

Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland – Pfade der Veränderung

Ergebnisse der Arbeit der Expertenkommission
Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland



Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland – Pfade der Veränderung

Ergebnisse der Arbeit der Expertenkommission
Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland

Inhalt

Vorwort	6
1. Präambel	8
2. Status quo: Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland	14
2.1 Globale Megatrends als treibende Kräfte	14
2.2 Zentrale Herausforderungscluster	16
2.3 Blick in die Zukunft	21
3. Zukunftsszenarien für das Jahr 2025	24
3.1 Szenario A: Globaler Wettbewerb, lokale Eigenwelten	24
3.2 Alternativszenario B: Gelähmte Gesellschaft, schlechte Aussichten	29
4. Zentrale Pfade der Veränderung für die Arbeits- und Lebenswelt	34
4.1 Für ein neues Verständnis von Arbeit	35
4.2 Für die konsequente Weiterentwicklung der solidarischen Gesellschaft	46
4.3 Für eine Entwicklung der Bildung zur Befähigung	54
4.4 Ausblick: Den Wandel als Chance begreifen	58
5. Potenziale und Chancen	62
Literatur	66
Mitglieder der Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven	70
Anhang	78
Impressum	82



Wenn man Menschen vor zehn Jahren gefragt hätte, wie sie sich die Welt von heute vorstellen, was wären die Antworten gewesen? Hätten sie sich die technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen so ausgemalt? Noch schwieriger gestalten sich wohl Antworten auf die Frage, wie wir in Zukunft leben und arbeiten werden. Denn: Unsere Welt befindet sich im Umbruch.

Wir befinden uns in einer neuen Zeitenwende. Daher können wir zwar sagen, was in den vergangenen zehn Jahren geschehen ist, aber nicht vorhersehen, was in zehn Monaten oder vielleicht zehn Wochen passieren wird. Immer öfter zeigt sich, dass Zahlenreihen oder Erfahrungen der Vergangenheit nicht einfach fortgeschrieben werden dürfen. Bei aller Unberechenbarkeit der Zukunft: Menschen brauchen einen Kompass, der ihnen in Zeiten des Wandels Orientierung und Halt geben kann.

Eine Feststellung besitzt dabei für zukünftige Ereignisse Gültigkeit: Es gibt nicht mehr nur die eine Lösung. Ob als Person oder Organisation – man sollte auf viele Eventualitäten vorbereitet sein. Denn schon in den vergangenen zwei Jahren haben weitreichende Veränderungen die Gesellschaft geprägt. Auslöser sind neben der demographischen Entwicklung die Globalisierung und vor allen Dingen der technologische Wandel.

Wie reagiert die Politik darauf, dass man sich auch in Europa Sorgen um den Frieden machen muss – angesichts der Brandherde im Nahen Osten, in der Ukraine, auf dem Balkan und der weltweit fast 450 Kriege und Bürgerkriege? Wie gefährdet sind der Zusammenhalt von Gesellschaften und die Solidarität unter den Menschen, wenn 60 Millionen Menschen weltweit und



davon allein im Nahen Osten zehn Millionen Menschen auf der Flucht sind? Kann eine Weltgemeinschaft dem wachsenden Druck von Terror standhalten?

Gleichzeitig hält die Finanz- und Wirtschaftskrise die Welt und Europa weiterhin in Atem. Betrachten wir die Entwicklung auf den nationalen und globalen Arbeitsmärkten, so sind insbesondere die Arbeitsplätze in den Unternehmen gravierenden technischen Veränderungen unterworfen. Studien besagen, dass ca. 50 Prozent der Berufe in den nächsten zehn Jahren aufgrund neuer technischer Lösungen wegfallen könnten. Werden aber genügend neue Berufe und Arbeitsplätze entstehen?

Diese Fragen stehen nicht für sich allein. Sie gehören in einen umfassenden Kontext, dessen bestimmendes Moment die Kooperation und das Verständnis zwischen den Menschen und Kulturen ist: Wie verändern Globalisierung, Demographie und Technologie die kulturelle Identität einer Gesellschaft? Unser Leben

und unsere Arbeit als Teil unseres Lebens und als bestimmendes Element einer modernen Gesellschaft werden sich verändern. Flexibilität und Mobilität, Heterogenität und Komplexität dominieren unser Leben. Aber werden wir sie meistern können? Sind Deutschland und Europa darauf vorbereitet? Wie können wir in unseren Gesellschaften den Zusammenhalt sowie verlässliche Lebens- und Arbeitsperspektiven gestalten? Antworten fallen schwer.

Kein Land, kein Unternehmen und kein Mensch kann diese Herausforderungen allein meistern. Daher braucht es internationale, nationale und lokale Gemeinschaften. Wir brauchen Lösungen und Vorbilder, die den Menschen in diesen unsicheren Zeiten Orientierung und Halt sowie ihren Gefühlen und Werten eine Art Heimat geben. Wir brauchen eine Perspektive für den Menschen, die Zuversicht in seine Fähigkeiten und Talente vermittelt.

Jede Gesellschaft trägt Verantwortung gegenüber ihren Bürgern. Viele Menschen haben Zukunftsängste und leben in Unsicherheit. Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind gefordert, Verantwortung für existenzsichernde, humane Arbeitsplätze zu übernehmen, auf die Vielfalt von Lebensentwürfen zu reagieren und die Potenziale des Ehrenamtes in der Zivilgesellschaft zu stärken. Unternehmen sind gefordert, soziale Verantwortung zu übernehmen. Und gleichzeitig gilt es, den Menschen ihre Eigenverantwortung bei der Gestaltung der eigenen Lebensentwürfe bewusst zu machen.

Vor etwas mehr als zwei Jahren hat sich die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“ zum ersten Mal in Berlin getroffen. Die Kommission hat sich mit vielen Facetten dieser Veränderungen eingehend beschäftigt:

- Welche Visionen auf der Basis belastbarer Szenarien lassen sich für die Zukunft unserer Gesellschaft entwickeln?
- Wie flexibel darf unsere Arbeitswelt sein und welche Folgen hat das für den Einzelnen und unsere Gesellschaft?
- Wie muss eine zukunftsfähige Führung in Unternehmen und Gesellschaft auf die Herausforderungen reagieren?
- Welche Potenziale bergen Bildung und Teilhabe für die Zukunft von Menschen und Gesellschaften?

Die Expertenkommission hat das Bild einer Werte schaffenden Gesellschaft entwickelt und beschrieben. Das stimmt zuversichtlich. Es ist nun zu hoffen, dass die Empfehlungen und die Arbeitsweise der Mitglieder, nämlich mit- und voneinander zu lernen, Zustimmung für eine positive Gestaltung der Lebens- und Arbeitsperspektiven in unserem Land erfahren. Allen Beteiligten an der Arbeit der Kommission gilt mein ganz besonderer Dank.

Liz Mohn

Stellv. Vorsitzende des Vorstands
der Bertelsmann Stiftung

1. Präambel

Unsere Zukunft nachhaltig zu gestalten, ist heute das übergeordnete gesellschaftspolitische Handlungsziel und eine Herausforderung sowohl auf globaler als auch auf lokaler Ebene. Regionale Konflikte strahlen weltweit aus und hinterlassen auch in Europa ihre Spuren; beispielhaft sei hier nur die bisher nicht gelöste Problematik im Umgang mit den Flüchtlingsströmen genannt.

Die Gestaltungsräume sind vieldimensional und nicht zuletzt durch die Globalisierung komplexer geworden. Megatrends wie der demographische Wandel, die Digitalisierung und soziale Ungleichheit verstärken den Handlungsdruck. Die moderne Arbeitsgesellschaft befindet sich in einem kontinuierlichen Wandlungsprozess. Das Ende der Normalarbeitsverhältnisse, die Zunahme prekärer Lebenslagen, Flexibilisierung und Mobilisierung von Arbeit, kreative Ökonomie und Wissensgesellschaft sind einige der Zuschreibungen, die im öffentlichen Diskurs über die Zukunft der Arbeit im Vordergrund stehen. Was früher Kontinuität, Stabilität und Stolz auf die eigene Arbeit ausdrückte und den Wert des Einzelnen in der Gesellschaft erst definierte – der langfristig sichere und feste Vollzeitjob – scheint heute zum Auslaufmodell zu werden.

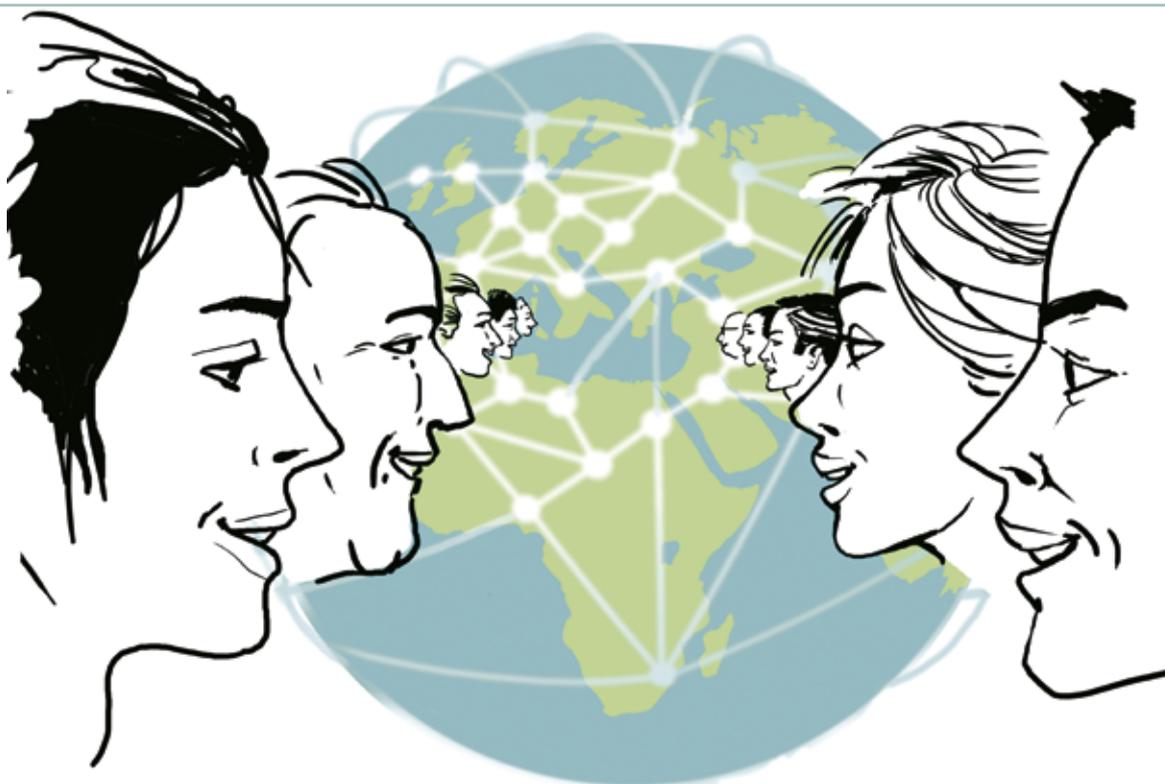
Ausgelöst durch neue Technologien, neue Arbeits-, Produktions- und Kommunikationsprozesse verlieren viele Menschen die Orientierung und hinterfragen die bisherigen gesellschaftlichen Werte. Immer wieder werden in den verschiedenen Diskussionsforen Fragen nach dem Zusammenhalt der Gesellschaft

sowie nach den gegenwärtigen Lebens- und Arbeitsperspektiven der Menschen gestellt.

Doch längst hat sich unsere Gesellschaft in Individualgesellschaften zerteilt. Und im globalen Wettbewerb fordern Communities of Interest unsere nationale Solidargemeinschaft heraus. Je nach Standpunkt wird die Verantwortung für die Gestaltung einer lebenswerten Zukunft unterschiedlich adressiert: „Die Politik muss die richtigen Entscheidungen treffen.“ „Jeder ist selbstverantwortlich für sein Glück.“ „Es geht nicht nur ums Geldverdienen, Unternehmen müssen mehr Verantwortung zeigen.“

Unterschiedliche Wahrnehmungen, unterschiedliche Präferenzen und Werte, auch zwischen den Generationen: Es wird viel diskutiert über sich wandelnde Lebensperspektiven und -wünsche.

Welche Verantwortung tragen Unternehmen in diesem Prozess? Sie beeinflussen mit ihren Produkten und Dienstleistungen sowie mit der Art und Weise, wie sie diese herstellen und erbringen, auf vielfältige Weise das Leben der Menschen in unserer Gesellschaft und die Umwelt. Unternehmen tragen daher Verantwortung für ihr Tun – nicht nur für die ökonomischen, sondern auch für die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihres Handelns. Vor allem in ihrer Funktion als Arbeitgeber setzen sie wichtige Impulse für eine soziale und gerechte Gesellschaft.



Unternehmen agieren nicht losgelöst von der Gesellschaft – erfolgreiches Wirtschaften findet nicht im luftleeren Raum statt. Um langfristig erfolgreich zu sein, sind Unternehmen auf eine gute Infrastruktur, gute Bildungssysteme, soziale und politische Stabilität angewiesen. Umgekehrt ist eine intakte Gesellschaft auf erfolgreiche Unternehmen angewiesen: Sie schaffen Arbeitsplätze, zahlen Steuern, bilden junge Menschen aus und engagieren sich für das Gemeinwesen.

Wir sind daher der Ansicht, Unternehmen können und müssen eine aktive Rolle übernehmen bei der Gestaltung einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung.

Die individuellen Leistungsbeiträge von Unternehmen, wie etwa nachhaltige Produktionsverfahren, anständige Arbeitsbedingungen oder Investitionen in das Gemeinwesen, können dabei wirkungsvoll durch gemeinsame Initiativen mit Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft ergänzt werden. Solche Kooperationen bündeln die Ressourcen und Expertisen öffentlicher und privater Akteure auf regionaler, nationaler, europäischer oder transnationaler Ebene. Sie richten ihr Handeln darauf aus, gemeinsam gesellschaftliche Herausforderungen zu meistern.

Alle gesellschaftlichen Akteure sind gefordert, zur Sicherung der Trag- und Leistungsfähigkeit unserer ökonomischen, sozialen und ökologischen Systeme beizutragen – die Politik ebenso wie die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft.

Vor diesem Hintergrund hat die Bertelsmann Stiftung im Jahr 2012 die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“ ins Leben gerufen.

Die Diskussionen und Arbeitspapiere dieser Kommission bilden die Grundlage für den vorliegenden Bericht. Mit ihm bietet die Bertelsmann Stiftung allen Interessierten einen Diskussionsansatz für die zukünftige Gestaltung unserer Arbeits- und Lebensbedingungen.

Zahlreiche Themen formen die Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland. Die von uns beschriebenen „Pfade der Veränderung“ folgen prägenden Herausforderungen unserer Gesellschaft: Wie entwickeln wir ein neues Verständnis von Arbeit? Wie entwickeln wir die solidarische Gesellschaft weiter? Welche Bedeutung hat Bildung bei all dem?

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie zunächst mehr über die Arbeitsweise der Kommission. Inhaltlich beginnen wir mit einer Beschreibung des Status quo der Arbeits- und Lebensperspektiven. Im darauf folgenden Kapitel zeigen zwei Szenarien mögliche Entwicklungen auf. Das Kapitel „Zentrale Pfade der Veränderung für die Arbeits- und Lebenswelt in Deutschland“ versucht, mögliche Wege einer „guten“ Entwicklung zu skizzieren. Wir haben mit dem Pfadbegriff ein Bild gewählt, das deutlich machen soll: Es gibt nicht nur einen Weg. Und es sind immer mehrere, die sich auf den Weg machen müssen, um Veränderungen zu erzielen und zu einem gemeinsamen Ziel zu kommen.

Die Inhalte dieses Berichts bilden nicht die gemeinsame Meinung der Mitglieder der Kommission ab und sind auch nicht als das geschlossene Abbild der Arbeit der Kommission zu verstehen. Sie sind eine Synthese verschiedener Schritte und Formate, mit denen wir gearbeitet haben und spiegeln daher nicht zwangsläufig die Auffassung der beteiligten Personen und Institutionen wider.

Zur Arbeitsweise der Expertenkommission

Der vorliegende Bericht fasst die zentralen Ergebnisse der Arbeit der Expertenkommission im Zeitraum von November 2012 bis Februar 2015 zusammen. Die Arbeit der Kommission unterteilte sich in drei Phasen (siehe auch Abbildung 1):

- **Phase 1:** Näherung an das Themenfeld und Strukturierung
- **Phase 2:** Thematische Fokussierung und Vertiefung
- **Phase 3:** Entwickeln von Zukunftsbildern und Identifizieren von Handlungsfeldern

Mit ihrer Aufgabe, die Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland zu analysieren, sah sich die Expertenkommission einem Themenfeld geradezu maximaler Breite gegenüber. Zu Beginn der Arbeit der Kommission standen somit die Näherung an das Thema und seine Strukturierung im Vordergrund. Dafür wurde im ersten Schritt das Positionspapier „Gestaltungsräume im Zeitalter der Komplexität (Patscha et al. 2013) erstellt, das als Grundlage für die Diskussion des thematischen Rahmens während der konstituierenden Sitzung der Expertenkommission im November 2012 diente. Die Kommission kam zu dem Schluss, dass für die weitere Bearbeitung des Themenfelds eine Fokussierung auf ausgewählte Themen unerlässlich war und legte

sich auf die Themen „Flexibilisierung der Arbeitswelt“, „Soziale Teilhabe“ sowie „Zukunftsfähige Führung in Organisationen und Gesellschaft“ fest. Zum Ende der Kommissionarbeit wurden die Kernergebnisse der Themenfokussierung wieder in den Referenzrahmen der Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland eingefügt.

In der zweiten Phase der Arbeit der Expertenkommission (April 2013 bis Mai 2014) standen die drei themenspezifischen Sitzungen im Mittelpunkt. Sie folgten dem jeweils gleichen strukturellen Muster aus einem thematischen Input in Form eines zuvor verfassten Diskussionspapiers, das in der Sitzung diskutiert, präzisiert und angereichert wurde. Danach erfolgte die Erstellung eines Berichts an die Kommission auf Basis des Diskussionspapiers und der Sitzungsergebnisse. Für die beiden Sitzungen zu den Themen „Flexibilisierung der Arbeitswelt“ sowie „Zukunft der Führung“ übernahmen Mitglieder der Kommission die inhaltliche Vorbereitung.

Auf diese Weise entstanden die Berichte „Flexible Arbeitswelten“ (Eichhorst und Tobsch 2014) und „Zukunftsfähige Führung“ (Gebhardt et al. 2015). Für die Themensitzung zur sozialen Teilhabe liegt das bisher unveröffentlichte Diskussionspapier „Die Einbeziehung der Ausgeschlossenen“ (Bude 2013) vor. Alle Unterlagen sind diesem Bericht beigelegt oder stehen unter www.bertelsmann-stiftung.de/de/Arbeitswelt als Download zur Verfügung.

Für die Zusammenführung der in Phase 2 erarbeiteten Ergebnisse und die Einordnung in den größeren Themenkomplex der Arbeits- und Lebensperspektiven entschied sich die Kommission für die Durchführung eines Szenario-Prozesses. Unter Einbindung aller Mitglieder der Kommission wurden mögliche Entwicklungsrichtungen der Einflussfaktoren für die Arbeits- und Lebensperspektiven diskutiert und darauf aufbauend alterna-

Abbildung 1: Überblick der Arbeit der Expertenkommission



Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

tive Zukunftsbilder für die Arbeits- und Lebenswelt in Deutschland entwickelt. Zwei der entwickelten Szenarien sind Teil dieses Berichts (siehe Kapitel 3). Auf ihrer Sitzung im November 2014 identifizierte die Kommission auf Basis der Szenarien zentrale Pfade der Veränderung unserer Arbeits- und Lebensperspektiven, definierte kritische Handlungsfelder und reicherte sie thematisch an – sie stellen das Kernstück dieses Berichts dar (siehe Kapitel 4). Im Rahmen ihrer abschließenden Sitzung diskutierte die Expertenkommission eine Entwurfssfassung des vorliegenden Berichts und sprach inhaltliche Empfehlungen für die weitere Ausarbeitung aus, die ein Redaktionsteam der Kommission im Nachgang der Sitzung weiter konkretisierte.

Dieser Abschlussbericht über die Arbeit der Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland ist ein Be-

richt der Bertelsmann Stiftung. Die enthaltenen Aussagen stellen nicht notwendigerweise die Meinung jedes einzelnen Mitglieds der Expertenkommission dar. Ergänzt werden die Inhalte dieses Berichts durch Kommentare der Mitglieder der Kommission und weiterer Experten, die die Arbeit der Kommission unterstützt haben.

Die Arbeit der Kommission wurde inhaltlich und methodisch durch Z_punkt The Foresight Company, Beratungsunternehmen für strategische Zukunftsfragen, begleitet.



Rita Süßmuth

Zukunftsfähige Führung: Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen

Sechs Megatrends bestimmen unsere Arbeits- und Lebensperspektiven: Globalisierung, Digitalisierung, Demographischer Wandel, Individualisierung, Soziale Disparitäten und Wandel der Geschlechterrollen. Auf den ersten Blick erscheinen sie wie übermächtige, den Einzelnen überfordernde Tatbestände mit Gestaltungsanforderungen, die individuell wie kollektiv nicht zu leisten sind. Der Versuch, die sich aus den Megatrends ergebenden Perspektiven in Form zweier eher offener Szenarien – mit sowohl positiven als auch negativen Auswirkungen – aufzuzeigen, konfrontiert mit der Frage, wer oder was Einfluss auf diese Megatrends nimmt und wie die Ziele und Wertentscheidungen lauten.

Die genannten Megatrends sind von Menschen geschaffene und ermöglichte Veränderungen, die sowohl mit ihren Ziel- und Zweckbestimmungen als auch mit ihren unbeabsichtigten Nebenwirkungen in menschlicher Verantwortung verbleiben. Was für die Erfindung der nuklearen Energie bis hin zur Atombombe zutrifft, gilt auch hier.

Diese Megatrends beinhalten neue Chancen und Herausforderungen, Arbeitsentlastungen wie Arbeitsbelastungen, Arbeitsverluste wie neue Arbeitsmöglichkeiten. Sie konfrontieren den Einzelnen und die Gesellschaft mit der dem Menschen eigenen Offenheit im Denken und Handeln, aber auch mit seinen Grenzen, seinen schöpferischen Fähigkeiten und der daraus wachsenden Verantwortung.

Soll es gelingen, mit den im Menschen angelegten Möglichkeiten produktiv und verantwortlich umzugehen, dann hat das grundlegende Veränderungen für menschliches Lernen und Bildung zur Folge. Das betrifft Führung – gemeint sind Selbst- und Menschenführung in hochkomple-

xen Systemen auf Mikro- und Makroebene, Führen im Sinne verantwortlichen Denkens. Gerade auch die politischen Entscheider wollen und können sich noch nicht dazu durchringen, altes Denken aufzugeben. Aber die Zeit drängt, das unverzichtbar Notwendige aufgrund der von Menschen geschaffenen Bedingungen zu ermöglichen und abzuverlangen.

Lernen für alle ist inzwischen eine Selbstverständlichkeit, jedoch erreichen wir einen zu hohen Anteil (25 bis 30 Prozent eines Altersjahrgangs) mit den derzeitigen Maßnahmen noch nicht. Fachspezifisches Lernen, verbunden mit hohen kognitiven Kompetenzen, erfährt einseitig positive Wertschätzung. Aber wo bleibt die Bildung, wo der Umgang mit kognitiver Kompetenz in Verantwortung für Mensch und Welt? Wie wird Bildung produktiv für menschliches Handeln genutzt? Wie und wo erfahren Menschen, die bei aller Individualisierung, Eigenstärke und Eigenverantwortlichkeit immer wieder auf andere Menschen angewiesen sind, Beistand und Hilfe?

Die aus der Forschung gewonnene Erkenntnis und das daraus resultierende Wissen für praktisches Handeln in unserer Arbeits- und Lebenskultur bedürfen der breiten Vermittlung in verständlicher Form. Es kommt immer noch primär auf den Menschen an – auf seine Lernchancen, seine Lernmotivation und Lernbereitschaft, vor allem auf seine Bildung, seine Freiheit und Verantwortungsfähigkeit, sein ethisches Handeln in einer Welt voller Widersprüche.

Aufwachsen und Leben in einer offenen multikulturellen Gesellschaft mit Erfahrungen aus unterschiedlichen Kulturen, Religionen, Lebenspraktiken und Zusammenhalt erfordern Nachdenken und lebenspraktische Entwürfe, um Vielfalt und Zusammenhalt im Alltag leben zu können.

In Gesellschaften, die weder die Arbeits- noch die Lebensperspektiven festlegen oder verbindlich voraussagen können, wird es umso wichtiger, die Arbeits- und Lebensfrage im Hinblick auf das Miteinander in der Familie und im Freundeskreis, im Betrieb und in der Öffentlichkeit erörtern zu können.

Der Umgang mit den digitalen Medien ist eine große Chance zur Erweiterung unserer Information und Kommunikation. Aber diese Medien ersetzen nicht die persönliche Kommunikation, den direkten Austausch zwischen den Menschen.

Die veränderte Welt mit ein Leben lang andauernden Lernchancen hat bisher noch nicht zu einer verbindlichen Verankerung im Bildungssystem gefunden. Trotz veränderter Anforderungen an eine selbstständige Lebensführung im Alter, trotz zu gewinnender Lern- und Teilhabechancen in allen Altersgruppen. Zudem fehlt es an nachzuholender Grundbildung angesichts 7,5 Millionen sekundärer Analphabeten.

Weiterbildung, Lernen ein Leben lang, das sind Chancen und Notwendigkeiten, die keinen zeitlichen Aufschub mehr vertragen. Sie müssen schnellstens konzeptionell, institutionell und finanziell verankert werden. Bei der Umsetzung dieser Forderung sind wir konzeptionell weiter vorangekommen als in den Finanzierungsnotwendigkeiten.

Die Studie der Bertelsmann Stiftung „Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und Systemen“ ist zentraler Bestandteil der Arbeits- und Lebensperspektiven. Sie zeigt die veränderten, sehr anspruchsvollen Anforderungen an Führung und Führen auf. Das ist nicht nur ein Thema der Manager, sondern aller Unternehmensangehörigen.

Aber es geht darüber hinaus. Die Fähigkeit zu führen, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen, die Produktivität aller zu erhöhen, das ist zugleich eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Ohne die Fähigkeit, sich weiterentwickeln zu wollen, ist es um die Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland schlecht bestellt. Aber es lohnt sich und ist unverzichtbar, diese Aufgaben anzupacken. An menschlichem Potenzial fehlt es nicht. Diese Aufgabe wurde jedoch zu lange als nicht notwendig und überfordernd angesehen. Diese Zeit ist abgelaufen!

2. Status quo: Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland

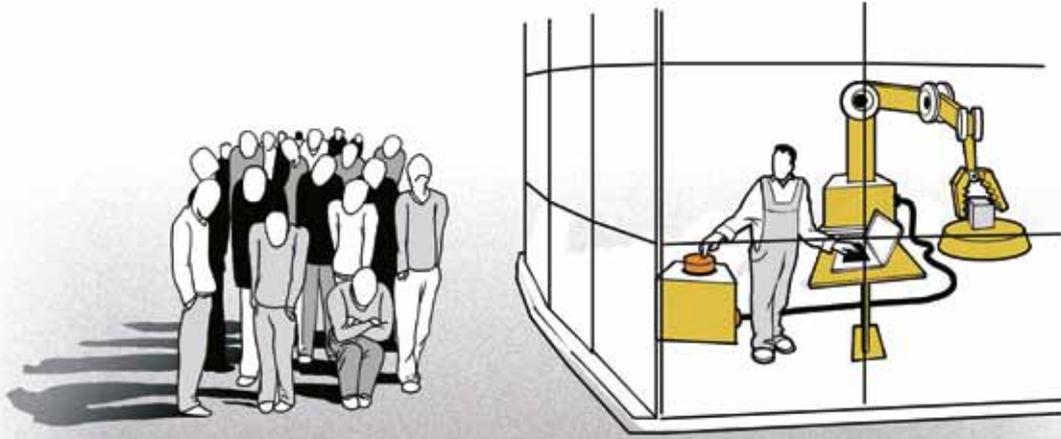
Was bestimmt die Arbeits- und Lebensperspektiven der Menschen in Deutschland? Wodurch bilden sie sich und was genau beeinflusst sie? Mit Blick auf die zentralen wirtschaftlichen Indikatoren steht Deutschland derzeit recht gut da: Aus der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise ist die deutsche Wirtschaft relativ stabil hervorgegangen. Auch während der Eurokrise konnte sie sich behaupten. Ihre Innovationskraft ist im internationalen Bereich zwar nicht absolute Spitze, grundsätzlich aber gut (Cornell University et al. 2014). Die Arbeitslosigkeit ist im langjährigen Vergleich niedrig (Destatis 2015b).

Betrachten wir die gesellschaftliche Seite, zeigt sich ein weniger eindeutiges Bild. Zunächst einmal gehört Deutschland zu den sichersten Ländern der Welt. Die Zahl der Gewaltverbrechen ist seit Jahren rückläufig (BMI 2014). Die soziale Absicherung in Deutschland ist gut, erreicht allerdings keinen internationalen Spitzenplatz mehr (BMAS 2014, bpb 2014). Auch wirken die Kürzungen im Rahmen der Agenda 2010 noch politisch und gesellschaftlich nach. Der öffentliche Aufruhr um die Pegida-Demonstrationen in großen deutschen Städten offenbarte, dass in Teilen der Bevölkerung eine diffuse Mischung aus politischer Unzufriedenheit und Zukunftsangst existiert. Das damit verbundene Protestpotenzial wird (möglicherweise auch längerfristig) in unterschiedlichster Form in Politik und öffentlicher Debatte zum Ausdruck gebracht werden.

Das alles ist aber nur eine oberflächliche Momentaufnahme und reicht nicht aus, um die Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland hinreichend darzustellen – geschweige denn, mögliche Entwicklungen abzuschätzen. Wir müssen darauf schauen, was diese Perspektiven beeinflusst und wodurch sich ihre Rahmenbedingungen ändern.

2.1 Globale Megatrends als treibende Kräfte

Die Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland lassen sich nicht losgelöst von den Entwicklungen im internationalen Umfeld betrachten. Als größte Nation der EU und als eine der Volkswirtschaften mit den größten Exportvolumen ist Deutschland politisch, gesellschaftlich und wirtschaftlich in hohem Maße international vernetzt. Trends und Umbrüche in anderen Ländern beeinflussen auch die deutsche Arbeits- und Lebenswelt. Den größten Einfluss haben sogenannte Megatrends: stabile, langfristige Veränderungen, die es in jedem großen Bereich wie Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft gibt. Auf einige Megatrends (und deren Entwicklung) haben deutsche Institutionen nur wenig Einfluss. Diese Veränderungen sind starke Treiber und bestimmen entsprechend die Rahmenbedingungen in Deutschland.



Es gibt aber auch Megatrends, auf die deutsche Akteure unmittelbar Einfluss nehmen können – hier bestimmen sie also mit, in welcher Form sich zum Beispiel ein Trend auf die heimische Industrie oder Wirtschaft auswirkt. Mit Blick auf ganz Europa gibt es zahlreiche Megatrends, die die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung beeinflussen (Z_punkt 2013). Für die Analyse der Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland spielen jedoch sechs Megatrends eine zentrale Rolle:

- **Globalisierung:** In den letzten drei Jahrzehnten sind weltweit immer mehr Handelshindernisse verschwunden. Dadurch konnte sich die globale Wirtschaft in kürzester Zeit stark vernetzen. Als Folge davon wurden und werden Produktionen zunehmend in Länder verlagert, in denen die Produktionskosten niedrig sind. Das führt zu einer weiteren wirtschaftlichen Spezialisierung einzelner Volkswirtschaften. Getragen durch eine dynamisch wachsende Mittelklasse verlagern sich die wirtschaftlichen Machtzentren. Die Wertschöpfungsketten werden immer fragmentierter und die globalen Kapitalströme verändern sich (Z_punkt 2014).
- **Digitalisierung:** Die hohe Innovationsdynamik im Bereich der digitalen Kommunikations- und Informationstechnologien verändert Wirtschaft und Gesellschaft auf vielfältige Weise. Internet-Technologien durchdringen immer mehr Lebensbereiche. Neue Dienste und Computeranwendungen eröffnen unzählige Möglichkeiten: Telepräsenz, Augmented Reality, Sprach- und Gestensteuerung, GPS-Ortung oder Haushaltsrobotik sind nur einige Beispiele dafür. Unterschiedliche Technologien werden innerhalb eines Netzwerkes verbunden und formen intelligente Umgebungen: Gewöhnliche Gegenstände werden auf einmal zu intelligenten Objekten, die alltägliche Prozesse vereinfachen. Immer mehr Geräte erfassen und produzieren immer mehr Daten, sodass die effiziente Auswertung großer Datenmengen wichtiger wird und neue Geschäftsmodelle ermöglicht. Digitalisierte Unternehmens- und Produktionsprozesse ermöglichen eine neue Stufe der Automatisierung. Auf individueller Ebene verändert sich das Konsum- und Kommunikationsverhalten durch soziale Netzwerke und virtuelle Unterhaltungswelten (ibd.).
- **Demographischer Wandel:** In den kommenden Jahrzehnten wird die Weltbevölkerung zugleich wachsen und altern. Tatsächlich aber erleben nur die Entwicklungs- und Schwellenländer einen Bevölkerungsboom. Die Bevölkerung der Industrienationen stagniert oder schrumpft sogar. Während diese Entwicklung in den meisten Ländern erst in einigen Jahren zu einer spürbaren Herausforderung wird, wirkt sie sich in Deutschland schon heute merklich auf die Sozialsysteme und den Arbeitsmarkt aus. Zur Illustration der Situation: Nur Japans Bevölkerung ist noch älter als die deutsche. Auch die globalen Migrationsströme werden demographiebedingt weiter zunehmen (ibd.).

