

# ALLES NUR LEERE WORTHÜLSEN? MITBESTIMMUNG, VERANTWORTUNG, SELBSTVERWIRKLICHUNG UND DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

**Das aktuelle Geschäftsjahr nähert sich dem Ende und die vergangenen Monate sind großartig verlaufen: Die Auftragsbücher waren voll, ein neuer Umsatzrekord wurde erzielt und eine nicht unerhebliche Summe wird als Gewinn nach Abzug von Steuern übrigbleiben. Natürlich muss ein Teil des Geldes zurückgelegt oder in die Weiterentwicklung des Unternehmens investiert werden. Doch eines ist auch klar: Die Höhe des Gewinns verlangt geradezu nach Gehaltserhöhungen oder Bonuszahlungen für die rund 80 Mitarbeiter\*innen. In nahezu jedem Unternehmen in Deutschland würden nun Vorstände, Vorgesetzte und die Personalabteilung in geschlossenen Runden überlegen, wer wie viel Geld verdient hat. Und nicht wenige Arbeitnehmer\*innen würden proaktiv in Gehaltsverhandlungen einsteigen. Nicht so bei diesem Unternehmen. Hier entscheiden die 80 Beschäftigten gemeinsam, was mit dem Jahresüberschuss geschieht. Jede\*r mit genau einer Stimme: der Verwaltungsmitarbeiter, die Programmiererin, der Vertriebler und auch die beiden Unternehmensgründer – in so vielen Diskussionsschleifen wie nötig, bis ein für alle zufriedenstellendes Ergebnis gefunden wird. Willkommen bei //Seibert/Media, einem mittelständischen IT-Unternehmen in Wiesbaden.**

Was an diesem Beispiel zunächst ein wenig utopisch klingt, berührt einen zentralen Bereich der Diskussionen um die Zukunft der Arbeit, die seit einigen Jahren geführt werden. Denn neben Digitalisierungsfragen rund um Industrie 4.0 oder virtualisierte Arbeitsumgebungen geht es auch um Mitbestimmung und Verantwortung in Arbeitsbeziehungen. Ein tiefgreifender Wandel der Arbeitswelt wäre an sich schon ein relevantes Thema für die gesellschaftspolitische Jugendbildung. Doch neben grundsätzlichen ethischen und sozialen Überlegungen steht vor allem eine sehr konkrete Frage aus der unmittelbaren Lebenswelt von Schüler\*innen, Studierenden und Auszubildenden im Mittelpunkt: Inwieweit betreffen diese Entwicklungen mich bei der Wahl eines Berufs und einer Arbeitsstelle?

Beide Ebenen – die gesellschaftliche und die individuelle – spielten in den letzten drei Jahren in mehreren Veranstaltungen der Jungen Akademie eine Rolle. Die Workshops „Zukunft der Arbeit“, „Leadership 2020 – Partizipation und gute Führung“ sowie zwei Veranstaltungen zur sharing economy brachten jeweils rund 25 Teilnehmer\*innen zusammen mit Expert\*innen aus Philosophie, Politik, Wirtschaftswissenschaften, Medienwissenschaft, Unternehmen und Unternehmensberatung, Gewerkschaften und Kunst. Neben der Zusammenschau unterschiedlicher und nicht immer vereinbarer Perspektiven und Diskursparteien folgten die Workshops einem Muster vom Allgemeinen ins Persönliche.

Im Vordergrund dieses Beitrags steht vor allem die Schnittstelle zwischen diesen beiden Ebenen: Welche grundlegenden Entwicklungen bringen welche Entscheidungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten, Herausforderungen und ethischen Dilemmata mit sich? Und welches Rüstzeug an Wissen und Kompetenzen brauchen Jugendliche und junge Erwachsene, um in der sich neu entfaltenden Arbeitswelt navigieren zu können?



### Schöne neue Arbeitswelt

New Work, Arbeit der Zukunft, Agilität, Demokratisierung von Arbeitsverhältnissen – die Bezeichnungen der jüngeren Entwicklungen der Arbeitswelt klingen aufregend und dynamisch. Parzellierte Großraumbüros und repräsentative Eckbüros weichen auf unterschiedliche Bedürfnisse ausgelegten Erlebniszonen mit Ruheräumen, Kreativorten, Teambuilding-Gelegenheiten und flexiblen, nicht fest vergebenen Arbeitsplätzen. Arbeitnehmer\*innen können zunehmend von zuhause aus arbeiten und so Freizeit und Familie leichter mit den Anforderungen ihres Berufs koordinieren. Und starre, feinstufige Hierarchien, Abteilungskonkurrenzen oder repetitive und wenig Sinn stiftende Aufgaben werden in manchen Branchen durch agile, digital unterstützte Teams mit hoher Eigenverantwortung und mit Freiraum zur Selbstorganisation aufgelöst.

