

Prof. Dr. Werner Widuckel

*Professor für Personalmanagement und Arbeitsorganisation am wirtschaftswissenschaftlichen
Fachbereich der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*

Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit

Zusammenfassung

Die Prognose Hannah Arendts, dass der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausginge, ist nicht eingetreten. Dennoch befinden wir uns in einer Entwicklung der Arbeit, die von Umbrüchen, Spannungsfeldern, aber auch von Kontinuitäten gekennzeichnet ist. Eine Vielzahl von Interpretationsansätzen sowie veränderten Konzeptualisierungen der Arbeit zeigen, dass wir uns auf einem unsicheren Terrain bewegen. Der hier zusammengefasst Beitrag verfolgt die Absicht, dieses Terrain zu vermessen und Fragen aufzuwerfen, die für die Arbeitskultur von morgen und die Zukunft der Arbeit von Bedeutung sein dürften. Der zu erstellende Beitrag konzentriert hierbei bewusst auf die Erwerbsarbeit, wohl wissend, dass ein umfassender Arbeitsbegriff hierüber hinausreicht.

Hierzu werden im ersten Abschnitt strukturelle Umbrüche der Arbeit diskutiert, die technisch-organisatorische, gesellschaftliche und kulturelle Veränderungsprozesse kennzeichnen. Flexibilisierung, Digitalisierung und Globalisierung werden hier als die drei Hauptlinien aufgezeigt, die auf die Arbeit, ihre Organisation und deren innewohnenden Sozialbeziehungen wirken.

Auf die Behandlung dieser strukturellen Umbrüche folgt die Auseinandersetzung mit hieraus resultierenden Spannungsfeldern. Diese Spannungsfelder umfassen die Beziehungen zwischen Bedürfnissen und Leistung, Gesundheit und Anforderungen, Partizipation und Führung sowie soziale Sicherheit und Flexibilität. In diesen Spannungsfeldern werden zentrale Herausforderungen für die Arbeitskultur der Zukunft gesehen, von deren Bewältigung es wesentlich abhängen wird, welchen Stellenwert und Qualität Arbeit für die weitere Entwicklung unserer Gesellschaft haben wird.

Im dritten Abschnitt werden Merkmale einer Arbeitskultur der Zukunft entwickelt und Hinweise darauf gegeben, wie die Arbeitskultur 2020 aussehen könnte. Der Beitrag grenzt sich hierbei bewusst von einem Verständnis von Erwerbsarbeit ab, dass diese vor allem negativ als „Reich der Notwendigkeit“ definiert. Vielmehr bieten die Potenziale einer neuen Arbeitskultur 2010 auch Chancen zu einer Lösung von Fesseln, die Arbeit auch zu einem „Reich der Freiheit“ mit erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten werden lassen.

In diesem Sinne ist nicht die Befreiung von der Erwerbsarbeit das Anliegen des Beitrags, sondern das Aufzeigen von Möglichkeiten diese gestaltend zu entwickeln.

Einleitung

Über die (Erwerbs-)Arbeit und ihre Zukunft nachzudenken, erfordert, sich mit Widersprüchen und Spannungsfeldern auseinandersetzen. Die Entwicklung der Arbeit und ihre Zukunft „auf einen Nenner“ zu bringen, erscheint angesichts der hohen Komplexität und der Vielfalt möglicher relevanter Perspektiven als ein geradezu hoffnungsloses Unterfangen. Fast scheint es so, als sei dem Diskurs um die Arbeit weitgehend der utopische Charakter verloren gegangen, der diese in der Vergangenheit als Kristallisationspunkt einer Gesellschaft der Zukunft eingeordnet hat. Dieser utopische Charakter konnte als „Befreiung der Arbeit“, als historisches Maß gesellschaftlichen Fortschritts konstruiert sein (Karl Marx), als „Verschwinden der Arbeit“ durch deren Auflösung in einen Automatismus permanenten, reibungslosen Funktionierens, das eine sterile Passivität konstituiert (Hannah Arendt) oder als „Befreiung von der Arbeit“ als Loslösung von entfremdender Mühe und Plage, die zur Basis individueller Entfaltung und demokratischer Teilhabe wird (Andre Gorz).