- Individualisierung: Individualisierung bezeichnet die Lösung des einzelnen Menschen aus traditionellen sozialen Bindungen. Es entstehen neue Freiräume, aber auch neue Abhängigkeiten. Individuelle Lebensentwürfe stellen sowohl die traditionellen Familienstrukturen als auch klassische Biographieverläufe und konventionelle Rollenbilder infrage. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen es zunehmend, leichten Zugang zu sozialen Netzwerken zu bekommen und sich in Interessengruppen zu organisieren. Die Individualisierung erreicht eine neue Stufe (ibd.).
- Soziale Disparitäten: Die Schere zwischen Arm und Reich öffnet sich weltweit immer stärker. In einem Großteil der Länder klaffen Einkommen und Vermögen der verschiedenen Bevölkerungsschichten immer weiter auseinander. Soziale Fragmentierung und die Gefahr, in prekäre Lebensverhältnisse abzurutschen, beschränken sich dabei längst nicht mehr nur auf gering qualifizierte Randgruppen. Die globale Mittelklasse – die vor allem durch den wirtschaftlichen Erfolg der Schwellenländer wächst – spaltet sich in Gewinner und Verlierer. Auch wer zur vermeintlich abgesicherten Mittelklasse gehört, läuft immer stärker Gefahr, in eine soziale Abwärtsspirale zu geraten. Die Angst vor dem sozialen Abstieg wächst (ibd.).
- Wandel der Geschlechterrollen: Aufgrund demographischer, ökonomischer, politischer und kultureller Veränderungen wandeln sich auch die Geschlechterrollen. Die klassische Rollenverteilung zwischen Mann und Frau löst sich auf und verliert zunehmend ihre Gültigkeit. Frauen nehmen im Erwerbsleben eine immer wichtigere Stellung ein, Männer widmen sich in stärkerem Maße der Kindererziehung. Die traditionellen Geschlechterrollen weichen auf und es entstehen neue Familien- und Lebensformen. Damit verbunden ist die Forderung nach Arbeitszeitmodellen, durch die Beruf und Familie besser miteinander verbunden werden können (ibd.).

Für jeden der genannten Megatrends ließe sich eine (mehr oder weniger lineare) Entwicklung in Richtung Zukunft beschreiben. Veränderungen, die jedoch nur anhand einzelner Trends fortgeschrieben werden, berücksichtigen nicht, wie komplex einzelne Faktoren tatsächlich wirken können (Bertelsmann Stiftung 2012). Trends können sich zum Beispiel gegenseitig abschwächen oder aber verstärken. Gleichzeitig wirkende Veränderungsprozesse führen zu Entwicklungen, die eine völlig unerwartete Richtung nehmen können. Für eine realistische Betrachtung bzw. Prognose ist es somit wichtig, sich auch mögliche Wechselwirkungen und Schnittstellen von Megatrends genauer anzuschauen.

Wir fassen diese integrierte Betrachtung unter dem Begriff Herausforderungscluster zusammen. Durch sie lässt sich besser abschätzen, wie verschiedene Trends die komplexen, vernetzten Prozesse in den Arbeits- und Lebenswelten in Deutschland beeinflussen.

2.2 Zentrale Herausforderungscluster

Global vernetztes Wirtschaften und der demographische Wandel sind die wohl bedeutsamsten Trends für Deutschlands Zukunft. Die wirtschaftliche Entwicklung war im vergangenen Jahrzehnt vor allem geprägt durch eine exportorientierte Wachstumsstrategie deutscher Unternehmen, das Streben nach einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit und einer verstärkten europäischen Integration. Auch in den kommenden Jahren wird die Globalisierung zentralen Einfluss auf die deutsche Wirtschaft nehmen.

Bereits seit den 1970er Jahren ist der demographische Wandel in Deutschland ein zentrales Thema. Bevölkerungsrückgang und Überalterung sind heute deutlich zu spüren. Unsere Gesellschaft muss sich jetzt damit auseinandersetzen, wie sie die Ein-

kommensverteilung zwischen der jüngeren und der älteren Generation regelt. Sie wird sich einer zunehmenden Zahl alter, pflegebedürftiger Menschen annehmen und auch ihre Integrationsbereitschaft gegenüber Zuwanderern verbessern müssen. Auf diese nämlich ist die deutsche Wirtschaft dringend angewiesen, wenn nicht mehr ausreichend qualifizierte Fachkräfte aus der eigenen Bevölkerung zur Verfügung stehen.

Führt man den Einfluss des demographischen Wandels und der Globalisierung zusammen und analysiert sie im Kontext der anderen Megatrends, ergeben sich fünf zentrale Herausforderungscluster (siehe auch Patscha et al. 2013), auf die wir nachfolgend detaillierter eingehen. Die ersten drei Cluster umfassen Entwicklungen, die vonseiten deutscher Akteure kaum oder gar nicht beeinflusst werden können. Hier lässt sich auf Entwicklungen nur reagieren. Sie umfassen vor allem Veränderungen im internationalen, ökonomischen, technologischen und demographischen Bereich. Die verbleibenden zwei Herausforderungscluster beinhalten dagegen gestaltbare Entwicklungen innerhalb der deutschen Arbeitswelt und Gesellschaft.

2.2.1 Volatile Entwicklungen – Das Ende der Berechenbarkeitsillusion

Die Weltwirtschaftskrise 2009 und die seit Jahren andauernde Euro-Krise markieren das Ende einer fast drei Jahrzehnte währenden Phase relativ stabiler wirtschaftlicher Entwicklungen in der westlichen Welt. Inflationsraten, Wirtschaftswachstum und die Wechselkursentwicklungen der führenden Industrieländer verzeichneten in dieser Phase nur wenige große Schwankungen. Die makroökonomischen Politikentscheidungen der Regierungen und Zentralbanken waren durch Verlässlichkeit und Kontinuität gekennzeichnet (Coibion und Gorodnichenko 2011).

Stärkere Globalisierung und digitale Vernetzung machen die Entwicklung von Märkten und Marktumfeldern jedoch zunehmend komplexer, unüberschaubarer und volatiler. Die Unbeständigkeit ergibt sich durch Einflüsse aus gleich mehreren Richtungen: Wirtschaftliche Risiken, wie sie sich aus der periodisch aufflammenden Euro-Krise, aus der wirtschaftlichen Abkühlung und aus Instabilitäten in China ergeben (Ma und McCauley 2014), sind nur ein Faktor. Schwankende Rohstoff- und Energiepreise, anfällige Lieferketten sowie politische und militärische Konflikte kommen hinzu. Insbesondere die Risiken, die sich aus den Konflikten im Nahen Osten und in der Ukraine ergeben, könnten zu größeren Brüchen in der wirtschaftlichen Entwicklung führen.

Die sinkende Berechenbarkeit der Märkte fordert die Unternehmensführungen heraus. Unternehmen passen sich an, indem sie ihre Reaktionsfähigkeit erhöhen. Das tun sie vor allem dadurch, dass sie Abläufe und Strukturen flexibilisieren (Bennett 2014). Mehr und mehr Unternehmen reagieren, indem sie auch ihre Führungskultur und -systeme anpassen (Gebhardt et al. 2015). Eine solche Entwicklung verlangt natürlich, dass sich auch die Erwerbstätigen daran angleichen. Wirtschaftliche Unberechenbarkeit hat somit eine Wirkung auf jeden Einzelnen: Die Planung des eigenen Lebens wird weniger berechenbar.

2.2.2 Fortschreitende Technologierevolution – Anfang eines epochalen Umbruchs

Die Geschichte der Industrialisierung ist zugleich die Geschichte der Automatisierung menschlicher Arbeitskraft. Der Mensch wird zunehmend durch Maschinen und Technologien ersetzt. Nach der Mechanisierung, der arbeitsteiligen Massenproduktion und dem Einzug von Elektrotechnik und Informationstechnologie spielt auch das Internet in der Produktion eine immer

größere Rolle. Die Rede ist von der vierten industriellen Revolution: „Industrie 4.0“ (Kagermann et al. 2011). Softwareintensive Systeme werden in die Produktionsprozesse der Industrie eingebettet. In der Fabrik der Zukunft kommunizieren Maschinen, Lagersysteme und Betriebsmittel untereinander, lösen selbstständig Aktionen aus und steuern sich gegenseitig.

Statt über eine zentrale Steuerung (der heutigen Produktionslogik entsprechend) sind die einzelnen Produktionsschritte dezentral organisiert. Durch die vertikale Vernetzung aller Produktionssysteme mit den betriebswirtschaftlichen Schnittstellen im Unternehmen lassen sich neue Optimierungspotenziale erzielen – sowohl in ökonomischer als auch in ökologischer Hinsicht. Die horizontale Vernetzung von Unternehmenspartnern, die ihre Kernkompetenzen bündeln, ermöglichen neue Wertschöpfungsmöglichkeiten und Geschäftsmodelle (Forschungsunion Wissenschaft-Wirtschaft 2013).

Nicht nur in der Fertigung wird automatisiert, es trifft auch die Büros. Wurden in der Vergangenheit vor allem mechanische und einfache Bürotätigkeiten durch Maschinen ersetzt, werden mit dem Übergang zur Wissensgesellschaft auch komplexere menschliche Tätigkeiten von neuen Technologien übernommen. Die enorme Leistungsfähigkeit von Computern ermöglicht die Automatisierung von Arbeiten, für die bisher eine langjährige, oft akademische Ausbildung notwendig war. Immer bessere Computeralgorithmen verarbeiten immer größere Datenmengen: „Big Data“. Entsprechend stark könnte die Wirkung besonders auf die Mitte des Arbeitsmarkts sein, wenn diese neuen Technologien beginnen, Arbeitsplätze zu rationalisieren. Eine Studie schätzt das Rationalisierungspotenzial in den USA innerhalb der nächsten zwei Jahrzehnte auf knapp 50 Prozent der heute existierenden Jobs (Frey und Osborne 2013). Neu entstehende Arbeitsplätze sind dabei allerdings nicht einkalkuliert. Die Algorithmisierung der Wissensarbeit steht wohl erst am Anfang

ihrer Möglichkeiten, denn die Leistungsfähigkeit der Prozessoren dürfte auch in Zukunft weiter zunehmen (Rifkin 2004, Brynjolfsson und McAfee 2014). Die Digitalisierung stellt schließlich traditionelle Strukturen und Geschäftsmodelle grundsätzlich infrage; sie leitet einen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruch ein.

Neben Bits und Bytes werden aber auch Innovationen aus den Querschnittstechnologien bedeutender für die wirtschaftliche Entwicklung. Der Einfluss von Nano-, Bio-, Neuro- und Informationswissenschaften nimmt stetig zu und erfordert eine weitere Spezialisierung der Fachkräfte. Das erhöht den Anspruch an die Leistungsfähigkeit des deutschen Bildungssystems und die Lernfähigkeit der Erwerbstätigen (Störmer et al. 2014). Berufliche Weiterbildung bzw. lebenslanges Lernen sind schon heute für eine erfolgreiche individuelle Berufsbiographie unverzichtbar. Auch die deutsche Wirtschaft wird durch die Technologierevolution in ihrer Innovationsfähigkeit herausgefordert. Beim Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse hin zu marktfähigen Produkten hinkt sie allerdings im internationalen Vergleich noch hinterher. Ein Zeichen dafür ist die niedrige Zahl an Unternehmensgründern (Sternberg et al. 2014).

Sowohl Unternehmen als auch die Menschen müssen sich auf die neuen technischen Möglichkeiten einstellen. Dass sich traditionelle Strukturen auflösen und sich Arbeits- sowie Lebenswelten schneller wandeln, lässt sich nicht ändern. Wandel allerdings kann gestaltet und bestmöglich genutzt werden.

2.2.3 Bevölkerungsentwicklung – Die unterschätzte Herausforderung

Die Deutschen werden immer weniger und älter. Ursache dafür sind dauerhaft niedrige Geburtenraten und eine höhere Lebens-

erwartung. 2035 wird fast jeder zehnte Einwohner in Deutschland älter als 80 Jahre sein, 2010 waren es nur fünf Prozent der Bevölkerung (UN 2012). Mit Eintritt der Babyboomer-Generation in das Rentenalter rückt dieser Wandel noch stärker in den Fokus. Er ist eine der zentralen Triebkräfte für die gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands und betrifft alle Bereiche des öffentlichen und privaten Lebens: sei es bei der barrierefreien Umgestaltung von Wohnräumen bzw. der städtischen Infrastruktur; sei es bei der Anpassung der Sozialversicherungen; sei es in Unternehmen, die vermehrt mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen haben (insbesondere in ländlichen Gebieten), oder sei es bei der Schaffung nachhaltig tragfähiger Konzepte für die Pflege Älterer, die neben einem pflegerischen Mindeststandard auch ein gutes Maß an menschlicher Zuwendung ermöglichen.

Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung lassen sich durch Zuwanderung abmildern (BMI 2011). Das zeigt die Entwicklung der vergangenen Jahre. Infolge der durch die Euro-Krise ausgelösten hohen Arbeitslosigkeit in Südeuropa sind die Wanderungsgewinne in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen – nachdem sie im letzten Jahrzehnt teilweise sogar negativ waren (Destatis 2013). Im Jahr 2013 hatten schließlich 20,5 Prozent der Deutschen einen Migrationshintergrund.

Eine Zuwanderung aus den europäischen Staaten allein wird in Zukunft allerdings nicht mehr ausreichen, um freie Arbeitsplätze zu besetzen. Viele EU-Länder stehen vor ähnlichen demographischen Herausforderungen wie Deutschland (Europäische Kommission 2011, Eurostat 2011). Anfang 2014 verzeichnete die Europäische Union 507 Mio. Einwohner (Eurostat 2014). Die Entwicklung der Erwerbstätigen (20- bis 64-Jährige) in der EU überschritt bereits 2012 mit 307 Mio. ihren Höhepunkt. Durch die Überalterung der Gesellschaft sinkt ihre Zahl bis zum Jahr 2030 um vier Prozent – das entspricht 13 Mio. potenziellen Arbeits-

kräften, die demographisch bedingt nicht mehr zur Verfügung stehen (Europäische Kommission 2013).

Allerdings gibt es die Möglichkeit, vorhandene Arbeitskräftepotenziale zu aktivieren. Zu diesen zählen unter anderem die längere Erwerbstätigkeit älterer Menschen und eine höhere Erwerbsquote bei Frauen. Die wichtigste Quelle für Arbeitskräfte liegt jedoch in der Zuwanderung. Die Integration der Migranten wird derzeit in Deutschland regional noch äußerst unterschiedlich bewältigt. Die bestehenden Ansätze müssen weiterentwickelt werden, um auf die in den kommenden Jahrzehnten notwendige Zuwanderung vorbereitet zu sein. Dafür braucht es jedoch Einsicht und Bereitschaft, an der es in Deutschland noch entschieden mangelt.

2.2.4 Veränderung der Arbeitswelt – Zwischen Notwendigkeit und Wunsch

Bereits bei den vorangegangenen Herausforderungsklustern haben wir erfahren, wodurch sich unsere Arbeitswelt wandelt. Genannt wurden Globalisierung, der zunehmende internationale Wettbewerb sowie neue Möglichkeiten der Kommunikations- und Informationstechnologien. Darüber hinaus gibt es aber auch branchen- und betriebsbezogene Faktoren: Arbeitsverdichtung, zeitliche und räumliche Entgrenzung der Arbeit sowie eine höhere Veränderungsgeschwindigkeit kennzeichnen die Entwicklung in zahlreichen Branchen (Eichhorst et al. 2013, Eichhorst und Tobsch 2014). Weiter beschleunigt wird diese Entwicklung durch den Trend zur projektorientierten Arbeitsorganisation und den Wandel von starren Hierarchien zu flachen, partizipationsorientierten Führungsstilen (Gebhardt et al. 2015). Eine flexiblere Arbeitsgestaltung wird dabei auch von den Erwerbstätigen selbst vermehrt eingefordert.

Die Ansprüche an Arbeit verändern sich. Das betrifft vor allem die jüngere Generation, zeigt sich aber auch bei den Älteren. Immer mehr Erwerbstätige wünschen sich eine bessere Work-Life-Balance. Darüber hinaus wird die Frage wichtiger, wie sinnstiftend die eigene Tätigkeit ist (Störmer et al. 2014). Mehr Selbstbestimmung im Job geht mit wachsender Verantwortung einher, was zum Teil auch unternehmerische Verantwortung beinhaltet. Viele Erwerbstätige schätzen die neu gewonnenen Freiheiten. Doch Freiheit und Selbstbestimmung gehen häufig mit einer höheren Arbeitsbelastung einher. Dort, wo Mitarbeitende keine Flexibilisierung ihrer Arbeit wünschen, können Verantwortung und Arbeitspensum belastend und überfordernd werden – bis hin zu ernsten gesundheitlichen Folgen. Ein Zeichen dafür sind zum Beispiel die in den vergangenen Jahren gestiegenen Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen wie Depressionen, Angststörungen usw. (TK 2014). Allerdings ist auch die Sensibilität gegenüber Überlastungssituationen und deren Zunahme gestiegen – und das sogar stärker als die eigentliche Anzahl der psychischen Erkrankungen. Die deutliche Mehrheit der Erwerbstätigen in Deutschland sieht sich ihren Arbeitsaufgaben allerdings gewachsen (Eichhorst und Tobsch 2014).

So wie unsere Gesellschaft werden auch die Belegschaften vieler Unternehmen und Betriebe bunter. Das hat mit dem zunehmenden Anteil von Migranten zu tun, aber auch damit, dass mehr Frauen am Arbeitsleben teilnehmen. Wo früher die Belegschaft eine relativ homogene Gruppe von Menschen war, werden heute Abteilungen und Teams zunehmend heterogen organisiert. Unterschiede zwischen Alt und Jung, Männern und Frauen sowie verschiedenen akademischen und kulturellen Hintergründen treten dadurch deutlicher zu Tage. Das ist zum einen positiv, denn heterogene Teams können wahre Innovationsinkubatoren sein. Funktionierende Vielfalt im Unternehmen fördert zudem die Toleranz, ermöglicht Austausch, verbessert die Kooperationsfähigkeit und erweitert den individuellen Horizont. Es besteht je-

doch auch die Möglichkeit, dass dies nicht funktioniert und Konflikte zunehmen. Diversity Management ist gefragt, aber kein einfaches Unterfangen. Erfolgreiches Diversity Management erfordert von den Beteiligten ein hohes Maß an sozialer Kompetenz (Charta der Vielfalt 2011).

2.2.5 Soziale Teilhabe – Den Weg in die Gesellschaft öffnen

Hohe Einkommensungleichheit ist ein weit verbreitetes Phänomen in Entwicklungsländern. In den letzten Jahrzehnten hat sie jedoch auch in den Industrieländern zugenommen, und das zum Teil sehr deutlich (ILO 2015). Auch in Deutschland ist die Ungleichverteilung der Einkommen seit Ende der 1980er Jahre gestiegen. Zwischenzeitlich ist allerdings eine leichte Trendumkehr festzustellen (Grabka et al. 2012, Unger et al. 2013).

Was aber sind die Hintergründe dafür, dass die Einkommen sich zunehmend ungleich verteilen? In Deutschland war der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft sowohl mit einem Anstieg geringfügiger Beschäftigungen verbunden als auch mit einer Abnahme der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (bpb 2013). Immer mehr Erwerbstätige mussten ihr geringes Einkommen durch Sozialleistungen aufstocken, um ihren Lebensunterhalt bestreiten zu können. Ein so genanntes Dienstleistungsproletariat war entstanden. Wer in diesem vom Sozialstaat abhängig ist, erwartet in der Regel nicht mehr, aus einem von fortwährendem Mangel geprägten Leben wieder herauszukommen.

Die Hoffnung auf sozialen Aufstieg ist gering, das Gefühl, von weiten Teilen des gesellschaftlichen Lebens ausgeschlossen zu sein, dagegen groß (Bahl 2014, Staab 2014). Es ist auch nicht nur ein Gefühl, wie Studien belegen. Demnach scheint die Mög-

lichkeit zum sozialen Aufstieg in Deutschland abgenommen zu haben, während die Wahrscheinlichkeit eines sozialen Abstiegs gestiegen ist (Vodafone Stiftung 2012). Auch der Aufstiegswille scheint zu erlahmen (Bude 2013). Die weiterhin bestehende Chancenungleichheit im Bildungssystem trägt ihren Teil dazu bei. Bildungserfolg ist immer noch stark abhängig von der sozialen Herkunft (Bertelsmann Stiftung et al. 2014). Dies gilt vor allem für Kinder mit Migrationshintergrund, bei denen die Bildungserfolge im Durchschnitt geringer sind – auch wenn sich die Situation zuletzt leicht verbessert hat (BMBF 2014).

Ein weiteres gesellschaftliches Problem ist die zunehmende Armut im Alter. Die Zahl der über 65-Jährigen, die auf die staatliche Grundsicherung angewiesen sind, steigt (Destatis 2014). Das sinkende Sicherungsniveau der gesetzlichen Rentenversicherung wird dieses Problem in Zukunft noch erhöhen; so wie auch der Anstieg von Teilzeitbeschäftigten und die höhere Wahrscheinlichkeit von Brüchen in der Erwerbsbiographie es tun werden (Börsch-Supran 2013).

Die soziale Spaltung verstärkt sich schließlich noch dadurch, dass von erwirtschafteten Produktivitätsgewinnen nicht alle in gleichem Maße profitieren. Produktivitätsgewinne aus technologischen Entwicklungen verhelfen zum Beispiel vor allem höher qualifizierten Erwerbstätigen zu mehr Einkommen (Brynjolfsson und McAfee 2014). Auch global wird die zunehmende Einkommens- und Vermögensungleichheit zu einer Herausforderung (Oxfam 2015). Und natürlich ist Deutschland nicht losgelöst von steigender Armut und sozialer Ungerechtigkeit in anderen Ländern. Menschen ungeachtet ihrer sozialen Herkunft einen sozialen Aufstieg zu ermöglichen, wird zur zentralen Herausforderung moderner Gesellschaften (Bude 2010). Wie wir diese Aufgabe politisch und gesellschaftlich angehen, wird die Entwicklung der Lebensperspektiven in Deutschland stark beeinflussen.

2.3 Blick in die Zukunft

Wirtschaft, Politik und die Menschen in Deutschland bewegen sich jeden Tag im Spannungsfeld der Herausforderungen, die wir gerade in den fünf Clustern dargestellt haben. Jede Gruppe, jeder Einzelne ist in verschiedenem Maße und auf unterschiedliche Weise von Veränderungen betroffen. Und natürlich gibt es auch große Unterschiede hinsichtlich der individuellen Gestaltungspotenziale. Dass wir die genannten Herausforderungen meistern, ist uns zu wünschen. Doch können wir Veränderungen weder sicher vorhersagen noch ist deren positiver Verlauf selbstverständlich.

Wie könnten die Arbeits- und Lebensperspektiven 2025 in Deutschland aussehen und in welchen Punkten unterscheiden sie sich von den heutigen? Oder konkreter gefragt: Wie werden sich unsere Werte und Lebensstile ändern? Wie passen sich Unternehmen an veränderte Strukturen und Prozesse an? Wie gehen sie mit ihrer Verantwortung als Akteure in der Gesellschaft um? In welche Richtung entwickelt sich die Arbeitsorganisation? Wie wird die Politik auf die Veränderungen reagieren? Werden die Menschen bestehende Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme weiterhin akzeptieren? Die Liste der Fragen ließe sich noch um viele Punkte fortsetzen.

Versucht man die Entwicklung von Arbeits- und Lebensbedingungen in Deutschland weiter in die Zukunft zu denken, öffnen sich viele mögliche Entwicklungspfade. In der Summe bilden diese Pfade einen „Möglichkeitsraum“ der zukünftigen Arbeits- und Lebenswelt. Um die Grenzen des Möglichkeitsraums abzuzeichnen, hat die Expertenkommission zwei Zukunftsszenarien für die Arbeits- und Lebenswelt im Deutschland des Jahres 2025 entwickelt, die wir im folgenden Kapitel betrachten werden.



Heinz Bude

Die Einbeziehung der Ausgeschlossenen

1. Ein rein soziologischer, aber völlig unabhängig vom Intelligenzquotienten ziemlich treffender Index für die Ermessung des Bildungserfolges eines Heranwachsenden ergibt sich aus der Zusammenziehung dreier Informationen: der Anzahl der Bücher im Elternhaus, der Länge des täglichen Fernsehkonsums und der Höhe des Taschengeldes. Für Kinder also, die aus einem Elternhaus mit wenigen Büchern stammen, die täglich mehr als drei Stunden Fernsehen gucken und die, sagen wir, mehr als zehn Euro Taschengeld in der Woche bekommen, ist es sehr unwahrscheinlich, dass sie das Abitur schaffen. Heranwachsende, denen es trotzdem gelingt, sind dann theoretisch von besonderem Interesse. Dieses Beispiel ist für die Frage der sozialen Teilhabe deshalb so sprechend, weil es verdeutlicht, dass Art und Umfang sozialer Teilhabe nicht auf die Frage von Einkommensarmut reduziert werden können.

2. Soziale Teilhabe ist ein komplexes Konstrukt mit objektiven und subjektiven Komponenten. Leicht objektivierbar ist die Höhe des Einkommens, schwerer schon die Zugänglichkeit zu öffentlichen Gütern und noch schwieriger das Ausmaß an effektiver, das heißt Leistungsmotivationen schaffender und Talentelektion ermöglichender Bildung; die subjektiven, aber durchaus objektivierbaren Komponenten lassen sich im Konstrukt des Exklusionsempfindens zusammenziehen. Dazu gehören Elemente wie der Modus des eigenen „locus of control“, die Überzeugung, ob für einen ein Ort im gesellschaftlichen Ganzen vorgesehen ist, das Vertrauen in die Unterstützung durch Verwandte, Freunde und Bekannte, das Vertrauen in die Institutionen, die einem Recht verschaffen und Unterstützung gewähren, sowie das Vertrauen in die eigene Handlungsmächtigkeit.

3. Daraus ergibt sich, dass die Gruppen der Ausgeschlossenen aufgrund theoretischer Überlegungen und zugänglicher Daten nicht so einfach zu rubrizieren sind.

In der Regel kommen Benachteiligungen durch die soziale Herkunft und den regionalen Standort, durch das Geschlecht und eine Zuwanderungsgeschichte zusammen. Das zeigt, dass wir es mit einer Verteilung in Kategorien der Disparität zu tun haben, die nicht so einfach in ein eingängiges vertikales Schema gebracht werden können. Ein junger Mann biodeutscher Herkunft aus der Lausitz mit dem Abschluss einer polytechnischen Oberschule muss sich wohl zu einer übrig gebliebenen Restpopulation zählen, während ein Gleichaltriger aus Ingolstadt aus einer türkischstämmigen Familie mit Hauptschulabschluss zum begehrten Facharbeiternachwuchs gehört. Ein Ingenieur Mitte 50 mit einem polnisch klingenden Namen aus Wuppertal kann nach der Erfahrung mit prekären Beschäftigungsverhältnissen in den 1990er Jahren der Auffassung sein, dass seine Stimme sowieso nicht mehr zählt, während ein ebenso alter angelernter Arbeiter aus Wolfsburg mit italienischer Zuwanderungsgeschichte als Mitglied der IG-Metall eine mächtige Organisation im Rücken weiß. Es gibt alleinerziehende Mütter mit Halbtagsjobs bei Lebensmitteldiscountern und solche mit einer gut gehenden gynäkologischen Praxis in nichtehelicher Lebensgemeinschaft: Die eine wandelt auf einem schmalen sozialen Pfad, die andere ist sozial arriviert.

4. Für die Exklusionsforschung bietet sich daher der Weg der Lebenslaufforschung an. Karrieren ins soziale Aus weisen in der Regel vier konstitutive Elemente auf: Probleme bei der beruflichen Tätigkeit, wobei nicht die Entlassung, sondern oftmals die Degradierung innerhalb einer Betriebshierarchie den Ausschlag gibt; die Belastung der familiären oder partnerschaftlichen Beziehung durch Phasen von unerreichbarer Niedergeschlagenheit oder eruptiver Gewalttätigkeit; das Auffälligwerden innerhalb institutioneller Kontexte mit entsprechenden Aktenvermerken; und vor allem die Schließung einer Exklusionskarriere durch die körperliche Abhängigkeit von Alltagsdrogen. Dabei ist noch unklar, wann es zu einer Serie kumulativer Spillover-Effekte kommt und wann kompensatorische Schleifen etwa zwischen zermürenden Arbeitserfahrungen und

aufrichtender Familiensolidarität die innere Widerstandskraft stärken. Das Abdriften beruht jedenfalls auf dem Verlust von Selbstwirksamkeitserfahrungen und Handlungskompetenzen im Zuge einer kumulativen Abweichungsverstärkung. Nach der qualitativen Schätzung von Jobcenter-Leitern haben wir es in Deutschland mit einer unverwendbaren Population von eineinhalb Millionen Personen zu tun, an denen alle Versuche von Qualifikationsmaßnahmen abprallen.

5. *Für die gesellschaftliche Selbstauffassung hat sich seit ungefähr 20 Jahren die Vorstellung der sozialen Spaltung vor die der sozialen Ungleichheit gelegt. Man ist zwar punktuell über inakzeptable Einkommensdifferenzen oder offensichtliche Statusprivilegierungen von Beamten oder Politikern empört, aber die untergründigen Sorgen betreffen die Frage, ob es nicht Zonen in unserer Gesellschaft gibt, in denen sich Leute sammeln, die die Auffassung verloren haben, dass sie mit dem Lebenszuschnitt der Mehrheitsklasse unserer Gesellschaft mithalten können. Es ist die Vorstellung des zerrissenen Ganzen, die die Leute in Unruhe versetzt.*

6. *Obwohl sich die Gründe sozialer Exklusion im Einzelfall aus einer ganz spezifischen Konstellation ergeben, können vier allgemeine Gesetzmäßigkeiten für die Verschärfung sozialer Exklusion in der Gegenwartsgesellschaft namhaft gemacht werden. Das ist erstens die Durchsetzung der funktionalen Arbeitsteilung zwischen kompetenten, das heißt systemanalytisch befähigten und dienstleistungsfreundlich verfassten, und in diesen Hinsichten inkompetenten Arbeitsmarktteilnehmern. Das ist zweitens der Split zwischen der stillen Masse der Migrationsgewinner (die „Mehmet-Scholl-Deutschen“) und einer immer wieder ins grelle Licht tretenden Minderheit von Migrationsverlierern, die man in arabischen Clans oder traditionellen Überlebensgemeinschaften wie Sinti und Roma vermutet. Als dritte Gesetzmäßigkeit ist die Umstellung des Wohlfahrtsstaates vom Prinzip der Absorption auf das der Aktivierung zu nennen, die notwendigerweise eine Gruppe von Nichtaktivierbaren her-*

vorbringt. Und die vierte Gesetzmäßigkeit betrifft die innerfamiliale Arbeitsteilung, die den ehrgeizigen und bildungsstarken jungen Frauen große Vorteile beschert und die konfliktunfähige und emotional verkapselte junge Männer in die Defensive gedrängt hat. Insofern haben wir es hier mit einem Ensemble aus Faktoren zu tun, das die Dissoziation der Arbeitswelt, die Veränderung der ethnischen Zusammensetzung, die „reformierte“ Operationsweise der Staatsapparate und den Wandel der partnerschaftlichen und familialen Verbindungen betrifft.