Diese Entwicklungen bedingen jedoch Menschen als Arbeitnehmer\*innen, die mit diesen Freiheiten und der damit verbundenen Verantwortung umgehen können. Und spätestens an dieser Stelle ist auch und insbesondere gesellschaftspolitische Jugendbildung als Reflexionsort und Forum unterschiedlicher Perspektiven

gefragt. Denn skizzierten Veränderungen wie mehr Mitbestimmung, Verantwortungsübernahme oder demokratische Unternehmensorganisation bringen nicht nur Chancen, sondern auch Risiken mit sich, die nicht immer offensichtlich sind und gerade deshalb im gesellschaftlichen Diskurs beleuchtet werden müssen. Für uns haben das Roman Kormann (DGB-Projekt „Arbeit der Zukunft“) und Christoph Büttner (Medienwissenschaft, Universität Bayreuth) übernommen und ein differenziertes Bild zukünftiger Arbeitsweisen gezeichnet.

Die vor allem durch Digitalisierungsentwicklungen ermöglichte zeitliche und örtliche Unabhängigkeit von Arbeit kann nicht nur zu einer besseren Work-Life-Balance, sondern auch zu einem Work-Life-Blending führen. Abends oder im Urlaub noch schnell eine E-Mail schreiben, das Diensthandy auch am Wochenende eingeschaltet lassen oder die Kolleg\*innen per Messenger-App mit Nachrichten bombardieren: Arbeit wird entgrenzt und verdichtet – mit Auswirkungen auf die eigene psycho-soziale Gesundheit.

Flache Hierarchien und zunehmende Verantwortung bedeuten nicht zwangsläufig mehr Mitbestimmung, sondern können gleichzeitig in mehr Leistungsdruck resultieren. Denn die gewonnene Verantwortung bringt ja nicht allein Entscheidungsmacht und Autonomie mit sich. Arbeitnehmer\*innen<sup>1</sup> werden vielmehr zu Arbeitskraftunternehmer\*innen, deren Fehler oder Scheitern nicht mehr von einer Verantwortungskette in der Unternehmenshierarchie aufgefangen werden. Wie stark Erwerbsarbeit mit unserem Leben verbunden ist, wurde in einer Diskussion zu Frigga Haugs 4-in-1-Perspektive<sup>2</sup> deutlich, in der sie Erwerbsarbeit ebenso viel Zeit einräumt wie Sorgearbeit, kultureller und politischer Arbeit. Nach einer kurzen Zukunftsreise in den individuellen Wunschalltag der Teilnehmer\*innen im Jahr 2034 wurde zunächst die Vorrangstellung der Erwerbsarbeit von vielen Teilnehmer\*innen betont. Interessant war zu beobachten, dass fast alle Teilnehmerinnen in ihren Alltagsabläufen mehrere Stunden für Care-Arbeit wie Kindererziehung vorgesehen hatten, während keiner der Teilnehmer dafür mehr als eine halbe Stunde einplante. Im Laufe der Diskussion mehrten sich jedoch die Argumente für die Wichtigkeit der drei Bereiche außerhalb der Erwerbsarbeit.

Kulturelle und politische, aber auch Sorgearbeit wurden als mindestens so sinnstiftend und gesellschaftlich relevant eingestuft wie Erwerbsarbeit. Als Leitfrage für den Rest des Workshops wurde dann auch festgehalten, immer wieder den Stellenwert klassischer Erwerbsarbeit in der eigenen Wunsch-Biographie zu hinterfragen.

Wie wichtig diese Frage sein kann, zeigt sich an den schillernden Versprechungen der vielfach attestierten Sehnsucht gerade jüngerer Generationen<sup>3</sup> nach Selbstverwirklichung im Berufsleben. Natürlich ist es einleuchtend, sich einen Beruf und Arbeitsplatz nach Übereinstimmungen mit persönlichen Vorlieben, Kompetenzen und Werten auszusuchen. Der Wunsch nach Wirksamkeit und Resonanz, die Anpassung von Arbeitsprozessen, -orten und -zeiten an die eigenen Bedürfnisse und die Einbindung in Teams mit Gleichgesinnten möglichst ohne Hierarchien evozieren Bilder von Traumarbeitsplätzen. Zumindest – und das ist der Kippunkt dieser Entwicklungen – aus individueller Perspektive.

