

DELPHI-STUDIE | ERGEBNISBERICHT

ZUKUNFT DER ARBEIT



DIA-Dossier
von Nora S. Stampfl
f/21 Büro für
Zukunftsfragen

INHALTSVERZEICHNIS

1	Zum Geleit	4
2	Die Studie: Fragestellung, Methodik und Vorgehen	5
3	Zentrale Ergebnisse	7
4	Die Ergebnisse im Einzelnen	10
4.1	Triebkräfte des Wandels	10
4.2	Wirkungen und Problemlagen	13
4.2.1	Mikroebene: Individuen	13
4.2.2	Mesoebene: Unternehmen	17
4.2.3	Makroebene: überbetriebliche Akteure	21
4.3	Fokus Altersvorsorge	23
4.3.1	Entwicklung der sozialen Sicherung	23
4.3.2	Update für die soziale Sicherung	25
4.3.3	Alternative Wege der Alterssicherung	29
4.4	Handlungsnotwendigkeiten	33
4.4.1	Handlungsnotwendigkeiten hinsichtlich politischer Rahmensetzung	33
4.4.2	Handlungsnotwendigkeiten für Unternehmen	36
4.4.3	Handlungsnotwendigkeiten für Individuen	38
5	Fazit	40
6	Die Teilnehmenden der Delphi-Studie	42

1 ZUM GELEIT

Rente wird oft nur vom Ende her gedacht. Im Zentrum der meisten Überlegungen stehen Größen wie Rentenhöhe, Rentenniveau oder Rentenalter. Daher waren die bisherigen Rentenreformen ihrem Charakter nach vor allem Umverteilungen. Umverteilungen zwischen unterschiedlichen Gruppen unter den Rentenempfängern und zwischen Rentnern und Beitragszahlern. Einige Beispiele zum Beleg. 1989: Erhöhung der Standarderwerbsbiografie von 40 auf 45 Jahren. 1996: Weniger Anrechnung von Ausbildungszeiten. 1999: Abschaffung der Rente mit 60 für Frauen, Arbeitslose und Erwerbsunfähige. 2004: Einbau des Nachhaltigkeitsfaktors in die Formel der Rentenanpassung. 2007: Rente mit 67. So notwendig und angebracht diese einzelnen Schritte auch waren, um das System der Gesetzlichen Rente auf die demografischen Veränderungen einzustellen und die Finanzierbarkeit langfristig zu sichern, so offenkundig ist ihre reaktive Wirkung. Ein übermäßiger Anstieg der Beiträge soll verhindert werden. Die Lasten aus der Alterung der Gesellschaft sollen auf mehrere Schultern verteilt werden.

Vereinfacht ausgedrückt: An einer Stelle wird ein Anspruch gestrichen oder zumindest verringert, an einer anderen etwas mehr Versorgung zugebilligt, an einer dritten wiederum eine Belastung etwas reduziert. Alles in allem handelt es sich um politisch gestaltete Umverteilung. Die entscheidende Schwäche dieser Reformen: Sie setzen im Prozess, in dem Rentenansprüche entstehen, sehr weit hinten an. Rentenansprüche haben aber ein Fundament, das schon sehr frühzeitig gelegt wird – mit Bildung und beruflicher Karriere. Nicht ohne Grund mangelt es gerade bei jenen, die am stärksten durch Altersarmut gefährdet sind, an diesen beiden Pfeilern: Alleinerziehende, Erwerbsgeminderte, Menschen mit Migrationshintergrund. Diese drei Gruppen weisen aus verschiedenen Gründen gebrochene Erwerbsbiografien auf. Am Ende resultieren daraus niedrige Rentenansprüche. Unstete Erwerbsbiografien werden in Zukunft aller Voraussicht nach aber in viel größerer Breite auftreten und nicht nur auf wenige Gruppen in der Bevölkerung beschränkt bleiben.

Wenn aber Bildung und Arbeit so entscheidend für die finanzielle Situation im Alter sind, sollten Rentenreformen neben den unmittelbaren Stellschrauben im Rentensystem auch diese mittelbaren Faktoren immer mit in Betracht ziehen. Das ist politisch vielleicht eine undankbare Aufgabe, weil sich Veränderungen bei diesen beiden Faktoren nur sehr langfristig niederschlagen und mit dem auf Wahlperioden ausgerichteten Denken der Politiker nur schwer in Einklang zu bringen sind. Aber auf lange Sicht werden mit Bildung und Arbeit die Weichen gestellt.

Schon aus diesem Grund ist es auch für die Rentenpolitik wichtig zu wissen, wie sich die Arbeit in Zukunft verändern wird und welche Bildungsanforderungen daraus resultieren. Zumal das System der gesetzlichen Rente in Deutschland eng an die Lohnsumme geknüpft ist. Das war der Anlass für die vorliegende Delphi-Studie, mit der Experten um eine Prognose für die Zukunft der Arbeit in Deutschland gebeten wurden.

Klaus Morgenstern

Sprecher des Deutschen Instituts für Altersvorsorge

2 DIE STUDIE: FRAGESTELLUNG, METHODIK UND VORGEHEN

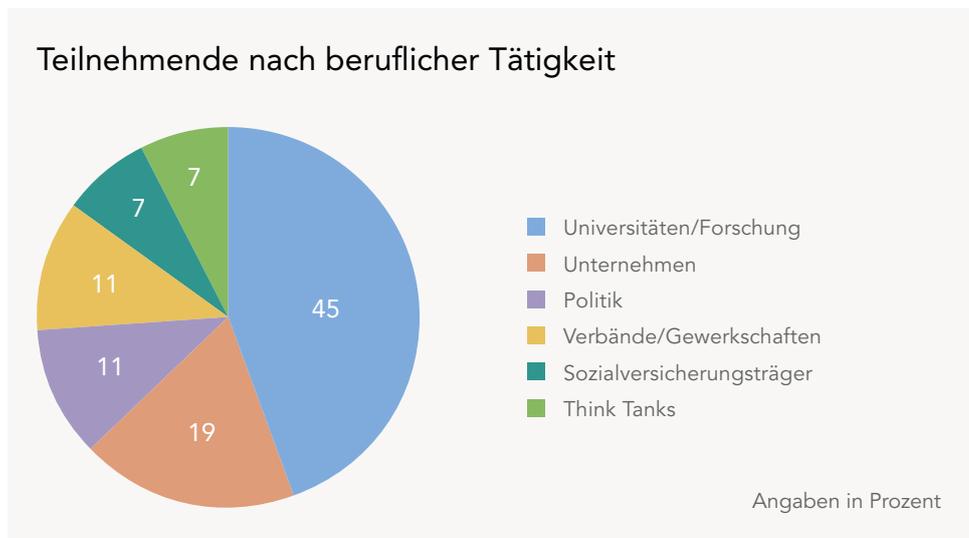
Nicht zuletzt der rasante technologische Wandel hat der jüngeren Debatte rund um die Zukunft der Arbeit neue Impulse gegeben. Aber auch viele andere Faktoren wirken auf die Arbeitswelt ein und führen zu weitreichenden Änderungen für Individuen, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes: Arbeitsaufgaben, Tätigkeitsprofile, Berufsbilder sowie Unternehmensstrukturen sind im Umbruch begriffen. Welche Triebkräfte stecken hinter den Veränderungen? Welche Wirkungen entfaltet der Wandel? Welche Herausforderungen stehen bevor?

Die vorliegende Publikation fasst die Ergebnisse einer im Zeitraum von März bis Juni 2018 durchgeführten Delphi-Studie zusammen, in deren Rahmen der Wandel der Arbeitswelt unter besonderer Berücksichtigung der Systeme der sozialen Sicherung untersucht wurde. Bei den Zukunftseinschätzungen wurde den Betrachtungen dabei der Zeitraum bis zum Jahr 2030 zugrunde gelegt. Mit einer Zeitspanne von etwas mehr als einer Dekade wurde bewusst ein Betrachtungszeitraum gewählt, der angesichts des raschen technologischen Wandels nicht zu lang ist, der aber gleichzeitig ausreichend Zeit lässt, um Anpassungsmaßnahmen und Reaktionen auf den Wandel zuzulassen. Obwohl in unserer vernetzten Welt Auswirkungen von Entwicklungen nicht auf nationale Grenzen beschränkt bleiben, so liegt der Fokus der Studie doch auf Deutschland; auf diesen geografischen Rahmen beziehen sich die Aussagen.

Die Zukunft der Arbeit lässt sich kaum durch sichere Aussagen beschreiben noch aus der Vergangenheitsentwicklung ableiten. Diesbezügliche Prognosen müssen Strukturbrüche und grundsätzlich neue Ereignisse mit einbeziehen. Daher erscheint ein intuitives Prognoseverfahren sinnvoll, das bewusst subjektive und nicht unmittelbar nachprüfbar Zukunftseinschätzungen zulässt. Die Expertenbefragung nach der Delphi-Methode als gebräuchlichstes intuitives Prognoseverfahren bot sich daher als geeignetes Instrument an, um mittels der Zusammenfassung begründeter, zukunftsgerichteter, auf dem gegenwärtigen Wissensstand beruhender Erwartungen zu Prognosen für die Zukunft der Arbeit zu gelangen. Die „Väter“ der Methode, Norman Dalkey und Olaf Helmer von der RAND Corporation, verfolgten den Grundgedanken, dass in mehreren Köpfen mehr Wissen steckt als in einem allein. Mit einer Gruppe ausgewiesener Experten sollten daher im Rahmen dieser Studie eine Reihe von Fragen beantwortet und Ideen erschlossen werden, um zu einem Bild der zukünftigen Arbeitswelt zu gelangen.

Die Delphi-Studie „Zukunft der Arbeit“ wurde in zwei Runden durchgeführt. Dabei war die erste Runde als relativ offene Explorationsrunde angelegt. Nach Auswertung der eingegangenen Antworten wurde das gesammelte Meinungsbild an die Teilnehmenden zurückgespielt, die daraufhin die Gelegenheit hatten, die Aussagen zu bewerten und zu kommentieren. Die Befragungen fanden anonym statt.

Die einbezogenen Teilnehmer können als Dreh- und Angelpunkt der Studie betrachtet werden, mit ihnen steht und fällt die Qualität der Ergebnisse. Daher wurden sämtliche Teilnehmer basierend auf ihrer speziellen Expertise ausgewählt und persönlich eingeladen. Als Einflussfaktoren für die Festlegung des Umfangs des Teilnehmerkreises wurden der Anspruch der interdisziplinären Zusammensetzung mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen, die überschaubare Komplexität des Untersuchungsgegenstandes, die Beschränkung auf zwei Befragungsrunden sowie die Handhabbarkeit der Auswertung ins Kalkül gezogen. Die Ergebnisse der Studie beruhen auf Antworten von 27 Experten aus verschiedensten beruflichen Tätigkeitsbereichen, die somit aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven ihre Sicht beisteuerten.



3 ZENTRALE ERGEBNISSE

Triebkräfte des Wandels

- Es ist vor allem die **technologische Entwicklung**, die derzeit in besonderem Maße den Wandel der Arbeitswelt vorantreibt.

Wirkungen und Problemlagen

- Was automatisiert werden kann, wird künftig auch automatisiert werden. Dabei bringt der Automatisierungsprozess ein **neues Miteinander von Mensch und Maschine** mit sich: Es geht weniger um die Ersetzung menschlicher Arbeitskraft durch Technik, vielmehr werden Mensch und Maschine vermehrt Hand in Hand arbeiten.
- Die betriebliche Präsenzkultur weicht einer zunehmend **selbstbestimmten Organisation von Arbeit** in zeitlicher und örtlicher Hinsicht, womit eine Tendenz zu virtueller Kollaboration einhergeht.
- Erwerbslebensläufe sind vermehrt durch **Patchwork-Karrieren und Projektarbeit** gekennzeichnet. **Intrapreneurship und Solo-Selbständigkeit** nehmen an Bedeutung zu.
- Die Aufweichung von Unternehmensgrenzen, eine „Entbetrieblichung“ und Flexibilisierung führen zu **veränderten Organisationsstrukturen**. Für Arbeitende sind mit diesem Wandel einerseits nie gekannte Freiheiten, andererseits Sicherheitseinbußen verbunden.
- Insbesondere von **plattformbasierten Geschäftsmodellen** sind tiefgreifende Effekte auf die Arbeitswelt zu erwarten: Sie stellen das traditionelle Verständnis dessen, was ein Unternehmen ausmacht, infrage und treiben den Gegensatz von Selbstbestimmung und Autonomie der Arbeitenden auf der einen Seite sowie Wegfall herkömmlich mit einer Festanstellung verbundener Sicherheiten und Rechte auf der anderen Seite auf die Spitze.
- Weil Tarifverträge mit kollektiv geprägten Regelungen immer weniger zu einer zunehmend individualisierten und dynamischen Arbeitswelt passen, stellen sich **neue Anforderungen an die Sozialpartnerschaft**.
- In einer gewandelten Arbeitswelt werden andere Kenntnisse und Fähigkeiten gefragt sein als bisher. Der Bildungsbereich wird sich auf die neuen Gegebenheiten einstellen müssen. Aber auch Unternehmen sind gefordert: Ihnen obliegt es, eine **Kultur lebenslangen Lernens** zu etablieren. Nicht zuletzt wird jedem Einzelnen verstärkt Verantwortung für die Pflege des individuellen Kompetenzprofils zukommen.

Fokus Altersvorsorge

- Demografischer Wandel und eine veränderte Arbeitsmarktstruktur bringen das **System sozialer Sicherung zunehmend unter Druck**. Zwar stellt sich zurzeit durch die aktuell steigende Zahl Erwerbstätiger speziell im sozialversicherungspflichtigen Bereich die Lage der Rentenversicherung relativ entspannt dar. Doch ändert sich durch diese kurzfristige Lage nichts am langfristigen Trend in Richtung Finanzierungslücke. Offen bleibt die Frage, ob eine Anpassung oder Runderneuerung der geeignete Weg zu einem zukunftsfesten Sozialsystem ist.
- **Moderne Erscheinungen der Arbeitswelt** wie etwa individualisierte Berufswege, brüchige Erwerbsbiografien oder neue Erwerbsformen werden vom Sozialsystem **nicht adäquat berücksichtigt**.
- Für die Zukunft der sozialen Sicherung ist die Frage der Anknüpfung an der abhängigen Beschäftigung entscheidend. Zwar wird ein Großteil der Arbeitskräfte weiterhin im klassischen Normalarbeitsverhältnis gut abgesichert sein, doch müssen für einen wachsenden Anteil atypisch Beschäftigter **neue Lösungsansätze** für eine soziale Absicherung gefunden werden.
- Generell steigt die **Bedeutung der privaten Altersvorsorge**, während das Modell der Betriebsrente als eher wenig zukunftsfähig einzustufen ist.
- Eine systemische Stärkung der Rentenversicherung verspricht der Umbau von einer Arbeitnehmersicherung zu einer **Erwerbstätigenversicherung**.
- Eine komplette Neuausrichtung der Sozialversicherung müsste sich stärker auf die **Erhaltung der Arbeitsfähigkeit** fokussieren.
- Sozialpolitik wird künftig stärker durch die Verteilung der „Digitalisierungsdividende“ bestimmt sein und daher auch in Richtung **Zeitpolitik** erweitert werden.
- Altersvorsorge wird in Zukunft **nicht notwendigerweise an den Faktor Arbeit gekoppelt** sein.
- Als alternativer Weg der Alterssicherung erscheint eine **Wertschöpfungsabgabe**, weniger aber ein bedingungsloses Grundeinkommen vorstellbar.

Handlungsnotwendigkeiten

- Politische Akteure sind gefordert, eine **Vision einer digitalen Gesellschaft** zu entwerfen.
- Drängende konkrete Politikaufgaben sind die **Anpassung rechtlicher Strukturen und Regelungen**, darunter auch die grundrechtliche Umsetzung ethischer Leitplanken für Künstliche Intelligenz, die Anpassung der sozialen Sicherungssysteme sowie eine Modernisierung des Bildungswesens.
- Auf Unternehmen kommt die **Anpassung der Arbeitsbedingungen im Lichte der Digitalisierung** zu.
- Unternehmen haben im Spannungsfeld aus Agilität und Work-Life-Balance ein **neues Verständnis von Mitarbeiterführung und innerbetrieblicher Aus- und Weiterbildung** zu entwickeln.
- Für Arbeitende wird es zunehmend darauf ankommen, beständig das individuelle **Freiheits- und Sicherheitsbedürfnis** auszubalancieren sowie die **eigene Arbeitsfähigkeit** zu erhalten.