7. *Für die Unternehmen ist vor allen Dingen die Frage der Einbeziehung von Arbeitskräften ohne ausgewiesene produktive Kompetenzen eine Herausforderung. Wo können heute in modernen hochproduktivitätsorientierten Unternehmen noch Mitarbeiter gebraucht werden, deren hauptsächliche Fähigkeit im unbedingten Loyalitätserweis besteht, die sich aber ansonsten als kommunikativ unbegabt und produktiv unbrauchbar erweisen?*

8. *Die „Social Responsibility“ von Unternehmen betrifft mit Blick auf die Frage der Ausgeschlossenen in unserer Gesellschaft nicht allein den innerbetrieblichen Rahmen, sondern vor allem das außerbetriebliche Umfeld. Die für das deutsche Sozialmodell kennzeichnende Subsidiaritätslogik stärkt zuerst die „kleinen Lebenskreise“ und ruft erst dann nach der Verantwortung des Staates, wenn diese mit ihren Selbstheilungskräften nicht mehr in der Lage sind, die Probleme des gesellschaftlichen Zusammenlebens vor Ort zu lösen. Das gilt in der sozialen Marktwirtschaft auch für die Verantwortung der Unternehmen. Eine Gesellschaft ist nur dann wirtschaftlich produktiv und auf Dauer im globalen Wettbewerb ökonomisch erfolgreich, wenn sie sich für die Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder als eine „anständige Gesellschaft“ darstellt, die Leistung belohnt, aber auch mit Leistungsminderung umzugehen weiß und in der auch die Anrechtslosen ein Anrecht auf soziale Teilhabe haben.*

3. Zukunftsszenarien für das Jahr 2025

Unter Szenarien verstehen wir in sich geschlossene, alternative Darstellungen der Zukunft. Ziel der von der Expertenkommission entwickelten Szenarien ist es, mögliche Entwicklungen der Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland auszuloten – sowohl im positiven als auch negativen Sinne. So lassen sich bestimmte Pfade der Veränderung identifizieren, die in ihrer Summe eine wünschenswerte Entwicklung der Arbeits- und Lebensperspektiven begünstigen.

Beide Szenarien zeichnen fiktive, aber mögliche Zukunftsbilder, die uns verdeutlichen, wie sich die Arbeits- und Lebenswelt in Deutschland bis zum Jahr 2025 verändern könnte. Es sind Bilder, die zum Nachdenken und Diskutieren anregen und die natürlich auch Widerspruch hervorrufen. Es ist selbstverständlich nicht möglich, in einem kurzen Szenario alle Aspekte der Arbeits- und Lebenswelt umfassend zu thematisieren bzw. zu beschreiben. Die Szenarios konzentrieren sich deshalb auf Entwicklungen innerhalb der zentralen Herausforderungscluster. Jedes Szenario gliedert sich wie folgt: In einem kurzen Vorspann stellen wir den Kern der jeweiligen Szenario-Welt dar. Danach gehen wir auf die Entwicklungen in Wirtschaft und Arbeitswelt ein und beschreiben anschließend den Zustand des sozialen Gefüges sowie die Aktivitäten der Zivilgesellschaft.

3.1 Szenario A: Globaler Wettbewerb, lokale Eigenwelten

Wir schreiben das Jahr 2025. In den letzten zehn Jahren hat sich Deutschland erfreulich positiv entwickelt. Mitte der 2010er Jahre trübten noch geopolitische Krisen und eine schwierige wirtschaftliche Perspektive das Bild. In der Folgezeit erwies sich (international wie national) ein mutiges und zupackendes politisches Handeln als essenziell. Nur so konnten die vielfältigen Krisen entschärft werden und gelang es, Impulse für eine gesunde wirtschaftliche Entwicklung und einen besseren sozialen Ausgleich zu setzen. Auch auf individueller Ebene hat sich gezeigt, worin der Schlüssel zum erfolgreichen Miteinander liegt: in der Zusammenarbeit, in der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Meinungen und Wertesystemen sowie in zivilgesellschaftlicher Eigeninitiative. Die soziale Ungleichheit ist weniger stark gestiegen als in der Vergangenheit befürchtet wurde und die Gesellschaft zeichnet sich durch einen starken Zusammenhalt aus.



3.1.1 Wirtschaft und Arbeit

Die Wirtschaft wächst verhalten. Die Politik hat einen klaren Fokus.

Eine wichtige Grundlage für den positiven Verlauf der letzten zehn Jahre war die relativ stabile wirtschaftliche Entwicklung. Das für eine entwickelte Volkswirtschaft nicht untypische moderate Wachstum musste nur wenige kleine Konjunkturdellen verzeichnen. Viele Unternehmen handeln weitsichtig, indem sie azyklisch agieren. Damit tragen sie zur Stabilität der wirtschaftlichen Entwicklung bei. Letztlich war jedoch vor allem das freundliche internationale Umfeld entscheidend für die positive Entwicklung der (weiterhin stark vom Export abhängigen) deutschen Wirtschaft. Die Balance zwischen den wirtschaftlichen Sektoren hat sich leicht in Richtung der Dienstleistungen verschoben. Die Wirtschaftspolitik fokussiert sich stärker auf regionale Wirtschaftszusammenhänge und kann dadurch sensibler auf lokale Gegebenheiten reagieren. Gleichzeitig wurde sie stärker ins europäische Umfeld integriert. So kann sie sich – als Teil des europäischen Wirtschaftsblocks – international besser positionieren. Als geradezu revolutionär ist dabei die deutlich stärkere ressortübergreifende Perspektive im politischen Handeln zu bezeichnen.

Um Deutschland auf Kurs zu halten, bedurfte es eines klaren politischen Fokus: Schon früh war klar, dass der Schuldenabbau

nicht in Frage stehen darf. Nachkommende Generationen sollen noch über ausreichend politischen Gestaltungsspielraum verfügen. Bildung, Forschung und Infrastruktur wurden als zentrale Investitionsfelder für eine zukunftsfähige Entwicklung bestimmt. Dieser Kurs wurde konsequent eingehalten. Dennoch waren in vielen Bereichen Kürzungen unausweichlich, da aufgrund der Schuldenbremse und des demographischen Wandels der fiskalische Spielraum begrenzt war – trotz steigender Steuereinnahmen.

Günstiges Innovationsklima, mehr Selbstständigkeit

Die Forschungsausgaben wurden deutlich ausgeweitet, mit günstigen Folgen für die Innovationsdynamik in Deutschland. Ein klarer Akzent der deutschen Forschungspolitik liegt auf einem möglichst breit angelegten Diskurs. Er soll die Akzeptanz neuer Technologien dadurch fördern, dass auch sehr kritische Akteure angemessen gehört und beteiligt werden. In solchen Diskursen werden die systemischen Wirkungen von Innovationen interdisziplinär durchdacht. Die Technikfolgenabschätzung von heute hat sich zu einer umfassenden systemischen Analyse weiterentwickelt. Ihr Ziel ist es, nicht erwünschte soziale, wirtschaftliche und ökologische Folgen zu vermeiden – Folgen, die durch die systemische Vernetzung von Innovationen hervorgerufen werden könnten. Das hat sich – entgegen der Erwartung mancher Akteure – positiv auf die Innovationstätigkeit in Deutschland ausgewirkt. Eine breite gesellschaftliche Debatte

hat zu einer pragmatisch-kritischen Haltung geführt. Innovationen steht man grundsätzlich offen gegenüber, berücksichtigt aber auch die Risiken neuer Technologien.

Unternehmerisches Denken ist in Deutschland stark verbreitet. Die Rahmenbedingungen für Gründer haben sich verbessert, die Startup-Szene ist größer und vielfältiger geworden. Die digitale Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft ist ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung, und dies in allen Branchen. Auch die Mentalität hat sich gewandelt: Die Risikobereitschaft von Gründern und Kapitalgebern ist gewachsen; ein kurzfristiges Scheitern wird nun eher als Zwischenstufe auf dem Weg zum langfristigen Erfolg verstanden. Es gibt mehr Kapitalgeber, die Neugründungen die notwendige Zeit einräumen, um sich zu entwickeln. Unternehmer zu werden ist nicht mehr das Ergebnis einer krisenbedingten Existenzangst, sondern Folge eines mentalen Aufbruchs. Die Menschen wollen chancenorientiert in die Zukunft starten. Unternehmerisches Denken ist zum festen Bestandteil der schulischen und akademischen Ausbildung geworden.

Demokratisierung der Arbeitsprozesse

Die Arbeitswelt des Jahres 2025 bietet für Arbeitnehmer und Selbstständige gute Voraussetzungen. Ihre Chance auf lukrative Jobs bzw. Projekte ist gut, ebenso ihre Verhandlungsposition in Sachen Gehälter, Honorare und weitere Konditionen. Hauptgrund dafür ist der durch den demographischen Wandel bedingte Fachkräftemangel. Indirekt stärkt diese Entwicklung auch die Rolle der Gewerkschaften, die eine stabilisierende Rolle im Gefüge des Sozialstaates übernehmen. Doch nicht nur Hochqualifizierte profitieren, sondern auch geringer Qualifizierte und mit Abstrichen sogar Arbeitnehmer in Niedriglohnverhältnissen. Gerade im Bereich der personen- und haushaltsnahen Dienstleistungen ist bei vielen Verbrauchern die Zahlungsbe-

reitschaft gestiegen. Flexibilität prägt das Arbeitsleben der Angestellten. Von Arbeitnehmern wird erwartet, dass sie ihre Rolle im Arbeitsalltag mit einem hohen Maß an Eigeninitiative selbst gestalten und ausfüllen. Unternehmerische und spielerische Ansätze wirken dabei motivierend. Mit der höheren Verantwortung geht für den einzelnen Erwerbstätigen zumeist auch ein größerer Gestaltungsspielraum einher, was die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben erleichtert. In der Praxis besteht allerdings die Gefahr, dass zu hohe Anforderungen der Arbeitgeber die Angestellten überfordern: Es kommt zu Konflikten. Konfliktpotenzial liegt auch in überzogenen Forderungen von Angestellten, die den Mangel an qualifizierten Kräften gegenüber Arbeitgebern ausspielen wollen. Abhängig von Branche und Tätigkeit gibt es jedoch große Unterschiede in den tatsächlichen Freiheitsgraden der Arbeitnehmer.

Auch der Übergang zwischen Angestelltendasein und Selbstständigkeit ist einfacher geworden. Lebensphasenorientierte Karrieremodelle sind in großen Unternehmen mittlerweile selbstverständlich. Alternative Arbeitsformen dienen als alternierendes Modell, das der Arbeitnehmer passend zur Lebensphase wählt. Kleinere Unternehmen sind bei der Gestaltung und Umsetzung flexibler Karrieremodelle im Nachteil. Um qualifizierte Arbeitskräfte für sich zu gewinnen, gehen sie Kooperationen ein. Insgesamt ist die Bindung des Arbeitnehmers an sein Unternehmen schwächer geworden. In der sich ausweitenden Netzwerkökonomie arbeiten Arbeitnehmer oft für mehrere Arbeitgeber. Ihre Leistungen sind durch die Digitalisierung auch unternehmensextern transparenter geworden.

Die Führungskultur hat sich deutlich weiterentwickelt. Datenbasierte Prozesse entlasten das Management, was diesem neue Freiräume verschafft: Führungskräfte wirken als Moderatoren und Vernetzer, als Impulsgeber und Coaches. In vielen Organisationen sind hierarchische Strukturen weitgehend verschwun-

den. Die klassische (asymmetrische) Führung – mit dauerhaft festgelegten Führenden und Geführten – löst sich zunehmend auf. Modelle situativer und temporärer Führung haben sich etabliert. In einem definierten Rahmen die Führung zu übernehmen, gilt als genauso normal, wie aus dieser Rolle auch wieder her auszutreten. Die individuelle Erwerbsbiographie orientiert sich immer weniger am hierarchischen Aufstieg. Das führt auch zu Problemen in der Unternehmenspraxis. Führungskräfte sehen sich einem hohen Legitimationsdruck ausgesetzt. Sie müssen ihre Leistungs- und Entscheidungsfähigkeit immer wieder neu unter Beweis stellen und ebenso die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

Qualifizierung als Schwerpunkt der Arbeitsmarktpolitik

Die Sockelarbeitslosigkeit ist zurückgegangen. Der neue Schwerpunkt der Arbeitsmarktpolitik besteht in der Qualifizierung der Arbeitnehmer. Im Prinzip handelt es sich hier um die konsequente Weiterentwicklung des Modells der Agenda 2010. Die zentrale Prämisse: Präventiv ansetzen, schon bevor eine Krisenlage entsteht, die in die Langzeitarbeitslosigkeit führen könnte. In der Summe leisten die Maßnahmen einen Beitrag, um den durch die Digitalisierung der Arbeitswelten beschleunigten Umbruch am Arbeitsmarkt abzufedern. Die zunehmende Automatisierung von Routinetätigkeiten in der Wissensarbeit fordert mittlerweile immer mehr Arbeitsplätze. Durch die Maßnahmen wird der Übergang in andere Tätigkeitsfelder für die freigesetzten Arbeitnehmer erleichtert. Beobachter sehen darin einen wesentlichen Faktor dafür, dass die Mitte des Arbeitsmarkts weniger stark erodiert, als erwartet wurde.

3.1.2 Soziales Gefüge und Zivilgesellschaft

Intakte soziale Balance trotz ökonomischer Belastungen

Trotz der positiven wirtschaftlichen Entwicklung sind die Real-einkommen in Deutschland nur moderat gestiegen. Grund dafür sind die gestiegenen Kosten. Auf vielen Haushalten lastet weiterhin ökonomischer Druck. Bei der Lohnentwicklung macht sich auch der internationale Wettbewerb bemerkbar. Kürzungen bei den Sozialleistungen verschärfen die Lage, obwohl eine Grund-sicherung erhalten bleibt. Andererseits wird durch Strukturre-formen bei den Sozialversicherungen mittlerweile eine größere Basis der Bevölkerung einbezogen.

Die gesellschaftliche Inklusion von Randgruppen ist deutlich vorangeschritten. Dass sich keine Kultur der Härte etabliert, ist neuen zivilgesellschaftlichen Initiativen und dem herrschenden Politikstil zu verdanken, die auch unter schwierigen Bedingun-gen ein Gefühl der Gemeinschaft fördern: Im Fokus von Politik-entscheidungen und des Handelns gesellschaftlicher Akteure steht immer der Mensch.

Besonders deutlich springt dies in der neuen Kommunenbe-wegung ins Auge. Selbstorganisierte Gemeinschaften in – zu-meist verlassenen – ländlichen Räumen entwickeln regionale Wirtschaftskreisläufe, um weitgehend unabhängig vom globa-len Wirtschaftsnetz leben zu können. Dies ist jedoch kein Rück-zug aus der modernen Welt. Im Gegenteil, es werden modernste Energie- und Produktionstechnologien eingesetzt. Die häufig genossenschaftlich organisierten Kommunen sind international miteinander vernetzt. Es gibt einen regen Austausch von Erfah-rungswissen.

Natürlich sind längst nicht alle Konflikte zwischen Wertegemein-schaften, Generationen oder sozialen Schichten ausgeräumt.

Doch setzt sich das Denken und Handeln in Kollektiven bzw. Netzwerken immer weiter durch, selbst über den eigenen Wertekreis hinaus. Es herrscht eine gesellschaftliche Offenheit. Das vereinfacht auch die Integration von Zuwanderern.

Gerechtigkeitsdebatten und neue Formen sozialen Lebens

Das Thema Gerechtigkeit steht im Zentrum vieler Debatten. Die Gesellschaft ist nicht fragmentiert, ein Zusammenhalt ist erkennbar. Allen ist jedoch bewusst, dass es weitere Anstrengungen braucht, um den sozialen Ausgleich zu fördern.

Informelle Netzwerke übernehmen einen Teil der Leistungen, die früher von Staatsseite erbracht wurden. Doch sie reichen auch darüber hinaus. Im Fokus steht das menschenwürdige, integrierte Leben. Besonders deutlich wird das im Pflegebereich. Hier garantiert der Staat einen Mindeststandard, der durch vielfältige private Initiativen ergänzt wird. Lebenswert wird der Alltag von Pflegebedürftigen jedoch erst durch die Unterstützung von Freunden und Familie, oder durch ehrenamtliches Engagement, das von staatlicher Seite stärker gefördert wird. Pilotprojekte werden ins Leben gerufen, um alternative Ansätze für die soziale Sicherung zu erproben. Die Projekte sind zum Teil staatlich finanziert, zum Teil selbstorganisiert. Bislang wird ihnen jedoch keine gesamtgesellschaftliche Bedeutung zugesprochen.

Die neuen sozialen Organisationsformen leisten einen wichtigen Beitrag zum gesellschaftlichen Leben. Sie zeigen alternative Ansätze, indem sie diese vorleben. Lokale Netzwerke tragen dazu bei, dass aus persönlicher Frustration soziales Engagement wird. In vielen Wohnquartieren wird Selbstorganisation groß geschrieben. Die Menschen bringen sich ein, was sich in einer steigenden städtischen Lebensqualität äußert. Auch einkommensschwache Bürger werden integriert. Dass Engagement sich lohnt, wird im Alltag erfahrbar.

Umfassende Reformen in der Bildungspolitik

Die entscheidende Neuerung in der Bildungspolitik ist der größtenteils kostenneutral realisierte Ansatz der „ausgeweiteten Bildungspflicht“. Teil des Reformpakets sind Anreize für den Kindergartenbesuch (inklusive verbesserter inhaltlicher Angebote), stärker praxisorientierte Schulcurricula und eine Weiterbildungspflicht für Arbeitnehmer, die in der Regel im Arbeitsvertrag festgeschrieben ist. Der Staat investiert in die Erwachsenenbildung und ermöglicht damit mehr Menschen, in der Mitte des Lebens weiterzulernen. Das Bildungssystem ist deutlich offener geworden – Ausdruck dieses Wandels ist die Kooperation zwischen Wirtschaft und Schulen. Sie ermöglicht Unternehmen und Betrieben, soziale Verantwortung wahrzunehmen.

Kultur der Verantwortlichkeit

Konsumenten und Anbieter haben ihre soziale und ökologische Verantwortung akzeptiert. Ein entscheidender Treiber dafür war das Umdenken der Endverbraucher, die heute besser informiert sind als in der Vergangenheit. Themen wie Ernährung und Naturschutz sind in vielen Bundesländern Teil des Lehrplans geworden und werden so auch in die Familien getragen. Konsumentscheidungen werden zunehmend mit der Frage nach dem verantwortlichen Handeln des Anbieters verknüpft. Der Druck von Nicht-Regierungsorganisationen ist hoch: Unternehmen sind gezwungen, transparent zu kommunizieren. Unternehmensverantwortung wird zur zentralen Strategiefrage und damit ernst genommen.

Die Mehrheit der großen Konzerne zeigt zumindest Ansätze einer nachhaltigen Entwicklung, die wirtschaftliche, umweltbezogene und soziale Ziele gleichberechtigt umzusetzen versucht. Was zu einem echten Durchbruch auf breiter Front jedoch noch fehlt, ist ein tragfähiges internationales Steuerungskon-

zept. Der Verhandlungsprozess zwischen den Akteuren gestaltet sich schwierig, erste Schritte in Richtung gemeinsamer Koordination sind jedoch bereits vollzogen.

3.2 Alternativszenario B: Gelähmte Gesellschaft, schlechte Aussichten

Im Jahr 2025 sucht Deutschland den Weg aus einer ebenso massiven wie lang anhaltenden globalen Krise. Diese hat die zweite Hälfte der 2010er Jahre geprägt. Und sie wirkt noch nach. Auslöser der Krise waren verschiedene internationale Konflikte, die die weltweiten Handelsflüsse empfindlich gestört haben: Turbulenzen auf den globalen Finanzmärkten, protektionistische Tendenzen in der Handelspolitik, militärische Auseinandersetzungen und weiterhin ungelöste Energie-, Klima- und Umweltprobleme. Diese Verwerfungen haben Deutschland als stark exportorientierte Volkswirtschaft besonders hart getroffen. Das Geflecht aus globalen Herausforderungen, Umbrüchen und vielfältigen (zumeist divergierenden) Interessenlagen ist komplex. Den zentralen Akteuren in Wirtschaft und Politik gelingt es kaum noch, das Ruder wieder zu übernehmen. Auf die Frage nach einem Neuanfang gibt es keine befriedigenden Antworten.

3.2.1 Wirtschaft und Arbeit

Massive Wirtschaftskrise, deutsche Unternehmen verlieren den Anschluss an die Spitze

Der Erholungsprozess der Wirtschaft nach der großen Krise verläuft quälend langsam. In den vergangenen fünf Jahren (2020–2025) wechselten sich Rezession und Stagnation ab. Das Bruttoinlandsprodukt liegt unter dem Niveau von vor zehn Jahren. Die politische Landschaft in Deutschland ist zerstritten und

agiert mutlos. Zukunftsorientierte Entscheidungen bleiben aus. Dafür verantwortlich ist zumeist die Blockadehaltung von Gruppen, die durch mögliche Reformen etwas zu verlieren haben. Die Lage ist vertrackt. Auch das internationale Umfeld bleibt schwierig. Die Nachfrage aus den Schwellenländern, die der deutschen Wirtschaft nach der großen Rezession Ende der 2000er Jahre zu einem rasanten Comeback verholfen hatte, dient dieses Mal nicht als Wirtschaftsmotor. Allzu lange hat sich die Wirtschaftspolitik auf traditionelle Kernbranchen fokussiert. Das hat die Diversifizierung der deutschen Wirtschaft erschwert. Überholte Geschäftsmodelle blieben durch Subventionen am Leben. In der Folge hat die deutsche Wirtschaft ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit nach und nach verloren.

Geringe Innovationsdynamik, schlechtes Umfeld für Neugründungen

Die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft hat abgenommen. Zwar gibt es auch weiterhin innovative Unternehmen, aber gemittelt über alle Branchen lahmt die Innovationsdynamik. Die technologiekritische Haltung in der Gesellschaft hat sich verstärkt. Beobachter sehen als Gründe dafür vor allem die notorisch unsicheren Datennetze, ethisch problematische Entwicklungen in der Biotechnologie und die Automatisierungswelle, ausgelöst vor allem durch den Einsatz komplexer Algorithmen in der Finanz- und Versicherungswirtschaft.

Die gesellschaftliche Haltung stellt die Kooperationsfähigkeit von Wirtschaft und Wissenschaft auf eine harte Probe. Forschung und Entwicklung leiden. Ideen sind vorhanden, können aber häufig nicht kommerzialisiert werden, da die Technologieskepsis auch das Gründungsumfeld für Hochtechnologie-Startups erschwert. Die Zahl der deutschen Entrepreneur:innen liegt auf niedrigem Niveau. Die Risikoscheu der Deutschen hat in der Krise sogar noch zugenommen. Wer gründen will, muss sich

nach wie vor mit der Bürokratie herumschlagen und bekommt nur schwer Zugang zu Kapital.

Verschlechterte Arbeitsbedingungen, Zunahme prekärer Beschäftigung

Der globale Wettbewerbsdruck wirkt sich deutlich negativ auf die Arbeitsbedingungen aus, besonders in der Produktion. Der Wettbewerb macht allerdings auch vor Dienstleistungen wie zum Beispiel dem Kreativbereich (Grafik, Gestaltung etc.) nicht Halt, also vor Branchen, deren Leistungen sich international leicht handeln lassen. Fast alle Einkommensklassen haben Einbußen zu verzeichnen. Auch bei den Arbeitsbedingungen müssen Kompromisse gemacht werden. Die Arbeitgeber verlangen maximale Flexibilität. Arbeitnehmern bleibt wenig anderes übrig, als sich deren Ansprüchen und Forderungen zu fügen. Angesichts der ökonomischen Lage ist ihre Verhandlungsmacht gering. Die prekäre Beschäftigung hat stark zugenommen. Die individuelle Verhandlungsposition korreliert immer weniger mit dem Qualifizierungsniveau. Auch Hochqualifizierte tun sich schwer, Bedingungen durchzusetzen, die ihnen noch vor einigen Jahren ganz selbstverständlich zugestanden wurden.

Die Ansprüche an Führung haben sich stark verändert, doch nur wenige Organisationen haben es geschafft, ihre Führungskultur dieser Realität anzupassen. Die meisten stecken in alten Strukturen fest. Gerade bei Führungskräften des mittleren Managements hat sich eine Führungsmüdigkeit breit gemacht. Hinzu kommt, dass – bei gleicher Verantwortung – die Gestaltungsspielräume und finanziellen Anreize für Führungskräfte gesunken sind. Gerade für Nachwuchskräfte ist es kaum noch attraktiv, eine Führungsposition anzustreben. Wichtige Positionen mit den geeigneten Leuten zu besetzen, wird immer schwieriger. Auch dies verringert die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Deutschland.

Konzeptlose Arbeitsmarktpolitik

Die Politik zeigt sich angesichts der schwierigen Situation auf dem Arbeitsmarkt überfordert. Durch die Automatisierung in der Wissensarbeit sind viele Arbeitsplätze verloren gegangen, vor allem in Bereichen, in denen die Mitte der Gesellschaft traditionell ihre Beschäftigung fand. Die Umwälzungen kamen mit Ansage, doch ihr Ausmaß überraschte die meisten Betroffenen. Zumal weder Politik und Sozialpartner noch Personalentwickler und Arbeitgeber Beschäftigungsstrategien für die digitale Transformation entwickelt haben.

Zwar sind durch den technologischen Wandel auch neue Tätigkeitsfelder und Jobs entstanden, doch fehlt es an flexiblen Förderungs- und Qualifizierungskonzepten, die der Geschwindigkeit des Wandels gerecht werden.

Deutlich verschlechtert hat sich die Situation von Langzeitarbeitslosen. Ihre Qualifizierung hat für die Politik keine Priorität. Die Vergabe von Mitteln erfolgt ausschließlich effizienzorientiert. Zwar ist der flexible Rand am Arbeitsmarkt durch die Deregulierung deutlich breiter geworden – mit einer Vielzahl von Möglichkeiten im Bereich der Zeitarbeit, mit Werkverträgen und befristeten Arbeitsverhältnissen. Doch profitieren davon vor allem Kurzzeitarbeitslose, die nicht in der Lage sind, eine Weiterqualifizierung selbst zu finanzieren.

Für präventive Maßnahmen in der Schule, die den Übergang in den Beruf erleichtern sollen, gibt es kaum passende Folgemaßnahmen. Die Effekte früher Präventionsversuche verpuffen zu oft. Es fehlt eine übergreifende Strategie, mit deren Hilfe die Politik die zahlreichen Brandherde auf dem Arbeitsmarkt wieder in den Griff bekommen könnte.

3.2.2 Soziales Gefüge und Zivilgesellschaft

Soziale Spannungen und schwindende Systemakzeptanz

Der Widerstand gegen das bisherige Konzept der Sozialen Marktwirtschaft wächst. Ihr Nutzen wird ob der Härten, die die wirtschaftliche Situation mit sich bringt, immer weniger wahrgenommen. Wachsende Ungleichheit und regionale Disparitäten sind die Auslöser dafür. Soziale Spannungen zwischen den Einkommensklassen treten offen zu Tage. Die Fronten sind verhärtet, ein Konsens ist nur schwer zu finden. Lösungsorientierte Ansätze werden nicht gehört oder finden nicht zuletzt deshalb keine Mehrheiten, weil die gesellschaftliche Solidarität starke Risse zeigt.

Die gesellschaftlichen Spannungen erklären sich aber nicht allein aus der Ungleichverteilung der Einkommen. Der Versuch, eine funktionierende Gesellschaft auf Basis pluraler Wertesysteme zu etablieren, muss in Deutschland als gescheitert betrachtet werden. „Laute“ Minderheiten bestimmen den gesellschaftlichen Diskurs. Tief reichende Spannungen kommen regelmäßig zum Vorschein, etwa wenn ein rückwärtsgewandter Nationalismus die demokratische Grundordnung kaum verhohlen in Frage stellt oder aus anderen Ländern importierte Konflikte auf deutschen Straßen ausgetragen werden. Wirtschaftliche Ohnmacht und politische Wut suchen sich ihre Projektionsflächen – zum Beispiel in Form eines ausgeprägten Fremdenhasses gegenüber der wachsenden Zahl von Migranten.

Zivilgesellschaftlicher Stillstand, Politik ohne Rückgrat

Die Fähigkeit zivilgesellschaftlicher Akteure, öffentliche Debatten zu prägen, hat zwar zugenommen, doch wird diese Schlagkraft angesichts der gesellschaftlichen Spannungen häufig zu einem kaum überwindbaren Hindernis. Sie tritt vor allem dort

offen zutage, wo Partikularinteressen den gesellschaftlichen Wandel auszubremsen versuchen. Das Sankt-Florians-Prinzip ist die Richtschnur des Handelns für die deutsche Protestkultur. Die Zivilgesellschaft leistet ungewollt einen Beitrag zum gesellschaftlichen Stillstand.

Angesichts der sozialen Verwerfungen wählt die Politik den Weg des geringsten Widerstands. Die deutsche Sparpolitik ist Geschichte. Wahlgeschenke und isolierte Wohltaten sollen die Konfliktlandschaft befrieden. Zukunftsorientierte Investitionen bleiben jedoch weitestgehend aus. Angesichts der steigenden Neuverschuldung und einer offensichtlich überforderten politischen Klasse sinkt das Vertrauen in die Zahlungsfähigkeit des deutschen Staates. Dagegen wächst die Erkenntnis, dass sich die Perspektivlosigkeit abgehängter Bevölkerungsgruppen nicht ewig durch sozialstaatliche Alimentierung überdecken lässt.

Sozialversicherungen: Leistungskürzungen und Reformstau

In den vergangenen zehn Jahren sind die Leistungen der Sozialversicherungen weiter gekürzt worden. Da zukunftsweisende Reformen bei Krankenversicherung und Altersvorsorge ausbleiben, entsteht in der Bevölkerung das Bild eines sozialen Kahlschlags, auch wenn sich an der Grundsicherung nichts geändert hat. Die Gerechtigkeitsdiskussion ist kontrovers und aufgeheizt. Nicht wenige Bürger erwarten sozialstaatliche Unterstützungsleistungen, deren Gewährung aber aus demographischer und fiskalischer Sicht nur als unrealistisch bezeichnet werden kann. Weitere Enttäuschungen sind vorprogrammiert. Der gesellschaftlichen Stimmung ist das alles andere als zuträglich. Allerdings fördert der ökonomische Druck den Zusammenhalt im Freundes- und Familienkreis. Nicht selten unterstützt die erwerbstätige Enkelgeneration ihre Großeltern, damit diese finanziell über die Runden kommen. Erweiterte private soziale Netze

haben an Bedeutung gewonnen, zu einem gewissen Grad auch die Selbstorganisation in größeren Netzwerken, wie zum Beispiel in privaten Gesundheitsfonds. Doch gerade die größeren Netzwerke kranken am Problem der Trittbrettfahrer.

Stagnation in der Bildungspolitik

Inmitten all der drängenden Probleme stagniert auch die Bildungspolitik. Reformbemühungen verlaufen aufgrund der komplizierten föderalen Struktur des Bildungssystems regelmäßig im Sande. Das deutsche Bildungssystem kann die selbstgestellten Ansprüche nicht mehr erfüllen und ist im internationalen Vergleich zurückgefallen. Da das Bildungswesen über lange Zeit Anpassung statt Diversität gefördert hat, leidet auch die Kreativität in der Forschung. Wissenschaftliche Inspiration kommt immer öfter durch Kollegen aus dem Ausland. Insgesamt liegt dem Bildungswesen das Bild des instrumentalisierten Menschen zugrunde: Kindern und Jugendlichen muss möglichst schnell möglichst viel Wissen eingeflößt werden, damit sie später als Arbeitnehmer verwertbar sind und durch ihre Steuern und Sozialabgaben das marode System stützen.

Wettbewerbsdruck hemmt soziales Engagement von Unternehmen

Das Diktat des internationalen Wettbewerbs erschwert ein größeres soziales Engagement der Unternehmen. Für die etablierten Konzerne in Deutschland sind die aufstrebenden Wettbewerber eine große Herausforderung. Sie operieren unter anderen Wertesystemen und sind einem anderen Grad der Regulierung unterworfen. Internationale Verhandlungen über allgemeingültige Standards der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen stecken fest. Zu unterschiedlich sind die Erwartungen der beteiligten Staaten, die schließlich alle auch unter dem Druck aus der eigenen Bevölkerung stehen.

Aus einer spieltheoretischen Perspektive stellt sich die Situation Deutschlands wie folgt dar: Team Deutschland strebt danach, seinen erreichten Wohlstand und das bestehende Komfortniveau zu verteidigen. Die Teams der Wettbewerber streben dagegen nach mehr Wohlstand und sind bereit, deutlich mehr dafür einzusetzen. Entsprechend konträr sind die individuellen Erwartungen an die Regulierungen.

Erika Mezger

Neue Beschäftigungsformen und Arbeitsmodelle

Die Zukunft der Arbeit steht ganz oben auf der europäischen und nationalen Agenda. Das Zeitalter der Digitalisierung, das vor ca. 25 Jahren begonnen hat, führt zu neuen Beschäftigungsformen und Arbeitsmodellen.

Seit dem Jahr 2000 sind viele neue Beschäftigungsformen entstanden oder haben an Bedeutung gewonnen:

Mitarbeitersharing: Ein einzelner Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin wird gemeinsam von mehreren Arbeitgebern eingestellt, um den Personalbedarf verschiedener Unternehmen zu decken.

Jobsharing: Ein Arbeitgeber stellt zwei oder mehrere Arbeitnehmer/innen für einen spezifischen Arbeitsplatz ein. Dadurch werden zwei oder mehrere Teilzeitarbeitsplätze zu einem Vollzeit Arbeitsplatz kombiniert: ein Job, zwei Köpfe, mehr Ideen.