Ideal auf Einzelinteressen zugeschnittene Jobs führen zwangsläufig zu einer Individualisierung von Arbeitsverhältnissen. Wenn ich einen langen und dafür mit vielen Freizeitanteilen – der Kicker im Büro, ausgedehnte Chai Latte-Pausen, die Spielekonsole in der Pausenecke – durchmischten Arbeitsalltag bevorzuge, lässt sich das kaum mit Kolleg\*innen realisieren, die früh in den Feierabend wollen. Als Resultat entstehen leicht homogene Arbeitsgruppen, die die Vielfalt der Gesellschaft nicht widerspiegeln können und wollen. Aus unternehmerischer und gesellschaftlicher Perspektive ein wenig wünschenswertes Szenario – und auch aus Sicht von Arbeitnehmer\*innen langfristig problematisch. Für die Workshop-Teilnehmenden wurde diese Problematik bereits in einer Designübung deutlich, die Mareike Heinzen (Hochschule Koblenz, „Future Workplaces“-Projekt) mitgebracht hatte. In Skizzen oder Collagen sollte jede\*r Teilnehmer\*in für sich den perfekten Arbeitsplatz gestalten. Ein Vergleich der fertigen Arbeiten offenbarte nicht nur viele unterschiedliche kreative Vorschläge, sondern verdeutlichte auch, dass viele der eingebrachten Vorstellungen nicht miteinander kompatibel wären:

Der vor allem auf soziale Interaktion und Teamwork ausgelegte Entwurf eines Großraumbüros mit Multifunktionszonen einer Teilnehmerin lässt die damit verbundenen Arbeitsweisen nur schwer mit dem Wunsch eines anderen Teilnehmers nach personalisierten, auf die individuellen Bedürfnisse exakt angepassten Einzelbüros in Einklang bringen. In der Diskussion klang an dieser Stelle auch erstmals Kritik an, dass solche Überlegungen zu einem idealen Arbeitsplatz der Zukunft nur für bestimmte Tätigkeiten und Berufe denkbar sind, die zumeist einen hohen Bildungsabschluss voraussetzen. Diese Feststellung wurde in der Folge von einigen Teilnehmer\*innen auch schnell auf die nicht selten ichzentrierten Wünsche nach Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung übertragen.

Denn auch wenn diese zunächst zu mehr individueller Zufriedenheit führen, sind die strukturellen Nachteile offensichtlich: Tarifgemeinschaften und durch Gewerkschaften erkämpfte Mitbestimmungsprozesse lassen sich nicht mit individualistischen Ansätzen erhalten oder in neu entstehenden Branchen aufbauen. Und der Wunsch nach Selbstverwirklichung kehrt sich leicht in den Imperativ um, immer mit der eigenen Arbeit glücklich zu sein.

---

Gelingt das nicht, liegt auch hier die Verantwortung wieder ganz im Individuum: Entweder wird nicht hart und entschieden genug für das eigene Glück gearbeitet oder der Arbeitsplatz muss wieder und wieder gewechselt werden. Die unzufrieden machenden Gegebenheiten gemeinsam mit Verbündeten zu ändern, rückt in dieser Wahrnehmung eher nicht in den Vordergrund. Muss damit zusammenfassend festgehalten werden, dass der Wunsch nach mehr Demokratie, Mitbestimmung und Verantwortungsübernahme in der Arbeitswelt utopisch bleiben muss? Zurück nach Wiesbaden!

### Demokratie als Prozess

Die erste Lektion, die die Mitarbeiter\*innen von // Seibert/Media bei der Demokratisierung ihrer Unternehmensstrukturen gelernt haben, zog sich durch Sarah Boosts (Agile Coach bei //Seibert/Media) Workshop-Beitrag wie ein roter Faden: Mitbestimmung und Eigenverantwortung können extrem anstrengend sein – wenn man es richtig macht. Zum einen bringen demokratische Entscheidungsprozesse deutlich mehr Diskussionsbedarf mit sich. Und zum anderen wachsen erfolgreiche Unternehmen. Letzteres hatte unmittelbare Folgen für die interne Entscheidungsfindung: Während in der ersten Phase mit rund 50 Arbeitnehmer\*innen noch nahezu alles basisdemokratisch abgestimmt und Einstimmigkeit stets angestrebt wurde, wurden die daraus resultierenden Diskussionen schnell zu umfangreich und behinderten so die eigentliche Arbeit bei // Seibert/Media. Seitdem hat das Unternehmen ein System repräsentativer Demokratie aufgebaut, in dem stets alle Interessen- und Berufsgruppen vertreten sind. Nur noch tief in die Betriebsstruktur eingreifende Entscheidungen werden in der Gesamtgruppe getroffen.