4 DIE ERGEBNISSE IM EINZELNEN

Im Folgenden werden die Einschätzungen der teilnehmenden Experten an der Delphi-Studie im Detail dargestellt. Einleitend geht es um die Frage, auf welche Triebkräfte der Wandel der Arbeitswelt zurückgeführt werden kann; hierbei wird besonderes Augenmerk auf den technologischen Aspekt gelegt. Anschließend werden die durch die Veränderungen herbeigeführten Wirkungen und Problemlagen jeweils auf Ebene des Individuums, der Unternehmen sowie auf überbetrieblicher Ebene erkundet. Der darauf folgende Abschnitt widmet sich detailliert den Effekten des Wandels auf das System der sozialen Sicherung im Allgemeinen und der Altersversorgung im Besonderen. Aufgezeigt werden die veränderten Herausforderungen, den sich das Sozialsystem stellen muss, ebenso wie alternative Wege, eine zukunfts-feste Altersvorsorge zu realisieren. Abschließend werden dann noch Handlungsnotwendigkeiten erörtert, die sich aufgrund der sich neu darstellenden Situation für Akteure auf den drei genannten Ebenen ergeben.

4.1 TRIEBKRÄFTE DES WANDELS

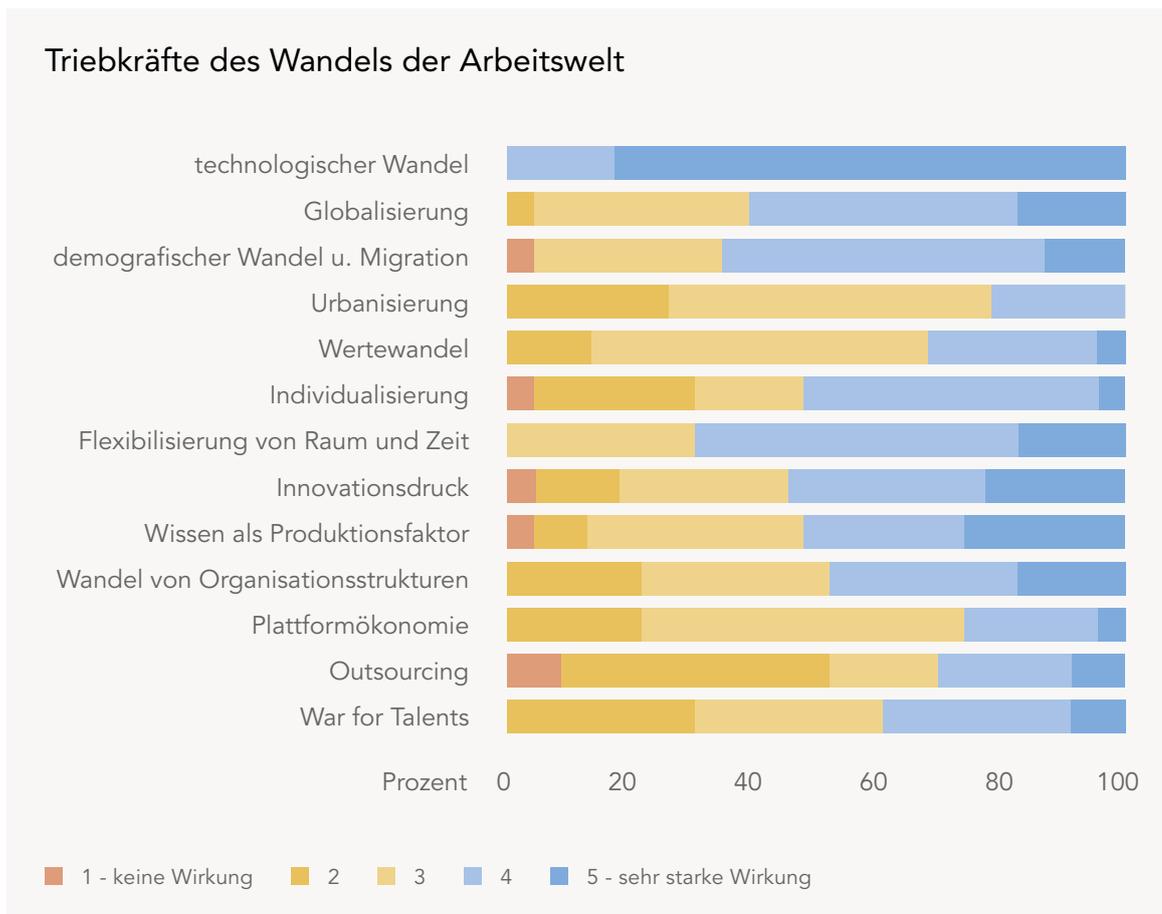
Die derzeitige Debatte rund um den Wandel der Arbeitswelt ist stark von der Technologieentwicklung und speziell der Digitalisierung geprägt. Unübersehbar führen

„Entscheidend wird sein, ob die Arbeitersparnis durch fortschreitende Automatisierung der Allgemeinheit zugutekommt oder nur wenigen.“

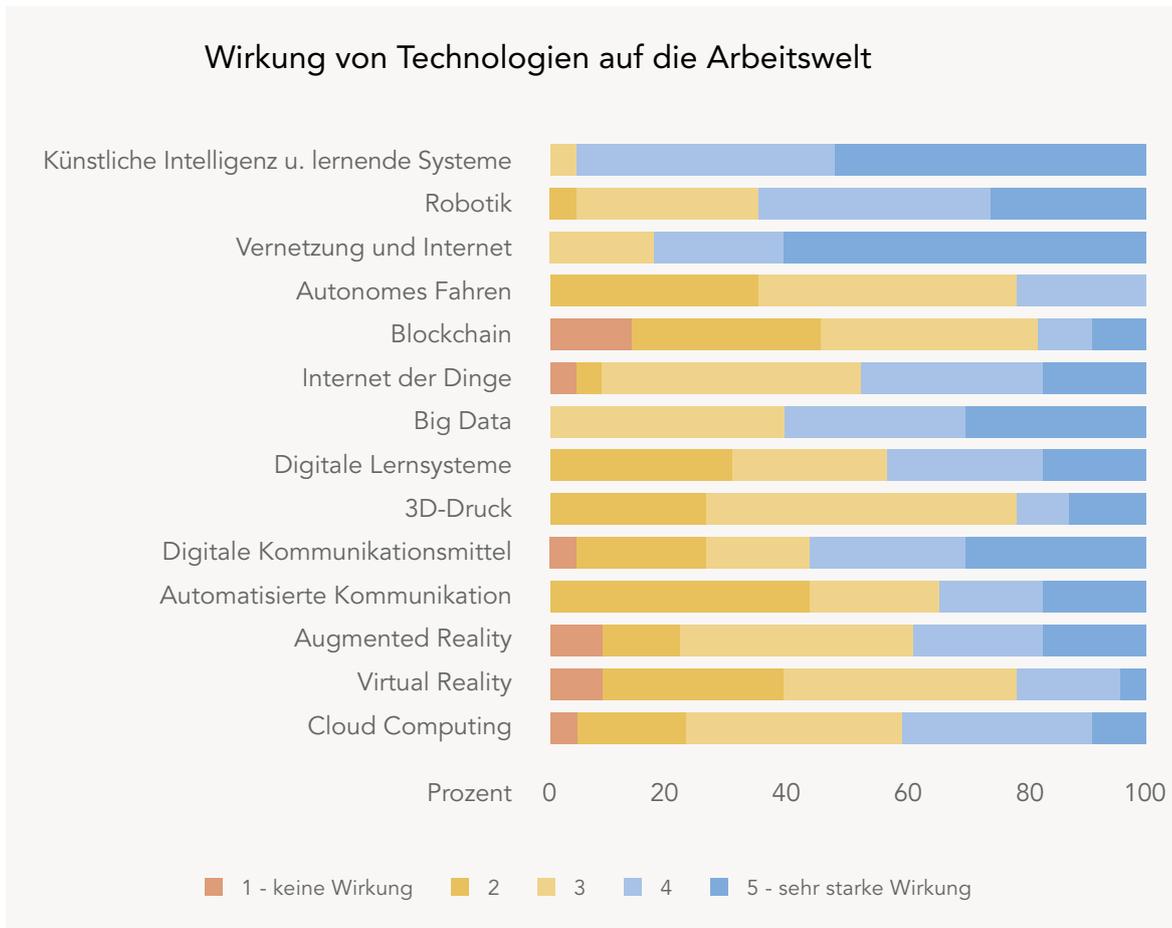
seit geraumer Zeit technologische Neuerungen zu gewaltigen Umbrüchen in der Art und Weise, wie wir arbeiten. Entsprechend wird beinahe einhellig von den Teilnehmenden der Delphi-Studie dem technologischen Wandel eine sehr starke Wirkung auf die weitere Entwicklung der Arbeitswelt zugeschrieben. Als weitere treibende Kräfte,

die mit dem technologischen Wandel in Zusammenhang stehen, werden die Flexibilisierung von Raum und Zeit sowie ein Wandel der Organisationsstrukturen gesehen, wodurch neue Geschäftsmodelle und neue Formen des Arbeitens ermöglicht werden. Gleichwohl wirkt neben dem technologischen Wandel noch eine Vielzahl anderer Prägekräfte auf die Arbeitswelt, die mitunter in wechselseitigem Bezug zum technischen Fortschritt stehen. So wurde von der Mehrheit der Teilnehmenden der Globalisierung eine sehr starke Wirkung auf die Arbeitswelt eingeräumt. In einem zunehmend internationalen Marktumfeld avanciert Wissen immer mehr zum vierten Produktionsfaktor und entscheidenden Wettbewerbsvorteil in Hochlohnländern wie Deutschland und leistet Wissensarbeit weiter Vorschub. Gleichmaßen bedingt durch den technologischen Wandel wie durch die globalen Märkte steigt der Innovationsdruck auf Unternehmen. Eine Veränderung der internationalen Arbeitsteilung als Folge aufkommender Handelskonflikte sehen die Teilnehmenden der Delphi-Studie allerdings kaum.

Neben der Individualisierung von Lebensentwürfen und einem Wertewandel wird von den Experten auch im demografischen Wandel und in der Migration eine erhebliche Wirkung auf die zukünftige Entwicklung der Arbeitswelt gesehen. Aus einer aus diesen Effekten resultierenden Veränderung des Arbeitskräftepotenzials ergeben sich beispielsweise Konsequenzen für die betriebliche Qualifikations- und Personalpolitik, aber auch für die soziale Sicherung.



Ein genauerer Blick auf den technologischen Aspekt zeigt ein vielfältiges Bündel verschiedener Technologien, die zunehmend in den Arbeitsbereich einziehen und die Art und Weise verändern werden, wie gearbeitet und wie Arbeit zwischen Mensch und Maschine aufgeteilt wird. Einschränkend sollte in diesem Zusammenhang jedoch hinzugefügt werden, dass eine Voraussage der technologisch bedingten Veränderungen schwierig ist, weil die Verbreitung von Technik kaum jemals allein von der betreffenden Technik abhängt und selten geradlinig in den alltäglichen Gebrauch eingeht, sondern Diffusionsgeschwindigkeiten und -muster zu einem Gutteil „menschengemacht“ sind: Technik wird von Menschen angeeignet und in die jeweiligen Praktiken integriert, zudem können ökonomische, politische und kulturelle Rahmenbedingungen förderlich oder auch hemmend wirken.



Obgleich nicht mehr als „Newcomer“ zu qualifizieren, wird von den Teilnehmenden dennoch nach wie vor das Internet als Faktor mit sehr starker Wirkung auf die Arbeitswelt betrachtet. Die Bedeutung des nun bereits Jahrzehnte alten Internets

„Der Einsatz Künstlicher Intelligenz wird die Arbeitsteilung grundsätzlich ändern und zu großen Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt führen. Die Interaktion zwischen Mensch und Maschine wird dabei ein entscheidender Faktor sein.“

darf wohl in seinem Infrastrukturcharakter gesehen werden. Ohne Internet sind die meisten anderen Technologien kaum denkbar, wie etwa das Internet der Dinge oder die in Deutschland hauptsächlich unter dem griffigen Etikett „Industrie 4.0“ in den Medien präsente Vernetzung von Menschen, Maschinen und Produkten. Einig in ihrer Bewertung einer großen Wirkung auf die Arbeit sind sich die Teilnehmenden auch hinsichtlich Künstlicher

Intelligenz und lernender Systeme. Ebenso wird der Robotik sowie Big Data, der Analyse von Massendaten, von einer Mehrheit beachtliche Wirkung auf Arbeit bescheinigt. Zurückhaltender werden von den Teilnehmenden hingegen Technologien wie etwa Autonomes Fahren, Blockchain oder 3D-Druck in ihrer Wirkung auf die Arbeitswelt beurteilt.

Viele der genannten Triebkräfte des Wandels sind unübersehbar bereits in vollem Gange und die genannten Technologien bereits – wenn auch in unterschiedlichen Reifegraden – im Einsatz, was natürlich deren Wirkung im Betrachtungshorizont bis 2030 relativiert. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass die tatsächliche Wirkung der Triebkräfte und eingesetzten Technologien immer auch davon abhängt, auf welche Weise dieser Themenkomplex in der öffentlichen Debatte behandelt wird.

4.2 WIRKUNGEN UND PROBLEMLAGEN

4.2.1 Mikroebene: Individuen

Dass sich angesichts der Vielzahl der identifizierten Prägekräfte auf die Arbeitswelt die Arbeitsbedingungen für jeden Einzelnen ändern werden, erscheint unbestritten. Wenngleich es natürlich kaum möglich ist, eine pauschale Beschreibung des „Arbeitsplatzes der Zukunft“ zu finden, weil dessen Ausgestaltung vom spezifischen Betätigungsfeld abhängen wird, kann doch versucht werden, eine Einschätzung für die tendenzielle Entwicklungsrichtung zu treffen. Die im Folgenden angeführten Charakteristika sind daher nicht misszuverstehen als exakte Koordinaten der Arbeitssituation ausnahmslos jedes Einzelnen, sondern sie sollen dazu dienen, ein grobes Bild zu zeichnen und einen Eindruck davon zu geben, wohin sich die Arbeitswelt entwickelt und wie sie sich dem Individuum typischerweise präsentiert.

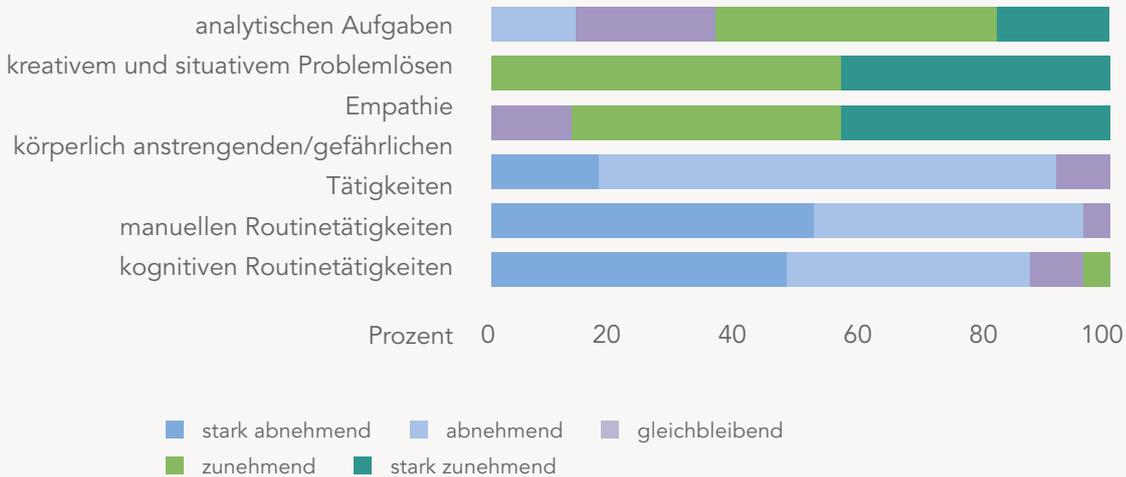
„Geringqualifizierte könnten noch weiter unter Druck geraten. Es gibt allerdings auch Anzeichen für eine Dequalifizierung: In einzelnen Bereichen könnten die Anforderungen weiter sinken.“

Immer schon hat Automatisierung das Wesen der Arbeit grundlegend verändert. Dass wir heute an einem Punkt stehen, an dem, wie die große Mehrheit der Teilnehmenden der Delphi-Studie bestätigt, alles, was automatisiert werden kann, auch automatisiert wird, eröffnet zum jetzigen Stand der Technikentwicklung nochmals einen frischen Blick auf Automatisierung im Zusammenhang mit Arbeit. Dabei legt die aktuelle Stufe der Automatisierung die Auffassung eines Miteinanders von Mensch und Maschine nahe: So sind die Teilnehmenden der Delphi-Studie geschlossen der Meinung, dass viele Tätigkeiten teilautomatisiert werden, das heißt, Mensch und Maschine werden verstärkt Hand in Hand arbeiten. In dieser Arbeitsteilung wird sich der Mensch auf jene Bereiche fokussieren, die nicht automatisiert werden können. Dabei äußert eine Mehrheit, dass durchaus auch ganze Berufsgruppen dem technologischen Wandel zum Opfer fallen können. Allerdings ist zu erwarten, dass sich vor allem Tätigkeiten als Teil von Berufen verändern werden, was zu gewandelten Berufsbildern und -bezeichnungen führen wird. Der Wandel führt eindrucksvoll vor Augen, dass Beruf ein lebendiges Konzept ist.