Der Diskurs hat sich verlagert auf den Wandel der Arbeit, der im Kontext gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Entwicklungsprozesse als dessen Rahmenbedingungen eingeordnet wird. Besondere Bedeutung haben hierbei die **Globalisierung**, die **Flexibilisierung** und die **Digitalisierung**. Der Rückbezug dieses Wandels auf die gesellschaftliche Entwicklung tritt demgegenüber in den Hintergrund. Hierzu kann beispielhaft der Ansatz einer De-Konstruktion von Arbeit dienen, wie er von Boltanski und Chiapello mit dem „neuen Geist des Kapitalismus“ vorgelegt worden ist (Boltanski und Chiapello, 2003) oder die Debatte um die „Subjektivierung von Arbeit“ (Pongratz und Voß, 2004). Diese Konzepte einer Interpretation des Wandels der Arbeit blenden diesen Rückbezug keineswegs aus, allerdings ist eine nachvollziehbare Unsicherheit erkennbar, die gesellschaftlichen Rückwirkungen des Wandels der Arbeit einzuordnen und diesen einer konsistenten Entwicklungslogik der Gesellschaft mit einem „Zielpunkt“ zu zu ordnen. Allerdings werden mögliche Szenarien und Alternativen aufgezeigt, die als Handlungsaufforderungen zu verstehen sind, wie dies beispielsweise von Jeremy Rifkin mit „das Ende der Arbeit und ihre Zukunft“ formuliert wurde, um den Gefahren wachsender sozialer Konflikte zu begegnen (Rifkin, 1997).

Die genannte Verschiebung im Diskurs um die Arbeit und ihre Zukunft ist nicht als Verlust der Relevanz des Themas, sondern vielmehr als Ausdruck eines Suchprozesses zu deuten. Dieser Suchprozess ist zum einen darauf gerichtet, neue strukturelle und soziale Entwicklungsprozesse der Arbeit zu verstehen und deren Bedeutung einzuordnen, und zum anderen Ansätze für einen bewussten reflexiven Umgang mit diesen Prozessen zu entwickeln. Dies beinhaltet auch die Hinterfragung von „Lehrsätzen“ und „Gewissheiten“ um die Auswirkungen und Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeit. Hierzu seien nur einige wenige Beispiele zur Illustration genannt: So müssen wir uns wohl von der Annahme verabschieden, dass hochqualifizierte Arbeit *per se* zu einem größeren Maß an Autonomie im Arbeitshandeln führt (vgl. Gerlmaier, 2006) oder geringer qualifizierte Arbeit *per se* mit höheren Beschäftigungsrisiken verbunden ist als hochqualifizierte Tätigkeiten (vgl. Hirsch-Kreinsen, 2012). Ebenso gilt es zu verstehen, welche Ursachen und Folgen die diversen „Erosionen“ wie die „Erosion der Normalarbeitsverhältnisses“ (Mückenberger, 1986) oder die „Erosion des Flächentarifvertrages“ haben beziehungsweise wie weit diese überhaupt reichen.

Diese wenigen Beispiele verdeutlichen die Brisanz der Veränderungen von Arbeit und hieraus resultierenden Fragestellungen für die Zukunft. Arbeit und deren Entwicklung ist und bleibt ein zentrales Thema im gesellschaftlichen Diskurs und stellt einen ebenso zentralen Bezugspunkt

der lebensweltlichen Orientierung von Individuen dar. Dies gilt umso mehr, als der Begriff der Arbeit immer stärker bewusst über den Bereich der Erwerbsarbeit ausgedehnt wird, was Worterschöpfungen wie „Familienarbeit“, „Beziehungsarbeit“, „Reproduktionsarbeit“, „ehrenamtliche Arbeit“, „Gemeinwesenarbeit“ belegen (vgl. Schmidt, 2010). Arbeit sichert gleichermaßen die Produktions- wie Reproduktionsfähigkeit von Gesellschaften und ist eine zentrale Zugangsbasis wie Aushandlungsarena gesellschaftlicher Teilnahme und Teilhabe. Sie hat auch eine fundamentale Bedeutung für die Konstituierung sozialer Identität. Mit dieser Bedeutung kann auch der Schritt von der Arbeit zur „Arbeitskultur“ vollzogen werden. **Unter dem Begriff der Arbeitskultur werden in diesem Beitrag die Arbeit und das Arbeitshandeln als individuelle und gesellschaftliche Tätigkeit prägenden Werte und Normen sowie die ihr unterliegenden sozialen Beziehungen verstanden. Hierbei wird davon ausgegangen, dass sich diese Werte, Normen und sozialen Beziehungen durch Konflikte und Spannungsfelder konstituieren, die Ausdruck unterschiedlicher Bedürfnisse, Interessen und von Ungleichzeitigkeiten sind.**

Der Begriff der Arbeitskultur wird hierbei vom Begriff der Unternehmenskultur bewusst unterschieden. Der Begriff der Unternehmenskultur bezieht sich auf die jeweils spezifischen und zwischen Unternehmen unterscheidbaren Werte, Normen und Praktiken (vgl. Schein, 2010), während die Arbeitskultur einen unternehmensübergreifenden Bezug zur Arbeit und zum Arbeitshandeln herstellt. Beide Kulturen überlagern sich in der Praxis, sind aber nicht identisch. Während die Unternehmenskultur den Bezug zu den Unternehmenszielen und den organisationalen Werten und Normen repräsentiert, kommt in der Arbeitskultur der Bezug zum Arbeitshandeln beziehungsweise den Arbeitsergebnissen und dessen Bedeutung für das Individuum, das Unternehmen wie auch die Gesellschaft zum Ausdruck. Der Begriff der Arbeitskultur bezieht sich daher auf den übergreifenden nicht unternehmensspezifischen Entwicklungsprozess der Arbeit. Dieser Begriff reicht allerdings nicht nur über das Unternehmen, sondern auch über die Erwerbsarbeit hinaus.