Insgesamt wurde bei der Umsetzung stets darauf geachtet, Mitbestimmung immer auch über das eigene Arbeitsfeld hinaus zu etablieren, um so nicht nur egozentrische, sondern gerade auch auf das gemeinsame Wohlergehen abzielende Interessen für jede\*n in den Vordergrund zu rücken. Besonders augenfällig wird das Ergebnis dieser Entscheidungen bei einem Blick auf die Gehaltsstruktur im Unternehmen: Die Person mit dem höchsten Jahresgehalt verdient ungefähr das Vierfache der Person mit dem niedrigsten Jahresgehalt – eine Spanne, die wohl bei kaum einem anderen mittelständischen Betrieb so gering ist.

Der schon zuvor faktische Wegfall aller Hierarchien wurde von Beginn an mit zusätzlicher Verantwortung für den eigenen Arbeitsbereich, aber auch für die unmittelbaren Kolleg\*innen in den agilen Teams verbunden. Diesen Umstand hob Sarah Boost besonders hervor und unterstrich, dass die geforderte und im Unternehmen gelebte Solidarität und Sorge umeinander ein zentrales Kriterium bei Einstellungen und gegenseitigen Evaluierungen ist.

In der lebhaften Diskussion mit Sarah Boost, die auch in die Abschlussdiskussion mündete, wurden drei zentrale Überlegungen von der Gruppe festgehalten – und hoffentlich auch im Nachgang der Veranstaltung noch weiter bedacht: 1. Der Wunsch nach sinnstiftender Arbeit, die zu den eigenen Leidenschaften und Interessen passt, sollte weder zur eigenen Überlastung durch permanente Selbstoptimierung noch zur Belastung für Kolleg\*innen oder Familie führen. 2. Auch wenn Frigga Haugs Arbeitsutopie natürlich nur schwer erreichbar ist, können ihre Grundgedanken in Zeiten von beschleunigter, entgrenzter und komplexer Arbeit hilfreich sein. Wenn politische, kulturelle oder Sorgearbeit für mich selbst einen höheren Stellenwert entwickeln, bin ich von Erfolgen und Misserfolgen in der Erwerbsarbeit weniger abhängig.



3. Demokratische Strukturen und mehr Selbstbestimmung in Arbeitsverhältnissen bedeuten mehr Freiheit und gleichzeitig mehr Verantwortung. Die Aufgabe, diese Pole auszubalancieren, kann nicht nur von den individuellen Arbeitnehmer\*innen geleistet werden, sondern muss immer systemisch aufgefangen werden. Ob dies besser im klassischen Gegenüber von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter\*innen erfolgt oder auf neuartige Wege wie in den familiären Teams bei //Seibert/Media, ist noch nicht absehbar.

Wie entscheidend und beispielhaft für die eigene Zufriedenheit eine austarierte, reflektierte und stets diskursiv verhandelte Steigerung von Eigenverantwortung und Mitbestimmung aber insgesamt sein kann, blieb den meisten Jugendlichen und jungen Erwachsenen vor allem durch einen Programmierer im Team von //Seibert/Media in Erinnerung: Der Arbeitnehmer entschied sich trotz mehrfacher Angebote mit deutlich höherem Gehalt immer wieder gegen einen Wechsel, weil er sich nicht vorstellen konnte, noch einmal bei einem „herkömmlichen“ Unternehmen zu arbeiten. Überzeugender kann die Zukunft der Arbeit in der Gegenwart wohl kaum noch werden.

1. Vgl. Voß, G. Günter; Hans J. Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 1 / 1998, S. 131–158.
2. <https://www.endlich-wachstum.de/kapitel/die-ganze-arbeit/methode/who-cares-2>, Zugriff: 13.9.2020.
3. Vgl. etwa Hurrelmann, Klaus; Albrecht, Erik (2014): Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim / Basel.

---

*Felix Kirschbacher ist Studienleiter für gesellschaftspolitische Jugendbildung an der Evangelischen Akademie der Pfalz.*

*Dieser Artikel ist erschienen in: Jantschek, Ole; Lorenzen, Hanna (Hrsg.): Don't panic, act now. Beteiligung und Demokratie in der politischen Jugendbildung. Jahrbuch 2020. Ev. Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung. Berlin, S. 40–45. [www.politische-jugendbildung-et.de](http://www.politische-jugendbildung-et.de)*