„Es wird Jobs mit starken und weniger starken Veränderungen geben. Inwiefern damit Verbesserungen oder Verschlechterungen von Arbeitsbedingungen einhergehen, ist eine Frage von Mitbestimmung, Kultur und Stärke der Regulierung.“

Künftige Bedeutung von Berufen

Berufe mit hohen Anteilen an ...



Wie macht sich nun der Wandel der Arbeitswelt für den Einzelnen bemerkbar? Was sind die herausragenden Charakteristika des heutigen Arbeitens, wie sie der Arbeitende tagtäglich vorfindet? Zunächst einmal läuten die Teilnehmenden der Delphi-Studie der traditionellen Präsenzkultur das Totenglöckchen und erwarten mit großer Einhelligkeit einen Anstieg von individueller Souveränität bezüglich der zeitlichen und örtlichen Organisation von Arbeit. Die Freiheit, auch einmal von zu Hause aus oder im Coworking-Space zu arbeiten, wird wachsen. Dazu kommen flexiblere Arbeitszeitmodelle, die es erlauben, den individuellen Arbeitseinsatz besser mit den Erfordernissen der jeweiligen Lebensphase zu vereinbaren. So erwarten die Teilnehmenden der Delphi-Studie zunehmende Bedeutung von Work-Life-Balance bei gleichzeitig weiterem Verwischen der Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben.

„Je nach Tätigkeit gibt es Auf- oder Abwertungstendenzen. Zum einen ist die weitere Humanisierung der Arbeit wahrscheinlich, zum anderen Entfremdung und Entfachlichung von Arbeit durch „digitalen Taylorismus“.“

Dieser Befund muss freilich nicht bedeuten, dass wir den Anbruch der Humanisierung der Arbeitswelt erleben. Blickt man nämlich auf die Arbeit selbst, so gehen die Experten mehrheitlich davon aus, dass die Arbeitszeiten mehr oder weniger gleich bleiben, jedoch Arbeitsdichte, Arbeitsdruck und Arbeitsgeschwindigkeit steigen werden. Dazu kommt nach Meinung der Experten noch ein Anstieg an Leistungstransparenz, die nicht zuletzt durch den Einsatz von Arbeitsüberwachungssystemen erreicht wird. Tätigkeiten werden im Vergleich zu heute gekennzeichnet sein von einem Weniger an Routinearbeit und einem Mehr an kreativen, aber auch datengestützten Tätigkeiten.

Insgesamt erwarten die Teilnehmenden, dass solche Berufe reüssieren, die hohe Anteile an analytischen Aufgaben aufweisen, kreatives und situatives Problemlösen erfordern oder menschliche Empathie voraussetzen, wie etwa in Pflegeberufen. Hingegen wird von den Teilnehmenden Berufen mit hohen Anteilen an körperlich anstrengenden und/oder gefährlichen Tätigkeiten sowie solchen mit hohen Anteilen an manuellen, aber auch kognitiven Routinetätigkeiten eher abnehmende Bedeutung beschieden. Diese Verschiebung der Bedeutung von Aufgaben kann bestimmt zu einem Gutteil auf die Technisierung der Arbeitswelt zurückgeführt werden, die eine neue Arbeitsverteilung zwischen Mensch und Maschine mit sich bringt. Folglich wird auch eine Zunahme der Mensch-Maschine-Kollaboration konstatiert – allerdings nicht um den Preis der Reduktion von Mensch-Mensch-Zusammenarbeit.

Technik wird, so erwartet es die Mehrheit der Teilnehmenden, zunehmend unterstützend in Gestalt von Assistenzsystemen in Erscheinung treten. Was die zwischenmenschliche Kollaboration am Arbeitsplatz betrifft, wird erwartet, dass zunehmend virtuell kollaboriert wird. Dabei werden virtuelle Formen der Kollaboration erst ermöglicht durch eine stets wachsende Bandbreite verfügbarer E-Collaboration-Tools wie etwa Wikis und Blogs, Conferencing- und File-sharing- sowie Social Networking-Anwendungen. Dass virtuelle Kollaboration aus der modernen Arbeitswelt kaum noch wegzudenken ist, liegt vor allem an zweierlei: zum einen sind in einem zunehmend international geprägten Wettbewerbsumfeld dezentral arbeitende Teams auf zeit- und ortsunabhängige Kommunikation angewiesen, zum anderen legt virtuelle Kollaboration den Grundstein für den Abschied von der Präsenzkultur, indem sie die vorhin angesprochene Zeit- und Ortsautonomie ermöglicht.

„Die Vorstellung, den gelernten Beruf im immer gleichen Umfeld ausüben zu können, muss von der Bereitschaft abgelöst werden, sich mit seinem Kompetenzprofil flexibel und regelmäßig neuen Herausforderungen zu stellen.“

Vermehrte Autonomie im Arbeitsleben schlägt sich aber auch in einer zunehmenden Dynamik mit der Folge von Brüchen in Erwerbslebensläufen nieder. Geradlinige Karrierewege werden immer

„Eigenverantwortliches und zielorientiertes Arbeiten löst solches nach Stechuhr und die Kernarbeitszeit ab.“

weniger die Regel, hingegen kann die Patchwork-Karriere, bei der sich Phasen der Beschäftigung in Anstellung oder Selbstständigkeit mit Phasen der Nicht-Beschäftigung aufgrund von Arbeitslosigkeit, Weiterbildung oder Sabbatical abwechseln und die sich als Mosaik aus verschiedenen Funktionen, Berufen, Unternehmenszugehörigkeiten ergibt, als Zukunftsweg gelten. Dabei werden berufliche Veränderungen oder Auszeiten jeweils auf eigene Initiative hin freiwillig gewählt. Insgesamt sehen die Teilnehmenden der Delphi-Studie ein immer stärker von Projektarbeit geprägtes Arbeitsumfeld. Sowohl innerhalb als auch außerhalb von Unternehmen werden den Arbeitenden vermehrt Unternehmereigenschaften abverlangt: Mit großer Mehrheit sehen die Teilnehmenden Bedeutung und Ausmaß von Intrapreneurship, also unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern in Unternehmen, als auch von Solo-Selbstständigkeit voranschreiten.

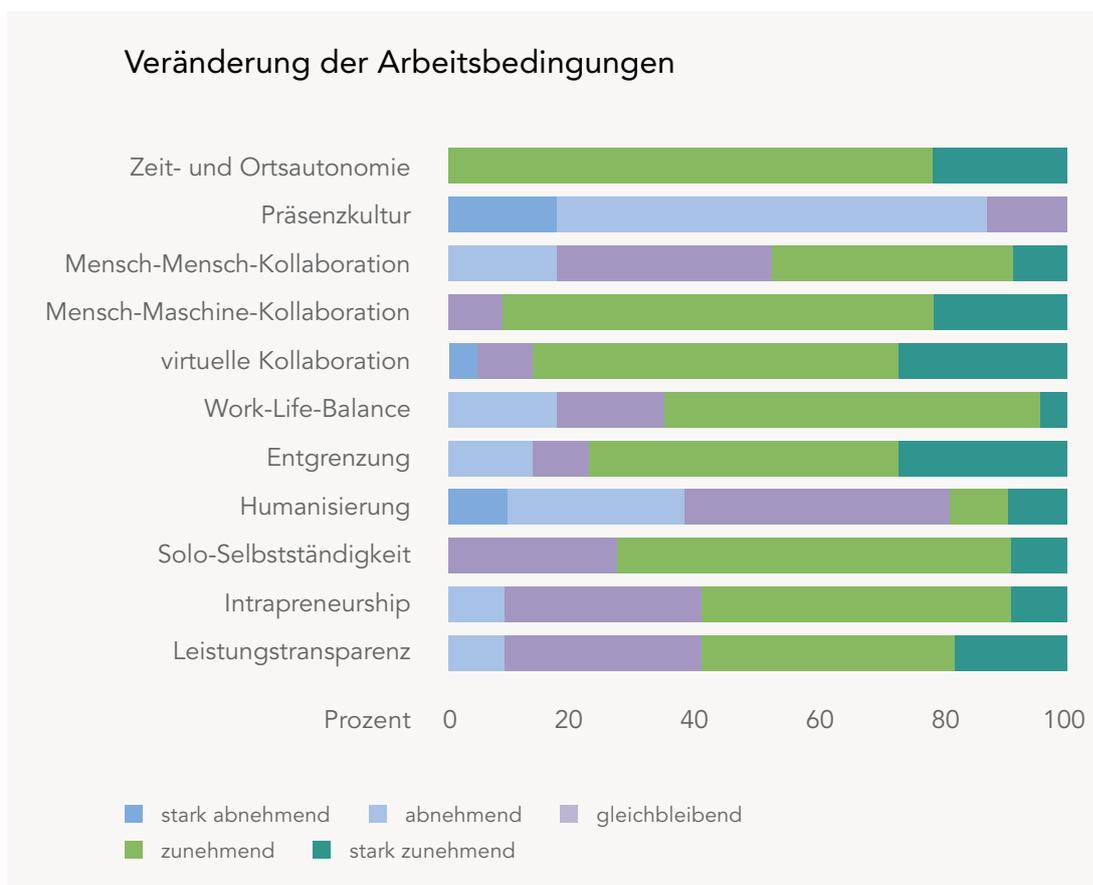
Der Einzelne agiert also unübersehbar in einer sich rapide wandelnden Arbeitsumgebung: Eine veränderte Aufgabenpalette, gewandelte Arbeitsprozesse, neue Kollaborationsformen sowie eine technisch aufgerüstete Arbeitsumgebung stellen neue Anforderungen und setzen folglich veränderte Fähigkeiten und Kenntnisse aufseiten der Arbeitenden voraus. Obgleich das Schlagwort vom „lebenslangen

Lernen“ bereits eine lange Geschichte hat, sieht es eine Mehrheit der Experten als weiterhin immer wichtiger an, dass Lernen uns ein Leben lang begleitet und Arbeitende verstärkt Verantwortung tragen, ihr Kompetenzprofil up to date zu halten.

„Ich gehe auch davon aus, dass bestimmte Berufsgruppen ein Revival erleben werden, wie z.B. Pflegeberufe, Handwerker – alles, was menschliche Empathie oder menschliche Flexibilität benötigt.“

Der in der öffentlichen Debatte des Öfteren geäußerten Forderung, Programmieren solle neben Rechnen und Schreiben zur Basisfähigkeit werden, können die Teil-

nehmenden hingegen mehrheitlich wenig bzw. gar nichts abgewinnen. Vorstellbar erscheint vereinzelt lediglich, Programmieren in der Schulbildung zu einer „Fremdsprachenoption“ zu machen. Hingegen gehen die meisten Teilnehmenden aber sehr wohl davon aus, dass digitale Kompetenz – im Sinne eines kompetenten Umgangs mit digitalen Medien und des Aufbaus einer grundlegenden IT-Kompetenz – in Zukunft mindestens genauso wichtig sein wird wie fachliche oder soziale Kompetenz.



Generell sollte Schule nach Meinung der Experten andere Schwerpunkte setzen als dies heute der Fall ist: Selbstständigkeit, Urteilsvermögen, kritisches Denken, Mut zu eigenen Standpunkten sowie das Lernen des Lernens sollten in der Schulbildung mehr Gewicht erhalten. Diese Schwerpunktsetzung in der schulischen Ausbildung spiegelt sich in der Bewertung jener Fähigkeiten und Kenntnisse, die nach Meinung der Experten künftig in der Arbeitswelt von größerer Bedeutung sein werden: Um in Arbeitssituationen sachgerecht, durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu handeln, wird es künftig wesentlich stärker auf Selbst- und Sozialkompetenz ankommen. Demnach werden Fähigkeiten im Vordergrund stehen, die die Haltung zur Arbeit und zur eigenen Person reflektieren und zur Identitätsbildung beitragen, also etwa Eigenverantwortung, Urteilsvermögen, Entscheidungsfähigkeit oder Anpassungsfähigkeit.

Ebenso werden im Arbeitsleben solche Fähigkeiten eine bedeutende Rolle spielen, die für eine erfolgreiche Interaktion mit Menschen erforderlich sind, wie Kommunikations-, Empathie- und Konfliktfähigkeit. Demgegenüber wird die Bedeutung von Fachkompetenz, also die Beherrschung der betreffenden Materie zur Lösung von Aufgabenstellungen, als gleichbleibend eingestuft. Um die fachlichen Aufgaben zielgerichtet und systematisch zu bearbeiten, werden zudem stärker als bisher Medienkompetenz und IT-Grundfähigkeiten vorausgesetzt, auch analytische und kreative Fähigkeiten sowie innovatives Denken werden von den Teilnehmenden hoch bewertet. Um in einem dynamischen Arbeitsumfeld der Anforderung des lebenslangen Lernens nachzukommen, wird jeder Einzelne zu einem hohen Grad Selbstlernkompetenz ausbilden müssen.

„Das Verhältnis von Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen zu Fachkompetenzen steht durch die Digitaltechnik unter einem enormen Veränderungsdruck. Berufs- und fachtypische Fertigkeiten müssen grundlegender und in kürzeren Zeiträumen durch ‚lebenslanges Lernen‘ aktualisiert werden.“

4.2.2 Mesoebene: Unternehmen

Die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Veränderungen in der Arbeitswelt jedes Einzelnen spiegeln sich natürlich in den betrieblichen Organisations- und Produktionsstrukturen und damit letztlich auch in der Arbeitsorganisation. Eine der größten Veränderungen haben in der jüngsten Vergangenheit bestimmt digitale Kommunikationstechnologien in Unternehmen herbeigeführt. Diese erlauben zunehmend flexible Arbeitszeiten und -orte, wodurch wiederum die Entwicklung einer Vielfalt neuer Arbeitsmodelle zu erwarten ist. Die durch die digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien gewonnene Möglichkeit zu Remote Work lässt den klassischen Büroarbeitsplatz mit persönlichem Schreibtisch zum Auslaufmodell werden. Stattdessen erwarten die Teilnehmenden der Delphi-Studie einen weiteren Bedeutungsgewinn von Home-Office und Coworking-Spaces. Im Zuge dieser „Entbetrieblichung“ ist nicht von der Hand zu weisen, dass primär am Betrieb orientierte Regulierungen, etwa im Bereich der Mitbestimmung oder des Arbeitsschutzes, an Bedeutung einbüßen.

„Gestalterische und kreative Fähigkeiten werden eher durch eine dezentrale Netzwerkstruktur gefördert. Entsprechend müssen sich die Organisationen anpassen.“

Durch die zunehmende Unabhängigkeit von Zeit und Raum rechnet eine Mehrheit der Teilnehmenden der Delphi-Studie damit, dass generell der Betrieb als fixe räumliche und soziale Einheit an prägender Kraft verlieren wird. Unternehmen werden sich anders und neu aufstellen, nicht zuletzt um der Marktdynamik Rechnung zu tragen. Eine Mehrheit der Teilnehmenden hält es für wahrscheinlich, dass Unternehmen sich von starren, hierarchisch aufgebauten Gebilden in netzwerkartige, flexible Organisationen wandeln, die ihre Organisationsstrukturen stärker am Kunden ausrichten. Es versteht sich beinahe von selbst, dass unter solchen Bedingungen drastisch gewandelter Unternehmensstrukturen auch Führung ein neues Gesicht zeigen muss. Ein großer Teil der Experten erwartet mehr Spielraum für Mitarbeiterautonomie, wobei dies nicht notwendigerweise zu einer Demokratisierung von Führung oder einem Anstieg von Partizipation führen muss.