In diesem Beitrag bildet allerdings die Erwerbsarbeit den Ausgangspunkt für Überlegungen zu den Herausforderungen zur Arbeitskultur und stellt hiervon ausgehend Bezüge zu anderen Lebensbereichen her. Der Entwicklungsprozess von Erwerbsarbeit wird hierbei aus dem Blickwinkel von drei strukturellen Veränderungen betrachtet: die Globalisierung, die Flexibilisierung und die Digitalisierung beziehungsweise Informatisierung. Diese drei strukturellen Veränderungen können als grundlegend für den Wandel der Arbeit angesehen werden. Der inhaltliche Bezug zu diesen Veränderungen wird allerdings nicht auf die Beschreibung der genannten Prozesse beschränkt. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass diese Veränderungen spezifischen gesellschaftlichen Prägungen unterliegen. Hierbei kommen dem demografischen Wandel, einer zu erwartenden zunehmenden Diversität von Belegschaften sowie einer zunehmenden Komplexität der Lebensführung jeweils eine besondere Bedeutung zu, die als Herausforderung für eine Arbeitskultur der Zukunft interpretiert werden können. Die Komplexität der Lebensführung soll die veränderten Anforderungen an die Entwicklung von Lebensentwürfen sowie die Ausbalancierung unterschiedlicher Lebensbereiche, der Life-Domain-Balance (Ulich und Wiese, 2011), zum Ausdruck bringen (siehe Abb. 1).

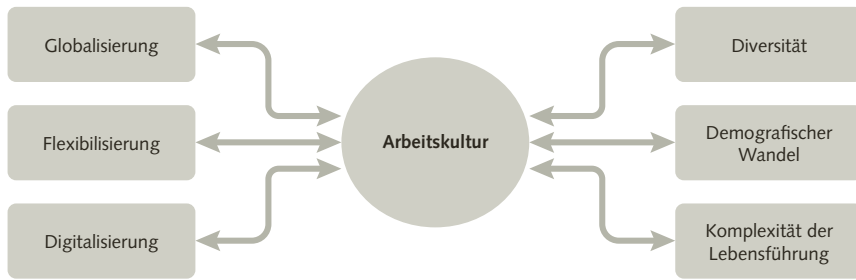


Abbildung 1: Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen

Die Herausforderungen an die Arbeitskultur 2020

Die Globalisierung

Globalisierung kann als politischer und ökonomischer Integrationsprozess verstanden werden, der die Interdependenzen zwischen unterschiedlichen Weltregionen verstärkt und den Bezugsrahmen für wirtschaftliches und soziales Handeln erweitert. Globalisierung geht über Internationalisierung hinaus, weil ein Zusammenhang gegenseitiger Abhängigkeiten entsteht, in dem bestimmte Problemlösungen nicht mehr autonom in einem Staat oder in einer Weltregion entwickelt und realisiert werden können. Die Erweiterung dieses Bezugsrahmens und die Verstärkung gegenseitiger Abhängigkeiten verändert nicht nur das Bewusstsein über die Einbettung in einen globalen Zusammenhang, sondern führt auch zu Unsicherheit oder Konflikten. Nicht ohne Grund wird der Globalisierungsdiskurs auch in einem Spannungsfeld von Risiken und Chancen geführt (vgl. hierzu Stiglitz, 2002 und 2006). Dies bleibt für die Zukunft der Arbeit sowie für die Arbeitskultur nicht ohne Folgen. Im Bezugsrahmen von Innovation und internationaler Arbeitsteilung differenzieren sich Wertschöpfungsketten aus und verlagern sich regionale Schwerpunkte auf sich entwickelnde Wachstumsmärkte. Gleichzeitig wächst der Druck auf traditionell wirtschaftlich und technologisch starke Weltregionen, Innovationen zu kreieren, die zu Lösungen von globalen Problemlagen beitragen und nicht nur bestehende bisher erfolgreiche Entwicklungspfade reproduzieren. Klimaauswirkungen oder Anforderungen an die Ressourceneffizienz bilden hierbei einen besonderen Focus, der eine hohe Aufmerksamkeit und Konzentration erfordert. Dieser Innovationsanspruch kann aber gleichzeitig immer weniger exklusiv beziehungsweise in einer Weltregion realisiert werden. Die ist allein schon auf die Differenziertheit der jeweils konkret gegebenen Verhältnisse in den einzelnen Regionen zurückzuführen. Der auf die Globalisierung bezogene Innovationsanspruch macht daher auch einen globalisierten Wissens- und Handlungszusammenhang der Innovation erforderlich, der nicht mehr nur auf wenige Länder oder gar Unternehmen beschränkt sein kann. Innovation muss geteilt beziehungsweise verteilt sein und fordert somit eine über Grenzen erweiterte Kooperation, die sich in der Zukunft nicht mehr allein auf die Diffusion von Produktionsaktivitäten beschränken kann. Eine globalen Herausforderungen angemessene Arbeitskultur wäre damit gefordert, Arbeit nicht im Sinne eines Nullsummenspiels zwischen unterschiedlichen Standorten aufzufassen, sondern als potenzielle Möglichkeit eines transnationalen Kooperationsgewinns. Auf dem Weg zu einer derartigen Veränderung sind allerdings auch einige potenzielle Hürden erkennbar beziehungsweise Konflikte vorprogrammiert. Als wesentliche Hürde für eine

