Günter K. Kodek

Günter K. Kodek, geboren am 4. Mai 1939 in Wien, Unterstufe Realgymnasium, Schriftsetzer- und Buchhandelslehre, Meisterklasse der Graphischen Bundeslehr- und Versuchsanstalt, Produktionsassistent und später Produktionsleiter in deutschen und österreichischen Verlagen, Prokurist und Leiter der industriellen Buchbinderei Thomas F. Salzer KG, Neubau und Leitung der Druckerei Ueberreuter in Korneuburg bei Wien, und nach Gründung der Aktiengesellschaft bis 1984 Mitglied des Vorstands. Während dieser Zeit stellvertretender Vorsitzender des Verbandes industrieller Buchbinder, Mitglied des Landesgruppenvorstands sowie des Hauptvorstands des Hauptverbandes der graphischen Unternehmungen Österreichs und der Landesinnung Druck; Beisitzer beim Arbeitsgericht Wien und nach wie vor allgemein beeideter gerichtlicher Sachverständiger für Druck und Buchbinderei. 1985 als Gesellschafter und Verlagsleiter Gründung einer Tochtergesellschaft des Verlages Hölder-Pichler-Tempsky für den Bereich Jugend- und Sachbuch, verbunden mit der Übernahme und Schaffung einer neuen Programmstruktur für den Kinder- und Jugendbuchverlag Breitschopf sowie der konzeptionellen Entwicklung der erfolgreichen Sachbuchreihe „kurz & bündig“, freier Schriftsteller sowie Konsulent im Bereich Zeitungen/Zeitschriften und Marketingstrategie und -entwicklung. Seit 1995 Geschäftsführer und Gesellschafter im Familienunternehmen Werba-Chem GmbH, seit 2000 ehrenamtlicher Vizepräsident des Wiener Roten Kreuzes.

Veröffentlichungen: „Wien bei Tag und in der Nacht“ bzw. „Wien von 7-7“ (Gesamtauflage bisher 120.000 Exemplare), HB-Bildatlas „Wien“ (Gesamtauflage bisher 340.000 Exemplare), „Wien“ (deutsch, französisch und italienisch mit insgesamt 40.000 Exemplaren), Herausgeber und Co-Autor der aktualisierten Neuausgabe von „Kleindel, Österreich-Daten zur Geschichte und Kultur“ sowie Autor zahlreicher Artikel in verschiedenen Zeitschriften.

Kontakt Prof. Günter K. Kodek
Kramergasse 3
1010 Wien
Österreich

Günter K. Kodek

Einige Gedanken zur Arbeitswelt im Wandel

Uns allen ist bewusst, dass das Goldene Dienstjubiläum mit Blumenstrauß und Armbanduhr ebenso wie der so genannte „Prinzipal“ bereits der Vergangenheit angehören.

Wir stehen heute viel mehr vor der Frage, wie Arbeit völlig neu definiert und vor allem verstanden werden muss, auf welche Weise und nach welchen Grundsätzen Arbeit neu organisiert und neu verteilt wird.

Und alles das nicht nur innerhalb einer Fabrik, eines Büros, eines Hotels, eines Spitals, einer Behörde, auch nicht nur innerhalb einer Region oder eines Landes, nicht einmal nur innerhalb eines Kontinents oder etwa des so genannten „Westens“, sondern innerhalb eines weltweiten, in völlig unterschiedlichen Stadien sozialer Entwicklung befindlichen Szenarios, das sich von Jahr zu Jahr, ja eigentlich sogar von Tag zu Tag ändert und sehr vereinfachend mit „Globalisierung“ bezeichnet wird.

Zunächst einmal: Wovon sprechen wir eigentlich? Was ist unter dem Begriff Arbeit zu verstehen?

Unser Thema heute ist „Arbeit“ als soziologischer Begriff.

Die Vielfalt möglicher Arbeitsbegriffe

Wir könnten im Zusammenhang mit diesem Thema über die vielschichtigen Teilaspekte wie z.B. Kinderarbeit, Kurzarbeit, Schwarzarbeit, Nachtarbeit, Feldarbeit usw. bis hin zur Zwangsarbeit sprechen. Nicht zu vergessen: Wir könnten auch kritisch oder unkritisch über die Arbeit von Gewerkschaften und Interessensverbänden sprechen und damit über die sozialen Entwicklungen der letzten hundert Jahre.

