

Digitaler, flexibler und vor allem: bis ins hohe Alter so sollen wir bald arbeiten. Aber \ kann das gut gehen? Zu Besuch bei Menschen, für die die Zukunft der Arbeit schon längst begonnen hat.

Jetzt in Rente gehen. Ach, das wäre schön. Mehr reisen, mehr kochen, mehr lesen oder einfach gar nichts tun. Unsere Eltern machen es uns vor. Während wir uns im Berufsleben etablieren, verabschieden sie sich gerade in den Ruhestand. Nur: wenn wir in ihr heutiges Alter kommen, haben wir noch viele Arbeitsjahre vor uns. im Jahr 2060 können die Menschen frühestens mit 74 in den Ruhestand gehen, rechnete das Statistische Bundesamt kürzlich vor. Gleichzeitig soll bis dahin die Zahl der erwerbstätigen Menschen zwischen zwanzig und 64 Jahren um bis zu dreißig Prozent schrumpfen. Und jeder Dritte wird älter als 65 sein.

Manche Zukunftsprognosen erscheinen wie düstere Science-Fiction-Filme, in denen der Bürger wieder zum Sklaven wird (und überall Roboter unterwegs sind). Fakt ist: In Zukunft werden immer weniger arbeitende Menschen immer mehr Rentner finanzieren müssen und das in einer Arbeitswelt, die sich durch neue Technologien rasend schnell verändert. Wir sollen also nicht nur bis 74 arbeiten, sondern immer mobiler, digitaler und flexibler sein. Klingt anstrengend. Schon heute haben 43 Prozent aller Frührentner ihren Job wegen psychischer Störungen wie Burn-out aufgegeben. Seit den 90er Jahren hat sich diese Zahl verdreifacht. Wie soll das erst in Zukunft unter verschärften Bedingungen aussehen?

Anders als in düsteren Science-Fiction-Filmen ist die Lage jedoch nicht hoffnungslos. Allerdings müsste sich unsere Berufswelt von Grund auf ändern. »In Zukunft muss sich die Arbeit nach dem Leben der Menschen richten, sonst wird es nicht funktionieren«, sagt Ralph Bruder, Leiter des Instituts für Arbeitswissenschaft an der TU Darmstadt. Die gute Nachricht: Im Kleinen hat dieser Wandel bereits begonnen. Wir haben deshalb fünf Menschen und Firmen besucht, die Arbeit schon heute neu denken ohne sich dabei selbst zu verlieren. Diese Beispiele zeigen, dass Arbeit vielleicht auch in der Zukunft zuweilen anstrengend sein wird, aber doch auch viel menschlicher und freundlicher sein könnte als die Jobs der Gegenwart.

Der Erleichterer

Im Ingolstädter Audi-Werk hat die Zukunft offenbar schon begonnen. Einarmig und mit leisem Zischen greift ein junger Mitarbeiter einen hüfthohen Stapel frisch gepresster Metallteile und hebt ihn locker auf eine Ablage. Allerdings: Nicht der Mann zischt, sondern der Elektrokran, dessen er sich wie eines verlängerten Arms bedienen kann. Auch Roboter werden im Autobau schon lange eingesetzt - dank neuer smarterer Steuerungssoftware und Sensoren arbeiten sie immer enger mit den Menschen zusammen. Wird der Arbeiter zum Quasi-Cyborg? Es müsse niemand Angst haben, dass Angestellte durch Androiden ersetzt werden, meint Max Bierwirth. »Eine Fabrik ohne Menschen wird es in absehbarer Zukunft nicht geben das will auch niemand«, sagt der Ergonomieexperte, bevor er weiter zur nächsten Halle läuft. Wenn Bierwirth die Maschinen betrachtet, sieht er eher eine Chance, die Arbeitsplätze zu verbessern. Eigentlich hat der 34-Jährige braune Haare, schmale Brille, frisch rasiert BWL studiert, seine ehemaligen Kommilitonen machen Karriere als Gründer, Berater und Controller. Während sie die Menschen zu noch mehr Arbeit anspornen, will Bierwirth sie ihnen erleichtern. »Unsere Fachkräfte sollen bis ins hohe Alter hier arbeiten können und das auch wollen«, sagt er, während er an einer Fertigungsstraße entlangführt. Der Reihe nach fahren Blechskelette an den Arbeitern vorbei. Einer montiert die Rückspiegel, ein anderer befestigt schnell die Anschlagnurte. »Für Feinarbeiten ist die Hand immer noch das beste Werkzeug«, sagt Bierwirth. Und weil Jobs wie Mechatroniker durch immer neue Technik gleichzeitig immer anspruchsvoller werden, ist das Unternehmen mehr auf seine Mitarbeiter angewiesen denn je. Frühpensionierungen am laufenden Band, wie sie früher in der Industrie üblich waren, können sich Konzerne wie Audi nicht leisten. Dabei kommt das Unternehmen auf große und kleine Ideen: So werden Materialkisten nun gekippt aufgestellt, damit man leichter hineingreifen kann. »Bald können unsere Roboter schwere Teile wie Heckklappen selbstständig in die richtige Position heben, die Menschen müssen sie nur noch montieren«, sagt Bierwirth. Für Angestellte, die häufig in die Knie gehen müssen, plant man den Einsatz des »Chairless Chair«, eine Art Manschette, die man über die Hose zieht und auf der man in der Hocke sitzen und in aufrechter Position gehen kann.

