

*„Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne bezahle.“ Robert Bosch*

## Agenda 2020: Ein neuer Sozialpakt für Deutschland

Arbeit ist ein fundamentaler Bestandteil menschlicher Existenz. Seit der Vertreibung aus dem Paradiese muss der Mensch „im Schweiß seines Angesichts“ sein Brot essen (1. Buch Moses, Genesis), also für seine Ernährung und die Befriedigung seiner materiellen Bedürfnisse selbst sorgen. Diese biblischen Charakterisierung von Arbeit ist aber längst, zumindest in den modernen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften, einer anderen Beurteilung gewichen. Arbeit ist vor allem Erwerbsarbeit und als solche zur „zentralen Säule der Gesellschaft“<sup>1</sup> geworden. Sie schafft über die reine Existenzsicherung hinaus auch Wohlstand und bestimmt die soziale Stellung. Sie ist „eine zentrale Voraussetzung sozialer Anerkennung und damit für Selbstwert, persönliche Identität und gesellschaftliche Teilhabe“<sup>2</sup> maßgeblich. Deshalb haben Veränderungen der Arbeitswelt über den reinen Broterwerb hinaus fundamentale Auswirkungen auf unsere Existenz.

Seit einigen Jahrzehnten erleben wir einen tiefgreifenden Wandel der Rahmenbedingungen der Arbeitswelt, welcher vor allem durch zwei Schlagworte geprägt wird: Globalisierung und Digitalisierung. Beide bedingen sich, denn ohne die Digitalisierung der Information als Voraussetzung für das Internet, wäre die Globalisierung im Unternehmensbereich kaum denkbar. Hinzu kommen technologische Veränderungen, die unmittelbar die Arbeitswelt verändern und neue Formen der Arbeitsorganisation schaffen.

Diese Auswirkungen werden häufig negativ wahrgenommen, vor allem als Vernichtung von Arbeitsplätzen, also die Zunahme der Arbeitslosigkeit, durch die steigende Bedeutung des Niedriglohnssektors und damit die Zunahme der Anzahl prekärer Arbeitsplätze. „Normale“ Arbeitsverhältnisse, wie sie in früheren Zeiten charakteristisch waren und häufig ein ganzes Erwerbsleben bestimmten, verlieren an Bedeutung, und ein erlernter Beruf garantiert längst nicht mehr eine lebenslange Erwerbstätigkeit. Hinzu kommen gesellschaftliche Veränderungen wie die Emanzipation der Frau die sich auch in der Zunahme der Erwerbstätigkeit von Frauen, allerdings insbesondere im Bereich der Teilzeitbeschäftigungen, niederschlägt. Die sich abzeichnende stärkere Einbindung der Frauen auch in Führungspositionen von Unternehmen hat wiederum Auswirkungen auf den Bildungssektor, beginnend mit der Bedeutung von Kinderrippen bis hin zu Ganztagschulen. Die politische Diskussion hierüber ist in vollem Gang.

---

<sup>1</sup> Jürgen Kocka, Thesen zur Geschichte und Zukunft der Arbeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B21/2001, S. 8 ff.

<sup>2</sup> a.a.O., S. 11

---

Schließlich ist es der demographische Wandel, der die Arbeitswelt tiefgreifend verändert. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit bis zum 67. Lebensjahr ist hierbei nur ein Merkmal. Eine weitere Konsequenz wird der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften sein, denn bei einer deutlichen Schrumpfung der Bevölkerung wird dieser Mangel vor allem durch eine verstärkte Einwanderung ausgeglichen werden müssen. Dies rührt aber an einem gerade in Deutschland sehr sensiblen Thema.

In den vergangenen Jahren hat die Politik einige Schritte unternommen, um auf diesen Wandel zu reagieren. Hierzu gehört die „Agenda 2010“, welche zwar im Prinzip ökonomisch richtig war, aber zu schwerwiegenden politischen Veränderungen, wie der bundesweiten Ausbreitung der Linkspartei und zu sozialen Verwerfungen geführt hat. Auch zu den anderen erwähnten Punkten ist derzeit eine intensive gesellschaftliche Debatte im Gange. Die Themen, welche den Herausgebern in diesem Kontext unter den „Nägeln brennen“ - sind die folgenden:

## 1. Ein lebenswürdiges Mindesteinkommen

Die berufliche Tätigkeit muss es ermöglichen, davon seinen Lebensunterhalt sowie den der Familie zu bestreiten. Sie muss später auch den Bezug einer Rente ermöglichen, welche einen angemessenen Lebensabend ermöglicht und vor Altersarmut schützt. Ein solches Mindesteinkommen muss gesetzlich garantiert werden, sofern die Tarifpartner in einzelnen Branchen zu keiner Lösung finden. Der aktuelle Zustand, dass rund 1,4 Millionen Arbeitnehmern „aufstocken“ müssen<sup>3</sup>, ist schnellsten zu ändern: Denn es kann und darf nicht sein, dass der Staat sozusagen Firmen „sponsert“, welche Ihren Beschäftigten geradezu unmoralisch niedrige Löhne zahlen. *„(...) die Ausweitung von tariflich nicht oder nur unzureichend geregelten Jobs im Niedriglohnsektor (Praktika, Minijobs, etc.) begrenzt die Wirkung von Flächentarifen. Die Schere zwischen weiter wachsendem gesellschaftlichen Wohlstandsniveau und der Entwicklung des individuellen Einkommen und der Arbeitsbedingungen geht für diese Beschäftigte weiter auf. Das Deutschland im OECD-Vergleich das entwickelte Industrieland mit der stärksten Einkommensungleichheit ist, ist diesem Sachverhalt geschuldet.“<sup>4</sup>*

Ebenso wird zu diskutieren sein, ob die Zeit nicht reif für eine „Bürger-Grundeinkommen“ ist. Dieses sollte allerdings nicht „bedingungslos“ sein. Ganz im Gegenteil, müssen staatliche Zahlungen mit „Bürgerpflichten“ (beispielsweise in den Bereichen Umwelt und Soziales) verknüpft werden. Ebenfalls wird die Thematik - Verantwortung für die eigene Bildung - in diesem Kontext an Bedeutung gewinnen. Das wichtigste Vermögen in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland ist das „Wissen und Können“ seiner Bürger. In einer Wissensgesellschaft hat der Staat zukünftig die Verpflichtung, das gesellschaftliche Know-how pro-aktiver und kreativer einzufordern bzw. systematisch zu fördern (s.a. Punkt 3).

---

<sup>3</sup> ([http://www.focus.de/politik/weitere-meldungen/hartz-iv-zahl-der-aufstocker-in-deutschland-steigt-weiter\\_aid\\_626776.html](http://www.focus.de/politik/weitere-meldungen/hartz-iv-zahl-der-aufstocker-in-deutschland-steigt-weiter_aid_626776.html))

<sup>4</sup> siehe Artikel von Hoffmann/Steffen in diesem Buch

---

## 2. Frauen im Beruf / Kinderbetreuung

Die verstärkte Erwerbstätigkeit von Frauen, die angesichts des demographischen Wandels eine Notwendigkeit ist und nicht nur dem Einkommenserwerb und der Selbstverwirklichung dient, erfordert die Möglichkeit, Beruf und Familie zu vereinbaren. Hierfür müssen geeignete Voraussetzungen im Bildungsbereich geschaffen werden. Sie erfordert auch eine Abkehr vom traditionellen, konservativen Familienbild, wie dies in Frankreich längst erfolgt ist, wo es beispielsweise eine Selbstverständlichkeit ist, dass eine Frau ihr Kind schon wenige Wochen nach der Geburt in eine Kinderkrippe gibt. Und ebenso ist die Ganztagsbetreuung in der Schule eine Selbstverständlichkeit.

Eine solche Familienpolitik führt auch zu einer größeren Geburtenrate (1,9 Kinder pro Frau in Frankreich, gegenüber 1,4 in Deutschland) und ermöglicht gerade Akademiker-Frauen, Beruf und Kinder zu vereinbaren. Ob gerade sie ein Betreuungsgeld in Höhe von 150 € monatlich zum Anlass nehmen werden, mehr Kinder zu bekommen, darf für Deutschland bezweifelt werden.

Eine stärkere Einbindung von Frauen in das Berufsleben erfordert also eine grundlegende Veränderung unserer Einstellung zu Familie, Kindererziehung und der Rolle der Frau in der Gesellschaft. Eine Quotenregelung bei der Besetzung von Führungspositionen in Unternehmen und in den Aufsichtsgremien von Unternehmen würde sich wahrscheinlich erübrigen, wenn eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser gewährleistet wäre.

