‚der Mensch‘ wäre. Der Mensch ist ein Erfahrungstier: Er tritt ständig in einen Prozess ein, der ihn als Objekt konstituiert und ihn dabei gleichzeitig verschiebt, verformt und verwandelt – und der ihn als Subjekt umgestaltet“ (Foucault et al. 2008, S. 85).

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, diese Diskurse als Ausdruck einer dynamischen Entwicklung rund um die Arbeit, rund um uns als Objekte sowie Subjekte der Arbeit auszugsweise kurz aufleuchten zu lassen, um die Folie zu verstehen, welche die Arbeit auch als etwas Relatives, zeitlich Gebundenes und subjektiv Wandelbares erscheinen lässt. In Abschn. 2.1 beleuchten wir Facetten der Bedeutungsentwicklung der Arbeit zwischen der Vormoderne, der Industrialisierung und der Gegenwart. Denn es gab Zeiten, in denen wir uns als Zeichen eines guten Lebens von der Arbeit als Quell von Mühsal befreien wollten. So kam mit der Industrialisierung eine neue Rationalität, jene des „Geldverdienens“, die sich bis in die Gegenwart fortgesetzt hat. Schließlich hat die tayloristische Trennung von Arbeit und Konsum, die Ausdifferenzierung des Herstellungsprozesses in Funktionen und Spezialisierungen zu einer Entfremdung und Verzwecklichung der (Mit-)Arbeitenden geführt, deren Verhalten nicht aus einer inneren Orientierung an Arbeit, sondern mittels Anreizen und Regeln gesteuert werden sollte. Das ist für viele Beschäftigte eine heute kaum hinterfragte Realität. Die Frage wird uns deshalb durch das Buch begleiten, ob wir so, also als Animal Laborans, wahrgenommen und beschäftigt werden wollen oder zurückkehren zu Schöpfern von Werken, die wir um ihrer selbst willen tun – dem Homo Faber. Dieser Wertediskurs kommt vielleicht sogar dem Postulat einer Re-Humanisierung von Arbeit in der heutigen Zeit näher. Dieser Werte- und Einstellungsdiskurs wird durch aktuelle gesellschaftliche Diskurse und Zuschreibungen beeinflusst, unter anderem jenem über den demografischen Wandel. In Abschn. 2.2 zeigt sich der gesellschaftliche Diskurs nicht nur in der Frage unserer Alterspyramide, sondern besonders in der Frage, was noch als jung, was schon als alt zu bezeichnen ist; wo Alter als Potenzial, wo es aber auch als Einschränkung gesehen wird; welche Zuschreibungen

alt und jung erfahren, insbesondere auch die unzutreffenden sowie welche alt mit Tradition und jung mit Innovation vermischen. Dies führt uns schließlich zur Frage, wie lange wir arbeiten wollen, sollen, müssen oder dürfen, und wie die Grenze zwischen Arbeit und Nichtarbeit zu ziehen ist. Diese Fragen sind sodann für den in Abschn. 2.3 beschriebenen wirtschaftlichen Diskurs von Bedeutung, wenn wir zur Bekämpfung des Fachkräftemangels, aber auch zur Abfederung der Kosten einer alternden Gesellschaft nach Wegen suchen, Frühpensionierungen zu vermeiden und die Beschäftigten im produktiven Erwerbsleben jenseits der ordentlichen Pensionierungsgrenze zu halten. Die Logik des wirtschaftlichen Diskurses für sich alleine gesehen wird also keinen gesellschaftlichen oder Wertewandel erzeugen, sondern ist eng verbunden mit den erstgenannten Diskursen. Oder etwas verkürzt gesagt, (nur) wenn es uns gelingt, aus einem Animal Laborans wieder den Homo Faber, wie in Abschn. 2.1.2 beschrieben, auferstehen zu lassen, wenn sich unsere eher defizitorientierte Sicht auf Alter wandelt und Berufsbiografien als Phasen mit fließenden Übergängen betrachtet werden, wenn schließlich die Arbeitsmodelle ausreichend individualisierbar sind, damit sie Handlungsräume und Selbstwirksamkeit erzeugen, dann wird sich der wirtschaftliche Diskurs entspannen.

