

Arbeit als „Ganzes“: Auf dem Weg zur Mitgestaltungsgesellschaft?

Deutschland steuert angesichts der dramatischen demographischen Entwicklung nicht nur auf einen Pflegenotstand zu, sondern auch auf einen Kollaps der Sozialsysteme, wenn es nicht gelingt, das Problem der Unterjüngung in unserer Gesellschaft in den Griff zu bekommen. Vieles, was geschieht, lässt sich nicht verhindern, aber gesellschaftlich gestalten. Dazu gehören ein zeitgemäßes Bild von Arbeit und ein neuer Arbeitsbegriff, der Freiwilligenarbeit und Familienarbeit ebenso umfasst wie die Erwerbsarbeit. Erste Ansätze weisen in die richtige Richtung

Das umkippende Gewässer und die Quadratur des Kreises

Der demographische Wandel wird Deutschland in den kommenden Jahren von Grund auf verändern. Unsere Gesellschaft altert und die Zahl der Pflegefälle wird sich verdoppeln. Folgt man den Bevölkerungsvorausberechnungen des Bundes und der Länder werden 2060 noch 16 % (!) der in Deutschland lebenden Menschen der Altersgruppe unter 20 Jahren angehören, während jeder Dritte älter als 65 Jahre sein, jeder Siebte der Wohnbevölkerung sogar bereits das neunte Lebensjahr erreicht haben wird. Die Zahl der Menschen im Erwerbsalter wird bereits bis 2023 um 6 Millionen, die Zahl der Menschen im Ausbildungsalter um 4.1 Millionen zurückgehen. Demgegenüber steigt die Zahl der Menschen im (heutigen) Rentenalter um 5 Millionen.

Die alternde Gesellschaft in Deutschland ist wie ein „umkippendes Gewässer“ (Uwe Amrhein, Generali Zukunftsfonds, Newsletter Nr.8 vom 28.4.2014). Die Entwicklung verläuft lange Zeit schleichend. Aber in wenigen Jahren kommt der Moment, in dem der Sauerstoff nicht mehr reicht. Dieser Moment ist mit der Verrentung der Baby-Boomer erreicht – also in ca. 10 – 20 Jahren. Das ist nicht irgendwann, das ist morgen. Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung fordert vor diesem Hintergrund zu Recht eine „Anleitung zum Wenigersein“. In einer alternden und schrumpfenden Gesellschaft wird die Wirtschaft nicht mehr wie gewohnt wachsen können, auch wenn die Digitalisierung einen Produktivitätsschub bewirken könnte. Unsere Zukunft wird also aller Voraussicht nach Einbußen mit sich bringen, an jeden Einzelnen wird weniger zu verteilen sein. Es wird zunehmend zur Quadratur des Kreises, die Sozialsysteme zu finanzieren, in Bildung und damit in die Zukunft zu investieren, die marode Infrastruktur wieder auf den neuesten Stand zu bringen und

gleichzeitig den angehäuften Schuldenberg abzutragen. Auch die Generationengerechtigkeit ist in Gefahr.

Wir benötigen einen echten Paradigmenwechsel

Den demographischen Wandel vor diesem Hintergrund mit der Formel „Wir werden älter, weniger und bunter“ zu beschreiben, erscheint als eine *verharmlosende Verniedlichung*. Sie spielt uns vor, wir müssten nur an einigen Stellschrauben drehen, um den Teich vor dem Umkippen zu bewahren. Ein paar Reförmchen, und ansonsten weiter wie gewohnt. Genau das genügt eben nicht. Wir sollten nicht darum herumreden: Unser Gemeinwesen wird künftig ernststen Gefahren ausgesetzt sein. Wir benötigen deshalb in kurzer Zeit einen grundlegenden Wandel. Wir brauchen dringend eine konsequente, legislaturperiodenübergreifende Ausrichtung, die unser Land über unvermeidliche Folgen des Wandels aufklärt, unbequeme Wahrheiten anspricht, klare Ziele vorgibt und erklärt, mit welchen Instrumenten die Ziele zu erreichen sind. Und mehr noch: Wir benötigen einen echten Paradigmenwechsel, der staatliche Institutionen, Wirtschaftsunternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen gleichermaßen herausfordert. Die demographische Herausforderung greift tiefer als die Bewältigung der Finanzkrise oder die Gestaltung der Energiewende. *Er wird die Form unseres Zusammenlebens für immer verändern*. In den Familien, in den Schulen, in den Dörfern und Städten, in den Organisationen und in der Wirtschaft.

