

**Die
Zukunft
der Arbeit**

Peter Zellmann

Die Zukunft der Arbeit

Viele werden etwas anderes tun

Molden

*Sabine, Christian und Florian
mit väterlichen Wünschen für einen
„selbstbestimmt-richtigen“ Weg
in die Zukunft gewidmet.*

Der Grammatik und der Verständlichkeit wegen
sind alle personenbezogenen Begriffe geschlechtsneutral,
also weiblich und männlich zu verstehen.

ISBN 978-3-85485-242-1

© 2010 by Molden Verlag
in der Verlagsgruppe Styria GmbH & Co KG
Wien · Graz · Klagenfurt
www.ichlese.at

Buchgestaltung: Bruno Wegscheider
Lektorat: Reinhard Deutsch

Druck: CPI BOOKS GmbH, Pohořelice
Alle Rechte vorbehalten

Inhalt

<i>Kapitel 1</i>	Die Zukunftsforschung	8
<i>Kapitel 2</i>	Bildung und Arbeitswelt	35
<i>Kapitel 3</i>	Auf der Suche nach der verlorenen Arbeit	59
<i>Kapitel 4</i>	Arbeit – ein Begriff im Wandel	81
<i>Kapitel 5</i>	Die gesellschaftlichen Grundlagen für die zukünftige Arbeitswelt	96
<i>Kapitel 6</i>	Die nahen Zukunftsperspektiven <i>Chancen – Fragen – Lösungsvorschläge</i> <i>Die Arbeitswelt von morgen:</i> <i>Neue Beschäftigungsverhältnisse</i>	130 130 160
<i>Kapitel 7</i>	Arbeitsformen der Zukunft	238
<i>Kapitel 8</i>	Fazit und Ausblick	266
	<i>Literaturverzeichnis</i>	280
	<i>Danksagung</i>	288



„Die Welt wird nach der Krise nicht mehr so funktionieren wie davor.“

Alfred Gusenbauer im September 2009

„Wir werden am Ende der Krise nicht weniger Arbeitsplätze haben, aber viele werden etwas anderes tun.“

Reinhold Mitterlehner, *FORMAT*, 11. 9. 2009

„Kein Mensch kann mehr daran zweifeln, dass wir in eine neue Ära eingetreten sind, aber die Zweifel, wohin sie uns führt, wachsen täglich.“

FAZ-Herausgeber Frank Schirrmacher, *Die Presse*, 22. 11. 2009

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

Antoine de Saint-Exupéry, 1900–1944



Kapitel 1

Die Zukunftsforschung

Der Arbeitsschock kommt nicht auf leisen Sohlen daher, nicht irgendwann, nicht irgendwo. Er steht unmittelbar bevor, wenn nicht entscheidende Veränderungen eingeleitet werden. Und er steht uns bevor, uns, unseren Kindern. Den heutigen und zukünftigen Generationen.

Die wahrscheinliche Entwicklung unserer Arbeitswelt kann nur im Zusammenhang mit der gesamtgesellschaftlichen Situation betrachtet werden. Auch wenn die notwendige Vernetzung der vielen, unser zukünftiges Leben bestimmenden Teilbereiche mühsam ist, muss jedem klar sein: Es gibt viele

Stellschrauben

Stellschrauben am System Zukunft, und jede Drehung an *auch nur einer* davon hat unzählige Auswirkungen auf *alle* anderen. Es ist die Grundlage der wissenschaftlich ausgerichteten Zukunftsforschung, diese Zusammenhänge halbwegs zu erfassen. Wer nicht komplex denken will, mag Experte für seinen Fachbereich sein, aber für den Blick in die komplexe Zukunft der Gesellschaft ist dieses Wissen nur zu einem geringen Teil geeignet. So möchte ich – ehe wir uns mit den aktuellen Entwicklungen und den daraus abzuleitenden Prognosen für die künftige Arbeitswelt auseinandersetzen – die aus meinen Arbeiten entwickelte Prognosemethodik der Szenarientechnik bzw. deren vorläu-

fige Ergebnisse vorstellen. Das führt unmittelbar in die Diskussion über zu treffende Entscheidungen, zur Warnung vor den Risiken, die mit Fehlentscheidungen unweigerlich verbunden sind.