2.1 Zum philosophischen Diskurs über den Wert der Arbeit

In den vormodernen Gesellschaften war der Begriff der Arbeit durchweg negativ besetzt. Sie war Last und Mühsal und diente dem Menschen einzig dazu, die Lebensnotwendigkeiten zu erstellen oder zu besorgen. Dies war dann auch der einzige Zweck der Arbeit, weshalb sie als grundsätzlich unfrei galt und lediglich der Notwendigkeit im eigentlichen Wortsinn gehorchte. Heutige Zuschreibungen von Selbsterfüllung, Selbstverwirklichung und intrinsischer Motivation in der Arbeit waren dem damaligen Begriffsverständnis fremd. Es war dann auch ein Kennzeichen von Arbeit, dass sie nie fertig war. Denn die Arbeit zur Erstellung der Lebensgrundlage galt fest in den Rhythmus des Lebens, der Jahre, der Monate, der Wochen und Tage eingebunden: Sie wiederholte sich entlang der Jahreszeiten; kaum war sie für einen Tag getan, wartete die meist gleiche Arbeit am folgenden Tag wieder. Ihre prinzipielle Endlosigkeit charakterisiert die Arbeit mehr als Tätigkeit, die sich nie erschöpft, wohingegen sie denjenigen, der sie verrichtet, sehr wohl erschöpfen kann. Diese Form der Arbeit hatte dazumal niemand gesucht. Der Mensch ächzte unter der Last der Arbeit und dem Joch der Notwendigkeit und „das Verlangen nach dem leichten, von Mühe und Arbeit befreiten, göttergleichen Leben ist so alt wie die überlieferte Geschichte“ (Arendt 2016, S. 12). Nur den wenigen, Privilegierten, über die vielen Herrschenden, welche es sich leisten konnten, die Notwendigkeit der Arbeit an Unfreie abzugeben, war ein Leben ohne den Zwang der Arbeit vorbehalten. Dieses Privileg wurde bestens behütet und verteidigt. Würden nicht auch wir davon träumen, ein von dem Zwang und der Notwendigkeit zur Arbeit befreites Leben zu führen? Und ist nicht genau das eine der charmanten Aussichten eines bedingungslosen Grundeinkommens? Doch wenn wir uns fragen, wie sich der Arbeitsalltag eines Großteils der Erwerbstätigen

abspielt, so begegnen uns auch hier nicht selten unterschiedliche Beschreibungen von Last, Mühsal und Unfreiheit. Auch heute leiden wir darunter, dass die Arbeit nie fertig ist, wir nennen das das sprichwörtliche „Hamsterrad“, eine Metapher, die nicht nur der aktuellen Entwicklung einer beschleunigten Leistungsgesellschaft geschuldet ist, sondern sich maßgeblich vom Typus der Endlosigkeit der Arbeit in obigem Begriffsverständnis herleitet. Wir haben uns also seit der Antike nicht wirklich von der Arbeit befreit. Wenn wir also nicht ohne die Arbeit leben können, so ist es höchste Zeit, eine andere Definition der Arbeit zu generieren, die uns erlaubt, besser und länger mit ihr zu leben.

2.1.1 Arbeit, eine Erfindung der Moderne

„Was wir heute ‚Arbeit‘ nennen, ist eine Erfindung der Moderne.“ So beginnt André Gorz (Gorz 1989, S. 27) „Kritik der ökonomischen Vernunft“. Er beschreibt, dass die heutige Form, wie wir Arbeit verrichten, wie wir sie zum Mittelpunkt unseres individuellen und sozialen Lebens erhoben haben, auf die Zeit des Industrialismus zurückgeht. Bis zu diesem Zeitpunkt, also bis etwa zum 18. Jahrhundert, bezeichnete der Begriff der Arbeit die Tätigkeit der Knechte und Tagelöhner. Ihre Aufgabe bestand darin, Konsumgüter herzustellen oder lebensnotwendige Dienste zu verrichten, die dem täglichen Verzehr anheimgestellt waren, also nichts Dauerhaftes hinterließen. Sie wurden für die Zurverfügungstellung ihrer Arbeitskraft und Arbeitszeit bezahlt. Sprachlich gehen die Begriffe „labour“ oder „travail“ auf diese Arbeitsform zurück.

Ganz anders die Handwerker damals, die Werkstücke herstellten, welche in Auftrag gegeben wurden und von dauerhaftem Wert sein sollten. Damit gingen diese in den eigentlichen Besitz ihrer Eigentümer ein, um dann meist an die eigene Nachkommenschaft wieder vererbt zu werden. Handwerker waren keine Arbeiter, sondern erstellten Werke, was sich in den Wortwurzeln „work“, bzw. „oeuvre“ widerspiegelt. Während die Arbeiter für ihre Arbeit(szeit) bezahlt wurden, ließen sich die Handwerker ihr Werk nach einem festen, oft von den Zünften und Gilden festgesetzten Satz vergüten. Die sprachliche Unterscheidung zwischen der Entlohnung (der Arbeiter) und der Vergütung (eines Werks) zeigt eine grundlegende Unterschiedlichkeit, welche sich über die vergangenen Jahrhunderte abgeschliffen hat und in unserem heutigen Sprachgebrauch leider kaum mehr bewusst ist.

