

Arbeitsgesellschaft der Zukunft - Trends und Visionen

Über die „Arbeitsgesellschaft der Zukunft“ zu sprechen, ist aus mehreren Gründen schwierig. So ist darauf zu achten, dass man gleich zu Beginn die Erwartungen dämpft, dass man nicht die Hoffnung auf Millionen oder auch nur Tausende von neuen Arbeitsplätzen - im Redemanuskript eingewickelt - mitbringt. Ich dämpfe hiermit. Auch auf die Frage, ob die vorhandenen Arbeitsplätze auch in Zukunft sicher sind, kann man leider nur mit vielen „Wenn-Danns“ antreten. Damit weiß schon jeder Zuhörer vorher, dass es im Saldo immer qualitative Chancen und quantitative Herausforderungen gibt. Zu diesen beiden Punkten darf man bei aller Lockerheit nicht leichtfertig sein. Das Thema Arbeit ist zu ernst. Arbeit ist und bleibt Lebensmittelpunkt der Menschen. Ich meine sogar, sie sei Bestandteil der Menschenwürde. Vor fünf Jahren habe ich den damaligen EU-Kommissar Bangemann öffentlich kritisiert, weil er von „Millionen neuer Arbeitsplätze durch die Datenautobahn“ gesprochen und diese Zahl als „gegriffene Zahl“ bezeichnet hatte. Nichts ist so schlimm wie enttäuschte Erwartungen. Seit 20 Jahren hoffen wir alle immer wieder, dass für wegfallende Arbeitsplätze irgendwo anders die volle Kompensation erfolgt und wir hofften bislang vergebens.

Man kann dem Thema aber auch eine sehr positive Seite abgewinnen. Für eilige Zuhörer lässt sich das Thema „Arbeitsgesellschaft der Zukunft - Trends und Visionen“ brutalst möglich in einem Wort zusammenfassen: Ja. Für alle anderen will ich gerne versuchen, einige Tendenzen aufzuzeigen - die „Vision“ besteht darin, diese Tendenzen abzumildern, sind sie doch allesamt geeignet, weiterhin zu harten Brüchen gesellschaftlicher Grundordnungen zu führen.

Eine erste These lautet: *Die Schrecksekunde über strukturell wegfallende Arbeitsplätze*

dauert nun schon Jahrzehnte, sie wird durch unerschütterlichen Konjunkturglauben immer noch weiter verlängert („nächstes Frühjahr“).

Erhard Eppler hat diese Tendenz 1976 öffentlich gemacht und vergebens die Frage gestellt, ob die dringend benötigten Humandienstleistungen von irgendwo her finanziert werden können. Ursula Engelen-Kefer nannte 1991 schon für die achtziger Jahre die Tätigkeitsfelder, in denen eine starke Zunahme (also wohl auch Nachfrage) herrschte: „1. Management; 2. Lehren, Betreuen; 3. Sachbezogene Entscheidungen; 4. Maschinenbedienung und -regelung. Und sie nennt auch die Felder starker Abnahme: 1. Maschinelle Fertigung; 2. Handwerkliche Fertigung; 3. Abteilungsspezifische Bürotätigkeiten; 4. Primärproduktion“. Dies habe ich 1993 unter dem Titel „Arbeiterfreie Hochqualifizierten-Unternehmen“ im Jahrbuch Arbeit und Technik mit dem Satz kommentiert: „Mag mancher Akteur die Schlussfolgerung auch noch nicht gezogen haben, die Statistik tut es und die Gewerkschaften wissen es: Betriebsräte der Arbeitnehmer und Aufsichtsräte der Kapitalgeber fallen sich beim Lesen dieser Aufzählung weinend in die Arme. Die einen verlieren Leute, die sie halten wollen, die anderen suchen Leute, die sie haben wollen“. Das Zitat ist schon seltsam nachhaltig: Man kann seit Jahren in unerbittlicher statistischer Exaktheit die Tendenz zum Rückgang industriegesellschaftlicher Muster gerade im Bereich der Arbeitswelt – mit Mann und Maus und Wagen - feststellen, während die – ohne Zweifel rasch zunehmenden – informationsgesellschaftlichen Muster bei genauem Hinsehen opak bleiben.

Diese kognitive Dissonanz lösen wir zunächst einmal dadurch, dass wir die grausame Statistik gemäß unserer jeweiligen gesellschaftlichen Rolle interpretieren:

- Als Unternehmer oder Manager sagen wir, dass wir saisonbereinigt, bei anhaltender guter oder wieder anspringender Konjunktur, günstigen fiskalischen Rahmenbedingungen, freundlichen internationalen Finanzmärkten, positiver Kaufkraftentwicklung, einer noch weiter gehenden Flexibilisierung des Arbeitsmarkts, einer Gründeroffensive insbesondere im globalisierten Hightech-Bereich und natürlich einer weiteren Verbesserung des Unternehmerbilds in der Öffentlichkeit keine gravierenden strukturellen Anpassungen am Horizont sehen. Ins Verständliche übersetzt, heißen diese Konditionalitäten, also diese „Wenn-Dann“: Fürchtet euch nicht, denn wir wissen über das nächste Quartal hinaus auch nichts Genaues.
- Als Gewerkschafter sagen wir, dass wir bei einer Ausbalancierung von Personalkosten und Realkaufkraft, bei einer forcierten Fort- und Weiterbildung, mit beschäftigungs-sichernden Maßnahmen in Sektoren des Strukturwandels, bei Weitergabe des Produktivitätsfortschritts als bezahlte Freizeit und schließlich unter der Bedingung anhaltender solidarischer Kampagnenfähigkeit im Rahmen einer arbeitnehmer-freundlichen Politik seit an seit ins 21. Jahrhundert schreiten. Ins Verständliche übersetzt: Es gibt doch tatsächlich immer noch Gewerkschaftsmitglieder, nur weiß keiner, warum.
- Als moderne Wirtschaftspolitiker sagen wir, dass wir die Auswirkungen der Globalisierung auf unseren Arbeitsmarkt durch einen Kranz von Maßnahmen – von der Aus- und Weiterbildung über Steuersenkungen bis hin zu den arbeitsplatzsichernden KMU-Förderungen - im Griff haben, dass die Zahl der arbeitslos Gemeldeten die magische Viermillionengrenze nachhaltig unterschreiten wird und dass wir den Tarifpartnern der freien Wirtschaft niemals-nie-keinesfalls die tarifpolitische Zurückhaltung des öffentlichen Dienstes als Modell empfehlen würden. Ins

Verständliche übersetzt, also: Wählt uns trotzdem!

- Als klassische Renten- und Sozialpolitiker sagen wir, dass angesichts der absehbaren demografischen Entwicklung, des anhaltenden medizinischen Fortschritts, des erkennbaren Rückgangs der Beitragszahlungen für die Rentenkasse, andererseits der ermutigenden Fortschritte der privaten Alterssicherung, sowie einiger unverständlicher Dinge wie Natalität, Mortalität, Rentenformel, Immigration und Re-Migration, nicht zuletzt: ungezählter Zwischenaufschwünge, keine gravierende Deckungsbeitragslücke zu erwarten ist. Ins Verständliche übersetzt: Wählt uns lieber nicht, die Kassen sind wohl morgen doch leerer als heute.

Diese Bemerkungen richten sich nicht gegen die Politiker, nicht gegen die Gewerkschaften oder die Unternehmer. Ich an deren Stelle würde auch nichts anderes sagen. Denn die Untergangsszenarien, die man eben auch beschreiben könnte, öden einfach an, den Wähler genau so wie das Mitglied oder den Aktionär. Insofern halte ich die derzeit praktizierte Wirtschafts- und Sozialpolitik der Bundesregierung für ein Optimum unter den gegebenen Möglichkeiten. Ganz speziell auch die „ruhige Hand“, weil wir diese nicht nur von Hochsekapitänen im Sturm, Piloten im Unwetter oder Chirurgen am OP-Tisch, sondern auch von professionellen Politikern in schwierigen Zeiten erwarten dürfen.

Gerade im Zusammenhang mit einem „Cluster“ hervorragender praxisnaher Forschungsprogramme wie bei Arbeit und Technik, kann ich es deutlich machen: Meine geballte Erwartungslosigkeit richtet sich eher gegen den Mainstream der einschlägigen Wissenschaft, die sich von Jahr zu Jahr zunehmend hinter riesigen Haufen von empirisch gezählten Erbsen versteckt, eine Wissenschaft, die sich hinter geschlossenen kafkaesken Bürotüren und in piekfeinen Konferenzzentren verschanzt, die

den Kopf nur aus der Deckung nimmt, wenn eine der genannten gesellschaftlichen Gruppen oder Institutionen bereit ist, sich mithilfe ihres guten Gelds für schlechte Bestätigungen des jeweiligen antizipierten Ergebnisses abzocken zu lassen. Sir Robert May, Wissenschaftsberater von Tony Blair, hat einmal die Methode beschrieben, die Bürokraten und Regierungen normalerweise bevorzugen: „Sie rufen eine Expertenrunde zusammen, hören sich deren Meinungen an und präsentieren das Ergebnis dann als Konsens der Öffentlichkeit. So geht es nicht mehr!“. Sir Robert irrt. Ich habe verglichen. So geht es bei uns immer noch. Als Wissenschaftler des Mainstream sagen wir eben „rebus sic stantibus“ oder „ceteris paribus“ und dies will letztlich nicht mehr heißen als „bitte ladet mich zu einer Talkshow ein“.

Michael Schumann hat diesen Effekt schon vor fast zwanzig Jahren am Beispiel der „Abhak-Soziologie, die bieder ihre vorformulierten Schemata durchcheckt“, beschrieben, dass auf diese Weise nichts Neues herauskommt, eine, wie ich meine, sehr höfliche Formulierung. Durch die nahezu totale Unfähigkeit des einschlägigen Wissenschafts-Mainstream, Probleme exakt zu benennen und erste Problemlösungsansätze zu skizzieren, wird eine Minderheit von Experten, die sich noch den Luxus eines professionellen Rückgrats leistet, zu einer Art Randgruppe, die man in der Öffentlichkeit dann wunderbar als „kritische Wissenschaftler“ beschimpfen oder als „originelle Köpfe“ loben kann, was beides auf das Gleiche hinaus läuft: Nur nicht allzu ernst nehmen.