In dieser Vielfalt würden aber Prinzip und Möglichkeiten dieses Beitrags bei weitem überfordert. Ich halte mich daher eher an das Grundsätzliche zum Thema.

Was also verstehen wir unter Arbeit? Die diversen Lexika haben eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff „Arbeit“ gefunden, die ich hier nicht alle einbringen möchte. So steht z. B. im Brockhaus: „Arbeit ist jede auf ein wirtschaftliches Ziel gerichtete Tätigkeit des Menschen, gleichgültig ob körperliche oder geistige Kräfte eingesetzt werden“.

Nicht nur eine Tätigkeit mit wirtschaftlichem Ziel

In diesem Beispiel ist also Arbeit eine „Tätigkeit mit wirtschaftlichem Ziel“ – eine solche Definition schließt daher eine Reihe von Tätigkeiten aus, die wir ebenfalls mit dem Begriff „Arbeit“ verbinden. Der „Brockhaus“ ist demnach in diesem Fall mit einer nicht ausreichenden Definition unterwegs.

Produktive und unproduktive, destruktive und reproduktive Arbeit

Auch der bekannte Wirtschaftswissenschaftler Adam Smith sieht „Arbeit“ zunächst nur in Bezug auf verkaufbare Produkte: Er unterscheidet nur „produktive Arbeit“ (z. B. ein Tischler, der verkaufbare Möbel erzeugt) und „unproduktive Arbeit“ (z. B. eine Hausfrau die nicht verkaufbare Hausarbeiten erledigt); später werden diese beiden Begriffe dann noch ergänzt mit „destruktiv“ (z. B. für Soldaten!) und „reproduktiv“ (z. B. für Beamte!).

Wozu eigentlich die Suche nach einer allgemeingültigen Definition, bevor wir uns näher auf das Thema einlassen? Weil nur davon ausgehend, alle weiteren Betrachtungen möglich sind. Wir sollten alle den selben Inhalt mit dem Wort „Arbeit“ verbinden, wenn wir über diesen Begriff nachdenken und reden.

Also habe ich als Definition aus all den vielen, mir zur Verfügung stehenden Varianten vorerst folgende, relativ einfache, leicht merkbare Formulierung herausgefiltert:

Zweckgerichtet, wertschaffend oder werterhaltend

„Arbeit ist eine zweckgerichtete, wertschaffende oder werterhaltende Tätigkeit“. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Damit ist die Arbeit im Bergwerk ebenso umschrieben wie die Tätigkeit eines Soldaten, die Arbeit des Bildhauers an seiner Skulptur ebenso wie der in seinem Garten Rosen züchtende Pensionist, der Autor eines Buches ebenso wie die Tätigkeit eines Arbeiters am Fließband, die Tätigkeit des Arztes ebenso wie die so oft zitierte Hausarbeit, die Pflege alter Menschen ebenso wie die Arbeit einer Kindergärtnerin.

Warum Schach spielen keine Arbeit ist

Schach, Bergsteigen oder Fußball spielen – soweit dies nicht professionell geschieht – ist zwar zweckgerichtet und auch anstrengend, aber eher nicht wirklich Werte schaffend.

Arbeit ist etwas Besonderes und jedenfalls weit mehr, als Voraussetzung für’s Überleben: Zweckgerichtet und Wert schaffend bzw. Wert erhaltend!

Das Wort „Arbeit“ stammt aus dem Mittelhochdeutschen und hatte damals (und in den Augen vieler Mitmenschen auch heute noch) die Bedeutung von „Mühe“, „Beschwernis“ und „Leid“.

Negativ belastet

Arbeit wird also bedauerlicherweise seit jeher mit negativen Begriffen verbunden. Und Leid, Mühsal und Anstrengung will der Mensch doch eigentlich vermeiden!