Mit der Industrialisierung schließlich stellte sich eine ökonomische Rationalisierung der Arbeit ein. Dies bedingte, die Arbeit als ökonomisch quantifizierbare Kategorie von dem Arbeiter zu trennen. Phänomene der Mechanisierung der Arbeit, zum Beispiel über vorgegebene Arbeitsrhythmen und Arbeitstakte, aber auch die Einführung des Leistungslohns, nahmen hier ihren Anfang. Doch die anfänglichen Versuche der Rationalisierung gegen Ende des 18. Jahrhunderts scheiterten kläglich am natürlichen Widerwillen der Arbeitenden, sich in dieses Arbeitskorsett hineinzwingen zu lassen, und führten schließlich zum Bankrott der ersten Fabriken. Denn der damalige Arbeiter fragte nicht danach, wie viel er maximal verdienen könne, wenn er ein Maximum an Arbeit leiste, sondern wie

viel er arbeiten müsse, um seine Lebensbedürfnisse zu decken (Gorz 1989). Um nun den Bedarf an stabiler Arbeitskraft zu decken, wurde durch die Industrie auf die Kinderarbeit zurückgegriffen, in der Überzeugung, dass Arbeitende aus ländlichen oder handwerklichen Beschäftigungen nicht mehr zu guten Manufakturarbeitern geformt werden könnten, sobald sie das Pubertätsalter überschritten hätten. Zu sehr seien sie gemäß gängiger bourgeoisen Meinung dann bereits der Lässigkeit, Faulheit und Ausschweifung anheimgefallen. Kinder konnten demgegenüber schon früh in ein Denken der ökonomischen Rationalität, in ein Denken des Geldverdienens hinein sozialisiert werden. Die große Veränderung in der Einstellung zur Arbeit bestand in dieser Zeit also darin, Arbeit und Werk von ihrem eigenen Sinn und Gegenstand zu trennen und auf ein Mittel zum Geldverdienen zu reduzieren.

Sie hörte auf, Teil des Lebens zu sein, um stattdessen Mittel zum 'Lebensunterhalt' zu werden. Arbeit und Lebenszeit wurden voneinander getrennt; die Arbeit, ihre Werkzeuge und Produkte, erhielten eine andere, dem Arbeiter entfremdete Wirklichkeit und hingen von fremden Entscheidungen ab. Die Befriedigung, gemeinsam 'etwas herzustellen', und die Freude am 'Tun' wurden zugunsten bloßer mit Geld käuflicher Befriedigungen unterdrückt. Anders gesagt, die konkrete Arbeit konnte nur dadurch in – wie Marx es später nennen wird – 'abstrakte Arbeit' umgewandelt werden, dass an die Stelle des Hersteller-Produzenten der Arbeiter-Konsument trat: also ein gesellschaftliches Individuum, das nichts von dem produziert, was es konsumiert, und nichts von dem konsumiert, was es produziert. Für den Arbeiter-Konsumenten liegt der wesentliche Zweck seiner Arbeit darin, das Geld zum Kauf von Waren zu verdienen, die von der gesellschaftlichen Maschine in ihrer Gesamtheit produziert und definiert werden (Gorz 1989, S. 40).

Diese Entfremdung zwischen Produktion und Konsum ist heute in den allermeisten Arbeitsverhältnissen die gängige Praxis. Dies führt zu dem landläufig benannten Paradigma, dass die Arbeit für das Leben da sei, also zur Ermöglichung eines bequemen und annehmlichkeitsreichen Lebens dient und nicht umgekehrt. Auch die Spaltung zwischen der eigenen Tätigkeit und einer Wirkung, welche identitätsstiftend wahrgenommen wird, ist dort zum Regelfall geworden, wo kein professionelles Verständnis eines Berufskodexes besteht, sondern die berufliche Tätigkeit lediglich in wechselnden Handlungsfeldern beschreibbar ist.

Verstärkt wird diese Entfremdungstendenz heute durch eine zunehmende Ausdifferenzierung von Funktionen, Kompetenzen und Rollen in der betrieblichen Praxis. Die fast explosionsartige Zunahme, Differenzierung und Spezialisierung von Berufen, aber auch die zunehmende Ausdifferenzierung von Funktionen und Kompetenzen in einem Betrieb sind einerseits Zeichen einer arbeitsteiligen Wirtschaft. Sie führen aber andererseits dazu, dass sich der Einzelne nur noch als kleines Rädchen in einem kaum mehr überschaubaren Wertschöpfungsprozess fühlt. Sinn und Zweck des eigenen Handelns erschließen sich darum immer schwieriger, je komplexer und ausdifferenzierter ein Betrieb organisiert wird. Um die Vielfalt an spezialisierten Funktionen zu koordinieren, werden dann meist inflationär betriebliche Regeln eingeführt, wodurch beim Einzelnen der Eindruck der Entmächtigung und Entfremdung vom eigenen Arbeitsergebnis nur