Interimsmanagement: Hoch qualifizierte Experten werden befristet für ein bestimmtes Projekt oder zur Lösung eines speziellen Problems eingestellt, wodurch externe Managementkapazitäten in die Arbeitsorganisation integriert werden.

Gelegenheitsbeschäftigung: Bei dieser Form der Beschäftigung ist der Arbeitgeber nicht verpflichtet, den Arbeitnehmer regelmäßig zu beschäftigen; er verfügt über die Flexibilität, ihn bei Bedarf anzufordern.

Informations- und Kommunikationstechnologie-gestützte mobile Tätigkeiten: Beschäftigte können ihre Tätigkeit an jedem Ort und zu jeder Zeit mithilfe moderner Technologien ausüben.

Beschäftigung auf der Grundlage von Gutscheinsystemen: Das Beschäftigungsverhältnis beruht auf der Bezahlung von Dienstleistungen mit einem Gutschein, der von einer zugelassenen Organisation erworben wurde, die für die Bezahlung des Arbeitnehmers und dessen Sozialversicherungsbeiträge verantwortlich ist.



Portfolioarbeit: Eine selbstständig tätige Einzelperson ist für eine große Zahl von Kunden tätig und erledigt jeweils kleinere Arbeiten.

Crowdsourcing: Über eine Online-Plattform werden Arbeitgeber und Erwerbstätige vermittelt – häufig für größere Aufgaben, die unter den Erwerbstätigen einer „virtuellen Cloud“ aufgeteilt werden.

Kooperatives Arbeiten: Dabei arbeiten Freiberufler, Selbstständige oder Mikrounternehmen zusammen, um Größenbeschränkungen und berufliche Isolation zu überwinden.

Diese breit gefächerten neuen Beschäftigungsformen haben ein ebenso großes Spektrum an Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und den Arbeitsmarkt. Es wird sehr wichtig sein, die Arbeitsautonomie, die Arbeitsintensität und eine nachhaltige Balance von Arbeits- und Lebenswelt, die sich immer mehr „verflüssigen“, für die Beschäftigten positiv zu gestalten. Basierend auf dem Arbeitsbedingungssurvey der Europäischen Stiftung (Eurofound) und anderen Studien, wie etwa der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), sind die europäischen und nationalen Akteure – Unternehmen, Gewerkschaften, nationale Regierungen und die Kommission – gefordert, für eine nachhaltige Qualität der Arbeit in der Lebenslaufperspektive zu arbeiten.

4. Zentrale Pfade der Veränderung für die Arbeits- und Lebenswelt

Die in Kapitel 3 dargestellten Zukunftsszenarien beschreiben zwei extreme Ausprägungen für eine zukünftige Arbeits- und Lebenswelt in Deutschland. Die reale Vielfalt und Komplexität können sie natürlich nicht abbilden. Sie helfen uns aber, eine Idee von den möglichen Entwicklungen zu bekommen. Die Szenarien beinhalten drei Pfade der Veränderung, die die deutsche Arbeits- und Lebenswelt im Jahr 2025 wesentlich prägen werden. Diese Pfade illustrieren zukünftige Handlungsfelder, deren notwendige Gestaltung sich aus bereits heute wahrnehmbaren Entwicklungen ergibt:

- für ein neues Verständnis von Arbeit (4.1)
- für eine konsequente Weiterentwicklung der solidarischen Gesellschaft (4.2)
- für eine Entwicklung der Bildung zur Befähigung (4.3)

Zukunftsszenarien sind immer auch spekulativ und weisen zahlreiche Unsicherheiten auf. Es wäre also vermessen zu behaupten, wir könnten Patentrezepte für aktuelle oder zukünftige Herausforderungen liefern. Die Pfade dienen somit eher der Orientierung, um Handlungsbedarfe und Handlungsdimensionen besser aufzeigen zu können. Außerdem helfen sie, komplexe Probleme besser zu strukturieren, zentrale Themen umfassend zu berücksichtigen und in ihrer möglichen Wechselwirkung überhaupt darstellen zu können. Akteuren aus Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zeigen sie auf, welche Chancen uns aus den langfristigen Herausforderungen erwachsen. Die skizzierten Entwick-

lungen sind durchaus auch als Einladung zum Diskurs darüber zu verstehen, wie gesellschaftlich drängende Fragen beantwortet werden können.

Die Pfade greifen Veränderungsprozesse auf, die die Arbeits- und Lebensperspektiven der Menschen in Deutschland zum Teil massiv beeinflussen werden. Der Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen sind hochkomplex. Fehlen die notwendigen Kompetenzen, um mit ihnen umgehen und geeignete Handlungsräume schaffen zu können, entsteht Angst vor dem persönlichen Bedeutungsverlust. Diese Angst ist subjektiv, wird aber irgendwann zur Triebfeder des individuellen Handelns. Statt wir Menschen dagegen mit den notwendigen Gestaltungskompetenzen aus, rücken Wert und Handlungsfähigkeit des Einzelnen in den Mittelpunkt.

In Zukunft wird die Ökonomisierung des Lebens voraussichtlich weiter zunehmen. Gesellschaftliche Prozesse werden vor dem Hintergrund des zunehmenden internationalen Wettbewerbs viel stärker aus ökonomischer Sicht betrachtet als bisher. Das bringt nicht nur Vorteile. So besteht zum Beispiel die Gefahr, dass der Mensch in erster Linie als Instrument bzw. Mittel zum Zweck gesehen wird. Das aber verbietet sich schon aus ethischer Sicht. Unseren Pfaden der Veränderung liegt deshalb ein Bild des Menschen zugrunde, das ihn stets als selbstbestimmt handelndes Subjekt zeigt.



Die Darstellungen der einzelnen Pfade folgen dem gleichen Aufbau. Zunächst beschreiben wir zusammenfassend und ausgehend von den Szenarien, wie sich Umfeld und Rahmenbedingungen ändern und welche Folgen damit verbunden sind. Anschließend illustrieren wir den Kompetenzbedarf aufseiten unterschiedlicher Akteure und skizzieren mögliche Gestaltungsräume. Ein zusammenfassender Ausblick schließt das Kapitel ab.

4.1 Für ein neues Verständnis von Arbeit

In den vergangenen drei Jahrzehnten haben Globalisierung und Digitalisierung die Arbeitswelt ebenso stark geprägt wie verändert. Eine zunehmende internationale Verflechtung der Wirtschaftsströme und die digitale Transformation der Wirtschaft sorgen in den kommenden Jahren für große Umwälzungen. Veränderte Arbeitsperspektiven gehen einher mit einer zunehmenden Spaltung des Arbeitsmarktes. Auf der einen Seite stehen hoch qualifizierte und hoch flexible Wissensarbeiter als Spezialisten in einer zunehmend wissens- und datenbasierten Ökonomie. Wissensarbeit wird immer weniger durch zeitliche, räumliche und nationale Grenzen bestimmt. Die Möglichkeit, Arbeit zu flexibilisieren, erreicht eine neue Dimension.

Demgegenüber stehen prekäre Arbeitsformen im Dienstleistungsbereich. Auch sie fordern von den Beschäftigten oft ein

hohes Maß an Flexibilität. Zwischen Dienstleistungsproletariat und hoch spezialisierten Wissensarbeitern finden wir viele gut abgesicherte Jobs zum Beispiel in Großunternehmen und im öffentlichen Dienst. Es gibt also nicht mehr nur eine Arbeitswelt. Vielmehr existieren mehrere Arbeitswelten nebeneinander, die sich durch unterschiedliche Strukturen und Dynamiken auszeichnen.

In vielen entwickelten Volkswirtschaften kam es in den vergangenen Jahren zu einer Erosion in der Mitte des Arbeitsmarktes – in Deutschland blieb sie bislang aus. Entsprechende Brüche sind aber natürlich auch bei uns nicht ausgeschlossen. Nicht alle Menschen profitieren gleichermaßen von den Chancen und Erträgen der anstehenden Veränderungen. Es kommt zu Spannungen. Soziale und ökonomische Ungleichheiten werden zu einer ernststen Herausforderung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Auch im internationalen Wettbewerb steht die deutsche Wirtschaft unter ständigem Druck. Sie muss sich anpassen, verändern, weiterentwickeln. Mit fortschreitender Globalisierung wird sich dieser Wettbewerbsdruck verstärken. Das fordert eine wachsame und lebendige Innovationskultur. Deutsche Unternehmen müssen dafür sorgen, dass ihre Technologien und Produkte im internationalen Wettbewerb bestehen können.



Josephine Hofmann

Für einen neuen Diskurs über die Bedeutung von Arbeit für unsere Gesellschaft

Die Expertenkommission hat ein umfassendes Bild erwartbarer Zukunftsentwicklungen erarbeitet und daraus konkrete Handlungsfelder formuliert. Es ist sehr deutlich geworden, wie tiefgreifend die Lebenssphären der Menschen einer Veränderung unterliegen. Digitalisierung und Vernetzung verändern Arbeits- wie Privatleben radikal, vermischen diese stärker, bieten in beiden Lebenssphären aber auch erhebliche Entwicklungschancen, die unternehmerisch wie gesellschaftlich genutzt werden müssen und können.

Die unter dem Kürzel „4.0“ in den letzten Monaten intensiv diskutierten Themen bringen eine spürbare zusätzliche Qualität in die Debatte. Denn sie fokussieren letztlich auf die Frage, welchen Stellenwert und welchen Wertschöpfungsbeitrag menschliche Arbeitsleistung in Zukunft überhaupt haben wird. Schafft die Wissensarbeit die Wissensarbeit ab? Galten bisher vor allem niedrig qualifizierte Tätigkeiten als rationalisierungsgefährdet, geraten zunehmend hoch qualifizierte und wissensintensive Tätigkeiten in den Blick, die jedoch durch vernetzte Computer, die intelligente Verknüpfung von Daten und cognitive computing besser – und billiger – erledigt werden können. Kreditprüfungen, aufwendige Anamneseprozesse, Marktanalysen – diese bisher von Menschen erledigten Expertenaufgaben stehen beispielhaft für diese Tätigkeiten. Die Roboterisierung ersetzt im produzierenden wie dienstleistenden Bereich (z. B. Pflegeroboter) ebenfalls zunehmend menschliche Arbeit. Das ist nicht neu – gewinnt aber durch die Fortschritte der Technologien derzeit rasant an Fahrt. Das alles geschieht im weltweiten internationalen Wettbewerb, in dem Arbeitskosten immer noch ein zentraler Entscheidungsfaktor für die Allokation von Produktionsprozessen sind. Die Gewissheiten der Vergangenheit lassen sich offenbar nicht unbegrenzt in die Zukunft extrapolieren. Das verunsichert.

Die beschriebenen Veränderungen machen neben der arbeitswissenschaftlichen Analyse und Gestaltung der Arbeitswelt und der Entwicklung neuer Geschäfts- und Wertschöpfungsmodelle in der digitalen Transformation einen umfassenden Diskurs erforderlich. Er muss sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Bedeutung Arbeit angesichts dieser Umbrüche für unsere Gesellschaft insgesamt und für den Einzelnen in Zukunft haben kann. Wir brauchen Zielbilder für eine Zukunft, die wir in gesellschaftlicher und unternehmerischer Verantwortung gemeinsam gestalten können.

Eine Chance dazu bietet die Digitalisierung. Sie ermöglicht es Unternehmen, ihre Produktivität zu steigern und neue Geschäftsmodelle zu etablieren. Neben traditionelle Großkonzerne, Mittelständler und Kleinunternehmen treten zunehmend auch Freelancer, Micropreneure sowie Kooperations- und Netzwerkstrukturen, für die der klassische Organisationsbegriff des Unternehmens nur noch bedingt trägt. Angesichts des schnellen Wandels zeichnen sich diese Gruppen vor allem durch ihre Flexibilität aus. Damit haben sie einen entscheidenden Vorteil gegenüber alten und starren Strukturen.

Im internationalen Wettbewerb um die besten Talente – und nicht zuletzt vor dem Hintergrund der alternden Bevölkerung in Deutschland – braucht es schließlich höhere Erwerbsquoten bei Frauen und älteren Menschen. Auch die Zuwanderung qualifizierter ausländischer Erwerbstätiger wird ein entscheidender Faktor, um den Fachkräftebedarf der deutschen Wirtschaft langfristig bedienen zu können.

Mit der Arbeitswelt verändern sich auch die Lebensbedingungen und Ansprüche der Erwerbstätigen: Arbeit soll sich besser in das Leben einfügen, also mit den Bedürfnissen und Bedarfen der verschiedenen Lebensphasen vereinbar sein. Angesichts der geringeren Planungssicherheit werden alternative Modelle zum traditionellen Karriereweg immer bedeutender. Dem vertikalen Berufsaufstieg stehen horizontale Entwicklungsmöglichkeiten gegenüber. Hier wechseln sich Zeiten der Erwerbs-

Lore Maria Peschel-Gutzeit

Unternehmerische Verantwortung umfasst auch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Hinblick auf familiäre Aufgaben



tätigkeit mit Zeiten der Nichterwerbstätigkeit ab und hier können sich berufliche Perspektiven auch verändern.

Hohe berufliche Flexibilität und Mobilität lassen sich allerdings nur schwer mit den Tätigkeiten in der Familie und im sozialen Umfeld vereinbaren – Tätigkeiten, die notwendig sind, aber nicht entlohnt werden. Kindererziehung, die Pflege Bedürftiger oder gesellschaftliches Engagement haben nicht nur eine persönliche, sondern im Sinne der sozialen Produktivität auch eine (große) gesellschaftliche Bedeutung. Vor diesem Hintergrund müssen wir ein gänzlich neues Verständnis der gesellschaftlichen Rolle von Arbeit entwickeln. Wir benötigen eine auf einzelne Lebensphasen orientierte Betrachtung, die jede Form von Arbeit und Engagement mit einbezieht – unabhängig von der individuellen Erwerbsperspektive.

Letztlich müssen wir auch klären, welche Erwerbsperspektiven wir Menschen bieten, die nicht über die vom Arbeitsmarkt geforderten Fähigkeiten verfügen und diese auch nicht erwerben können. Was können wir tun, um ihnen eine selbstverantwortliche, gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen?

Die Entwicklungen in der Arbeitswelt wirken nicht nur in die Unternehmen hinein und verändern dort die Organisation von Arbeit, wie an vielen Stellen dieses Berichts dargestellt. Und der Titel dieser Kommission „Arbeits- und Lebensperspektiven“ verlangt, sich auch mit dem Leben der Familien zu beschäftigen.

Ebenso wie das Normalarbeitsverhältnis verliert auch das traditionelle Bild der Normalfamilie für unsere Gesellschaft an Bedeutung. Es war orientiert am vorherrschenden Konstrukt des männlichen Ernährers, der zumeist in Vollzeit seinem vor Jahren erlernten Beruf nachging.

Erhöhte Anforderungen an zeitliche und räumliche Mobilität verändern den heutigen Familienalltag. Brüche in der Erwerbsbiographie und im Leben vieler Menschen zeugen davon, dass eine verlässliche Lebensplanung kaum noch möglich ist. In Abkehr von traditionellen Rollenbildern wollen sowohl junge Väter als auch Mütter dennoch beides miteinander vereinen: Beruf und Familie.

Untersuchungen über die sogenannte Generation Y, die Generation der heute ca. 30-Jährigen, machen deutlich, dass gerade auch Männer das eingleisige frühere Karrieremodell in Frage stellen, das ungeteilte Aufmerksamkeit für den Job verlangt.

Auf der anderen Seite fällt es, entgegen vielerorts gegründeter Unternehmensinitiativen zu Beruf und Familie, vielen Unternehmen immer noch schwer zu akzeptieren, dass sowohl junge, gut ausgebildete Frauen als auch junge Männer einen Arbeitsplatz wünschen, der Flexibilität nicht einseitig aus Sicht der Unternehmen definiert.

Der prognostizierte Mangel an Fachkräften mag hier zu einem Umdenken in den Unternehmen führen. Denn immer weniger Arbeitnehmer sind, wie jüngste Befragungen zeigen, bereit, der von vielen Arbeitgebern geforderten betrieblichen Flexibilität Folge zu leisten und Familie und Privates hintanzustellen.

Gesellschaftsverantwortliches Handeln von Unternehmen setzt deshalb schon bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen an: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen, schafft zufriedene Arbeitnehmer und ist deshalb vordringlich.



Ulrike Detmers

Flexiblere Arbeitswelten und moderner Führungsstil

Liz Mohn hat es in ihren Reden auf den Punkt gebracht: Das schnelle Internet und die beschleunigte Digitalisierung werden in immer

kürzeren Zeitabständen Lebenswelten verändern. Der Mensch ist auf die Fähigkeit zur Veränderung in all seinen Facetten von der Natur dazu gut vorbereitet.

Allerdings werden erhöhte Anforderungen an die didaktisch-pädagogische Qualifikation von Führungskräften und Mentorinnen sowie Mentoren gestellt. Der autoritäre Führungsstil hat im 21. Jahrhundert in der modernen geschlechterdemokratischeren Welt der Arbeit, der Familie, der Freizeit und summa summarum der Kultur nichts mehr zu suchen. Straffe und lockere Führung im Wechsel, je nach Erfordernis der Situation macht den Erfolg. Und hier ist Engpass-Management vonnöten, denn nur verhältnismäßig wenige Talente verfügen über die dazu notwendige Souveränität. Der Personalpool, dem diese Erfolgsmenschen entstammen könnten, sollte in den Organisationen durch Zuwanderer erweitert werden. Zur Ausdehnung eignen sich Deutschstämmige ebenso wie Zuwanderer mit berufsorientierten Qualifikationen, Frauen wie Männer, Mütter wie Väter, sexuell anders ausgerichtete Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Schnelles Internet und Digitalisierung fördern die Flexibilisierung der Arbeitswelt in einem noch nie dagewesenen Ausmaß. Stelleninhaber sind quasi überall arbeitsfähig und verfügen somit über mehrere Arbeitsplätze. Mit alternierender Telearbeit kann die Zeitsouveränität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern teilweise in die Tat umgesetzt werden. Mit Zusatzvereinbarungen zum Arbeitsvertrag in Form einer alternierenden Telearbeits-Niederschrift lässt sich die sequenzielle Zeitsouveränität sehr gut steuern und kontrollieren. Die wöchentliche Leistungsnachweis- und Telearbeitszeit-Eintragung in entsprechende Formulare systematisiert das Ganze. Alternierende Telearbeit mit Präsenzpfllichten und Homeoffice-Zeiten ist nur ein Beispiel für die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation. Wer sich übrigens als Arbeitgeber dem steigenden Bedürfnis der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach Work-Life-Balance entgegenstellen will, hat auf absehbare Zeit verloren.

Unternehmensstrukturen und -prozesse anpassen

Technologischer Wandel und internationaler Wettbewerb sorgen für Umbrüche in der deutschen Wirtschaft. An den Schnittstellen traditioneller Branchen entstehen zunehmend Innovationen und neue Wertschöpfungspotenziale. Kooperationen spielen eine immer größere Rolle – ob zwischen Wettbewerbern, zwischen Unternehmen und Wissenschaft oder zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Aus der zunehmenden Vernetzung und digitalen Transformation der Wirtschaft ergeben sich neue Wertschöpfungsmodelle bzw. -muster, sowohl formelle als auch informelle. Wertschöpfung findet dabei immer häufiger in Wertschöpfungsnetzwerken statt. Die neue Wertschöpfung, die ihre größten Margen direkt an der Schnittstelle zum Kunden erzielt, erfordert präzises Datenmanagement und flexible Netzwerkpartnerschaften. Diese Entwicklung wird sich durch die unter dem Stichwort Industrie 4.0 zusammengefasste Verbreitung cyberphysischer Systeme in Unternehmen weiter beschleunigen – also dem Verbund informatischer, softwaretechnischer Komponenten mit mechanischen und elektronischen Teilen, die über eine Dateninfrastruktur (wie beispielsweise das Internet) kommunizieren.

Die in der Internetwirtschaft überaus erfolgreichen digitalen Wertschöpfungsnetzwerke werden also auch für die klassische Industrie immer bedeutender. Durch sie lassen sich

neue Wertschöpfungs- und Flexibilisierungspotenziale entwickeln und nutzen. Flexible Kooperationsformen und Partnerschaften auf Zeit sind für Unternehmen jeder Größe und auch für Entrepreneure interessant. Teilweise fehlt jedoch noch der rechtliche Rahmen dafür. Gerade jungen Unternehmern bieten diese neuen Formen der Kooperation eine Möglichkeit, um einzelunternehmerische Initiativen mit kollegialen Strukturen ergänzen und das angebotene Produkt- bzw. Leistungsspektrum erweitern zu können.

Digitale Wertschöpfungsnetzwerke fordern von den etablierten traditionellen Unternehmensformen, dass sie von innen heraus agiler werden. Der Zuwachs an Komplexität in einer global und digital vernetzten Wirtschaft stellt außerdem neue Ansprüche an Führungshandeln und Führungssysteme. Zwar sind nicht alle Unternehmen und Branchen im gleichen Maße von diesen Veränderungen betroffen, doch bringen zunehmende Dynamik und Komplexität viele Führungssysteme an ihre Leistungsgrenzen.

In diesen Fällen müssen Unternehmen ihre Führung und Organisation so weiterentwickeln, dass das gesamte Unternehmen agiler und flexibler wird. Zugleich sollten Mitarbeiter motiviert und zu selbstverantwortlichem Handeln angeregt werden. Flexibilisierung bedeutet schließlich für jeden einzelnen Mitarbeiter eine individuelle Herausforderung, der durch angepasste Schulungsmaßnahmen Rechnung getragen werden kann. Mitarbeiter sollten außerdem die Möglichkeit haben, flexible Arbeitszeitmodelle auszuprobieren und gegebenenfalls davon auch wieder zurückzutreten.

Unternehmergeist und individuelle Wertschöpfungsorientierung fördern

Innovationen sind das Herz wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit. Sie bergen Wertschöpfungspotenziale, die es zu nutzen

gilt. Damit das gelingt, ist auch die Politik gefordert. Sie muss schauen, wo Unternehmen gesellschaftlichen Mehrwert schaffen können. Der Fokus sollte dabei auf den innovationsorientierten Wertschöpfungsprozessen liegen. Sie müssen besonders gefördert werden. Für Deutschland ergibt sich dieses Ziel schon aus seinem Mangel an natürlichen Ressourcen. Wohlstand kann bei uns nur durch Innovationen entstehen.

Eine innovationsorientierte Wertschöpfung erfordert allerdings mitdenkende und selbstverantwortlich handelnde Erwerbstätige. Es braucht Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit in einem größeren unternehmerischen Kontext erfassen und erkennen können. Sie sollten einen Blick dafür haben, wo sie (bzw. andere) einen zusätzlichen Beitrag für Unternehmen und Betrieb leisten können. Die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft steht und fällt letztlich mit der Innovationsfähigkeit ihrer Arbeitskräfte sowie mit der Innovationsoffenheit der Gesellschaft. Aus diesem Grund brauchen wir mehr unternehmerisch denkende Menschen und darüber hinaus auch eine innovations- und fehlertolerante Unternehmenskultur, die neue Wege belohnt, statt sie zu bestrafen. Um das unternehmerische Denken ihrer Mitarbeiter zu fördern, können Unternehmen zum Beispiel Experimentierräume schaffen oder die Grenzen für kalkulierte Risiken erweitern.

Auch in der schulischen Bildung sollte Unternehmertum als möglicher beruflicher Entwicklungsweg stärker verankert sein. Leistungsbereitschaft und Verantwortungsübernahme müssen gesellschaftlich anerkannt und durch passende Anreize gefördert werden. Eine solche Förderung sollte sich allerdings nicht nur auf die Erwerbsarbeit konzentrieren, sondern ausdrücklich auch nichtmonetäre, aber gesellschaftlich relevante Leistungen im Blick haben. Die Entwicklung von Leistungsfähigkeit ist in erster Linie Teil der eigenen Persönlichkeitsentwicklung – unabhängig davon, wie sie wirtschaftlich umgesetzt und genutzt wird.

Birgit Gebhardt

Arbeit und Wertschöpfung neu denken

Die Arbeitswelt steht vor ihrer größten Umwälzung seit der Industrialisierung. Die digitale Wirtschaft erfordert ein Umdenken, das sich in Bezug auf Wertschöpfung und Arbeitsorganisation nahezu konträr zu den Modellen verhält, die wir bislang erfolgreich anwenden konnten.

Die lineare Arbeitsteilung der Industriekultur, wonach ein Unternehmen von der Erstellung bis zum Vertrieb seiner Produkte die gesamte Wertschöpfung abdeckt, erfolgt im Zeitalter der Digitalisierung stärker kundenorientiert, automatisiert und in Partnerschaften verzweigt. Die größte Gewinnspanne lässt sich künftig direkt an der Schnittstelle zum Kunden erzielen. Valide Kennzahlen erfassen via Data-Monitoring reale Bedürfnismuster echter Zielgruppen, die sich skalieren und bedienen lassen. Das datengestützte Wirtschaften bedingt für Unternehmen und Organisationen gewaltige Veränderungen. Heute noch erfolgreiche Produkt- und Branchenkompetenz sieht sich morgen dem Diktat der globalen Nachfrage- und Handelsplattformen ausgesetzt, die ihre Nähe zum Kunden monetarisieren. Für viele deutsche Unternehmen würde dies eine Fortexistenz als Zulieferer bedeuten.

Die neue Logik der Vernetzung kreuzt auch innerhalb der Unternehmen unsere Vorstellungen von Abläufen, Arbeitsteilung, Struktur und Kontrolle. Die Algorithmen, die in den kommenden Jahren verstärkt Einzug in unseren Alltag nehmen werden, erledigen nicht nur Tätigkeiten der Sachbearbeitung, sondern können auch unternehmerische Entscheidungen treffen, die heute noch in der Verantwortung des Managements liegen. Sie sind die Grundlage der Intelligenz der Assistenzsysteme in selbstfahrenden Autos, entscheiden bereits nahezu zwei Drittel der Hochgeschwindigkeits-Transaktionen an der Börse und können auf Basis eines Rahmenvertrags den kompletten Einkauf in Unternehmen tätigen. Laut einer Studie der Oxford University können (am Beispiel der USA) etwa 47 Prozent der heutigen Jobs in Büro und Verwaltung, Dienstleistung und Verkauf durch Robotik und Algorithmen in automatisierte Prozesse überführt werden. McKinsey sieht allein im heute noch prosperierenden Freistaat Bayern bis 2025 bereits 40 Prozent der Arbeitsplätze betroffen.



Während viele Vorstände, Sozialpartner, Personalentwickler, Politiker und Regulatoren noch damit beschäftigt sind, die Erosionen der bisher erfolgreichen Ökonomie mit klassischen Mitteln abzufedern, sind es in Wahrheit diese lernfähigen und intelligenten Softwares, die uns den nächsten Entwicklungsschritt abringen. Gegenüber den Angestellten, die immer noch in langwierigen Top-down-Befehlsketten, homogenen Abteilungen und intransparenten Informationswegen sozialisiert werden, führt das IT-Leistungsspektrum vor Augen, wie groß die Entwicklungssprünge auf Softwareseite und wie klein sie auf Mitarbeiterseite ausgefallen sind.

Die Zukunft der Erwerbstätigkeit liegt in der agilen Interaktion zwischen Menschen, Software und Maschinen. Die neuen Aufgaben werden sich klar von Standardtätigkeiten abgrenzen und ein ständiges Lernen erfordern. Es erscheint vor diesem Hintergrund nicht mehr zeitgemäß, das Leben in Ausbildungs-, Erwerbs- und Pensionsphasen zu segmentieren. Dank eines Netzes, das Zugänge erleichtert und unternehmerisches Handeln ermöglichen kann, darf man hoffen, dass sich künftig mehr Menschen als Lebensunternehmer verstehen und ihre Kompetenzen leichter und erfolgreicher vermarkten.

Der Datenaustausch hat neue Geschäfts-, Arbeits- und gesellschaftliche Partizipationsmodelle geschaffen. Vernetzte Informationen haben Konsumenten zu Marktteilnehmern und Bürger zu wirksamen Interessengemeinschaften emanzipiert. Nun gilt es, mit dem vernetzten Denken und Handeln, mit den intelligenten Umgebungen und automatisierten Datenströmen den Kunden oder Bürger individuell zu bedienen, den Alltag zu vereinfachen und unsere gesellschaftliche Teilhabe sicherzustellen.

Eine Gesellschaft, die schon durch ihre Überalterung in eine volkswirtschaftliche Schieflage gerät, müsste die Logik der Vernetzung nicht nur als eine Wirtschaftsdynamik verstehen, sondern als eine generell zeitgemäße Methode, Bedarf und Versorgung festzustellen - und zu bedienen.



Heiko Roehl

Für ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit

Unser Leben in den Organisationen von Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert:

Globalisierung, Digitalisierung und eine Reihe weiterer Umfeldfaktoren haben die Binnenkomplexität in Organisationen substanziell erhöht. Wo vor wenigen Jahrzehnten noch eindeutige Gewissheit herrschte, muss heute unter steigender Ungewissheit entschieden werden.

Die Folgen sind deutlich spürbar: Organisationen müssen sich immer schneller und effizienter an die sich ändernden Verhältnisse anpassen. Ihre Veränderungsfähigkeit wird in einer sich immer schneller wandelnden Welt zum elementaren Wettbewerbsvorteil. Diese Veränderungsdynamik stellt Führung und Zusammenarbeit in Organisationen auf eine harte Probe. In der Vergangenheit waren Führungs- und Steuerungssysteme auf Stabilität und Kontinuität hin ausgelegt, der „Normalbetrieb“ in den Organisationen war – über alle Branchen betrachtet – durch klare Über- und Unterordnungsverhältnisse der Funktionalorganisation geprägt. Zukünftige Organisationsformen, die sich mit der Digitalisierung ein weiteres gutes Stück am Kunden und am Markt ausrichten, werden weniger eindeutig sein: Die flachen, flexiblen und stärker selbstorganisierten Matrixstrukturen zukünftiger Organisationen werden auf ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Steuerung auf der Ebene der Mitarbeitenden angewiesen sein.

Die Zeit der alles wissenden und alles könnenden Führungskraft endet damit. Führung wird vielerorts endgültig zu einer wesentlichen Unterstützungsfunktion für selbstbestimmte Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter, bei der es darum geht, Menschen für eine komplexe Aufgabe zu gewinnen und ihnen die effiziente Arbeit daran zu ermöglichen. An- und Zurechtweisungen eignen sich hier als Führungsmittel ebenso wenig wie die starren Arbeitszeit- und Entlohnungssysteme der Vergangenheit.

Erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit wird in Führungssystemen stattfinden, die in drei Richtungen steuern: Sie werden das Wissen aus der Wertschöpfung an die Stellen tragen, wo strategische Entscheidungen fallen, sie werden die strategische Gesamtorientierung an die Mitarbeitenden kommunizieren und sie werden sich auf der Ebene der Gleichrangigen vernetzen. Der Weg zu dieser neuen Welt der Führung ist für viele Organisationen noch weit. Er setzt sowohl organisationale als auch persönliche Entwicklungsschritte voraus.

Flexibilisierung der Arbeitswelt in ihrer Mehrdimensionalität gestalten

Die Umwälzungen in der Arbeits- und Lebenswelt erfordern ein Verständnis von Arbeit, das auch individuelle Bedürfnisse in den einzelnen Lebensphasen stärker berücksichtigt. Arbeit wird flexibler, Arbeitsentwürfe werden vielfältiger, Karrierewege unvorhersehbarer, die Erwartungen an Sinnstiftung durch Arbeit größer – sowohl für das Individuum als auch für die Gesellschaft als Ganzes. Doch während die räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit mehr und mehr zur Realität wird, fehlt es an den entsprechenden gesellschaftlichen Strukturen und an der notwendigen Akzeptanz.

In einer neuen Arbeitswelt braucht jeder Einzelne Beistand. Erwerbstätige müssen zum Beispiel in ihrer beruflichen Mobilität unterstützt werden – räumlich, aber auch mit Blick auf den Wechsel zwischen Unternehmen und einzelnen Branchen. Die Übergänge zwischen verschiedenen beruflichen Stationen müssen erleichtert werden. Gleichzeitig braucht es neue Karrieremodelle, die dem Anspruch an Flexibilisierung und Vielseitigkeit Rechnung tragen. Dazu gehört allerdings die gesellschaftliche Akzeptanz vielseitiger Lebensentwürfe jenseits klassisch-hierarchischer „Aufwärtsbewegungen“ (wie sie zum Beispiel traditionell vom Fließband bis hinauf in die Vorstandsetage des eigenen Ausbildungsbetriebes führten). Eine solche Akzeptanz ließe sich bereits durch eine zunehmende Diversi-



Werner Eichhorst

Weniger hierarchische Führungsmodelle

Innovation und Wettbewerbsfähigkeit werden angesichts von Globalisierung und technologischer Innovationen noch wichtiger als bislang,

denn es gibt weniger stabile Nischen. Bezahlte Erwerbsarbeit geht nicht aus, aber der Arbeitsmarkt der Zukunft wird anders aussehen. Er wird dominiert von Tätigkeiten und Berufsfeldern, bei denen menschliche Kreativität und Interaktion zentral sind. Dies sind zum überwiegenden Teil Tätigkeiten mit einem starken „human touch“, da sie im Wesentlichen von den Menschen geprägt werden und von der Qualifikation, Motivation, Professionalität und Kommunikation der Menschen abhängen. Leistungsanforderungen können aber auch zu einer „Industrialisierung“ der Kreativität und einer stärkeren Vereinnahmung des Individuums, zu einem stärkeren Zugriff auf individuelle Erfindungskraft und zur Mitarbeitsbereitschaft führen.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird also potenziell mehr von den Menschen geprägt sein als sie das heute ist. Das Humankapital zählt. Von daher kann man den Arbeitsmarkt der Zukunft auch als „Humankapitalismus“ bezeichnen – was aber nicht heißt, dass es automatisch menschlicher zugehen wird. Immerhin sind die Bereiche, bei denen es auf individuelle Faktoren ankommt, in Zukunft aller Voraussicht nach größer und essenzieller. Der „Humankapitalismus“ kann human sein oder eben nicht. Die Zukunft bietet jedoch große Potenziale für eine Humanisierung der menschlichen Arbeit.