Nicht jede dieser Überlegungen ist in jeder Branche anwendbar: Sie zeigen aber, in welche Richtung sich die Berufswelt verändern muss. »Künftig sollte uns Arbeit nicht weniger krank, sondern sogar gesünder machen«, sagt die Personalwissenschaftlerin Jutta Rump vom Institut für Beschäftigung und Employability der Hochschule Ludwigshafen. Klingt gut. Es reicht nicht, dass der Job den Körper schont. Auch eine Karrierefrau: Sie verkauft die Software ihres Arbeitgebers Microsoft an Großunternehmen. Manchmal eben aus dem Café.

Wenn heute von flexibler Arbeit die Rede ist, dann bedeutet das in vielen Firmen nicht mehr, als dass man mal früher nach Hause darf, wenn man den Chef nett fragt. Obwohl sich viele Unternehmen zum Beispiel das Thema Familienfreundlichkeit auf die Fahne schreiben, fanden in einer bundesweiten Umfrage nur neun Prozent der Arbeitnehmer, dass ihre Firma genügend dafür tut. Eggers' Arbeitgeber Microsoft aber setzt auf Modelle, die

»Vertrauensarbeitszeit« und »Vertrauensarbeitsort« heißen. Das heißt: Sie darf tatsächlich arbeiten, wann und wo sie will. »Natürlich muss andere Dinge, die lange Zeit als eiserne Gesetze erschienen, müssen sich ändern. Wo wir arbeiten und wann und wie.

Die Ultraflexible

Freitag Nachmittag im Café Kaisergarten in München-Schwabing. Während die meisten Gäste draußen auf der Terrasse die ersten ernst zu nehmenden Sonnenstrahlen des Jahres genießen, sitzt Carolin Eggers mit ihrem Laptop an einem Holztisch im Inneren. Dass sie ihre Arbeit im Café erledigt, kommt häufiger vor. Dabei ist Eggers nicht etwa eine hippe Freelancerin. Die Ärmel ihres blauen Businessblazers hat sie einmal umgeschlagen, direkt neben dem Eingang parkt ihr Sportwagen. Eggers ist man sich selbst gut organisieren, aber dafür kann ich Arbeit, Familie und Freizeit aufeinander abstimmen«, sagt die 35-Jährige. Eggers setzt sich ihre eigenen Grenzen. Wenn sie mit ihrer zweijährigen Tochter auf dem Spielplatz ist, blickt sie prinzipiell nicht auf ihr Smartphone. Dafür kann es sein, dass sie sich abends am Rechner noch in eine Videokonferenz mit Kollegen in den USA einloggt. Dass sie online und erreichbar ist, sehen ihre Kollegen im System an einem grünen Punkt neben ihrem Profilfoto. Wo genau sie sich aufhält, interessiert niemanden. Als sie ihre Tochter in der Kita ein gewöhnte, arbeitete Eggers gleich von dort. Ihre elf Mitarbeiter sitzen ohnehin in ganz Deutschland verteilt, Köln, Frankfurt, Böblingen.

Alle zwei Monate trifft sich das Team persönlich. Ansonsten vereinbart Eggers mit den Kollegen nur Ziele wie etwa Umsatzzahlen. Zu welcher Tages- oder Nachtzeit sie diese erreichen, überlässt Eggers ihnen. »Unsere Arbeit basiert auf Vertrauen und das hat bisher noch niemand missbraucht«, sagt sie. Wenn überhaupt, sei das Gegenteil das Problem. Manche Mitarbeiter müsse man bremsen, weil sie sich zu viel zumuteten.