„Unternehmen werden sich von starren, hierarchisch aufgebauten Gebilden in atmende, agile Organisationen verändern. Das hat auch Auswirkung auf die Arbeitswelt. Wir bekommen agile Arbeitsstrukturen ohne feste Büros, mit flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsorten.“

Neue Organisationsstrukturen werden Unternehmen flexibler und rascher agieren lassen. So erwartet der Großteil der Experten etwa, dass Unternehmen zunehmend nur noch aus einem Kern Festangestellter sowie einem großen Teil freier Mitarbeiter bestehen werden, die sich nach Bedarf jeweils zu Projekten zusammenfinden. Auch diese Entwicklung wird nicht zuletzt durch digitale Informations- und Kommunikationstechno-

logien vorangetrieben, denn diese knüpfen Wertschöpfungsprozesse nicht länger an örtlich gebundene, dauerhaft angelegte Unternehmensstrukturen, sondern erlauben, diese räumlich verteilt und zeitlich flexibel zu gestalten. Dementsprechend erwarten die Teilnehmenden eine Bedeutungszunahme von Modellen wie Cloud-

working, die es Unternehmen ermöglichen, in der „Cloud“ in großem Stil auf die „Crowd“ zuzugreifen, um flexibel und ohne weitere Verpflichtungen Leistungen von Arbeitenden in Anspruch zu nehmen.

„Es bleibt noch abzuwarten, welche internetbasierten Geschäftsmodelle sich auf Dauer auch durchsetzen werden.“

In gewissem Kontrast zu der festgestellten Verflüssigung von Organisationsstrukturen, Entbetrieblichung und Flexibilisierung der Mitarbeiterschaft steht die Inpflichtnahme von Unternehmen im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Ebenso gehen die Teilnehmenden der Delphi-Studie davon aus, dass Arbeits- und Bildungswelt künftig stärker miteinander verschränkt sein werden, dass also arbeitsplatznahes Lernen sowie Lernen im Arbeitskontext eine zunehmend bedeutsamere Rolle einnehmen werden. Grundsätzlich wird es für Unternehmen darum gehen, eine Kultur lebenslangen Lernens zu entwickeln und zu pflegen. Ein Großteil der Teilnehmenden der Delphi-Studie stimmt auch darin überein, dass Weiterbildung für Unternehmen ein adäquates Instrument ist, dem wachsenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Arbeiten in der Plattformökonomie



„Die Plattformökonomie trägt zu einer starken und permanenten Quantifizierung von Arbeitsleistung bei.“



„Problematisch sind eine ausgeprägte Monopolstellung und Machtasymmetrien zugunsten der Plattformbetreiber.“



„In der Plattformökonomie werden vermehrt kleinere Unternehmen statt Solo-Selbstständige tätig sein.“



„Die Plattformökonomie wird weiter zur Ausdifferenzierung des Arbeitsmarktes beitragen, weil Personen dort vermehrt neben ihrer Haupterwerbstätigkeit tätig werden.“



„Durch niedrige Markteintrittsbarrieren und Flexibilität der Arbeitsgestaltung kann ein größerer Personenkreis als bisher Dienste anbieten.“



„Plattformstrukturen werden sich tendenziell traditionellen Unternehmensstrukturen anpassen (z.B. Anstellung statt (Schein-)Selbstständigkeit).“



„Die Plattformökonomie fördert Prekarisierung.“



„Die Plattformökonomie kurbelt den Trend zur Solo-Selbstständigkeit weiter an.“

■ 1 - stimme überhaupt nicht zu ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 - stimme voll und ganz zu

Ein genauerer Blick auf neue Geschäftsmodelle, die im Zuge der digitalen Revolution hervorgebracht wurden und eine besondere Rolle für den Wandel der Arbeitswelt spielen, zeigt eine recht einförmige Meinung der Teilnehmenden der Delphi-Studie: Ein großer Teil der Experten erwartet von plattformbasierten Geschäftsmodellen, also solchen, die auf dem Prinzip zweiseitiger Märkte beruhen, dass diese tiefe Spuren in der weiteren Entwicklung der Arbeitswelt hinterlassen werden. In der sogenannten Plattformökonomie werden internetbasiert zwei unterschiedliche, jeweils durch indirekte Netzwerkeffekte gekennzeichnete Märkte miteinander verbunden. Plattformen treten als Vermittler auf und stellen eine Infrastruktur zur Verfügung, die von den Plattformarbeitenden genutzt wird, um ihre Arbeitskraft direkt Endnutzern anbieten zu können.

„Unternehmen stehen in der Verantwortung, Weiterbildung zu fördern. Gewinne aus der Digitalisierung müssen einen wichtigen Beitrag zu Qualifizierungskosten leisten.“

Es ist kaum übertrieben zu sagen, dass die Plattformökonomie drastisch gewandelt hat, was ein Unternehmen ist und was es ausmacht: Auf Plattformen steht einer großen Masse von Arbeitskraftanbietenden eine kleine Gruppe von Angestellten gegenüber, die für den Betrieb der Plattform und die Pflege des Netzwerks verantwortlich ist.

Unmittelbare Konsequenz dieser neuen Arbeitsorganisation ist auf der einen Seite das Wegfallen herkömmlich mit einer Festanstellung verbundener Rechte für die Plattformarbeitskräfte. Regelmäßige Lohnzahlungen und soziale Absicherung kommen nur den wenigen angestellten „Plattformmanagern“ zugute. Auf der anderen Seite ist der Plattformarbeitende autonom und selbstbestimmt tätig und kann ohne nennenswerte Anlaufkosten einen Markteintritt bewerkstelligen.

Die Teilnehmenden der Delphi-Studie stehen plattformbasierten Geschäftsmodellen bezüglich deren Wirkung auf die Arbeitswelt eher skeptisch gegenüber: Generell wird von einer Mehrheit vorausgesagt,

„Berufe an der Schnittstelle zwischen Empathie und technischem Know How, also an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine, werden an Bedeutung gewinnen.“

dass die Plattformökonomie weiter zu einer Ausdifferenzierung des Arbeitsmarktes beitragen wird, weil Arbeitende dort vermehrt neben ihrer Haupterwerbstätigkeit aktiv werden. Zwar wird erwartet, dass aufgrund der niedrigen Markteintrittsbarrieren und der

Flexibilität der Arbeitsgestaltung ein größerer Personenkreis als bisher Dienste anbieten wird, gleichzeitig werden von einer großen Mehrheit der Teilnehmenden die ausgeprägte Monopolstellung sowie dadurch entstehende Machtasymmetrien zugunsten der Plattformbetreiber problematisiert.

Die Plattformökonomie wird nach Meinung der Experten den Trend zur Solo-Selbstständigkeit weiter ankurbeln, wobei hierbei vor allem deren negative Seite zum Tragen kommen wird: So erwartet ein Großteil der Experten auch, dass Plattformarbeit Prekarisierung Vorschub leistet. Ob dieser Tendenz ein Riegel vorgeschoben werden kann, indem sich Plattformstrukturen tendenziell traditionellen Unternehmensstrukturen anpassen und beispielsweise Arbeitende durch Anstellungsverhältnisse anstelle von Selbstständigkeit an sich binden, darüber gehen die Meinungen der Experten auseinander. Was das konkrete Arbeiten auf Plattformen betrifft, so spielt die Plattformökonomie mit ihren technisierten Abläufen der oben angesprochenen Schaffung von Transparenz in die Hände: So gehen

„Neuzuschnitte von Aufgaben- und Tätigkeitsspektren führen zu heute noch unklaren hybriden Qualifikationsprofilen.“

viele Teilnehmende davon aus, dass die Plattformökonomie zu einer starken und permanenten Quantifizierung von Arbeitsleistung beiträgt.

4.2.3 Makroebene: Überbetriebliche Akteure

Die Sozialpartnerschaft hat in Deutschland eine lange Tradition und herausragende Bedeutung. Wirtschaftlicher Erfolg und sozialer Frieden sind zu einem nicht zu unterschätzenden Teil der gleichberechtigten Mitwirkung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit zuzuschreiben. Doch stellt sich dringlicher denn je die Frage, wie sich die Sozialpartnerschaft angesichts der veränderten Arbeitswelt weiterhin als relevante und gestaltende Kraft behaupten kann. Insbesondere Verschiebungen in der Beschäftigungsstruktur – tendenziell vom Normalarbeitsverhältnis in Richtung atypische Beschäftigungsformen – sind Anzeichen für einen schleichenden Bedeutungsverlust der Sozialpartnerschaft.

Auf jeden Fall sind die gewandelte Wirtschaftsstruktur, neue Geschäfts- und Arbeitsmodelle Anlass, Rolle und Aufgaben überbetrieblicher Akteure zu überdenken. Wertschöpfungsketten werden komplexer und formen sich zusehends zu Wertschöpfungsnetzwerken. Organisationsstrukturen wandeln sich, weil Unternehmen einerseits immer öfter netzwerkartig organisiert sind und andererseits Unternehmensgrenzen durchlässiger werden. Die Unterscheidung zwischen „innen“ und „außen“ weicht auf, die Abgrenzung, wer Arbeitnehmer ist bzw. zum Unternehmen zählt, wird immer schwieriger. In Bezug auf Plattformunternehmen scheinen die althergebrachten Kategorisierungen überhaupt nicht mehr passend: Wer in der Plattformökonomie Kunde ist, wer Arbeitnehmer und wer Arbeitgeber, liegt nicht eindeutig auf der Hand, sondern muss von Fall zu Fall neu geklärt werden. Zu all dem kommt noch, dass die globale Arbeitsteilung ein nie gekanntes Niveau erreicht hat.

„Überbetriebliche Akteure verdichten Trends, spitzen Debatten zu und markieren damit Veränderungsbedarf. Sie sollten also nicht dem Wandel hinterherlaufen, sondern vorweg laufen, indem sie Orientierung über die einschlagende Richtung geben.“

Die neuen Geschäfts- und Arbeitsmodelle fordern auch in puncto Mitbestimmung und Partizipation die althergebrachten Praktiken heraus. Die Entkoppelung von Arbeit, Zeit und Raum – ehemals Eckpfeiler von Tarifverträgen und Mitbestimmung – wirft neue Fragen auf. Ebenso ist die Entstandardisierung des Arbeitslebens mit ihrer Pluralisierung von Bedarfen und Interessen Ausgangspunkt für ein Umdenken, denn vielfältige Interessen sind ungleich schwieriger solidarisch zu bündeln und zu vertreten. Dementsprechend vertritt eine Mehrheit der Teilnehmenden der Delphi-Studie die Auffassung, dass sich die Anforderungen an die Sozialpartnerschaft verändern, weil Tarifverträge mit kollektiv geprägten Regelungen in einer zunehmend individualisierten und dynamischen Arbeitswelt eher hinderlich als förderlich wirken.

„Die kollektive Organisation von Arbeit wird komplexer und auch schwieriger. Die Auflösung des Normalarbeitsverhältnisses, die Prekarisierung von Arbeit, die „Entbetrieblichung“ der Betriebe durch die Auflösung von zeitlichen und räumlichen Grenzen sind die wichtigsten Gründe hierfür.“

Daraus muss jedoch nicht zwingend abgeleitet werden, dass Gewerkschaften und Verbände an Bedeutung verlieren werden. Doch geht eine breite Mehrheit der Experten sehr wohl davon aus, dass Gewerkschaften sich wandeln müssen und vor der Aufgabe stehen, attraktive Angebote für die steigende Zahl

von Erwerbstätigen außerhalb klassischer abhängiger Beschäftigungsverhältnisse und außerhalb klassischer Betriebsstätten zu machen. So wird von vielen Teilnehmenden ein Zukunftsweg für Gewerkschaften etwa darin gesehen, sich von ihrer „schützenden“ Rolle zu verabschieden und verstärkt zu „Befähigern“ zu wandeln.

Bildungsanbieter wurden im Rahmen der Delphi-Studie als weitere überbetriebliche Akteure identifiziert, die vom Wandel der Arbeitswelt betroffen sind, wobei auffällt, dass Bildung als Selbstzweck im Meinungsbild nicht präsent ist, sondern durchweg an Bildungsanbieter die Erwartung herangetragen wird, Arbeitsnachfrage in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht zu befriedigen. Unzweifelhaft wird die gewandelte Arbeitswelt direkt darauf Einfluss haben, wie viele Arbeitskräfte benötigt werden, als auch darauf, welche Qualifikationen nachgefragt werden. Mit großer Mehrheit geben die Teilnehmenden der Delphi-Studie zu Protokoll, dass in einer gewandelten Arbeitswelt andere Skills gefragt sein werden als bisher und sich der Bildungsbereich auf die veränderten Gegebenheiten einstellen muss. Es erscheint allerdings zweifelhaft, ob der Bildungsbereich mit dem Wandel ausreichend Schritt hält, gehen doch die traditionellen Bildungsinstitutionen Schule und Universität in mehr oder weniger angestammter Art und Weise ihren Bildungsaufgaben nach. Doch die veränderten (Aus-)Bildungsanforderungen stellen nicht weniger als das gesamte System der herkömmlichen Bildung zur Disposition. Weil wir alle häufig neu- und umlernen werden müssen, wird sich das althergebrachte Gefüge aus Erstausbildung, Berufserfahrung und Weiterbildung im Vergleich zu heute verschieben: Die Bedeutung der Weiterbildung wird gegenüber der Erstausbildung ansteigen.

Generell ist zu erwarten, dass der Bildungsbereich sich ausdifferenziert und auf Anbieterseite vielfältiger wird. So sehen die Teilnehmenden ein verstärktes Auftreten von „Konkurrenz“ für die etablierten Bildungsanbieter, weil zunehmend große Konzerne (z. B. Google, Bertelsmann) im Bereich der Bildung agieren und auf diese Weise die Bildungslandschaft verändern. So schreibt ein Teil der Experten etwa auch im Rahmen der Berufserfahrung erworbenen Zertifikaten eine steigende Bedeutung zu. Angesichts wechselhafter Berufsbiografien lässt sich eine Tendenz beobachten, dass das Zertifizierungsmonopol herkömmlicher Bildungsanbieter zu bröckeln beginnt. Grundsätzlich werden sich Bildungsanbieter noch stärker an der

nicht zu überschätzenden Bedeutung des lebenslangen Lernens orientieren müssen. Mehrheitlich bejahen die Teilnehmenden eine Anpassung von Bildungscurricula an die veränderten Anforderungen und sehen die Notwendigkeit, die Rolle von Bildungsanbietern dahingehend auszubauen, für Unternehmen und deren Mitarbeiter individuelle Angebote zur Unterstützung lebenslangen Lernens zu entwickeln.

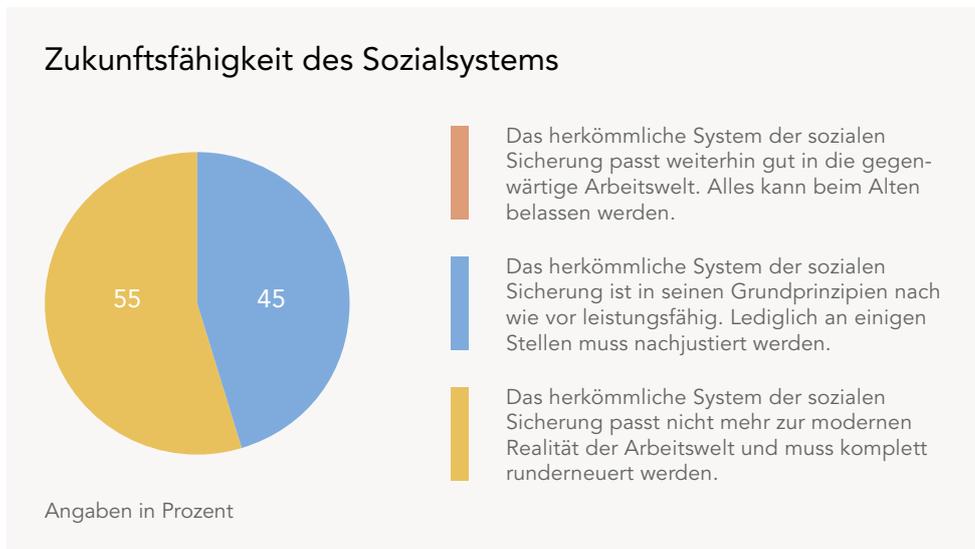
„Sozialpartner und andere überbetriebliche Akteure stehen unter starkem Druck. Durch die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft verlieren diese Akteure ihre bisherige Anziehungskraft.“

4.3 FOKUS ALTERSVORSORGE

4.3.1 Entwicklung der sozialen Sicherung

Die in den 1880er Jahren in Deutschland ins Leben gerufene Sozialversicherung gilt nicht nur als die erste weltweit, darüber hinaus hatte das Bismarcksche Modell lange Zeit Vorbildcharakter. Tiefgreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Umwälzungen, die sich in ihrer Wirkung weiter verschärfen werden, haben allerdings dazu geführt, dass das Sozialversicherungsmodell in den letzten Jahrzehnten unter Druck geraten ist. Seit Jahren werden folglich kontroverse Debatten über einen möglichen Umbau der sozialen Sicherungssysteme, deren Reformbedürftigkeit und -fähigkeit geführt. Durch die enge Verknüpfung mit Arbeit, die sich etwa in dem auf Arbeitnehmer konzentrierten Versichertenkreis oder der Finanzierung über Beiträge auf Arbeit zeigt, spielen daher selbstredend die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt für die weitere Entwicklung der Sozialversicherung eine bedeutende Rolle.