Wir wissen, dass höhere Ansprüche an Arbeit, etwa im Bereich des Lösens komplexerer Aufgaben, mit hohem Engagement und Arbeitszufriedenheit einhergehen, wenn entsprechende Handlungsfähigkeit und Selbstständigkeit gegeben sind. Zukunftsträchtig sind deshalb Arbeitsmodelle, die Autonomie und Selbstständigkeit auf der Ebene der Einzelnen und von Arbeitsgruppen fördern. Weitgehend selbst gesteuerte Bearbeitung von Aufgaben setzt entsprechende Freiräume und Vertrauen, aber auch angemessene Kenntnisse und Professionalität voraus. Es geht also um den Übergang vom Status des Vorgesetzten und Untergebenen zu einem Umgang auf Augenhöhe. Starre Vorgaben und Kontrollpflichten sind damit schwer vereinbar. Im internationalen Vergleich ist Deutschland hier nicht führend, nach wie vor dominieren hierzulande oft hierarchische Führungsmodelle mit zu geringen Entscheidungsspielräumen.

tät steigern – vor allem durch mehr Frauen in Führungspositionen.

Berufliche Vielseitigkeit ist bedauerlicherweise kein Modell, das sich adäquat in den bestehenden sozialen Sicherungssystemen abbildet (siehe auch 4.2 Neue Ansätze in der Daseinsvorsorge wagen). Diese sind vor allem auf das traditionelle „Normalarbeitsverhältnis“ abgestimmt. Mit Blick auf zukünftige Erfordernisse gilt es daher, das Verständnis von „normaler Arbeit“ zu erweitern. Brüche in der Erwerbsbiographie, wechselnde Phasen aus selbstständiger und abhängiger Erwerbstätigkeit sowie eine zunehmend lebensphasenorientierte Flexibilisierung werden künftig die Regel sein – und nicht die Ausnahme. Um die sozialen Sicherungssysteme derart ausgestalten zu können, braucht es eine „Lebenslaufperspektive“ als notwendigen Referenzpunkt; sie könnte sich zum Beispiel im Konzept der Lebensarbeitszeitkonten wiederfinden. Allerdings müssten diese – mit Blick auf die betriebliche und internationale Übertragbarkeit der Konten – erst noch weiterentwickelt werden.

Ebenso wichtig ist es schließlich, Menschen in Phasen vorübergehender Erwerbslosigkeit abzusichern und sie – wo nötig – effektiv bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung zu unterstützen. Dafür müssen sie allerdings auch in ihrer inneren Haltung entwickelt und unterstützt werden. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen einer neuen Arbeitswelt anzupassen ist eine Sache. Die Menschen müssen sich in-

Martin Spilker

Paradigmenwechsel in der Führung: „Many surprises – no solutions – be prepared“!

Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft neigen dazu, Daten aus der Vergangenheit für Zukunftsprognosen fortzuschreiben. Diese Vorgehensweise wird der Komplexität und Gleichzeitigkeit von Entwicklungen durch Globalisierung und Digitalisierung, Demographie und Wertewandel nur noch bedingt gerecht. Die Formulierung von Strategien bedarf möglicherweise der Einsicht: „Many surprises – no solutions – be prepared!“

Segregation von Unternehmenskulturen

Wert und Umfang von Kompetenzen, Beschäftigungsformen und Arbeitseinstellungen führen zur zunehmenden Segregation innerhalb der Unternehmenskulturen. Unternehmen werden bei der Suche nach den wenigen, dafür aber hochspezialisierten Fachkräften – zum Beispiel im IT- und Logistik-Bereich – darauf eingehen müssen.

Dagegen verlieren einfache Tätigkeiten – auch viele Dienstleistungen – durch den Einsatz von Technologien an Wert. Daher werden Unternehmen mit einer größer werdenden Zahl an Personen sozial verantwortlich umgehen müssen, die mit den Entwicklungen nicht mehr Schritt halten können und/oder wollen.

Heterogenität und Konfliktmanagement

Die Schnelligkeit der Veränderungen am Arbeitsplatz verlangt von Arbeitnehmern aller Altersstufen eine hohe Technikaffinität. Ab wann lohnt es sich für Unternehmen noch, in Mitarbeiter zu investieren? Für Führungskräfte bedeutet die individuellere Förderung im Zusammenhang mit der Heterogenität von Belegschaften ein „Mehr an Führung“.

Unterschiedliche Beschäftigungsoptionen, Arbeitsformen, Werte und Kompetenzmodelle führen auch zu verschärften Konkurrenzsituationen zwischen den Menschen im Unternehmen. Die Arbeitswelt wird durch die Heterogenität



konfliktträchtiger. Es braucht neue Formen der Kooperation und Partizipation, aber auch des Konfliktmanagements!

Individualisierung der Führungsarbeit

Im Unternehmen kommt es zunehmend zum Mit-, Neben- und Gegeneinander unterschiedlicher Organisationsformen: Hierarchien, Netzwerkorganisationen, Task Forces, Einzelkämpfer etc. Damit geht ein Paradigmenwechsel einher: von der Abgrenzung über Schnittstellen hin zur aktiven Definition von Kooperationspunkten.

Unternehmen müssen für verschiedene Führungssituationen unterschiedliche Führungstypen vorhalten. Führungsmodelle werden durchlässiger und temporärer mit einem stetigen Wechsel an Personal- und Budgetverantwortung. HR erlebt dadurch einen Paradigmenwechsel: von standardisierten Fortbildungsprogrammen zu gezielten Coachings einzelner Führungskräfte.

Fazit

Auch für Unternehmen gilt: Es gibt nicht mehr nur die eine Lösung, weil die Digitalisierung gleichzeitig Geschäftsmodelle und Führungskulturen in Frage stellt. Viel wichtiger als langfristige Planungen wird das Experimentieren.

Unternehmen dürfen nicht mit den Führungsinstrumenten der Vergangenheit auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren! Die Individualisierung von Personalarbeit verlangt die Klärung des Rollenverständnisses der Führung selbst, der Verantwortlichkeiten zwischen Führung und Mitarbeitern sowie zwischen den Mitarbeitern.

nerhalb dieser Welt ihrer Selbstverantwortung bewusst werden und erkennen, dass sie letztlich Unternehmer ihrer selbst sind. Auf dem Weg von einem passiven Sicherheitsbedürfnis hin zur selbstverantwortlichen Gestaltung der eigenen Arbeits- und Lebensperspektiven brauchen sie Begleitung.

Gesellschaftliche Bedeutung der Nicht-Erwerbsarbeit hervorheben

Nicht nur die entlohnte Arbeit muss neu gedacht werden. Werden wir in unserer Arbeitswelt mobiler und flexibler, berührt das auch alle anderen Lebensbereiche. Vor allem berührt es Lebensbereiche, die sich durch Stabilität und Kontinuität auszeichnen – also das genaue Gegenteil von Flexibilität und Mobilität. Dazu zählen familiäre und freundschaftliche Beziehungen, aber auch unser Engagement im Sportverein oder anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen. All das leidet unter dem beruflichen Wandel. Eine mobile und flexible Arbeitswelt mit durch Kontinuität geprägten anderen Lebensfeldern zu vereinen ist nicht nur eine Herausforderung für einzelne Unternehmen und Mitarbeiter. Hier muss die Politik für geeignete Bedingungen sorgen.

Zunehmende Individualisierung verändert auch die Nicht-Erwerbsarbeit. Häufig wird sie in Erwerbsarbeit überführt, so wie im Fall der Kinderbetreuung oder der Pflege älterer Familienangehöriger. Auch beim zivilgesellschaftlichen Engagement sind entsprechende Tendenzen erkennbar. In volkswirtschaftlicher Hinsicht ist diese Entwicklung positiv zu bewerten. Allerdings verläuft sie nicht ohne Spannungen. Ökonomisierung hat ihre Grenzen: Familienarbeit wird sich beispielsweise nicht beliebig transformieren lassen. Darüber hinaus entstehen gesellschaftlicher und individueller Zusammenhalt nicht dadurch, dass sie vergütet und einzelnen Märkten zugeordnet werden.

Es gibt mehrere Gründe, warum Nicht-Erwerbsarbeit einer breiteren gesellschaftlichen Beachtung bedarf: Der stärkste Grund ist wohl der des gesellschaftlichen Nutzens bzw. des Mehrwerts nicht-entlohnter Arbeit wie familiärer Kindererziehung, Pflegeleistungen oder ehrenamtlichen Engagements. Dieser Mehrwert allein begründet hinreichend, eine entsprechende Debatte mit deutlich mehr Nachdruck zu führen als bisher.

Stärken eines breiten Arbeitskräftepotenzials nutzen

Die zugleich alternde und schrumpfende Bevölkerung in Deutschland ist Hauptursache für einen (regional sehr unterschiedlich) ausgeprägten Fachkräftemangel. Damit die deutsche Wirtschaft auch zukünftig noch aus einem großen Produktivitätspotenzial schöpfen kann, muss sie vorhandene Arbeitskräfte mobilisieren. Reserven liegen insbesondere im Bereich der weiblichen und der älteren Erwerbstätigen. Erhöht sich ihr Anteil an der Belegschaft, führt das in Unternehmen und Betrieben zu mehr Vielfalt. Mit dieser Vielfalt steigen aber möglicherweise nicht nur Produktivität und Innovationsleistung, sondern auch die Spannungen unter den Mitarbeitern. Effektives Diversity Management wird so zum Wettbewerbsfaktor.

Die Erwerbsquote von Frauen in Deutschland ist in den letzten Jahrzehnten fortwährend gestiegen. Die Unterschiede im Geschlechterverhältnis sind allerdings weiterhin hoch. Zudem arbeiten deutlich mehr Frauen in Teilzeit als Männer. Die rechtlich konstituierte Gleichberechtigung bildet sich in der Realität der Arbeitswelt noch nicht ab. Frauen haben weiterhin einen beschränkteren Zugang zum Arbeitsmarkt. Außerdem gelten für sie schlechtere Bedingungen, was die Übernahme von Verantwortung, Karriereöglichkeiten und Entlohnung betrifft. Unternehmen und Politik haben hier noch ein gutes Stück Weg vor sich, bevor die rechtlich verankerte Gleichbehandlung Wirklichkeit wird.

Vor dem Hintergrund unserer alternden Gesellschaft sollte eine flexible Verlängerung der Lebensarbeitszeit möglich sein. Vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen zu werden, nur weil man eine bestimmte Altersgrenze erreicht hat, entspricht weder den individuellen Wünschen der Menschen noch ihren Leistungsmöglichkeiten. Zudem brauchen wir das mit den älteren Erwerbstätigen verbundene Leistungspotenzial auch aus volkswirtschaftlicher Sicht. Unternehmen werden also zunehmend darauf schauen müssen, die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten sowie deren Wissensschatz und erworbene Kompetenzen bestmöglich zu nutzen.

Das Arbeitskräftepotenzial im eigenen Land reicht aber selbst dann noch nicht aus, um den Mitarbeiterbedarf zu decken. Wollen wir wirtschaftlich auch zukünftig leistungsfähig bleiben, sind wir auf Zuwanderung angewiesen. Deutschland ist ein Einwanderungsland und wird es auch bleiben. Wir müssen deshalb dringend zu einer kompetenzorientierten Einwanderungspolitik gelangen. Dafür gilt es, Bedarfe zu erheben und regelmäßig zu aktualisieren. Zudem müssen wir Anreize schaffen, durch die Deutschland für qualifizierte Menschen aus aller Welt zu einem attraktiven Einwanderungsland wird.

Die größte Signalwirkung hat hier eine erkennbar positive Willkommenskultur. Auch wenn ein scheinbarer Konflikt zwischen der Diskussion darüber und einem kaum zu bewältigenden Flüchtlingsstrom entsteht, muss deutlich werden, dass wir in Deutschland Zuwanderer als gesellschaftlichen Mehrwert und ihre Integration als besonderes Anliegen betrachten. Ungeachtet der kompetenzorientierten Einwanderungspolitik sollen natürlich auch weiterhin Menschen in Deutschland willkommen sein, die ein Anrecht auf Asyl haben. Fremdenfeindliche Ressentiments bedrohen nicht nur den gesellschaftlichen Frieden, sie fügen auch dem wirtschaftlichen Entwicklungspotenzial Deutschlands großen Schaden zu. Politik und Wirtschaft können

dem durch eine sachorientierte Aufklärung entgegensteuern. Entscheidend für den Abbau von Ängsten und Ressentiments sind dabei jedoch nicht nur Fakten, sondern auch Begegnungen und der direkte Austausch mit Menschen anderer Kulturen. Für beides muss es mehr Raum und Gelegenheiten geben. Gerade (multikulturelle) Unternehmen könnten hier einen Beitrag leisten, um den Diversitätsgedanken in Arbeitswelt und Gesellschaft noch stärker zu verankern.

Strukturelle Vorteile der digitalen Transformation erkennen und nutzen

Erwerbsarbeit verändert sich auch durch die fortschreitende Automatisierung – sei es durch Robotiksysteme, vernetzte Komponenten (Industrie 4.0, cyber-physikalische Systeme) im produzierenden Gewerbe, die Algorithmisierung der Wissensarbeit oder den Einsatz digitaler Assistenzsysteme. Es ist zu erwarten, dass hierdurch Arbeitsplätze verloren gehen – zweifelsohne eine gesellschaftliche Herausforderung. Allerdings entstehen durch diese Veränderung auch neue Arbeitsplätze in den technologie-nahen und -unterstützenden Bereichen.

Werden Routine- und Analyseaufgaben automatisiert, verschiebt sich der wertschöpfende Aspekt menschlicher Arbeitskraft stärker in Richtung steuernder, kreativer und personennaher Tätigkeiten. Der Dienstleistungssektor gewinnt weiter an Bedeutung. Dieser Trend wird über alle Qualifikationsstufen zu spüren sein. Höherqualifizierte dürften sich allerdings leichter daran anpassen können. Die negativen Folgen treffen vor allem Erwerbstätige mit geringem und mittlerem Qualifikationsniveau. Viele ihrer Arbeitsplätze werden im Zuge der anstehenden Automatisierungswelle wegfallen. Das verschärft das Problem, auch Menschen mit geringem und mittlerem Qualifikationsniveau eine selbstbestimmte gesellschaftliche Teilhabe zu ermöglichen. Erwerbsarbeit ist schließlich ein wesentlicher Schlüssel dafür.

Die digitale Transformation von Wirtschaft und Arbeitswelt ist somit Chance und Herausforderung zugleich. Von der eigentlichen Dimension dieses Umbruchs haben wir gerade mal eine vage Vorstellung. Noch besteht grundlegender Forschungs- und Gestaltungsbedarf hinsichtlich „autonomer“ technischer und informatisierter Systeme sowie der daraus erwachsenden Anforderungen an die Erwerbstätigen. Unternehmen und Politik sind hier gleichermaßen in ihrer Wachsamkeit und im Umgang mit Herausforderungen gefordert. Während die Flexibilisierung der Arbeitswelt bereits in vollem Gang ist, befindet sich der durch die Digitalisierung getriebene Umbruch gerade erst am Anfang.

Perspektiven der ökonomischen und sozialen Teilhabe eröffnen

Auch in Zukunft zählen eine humane Arbeitsgestaltung sowie der Umgang mit sich wandelnden Organisationen, Strukturen und Rahmenbedingungen zu den zentralen Herausforderungen. Nicht alle Menschen sind in der Lage, selbstständig und selbstverantwortlich durch die kommenden Phasen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen zu navigieren. Ohne die am Markt nachgefragten Fertigkeiten sowie die Fähigkeit, sich selbst zu vermarkten, fehlen ihnen auf dem Arbeitsmarkt bald die Perspektiven. Was folgt, ist der soziale Abstieg – auch für Hochqualifizierte. Besonders davon betroffen sind ältere Arbeitnehmer. Doch auch junge Menschen, die das Bildungssystem ohne arbeitsmarktaugliche Fähigkeiten verlassen, haben ähnlich schlechte Perspektiven.

Um diesen Menschen wieder eine ökonomische und soziale Teilhabe zu ermöglichen, braucht es neben dem ersten und zweiten Arbeitsmarkt möglicherweise noch einen dritten. Dieser sollte von den unmittelbaren Zwängen einer global integrierten Weltwirtschaft weitgehend abgekoppelt sein. Wie er im Einzelnen

strukturiert und ausgestaltet werden kann, dafür könnte das soziale Unternehmertum den Weg weisen.

4.2 Für die konsequente Weiterentwicklung der solidarischen Gesellschaft

Ungleich verteilte Chancen und Lebensrisiken machen soziale Gerechtigkeit zu einer Kernfrage von Gesellschaft. Jeder Mensch ist auf die Kooperation mit anderen Menschen angewiesen. Krankheit, Bedürftigkeit und der Verlust von Selbstständigkeit im Alter können jeden treffen. Familie ist in diesen Fällen immer noch die wichtigste Solidargemeinschaft. Unter extremen Belastungen kommen allerdings auch die stärksten Menschen an die Grenzen ihrer Möglichkeiten und Leistungsfähigkeit. Die Hilfe einer größeren Solidargemeinschaft ist gefragt.

Gleich mehrere Faktoren tragen dazu bei, dass die soziale Frage wieder an Bedeutung gewinnt. Da ist zum einen der globale Wettbewerb, der Druck auf das Lohn- und Beschäftigungsgefüge in Deutschland ausübt und ebenso Zukunftssorgen wie Abstiegsängste schürt. Die gestiegene Ungleichverteilung von Einkommen und Vermögen hat die Verteilungsdebatte wieder angeheizt. Die Umbrüche, die aufgrund der Digitalisierung im Arbeitsmarkt bevorstehen, werden diese Entwicklung voraussichtlich noch verstärken (siehe 4.1). Im digitalisierten und globalen Wettbewerb wird wohl auch zunehmend versucht werden, den Abbau sozialstaatlicher Standards durch betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten zu legitimieren.

Auch die Sozialversicherungen geraten durch die veränderte Arbeitswelt unter Druck. Die Beschäftigungsstrukturen haben sich in den letzten Jahrzehnten deutlich geändert. Seit den 1980er Jahren haben Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit und befristete Beschäftigungsver-

Wilhelm Bauer

Wir brauchen ein Wunschbild der Zukunft

Die Digitalisierung erfasst die Wirtschaftssektoren auf ganzer Breite und hat einen maßgeblichen Einfluss auf die zukünftige Ausprägung von Arbeit. So verdeutlichen die aktuellen Ergebnisse des „IHK-Unternehmensbarometers zur Digitalisierung“, dass die befragten Unternehmen (N = 1.849) sich der enormen Bedeutung der Entwicklung bewusst sind. Allerdings sehen sie den Grad der Digitalisierung aktuell in nahezu allen Branchen – mit Ausnahme der Informations- und Kommunikationsbranche selbst – als stark ausbaufähig an. So bejahen 94 Prozent der Unternehmen die Frage, ob die Digitalisierung ihre Geschäfts- und Arbeitsprozesse beeinflusst. Branchen- und größenklassenübergreifend sehen jedoch gleichzeitig 82 Prozent der Unternehmen einen höheren Investitionsbedarf. Zur Hebung der erwarteten Potenziale und der zielgerichteten Ausschöpfung sich eröffnender Möglichkeiten rechnen daher zudem knapp drei Viertel der Unternehmen (74 Prozent) mit einer Ausweitung der eigenen Innovationstätigkeiten in naher Zukunft.

Neben den daraus resultierenden Chancen werden derzeit auch die erwarteten Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigung und die Zukunft der Arbeit insgesamt kontrovers diskutiert. So prognostizieren Carl Benedikt Frey und Michael Osborne in ihrem wissenschaftlichen Beitrag „The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?“, dass innerhalb der nächsten 20 Jahre ca. 45 Prozent der heutigen Jobs durch Maschinen ersetzt werden. Und damit nicht genug: Bis zum Jahr 2023 werden demnach smarte Maschinen die Hirnleistung eines Menschen übertreffen und menschliche Fähigkeiten somit von Computern überholt werden.

In Deutschland und auch anderen Ländern werden in den nächsten beiden Jahrzehnten die Babyboomer in Rente gehen. Damit verlieren wir ein großes Beschäftigungspotenzial. Wir werden also, wenn wir hierzulande weiter wirtschaftlich erfolgreich sein wollen, durch neue Wertschöpfungsteilungen ein höheres Potenzial an Maschinenarbeit realisieren müssen. Erste Aussagen aus

der Wirtschaft zeigen deutlich, dass wir vor einem Schub einer „Roboterisierung“ stehen. Dies muss nicht schlecht sein, insbesondere dann, wenn Roboter körperlich belastende Tätigkeiten ersetzen.

Dies alles zusammen lässt einen tiefgreifenden Wandel in unserer Arbeitsgesellschaft erahnen. Wie dramatisch und wie schnell er vollzogen werden wird, ist derzeit nicht mit Bestimmtheit zu sagen. Eines jedoch ist sicher: Wenn wir uns als Gesellschaft kein Wunschbild von der Zukunft machen, wenn wir keinen Orientierungsrahmen schaffen, dann können Dinge geschehen, die wir so nicht wollen. Die digitale Transformation hat das Zeug dazu, Geschäftsmodelle und Arbeitsbezüge sehr schnell zu verändern. Gut ist, wenn wir wissen, was wir wollen. deshalb begrüße ich alle Dialoge zur Arbeit 4.0, auch diesen von der Bertelsmann Stiftung initiierten.





Martin von Brook

Der Mensch bleibt Zweck der Wert- schöpfung

Globalisierung und technologische Innovation sind die wesentlichen Treiber, die unsere Lebens- und Arbeitsbedingungen grundlegend verändern. Damit gehen neue Freiheiten, aber auch neue ethische Herausforderungen einher: Dank der Ausdehnung von Handel und Austausch können weltweit immer mehr Menschen an Wertschöpfungsprozessen teilhaben. Dabei eröffnet die voranschreitende Digitalisierung dem Einzelnen vielfältige Chancen für selbstbestimmtes Arbeiten, persönliche Entlastung und soziale Integration. Zugleich ist in zunehmend internationalisierten, dezentral operierenden und individualisierten Kooperationsstrukturen jedoch zu klären: Wie stellen wir eine faire Zusammenarbeit ohne Ausbeutung Dritter sicher? Wie gewährleisten wir Solidarität, insbesondere mit jenen, die keine Beiträge aus eigener Kraft leisten können? Und wie generieren wir dafür die notwendigen Ressourcen?

Kurzum: Wie können wir im Lichte der sich verändernden Bedingungen Verantwortung organisieren, d. h. zu-rechenbar machen, sichtbar halten und durchsetzen? Davon wird es abhängen, in welchem Maße Menschen auch künftig in gute Arbeits- und Lebensperspektiven vertrauen und in der Folge Wertschöpfungsprozesse mitgestalten. Dieses Vertrauen lässt sich nicht allein durch effiziente Prozesse und Strukturen gewährleisten. Es wird stets auch von den Werten und Ideen beeinflusst, die der Einzelne in diesen Strukturen wahrnimmt. Umso wichtiger ist es, dass die gestaltenden Kräfte in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft notwendige Anpassungen in den Arbeits- und Lebensbedingungen auf geteilte ethische Ideale zurückführen können. Es muss erkennbar bleiben: Auch in globalen, zunehmend digitalisierten Märkten ist und bleibt der Mensch Zweck von Wertschöpfung und handelndes Subjekt.

hältnisse zugenommen. Dazu kam nach dem Jahr 2000 noch die Niedriglohnbeschäftigung. Inzwischen ist fast ein Viertel der Beschäftigungsverhältnisse als prekär zu bezeichnen. Bisher ist es noch nicht – oder nur in Ansätzen – gelungen, diese Beschäftigungsformen zu einem Lebensphasen übergreifenden Beschäftigungsmodell zu entwickeln.

Der einseitige Fokus einkommensgebundener Beitragsfinanzierung auf das Modell der unterbrechungsfreien Vollzeitbeschäftigung entspricht nicht mehr der Lebenswirklichkeit. Hinzu kommt, dass das Solidarprinzip an Unterstützung zu verlieren droht. Die gesetzlichen Krankenversicherungen kämpfen mit einer Ungleichverteilung der guten und schlechten Risiken. Zu den deutlichen Zeichen dafür gehört die neuerdings vorzufindende Bevorzugung guter Risiken in einzelnen privaten Krankenversicherungen unter der Voraussetzung, dass alle privaten Körperdaten regelmäßig übermittelt werden.

Auch bei der gesetzlichen Alterssicherung steigt der Unmut über ungleiche Lastenverteilungen. Eine überalternde Gesellschaft erschwert die Finanzierung durch das auch als Generationenvertrag bezeichnete Umlageverfahren. Jüngere Generationen müssen mit einem deutlichen niedrigeren Sicherungsniveau rechnen als heutige Rentempfänger – und das bei hohen Beitragszahlungen. Zudem steckt auch in der Individualisierung der Gesellschaft eine Herausforderung für das solidarische Denken.

Vor dem Hintergrund dieser Spannungen kann es nur mit besonderen Anstrengungen gelingen, unseren Sozialstaat weiterzuentwickeln. Aus den sozialpolitischen Überdehnungen der Vergangenheit haben wir gelernt, dass die grundlegenden Probleme mit Geld allein nicht zu lösen sind. Finanzielle Mittel sind zwar der Kern sozialstaatlicher Absicherung. Wichtiger ist es jedoch, den Menschen in seiner Selbstständigkeit sowie Selbstverantwortung zu stärken und ihn zum Gestalter seiner eigenen

Lebensbedingungen zu machen. Natürlich geht eine solche ethische Fundierung stets von einem Ideal aus. Das Ideal aber bietet immerhin die notwendige Orientierung. Über die Absicherung individueller Lebensrisiken hinaus ist der Solidargedanke schließlich auch Grundlage für ein gelingendes gesellschaftliches Zusammenleben. Er ist es, der jedem Menschen in Deutschland erst eine selbstbestimmte, soziale Teilhabe ermöglicht.

Neue Ansätze in der Daseinsvorsorge wagen

Die Rolle des deutschen Staates in der Daseinsvorsorge wird sich ändern müssen. Das werden keine kleinen Veränderungen sein, denn solche reichen angesichts der großen Umbrüche in unserer Arbeits- und Lebenswelt nicht aus. Die Lösung wird auch nicht in einem „Sozialstaat light“ liegen. Es ist also nicht damit getan, Leistungen einfach zurückzufahren. Neue Formen der Daseinsvorsorge müssen sich vielmehr an menschenwürdigen Standards orientieren und diese auch langfristig sicherstellen.

Die heutige Daseinsvorsorge in Deutschland setzt sich zusammen aus der steuerfinanzierten Grundsicherung, den beitragsfinanzierten Sozialversicherungen, der (staatlich geförderten) betrieblichen und der privaten Vorsorge. Alle diese Säulen haben ihre spezifischen Stärken und Schwächen. Dringender Veränderungsbedarf besteht vor allem im Bereich der Sozialversicherungen. Angesichts zunehmender wirtschaftlicher Volatilität, die sich in einem flexiblen Arbeitsmarkt durch Einkommenschwankungen auch schneller auf der individuellen und familiären Ebene bemerkbar machen dürfte, wird es notwendig sein, neue Ansätze zu erproben und soziale Innovationen zu fördern. Zum Beispiel könnten Sozialversicherungssysteme so weiterentwickelt werden, dass auch Freelancer und Solo-Selbstständige einbezogen werden. Eine Vorlage dafür wären Versorgungswerke, wie es sie bereits für Künstler gibt.

In der Krankenversicherung stellt die Datentransparenz das Solidarprinzip in Frage. Sie ermöglicht privaten Versicherern erhöhte Renditen, indem sie schlechte Risiken aussondern und sich auf gute Risiken beschränken können. Die gesetzlichen Krankenversicherungen dagegen werden durch die Ungleichverteilung der Risiken zunehmend belastet. Dem könnte von staatlicher Seite durch das Modell eines Vorteilsausgleichs zugunsten der gesetzlichen Krankenversicherungen begegnet werden.

Armut trotz Arbeit ist ein weiterer Punkt, der hervorzuheben ist. Hier lautet die Frage: Wie muss ein Sozialstaat organisiert werden, damit auch Menschen abgesichert sind, deren Einkommen trotz Vollzeittätigkeit nicht für den Lebensunterhalt ausreicht? Die Einführung des Mindestlohns mag hier zu einer gewissen Linderung beitragen. Es ist aber sicherlich angezeigt, sich auch mit dem Prinzip des Grundeinkommens oder Bürgergeldes umfassender zu beschäftigen und hier Modellvariationen zu überlegen, die deutliche Anreize für volkswirtschaftliches und gesellschaftliches Engagement setzen.

Im Kontext der europäischen Gemeinschaft stellt sich schließlich die Frage, inwieweit Arbeits- und Rentenpolitik auf Dauer in nationaler Verantwortung bleiben sollen. Hinsichtlich einer anhaltend hohen Jugendarbeitslosigkeit in den südeuropäischen EU-Staaten ist zu überlegen, ob nicht stabilisierende Mechanismen auf EU-Ebene notwendig sind, durch die reichere Länder (über zweckgebundene Transferzahlungen) gezielt Hilfe leisten könnten.

Neue Ansätze sind jedoch nicht allein Sache von Staaten. Auch Unternehmen und weitere nicht-staatliche Arbeitgeber können soziale Verantwortung im Bereich der Daseinsvorsorge übernehmen. Zusatzleistungen wie die betriebliche Altersvorsorge sind hier von großer Bedeutung. In der Regel kommen diese Leistungen aber ausschließlich der Kernbelegschaft zugute, während im gleichen Unternehmen befristet angestellte Mitarbeiter und Leih-

arbeiter ausgeschlossen sind. Nicht zuletzt können sich auch Mitarbeiter ehrenamtlich in verschiedenen Bereichen der Daseinsvorsorge engagieren und werden dabei häufig von ihrem Arbeitgeber unterstützt. Viele Unternehmen zeigen bereits, wie hier eine gute Praxis aussieht.

Auch der Zivilgesellschaft kommt zukünftig mehr Verantwortung zu. Der Staat sollte eine entsprechende Eigeninitiative stärker fördern. So könnten Anreize für zivilgesellschaftliche Initiativen geschaffen werden, die staatliche Vorsorgeleistungen ergänzen oder sich für Selbsthilfe in der Region engagieren. Ein Anreiz läge zum Beispiel in steuerlichen Vorteilen oder verringerten bürokratischen Hürden. Gerade letztere stehen lokalen Initiativen häufig im Weg. Dabei leisten diese Initiativen in kleinem Rahmen Großes. Selbstorganisierte Unterstützungsnetzwerke, wie zum Beispiel Seniorengenossenschaften, können durch nicht-monetäre, kreative Lösungen einen Teil der zu erwartenden Versorgungslücke im Alter auffangen.

Auch der digitale Wandel ermöglicht hier neue Wege. Teile der sozialen Daseinsvorsorge, für die eine räumliche Nähe nicht mehr zwingend notwendig ist, könnten in die sozialen Netzwerke wandern. Ein Beispiel dafür sind selbstorganisierte genossenschaftliche Versicherungslösungen oder Selbsthilfe-Communities für gesundheitliche Fragen im Netz. So wirksam und wichtig solche innovativen Ansätze auch sind, sie können und sollen den staatlichen Anteil an der Daseinsvorsorge nicht ersetzen.

Leitplanken für eine verantwortliche und solidarische Gesellschaft setzen

Formuliert man das Ziel einer freiheitlichen und emanzipierten Gesellschaft, ist es offensichtlich, dass freie und emanzipierte Individuen die Grundlage und Voraussetzung einer solchen Ge-

sellschaft sind. Wer das Prinzip individueller Freiheit (und Verantwortung) stärken will, darf die staatliche Verantwortung dafür nicht aus den Augen verlieren. Diese hat sowohl eine gewährleistende als auch eine ermöglichende Dimension.