derartige Kooperationsperspektive stellt sich der Zusammenhang zwischen Arbeit, Wohlstand und der Verteilung des hieraus resultierenden Reichtums dar. Arbeit ist gegenwärtig gebunden an Modelle wirtschaftlicher Expansion, die auf den nationalen Bezugsrahmen beschränkt bleiben und zum erheblichen Teil soziale und/oder ökologisch negative Folgen (re-)produzieren. Dies blockiert mögliche Kooperationsgewinne, weil weder international noch jeweils national eine Rückbindung von Arbeit an die Lösung global wirksamer Herausforderungen gegeben ist. Die Arbeitskultur fokussiert auf kurzfristige Einkommens- und Beschäftigungswirkungen bei zum Teil erheblichen sozialen Ungerechtigkeiten. Hierbei gerät aus dem Blick, dass die reine Wettbewerbsperspektive der Globalisierung einen Verstärkungseffekt auslöst, indem aus dem Blickwinkel von Standortkonkurrenz Druck auf die (Arbeits-)kosten entsteht, der wiederum Druck auf die Strukturen von (Arbeits-)einkommen erzeugt. Dies macht sich auch in der internationalen Arbeitsteilung durch einen Druck auf Arbeitsbedingungen (z. B. in der Landwirtschaft oder der Textilindustrie) bemerkbar, was wiederum zur Blockade von global erforderlichen ökologischen und sozialen Lösungsansätzen führt. Die Umkehrung dieser Spirale verlangt nicht nur im jeweils nationalen Umfeld, etwa in der Debatte um den gesetzlichen Mindestlohn, eine Positionierung zum Wert von Arbeit. Es geht vielmehr darum, diese Debatte in einen globalen Zusammenhang zu stellen und die Voraussetzungen für die Schaffung möglicher Kooperationsvorteile durch globale Lösungszusammenhänge zu benennen. Diese Voraussetzungen sind an eine Arbeitskultur gebunden, die die Kompetenz für global bezogene Problemlösungen transnational verteilt und gleichzeitig auf ethisch vertretbare Arbeitsstandards setzt. Arbeit und Arbeitskultur werden hierdurch zu einem Konflikt- und Handlungsfeld globaler Regulierung.

Dieses Konfliktfeld ist nicht fiktiv, sondern manifestiert sich in Auseinandersetzungen um Arbeitsbedingungen und der Definition von sogenannten Mindeststandards. Übereinkommen, wie zum Beispiel der „Global Compact“ der Vereinten Nationen (UN), sind ein Ausdruck dieser Konflikte. Der hierin sich manifestierende Lösungsansatz muss allerdings unvollständig bleiben, soweit hiermit ausschließlich eine ethische Selbstverpflichtung verbunden ist, die an die Erwartungen von Kunden anknüpft. Damit bleibt der globale Bezugsrahmen von Arbeit als Potenzial zur Lösung globaler Herausforderungen weitgehend ausgeblendet.