Besonders dem umlagefinanzierten Alterssicherungssystem machen der demografische Wandel sowie veränderte Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schaffen. Immer öfter ist von der „Finanzierungslücke“ die Rede, die sich dadurch ergibt, dass Alterseinkommen aus den laufenden Beiträgen der erwerbstätigen Generation bezahlt werden, wobei allerdings die Zahl der Beitragszahler langfristig sinkt und diejenige der Leistungsberechtigten steigt. Das immer ungünstiger werdende Zahlenverhältnis zwischen Erwerbspersonen und Leistungsbeziehern führt auf der Einnahmeseite zu einer höheren Beitragsbelastung und gleichzeitig zu höheren Ausgaben auf der Leistungsseite. Diese Entwicklung stellt den Generationenvertrag auf eine harte Probe. Zusätzlich resultieren gewandelte Arbeits- und Lebensformen in einem globalen Umfeld in neuen Herausforderungen für das Altersvorsorgesystem. Es erscheint zweifelhaft, ob ein auf das klassische Normalarbeitsverhältnis zugeschnittenes Vorsorgesystem veränderten Anforderungen einer durch Individualität, Mobilität und Dynamik geprägten Arbeitswelt noch standhalten kann.



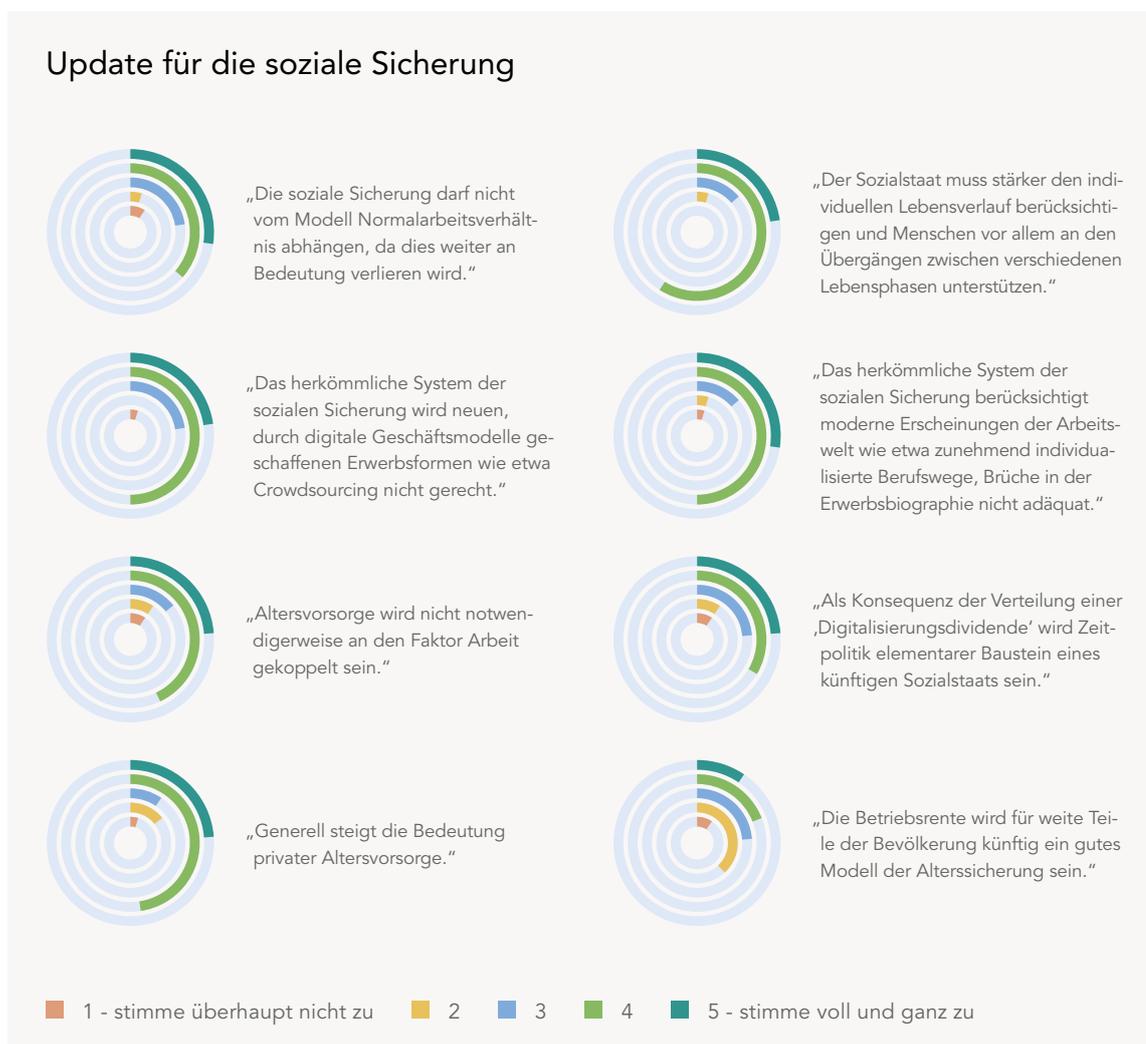
Folglich drängt sich die Frage förmlich auf, ob das aktuelle System sozialer Sicherung zukunftsfähig ist. Wird sich das gegenwärtige System langfristig als finanzierbar erweisen? Bietet die Sozialversicherung heutigen Zuschnitts ausreichend Flexibilität, um den gewandelten Gegebenheiten gerecht zu werden? Sind Lösungen innerhalb des bestehenden Systems möglich und praktikabel? Dass Änderungsbedarf besteht und das System der sozialen Sicherung in seiner momentanen Form nicht zur gegenwärtigen Arbeitswelt passt, darin sind sich die Teilnehmenden der Delphi-Studie einig. Lediglich beim Ausmaß des Anpassungsbedarfs teilt sich die Meinung: Knapp die Hälfte der Teilnehmenden geht davon aus, dass das herkömmliche System der sozialen Sicherung in seinen Grundprinzipien nach wie vor leistungsfähig ist und lediglich an einigen Stellen nachjustiert werden muss. Dahingegen spricht sich der Rest der Teilnehmenden für eine komplette Runderneuerung aus. Eine Mehrheit der Teilnehmenden

„Das System sozialer Sicherung muss für die Ära der Digitalisierung zukunftsfest gemacht werden.“

bekundet, dass aufgrund des demografischen Wandels das bisherige System der sozialen Sicherung langfristig nicht tragfähig sein kann. Auch wird mehrheitlich bemängelt, dass das System nicht auf der Höhe der Zeit ist: So sehen die meisten der Teilnehmenden etwa darin ein Manko, dass das herkömmliche System der sozialen Sicherung moderne Erscheinungen der Arbeitswelt wie etwa zunehmend individualisierte Berufswege, Brüche in der Erwerbsbiografie etc. nicht adäquat berücksichtigt sowie neuen, durch digitale Geschäftsmodelle geschaffenen Erwerbsformen wie etwa Crowdsourcing nicht gerecht wird.

4.3.2 Update für die soziale Sicherung

In unserer Gesellschaft prägt nach wie vor Erwerbsarbeit stark den Lebensverlauf. Dabei steht die „Normalbiographie“, wie sie sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts als vorrangige Form von Lebens- und Erwerbsverläufen etabliert hat, in engem Zusammenhang mit der Entstehung des modernen Wohlfahrtsstaates. Wohlfahrtsstaatliche Sicherungssysteme haben sich um das Hand in Hand mit der „Normalbiographie“ entstandene „Normalarbeitsverhältnis“ herum entwickelt. Dieses abhängige, in Vollzeit und unbefristet ausgeübte Beschäftigungsverhältnis gilt in zweierlei Hinsicht als „normal“: Zum einen handelt es sich beim Normalarbeitsverhältnis – rein deskriptiv – um die typische, also vorherrschende Form der Beschäftigung, zum anderen bildet das Normalarbeitsverhältnis in normativer Hinsicht ein Leitbild für arbeits- und sozialrechtliche Regelungen. So knüpft sich an das Normalarbeitsverhältnis eine Reihe von gesetzlichen und tariflichen Schutzbestimmungen. Zusätzlich dient der Begriff des Normalarbeitsverhältnisses seit den 1980er Jahren auch dazu, um Veränderungen von Lebens- und Erwerbsverläufen sowie – in negativer Abgrenzung – die zunehmende Verbreitung atypischer Beschäftigungsformen zu beschreiben.



Insgesamt ist seit einigen Jahrzehnten eine neue Normalität am Arbeitsmarkt zu beobachten, die sich durch eine Heterogenität der Beschäftigungsverhältnisse auszeichnet. Während 1991 die Zahl der atypisch Beschäftigten (befristet Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte, geringfügig Beschäftigte, Zeitarbeitnehmer/-innen) laut Statistischem Bundesamt bei gerade einmal einem Siebtel aller abhängig Beschäftigten lag, stieg der Anteil in den folgenden 25 Jahren deutlich: 2016 waren rund ein Viertel aller abhängig Beschäftigten solche mit einem atypischen Beschäftigungsverhältnis. Im gleichen Zeitraum stieg die Zahl der Solo-Selbstständigen um 55 Prozent.¹

Seit geraumer Zeit sind Anzeichen zu erkennen, dass die Vorstellung einer dauerhaften Vollzeitbeschäftigung als Maß aller Dinge nicht mehr im gleichen Grad wie in der Vergangenheit geteilt wird. So werden aufseiten der Arbeitenden zeitweise Unterbrechungen der Arbeitsbiographie freiwillig gewählt und als wünschenswert betrachtet, aufseiten der Unternehmen besteht der Wunsch nach mehr Flexibilität in der Personalpolitik. Trotz dieser Verschiebungen orientiert sich die Sozialversicherung weiterhin am Maßstab der abhängigen Beschäftigung. Daher stellt sich die Frage, ob die Prägekraft des Normalarbeitsverhältnisses auch weiterhin ungebrochen bleibt oder ob nicht eine Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis als Standardfall des Arbeitens ansteht, was von der Gesetzgebung gestaltend begleitet werden müsste.

Für die Zukunft der sozialen Absicherung ist die Frage der Anknüpfung an der abhängigen Beschäftigung von entscheidender Bedeutung. Dementsprechend spricht sich ein Großteil der Teilnehmenden der Delphi-Studie dafür aus, dass die soziale Sicherung nicht vom Modell des Normalarbeitsverhältnisses abhängen darf, da dieses weiter an Bedeutung verlieren wird. Zwar wird nach Meinung des überwiegenden Teils der Teilnehmenden ein Großteil der Arbeitskräfte voraussichtlich auch zukünftig klassische Erwerbsarbeitsformen ausüben und daher relativ gut durch die herkömmlichen Systeme abgesichert sein; gleichzeitig gilt es, für einen zunehmenden Anteil von Arbeitskräften, der in atypischen Beschäftigungsverhältnissen tätig und daher weniger gut abgesichert ist, neue Lösungsansätze zu finden.

„Es geht um eine sinnhafte Indienstnahme der vorhandenen Sozialversicherungen im Sinne einer ganzheitlichen Zeitpolitik über die gesamte Lebensspanne (von der Ausbildung bis zur Rente) mit individuell flexibleren Anpassungsmöglichkeiten.“

Nach neuen Lösungen für die finanzielle Absicherung im Alter sucht auch der Gesetzgeber, seit angesichts der immensen Herausforderungen immer offenkundiger wird, dass die gesetzliche Rente allein kaum noch den gewohnten Lebensstandard sichern können. Seit der Jahrtausendwende wurde im Rahmen mehrerer Reformschritte eine Entlastung des Beitragssatzes – allerdings um den Preis einer Absenkung des

Leistungsniveaus – erreicht. Dabei wurde das gesamte System der Alterssicherung umgestaltet: Dem Umlageverfahren wurde ein privates, obschon staatlich geför-

¹ Statistisches Bundesamt: Atypische Beschäftigung. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbstaetigkeit> (Zugriff: 27.07.2018).

iertes Kapitaldeckungsverfahren an die Seite gestellt. Dass die Bedeutung der privaten Altersvorsorge generell steigt, meinen fast drei Viertel der Teilnehmenden der Delphi-Studie. Dabei stimmt ein guter Teil „Nudging“-Maßnahmen zu, um Menschen zu vermehrter Vorsorge anzuregen: So könnte etwa ein bestimmter Teil des Einkommens automatisch in private Altersvorsorge investiert werden, sofern der Betreffende nicht explizit widerspricht. Ein solches Modell hat sich beispielsweise in den USA bewährt, wo Arbeitgeber einen Teil des Einkommens automatisch in die Altersvorsorge investieren. Weil Ausstiegsmöglichkeiten nur selten genutzt werden, führt dieses Vorgehen zu einem massiven Anstieg der Altersvorsorge. In Deutschland können sich Jugendliche gut vorstellen, solcherart zum Ansparen für das Alter „geschubst“ zu werden.²

Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen für die betriebliche Altersversorgung wurden in der Vergangenheit verändert. Der betrieblichen Rente stehen die Teilnehmenden allerdings skeptisch gegenüber: Dass die Betriebsrente für weite Teile der Bevölkerung künftig ein gutes Modell der Alterssicherung sein wird, meint

„Die Systeme der sozialen Sicherung sind höchst anpassungsfähig. Es könnten leicht Lösungen gefunden werden z.B. für die soziale Absicherung von Solo-Selbstständigen (Stichwort neuer Arbeitnehmerbegriff).“

bloß eine Minderheit. Der größere Teil der Teilnehmenden geht hingegen davon aus, dass angesichts dynamischer Arbeitsmärkte, die von brüchigen Erwerbsverläufen mit beispielsweise häufigen Wechseln zwischen Organisationen sowie Zeiten der Selbstständigkeit geprägt sein werden, sich das Modell der Betriebsrente als wenig zukunftsfähig erweisen wird.

Da der Zielkonflikt zwischen der Gewährung angemessener Renten und ihrer Finanzierbarkeit kaum als gelöst bezeichnet werden kann, erscheinen weitere Anpassungsmaßnahmen des Altersvorsorgesystems nötig. Ein Großteil der Teilnehmenden an der Delphi-Studie betrachtet eine Veränderung der Finanzierungsbasis als geeignete Stoßrichtung. Derzeit erfolgt die Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung über Beiträge, die von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gezahlt werden, und über Zuschüsse aus dem Bundeshaushalt. Angesichts der in Deutschland alternden und schrumpfenden Bevölkerung ist leicht nachzuvollziehen, dass das umlagefinanzierte Rentensystem zunehmend unter Druck gerät. Aber auch eine Anpassung des Kreises der Versicherungspflichtigen – bis hin zu einer allgemeinen Erwerbstätigenversicherung – kann sich ein großer Teil der Teilnehmenden vorstellen. Geht man von einem Anstieg der Zahl der selbstständig Erwerbstätigen sowie anderer Formen der nicht sozialversicherungspflichtigen Erwerbsarbeit bei zugleich rückläufiger Bedeutung von sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen aus, so wird ein tendenziell immer kleiner werdender Anteil der Erwerbsbevölkerung obligatorisch in das Alterssicherungssystem einbezogen. Die rein historisch bedingte Ausgestaltung der gesetzlichen Rentenversicherung als Arbeitnehmersicherung bedeutet also eine große Bürde für die Zukunft. Von

² vgl. Hurrelmann, Klaus/Karch, Heribert/Traxler, Christian (Hg.): MetallRente Studie 2016. Jugend, Vorsorge, Finanzen: Zwischen Eigenverantwortung und Regulierung – Lösungsansätze in Deutschland und Europa, 2016.

der Weiterentwicklung zu einer Erwerbstätigenversicherung, also der Einbeziehung von sozialversicherungsfreien Erwerbstätigen, Selbstständigen und Beamten in den Kreis der Pflichtversicherten, verspricht man sich eine systemische Stärkung der Alterssicherung.

