„Wir dürfen die Zukunft nicht als Weiterentwicklung der Gegenwart sehen. Sie wird völlig anders sein. Neue Situationen verlangen nach neuen Organisationen. Wir brauchen Pioniergeist und Visionen. Und wir müssen das Ziel klar erkennen" – Erfolgsautor Rowan Gibson konkretisiert, was der neuen „mut"-Serie „Unternehmen Zukunft" an Überlegungen zugrunde liegt: Berichte über unkonventionelle (und

Zukunft der Arbeit
Flexibilität und

„Die Wirtschaft braucht Flexibilität, die Menschen brauchen auch Sicherheit"

Bernd Marin über die Zukunft der Arbeit, Flexibilisierung und die Möglichkeiten für kleinere und mittlere Betriebe.

Welche Trends zeichnen sich ab, wenn man die „Zukunft der Arbeit" und der Arbeitsverhältnisse ins Visier nimmt?

Also es bleibt wirklich kein Stein, kein Molekül, kein Chip auf dem anderen. Schon was „Arbeit" heißt, was „Arbeitsplatz" bedeutet, was ein Job, was eine Karriere ist, was Einkommen, Investitionen und Wertschöpfung bedeutet: jeder einzelne Begriff entgrenzt sich und verändert bereits jetzt seine Bedeutung.
Man darf nicht vergessen: Über 50 Prozent der neuen Jobs seit 1980 in der EU waren sogenannte atypische Verhältnisse. Bis zu 90 Prozent waren Teilzeitjobs, Werksvertragstätigkeiten oder Leiharbeit oder jobsharing. Sieht man es positiv, sind das variable, sieht man es negativ, sind es prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Aber das hat in Österreich noch überhaupt nicht Platz gegriffen. In Spanien zum Beispiel ist jeder dritte Job ein befristeter Job, in Österreich ist das marginal. Da ist schon ein wirklich ganz anderer Arbeitsmarkt bei uns.

Zwei Modelle markieren Eckpunkte in der Entwicklung: Während im amerikanischen Modell das „hire and fire"-Prinzip vorherrscht und die Manager das alleinige Sagen haben, ist im holländischen Modell die Zusammenarbeit kooperativer organisiert. Welche Lösungsstrategie würden Sie einem österreichischen Unternehmer empfehlen?

Eindeutig das Holländische. Dort sagt die Gewerkschaft okay, wir machen Lohnzurückhaltung oder gewähren eine Flexibilisierung der Arbeit. Dafür aber wollen wir zusätzliche Jobs, Beschäftigungssicherheit und Arbeitszeitverkürzung. Ich glaube, das ist der sinnvollere Weg. Und nicht dieser ultraliberale Weg der USA, in der eine Niedrigqualifikationsstrategie gefahren wird. Denn spätestens dann, wenn es wieder Vollbeschäftigung gibt, die in den USA ja bereits kommt, dann werden sich die Arbeitnehmer ihre verlorene Marktmacht und Rechte wieder zurückholen können. Die Preisstabilität kann im Aufschwung wieder verloren gehen. Wirksame Inflationsbekämpfung ist mit dieser Strategie überhaupt schwer. Ich glaube, daß eine vernünftige Strategie eine partnerschaftliche ist, die im Grunde kooperativ vorgeht.

Welche Möglichkeiten könnten sich da für kleinere oder mittlere Betriebe auftun?

Es muß für jeden Tischler, jeden Fleischhauer, jeden Drogisten mit dreieinhalb Angestellten möglich sein, diese flexibleren Verhältnisse zu seinen Nutzen einzusetzen und dort, wo auch Nachteile entstehen – wie z. B. wenn es eine 15monatige Elternteilzeit oder Bildungskarenz gäbe – müßte er relativ rasch, tendenziell von heute auf morgen eine Ersatzkraft zur Verfügung gestellt bekommen. Und auch Hilfe bekommen, um diese einzuschulen. Das ist meiner Meinung nach eine Bringschuld der Gesellschaft insgesamt, aber auch eine der Wirtschaftskammern gegenüber den Klein- und Mittelbetrieben.
Und: Flexibilität funktioniert nur dann, wenn man Produktivitätsgewinne auch in Form von Arbeitszeitverkürzung weitergibt – ansonsten kostet sie nur Jobs – und den Arbeitnehmern dafür auch zusätzliche Flexibilitätsrechte einräumt. Da muß man dann win-win-Situationen schaffen, wo beide etwas davon haben. Das ist die wirkliche Zukunftsherausforderung. Intelligente und kooperative Lösungen zu finden, die die Wertschöpfung so steigern, daß dann beide Partner davon etwas haben.