Der genannte globale Bezugsrahmen betrifft sowohl die Dimension der Sinnhaftigkeit von Arbeit als auch deren soziale Einbettung in Prozesse der Kooperation. Es ist offensichtlich, dass diese Kooperation verstärkt auf transnationale und interkulturelle Kooperation orientiert ist und ganz bewusst auf die Diversität unterschiedlicher Kompetenzen setzt, um notwendigen Differenzierungen gerecht werden zu können. Dies fordert auch, einen bewussten Verzicht auf kulturelle Homogenität zu üben und damit gegebenenfalls ein Stärkepotenzial der Vergangenheit aufzugeben. Ein derartiger Transformationsprozess in eine Arbeitskultur mit globalem Bezugsrahmen wird weder gesellschaftlich noch in hiervon betroffenen Unternehmen schnell und kurzfristig zu realisieren sein. Darüber hinaus wird der Grad der Betroffenheit nicht in allen Arbeitsbereichen gleich stark und gleichförmig gegeben sein. Allerdings betrifft dieser Prozess mehr als traditionell international agierende Industrie- beziehungsweise Dienstleistungsbranchen. Hierfür ist insbesondere der demografische Wandel ausschlaggebend. Nach der 12. koordinierten Bevölkerungsbetrachtung des Statistischen Bundesamts wird das Erwerbspersonenpotenzial im Jahr 2030 um sieben Millionen unter dem des Jahres 2008 liegen. Die Debatte um den zum Teil bereits bemerkbaren Mangel an Fachkräften führt bereits heute für bestimmte Branchen zur Schlussfolgerung, verstärkt auf Zuwanderung zu setzen. Hierbei stellt sich allerdings die Frage, welche Rückwirkungen dies auf die jeweiligen Herkunftsländer von Zuwanderern haben kann beziehungsweise mit welcher Mobilitätsorientierung von diesen „zuge-

wandert“ wird. Es dürfte auf der Hand liegen, dass die Orientierung auf ein simples Muster der Zuwanderung zu kurz greifen wird, welches auf den dauerhaften Verbleib in Deutschland setzt. Vielmehr ist in einem relevanten Umfang mit differenzierten Migrationsprozessen zu rechnen, die zudem auch differenzierte Muster der Integration zur Folge haben werden (Pries, 2010).

Die Arbeitskultur 2020 wird sich daher auch in Deutschland durch ein größeres Maß, an Diversität der Belegschaften auszeichnen (müssen). Hierbei geht es nicht allein um eine größere Vielfalt primärer demografischer Merkmale (z. B. Alter und Geschlecht), sondern im Wesentlichen auch um eine Differenzierung von kulturellen und kompetenzbezogenen Hintergründen und Motiven. Eine derartige Veränderung hat Folgen für Kooperationsprozesse in Teams, Anforderungen an interaktive Personalführung und Ausgestaltung von Personal- beziehungsweise Anreizsystemen. Diese veränderte Zusammensetzung von Belegschaften erfordert auch vielseitige und vielschichtige Anpassungsprozesse, die sich auf unterschiedliche Dimensionen der Arbeits- und Unternehmenskultur beziehen. In jedem Fall folgt hieraus für die Arbeitskultur, in einem Zuwachs an Diversität nicht nur einen Lückenschluss zur Abdeckung von fehlenden Personalkapazitäten zu sehen, sondern den Kompetenzzuwachs durch Diversität zu schätzen. Die Arbeitskultur 2020 wird somit eine Herausforderung der Differenzierung zwischen und der Integration von Kompetenzen, Erwartungen und Zielen bestehen müssen.

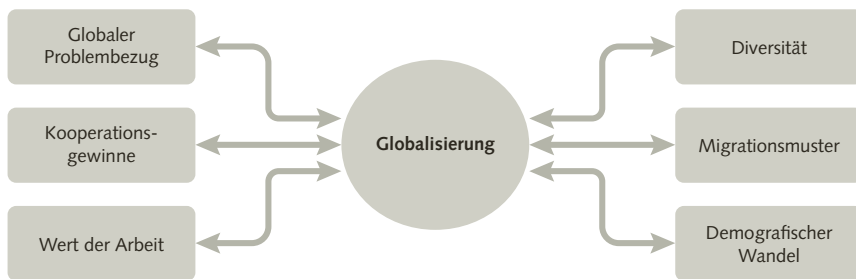


Abbildung 2: Arbeitskultur 2020 – Anforderungen der Globalisierung

Zusammenfassend lässt sich für den Aspekt der Globalisierung festhalten, dass ein globaler Bezugsrahmen für Arbeit als problemlösende Prozesse, als ein zentraler Aspekt des Sinnbezuges und der Bedeutung des Arbeitens sowie die Integration von Diversität die hauptsächlichen Herausforderungen für die Arbeitskultur 2020 darstellen (siehe Abb. 2). Dies erfordert einen Transformationsprozess, der mit Konflikten und der Überwindung von Widerständen verbunden sein dürfte und nicht auf eine kurzfristig zu realisierende Umsetzung vertrauen darf.

Der unterstellte Wirkungszusammenhang zwischen Globalisierung und der Arbeitskultur bleibt nicht auf transnational agierende Industrie- beziehungsweise Dienstleistungsbranchen beschränkt. Der demografische Wandel und dessen Auswirkungen auf den Fachkräftebedarf beziehen auch eher binnenorientierte Branchen beziehungsweise Dienstleistungsfelder ein (z. B. Pflege oder Gesundheitswesen). Für diese Branchen wird auch die Zuwanderung von Fachkräften eine erforderliche Option sein, um die zu erwartende Lücke zwischen Personalbedarf und Fachkräfteangebot zu schließen. Hierdurch entstehen veränderte grenzüberschreitende Mobilitäts- und Beschäftigungsmuster zwischen unterschiedlichen Beschäftigungsregionen, die in das Personalmanagement integriert werden müssen.