Eigenständigkeit ist gut. Sie entlastet die Gesellschaft und andere, sie kann aber auch überfordern. Menschen zur selbstständigen und vorausschauenden Lebensplanung zu befähigen, ist deshalb eine gesellschaftliche Aufgabe. Eine Gesellschaft kann allerdings von ihren Mitgliedern nicht mehr verlangen als das Einhalten gesetzter Regeln. Doch die Gesellschaft funktioniert wiederum nur dann, wenn auch eine ausreichend hohe Anzahl von Menschen bereit ist, mehr für sie zu tun, als nur ihre Regeln einzuhalten. Für die Stabilität einer freiheitlichen Gesellschaft braucht es neben der Akzeptanz individueller Verantwortung also auch ausreichend gesellschaftliche Solidarität.

Die Soziale Marktwirtschaft lässt sich als ein System „institutionalisierter Solidarität“ (Karl Homann) betrachten: So wird nicht nur die Arbeit geteilt, es werden auch die Erträge von Arbeit verteilt. Mithilfe von Steuern und Abgaben lassen sich Sozialsysteme finanzieren. Über sie können selbst jene von den Ergebnissen marktwirtschaftlicher Prozesse profitieren, die nicht unmittelbar an der Wertschöpfung beteiligt sind. In einer zunehmend individualisierten Gesellschaft kann diese Form der Solidarität jedoch in den Hintergrund treten. Denn die Vorteile der Sozialen Marktwirtschaft sind für den Einzelnen im Alltag mitunter nicht mehr nachvollziehbar und erfahrbar. In der Folge wird das System von manchen gar als Relikt aus einer vergangenen Zeit betrachtet. Steuern und Abgaben, die den sozialen Sicherungssystemen zugutekommen, werden teilweise überflüssig oder gar als Ärgernis empfunden.

Einer solch subjektiven Wahrnehmung lässt sich entgegenwirken. Am besten durch die unmittelbare Erfahrung solidarischen

Mario Junglas

Solidarität: Mehr als Steuern und Beiträge



Die Geschichte der öffentlichen Sicherungssysteme in Deutschland vermittelt eine doppelte Erfahrung: Einerseits helfen diese Systeme, großen individuellen Risiken im Alter, bei Krankheit, Pflege und Arbeitslosigkeit wirksam und dauerhaft zu begegnen – durch ein verpflichtendes solidarisches Versicherungssystem und staatliche Hilfen. Andererseits ist ihre Reichweite notwendigerweise begrenzt: Die Pflegeversicherung schützt nicht vor Einsamkeit und Bedeutungsverlust, die Grundsicherung garantiert keine effektive soziale Teilhabe und Selbstbestimmung, die Krankenversicherung sichert keine gesellschaftliche Akzeptanz für kranke Menschen, Sozial- und Arbeitslosenhilfe führen die Betroffenen nicht in wirksamen Netzwerken zusammen – die Liste ließe sich beliebig verlängern.

Eine solidarische Gesellschaft muss mehr sein als die Summe der Steuer- und Beitragszahler. Sie braucht zusätzlich den persönlichen Einsatz und die aufmerksame Sensibilität für die Mitmenschen, für den Nachbarn. Dabei erschöpft sich Solidarität nicht in zweckmäßiger Wechselseitigkeit („Ich helfe Dir, damit Du mir hilfst“). So ließe sich keine solidarische Verpflichtung derjenigen begründen, die – objektiv oder subjektiv – auf Grund eigener Ressourcen keiner fremden Hilfe bedürfen. Wirkliche Solidarität geht in doppelter Hinsicht über eine solche Verengung hinaus: Sie schafft eine Gemeinschaft des gemeinsamen Lastentragens, die nicht Maß nimmt an den eigenen Risiken, sondern an der Möglichkeit und Fähigkeit, anderen beizustehen.

„Einer trage des anderen Last“, so knapp formuliert es Paulus im Galaterbrief. Und Solidarität fokussiert nicht allein auf die einzelne unterstützende Beziehung: Sie hat die Gesamtheit des Gemeinwesens im Blick und übernimmt auch dafür gemeinschaftliche Verantwortung. Sensible Einsatzbereitschaft für andere, auch ohne unmittelbaren eigenen Nutzen, und die Bereitschaft, organisierte Verantwortung für das Ganze zu übernehmen und einzufordern, lassen solidarisches Handeln über die Grenzen sozialstaatlicher Sicherung hinausgreifen, fordern diese zugleich heraus und dringen auf politische Veränderung.

Verhaltens im Alltag. Selbstorganisierte „Sharing-Netzwerke“ werden derzeit gern als neue solidarische Initiativen angeführt. Abseits des Plattform-Monopolismus der großen bzw. aufsteigenden Internetkonzerne machen sie Solidarität erlebbar. Von Sharing-Netzwerken profitieren aber nur deren Mitglieder. Außerdem wird kein Überschuss generiert, den die Gesellschaft zur Bereitstellung öffentlicher Güter nutzen könnte. Insofern stellen diese Netzwerke kein gesamtgesellschaftlich tragfähiges Solidarmodell dar, das unser bestehendes System erfolgreich ersetzen könnte.

Während der Industrialisierung hat für viele Menschen das genossenschaftliche Denken die Grundlage für ein stärker selbstbestimmtes wirtschaftliches Handeln gelegt. Auch die sozialen Innovationen aus dem Unternehmertum veränderten die Gesellschaft zum Guten. Im digitalen Zeitalter können diese Formen der sozialen Innovation wieder ähnlich bedeutsam werden. Erste Entwicklungen in diese Richtung sind bereits zu beobachten. In den letzten Jahren ist zum Beispiel eine Revitalisierung der genossenschaftlichen Idee zu erkennen. Von staatlicher Seite kann dies durch die dafür notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen gefördert werden.

Eine offene und inklusive Gesellschaft fördern

Die Vielfalt der Werte und Lebensstile in Deutschland nimmt zu, sowohl zwischen als auch innerhalb von Generationen. Zu dieser Entwicklung, die sich bereits seit einigen Jahrzehnten vollzieht, hat die Zuwanderung viel beigetragen. Die Mehrheit der Bevölkerung steht dieser Werteppluralisierung offen gegenüber.

Allerdings fehlt es bei der Integration von Zuwanderern bis heute an einem schlüssigen Gesamtkonzept. In der Folge fallen Integrationserfolge regional extrem unterschiedlich aus. Hinzu kommt der Umstand, dass auch kulturelle und religiöse Konflikte in anderen Teilen der Welt sich auf das Zusammenleben in Deutschland auswirken. Sie begünstigen Spaltungstendenzen in Teilen der Bevölkerung, die durch diffuse Abstiegsängste noch geschürt werden. Es gibt Gruppen, die sich immer stärker vom gesellschaftlichen Diskurs abschotten und offen die Abwehr des vermeintlich Fremden propagieren. Das Misstrauen vor dem Fremden ist dabei kein Randgruppenphänomen. Es zeigt sich in allen Schichten der Gesellschaft und erstaunlicherweise oft dort, wo sich nichts oder nur wenig Fremdes findet.

Der Diversity-Gedanke beschränkt sich nicht allein auf kulturelle Unterschiede, die durch Zuwanderung entstehen. Im Sinne der vielbeschworenen Willkommenskultur soll die Teilhabe von Zuwanderern natürlich gefördert und akzeptiert werden. Dem Gedanken gesellschaftlicher Inklusion folgend muss letztlich allen sozialen, generationellen und sonstigen Minderheiten, die aufgrund ihrer spezifischen Situation von sozialer Teilhabe ausgeschlossen sind, ein Zugang ermöglicht werden. Doch weder Teilhabe noch deren Akzeptanz lassen sich staatlich verordnen.

Eine institutionelle Lösung wäre in diesem Fall auch grundsätzlich nicht wünschenswert. Einerseits braucht es für den nachhaltigen Erfolg von Integration (bzw. Inklusion) Initiativen, die aus der Zivilgesellschaft heraus entstehen. Andererseits muss ein of-

fener gesellschaftlicher Diskurs auch den Menschen Raum bieten, die traditionellen Vorstellungen und Institutionen den Vorrang geben.

Effektivere politische Teilhabe ermöglichen

Angesichts der massiven Veränderungen in Arbeitswelt und Wirtschaft muss die Politik wieder stärker als steuernder Agent auftreten und ihre gestalterische Rolle wahrnehmen. Um das zu leisten, benötigt sie allerdings tragfähige Zukunftskonzepte. Die Politik muss die Bürger mit deutlich mehr Mut auf anstehende Veränderungen vorbereiten und an der Suche nach Zukunftslösungen beteiligen. Das geht nur, wenn Herausforderungen offen und gemeinsam diskutiert werden. Gerade die Folgen der Digitalisierung und Globalisierung sollten transparent gemacht, gemeinsam besprochen und proaktiv mit den Arbeitnehmern gestaltet werden. Natürlich beschränkt sich politische Teilhabe nicht auf Veränderungen in der Arbeitswelt. Sie muss sämtliche Lebensperspektiven abdecken. Politik braucht hier einerseits mehr Vertrauen in die Bürger und sollte andererseits stärker von und mit den Bürgern lernen.

Die Förderung politischer Teilhabe muss schließlich verstärkt jenseits der traditionellen Pfade von Parteien, Interessenverbänden und Massenmedien ansetzen und zum Beispiel die Möglichkeiten der sozialen Netzwerke einbinden. Sie darf nicht nur einigen kleinen (gut organisierten) Interessengruppen ein Forum geben, die versuchen, ihre Partikularinteressen durchzusetzen. Ihr Ziel muss es sein, möglichst viele Wahlberechtigte zu erreichen und deren Meinung abzubilden.

Dialogorientierte Multi-Stakeholder-Prozesse können ein nützliches Mittel sein, um politische Teilhabe zu erweitern. Wobei Teilhabe nicht auf das bloße Kundtun von Meinungen beschränkt sein darf, weil sie dann für die Bürger kein ernst gemeintes Angebot von Beteiligung ist. Die Einführung von Bürgerpanels, die

regelmäßig eine repräsentative Stichprobe der Wahlberechtigten zu aktuellen politischen Aspekten befragen, sind zum Beispiel ein innovativer Ansatz für eine breitere politische Teilhabe – besonders auf lokaler Ebene.

Weiterentwicklung der Sozialpartnerschaft

Die zunehmende Internationalisierung der Wirtschaft hat die Sozialpartnerschaft in Deutschland auf die Probe gestellt, gleichzeitig aber auch deren Wert bei der Suche nach flexiblen Lösungen für die betriebliche Arbeitsorganisation aufgezeigt. Trotzdem sinkt die Zahl der Erwerbstätigen, die sich mit ihren Interessen im Rahmen der traditionellen Sozialpartnerschaft vertreten fühlen. In der Folge sinken auch das gewerkschaftliche und unternehmerische Organisationsniveau.

Bildungsstrukturen, Reaktionsformen, Anliegen und Erwartungen der Arbeitnehmer und der Unternehmer/Unternehmen haben sich geändert. Zu dieser Entwicklung tragen weitere Faktoren bei, wie zum Beispiel die Netzwerkökonomie mit ihren Flexibilisierungserfordernissen oder die steigende Zahl von Jobs mit neuen – mitunter diffusen – Tätigkeitsfeldern an den Schnittstellen traditioneller Branchen. Braucht die wachsende Gruppe unorganisierter Erwerbstätiger und Unternehmer/Unternehmen neue Formen der Organisation? Wie könnten diese gestaltet sein? Eine Stärkung der individuellen Aushandlungskompetenz wird die Bedeutung der Gewerkschaften und die stabilisierende Funktion einer Tarifpartnerschaft nicht überflüssig machen. Unübersehbar ist aber auch, dass gerade die großen Gewerkschaften konzeptionell gefordert sind, um neue Arbeitnehmergruppen (besonders im hoch qualifizierten Wissensarbeitsbereich) anzusprechen und neue Beteiligungskonzepte bzw. weiterzuentwickeln.

Selbstorganisierte Interessennetzwerke werden hier künftig eine zentrale Rolle spielen und vor allem den hoch qualifizierten Wissensarbeitern einen Vorteil verschaffen. Die Frage, wie sich auch Erwerbstätige mit geringerem Qualifizierungsniveau Gehör verschaffen können, bleibt jedoch offen. Organisationsfähigkeit allein auf die individuelle Vernetzung von Erwerbstätigen zu fokussieren, greift in ihrem Fall aufgrund der geringen individuellen Verhandlungsmacht zu kurz. Dies gilt besonders für die prekären Arbeitsverhältnisse im Dienstleistungsbereich.

Die Suche nach passenden Organisationsformen für eine neue Arbeitswelt verlangt nach einem stärkeren internationalen Austausch, der Kooperation von Gewerkschaften und Unternehmen sowie der Entwicklung neuer Formen transnationaler Arbeits- und Organisationsgestaltung.



Edeltraud Glänzer

Mitbestimmung in Zeiten des Wandels weiterentwickeln

Gesellschaftliche Entwicklungen und Megatrends wie Individualisierungsprozesse, demographische Entwicklungen und Globalisierung

machen auch vor den Toren der Unternehmen nicht halt. Auch die zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Leben, die die Erwartungshaltung „schneller, mobiler und flexibler“ immer weiter vorantreibt, ist kein Phänomen von morgen.

Daraus ergeben sich Regelungsbedarfe – zum Beispiel zwischen dem Entstehen neuer Autonomiespielräume auf der einen und der zunehmenden Überbelastung, die sich vor allem im Ansteigen psychischer Erkrankungen manifestiert, auf der anderen Seite. Doch wer handelt diese neuen Grenzen zwischen Erreichbarkeit und Privatleben aus? Wer trägt gesellschaftliche Verantwortung in der schönen neuen Datenwelt? Und wer hat die Legitimation und damit die Verhandlungsmacht, diese Prozesse anzustoßen?

Unsere Betriebsrätinnen und Betriebsräte beschäftigen sich heute schon mit komplexen Themen wie heterogene Belegschaftsstrukturen, Internationalisierung der Wertschöpfungsketten und Digitalisierung der Arbeitswelt. Dabei stoßen sie inzwischen häufig an Grenzen. Sowohl die aktuelle Gesetzgebung als auch die betriebliche Regelungspraxis bilden diese neuen Herausforderungen derzeit nicht ab. Deshalb wollen wir unser Verständnis von Mitbestimmung in den Unternehmen weiterentwickeln und ausbauen. Das ist unsere Antwort auf die aktuellen Entwicklungen. Denn gute Arbeit ist mitbestimmte Arbeit! Wir wollen die Anwendbarkeit und die Umsetzung von Mitbestimmung sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in den gesetzlichen Rahmenbedingungen verbessern. Wir müssen die Mitbestimmungsrechte den sich rasant verändernden Bedingungen von Arbeit und Wirtschaft anpassen. Und wir brauchen einen höheren Stellenwert für die Umsetzung von Mitbestimmung in Unternehmen. Wir wollen nicht nur, dass Mitbestimmung gelebte Demokratie bleibt, sondern auch, dass sich kein Betrieb, kein Unternehmen in unserem Land der Mitbestimmung entziehen kann.

Die Zukunft von Arbeiten und Leben hat darüber hinaus weitere Fragen zu beantworten. So müssen wir zum Beispiel Einwanderung und Integration gestalten. Wir brauchen mehr Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit, mehr Bildung und Weiterbildung und eine starke Bindungskraft von Tarifverträgen. Voraussetzungen dafür sind starke Gewerkschaften und Betriebsräte sowie eine funktionierende und gelebte Sozialpartnerschaft.

4.3 Für eine Entwicklung der Bildung zur Befähigung

Der Arbeitsmarkt der Zukunft ist geprägt durch einen immer schnelleren Wechsel von Tätigkeitsfeldern. Berufsbilder verschwinden und entstehen schneller, als Ausbildung die Menschen dafür qualifizieren kann. Der internationale Wettbewerb, der im Bereich der Wissensarbeit zunehmend auch ein internationaler Wettbewerb der Arbeitskräfte wird, verschärft die Folgen dieser Entwicklung für die Erwerbstätigen in Deutschland zusätzlich. Die Fähigkeit, eigene Kompetenzen fortwährend zu erweitern und zu vertiefen, wird zur Voraussetzung für die individuelle Beschäftigungsfähigkeit.

Im Bereich der primären, sekundären und tertiären Bildung versucht man auf diese Herausforderungen einzugehen, indem man die Lehrformen anpasst. Problemlösendes Lernen rückt in den Mittelpunkt. Wissen wird allerdings immer noch viel zu oft durch reines Aufnehmen und Auswendiglernen erworben. Ein wesentlicher Grund dafür ist der bestehende Fokus auf die Zertifizierung von Wissen – sowohl bei den Lehrenden als auch bei den Lernenden. Menschen müssen viel stärker befähigt werden, Wissen außerhalb von Bildungsinstitutionen eigenständig zu erwerben, es zu reflektieren und natürlich auch anzuwenden. Der neue Fokus von Bildung liegt also auf der Befähigung zum Wissens- und Kompetenzerwerb. Das stellt auch künftig eine Zertifizierung (als Signal für

erworbene Kompetenzen) nicht in Frage. Nur darf der Erwerb der Zertifizierung nicht wichtiger sein als die Befähigung des Lernenden. Letzteres ist und bleibt das eigentliche Ziel.

Ein sich wandelnder und durch globale Einflüsse geprägter Arbeitsmarkt verlangt von Erwerbstätigen nicht nur flexibles Denken und Handeln, sondern auch ein allgemeines Weltverständnis. Orientierungswissen und Selbstorganisation sind hier nur die grundlegenden Kernkompetenzen. Wichtiger ist die Fähigkeit, sich lebenslang spezifisches Fachwissen aneignen zu können, kooperative Lernformen („Peer Learning“) zu organisieren und das Lernen als lebenslangen Prozess zu begreifen – als einen Prozess, der berufliche, gesellschaftliche, emotionale und soziale Kompetenzen gleichermaßen mit einschließt.

Bildungserfolg ist ein wesentlicher Indikator für den Erfolg am Arbeitsmarkt und damit auch für die Chance auf sozialen Aufstieg. Diese Korrelation wird in einem Arbeitsmarkt, der ein immer höheres Qualifizierungsniveau voraussetzt, mit Sicherheit zunehmen. Bildungspolitik muss deshalb im Sinne der Befähigungsgerechtigkeit konsequent darauf hinwirken, Chancengleichheit herzustellen – und das über den gesamten Lebenslauf. Hier besteht politischer Handlungs-, Entwicklungs- und Gestaltungsbedarf, um die soziale Durchlässigkeit weiter zu erhöhen.

Den Wandel in der Bildung vorantreiben

Im Bereich des institutionellen Lernens gibt es eine Reihe nicht ausgeschöpfter Potenziale, die durch neue Lernformen und eine individuellere Ansprache der Schüler genutzt werden könnten. Aus diesem Grund muss künftig in der schulischen und akademischen Bildung der Schwerpunkt vermehrt auf verständnisorientiertem Lernen sowie auf einer stärkeren Verbindung von Theorie und praktischer Anwendung des Gelernten liegen.

Lehransätze sollten einerseits besser an die Persönlichkeit der Schüler angepasst werden, andererseits aber auch deren Persönlichkeitsentwicklung stärker fördern. Neue Lerntechniken, wie beispielsweise „Serious Gaming“ (Lernansätze auf Basis digitaler Spiele, die nicht primär einen Unterhaltungsansatz verfolgen), lassen sich relativ schnell einsetzen. Umfassendere Maßnahmen, wie die Anpassung der Curricula, um der Persönlichkeit der Schüler und Studierenden mehr Raum zu geben, erfordern schon deutlich mehr Ressourcen und Vorbereitung. Gerade Schüler, deren Kompetenzerwerb im heutigen Schulsystem zu gering ausfällt, brauchen in einem Maße Unterstützung, die heute noch nicht gewährt wird – weder inner- noch außerhalb von Schule.

Die deutsche Tradition des dualen Bildungsansatzes hat bereits eine hervorragende Grundlage für die Verbindung von Theorie und Praxis gelegt. Diese sollte weiterentwickelt werden. Unternehmen und Institutionen des Bildungswesens sollten in der schulischen und akademischen Ausbildung stärker miteinander kooperieren. Das geschieht bereits im Rahmen von Praxisprojekten, in denen Schüler bzw. Studierende zusammen mit Experten aus Hochschulforschung und Unternehmen daran arbeiten, reale Probleme aus dem Wissenschafts- oder Unternehmensalltag zu lösen. Die Welt von Wirtschaft und Technologie muss viel stärker zum Lehr- und Erfahrungsinhalt im öffentlichen Schulsystem werden – natürlich ohne dass dabei einzelbetriebliche Einflüsse zu dominant werden.

Der föderale Flickenteppich in der Bildungspolitik ist auch angesichts des rapiden Wandels nicht mehr zeitgemäß. Die unterschiedlichen Lehrpläne und Prüfungsordnungen in den einzelnen Bundesländern sind ein unnötiges Hindernis für die berufliche Mobilität von Fachkräften mit schulpflichtigen Kindern. Zusätzlich erschweren sie den Schülern beim Umzug in ein anderes Bundesland den ohnehin schon herausfordernden Start

am neuen Wohnort. Hier sollte es der Politik mittelfristig gelingen, für eine Angleichung der Lehrpläne und Prüfungsordnungen zu sorgen. Mittelfristig brauchen wir darüber hinaus Konzepte zur erfolgreichen Finanzierung der Erwachsenenbildung.

Alltagsbildung stärken

Unser traditionelles Bildungsverständnis umfasst vor allem Kompetenzen, die in der Schule erworben werden. Bildung ist aber nicht auf einen Ort und eine bestimmte Lebensphase beschränkt. Bildung ist mehr als Schule. Zu einer zeitgemäßen Form der Alltagsbildung gehören auch lebenspraktische Fähigkeiten wie soziale Kompetenzen – so zum Beispiel Konfliktkompetenz, die Fähigkeit zur Übernahme sozialer Verantwortung oder die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken.

Natürlich sollte auch Schule versuchen, derartige Kompetenzen zu stärken. Zusätzlich müssen aber weitere Bildungsakteure in diese Aufgabe einbezogen werden: so etwa Vereine mit ihren non-formalen Bildungsangeboten oder die Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe. Sie alle leisten wichtige Beiträge zu einer notwendigen Alltagsbildung. Sie müssen in dieser Funktion aber auch gesehen und gestärkt werden.

Darüber hinaus sollten Bildungsprozesse in der Familie stärker ins öffentliche Bewusstsein rücken. Während Peergruppen-Lernen vor allem in Kindergarten und Schule gefördert wird, erlaubt Lernen im Familienkontext ein sehr viel freieres Erproben und Ausloten von Risiken. Nun sind Familienverhältnisse allerdings auch eine Ursache für Ungleichheiten im Bildungserfolg. Familien müssen deshalb in ihrer Funktion als Bildungsort stärker gesellschaftlich unterstützt werden. Wo dies auf Grenzen stößt, ist auch weiterhin der konsequente Ausbau von Bildungs- und Betreuungsinfrastrukturen vonnöten, die möglichst früh ansetzen und niedrigschwellig sind. Erst dies ermöglicht es, allen

Kindern eine begabungsgerechte Förderung anzubieten und die Bildungsrendite der ersten Lebensjahre zu erschließen.

Erfolgreiche Beispiele von Kooperationen zwischen Kindergärten und Familien zeigen, welche Maßnahmen sich vielleicht auch an anderen Orten erfolgreich umsetzen lassen. Des Weiteren ist zu prüfen, welche Anreize es braucht, um insbesondere den Anteil von Kindern mit Migrationshintergrund (ab dem dritten Lebensjahr) im Kindergarten zu erhöhen. Denkbar wäre zum Beispiel der beitragsfreie Besuch im ersten Kindergartenjahr. Es muss jedoch analysiert werden, welche Anreize einem Kindergartenbesuch entgegenstehen.

Allgemeine, berufliche und individuelle Weiterbildung reformieren

Die berufliche Weiterbildung obliegt in erster Linie der persönlichen Verantwortung jedes Einzelnen. Da in Deutschland vor allem Qualifizierte und Gebildete die Möglichkeiten beruflicher Weiterbildung nutzen, sollte dieser Sektor durch die Politik so weiterentwickelt werden, dass allen Erwachsenen ein niedrigschwelliger Zugang möglich ist. Dafür werden neue Bildungsformen und -angebote benötigt. Ihre Entwicklung könnte durch staatliche Förderung unterstützt werden. Offen ist allerdings die Frage, wie Erwachsene, die von staatlicher Unterstützung weitgehend ausgeschlossen sind, eine Weiterbildung finanzieren sollen – etwa Väter und Mütter, die für eine längere Zeit zugunsten der Erziehung ihrer Kinder auf eine berufliche Tätigkeit verzichten haben. Dazu gehören aber auch Berufstätige, die sich in der Lebensmitte neu orientieren wollen. Für diese Gruppen gibt es aktuell kaum staatlich geförderte Finanzierungsmöglichkeiten. Dem Diskurs über das lebenslange Lernen würde schließlich auch ein Mentalitätswandel gut tun. Der mahnende Finger, der hier oft erhoben wird, erzielt mit Sicherheit nicht die gewünschten und notwendigen Effekte. Stattdessen sollten die positiven

Thomas Rauschenbach

Bildung, die zentrale Ressource

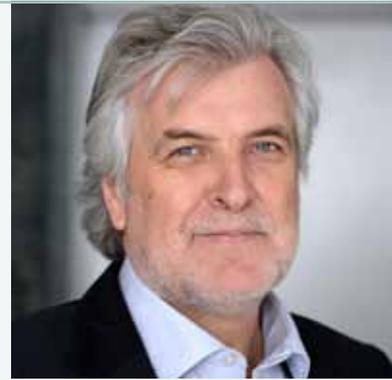
Wir neigen in Deutschland dazu, Bildung mit Schule gleichzusetzen. Das ist zunächst verständlich, liegen die Leistungen der Schule doch auf der Hand: Schule sorgt seit rund zwei Jahrhunderten dafür, dass jeder junge Mensch alphabetisiert wird und vielfältige Lerngelegenheiten erhält, die er bei einer ausschließlich familiären Erziehung niemals bekommen würde. Diese Form der Arbeitsteilung zwischen Schule und Elternhaus, die wesentlich für den Fortschritt der Industriegesellschaft war, hat sich bewährt – denn welche Eltern wären heute in der Lage, ihren Kindern all das beizubringen, was die Schule vermitteln kann? Wohl nur wenige. Dieser Erfolg der Schule ist auch die Basis für einen stillen Konsens in der Bundesrepublik: Niemand zweifelt an der „pädagogische Idee Schule“. Wenn Kritik an der Schule formuliert wird, dann fast ausschließlich mit dem Ziel ihrer Verbesserung, niemals ihrer Abschaffung.

Dennoch, die Gleichsetzung von Bildung und Schule ist problematisch. Bildung ist nämlich kein Selbstzweck, Bildung kann Menschen befähigen, mit allen Sinnen Subjekt ihres eigenen Handelns zu werden. Das aber heißt: Es geht allenfalls vordergründig um Zertifikate und Abschlüsse; vielmehr soll Bildung Heranwachsenden so etwas wie die Befähigung zu einer eigenständigen Lebensführung vermitteln, sowohl in kognitiver und emotionaler als auch in sozialer und praktischer Hinsicht. Ganz unpädagogisch könnte man vielleicht sagen: Bildung ist nichts anderes als die ständige Entwicklung und Verbesserung der individuellen Handlungsfähigkeit.

Ein solches Verständnis von Bildung ist insbesondere in einer beschleunigten Arbeits- und Lebenswelt, wie sie die Kommission beschrieben hat, von hoher Bedeutung. Wenn die Lebensperspektiven der Menschen kontinuierlich unsicherer werden, wenn dem Einzelnen immer mehr Flexibilität abverlangt wird, wenn Unternehmen und staatliche Institutionen sich auf permanenten Wandel einstellen müssen, ist individuelle Handlungsfähigkeit eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der neuen Rahmenbedingungen: Nicht Routinehandeln ist gefragt, sondern situative Handlungskompetenz. Schon

deshalb ist es ganz sicher angemessen, dieser Form der Bildung auch eine hohe ökonomische Bedeutung zuzuschreiben: Bildung im Sinne individueller Handlungsfähigkeit ist die Voraussetzung dafür, dass der (oder die) Einzelne sich in der Arbeits- und Lebenswelt auf befriedigende und erfolgreiche Weise beteiligen kann.

Gleichwohl bleibt Bildung auch ein individuell-emanzipatorisches Projekt. Sie allein kann dazu beitragen, die Individualität und Persönlichkeit sowie die Kritikfähigkeit eines jeden Menschen zu entfalten. Dieses – zugegeben: hohe – Ideal weist darauf hin, dass Bildung für ein Land weit mehr ist als die individuelle oder gesellschaftliche Wettbewerbsfähigkeit seiner Bürgerinnen oder Bürger; weit mehr ist als das gute Abschneiden von 15-Jährigen in internationalen Kompetenzvergleichen. Bildung ist eine zentrale Zukunftsressource.



Wirkungen betont werden: Lernen eröffnet neue Chancen. Jeder Mensch besitzt die Fähigkeit zu lernen und wird sie sein ganzes Leben lang nicht verlieren. Lernen sollte als Teil eines erfüllten Lebens vermittelt und verstanden werden, und eben nicht (nur) als Pflicht bzw. ökonomische Notwendigkeit. Unternehmen haben einen großen Einfluss auf die Haltung zu diesem Thema. Sie können lebenslanges Lernen durch eine entsprechende Fortbildungskultur unterstützen, durch Anreize und gezielte Motivation sowie eine lernförderliche Arbeitsgestaltung. Darüber hinaus sollten sie ihre Mitarbeiter durch individuelle Förderung und Hinweise auf Entwicklungsbedarfe und -möglichkeiten bei der persönlichen Weiterbildung begleiten. Hilfreich hierbei ist auch die Dokumentation von Lernerfolgen durch Referenzen in sozialen Netzwerken – über die Unternehmensgrenzen hinaus. Sie verweist auf die Kompetenzen des Einzelnen und eröffnet möglicherweise neue Beschäftigungs- und Lernoptionen.

Insgesamt betrachtet fehlt es an funktionierenden Anreizen, sich über den gesamten Lebenszyklus hinweg weiterzubilden. Dass eine bessere staatliche Unterstützung dabei hilfreich wäre, steht außer Frage.

Eine große Gruppe unter den Arbeitslosen sind Geringqualifizierte ohne Berufsabschluss. Ihr Anteil liegt bei 20 Prozent. Lebensperspektiven entstehen in erster Linie durch Ausbildung und Teilhabe an Arbeit.

4.4 Ausblick: Den Wandel als Chance begreifen

Die wirtschaftlichen Veränderungen, die durch Globalisierung und Digitalisierung in Deutschland stattfinden, gehen für eine wachsende Zahl von Menschen mit teils existenziellen Herausforderungen und Härten einher. Aus diesem Grund werden sie von vielen als Bedrohung empfunden, der sie scheinbar ohnmächtig ausgeliefert sind. Die Diskussion über Automatisierungspotenziale in der Wissensarbeit und die damit verbundenen Arbeitsplatzrationalisierungen steigern dieses Gefühl der Bedrohung. Angst ist jedoch kein guter Begleiter in Zeiten gesellschaftlichen Wandels. Politik und Medien sollten deshalb Veränderungen der Arbeits- und Lebenswelt, die teils in vollem Gange sind, als Chance behandeln. Emotionen, auch wenn sie irrational erscheinen, sollten ernst genommen und gebührend adressiert werden.

Der Wandel kann (im Lichte der unbeeinflussbaren äußeren Entwicklungen) und sollte (im Lichte der sich ergebenden Chancen) nicht aufgehalten werden. Stattdessen muss er gestaltet werden. Das verlangt nach Veränderungskompetenz und viel mehr noch nach Veränderungsbereitschaft. Die Voraussetzung für Veränderungsbereitschaft ist – gerade im Sinne der Offenheit der Entwicklungspfade – Vertrauen: Vertrauen in die Ordnung, in die gestaltenden Kräfte, aber auch in die Legitimität und Effektivität der von ihnen genutzten und gesteuerten Prozesse. Letztlich braucht auch der Wandel ein Fundament und Leitplanken.

Es stellt sich somit die Frage, wie die Menschen darauf vertrauen können, dass die aufgezeigten komplexen Veränderungen notwendig, möglich und nicht zum eigenen Nachteil sind, bzw. dass ein Beibehalten des Status quo noch größere Nachteile bringen würde. Schließlich bedeutet Veränderung immer auch Entwertung oder Zerstörung vertrauter und „lieb gewonnener“ Gewohnheiten. Wie kann dieses Vertrauen also gewonnen und erhalten

werden? Vor dem Hintergrund der abnehmenden Glaubwürdigkeit der Entscheider in Politik und Wirtschaft, die ja letztlich die Veränderungsprozesse einleiten und mitgestalten müssen, liegt darin eine große Herausforderung – vielleicht sogar die größte.

Vertrauen zu schaffen ist somit eine zentrale Aufgabe aller gesellschaftlichen Akteure. Die Befähigung der Menschen, sich nicht als willfährigen Spielball des Wandels zu empfinden, sondern als selbstbestimmt handelnde Subjekte, die in der Lage sind mitzugestalten, wird zur gesellschaftlichen Großaufgabe des kommenden Jahrzehnts. Die Politik, die Sozialpartner, die Unternehmen und die Gewerkschaften müssen dafür mutig, vorausschauend und mit erkennbar entschlossenem Gestaltungswillen vorangehen.