Eine angenehme Beschäftigung für Geist und Körper

Unter diesen Aspekten wirft auch der Utopist William Morris an der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert einen Blick in die Zukunft und schreibt damals über das Jahr 2000: „Alle Arbeit, die schwer mit der Hand zu verrichten wäre, wird mit außerordentlich verbesserten Maschinen gemacht, und alle Arbeit, die mit der Hand herzustellen ein Vergnügen ist, wird ohne Maschinen hergestellt... Und nun denke ich, werden Sie gewiß einsehen, dass unter diesen Verhältnissen alle Arbeit eine mehr oder weniger angenehme Beschäftigung für Geist und Körper ist und dass, statt der Arbeit aus dem Weg zu gehen, jedermann sie sucht“. Eine Utopie? Durchaus nicht generell, wenn man daran denkt, dass es mittlerweile Roboter gibt, die Autos bauen, ja, wenn es bereits die ersten

viel versprechenden Versuche mit Robotern gibt, die individuell entworfene bzw. angepasste Häuser bauen und damit die heutige Bauwirtschaft auf den Kopf stellen werden.

Ein Roboter, der Häuser baut

Arbeit ermöglicht jedoch für den Menschen auch in Zukunft – unabhängig davon ob direkt bezahlt oder nicht – u. a.

- die Nutzung individuell vorhandener geistiger und / oder körperlicher Potenziale;
- die Entwicklung der individuellen Persönlichkeit;
- eine individuelle Stellung in einem sozialen Umfeld;
- die Kommunikation mit anderen Menschen.

Und noch vieles andere mehr. Arbeit schafft demnach individuelle Identität und ohne Identität kann bekanntlich kein Mensch langfristig existieren (Konrad Lorenz).

Arbeit schafft individuelle Identität

Das sieht man sehr deutlich bei Langzeit-Arbeitslosen, die – wenn sie sich nicht aus Bequemlichkeit auf die Unterstützung durch den Staat verlassen oder die Gesellschaft bewusst betrügen – sehr rasch ihr Selbstbewusstsein und auch ihre Stellung in der Gesellschaft, also den wesentlichen Teil ihrer Identität, verlieren.

Um individuelle Zufriedenheit herzustellen, darf Arbeit möglichst nicht nur „Broterwerb“ bedeuten, sondern muss dem individuellen Leben Sinn verleihen.

Dem Leben Sinn geben

Es gilt demnach in nächster Zukunft – zumindest aus der Sicht Europas und Amerikas bzw. der hochentwickelten Länder

- den Menschen besser den Zweck der von ihnen ausgeübten Tätigkeiten zu erklären und damit der Arbeit Sinn geben;
- alle Tätigkeiten bewusst so zu gestalten bzw. umzugestalten, dass nicht „Arbeitsleid” im Vordergrund steht, sondern neben einer materiellen Vergütung auch immaterielle Erfolgserlebnisse mit der Tätigkeit verbunden sind;
- werterhaltende oder wertschaffende Tätigkeiten, die heute kaum oder überhaupt nicht entlohnt werden, tatsächlich als „Arbeit” anzuerkennen und diesem Wert entsprechend (Geld, Anerkennung) zu berücksichtigen;
- den einzelnen Menschen mehr zuzutrauen, sie weniger einschränken und ihnen mehr Verantwortung zu übertragen.

Immaterielle Erfolgserlebnisse ermöglichen

Erste Ansätze dazu zeigt z. B. der in Kalifornien lebende Prof. William Bridges (Autor des Buches „Ich & Co.“) auf, der den Wandel in der Arbeitswelt u. a. wie folgt differenziert:

Der Wandel in der Arbeitswelt macht aus einem Job die Übernahme von Verantwortung

A. Der „alte Weg” ist die „Stellenbeschreibung“, die abgrenzend aussagt: „Das ist mein Job und alles andere ist nicht mein Job”.

Man nimmt also innerhalb einer bestehenden Organisation einen bereits genau umschriebenen Arbeitsplatz ein.

B. Der „neue Weg” ist die Verantwortungsbeschreibung, die bedeutet „Übernahme von Verantwortung für die Bewältigung eines bestimmten Problems“.

Nicht nur die Chefs müssen Probleme lösen

Unternehmen und alle anderen Organisationen verlangen künftig nicht mehr nur von den leitenden Mitarbeitern Problemlösungskompetenz (also wie „vernetzt" jemand eine bestimmte Arbeit, ein bestimmtes Problem angeht) und nicht nur die Anwesenheit in einem bestimmten, hierarchisch organisierten „Kastel". Im Gegenteil: „Anwesenheit" allein kostet Geld und ist zu wenig!

Mit anderen Worten: Gefragt ist auf allen hierarchischen Ebenen Kreativität, ganzheitlich vernetztes, d.h. problemlösungs- und nicht aufgabenorientiertes, selbständiges und verantwortungsbewusstes Handeln, Identifikation mit dem Problem, Einsatz von Temperament ...