Insofern sind Initiativen, wie z.B. die „Frauenquote“ bei der Deutschen Telekom, nicht wirklich der Weisheit letzter Schluss. Vielmehr erwecken diese den Eindruck einer (kaum verschleierte) PR-Aktion. Und welche kompetente Managerin möchte wirklich aufgrund einer Quote befördert werden? Richtig ist allerdings, dass Frauen nicht selten die talentierteren Führungskräfte sind. Insofern wäre es ein Gebot der Vernunft, mehr qualifizierte weibliche Führungskräfte für die Chefetagen zu gewinnen!<sup>5</sup>

## 3. Bildung - von Anfang an und für alle

Bildung ist die Grundvoraussetzung technologischen Fortschritts und somit unseres Wohlstands. Bei den Ausgaben für Bildung liegt die Bundesrepublik jedoch unter dem Durchschnitt der OECD-Staaten.<sup>6</sup> Dies trifft auch auf die Zahl der Hochschulabsolventen zu. Der Sekundar- wie auch der Hochschulbereich müssen deshalb finanziell stärker gefördert werden. Dies bedeutet aber auch, dass der Zugang zu Gymnasien und Hochschulen besser gefördert werden muss. Im Falle der Erhebung von Studiengebühren müssen diese sozial durch entsprechende Stipendien bzw. Förderungen ausgeglichen werden. Es war einmal eine Errungenschaft in Deutschland, dass jedem jungen

---

<sup>5</sup> André Papmehl, Pressemitteilung zum Thema „Vollbeschäftigung“, siehe unter: <http://www.openpr.de/news/536854/Vollbeschaeftigung-in-Deutschland-bereits-im-Jahr-2015.html>

<sup>6</sup> OECD, Education at a glance, 2011, S. 231 und 308.

---

Menschen (unabhängig von seiner sozialen Herkunft) der Weg zu einem Studium freistand; dies ist immer weniger der Fall und hängt auch mit der Agenda 2010 zusammen.

Trotz vieler Anfeindungen war diese prinzipiell ein richtiger Schritt und hat die Wettbewerbsposition von Deutschland nachhaltig gestärkt. Allerdings beinhaltet die Agenda 2010 auch eine Reihe von Fehleinschätzungen und handwerklichen Fehlern. Oder wie es Alfred Herrhausen lange vor der „Agenda 2010“ zutreffend formuliert hat: „Wir verlieren Zeit, weil wir nicht zu Ende denken.“<sup>7</sup> So ist es beispielsweise schwer zu ertragen, dass in einem hoch-entwickelten Land wie Deutschland - aufgrund sehr niedriger Einkommen - ein „Prekariat“ entsteht. Es erscheint ebenfalls unangemessen, wenn dann auch noch Großverdiener wie Thilo Sarrazin für die Ärmsten der Armen eine „Hartz-IV-Speiseplan“ entwickeln. Wenn reiche Menschen - armen Menschen etwas „vorrechnen“, ist dies a priori mit Skepsis zu beurteilen und zeugt nicht unbedingt von Empathie für Familien bei denen „Kinderarmut“ herrscht.<sup>8</sup>

Fatal ist im Kontext der Bildung ebenfalls, dass der Lebensweg von Kindern aus dieser Schicht oft in die gleiche Richtung vorgezeichnet ist: Nicht zuletzt, weil es sich hier um die sogenannten „bildungsferne“ Schichten handelt. Diese können und sollten wir uns aber „nicht leisten“, denn das Motto: Wir sparen jetzt - koste es was es wolle, ist sicherlich nicht zielführend. Wenn dann auch noch an einer deutschen Hauptschule unterrichtet wird, wie Hartz IV-Bögen richtig auszufüllen sind, zeugt dies von einem doch seltsamen Bildungsverständnis der verantwortlichen Pädagogen.

Bafög ist ein gutes Beispiel für den Weg, den wir verstärkt gehen sollten. Es ist aber unabdingbar – diesbzgl. viel früher anzusetzen! Ähnlich wie es ein „Jugendamt“ gibt, sollte es ein „Bildungsamt“ für junge Menschen geben. Und eine gezielte Förderung würde bereits im Kindergarten beginnen müssen.

Tatsächlich ist aber ein gegenteiliger Trend erkennbar: Die deutsche „Akademiker-Klasse“ tendiert verstärkt dazu, sich von anderen Gesellschaftsgruppen abzuschotten - so z.B. die Initiative „Wir wollen lernen“ in Hamburg – und sich als elitäre, geschlossene Runde zu verstehen. Die vor allem von gut situierten Eltern getragene Gruppe führt einen Glaubenskampf für das Gymnasium und gegen längeres, gemeinsames Lernen. Ihnen ist Elitenförderung offenbar wichtiger als ein breites Bildungsangebot für alle Kinder: *„Weil wir dafür sind, dass die Kinder früher separiert werden, für ein leistungsorientiertes Schulsystem“*, sagt eine Reformgegnerin. Wer später ein Handwerk lerne, brauche schließlich kein Abitur: *„Wir haben ja systematisch in den achtziger Jahren ein akademisches Proletariat herangezüchtet, dass für die wissenschaftliche Laufbahn und auch eine gehobene Laufbahn gar nicht fähig ist“*. <http://daserste.ndr.de/panorama/archiv/panoramaschulreform100.html>