In meiner Branche, der Telekommunikation, hadere ich insbesondere mit den volkswirtschaftlichen Abhandlungen, unter denen ich in den letzten 15 Jahren keine einzige gefunden habe, die auch nur Ähnlichkeiten mit dem von mir erlebten Branchenalltag hat. Um nur ein herausragendes Beispiel zu nennen: Wissenschaft und Praxis sind sich einig, dass die frü-

here Organisation des Staatsmonopols innovationsfeindlich und nicht verbraucherfreundlich war und sie sind nach 15 Jahren Liberalisierung, Entmonopolisierung und Deregulierung weiterhin einig, dass man nicht dorthin zurückkehren sollte. Dies gilt für typische Kollektivgüter wie Bahn, Flugzeug, Energie, Verwaltung und Forschung cum grano salis genauso wie für meine Beispiele aus der Telekommunikation, die ja für die EU-Bürokraten explizit das Übungsbeispiel darstellten. Für dieses hohe Ziel der kompetitiven Innovationsförderung und der Verbraucherorientierung wurde der Abbau eines Drittels der bestehenden Arbeitsplätze sehenden Auges in Kauf genommen.

Es entstanden aber in den letzten Jahren im Regime des freien Beschaffungsmarktes in der Telekommunikation zwei Effekte, die recht unangenehm sind, und die einen dritten Weg zwischen Monopol und Marktzersplitterung notwendig machen:

- Einmal kommt es zu heftigen Marktschwankungen im Gesamtspektrum von Betreibern und Herstellern, wo es von einem Jahr zum anderen in einigen Segmenten von 15 % Wachstum zu 15 % Rückgang kommen kann, was wir derzeit erleben. Solche Schweine-Zyklen kannte man in der Branche bisher nur in der Chipproduktion, wo sich Überproduktion und Engpässe in hohen Amplituden abwechseln. Keine andere Branche hat es regelmäßig mit solchen extremen Schwankungen zu tun. In beide Richtungen - nach oben wie nach unten - gibt es keine entsprechend kurzfristig wirkenden Instrumente des Ausgleichs.
- Zum anderen wird allmählich deutlich, dass bestimmte Infrastrukturen gar nicht mehr in Gang kommen. Auch der freie private Markt vermag es genau so wenig wie das alte Staatsmonopol, zum Beispiel neue innovative Netzstrukturen zustande zu bringen. So wird das alte Fernsehverteiler-Kabelnetz ab-

„Eine deutliche Tendenz ist also, dass die fehlende Innovation beim Infrastrukturbau zum Nichtentstehen von Zukunftsmärkten führt.“

sehbar zu einem neuen Fernseherteil-Kabelnetz, lediglich mit dem Unterschied, dass man etwa Home-Shopping direkt per TV-Fernbedienung und nicht mit dem danebenliegenden Handy oder Schnurlostelefon erledigen kann. Bei gänzlich neuen infrastrukturellen Diensten - etwa der Rufnummernportabilität, das „Mitnehmen der Telefonnummer zu einem anderen Betreiber“ - gibt es keinen der konkurrierenden Betreiber mehr, der diesen Dienst auch nur federführend übernehmen wollte, droht doch schlecht bezahlte Arbeit, die man auch für die Konkurrenten übernehmen muss.

Anstatt nun mit dem vorhandenen Sachverstand zu überlegen, ob es zwischen den beiden Extremen - dem innovationslähmenden Netzmonopol und dem innovationsübereilenden Infrastrukturwettbewerb - einen Mittelweg gibt, glaubt das neoliberale Lager an ein „more of the same“, also eine noch weitergehende Liberalisierung und Deregulierung mit einem Netzinfrastukturwettbewerb, der bei genauem Hinsehen nichts anderes ist, als ständig neue Marktplätze zu bauen und Verkaufstische samt Waren auf alle Plätze gleichmäßig zu verteilen, damit keiner von ihnen floriert. Beim staatsinterventionistischen Lager wird auf einen Content-Boom gesetzt, also auf die Strategie, auf einen vorhandenen Marktplatz noch mehr Tische und Waren zu stellen und den Besitzer des größten Marktplatzes zu zwingen, die Preise für die einzelnen Platzmieten dennoch konstant zu halten oder noch besser zu senken. Beste Beispiele hierfür sind die vielen kleinen Dienstbetreiber, die ohne eigenes Netz als Business-Idee letztlich nur die Wei-

tergabe von Mengenrabatten aufzuweisen hatten, aber auch die großen neuen Kabelnetzbetreiber, die keinen Spielraum für Innovationen haben, sondern mit Rücksicht auf ihren engen Investitionsplan auf kurzfristige Rückflüsse bedacht sein müssen.

Eine deutliche Tendenz ist also, dass die fehlende Innovation beim Infrastrukturbau zum Nichtentstehen von Zukunftsmärkten führt. Weil Arbeitsplätze nachhaltig nur aus Märkten kommen können, betrifft dies neben den einfachen Arbeiten der Primärproduktion eben tendenziell auch hochqualifizierte Tätigkeiten von Entwicklungsingenieuren. Im Zusammenhang mit der UMTS-Infrastrukturkrise, in der ja bekanntlich sechs Lizenzinhaber nach dem Motto „wenn man von der Regulierungsbehörde kommt, ist man klüger“ derzeit versuchen, doch noch eine „irgendwie gemeinsame Sender-Infrastruktur in Deutschland“ zustande zu bekommen, habe ich mehrfach von Ministerialen, Regulierern und anderen dominanten Rahmenschaftern unter Rekurs auf einschlägigen „wissenschaftlichen Rat“ gehört, dass man gerade durch die Vergabe an sechs Lizenzinhaber auch einen innovativen technischen Wettbewerb erwarte. Niemand wagte es bisher, ihnen zu sagen, dass die UMTS-Techniken sich weltweit wahrscheinlich nur – zugespitzt - in der Farbe der verwendeten Leiterplatten unterscheiden werden.