Es gibt eine Chance

Es gibt jedoch eine Chance. Der Druck der unausweichlichen demographischen Veränderung könnte helfen, das Zusammenspiel zwischen den Sektoren grundlegend neu zu ordnen: Weg von der bereichsbezogenen Borniertheit, hin zu wirkungsvollen Kooperationen. Weg von den immer gleichen Handlungsmustern und Appellen nach mehr finanziellen Mitteln und Personal, hin zur Nutzung komplementärer Kompetenzen in den Sektoren. Er könnte helfen, überkommene Strukturen und Haltungen zu überdenken.

Und eines wird überdeutlich: *In den dramatischen Umwälzungen in unserer Gesellschaft wird das Bürgerschaftliche Engagement nicht EINE, sondern DIE ZENTRALE Rolle spielen*.

Wir brauchen ein zeitgemäßes Verständnis von Arbeit

Welche Weichen müssen also zügig gestellt werden, um die gesellschaftlichen Sektoren fit zu machen für diese Herausforderungen?

Wir sind damit bei einem zeitgemäßen Verständnis von Arbeit: Klaus Dörner beschreibt die Trennung von Lebensphasen des Arbeitens und des Ruhens als krankmachend unphysiologisch, weil Menschen diese Trennung gar nicht leben

können. So suchen sie in der Regel keine Ruhe im Ruhestand. Menschen wollen von sich aus nach ihrem Renteneintritt entweder dasselbe oder etwas anderes tun. Sie wollen aktiv bleiben, sich einbringen, teilhaben. *Lebenszeit wird damit zu einer Synchronisierung von Arbeitszeit, Freizeit und sozialer Zeit.*

Mit der steigenden Lebenserwartung bei verbesserter Gesundheit im Alter ist Teilhabe, Mitgestaltung und sinnstiftendes Tätigsein nicht nur eine ökonomische Notwendigkeit, sondern Grundlage für den Erhalt sozialer Netzwerke. Mitgestaltung wirkt nachweislich präventiv gegen den Verlust kognitiver Fähigkeiten und ist ausdrücklicher Wunsch auch im hohen und höchsten Lebensalter. Die Definition von Work Life Balance als „*Work keeps your life in balance*“ erscheint in diesem Kontext als sehr treffend. Lebenslanges Arbeiten klingt nur dann fremd, wenn wir in gegenwärtigen Strukturen und Denkschemata verharren und den überkommenen Arbeitsbegriff erhalten. Lebenslanges Arbeiten gewinnt aber dann an Anziehungskraft, wenn es gelingt, einen neuen, zeitgemäßen Arbeitsbegriff salonfähig zu machen: *Arbeit ist mehr als Erwerbsarbeit.* Ein erweiterter Arbeitsbegriff und das „Ganze der Arbeit“ sollte über die Erwerbsarbeit auch Familienarbeit, Gemeinwesenarbeit und Freiwilligenarbeit umfassen. So verstandene Arbeit wäre vielfältig. *Sie wäre eine Tätigkeit für andere.* Sie wäre ein Ausdruck von „Mitgestaltung“.

Es gilt, „Konturen eines neuen Gesellschaftsvertrages“ (Adelheid Biesecker, Kooperative Vielfalt und das Ganze der Arbeit, WZB Discussion Papers, No P 00-504) zu diskutieren, in der die Anerkennung der Menschen nicht mehr ausschließlich über Erwerbsarbeit und Lohn Einkommen erfolgt. Verstehen wir Ökonomie als eingebettet in die soziale Lebenswelt, nähern wir uns dem Konzept eines „Vorsorgenden Wirtschaftens“ an, das das „Sorgen“ für sich und andere einschließlich der zukünftigen Generationen enthält. Auf diesem Wege würden viele Formen des Arbeitens sichtbar, die zwar für die soziale Lebenswelt nützlich sind, aber bisher wenig gesellschaftlich wertgeschätzt werden.

Sich sorgen und kümmern ist auch Arbeit

Angesichts der großen vor uns liegenden gesellschaftlichen Herausforderungen ist eine Mitverantwortung aller gesellschaftlichen Akteure gefordert, die über das unmittelbare Eigeninteresse hinausgeht. Menschen sind nicht nur Akteure mit ökonomischen und zivilbürgerlichen Teilhaberechten, sondern auch Verantwortungsträger für die Gesellschaft. Die Stärke unserer Gesellschaft hängt gerade davon ab, in welchem Umfang Bürger, Wirtschaft und Staat die Gestaltung des gesellschaftlichen Miteinanders als *gemeinsame* Aufgabe verstehen. Auch die Unternehmen müssen sich der nicht immer geliebten Diskussion stellen: Zwar nutzen

wir die Ressourcen der Gesellschaft, inwieweit nutzen wir aber auch der Gesellschaft?