Bezahlt wird nicht für Anwesenheit, sondern für erledigte Projekte

Der „alte Weg" betont die Bezahlung für die Anwesenheit zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Arbeitsplatz, der „neue Weg" legt den Schwerpunkt auf die Bezahlung für bewältigte Probleme, für erledigte Projekte und für übernommene Verantwortung, wie und wo immer das geschieht.

Oder noch präziser: Der „alte Weg" betont die Organisation der Arbeit durch andere (die Verantwortung liegt „oben"), der „neue Weg" betont die Selbstorganisation (die Verantwortung liegt beim Einzelnen bzw. bei einer sich selbst organisierenden Gruppe).

Weitere Voraussetzung: Verantwortung muss sehr gezielt übertragen werden und darf vom Vorgesetzten nicht mehr als Machtinstrument gehütet werden.

Gearbeitet wird dann, wenn es notwendig ist und die Bedingungen passen

„Flexibilität" wie z. B. „Kapazitätsorientierte Arbeitszeit", „Teilzeitbeschäftigung" und „Ladenschlusszeiten" lauten weitere Stichworte, die uns beschäftigen und auf die wir uns einzustellen haben: Gearbeitet wird immer nur dann, wenn Aufträge vorhanden sind, das Wetter geeignet ist oder wann es eben der Gast, der Klient, der Patient, der Kunde erwartet.

So versucht z. B. die bekannte Kaufhauskette Wal-Mart mit ihren weltweit 1,3 Millionen (!) Mitarbeitern mit EDV-gesteuerten Einsatzplänen auf Basis von viertelstundenweise erhobenen Kennzahlen über die Anzahl der Kunden und die Häufigkeit von Warenbewegungen pro einzelner Abteilung die individuelle Anwesenheit aller Mitarbeiter aus einer Mischung aus Erfahrung und Prognose zu optimieren.

Eine ähnliche, so genannte kapazitätsorientierte Arbeitszeit, verbunden mit bestimmten Durchrechnungszeiträumen, hat längst Eingang in die Kollektivverträge gefunden.

Rücksicht auf Personalkosten, aber auch auf das Familienleben

Die Argumente beider Seiten, also der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer sind bekannt. Kurz zusammengefasst lauten sie: Rücksicht auf die Kosten auf der einen Seite (Personalkosten sollten möglichst keine Fixkosten sein), Rücksicht auf das Privatleben des Einzelnen auf der anderen Seite (was dann besonders schwierig wird, wenn mehrere Familienmitglieder einer Arbeit nachgehen).

„Besinnung auf die Kernaufgabe" und damit verbunden „Outsourcing" sind weitere, oft diskutierte Fragen bei der Entwicklung unserer „Arbeitswelt".

Fix angestellte Mitarbeiter kommen zu teuer

In den hochentwickelten Ländern sind fix angestellte Mitarbeiter im steigenden internationalen Wettbewerb zu teuer und vor allem durch viel zu viele einschränkende Gesetze, Vorschriften und Erlässe unflexibel geworden.

Gegen Ende gegangenen Jahrhundert hieß die diesbezügliche Antwort des Managements:

- (1970) Rationalisierung (maschinelle Investitionen in Produktion und Büro);
- (1980) Auslagerung zu Mitarbeitern mit „Werkverträgen" oder zu Firmen, die spezielle Problemlösungen anbieten (Buchhaltung, EDV-Service, Facility Management etc.);
- (1990) Verlagerung (Produktion und auch von Teilen der Administration) in Niedriglohn-Länder, d.h. erstmals die Verlagerung der Wertschöpfung und damit der Kaufkraft in andere Regionen.

Frühpensionierungen bedeuten Verlust an Wissen und Erfahrung

Parallel dazu erfolgte fast unbemerkt die Reduktion von Arbeitskräften in der Landwirtschaft und eine Welle von Frühpensionierungen und dem damit in Kauf genommenen Verlust an Wissen und Erfahrung.

All das ist mehr oder weniger gelungen oder noch im Fluss. Nur der nicht gerade unwesentliche Teil „Abbau der Administration" ist trotz Einführung von EDV nicht gelungen, das „papierlose Büro" ist Fiktion, im Gegenteil, es liegt überall mehr Papier herum als es je der Fall war, weil wegen der diversen „EDV-Abstürze" sicherheitshalber alles auch noch ausgedruckt und abgelegt wird!