Völlig übersehen wird die seit Jahren im Bauelementebereich zu verfolgende Tendenz, dass es gerade bei der Produktion von Telekommunikations-Equipment aus zwei Gründen zu einer Konzentration kommt. Erstens aus den „economies of scale“ heraus, weil nur mit der „kritischen Masse“ an Investitionen die erforderlichen Produktivitätsfortschritte erzielt werden können. Nur zur Erinnerung: Die Handys sollten bei ihrer Definition vor über 15 Jahren einmal so teuer werden wie ein „Autoradio der Oberklasse“, also rund 1000 DM.

Dieser Zielwert hat sich inzwischen auf unter 50 DM einpegeln müssen, der Massenmarkt wäre sonst nicht entstanden. Zweitens kann man nur in konzentrierten Produktionen die erwähnten Schwankungen auffangen. Die Firma Flextronics fertigt inzwischen, von Singapur über Kalifornien bis Europa, für die meisten globalen Hersteller die Handys. Wenn ein Hersteller in diesem konsumorientierten Gebiet kurzfristig andere Losgrößen braucht, wird für ihn eben die notwendige Anzahl von Fertigungstagen oder Fertigungswochen auf Kosten der anderen Typen eingeschoben oder reduziert. Ein einzelnes Hersteller-Unternehmen hätte diese Möglichkeit nicht.

Große Rückgänge - wie 2001/2002 - können gegebenenfalls durch Schließungen an solchen Standorten austariert werden, die solche „industriellen Reserve-Fabriken“ zulassen. Wir können am Standort Deutschland keine solchen „industriellen Reserve-Fabriken“ wie in den Schwellenländern aufbauen. Dieser Tendenz ist wenig entgegenzusetzen, weil auch ein System der Schutzzölle - wie noch im 19. Jahrhundert bei der Textilindustrie - weder machbar noch wünschbar erscheint. Was im betriebswirtschaftlichen Bereich noch vielerorts eine Wunschvorstellung ist, nämlich die „atmende Organisation“, die sich bei Bedarf aufblähen und zusammenziehen kann, ist auf globaler Ebene in den industriellen Bereichen schon überwiegend Wirklichkeit. Dies ist ein hochgradig berechenbarer und zuverlässiger Faktor für die Wirtschaft, dessen Folgen allerdings weltweit mit dem gesamten Arsenal der Politik im sozialpolitischen Griff gehalten werden müssen, von der „Demokratie“ bis zum hilflosen Laissez-faire. Beides steht uns in Deutschland auf absehbare Zeit nicht zur Verfügung, wir beobachten diese Varianten mit der gebotenen inneren Distanz in China oder derzeit in Argentinien. Wir bauen keine Autos für China und das ist gut für die Arbeitsplätze der Chinesen. Wir erhöhen aber

auch nicht die Quote für den argentinischen EU-Fleischimport und das ist gut für die Arbeitsplätze in Europa.

Man kann angesichts der strukturellen Arbeitslosigkeit, der ja in den letzten Jahren neben den bekannten Faktoren auch noch der globale Faktor hinzuwuchs, immer nur deutlich machen, dass Strukturen keine Konjunkturzyklen kennen. Die Konjunkturgläubigen übersehen allzu oft die Rolle des Marktes. Der globalisierte Weltmarkt hat eben aus Sicht der Arbeitsplatzpolitik auch Aspekte des Nullsummenspiels. Hier sind auch für die Zukunft weniger die Visionen, als zunächst einmal der klare und nüchterne Blick angesagt.

Eine zweite These lautet: *Es gerät angesichts der immer rascheren Schwankungsbreiten aller Parameter immer mehr aus den Augen, dass Arbeitsplätze ein hohes Maß an Berechenbarkeit brauchen.*

Es ist plausibel, dass die moderne Marktwirtschaft – nota bene: das bleibt die Wirtschaftsform auch in einer Informationsgesellschaft - ganz überwiegend dazu tendiert, das Bekannte immer preiswerter auf den Markt zu bringen. In der gesamten Wertschöpfungskette werden niedrigere Preise (als Konkurrenzfolge) mit Kostensenkungen beantwortet oder sie werden durch Kostensenkungen überhaupt (als Rationalisierungsfolge) erst möglich. Im betriebswirtschaftlichen Ablauf werden nun die einzelnen Kostenarten (Gehälter, Sachkosten etc.) mit zweierlei Maß gemessen: Einigermaßen berechenbare Kosten und schwer berechenbare Kosten. Die Logik der Wirtschaft muss auf Berechenbarkeit zielen. Einfaches Beispiel: Ein Mitarbeiter eines Unternehmens kann sich jedes Jahr problemlos ein Fachbuch für 100 Mark kaufen, für das gleich teure Jahresabonnement eine Fachzeitschrift braucht er einen Geschäftsleitungsbeschluss. Ein langlaufendes Abonnement ist wegen Kündigungsfristen eben nicht so gut „berechenbar“ wie die Einmalzahlung.