Zukunft ist machbar

Alle zukunfts*wissenschaftlich* fundierten Thesen gehen davon aus, dass die Zukunft allgemein nicht prognostizierbar ist. So wichtig es ist, sich mit ihr auseinanderzusetzen, so klar ist es auch, dass nichts so ungewiss ist wie die Zukunft. Noch weniger ist sie daher in Teilbereichen von Politik, Wirtschaft oder anderen Lebensbereichen vorherzusehen. Die Anregungen von Trendforschern und Zukunftsgurus, sich mit der Zukunft zu befassen, mögen durchaus wertvoll sein – solange sie nicht vorgeben, mit Sicherheit zu wissen, wie die Zukunft aussieht. Es kann nämlich alles auch ganz anders kommen, als heute „nachgewiesen“ oder angenommen wird. Individuelle und gesellschaftliche Katastrophen und Schicksalsschläge brechen unverhofft und meistens unvorhergesehen über uns herein.

Man kann allerdings durch die gründliche Analyse der Vergangenheit – und vor allem der Gegenwart – *Szenarien* für die zukünftige Entwicklung der Gesellschaft erarbeiten. Dafür werden relevante gesellschaftliche Fakten und Daten aus abgesicherten Zeitreihen heraus in die Zukunft fortgeschrieben, d. h. Zahlen- und Erfahrungswerte werden extrapoliert. Diese Methode der Hochrechnung macht als seriöse Zukunftsforschung freilich nur dann Sinn, wenn man darin, ausgehend von der gesicherten Gegenwart, *verschiedene* Weiterentwicklungen als annähernd gleichwertig zulässt. Was wird sich aller Voraussicht nach eher verstärken,

Zeitreihen

welche Trends werden sich wahrscheinlich abschwächen – oder vielleicht auch umgekehrt? Indem man Verstärkungen und Abschwächungen nun innerhalb eines „Entwicklungsektors“ bewusst verschieden gewichtet, entstehen *mögliche Zukünfte*. Diese Szenarien, nebeneinander gestellt, führen

Welche Zukunft?

unweigerlich zur einzig effizienten zukunftsweisenden Frage: Welche Zukunft wollen wir denn eigentlich haben? Oder anders ausgedrückt: Welche aktuellen Entwicklungen gilt es daher zu verstärken, welche wollen wir abschwächen, eventuell sogar verhindern? Tun oder können wir das nicht, dann entsteht eben eine ganz andere Zukunft. Die Antwort auf diese Fragen hängt allerdings davon ab, wieweit die Personen an den Schalthebeln unserer Gesellschaft die Bedeutung und Tragweite der Zeitenwende, dieses Überganges von einem Zeitalter – dem Industriezeitalter – in ein neues – das Dienstleistungszeitalter – in ihrem politischen Handeln erfassen und bereit sind, entsprechend zu handeln. In Kapitel 3 werde ich diesen grundsätzlichen Paradigmenwechsel näher darstellen.

Die entscheidenden Weichensteller sind jedenfalls die Politiker, genauer: die Parteiführer mit ihrem ganz engen, beratenden Umfeld. Nicht bei Wahlen, sondern in den so genannten „Kabinetts“ wird über die Zukunft entschieden. Leider ist es in der Praxis nicht die gesetzgebende Kraft (Legislative), sondern die ausführende, die regierende Kraft (Exekutive), die bestimmt, wo es lang geht. Die gewählten Abgeordneten stimmen selten unabhängig und nach eingehender Debatte über eine Sachfrage ab, sondern sie erfüllen die Vorgaben ihrer Parteizentralen, sie stehen unter Klubzwang. Diese krasse Fehlentwicklung der Demokratie wird mittlerweile sogar von interessierten und höher gebildeten