„Ein Sozialstaat 4.0 wird sich stärker um die Versicherung von Arbeit(sfähigkeit) und weniger das Risiko Arbeitslosigkeit kümmern müssen, wenngleich er verstärkt die Verlierer der digitalen Transformation auch auffangen muss.“

Neben solchen Anpassungen des bestehenden Systems ist darüber hinaus auch ein grundsätzlicher Umbau der sozialen Sicherung denkbar. Um den geänderten Anforderungen der Arbeitswelt standzuhalten, müssen Ziele und Stoßrichtung der sozialen Sicherung auf den Prüfstand gehoben und kritisch hinterfragt werden. Als Ergebnis könnte sich eine völlig neue Ausrichtung der so-

zialen Sicherung herausbilden. So erwartet etwa die Mehrheit der Teilnehmenden von einem zeitgemäßen Sozialversicherungssystem, dass dessen Fokus stärker auf der Versicherung der Arbeitsfähigkeit als auf dem Risiko der Arbeitslosigkeit liegt sowie vermehrt den individuellen Lebenslauf der Betroffenen in den Blick nimmt, um vor allem an den Übergängen zwischen verschiedenen Lebensphasen zu unterstützen. Zudem sehen viele Teilnehmende die Notwendigkeit, das Konzept der Alterssicherung in Richtung Bildung zu erweitern, und erwarten künftig auch Anreize zur Weiterbildung, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und weiterzuentwickeln. Nach dem Motto: Neben dem Ansparen finanzieller Mittel sollen auch Ausbildung und der Ausbau von Qualifikationen im Alter eine „Rendite“ abwerfen.

Dass das Sozialversicherungswesen mit neuen Aufgaben und Zielen in Richtung Zukunft marschiert, ist nicht zuletzt Folge des Umstands, dass die Digitalisierung (neue) Gewinner und Verlierer produziert. Sozialpolitik wird sich daher künftig wesentlich um die Verteilung der „Digitalisierungsdividende“, also die durch den Einsatz digitaler Technik generierten Wohlstandsgewinne

„Das System der sozialen Sicherung baut auf dem Prinzip der Arbeit als einem das Individuum stärkenden Prozess auf, der nicht missachtet werden sollte.“

drehen. Aus diesem Grund sieht ein Großteil der Teilnehmenden Zeitpolitik als elementaren Baustein des Aufgabenspektrums eines künftigen Sozialstaats. Die soziale Absicherung wird sich in Zukunft auch darauf erstrecken müssen, Menschen durch entsprechende Maßnahmen und Leistungen bei der Bewältigung von Zeitkonflikten in kritischen Phasen ihrer Erwerbsbiographien zu unterstützen. Entsprechend dem Befund verwischender Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit würde auch Sozialpolitik stärker das gesamte Leben in den Blick nehmen und Menschen die reale Möglichkeit geben, das Verhältnis von Erwerbsarbeit und freier Tätigkeit möglichst frei im Sinne einer selbstbestimmten Lebensführung zu gestalten. Die Aufgabe sozialer Absicherung unter der Maßgabe von Zeitpolitik zu verstehen, hätte zudem zur Folge, einem zeitgemäßen Arbeits-

begriff Vorschub zu leisten, der nicht bei bezahlter Erwerbsarbeit endet, sondern ebenso bislang unberücksichtigte, unbezahlte Tätigkeitsformen umfasst. Ein Großteil der Teilnehmenden geht sogar so weit festzustellen, dass Altersvorsorge künftig nicht notwendigerweise an den Faktor Arbeit gekoppelt sein wird.

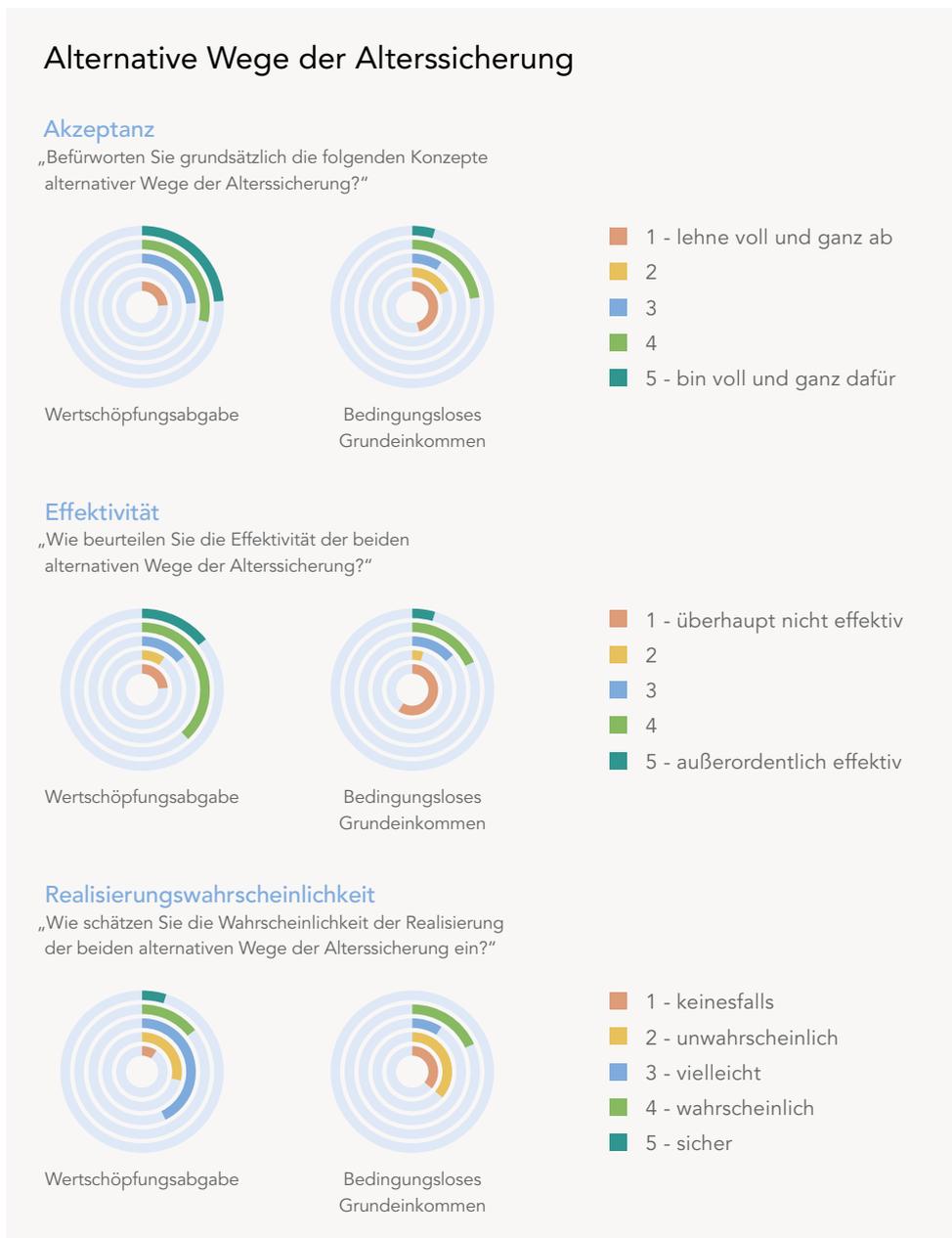
4.3.3 Alternative Wege der Alterssicherung

Eine Mehrheit der Teilnehmenden sieht durch die Anknüpfung am Lohneinkommen die Gefahr der Erosion des Rentensystems und spricht sich folglich für ein „Update“ desselbigen aus. Als alternative Wege der Alterssicherung wird von einer Mehrheit eine Wertschöpfungsabgabe, aber nur von einer Minderheit ein bedingungsloses Grundeinkommen ins Spiel gebracht. In den vergangenen Jahrzehnten wurde immer wieder diskutiert, den Arbeitgeberbeitrag zur Sozialversicherung in Form einer Wertschöpfungsabgabe („Maschinensteuer“) auszugestalten.

„Das System sozialer Sicherung muss für die Ära der Digitalisierung zukunftsfest gemacht werden.“

Mit einer solchen Maßnahme wird die Erwartung verbunden, einer durch die voranschreitende Digitalisierung der Wirtschaft herbeigeführte Substitution von Arbeit durch Kapital sowie der Erosion sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung angemessen Rechnung zu tragen. Während die Finanzierung der sozialen Sicherung in Deutschland zurzeit an Beiträge aus unselbstständiger Arbeit geknüpft ist, würde eine Wertschöpfungsabgabe die Bemessungsgrundlage über Arbeitnehmerentgelte hinaus erweitern.

Von den Teilnehmenden der Delphi-Studie werden als Vorteile der Einführung einer Wertschöpfungsabgabe etwa positive Beschäftigungseffekte durch die Entlastung des Faktors Arbeit gegenüber Kapital genannt. Zudem wird in der Wertschöpfungsabgabe ein Werkzeug für die Umverteilung der Digitalisierungsdividende gesehen sowie – je nach Ausgestaltung – eine Möglichkeit, ein höheres Finanzaufkommen für den Sozialstaat zu generieren, um daraus die Anpassungskosten der Digitalisierung (z. B. Weiterbildung) zu bestreiten. Als Gründe gegen die Einführung einer Wertschöpfungsabgabe werden etwa die Gefahr des Abwanderns von Unternehmen, die praktische Schwierigkeit der Wertschöpfungsbewertung sowie potenziell innovationshemmende Effekte mit negativen Folgen für Produktivität, Investitionen, Löhne und Arbeitskraftnachfrage genannt.



Auch das Konzept eines bedingungslosen Grundeinkommens, also die Zahlung einer individuell garantierten Transferleistung, die ohne Zwang zur Gegenleistung oder Arbeit, ohne Bedürftigkeitsprüfung und in existenz- und teilhabesichernder Höhe gewährt wird, blitzt in der Debatte rund um die Reformierung des Sozialsystems seit Jahren immer wieder auf. Als Grund für ein bedingungsloses Grundeinkommen wurde seitens der Teilnehmenden der Delphi-Studie etwa deren emanzipatorische Wirkung ins Feld geführt. So ist der Wegfall des Zwangs, jedwede Arbeit annehmen zu müssen, positiv zu bewerten, ebenso wie die sich ergebenden Möglichkeiten für jedermann – unabhängig vom Einkommen –, Auszeiten oder Arbeitszeitreduzierungen in Anspruch zu nehmen, um beispielsweise Pflegetätigkeiten zu verrichten oder sich gesellschaftlich zu engagieren.

Für ein bedingungsloses Grundeinkommen spricht darüber hinaus dessen Fähigkeit, eine Verschlankung und höhere Transparenz des Sozialstaats herbeizuführen. Auch wird dem bedingungslosen Grundeinkommen ganz allgemein ein gesellschaftspolitischer Beitrag zur Förderung von Demokratie, Teilhabe und Gerechtigkeit zugeschrieben. Wenngleich ebenso angemerkt wird, dass ein bedingungsloses Grundeinkommen dem allgemeinen Gerechtigkeitsempfinden eher zuwiderläuft und in der Bevölkerung nicht konsensfähig ist. Dagegen sprechen auch die unklaren Finanzierungsmöglichkeiten sowie die Tatsache, dass das Modell nur unter der Bedingung geschlossener Grenzen verwirklichtbar ist.

„Eine Finanzierung des bedingungslosen Grundeinkommens über eine sogenannte „Robotersteuer“ wäre verheerend für den Industriestandort Deutschland und würde jegliche wirtschaftlichen und politischen Investitionen in die Industrie 4.0 entwerten.“

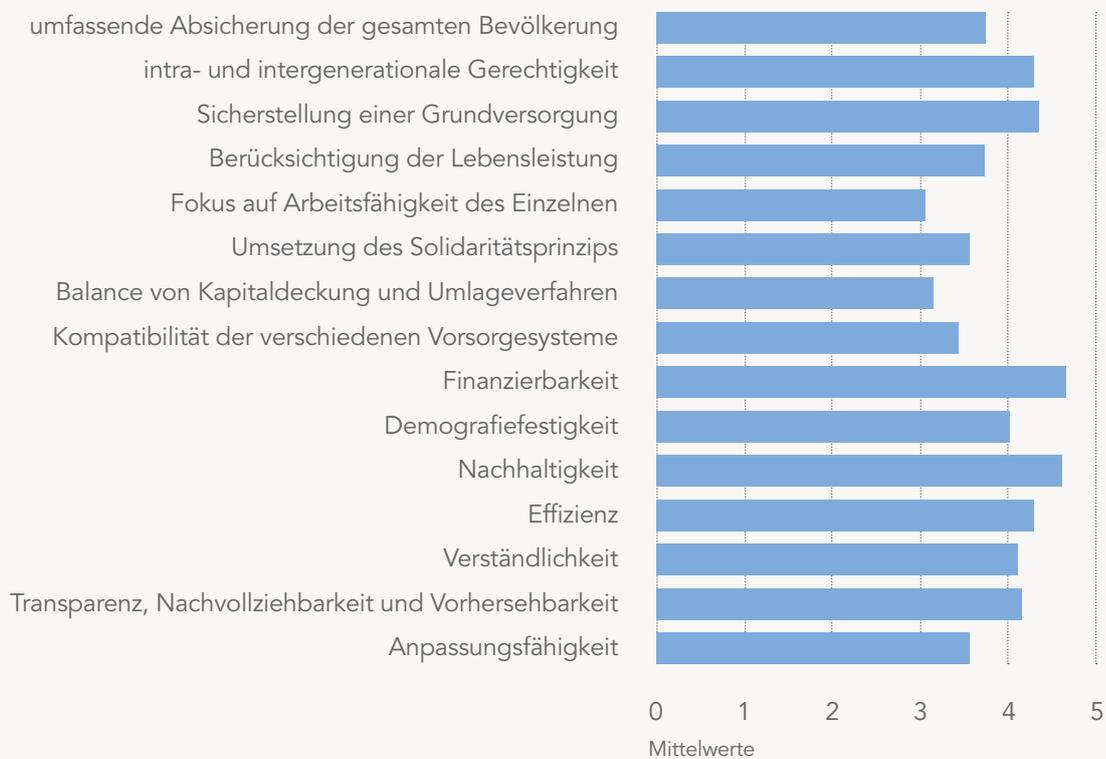
Eine Reihe von Teilnehmenden bringt außerdem zum Ausdruck, dass ein solches Instrument die Rolle von Arbeit im Leben der Menschen verkennt: Erwerbstätigkeit ist viel mehr als die ökonomische Sicherung der eigenen Existenz. Sie dient der Identitätsstiftung, ist der Schlüssel zu einer umfassenden Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und fördert den sozialen Zusammenhalt. Zudem wurde im Rahmen der Studie die Befürchtung geäußert, dass mit einem bedingungslosen Grundeinkommen die Tendenz anwachsen könnte, Menschen, die außerhalb des Arbeitsmarktes stehen, „abzuschreiben“ und mit einer solchen Transferzahlung „ruhigzustellen“, statt ihnen individuelle, bedarfsgerechte Förderung zukommen zu lassen. Außerdem wurde angemerkt, dass eine Verengung der Debatte um das bedingungslose Grundeinkommen auf die Sozialsysteme zu kurz greift, wenngleich ein solches selbstverständlich eine Mindestabsicherung garantieren kann. Insgesamt wird das Instrument der Wertschöpfungsabgabe als effektiver beurteilt als ein bedingungsloses Grundeinkommen. Was die Wahrscheinlichkeit der Realisierung von Wertschöpfungsabgabe und bedingungslosem Grundeinkommen betrifft, so hat ersteres Instrument nach Meinung der Teilnehmenden zwar die Nase vorn, wenngleich beiden Instrumenten keine allzu hohen Verwirklichungschancen eingeräumt werden.