Die Grausamkeit dieser – von Max Weber in Bezug auf das Recht geradezu als Axiom beschriebenen – konstituierenden Berechenbarkeit trifft mit voller Wucht die Personalkosten in den Betrieben. Es ist nachvollziehbar, warum ein Unternehmer lieber teure Überstunden für unkündbare Arbeitnehmer bezahlt, oder warum er lieber Zeitarbeitspersonal einstellt (wir liegen bereits bei 9 % aller Arbeitsplätze mit steigender Tendenz), oder warum mancher lieber an einen Standort mit ausgeprägter „Hire&Fire-Kultur“ zieht, statt Stammpersonal für lange 35 Jahre aufzubauen.

Diese Regel gilt selbst für die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse, bei denen nicht die Höhe der Bezüge, sondern ihre berechenbare Aufhebbarkeit wesentlich ist. Es gibt keine befriedigende Lösung für die „geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse“, wenn man nicht das eigentliche Problem der Berechenbarkeit anpackt. Weil die Übernahme des Hire&Fire-Modells nicht ernsthaft akzeptabel ist, sind völlig neue Ansätze zu prüfen. Doch wer tut das? Die „befangenen“ Experten? Zu prüfen wäre zum Beispiel ein neuartiges Versicherungsmodell für Arbeitgeber, das Pendant zur Arbeitslosenversicherung, um der Tendenz zu volatilen Beschäftigungsmodellen zu begegnen. Ich erwarte aber, dass diese abweichlerische Idee wieder als „unkonventioneller Vorschlag“ jahrelang auf Halde liegen wird, weshalb ich auf Details verzichte.

Einer klaren Strategiebildung steht sodann im Weg, dass das Wort „Arbeitsmarkt“ suggeriert, es handle sich hier um einen Markt mit Angebot und Nachfrage, deren Tausch über den Preis ausgehandelt werden kann. Der Ar-

beitsmarkt ist aber kein solcher Markt. Wem das eigene Auto zu teuer geworden ist, er aber nicht auf das Auto verzichten kann, der kauft ein billigeres Modell. Das ist Markt. Billigere Arbeitskräfte sind aber an einem Standort in der Regel nicht vorhanden, wenn sie nicht durch regulatorische Eingriffe geschaffen werden. Von allen vorliegenden Modellen scheint mir deswegen das von Fritz Scharpf und anderen vorgeschlagene Zuschussystem des Kombilohns noch das beste zu sein, weil es ohne Zweifel an die Arbeit gekoppelt ist und nicht an die Arbeitslosigkeit. Um nachhaltig wirksam werden zu können, müsste allerdings - für den einzelnen Menschen wie für die Betriebe - eine zeitstabile Berechenbarkeit über die Zeiträume von Legislaturperioden hinweg entstehen, womit aber niemand rechnen kann. Das ist wie bei der Ökosteuer, die auch nur Sinn macht, wenn sie berechenbar langfristig von allen Regierungen erhoben wird. Eine solche berechenbar nachhaltige Flexibilisierungschance ist politisch auch unter visionären Randbedingungen unvorstellbar.

Noch dramatischer sind die geschilderten Unberechenbarkeiten im Bereich der qualifizierten und sogar der hochqualifizierten Arbeit. Jeder Zeitungsläser ist nach zwei Jahrzehnten Konsum von unreflektiertem Gewäsch fest überzeugt, dass gerade bei den neuen Berufen wie etwa den Informatikern das Wissen in einer Halbwertszeit von wenigen Jahren komplett veraltet. Auch Unternehmer lesen Zeitung. Ein kleiner Unternehmer, der sich schon schwer tut, einen Pförtner für 35 Jahre einzustellen und lieber auf Outsourcing vertraut, sitzt einem jungen Informatiker bei einem Einstellungsgespräch recht unschlüssig gegenüber, wird dieser doch angeblich „absehbar in fünf Jahren zum unwissenden Versorgungsfall“ mit galoppierender dementia informatica. Trotz aller Behauptungen und fester Überzeugungen zur „Schnelligkeit des Wandels (Internetjahre)“ gibt es keine Fälle

*„Der globalisierte Weltmarkt
hat eben aus Sicht der
Arbeitsplatzpolitik auch Aspekte
des Nullsummenspiels.“*

von solcher Technologiedemenz. Ein in den letzten Ausbildungsgenerationen profund ausgebildeter Informatiker hat mit angemessener permanenten Fortbildung keinerlei Probleme mit den neuen Softwaregenerationen. Doch er hat weltweit starke Konkurrenten, das ist auch klar. Diese Konkurrenten sind zwar nicht billiger, aber sie arbeiten per Zeitvertrag, auch wenn dieser „Greencard“ oder „Werkauftrag“ heißt.

Auch qualifizierte Büroberufe auf Sekretariats- und Sachbearbeitungsebene betrifft bei sachgemäßer Grundausbildung und regelmäßiger Weiterbildung die überall verbreitete Furcht vor wandelnden Wissensruinen wegen mangelnder PC-Kenntnisse eigentlich nicht. Allerdings sind diese Qualifikationen in Deutschland nicht so ausgeprägt wie etwa in Skandinavien. Der Kampf gegen den „professionellen“ Digital Divide steht in Deutschland - privat wie öffentlich - unter Finanzierungs- und vor allem Besteuerungsvorbehalt. Hier helfen keine innovations-folkloristischen Tagungen, sondern nur entsprechende breit angelegte Qualifizierungsprogramme mit fiskalischen Hilfen.