Dieses Modell funktioniert natürlich nicht für alle Berufe. Ein Herzchirurg kann nicht im Homeoffice arbeiten. Aber dass Angestellte oft von 8 bis 22 Uhr im Großraumbüro ausharren müssen, ergibt keinen Sinn. Menschen wie Carolin Eggers zeigen, dass ultraflexible Arbeitszeiten in mehr Berufen möglich sind, als uns die Wirtschaft weismachen will. Eggers kann sich nicht vorstellen, noch einmal anders zu arbeiten.

Der Pausenmacher

Auch Stefan Sagmeister liebt seinen Job. Aufgewachsen in Bregenz, lebt der Grafikdesigner heute in New York und entwirft Plattencover für die Rolling Stones oder Plakatwerbung für Levi's. Aber es lief nicht immer so rund. » Ende der 90er Jahre merkte ich, dass sich meine Ideen wiederholten«, erzählt Sagmeister während eines Vortrags. Kurzerhand schloss er sein Büro und nahm sich ein Jahr Auszeit. Wie sehr er von diesem Sabbatical profitieren würde, hätte er selbst nicht gedacht. »Weil meine Arbeit besser wurde, konnte ich langfristig sogar mehr dafür in Rechnung stellen«, sagt er. Mittlerweile legt er alle sieben Jahre solch eine einjährige Auszeit ein. Allerdings nutzt Sagmeister seine Pausen nicht, um faul im Sand zu liegen, sondern um eigene Projekte umzusetzen und sich Fragen zu stellen, für die er sonst keine Zeit hat. Während eines Sabbaticals in Bali verwendete er etwa die umherstreunenden Straßenhunde als Motiv für eine T-Shirt-Serie. »Viele meiner Ideen aus den freien Projekten kann ich für meine Auftragsarbeiten nutzen«, sagt er. Er findet nicht, dass er faul ist. Seine Logik: Weil er kein Typ für den Ruhestand sei, verteile er die so gewonnenen Jahre auf sein Arbeitsleben. Für unsere Generation ergibt das Prinzip ebenfalls Sinn. Da wir insgesamt länger arbeiten müssen, sollten wir zwischendurch Auszeiten einlegen. Tatsächlich stellen Experten genau diese Forderung: »Wir brauchen Berufswege, die auf jeder Stufe Auszeiten ermöglichen für die Familie, aber auch zum Durchatmen und für die Abwechslung«, sagt Ursula Staudinger, Direktorin des Aging Centers an der Columbia University in New York. Eine aktuelle Studie zeigt jedoch, dass nur die Hälfte der Beschäftigten, die eine Auszeit beantragen, diese auch von ihrem Arbeitgeber in gewünschter Länge bewilligt bekommen. Dabei bräuchten wir die Pausen nicht nur einmal, sondern immer wieder.

Die Jobhopperin

Derartige Auszeiten sind nicht als Urlaub gedacht, sondern sollen dazu dienen, die Arbeitsroutine zu durchbrechen und Neues kennenzulernen. Aber wäre es dann nicht konsequent, während des Arbeitslebens regelmäßig den Beruf zu wechseln? Catherine Knappe findet: auf jeden Fall. Nach knapp neun Jahren in der Marketingabteilung des Kosmetikkonzerns L'Oréal wechselte die rotgelockte, sorgsam gestylte 32-Jährige innerhalb des Unternehmens in den Vertrieb. »Meine Lernkurve wurde immer flacher. Ich wollte etwas Neues wagen«, erzählt Knappe. Statt für Kosmetikartikel wie Lippenstifte zu werben, verhandelt sie seit diesem Frühjahr mit den Drogeriemärkten darüber, wie viele Lippenstifte diese zu welchem Preis einkaufen. Zur Vorbereitung besuchte sie ein Seminar in der Pariser Konzernzentrale. Das eigentliche Training fand aber im Job statt. Um keine ihrer neuen Aufgaben zu vergessen, führt Knappe eine To-do-Liste, wobei sie anfangs manche der Punkte nicht verstand. »Zum Glück sitze ich mit zwei tollen Kollegen im Zimmer, die mir alles geduldig erklären«, sagt Knappe. Aber auch das war neu. Als Leiterin eines Marketingteams hatte sie ein Einzelbüro gehabt. Mit dem Vertriebsteamleiter stand sie auf einer vergleichbaren Hierarchiestufe, heute ist er ihr Chef. Aber genau diesen Schritt zurück wollte Knappe gehen. Um später mit zwei Fachgebieten bessere Karrieremöglichkeiten zu haben und um die Erfahrung zu machen, noch mal von vorn anzufangen. Für sie hat der Berufswechsel funktioniert. Zumindest bisher.