Die Flexibilisierung

Flexibilisierung kann als ein umfassendes mehrdimensionales Phänomen des Wandels der Arbeit interpretiert werden. Dieser Wandel betrifft Zeit, Ort, Funktionen, Rollen, Kompetenzen, soziale Beziehungen und Organisation. Der Diskurs um Flexibilisierung kann vereinfachend zwischen den Polen Chancen und Risiken verortet werden. Richard Sennett sieht in der Flexibilisierung eine mögliche Gefährdung lebensweltlicher Stabilität durch eine umfassende Flexibilisierung von Lebensbezügen wie zum Beispiel Arbeit, Beruf und Familie (Sennett, 1999). „Entgrenzte Arbeitsformen“ gelten auch als ein Ausdruck von Flexibilisierung mit der Folge einer möglichen Ausrichtung der gesamten Lebensführung auf die Erwerbsarbeit beziehungsweise auf die über die Arbeit vermittelten Unternehmensziele (Pongratz und Voß, 2004).

Demgegenüber kann Flexibilität auch als mögliches Chancenpotenzial verstanden werden. Dies zeigen zum Beispiel bestimmte arbeitspsychologisch und industriesoziologisch begründete Anforderungen der Arbeits- und Organisationsgestaltung wie Konzepte der Anforderungsvielfalt, der Polyvalenz oder der innovativen Arbeitspolitik zeigen (vgl. hierzu Hackman und Oldham, 1980, Ulich, 2011, Kuhlmann et al., 2004). Auch die Demografieforschung hebt die Bedeutung von Anforderungswechseln im Verlauf der Berufs- beziehungsweise Arbeitsbiografie als notwendige Voraussetzung für den Erhalt von Lernfähigkeit hervor (vgl. z. B. Morschhäuser, 2006). Eine weitere Facette des Flexibilisierungsdiskurses stellt die Debatte um die sogenannte „Work-Life-Balance“ dar, die das Bedürfnis nach Flexibilität zur Vereinbarkeit unterschiedlicher Lebensbereiche hervorhebt (z. B. Rump und Eilers, 2014). Der Begriff der „Work-Life-Balance“ suggeriert allerdings eine Spaltung von „Arbeit“ und „Leben“, die eher irreführend ist, da ein umfassender Arbeitsbegriff über die Erwerbsarbeit hinausreicht und Erwerbsarbeit wiederum ein integraler Bestandteil von „Leben“ ist. Deshalb wird dem Begriff der „Life-Domain-Balance“ als Ausgewogenheit der Lebensbereiche der Vorzug gegeben (Ulich und Wiese, 2011).

Es ist auffällig, dass der Begriff der **Flexibilisierung** häufig mit der Auflösung bestehender Eingrenzungen in Verbindung gebracht wird, während **Flexibilität** auch als geplantes, geregeltes und verhandeltes Arrangement gedacht wird. Hierin scheint die entscheidende Herausforderung für eine Arbeitskultur der Zukunft zu liegen. Auf der Seite der Unternehmen spiegelt Flexibilität die Fähigkeit zur Anpassung an den Markt und Einwirkung auf den Markt sowie zu einem betriebswirtschaftlich gesteuerten Umgang mit Ressourcen wider. Auf der Seite der MitarbeiterInnen ist Flexibilität gebunden an Bedürfnisse der beruflichen Entwicklung und deren Anerkennung, eine möglichen Sicherung von Beschäftigung sowie an eine gewachsene Komplexität der Lebensführung. Hierbei darf eine besondere Problematik allerdings nicht unbeachtet bleiben: Flexibilität kann sowohl einschließend (z. B. Beschäftigungssicherung mithilfe von Arbeitszeitkonten) als auch ausschließend (z. B. bestimmte Formen von Befristungen oder Leiharbeit) sein. Dies drücken die Begriffe der **internen** beziehungsweise **externen** Flexibilität aus (Promberger, 2012). Die Betroffenheit und das Erleben von flexiblem Arbeiten als **flexibel** oder **flexibilisiert** dürfte daher sehr unterschiedlich sein. Wo Flexibilität Bindungen, Wahlmöglichkeiten und Verlässlichkeit ausschließt, wird sie für die hiervon Betroffenen zur Belastung einer nicht kalkulierbaren Unsicherheit. Flexibilität benötigt im Sinne einer einschließenden Form, definierte Gestaltungsfelder und Regeln. Als wesentliche inhaltliche Herausforderungen erweisen sich hierbei lebensbegleitendes Lernen und berufliche Entwicklung, die Gestaltung der Organisation, die Strukturierung der Zeit sowie veränderte Anforderungen und Ansprüche an die Lebensführung mit den besonderen Bezugspunkten der Familie und der persönlichen Entwicklung, die durch selbst gewählte Aktivitäten gefördert wird (siehe Abb. 3). Lernen und