Von e-Business bis Electronic Government ist hier eindeutig noch eine Qualifikationsoffensive erforderlich, bevor man an neue Märkte und neue Arbeitsplätze denken kann. Informationstechnik allein aber bringt - vorsichtig gesagt - keinen Produktivitätsfortschritt und keinen Qualitätsfortschritt, so etwas kommt nur aus der Verbesserung von Arbeitsprozessen zustande. Computer Literacy ist für die Informationsgesellschaft notwendig, aber nicht hinreichend. Der Einsatz eines PC als Komfortschreibmaschine und einer Datenbank als elektronischer Karteikasten bringt exakt die Leistung einer Schreibmaschine und eines Karteikastens, kostet aber viel mehr.

Die wesentlichen Änderungen im Bürobereich sind bisher einerseits verbesserte Workflows und andererseits eine unstreitige Absen-

kung der Performanz-Qualität: Wir sind in den Büros in den letzten 20 Jahren schneller und schlechter geworden, weil dies der Wettbewerb erzwungen hat. Die Bürohilfskräfte existieren schon nicht mehr, sie wurden durch firmeninterne Dienstleister ersetzt. Die nächste Welle wird die Sekretariats- und Sachbearbeitungsebene treffen – genau wie dies im Zitat von Engelen-Kefer deutlich wurde: Die konstante Abnahme „abteilungsspezifischer Bürotätigkeiten“ ist eine in der Praxis vorfindliche Realität.

Die Tendenz geht dahin, dass die vertikale Wertschöpfungskette eines Bürobetriebs genauestens segmentiert und dann horizontal mit den entsprechenden Elementen der Wertschöpfungskette anderer Betriebe - nach dem beschriebenen Muster der Produktion - durch aus-gegründete oder beauftragte Dienstleistungsbetriebe verkoppelt wird. In Anlehnung an die „Zulieferer“ habe ich diese Gruppe als „Zuleister“ bezeichnet. Dies gilt zunächst für sämtliche Sekundär- und Hilfsfunktionen, vom Pförtner über das Kantinenpersonal, vom Reisedienst über den Büromittleinkauf, vom Reinigungspersonal bis zum Fuhrpark. In Großunternehmen mit Flächentarif ist dies auch die Möglichkeit, den Tarif zu unterlaufen, wonach für eine Spül-Halbtagskraft in der Kantine etwa im Metalltarif ein Stundenlohn bezahlt werden muss wie in einem Nachbartarif für einen Facharbeiter. Aber nicht die Höhe des Gehalts steht im Vordergrund, sondern die Erhöhung der Berechenbarkeit. Es ist bis zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes noch niemandem in der öffentlichen Arbeitsmarktdiskussion so recht aufgefallen, dass für ein Unternehmen die Zuleister - selbst bei höheren absoluten Preisen - viele Vorteile haben: Krankenstand Null, Sozialfälle Null, Mobbing Null, Fortbildung Null, Betriebsrente Null, Betriebsrat Null. Ich nehme an dieser Stelle lieber meine kognitive Dissonanz, bevor Gewerkschafter unruhig werden.

Aber die Tendenz zur Zuleistung erfasst auch qualifizierte Bereiche wie Call Center, Rechenzentren, Service-Support und andere höher und übertariflich zu bezahlender Tätigkeiten. Wo immer möglich, werden sogar Consultingleistungen, also sogar sehr firmenspezifische Leistungen, längst eingekauft und nicht mehr innerbetrieblich dargestellt. Die Zuleister - denken wir an PR-Agenturen, die mancherorts schon ganze PR-Abteilungen ersetzen - müssen nur darauf achten, dass sie nicht mit den direkten Mitbewerbern eines Betriebs Verträge machen. Im Betrieb bleiben tendenziell nur diejenigen Mitarbeiter, die im direkten Wettbewerb zum Konkurrenten stehen, also Management, F&E, Vertrieb und deren unmittelbare Supportfunktionen.

In der Konsequenz birgt dies sowohl für die im Betrieb Verbleibenden wie für die in einem neuen Dienstleister die Tendenz zu höherer Flexibilität und Qualifikation.

- Ist der Fabrikarbeiter der Zukunft tendenziell eine Diplomfachkraft, die sich nicht scheut, sich auch mal die Hände schmutzig zu machen,
- so ist die Sekretariatskraft der Zukunft eine Diplomfachkraft, die sich nicht scheut, ab und an einen Brief zu tippen und Kaffee zu kochen, es ist eine veritable Assistentkraft oder mindestens eine höherqualifizierte Sachbearbeitungsfunktion - in jedem Fall ohne Zeiterfassungskarte.