Und auch seitens der Behörden ist trotz „e-Government" noch nichts ernsthaft Erlösendes zu bemerken.

Auslagerung von Arbeit zu den Kunden

Während dieser allgemeinen Entwicklung erfolgte auch noch die fast unbemerkt vor sich gehende „Auslagerung von Arbeit direkt zu den Kunden": „Selbstbedienung" heißt das Zauberwort. Statt vom Greißler individuell [und kommunikativ!] bedient zu werden, suchen wir verzweifelt und allein in den Regalen des Supermarkts, IKEA-Möbel müssen selbst oder mit Hilfe von Verwandten zusammengebastelt werden, Geräte werden nicht mehr vom Fachhändler erklärt, sondern unverständliche Gebrauchsanweisungen erschweren das Leben, an den Selbstbedienungs-Tankstellen machen wir uns selber schmutzig, um das Essen stellen wir uns bei McDonald an und im Fall einer Reklamation landen wir bei einem inkompetenten Callcenter usw. usw. ...) – und dies alles nennen wir schließlich „Dienstleistungszeitalter"!

Wir sollten uns besonders bei solchen Entwicklungen vergegenwärtigen: Es handelt sich dabei nicht nur um den Verlust von Arbeitsplätzen, sondern auch um eine erhebliche Reduktion von Lebensqualität!

In 50 Jahren um 40 Prozent Arbeitsplätze mehr

Trotz allen diesen Veränderungen und der monatlich besprochenen Arbeitslosenquote finden wir z. B. in Österreich heute rund 40 Prozent mehr Arbeitsplätze für unselbstständig Beschäftigte als vor etwa 50 Jahren, auch wenn ein Teil davon nur Teilzeit-Arbeitsplätze sind.

Milliardengeschäft Schwarzarbeit

Ergänzend dazu zählt auch noch die Entwicklung der Schwarzarbeit: Mit einer Steigerung von rund 2 Milliarden Euro (1980) auf rund 21 Milliarden (2005) Umsatz, also einer Verzehnfachung, feiert die Schwarzarbeit (wegen der hohen Steuern?) fröhliche Urständ.

Und wenn man einbezieht, dass die Lebenserwartung steigt, wird die Marktkraft der Senioren bestimmt zusätzliche Arbeit schaffen, zumindest aber wird der Bedarf an Pflegerinnen und Pflegern deutlich zunehmen.

Es gibt noch genügend Arbeit

Arbeit ist also – mit Ausnahme bestimmter Gegenden – noch immer genug vorhanden! In der Freizeitindustrie und in der Pflege entstehen zusätzliche Arbeitsplätze nur durch die alternde Gesellschaft und durch die Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge geht uns nicht nur Wissen und Erfahrung verloren, sondern wird uns sogar ein Arbeitskräftemangel ins Haus stehen.

Arbeitsplatzsicherung durch Verteuerung der Transportkosten

Trotzdem: Die Verlagerung der Wertschöpfung in Billiglohnländer bleibt ein nicht zu überwindendes Problem vor allem für die vielen einfachen Routinearbeiten sowohl im Erzeugungs- als auch im Verwaltungsbereich. Ein Lösungsansatz zur Abschwächung dieser Entwicklung in der Produktion wäre sicher eine erhebliche (selbstverständlich weltweit konzertierte) Verteuerung aller Transportkosten: Das (subventionierte) Fliegen würde erheblich teurer, das (subventionierte) Yoghurt aus Dänemark würde teurer, das (subventionierte) Hin- und Hertransportieren von Milch, Schweinehälften etc. würde teurer und plötzlich wäre wieder die Produktion in der Nähe des Verbrauchers gefragt – und überdies würde die strapazierte Umwelt weniger belastet.