Hannah Arendt hat den Begriff der *Mitverantwortlichkeit* geprägt: Die soziale und gesellschaftliche Bezogenheit des Menschen ist Kern der menschlichen Existenz. Und die anteilnehmende Verantwortungsübernahme für sich und den anderen äußert sich in einem Besorgtsein, einem Interessiertsein. Wenn eine Nachbarschaft nicht mehr mitbekommt, ob eine alte Frau noch die alltäglichen Dinge ihres Lebens bewältigen kann, fehlt es an der sozialen Aufmerksamkeit, am Interesse am Nachbarn. Von der Sorgefähigkeit der Menschen vor Ort hängt jedoch die Stabilität des Gemeinwesens und seine Zukunftsfähigkeit ab. *Und das sich Sorgen und Kümmern ist auch Arbeit. Es ist Engagement für Andere.*

Pragmatische Umsetzung in die Praxis – Erste zarte Pflänzchen

Was kommt nach der Erwerbsphase der UnternehmensbürgerInnen? Wie kann er/sie aktiv bleiben? Wie kann er/sie weiter „arbeiten“ im Sinne von „tätig sein und gestalten?“

Diese Frage treibt viele Beschäftigte um. Wie lassen sich erworbene Erfahrungen und Kompetenzen im Leben nach dem Beruf sinnvoll nutzen? Für viele Menschen führt die Suche nach neuen Betätigungsformen in das bürgerschaftliche Engagement. Sie bringen ihre Ideen ein, beteiligen sich und setzen sich mit Anderen für Andere ein. Die bürgerschaftlich Engagierten erleben dabei, wie sie Vieles bewegen können. Auch für Unternehmen ist es von Vorteil, wenn sich UnternehmensbürgerInnen gesellschaftlich engagieren. So gewinnen sie soziale Kompetenzen und interkulturelle Erfahrungen, die für Unternehmen von höchstem Wert sind.

Den Unternehmen werden bis 2030 ca. 5 Millionen Fachkräfte fehlen. Zugleich können sich viele der heute 45-65-Jährigen gut vorstellen, auch nach dem Ende der Erwerbsarbeit aktiv zu bleiben. In einer Zeit, in der wir jedes Jahr 3 Monate an Lebenszeit hinzugewinnen, können wir uns auf eine nachberufliche Lebenszeit einstellen, die länger währt als die Zeit der Jugend. Bei einem Renteneintritt mit 65 Jahren bleiben Männern durchschnittlich 17,4, den Frauen 20,7 Lebensjahre. Und Viele möchten herausfordernde Aufgaben mit positiver gesellschaftlicher Wirkung verbinden: Zeitlich möglichst flexibel, vielleicht projektbezogen und so autonom wie möglich.

Unternehmen tun gut daran, angesichts der sich verändernden Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt die Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen auch über die „eigentliche“ Erwerbsarbeit hinaus zu fördern. Mit einem sichtbaren Übergangsmanagement in die Bereiche des Gemeinwohles gewinnen sie an Attraktivität in einem umkämpften Arbeitsmarkt. Der Unternehmensbürger profitiert,

das Unternehmen steigert seine Bindungskraft, die Zivilgesellschaft gewinnt wertvolles Erfahrungswissen hinzu: Win – Win – Win!

Christoph Zeckra ist Gesamtverantwortlicher Leiter des Generali Zukunftsfonds und zuständig für die Top-Management-Entwicklung des Generali Konzerns. Unter dem Leitthema „Der demographische Wandel – unsere gemeinsame Herausforderung“ fördert der Generali Zukunftsfonds bürgerschaftliches Engagement insbesondere der Älteren im gesamten Bundesgebiet. Er unterstützt Projekte und Initiativen, die sich zum Ziel gesetzt haben, den Folgen einer gesellschaftlichen Unterjüngung entgegenzuwirken. Darüber hinaus agiert der Generali Zukunftsfonds als Change-Manager, Vernetzer sowie Initiator im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements.

Kontakt: christoph.zeckra@generali.de