Einfache Bürokräfte entfallen weitestgehend¹. Das Internet und die e-Mail, das lesen wir immer, „verflacht die Hierarchien“. In Wirklichkeit tröstet das e-Mailen über den Wegfall von Zuarbeits-Ebenen hinweg. Das ist das Schöne an den neuen IT-gestützten Beschäftigungsformen: Sie sind eigentlich immer

„Die Tendenz geht dahin, dass die vertikale Wertschöpfungskette eines Bürobetriebs genauestens segmentiert und dann horizontal mit den entsprechenden Elementen der Wertschöpfungskette anderer Betriebe durch ausgegründete oder beauftragte Dienstleistungsbetriebe verkoppelt wird.“

als „ganzheitliche und damit prinzipiell beglückende“ Arbeit darstellbar. Das Musterbeispiel dafür ist die Telearbeit. Im Gedankengang der notwendigen Berechenbarkeit, der Höherqualifizierung und nicht zuletzt der Flexibilisierung kann man heute schon die Telearbeit der ersten und der zweiten Generation unterscheiden. Die erste Generation von Telearbeit ist gekennzeichnet von einer überbordenden Freiwilligkeit, für die gestandene Arbeitgeber nur das Wort „Selbstverwirklichung“ und gestandene Gewerkschafter nur das Wort „Selbstaussbeutung“ haben.

Bitte bedenken wir: Noch immer ist die Arbeitswelt von der Kontrolle der Arbeitszeit und die Bezahlung ganz überwiegend von geleisteten Stunden geprägt, und dieses Muster kann nicht einfach in die Telearbeit übergeführt werden. Denn im Prinzip ist Telearbeit (außer im vereinbarten Ergebnis) praktisch unkontrollierbare Arbeitszeit, weswegen es bei Telearbeit eigentlich folgende – an die „starre“ Arbeitszeitkontrolle gekoppelten – Errungenschaften nicht mehr ohne weiteres geben kann: Bezahlte (oder abzugeltende) Überstunden, Nacht-Zuschläge, Wochenendzuschläge, Versicherung gegen Arbeitsunfälle, Bezuschussung gemeinsamer Mittagspausen, bezahlten Sonderurlaub, Teilnahme an Betriebsversammlungen, Mutterschutz, Erziehungsurlaub, Betreuung durch Betriebsmedizin, Kontrolle

¹ es ist nicht einmal damit zu rechnen, dass sich dies bei einer erheblichen Aufstockung im Niedriglohnsektor ändert; im Bürobereich sind die Arbeitsprozesse dauerhaft umgestellt.

der Ergonomie, fiskalische Kilometerpauschalen und vieles andere mehr.

Darüber wurde wenig nachgedacht und diskutiert. Insbesondere die Gewerkschaften tun sich natürlich schwer, für das Ziel der Telearbeit die in Generationen erkämpften Errungenschaften zur Disposition zu stellen. Für die traditionellen Gewerkschaften ist „Telearbeit“ vom Leitbild her eine normale betriebliche Arbeit, die eben nur an einem anderen Ort geleistet wird. Deswegen favorisieren sie die Telearbeitszentren, wo alles wie im Betrieb selbst geordnet werden kann. Telearbeit muss aber im direkten Vergleich zur klassischen Büroarbeit geringere Overheadkosten aufweisen, um gegen diese bestehen zu können. Und das geht momentan in erster Linie nur mit Erhöhung der individuellen Arbeitszeit und/oder der zeitlichen Beschränkung des Arbeitsvertrags. Beides sind heiße Eisen in der Arbeitsmarktdiskussion, die in der Telearbeitsdiskussion tunlichst nicht aufgegriffen werden. Wir haben nun aber schon an einigen Beispielen gesehen, dass Telearbeiter genau diesen Wettbewerb mit den Büroarbeitern voll aufnehmen. Indem sie ihre gesamte Rüstzeit privatisieren oder ihre Fortbildungsnotwendigkeiten als ehrenamtliche Arbeitnehmerpflicht auffassen, stellen sie tendenziell eine wirkliche Herausforderung für das „Stammpersonal“ dar.

An dieser Stelle will ich die mannigfaltigen Telearbeitsformen nicht vertiefen. Ein Beispiel: Es entsteht in immer mehr Sektoren eine Zeitzone-Telearbeit. Was anfangs nur bei höchst-spezialisierten Entwicklerteams global agierender Konzerne praktiziert wurde, erfasst insbesondere die internen und externen Dienstleister. Im globalen Wettbewerb entsteht tendenziell die Notwendigkeit des 24-Stunden-Service. Dies fördert – ob das nun aus der traditionellen Arbeitswelt heraus gewollt ist oder nicht - das Entstehen der zweiten Generation von Telearbeit: Es gilt der Satz „Globalisierung wartet nicht auf Freiwilligkeit“. Welf

Schröter von der Anwenderplattform Telearbeit ist, was die Akzeptanz bei der „zweiten Generation“ betrifft, eindeutig optimistischer als ich: „Die Bedeutung der individuellen Zeitsouveränität und relative Disponibilität ist der Schlüsselfaktor. Das ‚Mehr-Arbeiten‘ hat mit der höheren Produktivität zu tun. Die höhere Stundenzahl wird tatsächlich von vielen wegen des mehr an eigener zeitlicher Freiheit hingenommen“. Wenn diese Einschätzung stimmt, dann wird sich die Tendenz zur Telearbeit und sogar speziell zur Teleheimarbeit verstärken.