Entwicklung erweisen sich hierbei als mögliche Klammer der unterschiedlichen Lebensbereiche. Mit dieser Klammer kommt aber auch zum Ausdruck, dass diese nicht weitgehend dem Beruf und der Erwerbsarbeit vorbehalten sind. Der Stellenwert der außerberuflichen Lebensbereiche wird wachsen, wobei dies nicht im Sinne eines Nullsummenspiels als Abkehr von der Erwerbsarbeit und ihren Anforderungen zu interpretieren ist. Allerdings verändern sich, wenn auch langsam, Beziehungsmuster in ehelichen und nicht-ehelichen Lebenspartnerschaften, die das Risiko des Scheiterns erhöhen. Darüber hinaus werden jüngere Erwerbsgenerationen (< 30 Jahre) in eine Sandwich-Position zwischen Erziehungsaufgaben und Pflege von Angehörigen geraten und gleichzeitig mit einem erhöhten Anspruch an ihr Engagement im Beruf konfrontiert werden, das durch die Lücken entstehen kann, die durch die Reduzierung des Erwerbspersonenpotenzials entstehen werden.

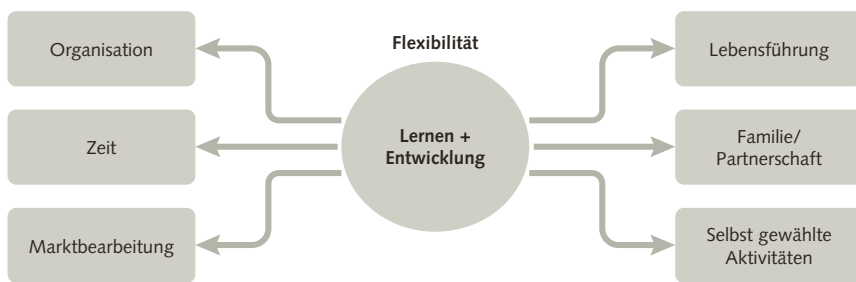


Abbildung 3: Arbeitskultur 2020: Anforderungen an die Flexibilität

Damit entstehen konkurrierende Zeit- und Aufmerksamkeitsansprüche, die zudem auf sich verändernde Orientierungen der Lebensgestaltung treffen. So werden Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit (z. B. für Weiterbildung, die Erschließung neuer Erfahrungsbereiche) heute denkbarer und auch erreichbarer und erhalten vor dem Hintergrund eines sich verschiebenden Renteneintrittsalters auch einen veränderten Kontext. Es mutet an wie die „Quadratur des Kreises“, diese unterschiedlichen Ansprüche, Bedürfnisse und Erfordernisse miteinander zu vereinbaren.

Die größte Herausforderung für die Arbeitskultur der Zukunft wird darin bestehen, Flexibilität nicht nur im Kontext betrieblicher Erfordernisse, sondern darüber hinaus eine wachsende Komplexität der Lebensführung gestaltbar und verhandelbar zu machen. Eine Verhaltenserwartung, die auf eine möglichst umfassende und kontinuierliche Präsenz und Verfügbarkeit fixiert ist, wird diesen Anforderungen nicht gerecht. Hierbei wird noch nicht einmal unterstellt, dass eine derartige Erwartung nicht auch kurzzeitig durchsetzbar wäre, allerdings mit negativen Folgen für die Motivation und Gesundheit der hiervon Betroffenen sowie ebenfalls nachteiligen gesellschaftlichen Konsequenzen wachsender lebensweltlicher und in der Folge sozialer Spannungen. Deshalb ist das Konfliktpotenzial dieser Herausforderung erheblich. Für die Unternehmen wie für die MitarbeiterInnen hat dies zur Folge, die Basis für Beziehungsgestaltung anpassen zu müssen. Auf der einen Seite ist es nicht mehr ausreichend, ein noch so gutes Personalmanagement wie eine noch so aufmerksame und achtsame Führung auf den Mitarbeiter als „Humankapital“ zu richten. Auf der anderen Seite erfordert dies durch die MitarbeiterInnen, eine bewusste und reflexive Position auf die Gestaltung von Lebensphasen zu richten. Schließlich müssen beide Seiten die Frage stellen und beantworten, welche Flexibilität zu welchem Zeit-