Bürgerinnen und Bürgern als Faktum ebenso hingenommen wie die Entwicklung des „Diktates der Ökonomie über die Politik“. Die meisten Abgeordneten – formal nur dem eigenen Gewissen verantwortlich – unterwerfen sich dem Klubzwang, weil ihr innerparteilicher Aufstieg, ihre politische Karriere von diesem Gehorsam abhängen. Von der Gemeinde ins Land, vom Land in den Bund, von dort in die Regierung, von dort vielleicht sogar auf ins Paradies – nach Brüssel, von unten möglichst weit nach oben. Dieses Prinzip gilt auch für alle anderen in der österreichischen Realverfassung verankerten Interessensvertretungen. Und – erfahrungsgemäß bringen die Auswahlkriterien die besten Taktiker, nicht aber die besten Vorausblicker nach oben. (Zugegeben: Diese Verallgemeinerung kennt zwar jeder, aber sie ist nicht nachweisbar und kann folglich nicht als wissenschaftlich bezeichnet werden...). Umso wichtiger ist es, bei Wahlen jenen *Personen* Stimme und Vertrauen zu schenken, denen man auch nach reiflicher Prüfung wirklich zutraut, dass ihnen das Wohlergehen möglichst vieler Menschen glaubhaft ein Anliegen ist, denen man abnimmt, wirklich mehr *für andere* oder *für eine Sache* als für sich selbst einzutreten – auch nachdem sie *Mandatare* geworden sind.

Wohlergehen

Die konsequente Unterscheidung dieses Zusammenhanges macht es auch leicht, Populismus von verantwortungsbewusster Politik zu trennen. Nicht wer *sagt*, dass er für andere da ist, sondern wer es im politischen Alltag durch sein verantwortungsbewusstes Handeln auch nachweislich *tut*, ist ein wirklicher Interessensvertreter. In meiner Berater-tätigkeit habe ich einige Politiker und Politikerinnen dieses Typs kennen gelernt. Auch wenn sie es zu einigem Ansehen und beachtenswerten Positionen gebracht haben – in die zukunftsentscheidenden Spitzengremien wurden die Vertreter

dieses Politikertyps auffallenderweise nie berufen. Darüber bestimmt nämlich *nicht* das Volk, sondern die unerforschliche Machtphysik der Apparate der jeweiligen Lobbys. Und wer die beherrscht, eignet sich hervorragend für – bewusst ungenau formuliert – Vorsitz und Diplomatie, im entscheidenden Moment aber weniger für Volksvertretung.

Was können wir als Wähler und Wählerinnen unter Umständen daraus lernen? Wir sollen nicht Parteien, Programme, Überschriften und Schlagworte wählen, sondern *Menschen*. Menschen, die für etwas stehen und dessen Einhaltung auch garantieren, müssen wir unsere „Stimme“ geben. Nicht nur am Wahltag, sondern auch bei manchen Diskussionen.

Solange wir also nicht wissen, was letztlich im engsten Kreis der „Vorsitzenden“ beschlossen werden wird, solange können wir auch über unsere Zukunft nicht wirklich Bescheid wissen. Wir hängen als Gesellschaft von manchmal haarsträubend einfachen, trivialen Weichenstellungen der Politik ab, die stets vom nächsten Wahltermin und (fast) nie vom Interesse an „unserer Zukunft“ geprägt sind. Auch und schon gar nicht

Weichenstellungen

vom Interesse an unserer künftigen Arbeitswelt, weil diese ja von vielen, noch dazu untereinander vernetzten Politikbereichen abhängt. Das ist so

und wird sich sobald nicht ändern. Aber erst durch das Bewusstmachen dieses Zusammenhanges entsteht die Chance auf langsame, behutsame und vor allem wirklich demokratische Verbesserung.

Daraus leitet sich die Aufgabenstellung für alle jene Menschen ab, die sich für die eigene wie auch für die Zukunft anderer Menschen verantwortlich fühlen. Auch wenn man die Zukunft nicht voraussagen kann: Man kann, soll und muss sie allemal bauen und dabei möglichst planvoll vorgehen.

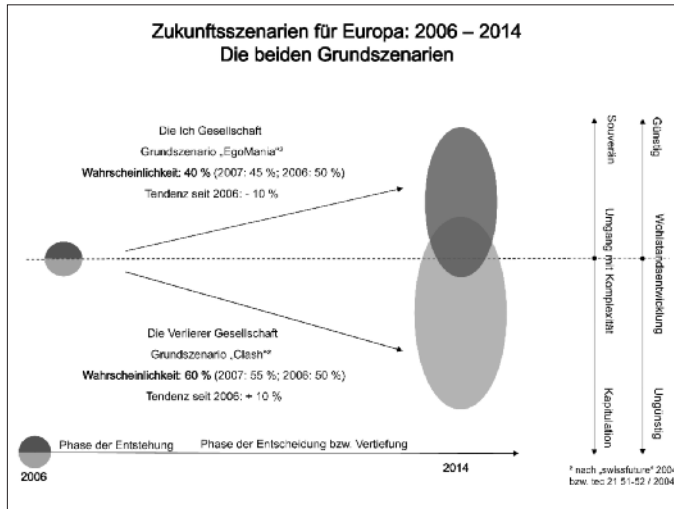
Vier Szenarien zur Zukunft Österreichs und Europas