Gerade in einem Land, in dem die Karriere oft schon ab der vierten Klasse vorgezeichnet ist, sorgen solche Sonderwege noch immer für Staunen. Aber Wechsel wie der von Knappe sind nur der Anfang. »In Zukunft werden einige Menschen auch mit fünfzig noch mal eine neue Ausbildung starten«, sagt Personalforscherin Rump. Klar, die meisten Dachdecker können nicht bis 75 auf die Leiter steigen. Und auch der Busfahrer muss etwas Neues lernen, wenn ihn ein selbstfahrendes Fahrzeug ersetzt. Andererseits: Sind fünfzig Jahre nicht sowieso ein bisschen lang, um immer denselben Beruf auszuüben? Und es kann ja nicht schaden, in Bewegung zu bleiben. Das hält schließlich fit.

Die Revoluzzer

Montag Vormittag in einem Hinterhof am Rand von Berlin-Kreuzberg. Im Erdgeschoss gegenüber sperrt der junge Schuhmacher gerade sein Atelier auf. In der dritten Etage eines Backsteinhauses entwickeln die dreißig Gründer der Innovationsagentur Dark Horse Produkte und Dienstleistungen für Unternehmen zuletzt etwa einen communitybasierten Paketservice. Gleichzeitig wollen sie die Arbeit neu erfinden. Zumindest ein bisschen. »Wir arbeiten absolut gleichberechtigt«, erklärt Mitgründer Jasper Grote breite Schultern, dicke Brille, blauer Frotteepullover, während er auf seinem Stuhl an einem langen Holztisch gefährlich weit nach hinten kippt. Als die ehemaligen Kommilitonen die Agentur vor sechs Jahren gründeten, war ihnen klar, dass sie keine traditionellen Hierarchien wollten. Also suchten sie nach neuen Arbeitsmodellen und landeten bei der sogenannten Soziokratie. »Im Alltag bedeutet das, dass wir alle strategischen Entscheidungen gemeinsam treffen«, sagt Texter Grote. Einer entwickelt einen Vorschlag, die anderen dürfen Fragen stellen und ein Veto einlegen. Und so sprechen die Gründer zum Beispiel jedes Jahr aufs Neue darüber, wie sie ihre Einnahmen verteilen. »Natürlich ist dieses System gnadenlos ineffizient«, sagt Grote. Aber es erlaubt den Gründern, Schritt für Schritt genau die Bedingungen zu schaffen, in denen sich alle wohlfühlen.

Zum Beispiel haben sie sich bislang gegen einen Investor entschieden, um wirklich selbstbestimmt zu bleiben. Sie wollen auch nicht zu schnell wachsen. Lieber sagen sie einen Auftrag mal ab, wenn es ihnen zu viel wird. Und auf Termine fahren die Gründer grundsätzlich mindestens zu zweit einfach weil es dann mehr Spaß macht. Nach harten Anfangsjahren stehen die Unternehmen heute Schlange. Mittlerweile beraten Grote und seine Mitgründer ihre Kunden auch darin, wie diese für Mitarbeiter attraktiver werden können etwa mit Soziokratieansätzen. Wäre es nicht schön, wenn sich dieser Trend durchsetzen würde? Denn wer fünfzig Jahre lang arbeitet, sollte doch auch mitreden dürfen, wie sein Arbeitsalltag aussieht. Eine Wochenbesprechung, in der jeder im Team ein Vetorecht hat, klingt doch ganz gut. Dabei muss ja nicht gleich die Verteilung der Konzerngewinne besprochen werden. Andererseits: Etwas mehr Geld am Ende des Monats wäre eigentlich nicht schlecht.

Und jetzt?

Für manche mögen diese Ideen utopisch klingen. Aber die fünf hier vorgestellten Menschen beweisen, dass es möglich ist, sie umzusetzen. Und dass die Zukunft der Arbeit nicht düster sein muss, sondern angenehm und entspannt werden kann. Damit das für alle funktioniert, müssen Unternehmen und Arbeitnehmer aber mit alten Traditionen und lieb gewonnenen Routinen brechen und sich selbst grundlegend verändern. Was Mut macht: Wir haben nicht nur die Argumente auf unserer Seite, sondern sind auch in einer guten Verhandlungsposition. Innerhalb der kommenden fünfzehn Jahre werden den Unternehmen zehn Millionen Mitarbeiter fehlen. Ein guter Zeitpunkt also, um auf unsere Bedingungen zu pochen. »Die kommende Generation könnte das große Los gezogen haben«, sagt auch die Altersforscherin Ursula Staudinger. Vielleicht ist es doch zu früh, von der Rente zu träumen.