punkt wie nach welchen Regeln arrangiert werden soll. Ein starres Schema lebenslang gleicher Wochen- und Jahresarbeitszeiten sowie festgelegter Altersgrenzsteine für die Weichenstellung beruflicher Entwicklung wird einer derartigen Anforderung kaum gerecht. Dies gilt ebenfalls für starre Grenzen der Lebensarbeitszeit, die in einer verhandelten Flexibilität nach unten und nach oben veränderbar sein müssen. Und darüber hinaus ist die Frage zu beantworten, wie das starre geschlechtsspezifische Teilungsmuster zwischen Teilzeit und Vollzeit aufgelöst und in ein Arrangement vollzeitnaher Teilzeit aufgelöst werden kann, das für Männer und Frauen gleichermaßen attraktiv und erreichbar ist. Dies böte die Chance einer Ausweitung des Erwerbspotenzials und damit Handlungsspielräume für Flexibilität (Zika et al., 2012).

Zusätzlich werden an Arrangements der Flexibilität der Zukunft auch andere Anforderungen gestellt. Eine besondere Bedeutung hat hierbei die Veränderung von Arbeitsanforderungen durch Projektorganisationen. So beschreiben Mickler und Kalkowski die Steuerung von Projektorganisationen in der IT-Branche als Balance zwischen Selbstaussbeutung und Selbstentfaltung (Mickler und Kalkowski, 2002). Gerlmaier et al. (2010) wiederum zeigen für MitarbeiterInnen in Projektorganisationen der IT-Branche alterskorrelierte Erschöpfungsriskien, die sich aus spezifischen Mehrfachbelastungen ergeben. Darüber hinaus wurde von Gerlmaier die spezifische Belastungskonstellation widersprüchlicher Arbeitsanforderungen untersucht, die zum Teil erhebliche Kompensationsleistungen abfordert (Gerlmaier, 2006). Diese Befunde zeigen einen erheblichen Bedarf an veränderter Arbeits- und Organisationsgestaltung, die die Unwägbarkeiten und Kontingenzen der Bewältigung von Arbeitsanforderungen nicht einfach auf die hiervon betroffenen MitarbeiterInnen überwälzt. Hierbei scheinen vor allem Beteiligungsmöglichkeiten bei der Zielentwicklung, Ressourcenplanung sowie die Kompetenzentwicklung einen wesentlichen Stellenwert zu haben. Darüber hinaus scheint aber auch eine veränderte zeitliche Strukturierung des Arbeitens erforderlich zu sein, die auf Zeiten intensiven und ausgedehnten Einsatzes in Projekten auch Perioden der Regeneration und Reflexion folgen lässt. Dieser Ansatz einer rhythmischen Flexibilität dürfte eine unabdingbare Voraussetzung für eine realistische Perspektive verlängerter Lebensarbeitszeiten sein. Dies gilt umso mehr, als in den genannten Beschäftigtengruppen der Lern- und Weiterbildungsbedarf einen hohen Stellenwert einnimmt, der nur zum Teil als Kompetenzentwicklung „on-the-job“ bewältigt werden kann, aber auch zum Teil Spielräume der Aneignung und Erprobung benötigt, die nicht unter der „Volllast“ der schnellstmöglichen Zielerreichung stehen. Die genannten Beschäftigtengruppen in der IT-Branche können hier exemplarisch auch für andere Berufsgruppen (z. B. Ingenieure) gewertet werden.

Die Arbeitskultur der Zukunft benötigt daher einen Paradigmenwechsel der Flexibilität, der sich von einem Muster permanenter Verfügbarkeit und Beschleunigung löst und sich der Notwendigkeit des Wechsels zwischen Leistung, Lernen, Reflexion und Regeneration auf der einen Seite und der differenzierten Schwerpunktsetzung nach Lebensbereichen in unterschiedlichen Lebensphasen auf der anderen Seite bewusst ist. Dieser Paradigmenwechsel wird keineswegs zu einem „anything goes“ führen können, da die Komplexität einer differenzierten Flexibilität beherrschbar sein muss. Ebenso wenig wird eine Ausgestaltung dieses Paradigmas ausschließlich nach den Wünschen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen möglich sein. Aber dennoch werden paradigmatische Veränderungen zu einer Erweiterung von Flexibilitätsoptionen auf der Basis veränderter Entscheidungskriterien zu erwarten sein, da andernfalls eine Desintegration zwischen den Lebensbereichen droht und auch die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und die hierfür erforderliche gesellschaftliche Stabilität gefährdet werden. Dieser Paradigmenwechsel wird sicher ähnlich wie die veränderte arbeitskulturelle Gestaltung der Globalisierung nicht



<http://www.springer.com/978-3-658-06091-6>

Arbeitskultur 2020

Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt
der Zukunft

Widuckel, W.; de Molina, K.; Ringlstetter, M.J.; Frey, D.
(Hrsg.)

2015, VIII, 583 S. 100 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-06091-6