Die wichtigste Grundlage für die Beschreibung der wahrscheinlichen Entwicklung unserer Arbeitswelt in den nächsten Jahrzehnten sind die folgenden vier aktuellen Szenarien „Europa 2014 / 2022“. Sie sollen dabei helfen, *Denk- und Diskussionsprozesse* in der Gesellschaft, vor allem in den Medien, in Politik und Wirtschaft in Gang zu setzen. Ausgangssituation ist das Jahr 2006, die gesicherte Basis, von der aus Anpassungen jährlich von mir und meinem Wiener Institut vorgenommen werden. Keines dieser Szenarien wird exakt in der beschriebenen Form Wirklichkeit werden, aber es geht um eine möglichst treffende *Annäherung* an die Zukunft – und eben die Antwort auf die Frage: Wie viel von welcher Zukunft ist denn eigentlich wünschenswert?

Denkprozesse

Grundlage dieser Methode ist das von *swissfuture* im Jahr 2004 vorgestellte Schweizer Modell. Darauf aufbauend habe ich die Entwicklung seit 2006 auf eben dieser Basis und Methode weiter verfolgt, jährlich aktualisiert und publiziert. Ohne also die Ausgangsbasis zu verändern (und das ist ein wesentlicher Unterschied zu populistisch-populärer Kaffeesatz-Kristallkugel-Methodik!) ergibt sich *aktualisiert* das folgende Bild bzw. die folgende Entwicklung. Für dieses Buch habe ich darüber hinaus die Aspekte der zukünftigen Arbeitswelt verstärkt mit einbezogen.

Die beiden Grundscenarien



Der international zusammengesetzte Kreis ging im Jahr 2006 davon aus, dass wir es mit Zeithorizont 2014 vor allem mit der endgültigen *Vorentscheidung* zwischen zwei *grundsätzlich* möglichen, daher so genannten „Grundscenarien“ zu tun haben werden. Meine Aktualisierung soll die wahrscheinliche Entwicklung von der Ausgangsbasis 2006 (damals mit 50 / 50 angenommen) ausgehend bereits mit einbeziehen.

GRUNDSZENARIO 1: Die „Ich-Gesellschaft“ – Egomania

2010: Wahrscheinlichkeitsfaktor für 2014: **40 %**
(2007: 45 Prozent; 2006: 50 Prozent)
Tendenz seit 2006: –10 Prozentpunkte

Die Voraussetzungen für dieses Zukunftsbild:
Die Trendwende in den volkswirtschaftlichen Entwicklungen in Europa wird möglich. Der Wirtschaftsmotor springt an. Wohlstand und Lebensqualität können auf dieser Basis für weite Bevölkerungsteile gesichert werden. Das Modell „Europa“ funktioniert.

Die Auswirkungen:

Individualität, Mobilität und Flexibilität werden zu den dominierenden Tugenden einer neuen Leistungsgesellschaft – und zwar egal, ob wir diese nun als solidarische Hochleistungsgesellschaft (*Alfred Gusenbauer*), ökosoziale Marktwirtschaft auf der Basis einer Solidargemeinschaft (*Josef Riegler, Josef Pröll*), Wissensgesellschaft oder Informationsgesellschaft mit einem deutlichen Bedeutungszuwachs des Leistungsbereiches Freizeit als eigentliche Schaffenszeit (*Horst Opaschowski*), oder eben als Dienstleistungsgesellschaft mit der neuen Wertschöpfungskomponente „personenbezogene Dienstleistung“ (*Peter Zellmann*) bezeichnen. Alle diese Begriffe stehen für eine annähernd ähnliche, vergleichbare gesellschaftliche und damit wirtschaftliche Gesamtentwicklung.