Wenn man nun nicht will, dass Telearbeiter nichts anderes sind als billigere (weil produktivere) und bessere (weil motiviertere) Büromitarbeiter, bleibt nichts anderes übrig, als praktisch alle qualifizierten Arbeitnehmer mithilfe eines sehr anspruchsvollen Kompetenzaufbauplans, wie wir ihn seit vier Jahren unter „Qualifikation ans Netz - QAN“ diskutieren, zu „partiellen“ Telearbeitern zu machen und so die Arbeitskosten insgesamt, wenn schon nicht zu verbilligen, so doch berechenbarer zu machen. Leider spielt die Steuersystematik immer noch nicht mit.

Zu Beginn habe ich in einem Nebensatz gesagt, dass für mich Arbeit und Beschäftigung ein Bestandteil der Menschenwürde sei. Dies muss dann in der Vergangenheit, heute und natürlich auch für die Arbeit der Zukunft gelten. Nun ist das nicht so gemeint, dass sich die gesellschaftliche Menschenwürde an der Teilung „Arbeitsbesitzer“ und „Arbeitslose“ definiert. Daraus folgt vielmehr, dass etwa der Rentner seine Würde nicht aus dem Bezug der Rente von heute, sondern aus seinem in der Vergangenheit erarbeiteten Rentenanspruch bezieht. Das gilt auch für die hinterbliebene Hausfrau, aber ebenso für den Lotto- oder Aktienmillionär. Und der Schüler, Student und der Umschüler bezieht seine Würde aus der künftigen „Employability“.

Der Arbeitslose von heute ist überwiegend ein Opfer unserer Unfähigkeit, die strukturelle

„Der Arbeitslose von heute ist überwiegend ein Opfer unserer Unfähigkeit, die strukturelle Arbeitslosigkeit in den Griff zu bekommen, und zusammen sind wir Betroffene einer welt-weiten Marktentwicklung, mit der es eben in Bezug auf Wohlstandsverteilung immer enger wird.“

Arbeitslosigkeit in den Griff zu bekommen, und zusammen sind wir Betroffene einer welt-weiten Marktentwicklung, mit der es eben in Bezug auf Wohlstandsverteilung immer enger wird. Ich gehöre nun nicht zu denen, die den Bezug von Arbeitslosenhilfe oder Sozialhilfe verbindlich an eine „gesellschaftlich sinnvolle – möglichst harte körperliche - Arbeit“ koppeln wollen. Mir gefallen Beschäftigungsinitiativen und Beschäftigungsfirmen sehr gut, Sozialhilfeempfängertrupps beim Parkanlagen-säubern hingegen erinnern mich an Sträf- lingskolonnen beim Straßenbau.

In der gesamten Breite der Qualifikation – vom einfachen Handlanger bis zum höchst- qualifizierten Ingenieur – sollten wir in Anbet- racht der strukturellen Millionenarbeitslosig- keit aus der Menschenwürde des Artikel 1 un- serer Verfassung nicht das Recht auf Arbeit, sondern vor allem die Pflicht zur „Employabi- lity“ - also der „Beschäftigbarkeit“ - ableiten. Ich bin mir allerdings sicher, dass die Organi- sation einer solchen Beschäftigbarkeit sowohl den Einzelnen wie auch den Einzelbetrieb und sogar die Tarifpartner einer Branche überfor- dert. Es geht auch nicht darum, die strukturelle Arbeitslosigkeit statistisch mit noch mehr als 2,5 Millionen „Umschulungsmaßnahmen“ zu schönen, sondern den Prozess von Qualifikati-

onsaufbau und Kompetenzerhaltung über ein Arbeitsleben hinweg zu verstetigen. Wer sich - außerhalb der Gruppe von Kranken und Früh- invaliden - nach bestem Vermögen „beschä- ftigbar“ hält, dem kann man auch dann keinen persönlichen Vorwurf machen, wenn er lang- zeitarbeitslos ist.

Es kristallisieren sich dafür zwei Modelle heraus. Das erste ist der große und wachsende Bereich der Qualifikationsmaßnahmen der öf- fentlichen und privaten Hand. Fortbildung ist immer sinnvoll, auch wenn sie nicht unmittel- bar wieder in den ersten Arbeitsmarkt führt. Mir ist klar, dass die Qualifikation von Fort- bildnern gerade bei den neuen Qualifikationen rund um die Informationstechnik dringend der Aufsicht, vor allem aber der Zertifizierung und damit eines Standards bedarf. Hart ausge- drückt: Für zwei Wochen PC-Spielen darf es nicht so etwas wie einen „Internetführer- schein“ geben, dessen Inhaber dann bei der ersten Bewerbung gleich wieder von der Da- tenautobahn rutscht. Der zweite Bereich sind die Beschäftigungsfirmen, wo meines Erach- tens die vorfindlichen unternehmerischen und die gewerkschaftlichen Konzepte noch nicht phantasievoll genug sind. Es kann nicht der Weisheit letzter Schluss sein, nur Dienstlei- stungen wie Gartenpflege oder Catering im Markt der Beschäftigungsgesellschaften zu platzieren. Auch die stark IT-gestützten Dienstleistungen (bis weit hinein in das Elect- ronic Government) bieten sich dafür an, denn in einer globalisierten Arbeitswelt kann man auf den Importdruck warten oder selbst Ex- portdruck ausüben.

Die Arbeitsgesellschaft der Zukunft ver- dient mehr als ein simples „ja“. Ich vertraue optimistisch auf die Rationalität des „Tendenz erkannt - Gefahr gebannt“ und ermutige jeden, sich auch und gerade tabulos mit harten Ten- denzen auseinander zu setzen.