„Derzeit ist – sehr verschiedentlich motiviert – die Gleichung „Digitalisierung = Grundeinkommen“ en vogue. In meinen Augen ist die Argumentation eine Kapitulationserklärung an die Gestaltbarkeit der Arbeitswelt und des sozialen Sicherungssystems.“

Wie auch immer das System der sozialen Sicherung und die Altersvorsorge im Speziellen künftig aussehen mögen, die Zukunftsfähigkeit bemisst sich den Teilnehmenden der Delphi-Studie an folgenden Kriterien: Zuvorderst wird die Finanzierbarkeit des Systems als entscheidend angesehen, aber eine ebenso große Rolle spielen Nachhaltigkeit und Effizienz sowie Demografiefestigkeit. Darüber hinaus soll ein zukunftsfähiges System der sozialen Sicherung nach Meinung der Experten transparent, verständlich, nachvollziehbar und vorhersehbar sein sowie die intra- und intergenerationale Gerechtigkeit sicherstellen. Das System muss ein armutsfestes

Leistungsniveau bei Eintreten des Versicherungsfalls bieten sowie der gesamten Bevölkerung zur Verfügung stehen und nicht nur am Normalarbeitsverhältnis anknüpfen. Eine Mehrheit spricht sich auch dafür aus, dass ein zukunftsfestes System der sozialen Sicherung flexible und bedürfnisgerechte Absicherung gewährleisten und die Lebensleistung berücksichtigen soll. Als weniger wichtig sehen viele die Entscheidungsfreiheit für Selbstständige bezüglich der Gestaltung ihrer Altersvorsorge.

Kriterien eines zukunftsfesten Systems der sozialen Sicherung



Skala von 1 (gar nicht wichtig) bis 5 (äußerst wichtig)

4.4 HANDLUNGSNOTWENDIGKEITEN

Die Meinungen und Standpunkte der Teilnehmenden der Delphi-Studie zeigen ein Bild der Arbeitswelt, das sich in vielen Facetten drastisch von unserer heutigen Welt unterscheidet. Nicht jede der aufgezeigten Entwicklungen wird freilich als wünschenswert erachtet werden. Andererseits sind wünschenswerte Szenarien womöglich aufgrund ihrer vermeintlichen Realitätsferne nicht ins Blickfeld gerutscht. Die gute Nachricht lautet: Die wenigsten Entwicklungen sind Selbstläufer. Die Zukunft der Arbeit kann gestaltet werden. Was es allerdings dazu braucht, ist ein breit angelegter gesellschaftlicher Diskurs, der die alles entscheidende Frage klärt: Wie wollen wir künftig arbeiten und leben? Zu guter Letzt sind natürlich entsprechende Weichenstellungen vonnöten, aufseiten der Politik, der Unternehmen, aber auch von jedem Einzelnen, um das wünschenswerte Zukunftsbild Wirklichkeit werden zu lassen. Im Folgenden seien daher schließlich noch ausgewählte Handlungsnotwendigkeiten in den jeweiligen Bereichen vorgestellt.

4.4.1 Handlungsnotwendigkeiten hinsichtlich politischer Rahmensetzung

Welche Handlungsnotwendigkeiten erwachsen nun aus den angeführten Befunden hinsichtlich der politischen Rahmensetzung? Ganz grundlegend geht es für die Mehrheit der Teilnehmenden zunächst einmal darum, eine Vision einer digitalen Gesellschaft zu entwerfen. Die Politik ist gefordert, den technologischen Wandel und insbesondere die Digitalisierung in den Köpfen der Menschen als Chance zu verankern und wegzukommen von einer Sicht auf den Wandel, die geprägt ist von Bedrohungsszenarien und in Debatten nur allzu schnell bei Regulierungsfragen landet. Auf politischer Ebene müssen Fragen beantwortet werden, wie eine Gesellschaft im 21. Jahrhundert unter den Bedingungen der Digitalisierung ihre Grundwerte verfolgt.

„Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt sind in hohem Maße eine Frage der politischen Gestaltung.“

In diesem Zusammenhang müssen auch Überlegungen zum Bereich der Arbeit angestellt werden: Nach Meinung der Teilnehmenden ist die Sicherung guter Arbeit ein dringliches Ziel der nahen Zukunft und die Politik ist gefordert, die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt aktiv politisch zu gestalten. Damit einhergeht für viele Teilnehmende die Aufgabe der Verminderung sozialer Ungleichheit, wobei allerdings eine Mehrheit der Experten diesbezüglich nur geringe Realisierungschancen einräumt. Den Ausbau der digitalen Infrastruktur sehen die Teilnehmenden einhellig als dringliche Politikaufgabe an und halten eine Realisierung mehrheitlich auch für wahrscheinlich. Hingegen sehen die Teilnehmenden die zurzeit von Politik und Medien stark vertretene Forderung nach einem stärkeren deutschen Wagniskapitalmarkt zur Stärkung der Innovationskraft der Startup-Szene als weniger dringlich – dem Motto „mehr Wagniskapital wagen“ schließt sich nur eine Minderheit der Experten an.

Maßnahmen politischer Rahmensetzung



Der auf die Arbeitswelt wirkende Wandel macht nach Meinung der Teilnehmenden eine Anpassung rechtlicher Strukturen und Regelungen an die veränderten Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse erforderlich, wobei der politische Rahmen-setzer hierbei im Spannungsfeld aus Schutz und Gesunderhaltung der Arbeitenden

einerseits und Flexibilität andererseits agiert. Beispielhaft genannt wurden etwa Arbeitszeitgesetz und Arbeitsstättenverordnung, aber auch eine Neudefinition des Arbeitnehmer- sowie des Betriebsbegriffs wurden vorgeschlagen, um den neuen Arbeitsmodellen Rechnung zu tragen. Insbesondere spielt bei solchen Überlegungen eine Rolle, eine zeitgemäße Basis für die Besteuerung von Unternehmensgewinnen sowie die Verantwortung von Arbeit- bzw. Auftraggebern zur Verfügung zu haben.

„Arbeitsmarktpolitik muss den Wandel der Arbeitswelt antizipativ und nicht reaktiv gestalten.“

Obwohl sich diese Fragen vor allem im Hinblick auf Plattformunternehmen immer brennender stellen, weil hier die alten Kategorien von Arbeitnehmer und Arbeitgeber nicht länger passend erscheinen, ist die Mehrheit der Experten betreffend die Realisierungswahrscheinlichkeit der Einführung neuer Begrifflichkeiten in der Gesetzgebung eher zurückhaltend. So verweist eine Mehrheit der Teilnehmenden die Etablierung von Schutzrechten für solo-selbstständige Plattformarbeitende als dringliche Aufgabe an die politischen Entscheidungsträger, hält eine Realisierung jedoch für eher wenig wahrscheinlich. Nichtsdestotrotz sieht eine breite Mehrheit der Teilnehmenden die effiziente Besteuerung und Regulierung von Plattformunternehmen als vordringliche Politikaufgabe.

Auch die Entwicklung gewerkschaftlicher Organisationsformen unabhängig von der Organisationszugehörigkeit möchte ein großer Teil der Teilnehmenden zeitnah umgesetzt sehen, gibt einem solchen Vorhaben aber wenig Realisierungschancen. Als handlungsleitend in dem Bereich der arbeits- und sozialrechtlichen Regelung nennt ein Großteil der Teilnehmenden die Bewahrung arbeits- und sozialrechtlicher Errungenschaften.

Dementsprechend wird von den Teilnehmenden die Anpassung der sozialen Sicherungssysteme als prioritäre politische Aufgabe vertreten. Uneinig sind sich die Teilnehmenden allerdings über die Wege, auf denen dies erfolgen sollte: Ins Spiel gebracht wird die zuvor bereits er-

„Die Politik wird sich auf Symbole konzentrieren und das machen, was einfach und schnell geht – das ist oft genau nicht das, was wirklich erforderlich und erfolgreich wäre...“

örterte Wertschöpfungsabgabe für Digitalisierungserträge, deren Umsetzung jedoch nur von einer knappen Mehrheit als dringlich erachtet wird, auch wird einem solchen Weg kaum eine Verwirklichungschance eingeräumt. Auch die Erhöhung der Lebensarbeitszeit zur Steigerung der Nachhaltigkeit der Rentenversicherung kann keine Mehrheit hinter sich versammeln, ebenso wird die Weiterentwicklung der Arbeitslosenversicherung zu einer Arbeitsversicherung, das heißt, eine stärkere Ausrichtung auf individuelle berufliche Entwicklungsmöglichkeiten während der gesamten Erwerbsbiografie, nur von einer kleinen Mehrheit als dringlich gesehen.

„Die Politik ist zuständig für den Erhalt der Anpassungsflexibilität des Arbeitsmarktes durch entsprechende institutionelle Rahmenregelungen, die flexible betriebliche Lösungen erlauben.“

Auch eine umfassende Modernisierung des Bildungssystems erwartet eine breite Mehrheit der Teilnehmenden der Delphi-Studie als bald von politischen Akteuren, hält gleichzeitig die Verwirklichung für eher unwahrscheinlich. Als vorrangliche Maßnahmen wurden etwa die Förderung von Weiterbildung, die Ermöglichung von

Bildungsteilzeit, also die Reduktion von Arbeitszeit zum Zwecke der Weiterbildung mit Lohnersatz, sowie die Umqualifizierung für „wegdigitalisierte“ Berufe identifiziert.

Schließlich ist es kaum überraschend, dass angesichts der derzeitigen rasanten Entwicklungsschritte auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz sowie der immensen Medienpräsenz des Themas die Forderung der Entwicklung ethischer Leitlinien für die weitere Entwicklung und den Einsatz dieser Technologie an die Politik herangetragen wird. Mit Blick auf Menschenwürde, Privatsphäre, Verbraucherschutz und Antidiskriminierung stellt sich die Frage der Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf die Grundrechte: Mehrheitlich klassifizieren die Teilnehmenden der Delphi-Studie die Sicherstellung von Grundrechtsfestigkeit von Künstlicher Intelligenz als dringliches politisches Aufgabenfeld, sind sich aber mehrheitlich unsicher, ob oder halten es sogar für unwahrscheinlich, dass dies gelingen wird.

4.4.2 Handlungsnotwendigkeiten für Unternehmen

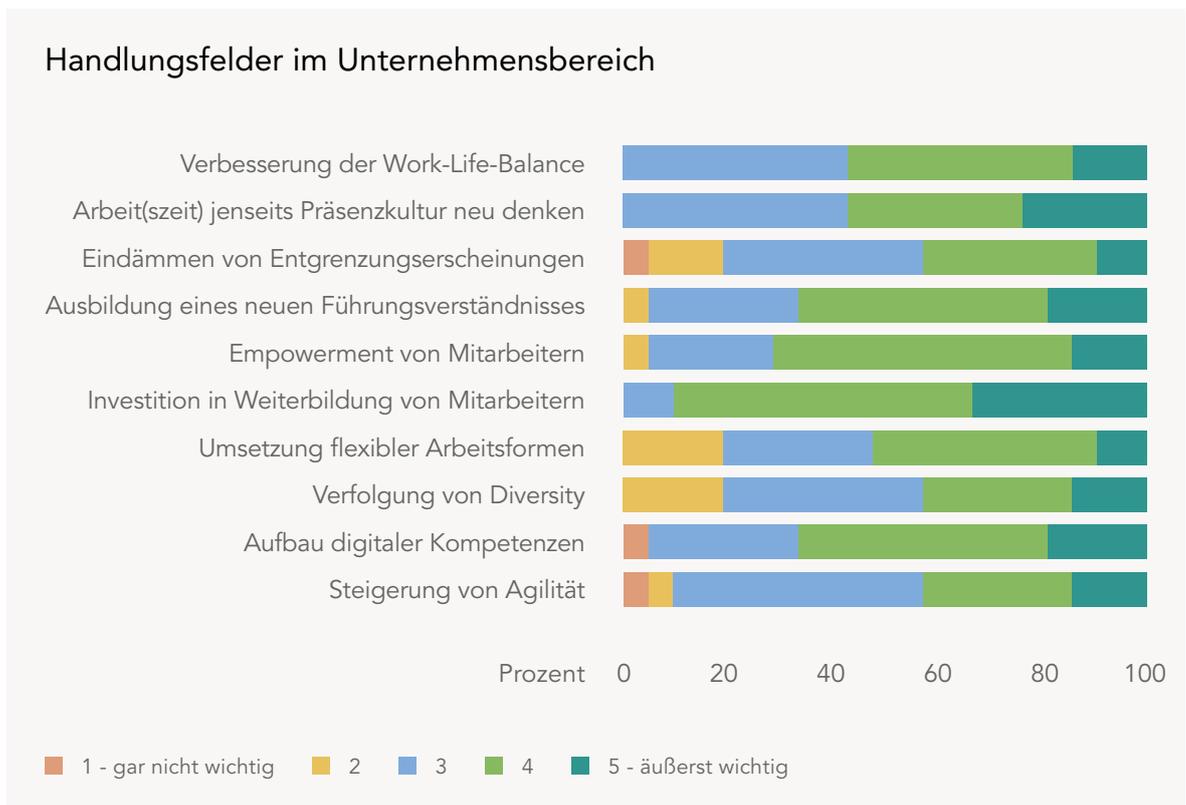
Auch für Unternehmen hält der Wandel zweifellos große Herausforderungen bereit. Als Nachfrager von Arbeitskraft sind Unternehmen unmittelbar in die Arbeitswelt involviert und erleben den Wandel hautnah. Dabei erweist sich die Gestaltung von Arbeit als wichtiger Wettbewerbsfaktor. Gleichzeitig natürlich sind es gerade

„Unternehmen müssen mit unterschiedlichen Spannungsfeldern umgehen, die sich sowohl auf ihr Agieren im globalen Wettbewerb als auch auf ihre Rolle als Arbeitgeber auswirken. Dazu gehören: traditionelle „Geschäftsmodelle“ vs. digitale „Geschäftsmodelle“, Bewahren vs. Verändern, Innovations- und Qualitätsdruck vs. Kostendruck, Linienorganisation vs. agile Organisation, stationäre Arbeit vs. mobile Arbeit, Erreichbarkeit vs. Verfügbarkeit sowie berufliche Situation vs. private Lebenssituation.“

Unternehmen, die die Arbeitswelt am stärksten prägen. Worauf es nach Meinung einer Mehrheit der Teilnehmenden der Delphi-Studie für Unternehmen als zentrale Akteure in der Arbeitswelt ankommt, ist zunächst ganz grundlegend eine umsichtige Einführung von Digitalisierung. Die gewandelten Rahmenbedingungen des Wirtschaftens fordern von Unternehmen nach Meinung der Experten vor allem eine Anpassung der Arbeitsbedingungen. So sprechen sich viele Teilnehmende für die Entwicklung und Einführung flexibler Arbeitsformen aus und halten es zudem für wichtig, dass Unternehmen ihre traditionelle Präsenzkultur auf den Prüfstand stellen und vor diesem Hintergrund Arbeit und Arbeitszeit neu

gestalten. Für viele Teilnehmende führt hierbei der Zukunftsweg über die Realisierung kürzerer Arbeitszeiten. Insgesamt muss es Unternehmen aber darum gehen, Work-Life-Balance zu verbessern, was unter anderem voraussetzt, Entgrenzungerscheinungen für Mitarbeiter einzudämmen. Für die Mehrheit der Teilnehmenden ist die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen eine Voraussetzung dafür, im „War for Talents“ zu bestehen.

Neue Arbeitsformen, Arbeitsbedingungen, die sich stärker an Work-Life-Balance orientieren, sowie das Erfordernis der Steigerung von Unternehmensagilität bringen auch neue Anforderungen an die Mitarbeiterführung mit sich. Entsprechend sehen die Teilnehmenden es mehrheitlich als wichtig an, dass Unternehmen ein neues Führungsverständnis ausbilden. Hierbei schreiben die meisten Teilnehmenden Empowerment von Mitarbeitern eine wichtige Rolle zu.



„Unternehmen müssen chancenorientiert und antizipativ den Wandel der Arbeitswelt gestalten.“

Schließlich wird es für Unternehmen auch immer entscheidender sein, in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren. Die Zeiten, in denen „fertige“ Arbeitskräfte nachgefragt und Bildung den klassischen Bildungsinstitutionen überlassen wurde, scheinen vorbei zu sein. So sind die Teilnehmenden von der Bedeutung von Investitionen in Weiterbildung von Mitarbeitern überzeugt, was zu einem großen Teil auf dem Weg des Setzens von Anreizen zum Selbstlernen zu erfolgen hat. Ein modernes betriebliches Bildungsmodell trägt nicht zuletzt dazu bei, digitale Kompetenzen in allen Geschäftsfeldern auszubilden.