Für den Einzelnen werden in dieser Vorausschau individuell definierte Leistungs- und auch Spaßmaximierung, im Sinne von Lebenslust und Lebensfreude, gemeinsam mit persönlicher, materieller Gewinnmaximierung zu Hauptzielen der Lebensplanung. Ganzheitlichkeit im Lebensstil und Harmoniebedürfnis dominieren. Nachhaltigkeit ist kein Schlagwort, sondern Ausdruck der eigenverantwortlichen Lebensgestaltung für sich selbst, für Menschen im persönlichen Umfeld und für die Umwelt. Im Allgemeinen ist man den Mitmenschen gegenüber nach-

Ganzheitlichkeit

sichtig bis gleichgültig, man lässt gesellschaftliche Probleme erst gar nicht an sich heran. Das „Miteinander-Auskommen“ ist wichtig, die Übereinstimmung in Lebens- oder Sachfragen bleibt zweitrangig. Diskussionen bleiben an der Oberfläche. Schule und Ausbildungsinstitutionen aller Bildungsebenen befinden sich im Stadium der Dauerreform: Bemüht, aber überfordert, bei offenem Ausgang. Die Privatisierung des Bildungswesens wird zunächst als Ausweg gesehen, um Begabte auf allen Ausbildungsebenen entsprechend zu fördern.

Die *Inszenierung* ist die alles dominierende Grundlage der Produkt- und Selbstdarstellung. Die Konsequenz ist der für dieses Szenario namensgebende Ich-Bezug. Das gilt nicht nur für den engeren Bereich der Freizeit- bzw. Tourismuswirtschaft. So lernen die jungen Menschen vor allem, sich in

Funktionsgemeinschaft

„Bastelexistenzen“ selbst zu inszenieren und ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Fähigkeiten, die im späteren Berufsleben gebraucht werden, ja Voraussetzung sind. Das „Zuhause“ wird zum „Boxenstopp“ auf der Erlebnisstraße. Die Familie, in welchem Sinne auch immer definiert, ist wichtig, wird vor allem aber als „Funktionsgemeinschaft“ wahrgenommen.

Für die Arbeitswelt bedeutet dies eine weitere Ausweitung der so genannten „Ich-AGs“. Der *neue Selbstständige* wird deren Leitbild. Man muss sich allerdings nicht im traditionellen Sinne selbstständig machen, sondern der individuelle Frei- und damit Spielraum am Arbeitsplatz ist entscheidend. Die damit verbundene Auslagerung von Pflichten und Verantwortung entlastet zwar einerseits die Arbeitgeber (Outsourcing), reduziert aber andererseits die Möglichkeiten der Mitarbeiter- und damit Kundenbindung. Die (freien) Dienstnehmer nehmen zwar einfach ihre Abfertigungsansprüche zum nächsten Dienst- oder Auftraggeber mit, aber auch die Kunden und ihr

Wissen (Wissensgesellschaft). Erziehung und Ausbildung müssen diesen selbstverantwortlichen Menschen ihre individuellen Erfolgskonzepte allerdings auch ermöglichen. Daher wird die anstehende Bildungsreform zum entscheidenden Umsetzungsfaktor für dieses Szenario. Das zögerliche und unkoordinierte Vorgehen vor allem in diesem Politikbereich reduziert die Wahrscheinlichkeit des Erreichens dieses Szenarios seit 2006 deutlich (minus 10 Prozentpunkte).

GRUNDSZENARIO 2: Die „Verlierergesellschaft“ – Clash

*2010: Wahrscheinlichkeitsfaktor 2014: 60%
(2007: 55%; 2006: 50%)*

Tendenz seit 2006: + 10 Prozentpunkte

Die Voraussetzungen für dieses Zukunftsbild:
Die Trendwende in den volkswirtschaftlichen Entwicklungen in Europa ist *nicht* eingetreten. Der Wirtschaftsmotor springt *nicht* an. Konjunkturpakete werden zwar geschnürt, die Arbeitsmarktprobleme werden aber noch nicht gelöst. Wohlstand und Lebensqualität nehmen auf dieser Basis für weite Bevölkerungsteile ab. Das Projekt „Europa“ steckt in einer ersten großen Krise.

Die Auswirkungen:

Die erhoffte ganzheitliche Lebenseinstellung muss Sachzwängen weichen. Das Harmoniebedürfnis trifft privat wie beruflich auf immer weniger Gegenleistung. Für nachhaltiges Denken und eigenverantwortliches Handeln mangelt es zunehmend an Zeit und Geld. Umweltschutz- und Ökologiebewusstsein treten in den Hintergrund.