Die technische und soziale Bürostruktur löst sich auf

Erst seit knapp zwei Jahrzehnten gibt es breit eingesetzt den Computer und wir haben gelernt, damit umzugehen. Jetzt ist „eMail" und „Teleworking" in aller Munde und es wird diskutiert, welche der bisherigen Tätigkeiten von zu Hause aus (oder vielleicht sogar im Schwimmbad liegend) mit dem über Internet eingeloggten Computer durchgeführt werden können – die Auflösung der technischen und somit auch der sozialen Büroinfrastruktur ist im Kommen – die „Zentrale" befindet sich im „Nirgendwo":

Die netzartige Struktur der Telekommunikation ersetzt die zentralistische Struktur der Bürogemeinschaft. (Dabei erhebt sich zusätzlich die Frage: Wozu planen und bauen unsere Politiker in ihrer Weitsicht dann eigentlich noch „Park-and-ride"-Einrichtungen, wenn der Berufsverkehr ohnehin bald reduziert wird?)

Es ist doch bemerkenswert, dass bis vor kurzem die Datenerfassung von Airline-Tickets im Niedriglohn-Land Indien erfolgte und über Internet an die Zentrale zur Auswertung geschickt wurde – heute gibt es in vielen Fällen gar nicht mehr das in Indien zu erfassende Ticket.

Videokonferenzen ersetzen persönliche Begegnungen noch nicht

Die angesagte Revolution mit Videokonferenzen über mehrere Erdteile und den daher nicht mehr notwendigen Reisen der Geschäftsleute ist zwar noch nicht eingetreten, im Gegenteil – weil das Fliegen so billig ist, wird mehr beruflich gereist denn je, aber natürlich auch, um die persönliche Kommunikation aufrecht zu er-

halten – trotzdem ist abzusehen, dass sich hoffentlich auch diese Technologie in nicht allzu langer Zeit durchsetzen wird.

Die Armen müssen reicher werden

Die Antwort auf all die geschilderten Entwicklungen kann nicht sein, sich darauf zu verlassen, dass es schon irgendwer irgendwann richten wird und da und dort vielleicht wieder ein paar Arbeitsplätze entstehen. Die weltweite Strategie muss lauten: „Nicht die Reichen ärmer machen, sondern die Armen reicher".

Prof. Arthur Laffer (Universität San Diego), von dem diese These stammt, meint, dass eine solche Entwicklung nur möglich ist, wenn die Steuern auf die Arbeitseinkommen drastisch gesenkt werden – dann springt auch die auf solche Signale wartende und sehr sensibel reagierende Wirtschaft an.

Drei Kernfragen, die zu diskutieren sind: Umwelt, Transport, Steuer

Die Entwicklung unserer Welt hat eine Dimension angenommen, die es notwendig macht, statt jahrelang über eine Rechtschreibreform zu streiten, aus der Enge des eigenen Landes herauszutreten und europa- und weltweite Lösungen in den drei eng miteinander verknüpften Fragen Umwelt, Transport und Steuer zu suchen: Denn das Klima macht uns zu schaffen, die Transporte sind zu billig und die Macht über die Steuern hat heute längst nicht mehr im vollen Umfang der Staat, die Macht der Verschiebung von Unternehmensgewinnen – und damit die Minimierung von Steuern – hat neben der Milliarden umfassenden Schattenwirtschaft – längst eine Vielzahl internationaler Konzerne übernommen.

Wir sollten unsere Gewerkschaften vermutlich eher dafür bezahlen, dass sie in den Niedriglohn-Ländern „das Feuer schüren" und nicht nur im Westen die sogenannten wohlerworbenen Rechte verteidigen.

Armutsländer von früher holen auf

Die Entwicklungen innerhalb der EU zeigen, dass ausgleichende Mechanismen dieser Art möglich sind, die ehemalige DDR, Spanien und Portugal entwickeln sich (trotz noch immer relativ hoher Arbeitslosigkeit) nicht schlecht. Und die Lohnentwicklung z.B. in Tschechien, Polen und Ungarn zeigt, dass es bei den in den letzten Jahren erreichten Zuwachsraten nicht mehr allzu lange dauern wird, bis sich das „Preis-Leistungsverhältnis" gegenüber den „alten" Industriestaaten einpendelt.

Ich fasse zusammen:

Perspektiven der Arbeit von morgen

1. Arbeit muss Sinn machen, damit man sich damit identifizieren kann
2. Arbeit bedeutet künftig noch mehr persönliche Verantwortung
3. Arbeit wird flexibilisiert
4. Arbeit wird wegrationalisiert
5. Arbeit wird mobil und damit globalisiert
6. Arbeit wird digitalisiert
7. Wir sollten uns mehr Gedanken über mögliche Lösungen machen.