

6. Fachsymposium des Roman Herzog Instituts

„(In) Deutschland neu denken – wie leben und arbeiten wir morgen?“

18. September 2008, im Lenbach Palais

Thesenpapier von Patrick M. Liedtke¹

„Warum wurde wie gearbeitet und wie arbeiten wir morgen?“

Dass sich die Arbeitswelt derzeit extrem dynamisch verändert und dies auch weiterhin tun wird, gehört heute bereits zu den Realitäten, die alle am eigenen Arbeitsumfeld – wenn auch in differenzierten Schattierungen und Intensitäten – spüren können. Die atypischen Arbeitsformen von gestern mutieren zu den gelebten Arbeitswelten von heute und lassen erahnen, wie sich die Zukunft gestalten wird.

Im Rahmen des Eröffnungsvortrages sollen – nach einem kurzen Rückblick auf vergangene Arbeitsrealitäten – sowohl eine allgemeine Vorausschau auf die zukünftige Arbeitswelt wie auch zwei Kerngebiete näher beleuchtet werden: die Penetration von Arbeit in die Privatsphäre sowie der Komplex der Arbeit Älterer, von uns „Silver Workers“ genannt.

Wer sich über die Zukunft der (bezahlten oder unbezahlten) Arbeit Gedanken macht, muss sich mit den grundlegenden Funktionen der Arbeit auseinandersetzen. Die Funktionen von Arbeit lassen sich unterteilen in Produktionsfunktion (Verdienen des Lebensunterhalts), Allokationsfunktion (Umwerteilung der Mittel in der Gesellschaft), Solidarfunktion (soziale Komponente, gesellschaftliche Kohäsion) sowie Sinnfunktion (Entfaltung der Persönlichkeit). Früher stand fast ausschliesslich die Produktionsfunktion im Vordergrund. Mit der Zeit haben sich die Schwerpunkte jedoch zunehmend zugunsten der anderen Funktionen verlagert. Dies hatte und hat grundlegenden Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitswelten. So geht es beispielsweise bei der Motivation von Mitarbeitern nicht (mehr) alleine um monetäre Anreize; entsprechend haben sich Dienstleistungen und Services von Unternehmen entwickelt.

Die Virtualisierung von Arbeitsformen, insbesondere durch die Aufweichung von Raum und Zeit bei der Leistungserbringung, stellt die Handlungsakteure vor ganz neue Herausforderungen. Homeoffice-Arbeitsplätze und flexible Arbeitszeitregelungen sind heutzutage kaum eine Besonderheit mehr. Rahmenbedingungen, die auch eine leichtere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bedeuten, heissen jedoch nicht immer nur mehr Freiheit für die Mitarbeiter. In der Konsequenz fallen oder zumindest verringern sich damit auch viele Barrieren zwischen Freizeit und Arbeit. Wenn die bezahlte Arbeit nicht mehr im Gegensatz zur unbezahlten Freizeit steht, sondern mehrere Engagements sich gegenseitig durchdringen, so kann eine Aufteilung nach dem traditionellen Schema nicht mehr vernünftig sein. Hieraus ergeben sich spezifische Herausforderungen, nicht nur prozessorganisatorischer sondern vor allem auch legaler – insbesondere haftungstechnischer – Art.

Im Zuge des demographischen Wandels steigt in Deutschland und Europa der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung sehr dynamisch an. Eine Entwicklung, die sich in den kommenden Jahren noch beschleunigen wird. Gleichzeitig wurde in den vergangenen Jahren eine große Anzahl älterer Mitarbeiter zum Teil viele Jahre vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters aus dem Arbeitsmarkt ausgegliedert. Dies hat nicht nur nachhaltigen Einfluss auf die Ordnung der sozialen Sicherungssysteme, insbesondere des Rentensystems, gehabt, sondern auch und ganz speziell auf die Komposition der Arbeitsmärkte sowie den Umgang der Unternehmen mit Humanressourcen jenseits der Altersgrenze von 60 Jahren.

¹ *Generalsekretär und Managing Direktor der Geneva Association (www.genevaassociation.org),
Chairman des Silver Workers Instituts (www.silverworkers.ch)*

Vor diesem Hintergrund liegen Erfahrungen mit den Spezifika dieser Altersgruppe in Unternehmen im Regelfall nicht mehr vor. Aus der Forschung wissen wir jedoch, dass spezifische Kompetenzen und Motivation von älteren Arbeitnehmern vorhanden sind, und zwar völlig unabhängig von einer gesetzlichen Renteneintrittsgrenze. Flexible personalpolitische Antworten auf die besondere Leistungsfähigkeit dieser Altersgruppe finden sich in den Organisationen im Regelfall nicht. Dabei können und wollen viele Ältere, differenziert nach Berufsbild, aber noch weiter am Arbeitsmarkt teilnehmen. Die Fortsetzung einer Frühverrentungspolitik zu Lasten der Rentenversicherungsträger ist angesichts der feststehenden demographischen Entwicklung auf Dauer nicht finanzierbar. Daher muss sowohl gesamtwirtschaftlich als auch in der Unternehmenspraxis die Frage beantwortet werden, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, um die Potentiale einer Mitarbeitergruppe optimal auszuschöpfen, die heute weitgehend aus dem Arbeitsmarkt ausgegliedert ist.

+++