Matthias Hartmann

Das Zeitalter der Netzwerke

Die Themenbereiche Globalisierung und Digitalisierung sind nicht neu. Zumindest seit den 1990er Jahren prägen sie zunehmend die Diskussionen um Arbeitswelten der Zukunft. Heute ist die Wirtschaft in der Beurteilung der Auswirkungen, der Chancen und der Risiken wesentlich reifer geworden. Während die Wirtschaft seit geraumer Zeit erkannt hat, dass durch die Vernetzung der Arbeit globale Leistungsketten entstanden sind, durch die sich Skalen-, aber auch teils Kostenvorteile erreichen lassen, so tun sich Politik, aber auch die öffentliche Meinung immer noch schwer mit der Einsicht, dass sich Wirtschaftssysteme räumlich durch Staatsgrenzen nicht wirklich einzäunen lassen. Dabei sind anfängliche Ängste, dass durch die Verlagerung der Arbeit in Billiglohnländer ein massiver Arbeitsplatzabbau einherginge, heute widerlegbar. Tatsächlich jedoch nivellieren sich zunehmend Kostenstrukturen international und ermöglichen wirtschaftliche Entwicklung in den sich kontinuierlich entwickelnden Volkswirtschaften („Emerging Markets“). Hiervon profitiert sodann auch die exportstarke heimische Wirtschaft – eigene Produktivität vorausgesetzt! – mittels neuer Absatzmärkte.

Für Deutschland bedeutet dies, mittels einer Wissensinfrastruktur und zunehmender Flexibilisierung von Arbeitswelten die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, um im globalen Wettbewerb der Wirtschaftsräume zu bestehen. Die Unternehmen benötigen eine kontinuierliche Entwicklung der Rahmenbedingungen ohne Scheuklappen. Dabei soll eine vernünftige Balance zwischen Notwendigkeiten der Flexibilität von Arbeitsmärkten und -bedingungen einerseits, und den Ansprüchen der Arbeitnehmer und Sozialpartner andererseits gewahrt bleiben. Dieser Prozess benötigt einen fortlaufenden Austausch aller Gesellschaftsgruppen. Auch hier müssen Netzwerke geknüpft werden, die den Dialog fördern. Die Arbeit dieser Kommission zeigt, dass dieser Dialog möglich, aber auch nötig ist.





Ernst Pöppel

Bildung neu denken

Der Bericht spiegelt eine gemeinsame Schnittmenge von Meinungen der Mitglieder der Expertenkommission, die verschiedene Bereiche der Gesellschaft repräsentieren. Wir weisen darin auf globale Trends, und wer würde an deren Bedeutsamkeit zweifeln: Globalisierung, Digitalisierung, demographischer Wandel, Individualisierung, soziale Disparitäten, Wandel der Geschlechterrollen. Doch sind das wirklich alle, und sind es vor allem die wichtigsten für eine Erörterung zukünftiger Arbeits- und Lebensperspektiven? Was auffällt, ist die Bestimmung dieser Trends aus einer definitorischen Außenperspektive. Sicher spielen Globalisierung, Digitalisierung oder demographischer Wandel eine wichtige Rolle. Zunächst sind das aber nur Schlagworte, die einen Rahmen bei der Erörterung der zukünftigen Herausforderungen vorgeben. Geht man an die Problemlösung heran, indem man die Welt und ihre Probleme von außen betrachtet und gleichsam Top-down-Lösungswege aufzuspüren versucht, dann sind diese schon zum Teil vordefiniert. Denn der Beginn des Denkens bestimmt den Weg des Denkens. Das mag abstrakt klingen, doch als Naturforscher, speziell als Neurowissenschaftler, der sich experimentell um die Lösung bestimmter Fragen bemüht, weise ich auf einen Befund hin, der Entscheider auf der politischen und unternehmerischen Ebene beunruhigen sollte, wenn sie ihn durch Alltagswissen nicht ohnehin schon vermuten: Muss man eine Entscheidung treffen, so fällt sie anders aus, je nachdem, ob sie aus der Außen- oder aus der Ich-Perspektive getroffen wird. Wenn ich selbst von einer Entscheidung und deren Konsequenzen betroffen bin, dann entscheide ich über den gleichen Sachverhalt anders, als wenn ich für andere entscheide! Dies zeigt sich in unterschiedlichen Mustern der Hirnaktivierung, durch die man auf das implizite oder intuitive Wissen schließen kann.

Gesetze im Parlament werden üblicherweise aus der Außenperspektive, also der „Dritten-Person-Perspektive“ getroffen; und dies gilt oft auch für unternehmerische Entscheidungen. Mit einer Außen-Perspektive wird über andere bestimmt und man nimmt sich selbst aus der Entscheidung heraus.

Dieser nicht hinreichend bedachte Unterschied zwischen Ich- und Fremd-Perspektive führt zu Konsequenzen und zu Trends, die be-

sonders in Deutschland auffällig sind; als Vergleichsmaßstab dienen mir aus persönlicher Erfahrung Länder anderer Kulturkreise wie der asiatischen, arabischen, osteuropäischen und US-amerikanischen Welt. Daraus ergeben sich wichtige Forderungen für die Zukunft der Bildung in unserem Land.

Wir leben in einem gesellschaftlichen System, das dominiert ist durch Instrumentalisierung, Ökonomisierung und Juridifizierung allen Handelns. In dramatischer Weise erleben wir die Einengung persönlicher Autonomie und einen sich daraus ableitenden Verlust der persönlichen Verantwortung. Das große Schlagwort ist Innovation. Bevor man jedoch überhaupt wagt, einen neuen Gedanken zu denken, wird man mit juristischen Problemen konfrontiert, die verdeutlichen, warum das Neue nicht funktionieren wird. Man muss vorher wissen, welche ökonomische Wertschöpfung mit dem Neuen verbunden ist; dass es auch geistige Wertschöpfung gibt, ist als Konzept verloren gegangen.

Alles Denken muss eine Anwendung erkennen lassen; reine Theorie ist nicht hinreichend, wobei doch jeder wissen müsste, dass gerade Theorien Fortschritt ermöglichen. In unserem Bericht weisen wir auf eine dringend notwendige Anwendungsorientierung im Bildungssystem hin; das halte ich für eine Schwäche. Wir sind keine Bürger mehr im Sinne Immanuel Kants, der in seinem bedeutsamen Aufsatz „Was ist Aufklärung?“ (1784) den Mut zum eigenständigen Denken forderte. Wir sind instrumentalisiert als Kostenfaktor im Bildungs- und Gesundheitssystem, als Steuerzahler. Wenn im Parlament von „den Menschen da draußen“ die Rede ist, dann sagt das alles; eine solche Einstellung, die man pragmatisch nennen mag, ist ein Missverständnis darüber, was politische Verantwortung sein sollte.

Als weiteren Trend in unserem Land beobachte ich eine erstaunliche Hedonisierung als Lebensperspektive: Alles was man tut, muss Genuss verschaffen. Diese emotionale Selbstoptimierung geht einher mit der Forderung nach einer anstrengungslosen und schmerzfreien Erfüllung der Wünsche. Man kann geradezu von einer „analgetischen Gesellschaft“ sprechen, die uns besser kennzeichnet als das Schlagwort „Wissensgesellschaft“. Und es ist auch eine Gesellschaft der Verantwortungslosigkeit: Was zu erledigen ist, wird gern delegiert.

Der englische Philosoph Bertrand Russell bemerkte einmal, dass man ein Problem, das man habe, selber lösen müsse. Hedonisierung und Analgesierung haben jedoch zur Konsequenz, dass das medizinische System sich zunehmend mit

„Befindlichkeiten“ auseinandersetzen muss. Der größte Markt unserer Gesellschaft ist der medizinische Markt, er dient immer mehr der Selbstoptimierung. Im Trend zur Anstrengungslosigkeit allen Tuns geht das Erleben des Zufriedenseins verloren – es stellt sich nur dann ein, wenn man mit persönlichem Einsatz ein Ziel erreicht hat, das nicht umsonst zu haben war.

Diese Trends haben auch zu tun mit einer Ziellosigkeit des irdischen Seins, an der viele Menschen leiden. Was ist überhaupt der Sinn des Lebens? Leute mit einer „Controlling-Einstellung“ tun solche Fragen gern als abstrakt und philosophisch ab, denn sie sind nur am Funktionieren eines gesellschaftlichen Systems, eines Landes oder eines Unternehmens interessiert. Diese Fragen sind jedoch von politischer Brisanz, wenn man an Entwicklungen in anderen Ländern denkt, wo Sinn und Erfüllung versprochen werden.

Als akademischer Lehrer habe ich das Privileg und die Möglichkeit, die Sehnsucht nach Sinn gerade bei jungen Menschen überall auf der Welt zu beobachten. Die jungen Menschen mit ihrer großen Offenheit wollen mehr als nur optimal in einer Arbeitswelt funktionieren. Aber auch die Generation der Älteren stellt sich im Ruhestand plötzlich die Sinnfrage. Wie also können wir Bildung im Hinblick auf künftige Lebens- und Arbeitsperspektiven bestimmen und gestalten? Eine Schwäche unseres Berichts – und das sehe ich auch selbstkritisch – ist die Vernachlässigung der Zeitperspektiven. Die Lebensperspektiven des Einzelnen haben einen sehr viel weiteren Zeithorizont als Arbeitsperspektiven. Was Kinder jetzt zu Hause oder im Kindergarten lernen und erleben, das bestimmt ihr Leben und das ihrer Kinder und Enkel bis zum Ende dieses Jahrhunderts und darüber hinaus. Wenn wir jedoch über die Arbeitsperspektiven der nächsten zehn Jahre nachdenken, ergibt sich allein aus den unterschiedlichen Zeithorizonten ein Widerspruch oder zumindest ein konzeptioneller Konflikt.

Aus pragmatischer Sicht ist das Bildungssystem so einzurichten, dass jeder in seiner Arbeitswelt in den nächsten zehn Jahren gut funktioniert, zur ökonomischen Wertschöpfung beiträgt und möglichst nicht stört, indem er oder sie optimal vorbereitet (und damit instrumentalisiert) wird. Dies bestimmt dann die jeweiligen Lebenswelten mit engerem Zeithorizont. Aus der Innenperspektive heraus, in der es um einen längerfristigen Lebensentwurf und um die individuelle Sinnfrage geht, brauchen wir ein Bildungssystem, das weiter in die Zukunft reicht; es muss nicht von vornherein jenem des knapperen Zeithorizontes

widersprechen, aber die damit verbundenen Herausforderungen sind zu bedenken. Ein modernes und in die Zukunft reichendes Bildungssystem steht auf drei Säulen:

Die erste Säule: Trotz der leichten Verfügbarkeit von Informationen sollte jeder Mensch breites Orientierungswissen erwerben. Eine solche Landkarte des Wissens ist unabdingbar, wobei jeder akzeptieren muss, dass diese Landkarte immer auch weiße Flecken haben wird. Entscheidend im Rahmen der Globalisierung ist, dass es gemeinsame Schnittmengen der Landkarte des Wissens gibt und geben muss; mathematische Gesetze sind kulturunabhängig.

Man weiß aber auch – sehr deutlich wird dies in der Welt der Migranten –, dass es in anderen Kulturen und bei uns Wissensbereiche (und natürlich Vorurteile) gibt, die nur für diese oder für uns gelten. Das Wissen um diese Unterschiede, etwa was religiöse Dogmen anbelangt, macht deutlich, dass es kein absolutes Wissen gibt, dass also niemand einen Herrschaftsanspruch des Wissens erheben kann, wie es vielerorts aber geschieht.

Die zweite Säule mag überraschen: Gebildet ist jemand, der auch Spezialist ist. Jeder soll von sich sagen können, der oder die beste auf der Welt in einem bestimmten Gebiet, bei einer bestimmten Tätigkeit zu sein. Dies gilt für alle Bereiche menschlichen Handelns. Diese Fokussierung mit Hingabe auf eine bestimmte Tätigkeit muss an einem bestimmten Ort auf der Landkarte des Wissens verortet sein, denn das ist der Sinn dieser Landkarte: das Wissen des eigenen Ortes zu vermitteln. Jeder Spezialist weiß somit, dass er an einem Ort in einem weiten Wissensraum verankert ist, denn diese Landkarte hat er erworben. Es ist also die Komplementarität des weiten und des engen Wissens und Könnens, das den gebildeten Mensch der Zukunft ausmacht.

Hieraus leitet sich die dritte Säule ab. Wenn man weiß, dass andere an anderen Orten auf der Landkarte des Wissens Spezialisten sind, wird man nicht den Anspruch erheben, auch Experte für deren Wissen zu sein. Die notwendige Folge ist der Respekt, den man den anderen entgegenbringt, und den man selbst von anderen erwartet. Mit dem Respekt entsteht ein sozialer Klebstoff, der die Stabilität des sozialen Systems garantiert. Stolz und Bescheidenheit sind die persönlichen Kriterien, nämlich Stolz auf das eigene Können und Bescheidenheit angesichts des Könnens anderer, die den Gebildeten der Zukunft ausmachen. Damit tritt der Mensch aus der Instrumentalisierung heraus, scheut nicht zurück vor Herausforderungen, übernimmt Verantwortung für sich und das Gemeinwohl.

5. Potenziale und Chancen

Die Digitalisierung unserer Gesellschaft steht erst am Anfang und wird weitere Umwälzungen der Arbeits- und Lebensbedingungen mit sich bringen. Auch wenn wir die Zukunft nicht vorhersehen können, so konnten wir jedoch Themen identifizieren, denen unser Augenmerk auch zukünftig gelten sollte. In den „Pfadern der Veränderung“ haben wir sie genannt:

- Entwicklung eines neuen Verständnisses von Arbeit
- Konsequente Weiterentwicklung der solidarischen Gesellschaft
- Entwicklung der Bildung zur Befähigung

Die Bertelmann Stiftung wird diese Diskussion in Zukunft weiterführen und dabei die Verantwortung der Unternehmen in der Gesellschaft fokussieren. Hier erscheinen uns Ansätze regionaler Entwicklung unter Einbezug von Unternehmen ein zielführender Weg zu sein.

Unternehmen prägen das Profil von Regionen – sie werden aber auch selbst durch regionale Faktoren geprägt. Die Region ist insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen von großer Bedeutung. Regionale Arbeitsmärkte, Kunden und Netzwerke stellen wichtige Potenziale dar. Aber auch für größere und Familienunternehmen spielen eine langfristige Orientierung, Kontinuität und Verantwortung für den Standort durchaus eine Rolle – selbst wenn sie auf globalen Märkten tätig sind. Standortwechsel sind für diese Unternehmen nur selten eine tatsäch-

liche Option – nicht nur aus wirtschaftlichen, sondern auch aus sozialen und kulturellen Gründen.

Unternehmen und politische Akteure vor Ort haben ein gemeinsames Interesse, attraktive und wettbewerbsfähige Regionen zu gestalten – und sie tragen die gemeinsame Verantwortung hierfür. Eine integrierte Regionalentwicklung, die Faktoren wie den demographischen Wandel, Arbeitsmarkt, Wohlstand, Lebensqualität und soziale Sicherheit gleichermaßen berücksichtigt, ist nur möglich, wenn Unternehmen und Kommunen gemeinsam Standortstrategien entwickeln, Handlungsfelder identifizieren, Ressourcen bündeln und Ideen umsetzen.

Besondere Potenziale entstehen in den Bereichen, die sowohl im gesellschaftlichen Interesse als auch im Interesse der Unternehmen liegen: Übergang von der Schule in den Beruf, Angebot an Ausbildungsplätzen auch für benachteiligte Jugendliche, Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in Arbeitsmarkt und Gesellschaft, Vereinbarkeit von Arbeitswelt und Familie (sowohl im Bereich der Kinderbetreuung als auch bei der Pflege von Angehörigen), Gesundheitsförderung und freiwilliges Engagement.

Die individuellen Leistungen von Unternehmen haben naturgemäß eine begrenzte Reichweite, wenn es darum geht, zu gesellschaftlichen Herausforderungen beizutragen. Einmal sind die Grenzen des eigenen Handelns in einer globalisierten Welt



schnell erreicht, darüber hinaus ist die Wirkung begrenzt. Es wird daher in Zukunft darum gehen, die Ressourcen von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft intelligent zu verknüpfen. Deshalb sind Kooperationen zwischen Unternehmen, Gewerkschaften, Politik und Zivilgesellschaft notwendig, um die Wirtschaft bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung besser einzubetten und somit zur nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen.

Die Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland hat ihre Arbeit im Frühjahr 2015 beendet. Die Bertelsmann Stiftung dankt allen Mitgliedern der Kommission für ihr Engagement und die spezifischen Sichtweisen auf die Themen, denen dieser Bericht seine Akzente verdankt. Ihre Erkenntnisse, die in diesen Bericht eingeflossen sind, werden die Grundlage für weitere Diskussionen mit allen gesellschaftlichen Akteuren sein.

Klaus Burmeister, Holger Glockner
und Cornelius Patscha

Den Wandel erfolgreich gestalten

Der Wandel, so heißt es, sei die einzige Konstante im Universum. Dennoch reagieren Menschen oft mit Unbehagen und Widerstand auf Veränderungen. Angesichts der wirtschaftlichen Globalisierung und der digitalen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft sind wir derzeit – und auch in absehbarer Zukunft – mit einer Vielzahl von Veränderungsprozessen konfrontiert. Die Dynamik des Wandels von Wirtschaft und Arbeitswelt ist teilweise so hoch, dass man von Umwälzungen sprechen muss. Entsprechend stark werden die zu erwartenden Folgen für die Gesellschaft sein, denn Institutionen und zivilgesellschaftliche Strukturen sind noch stark mit den bisher gewohnten Mustern verknüpft, von denen sich viele nun zunehmend neu formen oder gar auflösen.

Sei es die immer mehr von Flexibilität und Fluidität geprägte Arbeitswelt, die für die private Lebensplanung weniger Stabilität bietet als in der Vergangenheit. Sei es die zunehmende Automatisierung von Wissensarbeit, die bestehende Arbeits- und Vergütungsstrukturen aufbricht, auch für Hochqualifizierte. Sei es die räumliche Entgrenzung des Wettbewerbs, die im Bereich leicht handelbarer Dienstleistungen zu immer stärkerer Konkurrenz mit einem immer größeren Pool an internationalen Wettbewerbern führt. Diese Veränderungen fordern uns individuell, in unseren Familien und als Gesellschaft heraus. Sie mögen für manche bedrohlich wirken. Doch klar ist: Die derzeitigen Veränderungsprozesse lassen sich nicht aufhalten und schon gar nicht zurückdrehen. Das bedeutet jedoch, dass sich alle Beteiligten mit dem Wandel anfreunden, ihn akzeptieren und schließlich auch gestalten lernen müssen. Innovative Lösungsansätze müssen sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene gefunden werden. Größere persönliche Verantwortung wird notwendig sein, um potenzielle Gestaltungsräume zu erkennen und zu nutzen. Sie muss jedoch in den größeren Kontext der gesellschaftlichen Solidarität eingebunden bleiben – insbesondere dort, wo die Lücke zwischen individuellen Fähigkeiten und Anforderungen der Arbeitswelt zu stark auseinanderklafft.

Das Ausmaß der derzeitigen Veränderungsprozesse wird im öffentlichen Diskurs häufig mit den Umwälzungen der industriellen Revolution verglichen, die massive gesellschaftliche Wandlungen zur Folge hatten. Der offene Umgang mit den digitalen Technologien, die die disruptiven Veränderungen ermöglichen, und der wache Blick für die Chancen, die sie bieten, gehören dabei zu den wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gestaltung des Wandels.





Birgit Riess

Potenziale und Chancen: Die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft

Unsere Welt ist komplexer geworden – diese Feststellung klingt vielleicht wie ein Gemeinplatz, beschreibt jedoch in sehr komprimierter Form eine wesentliche Determinante des gesellschaftlichen Wandels. Wie der vorliegende Kommissionsbericht eindrücklich zeigt, stellen nicht allein die Veränderungen durch einzelne Faktoren wie die zunehmende Globalisierung der ökonomischen Wertschöpfungsprozesse, der demographische Wandel oder die alles durchdringende Digitalisierung unserer Lebens- und Arbeitswelt große Herausforderungen für die Gestaltung der zukünftigen Entwicklung dar. Es ist vielmehr das Ausmaß der gegenseitigen Interdependenzen dieser Faktoren und der daraus resultierenden neuen Aufgaben und Schwierigkeiten, die bei vielen Menschen das Gefühl der Unübersichtlichkeit und Hilflosigkeit auslösen.

Angesichts dieser Komplexität liegt es auf der Hand, dass es einfache Lösungen nicht mehr gibt und dass alle gesellschaftlichen Akteure – Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gleichermaßen gefordert sind, über den eigenen Tellerrand zu schauen und zu entscheiden, wie sie selbst zur Lösung beitragen können und müssen – und dies im wohlverstandenen Eigeninteresse.

Spätestens nach der Wirtschafts- und Finanzkrise ist offensichtlich, dass es sich Unternehmen nicht mehr leisten können, ausschließlich kurzfristig innerhalb der engen Grenzen des Ökonomischen zu agieren. Gewiss, Unternehmen tragen in erster Linie Verantwortung dafür, Güter und Dienstleistungen zu produzieren und so am Markt anzubieten, dass sie profitabel wirtschaften können. Geht dies jedoch zu Lasten der Gesellschaft, indem etwa soziale oder ökologische Standards missachtet werden, gefährden Unternehmen ihre Reputation

und gesellschaftliche Akzeptanz und damit ihre langfristige Überlebensfähigkeit. Verantwortungsvolle Unternehmensführung bedeutet heute, eine neue Balance zu finden zwischen den berechtigten und notwendigen Gewinnzielen des Unternehmens und den Erwartungen der Gesellschaft, in die das Unternehmen eingebettet ist. Die Form dieser Einbettung muss allerdings vor dem Hintergrund globaler Wertschöpfungsketten neu überdacht werden.

In den letzten Jahren hat sich ein breit geteiltes Verständnis herausgebildet, was heute von unternehmerischer Verantwortung jenseits der bestehenden gesetzlichen Verpflichtungen erwartet wird. Internationale Vereinbarungen, zivilgesellschaftliche Initiativen, aber auch Branchenvereinbarungen als Ausdruck einer Ko- und Selbstregulierung setzen den Rahmen hierfür. Die Anforderungen an eine verantwortliche Unternehmensführung, die darin zum Ausdruck kommen, entwickeln sich dynamisch, d. h. sie wachsen kontinuierlich analog zur gesellschaftlichen Debatte um unternehmerische Verantwortung.

Unternehmerische Verantwortung kann dann ihr Potenzial für Gesellschaft und Unternehmen voll entfalten, wenn sie als freiwillige unternehmerische Leistung gelebt wird – wobei sie damit keineswegs der Beliebigkeit anheimgestellt ist. Der Rahmen wird bestimmt durch internationale Vereinbarungen und Richtlinien, die durch neue Mechanismen der freiwilligen Selbstbindung – etwa der Ko- und Selbstregulierung ergänzt werden. Der dafür notwendige Dialog mit den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen und kritischen Verbrauchern sowie die damit verbundene breite öffentliche Aufmerksamkeit sorgen dafür, dass Unternehmen in die Gesellschaft eingebettet bleiben. In Deutschland hat sich die Soziale Marktwirtschaft als ein funktionierender Einbettungsmechanismus herausgebildet. Wohlverstanden umgesetzt, beinhalten ihre

Detlef Hollmann



Prinzipien einen verlässlichen Rahmen für die Wirtschaft, der sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann, und das – im Sinne der Generationengerechtigkeit – nachhaltig in fiskalischer, sozialer und ökologischer Hinsicht.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gehört zu den Grundelementen der Sozialen Marktwirtschaft. Im Sinne der Subsidiarität sollten Unternehmen Dinge dort in die Hand nehmen, wo nationalstaatliche Lösungen an ihre Grenzen stoßen oder private Regulierungen passgenauere Lösungen ermöglichen.

Im Zeichen des demographischen Wandels und der gesellschaftlichen Alterung ist die Gestaltung einer lebenswerten Arbeitswelt sowohl im Interesse der Unternehmen als auch ihrer Beschäftigten und der Gesellschaft.

Verantwortung von Unternehmen heißt in diesem Zusammenhang, zunächst im eigenen Unternehmen die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Mitarbeiter in ihren unterschiedlichen Lebensphasen ihr Bestes einbringen können. Hierzu bedarf es einer wertschätzenden Unternehmenskultur und konkreter Maßnahmen, um Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Jungen Menschen eine Chance zu geben, auch wenn die Voraussetzungen nicht so ideal sind, gehört genauso dazu wie die Einrichtung betrieblicher Betreuungsangebote und flexibler Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Förderung von Vielfalt im Unternehmen ist ein wichtiger Beitrag zur Fachkräftesicherung und gleichzeitig ein bedeutender Baustein für Integration und Inklusion in der Gesellschaft.

Betriebliche Gesundheitsförderung und die systematische Weiterbildung machen es möglich, ältere Mitarbeiter und deren Erfahrungswissen lange im Unternehmen zu halten und das Unternehmen „demographiefest“ zu machen. Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in ihrem ehrenamtlichen Engagement unterstützen, können auf motivierte und zufriedene Mitarbeiter zählen und leisten einen wirkungsvollen Beitrag zum Gemeinwesen. Eine solche Kultur der Mitarbeiterorientierung schafft lebenswerte Arbeitswelten, von denen Mitarbeiter, Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen profitieren.

Eine so gestaltete Arbeitswelt, die Mitarbeiter ganzheitlich in den Blick nimmt, geht über Unternehmensgrenzen hinaus und zwar in zweifacher Hinsicht. Zum einen strahlen positive Arbeitsbedingungen auf das Privatleben der Beschäftigten aus – sie schaffen auch außerhalb der Arbeitszeit Lebensqualität, bieten Zeit und Geld für soziales Leben. Zum anderen entstehen positive Wirkungen auf soziale und politische Strukturen im Umfeld; lebenswerte Arbeitswelten haben das Potenzial, zum Rückgrat einer lebenswerten Region zu werden.

Die individuellen Leistungen von Unternehmen haben naturgemäß begrenzte Reichweite, wenn es darum geht, zu gesellschaftlichen Herausforderungen beizutragen. Einmal sind die Grenzen des eigenen Handelns in einer globalisierten Welt schnell erreicht, darüber hinaus ist die Wirkung begrenzt. Es wird in Zukunft darum gehen, die Ressourcen von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft intelligent zu verknüpfen. Deshalb sind Kooperationen zwischen Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft notwendig, um die Wirtschaft bei der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung besser einzubetten und somit zur nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen.

- Bahl, Friederike. „Lebensmodell in der Dienstleistungsgesellschaft“. Hamburger Edition. Hamburg 2014.
- Bennett, Nathan und G. James Lemoine. „What VUCA Really Means for You“. Harvard Business Review. Januar 2014.
- Bertelsmann Stiftung. Megatrends in Global Interaction. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2012.
- Bertelsmann Stiftung, Institut für Schulentwicklungsforschung der Technischen Universität Dortmund und Institut für Erziehungswissenschaft der Friedrich-Schiller-Universität Jena. „Chancenspiegel 2014. Regionale Disparitäten in der Chancengerechtigkeit und Leistungsfähigkeit der deutschen Schulsysteme“. Gütersloh, Dortmund und Jena 2014. www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Chancenspiegel_2014_Kurzfassung.pdf.
- Bertelsmann Stiftung und Z_punkt. Die wirtschaftlichen Risiken der Globalisierung. Gütersloh 2012. www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-61C9925C-D7AFCD32/bst/xcms_bst_dms_36393__2.pdf.
- Börsch-Supran, Axel. „Altersarmut in Deutschland“. Vortrag anlässlich des 22. Wissenschaftlichen Kolloquiums des Statistischen Bundesamtes und der Deutschen Statistischen Gesellschaft. 21. November 2013. www.destatis.de/DE/Methoden/Kolloquien/2013/Boersch_Supran.pdf?__blob=publicationFile.
- Brynjolfsson, Erik und Andrew McAfee. The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York 2014.
- Bundeszentrale für politische Bildung. „Soziale Situation in Deutschland – Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte“. Berlin und Bonn 2014. www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61702/sozialversicherungspflichtig-beschaeftigte.
- Bundeszentrale für politische Bildung. „Dossier Rentenpolitik“. Dimensionen und Leistungsfähigkeit von Alterssicherungssystemen im internationalen Vergleich. Berlin und Bonn 2014. www.bpb.de/politik/innenpolitik/rentenpolitik/153327/leistungsfaeahigkeit-im-vergleich.
- Bude, Heinz. „Soziale Mobilität als zentrale Herausforderung moderner Gesellschaften“. Vodafone Stiftung Deutschland (Hrsg.). Aufstieg, Gerechtigkeit, Zusammenhalt: zu den Herausforderungen moderner Staatlichkeit. Vodafone Stiftung Deutschland, Düsseldorf 2010. 56–65.
- Bude, Heinz. „Die Einbeziehung der Ausgeschlossenen“. Unveröffentlichte Stellungnahme für die Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland. Gütersloh 2013.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. „Sozialkompass Europa“. Soziale Sicherung im Vergleich. Berlin 2014. www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a801-sozial-kompass-europasoziale-409.pdf?jsessionid=3F584503E489F77C36ED7934E9624990?__blob=publicationFile.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. „Bildung in Deutschland 2014“. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur Bildung von Menschen mit Behinderungen. Bonn 2014. www.bildungsbericht.de/daten2014/bb_2014.pdf.
- Bundesministerium des Innern. „Demografiebericht“. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin 2011. www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf?__blob=publicationFile.

- Bundesministerium des Innern. „Polizeiliche Kriminalstatistik 2013“. Berlin 2014. www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Nachrichten/Pressemitteilungen/2014/06/PKS2013.pdf?__blob=publicationFile.
- Castel, Robert und Klaus Dörre. Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt am Main und New York 2009.
- Charta der Vielfalt. Diversity Management. 2011. www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/diversity-management.html.
- Coibion, Olivier und Yuriy Gorodnichenko. „Monetary Policy, Trend Inflation, and the Great Moderation: An Alternative Interpretation“. American Economic Review. American Economic Association. 101 (1). Februar 2011.
- Cornell University, INSEAD, and WIPO. The Global Innovation Index 2014: The Human Factor In innovation. Fontainebleau, Ithaca, and Geneva 2014. www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf.
- Cowen, Tyler The Great Stagnation. How America ate all the low hanging fruit of modern history, got sick, and will (eventually) feel better. New York 2011.
- Destatis. „Bevölkerung und Erwerbstätigkeit“. Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus 2013. Fachserie 1 (2.2) 2013. www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/Migrationshintergrund2010220137004.pdf?__blob=publicationFile.
- Destatis. „2013: Zahl der Empfänger/-innen von Grundsicherung ab 65 Jahren um 7,4 % gestiegen“. 2014. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/11/PD14_384_221.html.
- Destatis (2015a). „Deutsche Exporte im Jahr 2014: + 3,7 % zum Jahr 2013“. Pressemitteilung vom 9.2.2015. 2015a. www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/02/PD15_038_51.html.
- Destatis. „Arbeitslosenquote Deutschland“. 2015b. www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Konjunkturindikatoren/Arbeitsmarkt/arb210.html.
- Eichhorst, Werner, Michael J. Kendzia, Hilmar Schneider und Florian Buhlmann. „Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt“. Kurzexpertise für die Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ des Deutschen Bundestages. 2013. www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_51.pdf.
- Eichhorst, Werner und Verena Tobsch. „Flexible Arbeitswelten“. Bericht an die Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland. 2014. www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_59.pdf.
- Eurofound. Fifth European Working Conditions Survey: Overview report. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburg 2012.
- Eurofound. Occupational profiles in working conditions: Identification of groups with multiple disadvantages. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburg 2014.
- Eurofound. Sustainable work and the ageing workforce. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburg 2012.