Wie könnte diese in der Lehrlingsausbildung funktionieren? Viele Unternehmer wehren sich ja bereits gegen eine solche, weil sie sich nicht mehr rechnet.

Die Lehrlingsausbildung sollte, da sie ja über die Berufsschulen auch das öffentliche Gut Bildung produziert, meiner Ansicht nach auch von der Allgemeinheit mitgetragen werden. Das ist bei der Hochschulausbildung von Studenten ja auch nicht anders. Vorstellen könnte ich mir auch eine Fondslösung der Unternehmen, in den jene Unternehmen weniger einzahlen, die Lehrlinge ausbilden, als jene, die das nicht tun. Daß sich Unternehmer gegen jedwede Fondslösung wehren, scheint ein Interessenausgleichsproblem zwischen den am Markt ja als Konkurrenten auftretenden Unternehmen zu sein.

Ein Blick in die Zukunft: Wie werden in zehn Jahren in Österreich die Arbeitsverhältnisse aussehen?

Es wird zu einer völligen Entkoppelung der Maschinenlauf- und Öffnungszeiten von den Arbeitszeiten kommen. Tendenziell werden die Unternehmungen rund um die Uhr produzieren können, wenn sie es wollen und wirtschaftlich brauchen. Die Arbeitszeit wird in Turnusdiensten organisiert und vom Arbeitsentgelt völlig entkoppelt sein. So wie dies bereits heute vielfach passiert. Das Einkommen fließt regelmäßig und unabhängig davon, ob man 19 Freischichten hat oder drei Wochen auf Urlaub geht.
Ich hoffe aber, daß es nicht zu einer zu starken Deregulierung der Beschäftigungsverhältnisse kommt. Ich glaube, die Menschen brauchen auch Sicherheit, *um flexibler* werden zu können.

Prof. Dr. Bernd Marin ist Experte für Wirtschafts- und Sozialfragen und leitet das Europäischen Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung in Wien.

Foto: Bregar

>>>

erfolgreiche) Unternehmungen und Unternehmen, Fachkommentare, Hintergrundstories, Expertenmeinungen, Reportagen, Features etc. sollen Trends weitergeben, Mut machen, Neugierde wecken, für Vorsprungswissen sorgen, Anstoß zu vermehrter Kreativität geben, den betriebs- und branchenübergreifenden Dialog fördern und so – durchaus im Sinne des ersten Wirtschaftskammer-Präsidenten Erzherzog Johann – für „heilsame Unruhe" sorgen.

Sicherheit

„Die Volkswirtschaft in die Krise hineinsparen"

Hans Sallmutter zu Flexibilisierung der Arbeit, neuen Arbeitsverhältnissen und der Rolle der Gewerkschaften.

Glaubt man Wirtschaftsexperten, dann ist die Zeit des klassischen Arbeitsvertrages – der eher auf „Anwesenheit am Arbeitsplatz" abzielte – vorbei. Wie geht die Gewerkschaft mit diesen neuen Trends, die sich ja auch in Österreich zeigen, um?

Mit der vorschnellen Prognose „Das klassische Arbeitsverhältnis ist vorbei" wäre ich vorsichtig. Nach wie vor arbeitet ein Großteil der Arbeiter, Angestellten und öffentlichen Bediensteten in sogenannten „Normalarbeitsverhältnissen". Selbstverständlich existiert so etwas wie eine Erosion dieses Verhältnisses. Für die Gewerkschaften haben diese Prozesse schwerwiegende Auswirkungen. Eine einheitliche Vertretung gemeinsamer Interessen ist in den vielen neuen, atypischen Arbeitsformen natürlich viel schwieriger als in „traditionellen" Strukturen mit großen Stammbelegschaften und einem starken Betriebsrat. Ein Patentrezept, das die Zukunft der Gewerkschaften sichert, gibt es angesichts der laufenden Prozesse sicher nicht.

Ist das eine „Amerikanisierung" der Arbeitsverhältnisse, die abzulehnen ist, oder bringt die Flexibilisierung auch aus der Sicht der Arbeitnehmervertretung Vorteile?