4.4.3 Handlungsnotwendigkeiten für Individuen

Die neue Arbeitswelt mit ihren gewandelten Aufgaben, Tätigkeitsprofilen und Berufsbildern, aber auch veränderten Arbeitsbedingungen stellt nicht zuletzt jeden Einzelnen vor neue Herausforderungen. Nie zuvor haben neue Arbeitsformen und -modelle dem einzelnen Arbeitenden derartige Freiheitsgrade verschafft. Die Kehrseite der Medaille besteht allerdings darin, dass auch alte Sicherheiten schwinden – den Job fürs Leben gibt es schon lange nicht mehr und für viele bröckelt auch die soziale Absicherung. Dass es daher für Einzelne zunehmend wichtig wird, die Balance der eigenen Freiheits- und Sicherheitsbedürfnisse andauernd abzuwägen und herzustellen, meint ein Großteil der teilnehmenden Experten. Ebenso gilt es,

„Arbeitenden ist ein kritischer Blick auf die Verheißungen einer „Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts“ angeraten, die Flexibilität einen höheren Stellenwert einräumt als sozialstaatlicher und arbeitsrechtlicher Absicherung sowie kollektiver Interessenvertretung.“

die eigene Work-Life-Balance selbst beständig zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen. Der Arbeitende in der neuen Arbeitswelt wird es fortwährend mit Grenzziehungen zu tun haben: Es gilt, die Folgen selbstbestimmter, entgrenzter Arbeit für das eigene Wohlbefinden und die Gesundheit einzuschätzen und passend auszutarieren, auf den „sorgenden Arbeitgeber“ darf nicht gehofft werden. Zu dieser Art des „Selbstschutzes“ wird nach Meinung einer großen Zahl der

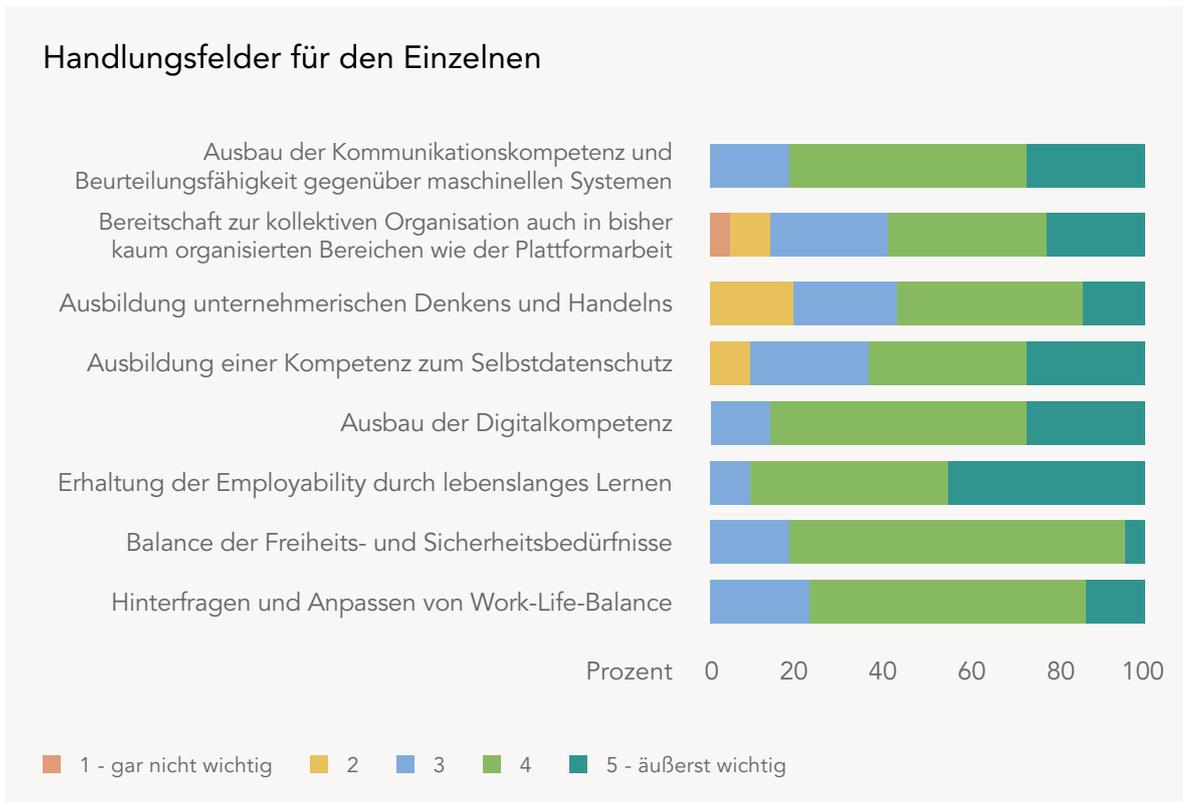
Teilnehmenden künftig auch wichtig sein, die Bereitschaft zur kollektiven Organisation an den Tag zu legen, auch in bisher kaum organisierten Bereichen wie der Plattformarbeit.

In einer dynamischen, schnelldrehenden Arbeitswelt ergibt sich für Individuen als Handlungsnotwendigkeit aber vor allem die Aufrechterhaltung der Employability durch lebenslanges Lernen. Genauso wenig wie Unternehmen Bildung alleinig den Bildungsanbietern überlassen dürfen, können es sich Einzelne leisten, sich mit dem Eintritt in das Arbeitsleben als „ausgelernt“ zu betrachten. Dabei wird es nicht nur darum gehen, Fachwissen up to date zu halten, sondern auch Fähigkeiten und

Kompetenzen auszubilden, die durch die spezifischen Bedingungen am Arbeitsplatz vorausgesetzt werden. So halten die meisten Teilnehmenden etwa die Ausbildung von Digitalkompetenz für bedeutend, ebenso wird in einer zunehmend datengetriebenen Welt der Kompetenz zum Selbstschutz Gewicht beigemessen.

„Die Vorstellung, den gelernten Beruf im immer gleichen Umfeld ausüben zu können, muss von der Bereitschaft abgelöst werden, sich mit seinem Kompetenzprofil flexibel und regelmäßig neuen Herausforderungen zu stellen.“

Eigenverantwortliches, selbstbestimmtes Ausführen von Arbeitsaufgaben setzt die Fähigkeit zu unternehmerischem Denken und Handeln voraus. Da der Einsatz technischer Systeme im Arbeitskontext wohl weiterhin ansteigen wird, ist nach Meinung der Experten des Weiteren die Ausbildung der Kompetenz zur maschinellen Kommunikation wichtig, ebenso aber darf die kritische Beurteilung von Maschinensystemen nicht übersehen werden. Im Hinblick auf die Unwägbarkeiten des Arbeitslebens, brüchiger Erwerbsverläufe sowie einer generell abnehmenden sozialen Absicherung durch einen Arbeitsplatz ist der Einzelne gefordert, an der Erhaltung der eigenen Arbeitsfähigkeit zu arbeiten.



5 FAZIT

Seit geraumer Zeit durchzieht die Medienlandschaft die These von der radikalen Umwälzung der Arbeitswelt. Dass wir ganz grundlegend anders arbeiten werden als bislang, scheint unumstößlich festzustehen. Vor allem in Anbetracht einer zurzeit die Arbeitswelt überziehenden immensen Technisierungswelle wird der Befund vom Wandel der Arbeitswelt zumeist als Bedrohungsszenario gezeichnet, das Anlass gibt für diffuse Ängste und Sorgen. Allzu oft wird der Blick auf mit dem Wandel verbundene Chancen verstellt und Zukunftsoptimismus erscheint auf einige Nischen – dort, wo am technologischen Wandel selbst gebastelt wird – beschränkt zu sein.

Unübersehbar wirken zurzeit diverse Veränderungskräfte auf die Arbeitswelt. Doch immer schon war die Art und Weise, wie Gesellschaften produzieren und arbeiten, durch steten Wandel sowie Umbrüche geprägt. Symbolisiert durch Dampfmaschine, Fließband und Computersystem stehen die industriellen Revolutionen für grundlegende Umwälzungen in den Produktionsweisen und damit auch in den Formen und Bedingungen des Arbeitens. Heute stehen die Vernetzungstechnologien paradigmatisch als Kraft, die die Welt der Wirtschaft und Arbeit verändern. Es ist nur allzu menschlich, am Status quo zu hängen und Veränderungen desselben stärker als Bedrohung denn als Chance wahrzunehmen. Wie immer ist in einer solchen Situation Angst ein schlechter Ratgeber.

Auch der derzeit zu beobachtende Wandel bringt die Notwendigkeit mit sich, Alt-hergebrachtes zu hinterfragen und gegebenenfalls an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Daher drängen auch die auf die Arbeitswelt wirkenden Änderungen dazu, die Rahmenbedingungen des Arbeitens und der sozialen Sicherung auf ihre Tauglichkeit in einer digitalen Arbeitswelt zu prüfen. Dabei zeigt die vorliegende Delphi-Studie eine Reihe von Handlungsnotwendigkeiten auf, um in der veränderten Welt zu bestehen und die sich aus dem Wandel ergebenden Chancen zu nutzen. Das Meinungsbild der teilnehmenden Experten legt nahe, die Zeichen der Zeit zu erkennen und Gestaltungswillen an den Tag zu legen.

Ein Grund für Alarmstimmung ist jedoch nicht daraus abzulesen. Schon gar nicht besteht Anlass für blinden Aktionismus und für die Notwendigkeit, alles Bestehende über den Haufen zu werfen und die Welt der Arbeit von Grund auf neu auszurichten. Vielmehr geht es darum, sich der Handlungsnotwendigkeiten bewusst zu werden, was wiederum voraussetzt, über einen klaren Wertekompass zu verfügen und sich sodann über die Marschrichtung im Klaren zu sein. Auf gesellschaftlicher, unternehmerischer und individueller Ebene gleichermaßen sind die Akteure gefordert, sich ihrer Verantwortung bewusst zu werden und entsprechend klug und überlegt Anpassungen vorzunehmen, Stellschrauben neu zu justieren und dem Neuen selbstbewusst zu begegnen. Obgleich kaum ein Zweifel besteht, dass der sich vollziehende Wandel tiefgehend und weitreichend ist, sind die Experten weit entfernt von Untergangsstimmung und Schwarzmalerei. Vielmehr sind die Einschätzungen

dadurch geprägt, dass Wandel immer schon den Hintergrund der Welt des Wirtschaftens und Arbeitens bildete. Mit einem gehörigen Schuss Zukunftsoptimismus wird daher auch den gegenwärtigen Umwälzungen begegnet, was sich nicht zuletzt darin ausdrückt, dass die betroffenen Akteure für flexibel genug gehalten werden, den Wandel in geeigneter Weise mitzugehen. Einzig im Hinblick auf die Politik kommen Zweifel auf: Auffällig groß klafft hier eine Lücke zwischen den Einschätzungen dessen, was als Zukunftsaufgaben ansteht und der Wahrscheinlichkeit der Realisierung dieser Aufgaben durch die verantwortlichen politischen Institutionen. Diese Diskrepanz wiegt umso schwerer, als der Wandel Unternehmen und vor allem auch jedem Einzelnen einiges abverlangt. Damit solche Bemühungen nicht verpuffen, braucht es jedoch transformierte Rahmenbedingungen. Angesprochen sind hier vor allem ein reformiertes Bildungssystem, ein zeitgemäßer rechtlicher Rahmen sowie nicht zuletzt ein den gewandelten Verhältnissen Rechnung tragendes System der sozialen Absicherung.

Die Unmenge der im Zuge der Delphi-Studie aufs Tableau gebrachter Erscheinungen des Wandels zeigt, dass einmal mehr gilt, was der Science-Fiction-Autor William Gibson so schön formulierte: „Die Zukunft ist schon da, sie ist nur ungleich verteilt.“ Tatsächlich zeigt die neue Arbeitswelt allerorten eine Menge Ungleichzeitigkeiten: So bestehen etwa neue digitale Geschäftsmodelle neben den herkömmlichen, neue Arbeitsformen ergänzen das traditionelle Normalarbeitsverhältnis, viele Arbeitende warten nicht auf die Bildungsrevolution, sondern nutzen bereits die neuen Lernmöglichkeiten im digitalen Raum. Auch der Einsatz von Technologie, der ja als ein Haupttreiber der Entwicklungen identifiziert wurde, ist höchst unterschiedlich ausgeprägt. Solche Bereiche ungleich fortgeschrittener Entwicklungen lenken den Blick auf weiteren Forschungsbedarf. Die Delphi-Methode kann keine letzten Antworten geben, vielmehr hat sich einmal mehr gezeigt, dass vor allem viele Fragen aufgeworfen wurden, die in der Folge weiter zu untersuchen sind. Zudem muss festgehalten werden, dass die Zukunft der Arbeit ein derart weites Betrachtungsfeld bietet, dass im Design der Studie notgedrungen eine Beschränkung auf ausgewählte Themenbereiche vorgenommen werden musste. Auch in dieser Hinsicht werden weitere Untersuchungen ebenso die Breite des Themas weiter erforschen wie verstärkt „Tiefenbohrungen“ vornehmen müssen.

Delphi-Studien haben den Nutzen – ganz im Sinne von Gibsons ungleich verteilter Zukunft – ebensolche verstreute Ansatzpunkte für Zukunftsentwicklungen zu eruieren. Aus der Einsicht heraus, dass relativ verlässliche Informationen über die Zukunft bereits vorliegen, sollen Zukunftsbilder zutage gefördert werden. Nun fokussiert die Methode allerdings stark auf die Betrachtung der Wahrscheinlichkeit der Realisierung von Entwicklungen, fragt aber weniger nach deren Wünschbarkeit. Die Diskussion über mögliche Zukunftsrichtungen und wünschbare Zukünfte muss sich einer Delphi-Studie anschließen – wie sie generell nötig ist. Auch dies kann als Ergebnis der vorliegenden Studie festgehalten werden. An dieser Stelle sind einmal mehr die Instanzen politischer Rahmensetzung gefordert. Erste Ansatzpunkte für weitere Recherchen, Untersuchungen und Debatten sowie die Aufgabe der konkreten Zukunftsgestaltung liegen mit der Delphi-Studie „Zukunft der Arbeit“ nun vor.

6 DIE TEILNEHMENDEN DER DELPHI-STUDIE

Inga Böhlke

Mondi Industrial Bags Germany; Director Sales und Marketing

Dr. Andreas Crimmann

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Gesundheit Mecklenburg-Vorpommern;
Leiter des Referats Arbeitsmarktpolitik des Landes; Bündnis für Arbeit, Tarifrecht

Mario Daum

input consulting; Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Andreas Dittes

Talentwunder; Gründer & CEO

Hanna Drabon

comspace/talee; Intrapreneur

Dr. Antje Draheim

Ministerium für Soziales, Integration und Gleichstellung Mecklenburg-Vorpommern;
Abteilungsleiterin Jugend und Familie

Silke Eilers

Institut für Beschäftigung und Employability (IBE); Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Dr. Andrä Gärber

Friedrich-Ebert-Stiftung; Abteilungsleiter Wirtschafts- und Sozialpolitik
(in Zusammenarbeit mit Philipp Fink, Stefanie Moser, Max Ostermayer, Severin Schmidt)

Prof. Dr. Christian Hagist

Otto Beisheim School of Management (WHU); Inhaber des Stiftungslehrstuhls für
Generationenübergreifende Wirtschaftspolitik

Adél Holdampf-Wendel

BITKOM; Bereichsleiterin Arbeitsrecht und Arbeit 4.0

Dr. Christian Kellermann

Institut für die Geschichte und Zukunft der Arbeit (IGZA), Geschäftsführer

Maria Kösterke

AOK; Referentin Personalentwicklung

Michael Kühn

Bundesagentur für Arbeit; Geschäftsführer Personal/Organisationsentwicklung

Dr. Christoph Metzger

Forschungszentrum Generationenverträge, Universität Freiburg; Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Dr. Stefan Moog

Prognos AG; Projektleiter

Karen Oßmann

Robert Bosch GmbH; Human Resources Director, Projektleiterin Mensch @ Industrie 4.0

Günter Pecht-Seibert

SAP SE; Global Vice President; Leiter des „Future of Work“-Teams

Dr. Ulf Rinne

Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA); Head of Scientific Management

Dr. Florian A. Schmidt

Forscher, Journalist und Designer

Lothar Schröder

ver.di; Mitglied des Bundesvorstands

Michael Schwemmler

input consulting; ehemaliger Geschäftsführer

Adrian Sonder

Deutscher Bundestag; Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Dr. Oliver Stettes

Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (IW); Leiter Kompetenzfeld Arbeitsmarkt und Arbeitswelt

Prof. Dr.-Ing. Sascha Stowasser

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa); Direktor

Dr. Clemens Striebing

Fraunhofer IAO | Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI);

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Dr. Dorothea Voss

Hans-Böckler-Stiftung; Leiterin der Abteilung

Forschungsförderung

Dr. Ulrich Zierahn

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW); Senior Researcher