- Eurofound. Trends in job quality in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburg 2012.
- Eurofound. Working conditions and job quality: Comparing sectors in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburg 2014.
- Europäische Kommission. „The 2012 Ageing Report“. European Economy (4) 2011. europa.eu/epc/pdf/2012_ageing_report_en.pdf.
- Europäische Kommission. „Growth potential of EU human resources and policy implications for future economic growth“. 2013. ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10939&langId=en.
- Eurostat. „Fewer, older and multicultural?“ Projections of the EU populations by foreign/national background. 2011. ec.europa.eu/eurostat/documents/3888793/5850217/KS-RA-11-019-EN.PDF/0345b180-b869-4cb0-907b-d755b699a369.
- Eurostat. „EU28 Bevölkerung von 507,4 Millionen am 1. Januar 2014“. 2014. ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/5174888/3-10072014-BP-DE.PDF/91ca7bd4-873d-45bc-8c7c-84d8ce19af84.
- Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wissenschaft – Wirtschaft. „Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0“. April 2013. www.bmbf.de/pubRD/Umsetzungsempfehlungen_Industrie4_0.pdf.
- Industrie 4.0. „Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0.“ www.acatech.de/fileadmin/user_upload/Baumstruktur_nach_Website/Acatech/root/de/Material_fuer_Sonderseiten/Industrie_4.0/Abschlussbericht_Industrie4.0_barrierefrei.pdf.
- Frey, Carl Benedikt und Michael Osborne. „The Future of Employment. How susceptible are jobs to computerization?“ Oxford Martin School. University of Oxford 2013. www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314.
- Gebhardt, Birgit, Josephine Hofmann und Heiko Roehl. „Zukunftsfähige Führung“. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. Gütersloh 2015. www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/ZukunftsfaeehigeFuehrung_final.pdf.
- Grabka, Markus M., Jan Goebel und Jürgen Schupp. „Höhepunkt der Einkommensungleichheit in Deutschland überschritten?“ DIW Wochenbericht (43) 2012. www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.410475.de/12-43-1.pdf.
- Homann, Karl. Ethik in der Marktwirtschaft. Herausgegeben vom Roman Herzog Institut, München 2007.
- Ifo. „Deutschland steigert Kapitalexporte auf neuen Rekord“. Pressemitteilung. München 2.2.2015. www.cesifo-group.de/de/ifoHome/presse/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen-Archiv/2015/Q1/press_20150202_Kapitalexport.html.
- International Labor Organisation. World Employment and Social Outlook. Trends 2015. 2015. www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2015/WCMS_337069/lang-en/index.htm.
- Kagermann, Henning, Wolf-Dieter Lukas und Wolfgang Wahlster. „Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution“. VDI-Nachrichten. 1.4.2011. www.ingenieur.de/Themen/Produktion/Industrie-40-Mit-Internet-Dinge-Weg-4-industriellen-Revolution.
- Ma, Guonan and Robert N. McCauley. „Global and Euro Imbalances: China and Germany“. China & World Economy (22) 2014. 1–29.
- Oxfam. „Wealth: Having It All and Wanting More“. 2015. www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/ib-wealth-having-all-wanting-more-190115-en.pdf.
- Patscha, Cornelius, Holger Glockner und Klaus Burmeister. „Gestaltungsräume im Zeitalter der Komplexität“.

- Positionspapier für die Arbeit der Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2013. www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Positionspapier_Gestaltungsraeume_im_Zeitalter_der_Komplexitaet.pdf.
- Rifkin, Jeremy. Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft – Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert. Frankfurt am Main und New York 2004.
- Staab, Philipp. Macht und Herrschaft in der Servicewelt. Hamburg 2014.
- Sternberg, Rolf, Arne Vorderwülbecke und Udo Brixy. „Global Entrepreneurship Monitor. Länderbericht Deutschland 2013“. 2014. www.wigeo.uni-hannover.de/fileadmin/wigeo/Geographie/Forschung/Wirtschaftsgeographie/Forschungsprojekte/laufende/GEM_2013/gem2013.pdf.
- Störmer, Eckhardt, Cornelius Patscha, Jessica Prendergast, Cornelia Daheim und Martin Rhisiart. „The Future of Work: Jobs and Skills 2030“. UKCES Evidence Report. Appendix F 2014. www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/303338/the-future-of-work-trends-disruptions.pdf.
- Stuchtey, Martin, Johannes Elsner et al. Bayern 2025 – Alte Stärke, neuer Mut. McKinsey&Company, März 2015. www.mckinsey.de/bayern2025.
- Techniker Krankenkasse. „Gesundheitsreport 2014“. 2014. www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/644772/Datei/121848/Gesundheitsreport-2014.pdf.
- Unger, Brigitte, Reinhard Bispinck, Toralf Pusch, Eric Seils und Dorothee Spannagel. „Verteilungsbericht 2013 – Trendwende noch nicht erreicht“. WSI-Report (10) November 2013. www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_10_2013.
- United Nations – Department of Economic and Social Affairs. „World Population Prospects, the 2012 Revision“. 2012. esa.un.org/unpd/wpp/Excel-Data/population.htm.
- World Bank. „Golden Growth – Restoring the lustre of the European economic model“. 2012. web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/ECAEXT/0,,contentMDK:23074045~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:258599,00.html.
- Z_punkt. „Die 20 wichtigsten Megatrends – Update“. Köln 2013. www.z-punkt.de/fileadmin/be_user/D_Publikationen/D_Giveaways/Megatrends_Update_DE.pdf.
- Z_punkt. „Interne Metastudie zu globalen Megatrends“. Z_punkt The Foresight Company, Köln 2014.

Mitglieder der Expertenkommission Arbeits- und Lebensperspektiven



Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer

Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer leitet das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart, und das Institut für Arbeitswirtschaft und Technologiemanagement IAT der Universität Stuttgart. Er ist zudem

Geschäftsführender Verwaltungsrat der Fraunhofer Italia Research s.c.a.r.l.

Als Institutsleiter führt Professor Bauer eine Forschungsorganisation mit etwa 500 Mitarbeitern. Er verantwortet dabei Forschungs- und Umsetzungsprojekte in den Bereichen Innovationsforschung, Technologiemanagement, Leben und Arbeiten in der Zukunft sowie Smarter Cities. Als Mitglied in verschiedenen Gremien berät er Politik und Wirtschaft. Bauer ist Autor von mehr als 270 wissenschaftlichen und technischen Veröffentlichungen. An den Universitäten Stuttgart und Hannover ist er Lehrbeauftragter. Darüber hinaus leitet er die Fraunhofer-Initiative „Morgenstadt“ und ist Mitglied in der „Nationalen Plattform Zukunftsstadt“ der Bundesregierung. 2012 erhielt er die Ehrung des Landes Baden-Württemberg als „Übermorgenmacher“.



Prof. Dr. Ulrike Detmers

Prof. Dr. Ulrike Detmers ist seit 1994 Professorin für Betriebswirtschaftslehre am Fachbereich Wirtschaft und Gesundheit an der Fachhochschule Bielefeld. Sie ist zudem Gesellschafterin und Mitglied der zentralen Unterneh-

mensleitung der Mestemacher-Gruppe sowie die Erste Präsidentin des Verbandes Deutscher Großbäckereien e. V.

Ihre Spezialgebiete sind Personalwirtschaft und betriebliche Organisation. Als Gesellschafterin und Mitglied des obersten familiären Leitungsgremiums der Mestemacher-Gruppe führt sie die Ressorts Markenmanagement und Social Marketing und zeichnet für zahlreiche Initiativen des Unternehmens zur Förderung der Gleichstellung von Frau und Mann sowie zur Vereinbarkeit Beruf und Familie verantwortlich. Professor Detmers ist Mitglied zahlreicher Kommissionen, unter anderem des Außenwirtschaftsbeirats beim Bundesminister für Wirtschaft und Technologie, der Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld (IHK) sowie der Fachkommission Familienunternehmen und Mittelstand des Wirtschaftsrates der CDU.

Sie ist Stellvertretende Vorsitzende des Kuratoriums der Welthungerhilfe und Beiratsmitglied des Deutschen Kinderschutzbundes (DKSB) Landesverband NRW e. V. Professor Detmers erhielt zahlreiche Auszeichnungen, unter anderem ist sie Trägerin des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland seit 2008, Preisträgerin des Bürgerinnenpreises „Liberta 2008“, Preisträgerin des „German Women Entrepreneurs Award“ 2007 und des Victress Role Model Awards 2006.



Dr. Werner Eichhorst

Dr. Werner Eichhorst studierte Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie und Verwaltungswissenschaften in Tübingen und Konstanz und schloss sein Studium im 1995 mit dem Diplom ab. Von 1996 bis 1999 war er Dok-

torand und Post-Doc-Stipendiat am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung in Köln. Ende 1998 promovierte er an der Universität Konstanz. Danach war er bis 2004 Projektleiter bei der Bertelsmann Stiftung, wo er für das Projekt „Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung“ verantwortlich war. Von März 2004 bis Juni 2005 arbeitete Werner Eichhorst am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg. Seit Juli 2005 ist er am Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn tätig, zunächst als Research Associate, ab Februar 2006 als Senior Research Associate und ab April 2007 als Stellvertretender Direktor Arbeitsmarktpolitik. Seit Januar 2014 ist er Direktor für Arbeitsmarktpolitik Europa am IZA.

Seine Arbeitsschwerpunkte sind international vergleichende Analyse von Institutionen und Entwicklung von Arbeitsmärkten, Vergleich von beschäftigungspolitischen Strategien und Reformprozessen, Zukunft der Arbeit und Wandel der Arbeitswelt sowie Politikberatung. Ein weiteres Tätigkeitsfeld ist die Vernetzung des IZA im europäischen und internationalen Kontext, dabei vor allem Politikberatung in Europa.



Birgit Gebhardt

Birgit Gebhardt führt Trendentwicklungen zu plausiblen Vorstellungen von Zukunft zusammen. Im Auftrag der Körber Stiftung entwickelte die Trendforscherin in ihrem Buch „2037 – unser Alltag in der Zukunft“ ein Lebens-

szenario unserer Gesellschaft in 25 Jahren. Als Geschäftsführerin des Trendbüros verantwortete sie fünf Jahre lang das branchenübergreifende Projektgeschäft des Beratungsunternehmens, dem sie von 2001 bis 2012 angehörte.

Seit 2012 erforscht Birgit Gebhardt neue Modelle des vernetzten Wirtschaftens und Arbeitens und berät branchenübergreifend Kunden auf dem Weg in die New Work Order, deren Chancenfelder sie in den gleichnamigen Studien beschreibt.

Birgit Gebhardt ist Associated Researcher an dem von Google gegründeten Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft (HIIG) in Berlin und Mitglied im wissenschaftlichen Beirat „Stiftung Zukunft.li“ in Vaduz. Sie hat zahlreiche Bücher und Artikel veröffentlicht, unter anderem „Diskurs als Unternehmenskultur“, „2037 – Unser Alltag in der Zukunft“ und „New Work Order – Aufbruch in eine neue Arbeitskultur“.



Edeltraud Glänzer

Edeltraud Glänzer, Diplompädagogin, ist seit 24 Jahren in verschiedenen Funktionen bei der IG Bergbau, Chemie, Energie tätig. Seit Oktober 2013 ist sie als stellvertretende Vorsitzende zuständig für die Themenbereiche

Mitbestimmung, Sozialpolitik, Frauen/Gleichstellung, Junge Generation/Ausbildung und politische Schwerpunktgruppen. Edeltraud Glänzer ist zudem stellvertretende Vorsitzende des Vorstands der Hans-Böckler-Stiftung, seit März 2014 alternierende Vorsitzende des Vorstands der Knappschaft Bahn-See und seit Mai 2014 Mitglied der Kommission „Lagerung hochradioaktiver Abfallstoffe“. Sie ist ebenfalls Mitglied der 12. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) und des Rates der EKD.



Matthias Hartmann

Matthias Hartmann ist seit Dezember 2011 Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Konsumforschung GfK SE, Nürnberg. Davor war der diplomierte Betriebswirt (BA) als Global Head of Strategy and Industries für die

globale Strategie und Branchenausrichtung der Beratungssparte IBM Global Business Services innerhalb des IBM Konzerns verantwortlich.

Seine berufliche Karriere begann Matthias Hartmann 1988 bei IBM; in den ersten sechs Jahren war er schwerpunktmäßig im Banken- und Versicherungsbereich von IBM in Deutschland, Europa sowie den USA tätig. In den Jahren 1993 bis 2002 arbeitete er in verschiedenen Funktionen bei der ehemaligen IBM Unternehmensberatung GmbH, ab dem Jahr 2000 als Geschäftsführer.

Im Rahmen der Übernahme von PricewaterhouseCoopers Consulting durch IBM im Jahr 2002 war Matthias Hartmann in leitender Funktion im globalen Integrationsteam tätig und begleitete den Merger von 30.000 PwC-Consulting- und 30.000 IBM-Beratern. Bis zur Übernahme der Geschäftsführerposition im Jahr 2005 in Deutschland verantwortete er als Vice President in der IBM-Unternehmenszentrale in Armonk, New York, USA, die Strategieentwicklung für unterschiedliche IBM-Geschäftsbereiche.



Dr. Josephine Hofmann

Dr. Josephine Hofmann leitet seit zehn Jahren das Competence Center Business Performance Management des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO; sie ist gleichzeitig stellvertretende Leiterin des Geschäftsfeldes Unternehmensentwicklung und Arbeitsgestaltung. Damit ist sie maßgeblich verantwortlich für die strategische Weiterentwicklung und die verantwortliche Akquisition von Projekten in den Themengebieten „Flexible Arbeitskonzepte“, „Führungs- und Steuerungssysteme“ sowie „Neue Lernformen und Mitarbeiterentwicklung“ und die damit

zusammenhängenden Aufgaben der Vermarktung, wissenschaftlichen Methodenentwicklung und Mitarbeiterentwicklung. Ihre persönlichen Beratungs- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Themen neue Führungskonzepte in der Wissensarbeit, flexible und virtuelle Kommunikation und Kollaboration, der Organisationsentwicklung und des Change Managements sowie der Entwicklung und Implementation neuer Lern- und Entwicklungsansätze im demographischen Wandel.

Josephine Hofmann absolvierte an der Universität Konstanz neben dem Studiengang Verwaltungswissenschaften den Aufbaustudiengang der Informationswissenschaften und promovierte am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik an der Universität Hohenheim. Seit vielen Jahren ist Dr. Hofmann Dozentin bzw. Lehrbeauftragte an der Universität Konstanz, der Hochschule der Medien in Konstanz sowie der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Ludwigsburg. Sie ist zeitweise als Expertin der Kommission der Europäischen Gemeinschaften und als Gutachterin der DFG und FTT tätig und arbeitet ehrenamtlich im Vorstand des Instituts für Lebenslanges Lernen in Stuttgart.



Mario Junglas

Mario Junglas studierte Katholische Theologie und Rechtswissenschaften an den Universitäten Freiburg im Breisgau und Mainz. Nach seinem Studium arbeitete er als Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Öffent-

liches Recht der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Im Anschluss daran leitete er das Ordnungsamt und die Ausländerbehörde im Landratsamt Ortenaukreis in Offenburg. Weitere berufliche Stationen waren Geschäftsführer und Mitglied des Vorstands des Caritasverbandes der Diözese Mainz und Leiter des Katholischen Büros Mainz des Kommissariats der Bischöfe Rheinland-Pfalz. Bis zu seiner Pensionierung im Jahr 2014 leitete Mario Junglas das Berliner Büro des Caritasverbandes.



Dr. Erika Mezger

Dr. Erika Mezger ist seit Juli 2009 stellvertretende Direktorin von Eurofound. Die diplomierte Verwaltungswissenschaftlerin promovierte 1989 an der Universität Konstanz. Seit Langem ist sie der Gewerkschaftsbewegung verbun-

den und forscht zu Beschäftigungs- und Sozialfragen.

Erika Mezger begann ihre berufliche Laufbahn 1987 bei der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf, wo sie zunächst für die Forschungsarbeit zu Geschlechterfragen und Sozialpolitik zuständig war. Die Schwerpunkte ihrer Forschung waren in den vergange-

nen Jahren der Sozialstaat und moderne Governance sowie aktive Arbeitsmarktpolitik.

Parallel zu ihrer beruflichen Tätigkeit sammelte Erika Mezger internationale Erfahrung bei Studienaufenthalten in den USA, 1991 in Washington D.C. und New York im Rahmen des Programms „Young Leaders“ des German Marshall Fund und 1998 an der Universität Harvard als Fulbright-Stipendiatin im Rahmen des Harvard-Gewerkschaftsprogramms. Sie ist seit 2012 „IZA Policy Fellow“. Bevor sie die Stelle als stellvertretende Direktorin bei Eurofound übernahm, war Erika Mezger Leiterin der Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.



Liz Mohn

Nach dem Tode ihres Mannes Reinhard Mohn repräsentiert Liz Mohn die fünfte Generation der Eigentümerfamilien Bertelsmann/Mohn. Sie ist stellvertretende Vorsitzende des Vorstands und des Kuratoriums der Bertels-

mann Stiftung und leitet den Internationalen Gesangswettbewerb NEUE STIMMEN, den sie ins Leben gerufen hat. Darüber hinaus ist Liz Mohn seit Oktober 2005 Präsidentin der Fundación Bertelsmann mit Sitz in Spanien.

Zu den weiteren Schwerpunkten ihrer Tätigkeit in der Bertelsmann Stiftung zählen das Engagement beim „Reinhard Mohn Preis“, internationale Kulturdialoge, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Initiativen zur Unternehmensführung und Unternehmenskultur. In der Bertelsmann SE & Co. KGaA ist Liz Mohn Mitglied des Aufsichtsrats und repräsentiert hier ins-

besondere die Tradition der Familien Bertelsmann/Mohn. 1999 wurde sie in die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft berufen, die die Stimmrechte in der Hauptversammlung der Bertelsmann SE & Co. KGaA ausübt. Im Sommer 2002 übernahm sie den Vorsitz dieses Gremiums.

Liz Mohn engagiert sich unter anderem beim Bertelsmann Hilfsfonds, beim Medizinischen Informationsdienst, bei Wohltätigkeitsveranstaltungen sowie bei Informationsveranstaltungen für Ruheständler, Sekretärinnen und die Ehepartner leitender Mitarbeiter. In der von ihr errichteten Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe engagiert sie sich als deren Präsidentin für Aufklärung, Forschung, Prävention und den Aufbau eines nationalen und internationalen Netzwerks.

Mit der Liz Mohn Kultur- und Musikstiftung verstärkt die Stifterin ihr bisheriges kulturelles Engagement. Mit der Stiftung, die sie im November 2005 errichtet hat, möchte sie der Bedeutung von Kultur und Musik für den Menschen und für unsere Gesellschaft gerecht werden.



Dr. Lore Maria Peschel-Gutzeit

Dr. Lore Maria Peschel-Gutzeit ist Senatorin für Justiz in Hamburg und Berlin a. D. und Vorsitzende Richter am Oberlandesgericht Hamburg a. D. Seit 2001 ist sie als Rechtsanwältin in Berlin tätig.

Als engagierte Frauen- und Familienrechtlerin war sie von 1977 bis 1983 erste Vorsitzende des Deutschen Juristinnenbundes, seit 2008 dessen Ehrenpräsidentin. Ebenso war sie Vorsitzende des Kuratoriums der Deutschen Liga für das Kind, Mitglied des

Kuratoriums Deutscher Kinderschutzbund und des Deutschen Kinderhilfswerks. Seit Jahrzehnten setzt sie sich engagiert für die Verbesserung der rechtlichen Lage von Kindern und Frauen in unserer Gesellschaft ein. Lore Maria Peschel-Gutzeit ist Stadtälteste von Berlin und Trägerin des Bundesverdienstkreuzes.



Prof. Dr. Ernst Pöppel

Prof. Dr. Ernst Pöppel ist Vorstand im Humanwissenschaftlichen Zentrum der Ludwig-Maximilians-Universität München und Gastprofessor an der Peking University sowie der Chinese Academy of Sciences.

Ernst Pöppel studierte Psychologie und Biologie in Freiburg, München und Innsbruck, wurde 1968 promoviert und 1974 für Sinnesphysiologie sowie 1976 für Psychologie habilitiert. Wissenschaftliche Stationen waren u. a. die Max-Planck-Institute für Verhaltensphysiologie und für Psychiatrie sowie das Department of Psychology am Massachusetts Institute of Technology in Cambridge, USA.

Von 1976 bis 2008 war Ernst Pöppel Ordinarius für Medizinische Psychologie an der LMU. Seine Arbeitsgebiete beziehen sich auf Prozesse der visuellen Wahrnehmung, der zeitlichen Organisation des Erlebens und Verhaltens sowie auf neuronale Aspekte in den Künsten. Pöppel hat etwa 300 wissenschaftliche Artikel sowie 30 Bücher geschrieben oder herausgegeben. Seine Mitarbeiter kamen und kommen aus mehr als 40 Ländern und sein politisches Motto ist: „Scientists are Natural Ambassadors“.



Prof. Dr. Thomas Rauschenbach

Prof. Dr. Thomas Rauschenbach leitet seit 2002 als Vorstandsvorsitzender und Direktor das Deutsche Jugendinstitut e. V. in München. Gegenwärtig ist er zudem Vorsitzender der Sachverständigenkommission für den 15. Kinder- und Jugendbericht.

Thomas Rauschenbach studierte Erziehungswissenschaft, Soziologie und Psychologie an der Universität Tübingen. Von 1980 bis 1989 arbeitete er als Wissenschaftlicher Angestellter und Geschäftsführer des Instituts für Erziehungswissenschaft der Universität Tübingen und wurde 1989 Professor und Lehrstuhlinhaber für Sozialpädagogik an der Universität Dortmund. Zwischen 1994 bis 2002 war er Dekan bzw. stellvertretender Dekan des Fachbereiches Erziehungswissenschaft und Biologie, von 1998 bis 2002 Senator der Universität Dortmund. Professor Rauschenbach ist seit 2006 Mitglied der Autorengruppe für die nationale Bildungsberichterstattung in Deutschland. Seit Januar 2008 ist er Mitglied des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung.



Birgit Riess

Birgit Riess studierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und arbeitet seit 1996 als Direktorin des Programms „Unternehmen in der Gesellschaft“ in der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. Das Programm erarbeitet konzeptionelle Grundlagen und umsetzungsorientierte Maßnahmen zur

Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft.

Birgit Riess war zunächst wissenschaftlich in der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung tätig und bearbeitete in der Bertelsmann Stiftung auch die Themengebiete Unternehmenskultur, Mitbestimmung und Tarifpolitik. Sie ist Mitglied im CSR-Forum der Bundesregierung und im CSR-Beirat des Landes Nordrhein-Westfalen.

Zu ihrem Profil gehören zahlreiche Publikationen und Vorträge zu den Themen unternehmerische Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und neuen sozialen Partnerschaften.



Prof. Dr. Heiko Roehl

Prof. Dr. Heiko Roehl begleitet seit zwei Jahrzehnten Organisationen, die sich in tiefgreifenden Veränderungen befinden. Er hat in Berlin, Bologna und Bielefeld Psychologie, Betriebswirtschaft und Soziologie studiert und ist Diplom-

psychologe, promovierter Soziologe und Honorarprofessor der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg i. Br. Er ist Mitherausgeber der Zeitschrift „OrganisationsEntwicklung“ und publiziert im Themenfeld Organisation/Veränderungsmanagement.

Heiko Roehl war in unterschiedlichen Führungspositionen tätig: In Wirtschaft (Zukunftsforschung der Daimler-Benz AG in Berlin und Paolo Alto/USA), Zivilgesellschaft (Aufbau der Nelson Mandela-Stiftung in Johannesburg/Südafrika) und Politik (Aufbau und Leitung der globalen Führungsakademie des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Leitung Unter-

nehmensorganisation der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit).

Heute lebt und arbeitet er als geschäftsführender Gesellschafter der Kessel & Kessel GmbH und Partner der Denkbank in Berlin.



Dr. rer. soc. Gerhard Rübling

Dr. Gerhard Rübling ist Geschäftsführer der TRUMPF GmbH + Co. KG und als Arbeitsdirektor verantwortlich für Personal- und Sozialwesen sowie für den Zentralbereich Vertrieb und Services.

Gerhard Rübling studierte Verwaltungswissenschaften und promovierte berufsbegleitend im Bereich Sozialwissenschaften an der Universität Konstanz. Nach dem Studium war er zunächst Personalreferent bei der Südmilch AG, Stuttgart. 1988 trat er bei TRUMPF als Personalleiter ein, anschließend war er Leiter des Geschäftsbereichs Werkzeuge und Ersatzteile. Seit Januar 1997 ist Gerhard Rübling Mitglied der TRUMPF Gruppengeschäftsleitung als Geschäftsführer Personal, gruppenweit verantwortlich für Personal, seit Juli 2007 Arbeitsdirektor.



Martin Spilker

Martin Spilker, ist Mitglied des Führungskreises der Bertelsmann Stiftung, seit 2004 Leiter des Kompetenzzentrums „Führung und Unternehmenskultur“

der Bertelsmann Stiftung und seit 1996 Persönlicher Referent von Liz Mohn. Er ist zudem Koordinator für das Reinhard-Mohn-Institut an der Universität Witten-Herdecke.

Martin Spilker studierte Volks- und Betriebswirtschaft, Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftspsychologie an der Universität-Gesamthochschule Paderborn sowie an der Universität Klagenfurt mit dem Abschluss als Diplom-Volkswirt.

1980 begann er als stellvertretender Einkaufsleiter bei Poppe & Potthoff GmbH & Co. Von 1987 bis 1988 war er Führungskräfte-Trainee des Vertriebsvorstands der Victoria-Versicherungs-AG in Düsseldorf, ab 1988 Persönlicher Referent des Geschäftsführers der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Veröffentlichungen u. a.: „Die Akte Personal“ (Autorengemeinschaft) und regelmäßige Leitartikel mit Prof. Dr. Heiko Roehl für die Zeitschrift „side step“.



Prof. Dr. Rita Süßmuth

Prof. Dr. Rita Süßmuth war von 1988 bis 1998 Präsidentin des Deutschen Bundestags und von 1985 bis 1988 Bundesministerin für Familie, Frauen, Jugend und Gesundheit. Zuvor war sie Professorin für Erziehungswissenschaften an den Universitäten Bochum und Dortmund sowie Direktorin des Forschungsinstituts „Frau und Gesellschaft“ in Hannover.

Als Expertin für Migration wurde Rita Süßmuth unter anderem im Jahr 2000 vom damaligen Bundesinnenminister Otto Schily zur Vorsitzenden der unabhängigen Kommission „Zuwanderung“ berufen. Sie ist heute u. a. Präsidentin des Konsortiums,

das den deutschen Beitrag zum Aufbau der Türkisch-Deutschen Universität (TDU) in Istanbul koordiniert.



Dr. Martin von Broock

Dr. Martin von Broock studierte Betriebswirtschaft, Politik, Publizistik und öffentliches Recht in Göttingen. Nach seinem Abschluss als Dipl.-Sozialwirt 2001 arbeitete er mehrere Jahre in einer internationalen Kommuni-

kations- und Politikberatung für Unternehmen und Verbände aus den Branchen Finanzen, Immobilien und Energie sowie für verschiedene Bundes- und Landesministerien. 2011 schloss er seine Promotion am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL Leipzig Graduate School of Management ab. Seit 2012 ist Martin von Broock Mitglied des Vorstands am Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE), seit 2014 dessen Vorsitzender.

Inhaltlich unterstützt und begleitet wurde die Expertenkommission von

Prof. Dr. Heinz Bude

Lehrstuhl für Makrosoziologie, Universität Kassel

Klaus Burmeister, Holger Glockner, Cornelius Patscha
Z_punkt GmbH, Köln

Publikationen der Bertelsmann Stiftung zum Thema „Arbeitswelt“

Am Limit. Führung im Unternehmensalltag. Heiko Röhl.
Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2015.

Die Flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt. Josephine Hofmann, Petra Bonnet, Carsten Schmidt, Valerie Wienken. Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2015.

Kooperationen für eine familienfreundliche Arbeitswelt:
Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für die Zusammenarbeit von Unternehmen und Kommunen. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Verlag Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2015.

Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur. Ergebnisbericht der Nachfolgestudie zum Carl-Bertelsmann-Preis 2003. Hannah Möltner, Juliane Göke, Christian Jung, Michèle Morner. Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung und Corporate Governance an der Universität Witten-Herdecke. Gütersloh 2015.

Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2015.

Alle Achtung vor dem Stress. Eine 360-Grad-Betrachtung. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2014.

CRI Corporate Responsibility Index 2013. Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2014.

Flexible Arbeitswelten. Bericht an die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2014.

Führungsfrauen – wie man sie findet und wie man sie bindet. Cornelia Edding und Gisela Clausen im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2014. 4 Broschüren, gebunden im Schubert:
1. Führung – Frauen und ihre Chefs
2. Das Unternehmen – Schrittmacher der Veränderung
3. Personalmanagement: Die Hüter der Verfahren
4. Karriere und Privatleben – es muss im Leben mehr als alles geben

Harnessing European Labour Mobility: scenario analysis and policy recommendations. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2014.

Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex.
Orientierungshilfe für mittelständische Unternehmen. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2014.

Meine Arbeitswelt 2025: Jugendliche entwerfen ihr Bild von der Zukunft. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2014.

Zukunft unsicher: Jugendarbeitslosigkeit im europäischen Vergleich. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2014.

Arbeitsmarkt. Change Magazin 4 2013. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2013.

Die Akte Personal – Warum sich die Personalwirtschaft jetzt neu erfinden sollte. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2013.

Gestaltungsräume im Zeitalter der Komplexität.

Positionspapier für die Arbeit der Expertenkommission
Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland.
Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2013.

Mit Familienfreundlichkeit punkten: das Qualitätssiegel
„Familienfreundlicher Arbeitgeber“. Bertelsmann Stiftung
(Hrsg.). Gütersloh 2013.

Ressourcenförderung in Zeiten ständigen Wandels: Resilienz
für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen.
Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Verlag Bertelsmann Stiftung.
Gütersloh 2013.

Zukunft unternehmen. Gesellschaftliche Verantwortung im
Mittelstand. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2013.

***Intuition und Führung – Wie gute Entscheidungen
entstehen.*** Gerd Gigerenzer und Wolfgang Gaissmaier,
Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin 2012.

Die erschöpfte Arbeitswelt: durch eine Kultur der Achtsamkeit
zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg!
Bernhard Badura und Mika Steinke. Bertelsmann Stiftung.
Gütersloh 2011.

Familienpolitik im 21. Jahrhundert. Herausforderungen,
Innovationen und Synergien. Bertelsmann Stiftung,
Gütersloh 2011.

Frauen bewegen – Familie. Change Reader. Bertelsmann
Stiftung (Hrsg.) Gütersloh 2011.

Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends.

Bertelsmann Stiftung Leadership Series. Gütersloh 2011.
Auch in englischer Sprache erhältlich.

Lebenswerte Arbeitswelten: Das Personalkonzept „work-
life-competence“. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Verlag
Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2011.

Leitfaden lokales Übergangsmanagement. Wie lassen sich die
Wege von Jugendlichen an der Schwelle zwischen Schule
und Beruf reibungsloser gestalten? Bertelsmann Stiftung
(Hrsg.). Gütersloh 2011.

Verantwortungspartner. Gemeinsam. Erfolgreich.
Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2010.

Von der Schule in die Arbeitswelt. Bildungspfade im
europäischen Vergleich. Jens U. Prager, Clemens Wieland
(Hrsg.) Verlag Bertelsmann Stiftung 2010.

Von der Welt lernen: Erfolg durch Menschlichkeit und Freiheit.
Reinhard Mohn (mit Andrea Stoll). C. Bertelsmann Verlag,
München 2008.

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.
Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmens-
befragung. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh 2005.

Hörbücher

Oliver Driesen. Enterprise 2.0 – Wie das soziale Web Unternehmen und Märkte revolutioniert. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh 2011. Hörbuch, 67 Minuten. CD mit Booklet.

Stress, psychische Belastung und Burnout – Handeln, bevor der Job krank macht. Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit Carola Kleinschmidt und Dagmar Penzlin, Gütersloh 2011. Hörbuch, 79 Minuten. CD mit Booklet.

(Ver-)Führung zur Chancengleichheit – Ein Wegweiser für Führungskräfte 2013, Hörbuch, 69 Minuten, CD mit Booklet.

Publikationen der European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound):

Occupational profiles in working conditions: Identification of groups with multiple disadvantages. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). Luxemburg 2014.

Fifth European Working Conditions Survey. Overview report. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). Luxemburg 2012.

Sustainable work and the ageing workforce. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). Luxemburg 2012.

Trends in job quality in Europe. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). Luxemburg 2012.

Working conditions and job quality: Comparing sectors in Europe, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Eurofound Luxemburg 2014.

Impressum

© 2015

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Birgit Riess
Detlef Hollmann

Mitarbeit

Susanne Kreft

Autoren

Detlef Hollmann
Cornelius Patscha
Alle Mitwirkenden (Zitatgeber)

Redaktion | Lektorat

Sibylle Reiter

Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Illustrationen

Lennart Andresen

Bildnachweise

Wilhelm Bauer: Fraunhofer IAO
Heinz Bude: Hamburger Edition | HIS, Fotograf Bodo Dretzke
Ulrike Detmers: FOTO session.
Werner Eichhorst: IZA
Matthias Hartmann: GfK
Edeltraud Glänzer: Melanie Garbas
Erika Mezger: Eurofound
Liz Mohn: Jan Voth
Cornelius Patscha: Z_punkt GmbH | Fotograf Philippe Ramakers
Ernst Pöppel: Jorinde Gersina
Thomas Rauschenbach: David Ausserhofer
Heiko Roehl: Stefan Wieland Fotografie

Produktion

Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

Weitere Publikationen, u.a. in Zusammenarbeit mit der Expertenkommission zum Thema „Arbeitswelt“, finden Sie hier auch als Download:
www.bertelsmann-stiftung.de/de/Arbeitswelt



Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Detlef Hollmann
Programm Unternehmen in der Gesellschaft
Telefon +49 5241 81-81520
detlef.hollmann@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de