Sicher gibt es auch Flexibilisierungswünsche im Interesse der Arbeitnehmer, wenn man etwa an das Vereinen von privaten und beruflichen Interessen denkt. Flexibilisierung im Sinne der Unternehmen beschränkt sich leider sehr oft auf Kostenersparnis und einer Erhöhung der Verfügungsgewalt über die Beschäftigten. Gewerkschaften haben eine Schlüsselrolle, um zu verhindern, daß Flexibilisierung nur mit Nachteilen für die Beschäftigten verbunden ist. Zudem sind es Gewerkschaften, die auch den Blick für gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge herstellen. Kostenersparnisse können zwar einigen Betrieben Wettbewerbsvorteile bereiten, eine gesamte Volkswirtschaft jedoch in eine Krise richtiggehend „hineinsparen". Flexibilisierung ohne Regulierung wird immer zu Lasten der Beschäftigten gehen.

Hans Sallmutter ist Vorsitzender der Gewerkschaft der Privatangestellten.

Foto: Wilke

Wie stehen Sie zu den sogenannten „Neuen Selbständigen"?

Die „neuen Selbständigen" sind zum Teil abhängiger als viele Unselbständige. Sie tragen hohes Risiko, können jedoch Arbeitsinhalte und strategische Entscheidungen des Unternehmens kaum mitbeeinflussen. Zudem fehlen ihnen jene grundlegenden Rechte der unselbständig Beschäftigten. Hier tun sich Konfliktfelder auf, die gewerkschaftlichem Engagement richtiggehend entgegenschreien.

Welche Modelle flexibler Arbeitszeitgestaltung sind aus Sicht der Gewerkschaft sinnvoll?

Gleitzeitmodelle werden von uns nicht abgelehnt. Es kann für bestimmte Lebensphasen auch durchaus zweckmäßig sein, die Arbeitszeit zu reduzieren, etwa zu Zwecken der Fortbildung oder für die Kindererziehung. Auch der gleitende Übergang in die Pension kann Sinn machen. Sinnvoll sind aus unserer Sicht alle Modelle, die die Selbstgestaltung des betroffenen Arbeitnehmers nicht einschränken und jene Modelle, die keine negativen Auswirkungen auf die Gesamtbeschäftigungssituation haben.

Welche Modelle der Aus- und Weiterbildung – der innerbetrieblichen, aber auch der öffentlich unterstützten – sind Ihrer Meinung nach zukunftsweisend?

Es muß grundsätzlich mehr in die berufsbegleitende Bildung investiert werden. Weiterbildungszeiten wie Bildungsurlaub oder Sabbaticals während des Berufslebens sind sicher ein zukunftsweisender Weg, der auch arbeitsmarktpolitisch interessant ist. Was die Ausbildung betrifft, so ist sicher eine Steigerung der Effizienz, insbesondere der Universitäten erforderlich. Es ist nicht einzusehen, daß alle Erwerbstätigen über Steuerleistungen die Ausbildung mitfinanzieren, selbst im Berufsleben dann kaum Möglichkeiten haben, öffentliche Unterstützung für Fortbildung zu erhalten.

Viele Klein- und Mittelbetriebe wehren sich mittlerweile in die Lehrlingsausbildung und/oder die innerbetriebliche Weiterbildung zu investieren, weil sich diese für sie – aus ihrer ökonomischen Logik heraus – nicht mehr rechnet. Wie könnte man dieser Problematik Ihrer Meinung nach beikommen?

Die Unternehmer sind nicht müde, das mangelnde Bildungsniveau der erwerbsfähigen Bevölkerung zu beklagen. Es geht aber sicher nicht, die Kosten für die notwendige Bildung den Betroffenen selbst bzw. der öffentlichen Hand aufzubürden und gleichzeitig noch ständig eine Spargesinnung einzufordern. Bezüglich Lehrlingsausbildung sehe ich in der Schaffung eines Ausbildungsfonds, in dem jene Betriebe einzahlen, die sich weigern, Lehrlinge auszubilden, einen sinnvollen Ansatz, die qualitative Ausbildung unserer Jugend sicherzustellen.

In der nächsten „mut"-Ausgabe (24. 7.) finden Sie Wissenswertes zum Thema „Neue Selbständige"