Sie neigen also dazu, wie früher der Adel, sozusagen eine eigene „Kaste“ zu bilden, welche es möglichst vermeidet, mit bestimmten anderen Gesellschaftsschichten (z.B. Arbeiter, Migranten, sozial Schwache) in Verbindung zu treten. Dieses Verhalten, auch wenn es zum Besten der eigenen Kinder

---

<sup>7</sup> Alfred Herrhausen: Denken, Orden, Gestalten, Siedler-Verlag 1990

<sup>8</sup> <http://www.welt.de/politik/article1649762/Sarrazin-entwickelt-Hartz-IV-Speiseplan.html>

---

erfolgt, ist im Grunde asozial. Denn eine gesunde Gesellschaft lebt von einem übergreifenden Dialog, und „Inzucht“ in einer bestimmten „Kaste“ führt bekanntlich zu Debilität.<sup>9</sup>

#### 4. Vom Arbeitnehmer zum Arbeitgeber

Immer mehr Hochschulabsolventen beginnen ihre berufliche Laufbahn als Praktikanten oder mit zeitlich begrenzten Arbeitsverträgen, wie es in mehreren EU-Staaten (so in Frankreich und Spanien) fast schon die Regel ist. Eine solche Entwicklung führt zu Ausbeutung und Frustration bei den Betroffenen. Dies ist angesichts einer erfreulichen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland seltener der Fall. Gleichzeitig profitiert Deutschland von der schwächeren wirtschaftlichen Entwicklung in anderen EU-Ländern, so z.B. durch die Zuwanderung talentierter Menschen. Dies sollte uns keinesfalls zu „Hochmut“ veranlassen, vielmehr sind die eigenen Hausaufgaben schnell und adäquat zu erledigen. Denn zukünftig werden Unternehmen auch angesichts der demografischen Entwicklung um Arbeitskräfte in einen massiven Wettbewerb eintreten. Insbesondere für KMU (kleine und mittlere Unternehmen) birgt diese Entwicklung ein erhebliches Risikopotenzial, da es ihnen nicht selten an Bekanntheit („employer branding“) am Arbeitsmarkt fehlt. Für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist dies eine Gefahr, weil es gerade der Mittelstand ist, der das „Rückgrat“ unsere Volkswirtschaft bildet.

Die beschriebene Entwicklung war seit mehr als zwei Jahrzehnten absehbar - geschehen ist in den deutschen „Personal-Etagen“ aber eher wenig:

*„Der Faktor Personal wird mehr als bisher die Zukunft von Unternehmen durch eine langfristige Bereitstellung von qualifizierten Mitarbeitern sichern. Ja Unternehmen werden sogar soweit gehen müssen, bestimmte Arbeitsplätze wie Produkte zu gestalten, um sie - dem Kunden Mitarbeiter - anzubieten. Unternehmen werden alles dransetzen müssen, um im Wettlauf um das knappe Gut Arbeitskraft mithalten zu können.“<sup>10</sup>*

Heute ist diese zwei Jahrzehnte alte Prognose zur Realität geworden. So berichtet z.B. die WELT am 31. August 2012 (Seite 5): *„Lehrling verzweifelt gesucht: Zu Beginn des Ausbildungsjahres sind immer noch 100.000 Stellen unbesetzt.“* Klar ist ebenfalls, dass sich dieser Trend nicht umkehren, sondern sich vielmehr bis zum Jahr 2020 dramatisch verschärfen wird. Unternehmen wären folglich gut beraten, Ihre Mitarbeiter zukünftig nicht mehr als „Arbeitnehmer“, sondern als „Arbeitgeber“ zu verstehen und eine entsprechende Personalpolitik zu realisieren.

Firmen werden sich aufgrund der Verknappung am Arbeitsmarkt zukünftig bei Mitarbeitern „bewerben müssen“ und nicht umgekehrt. Mitarbeiter werden auch danach schauen, in wie weit die Firma einen Zusatznutzen für ihr Privatleben anbieten kann. Folglich gilt es gute Angebote zu definieren; hierzu einige Ideen: Unternehmen erledigen die Einkäufe für Mitarbeiter; bringen die Wäsche zur Reinigung; vermitteln einen Putzservice; bringen die Kinder zur Schule, Sport, Musikunterricht; bieten Nachhilfe bzw. Nachmittagsbetreuung; erledigen die Steuererklärung u.v.m. „spinnerte Ideen“ oder ein neues

---

<sup>9</sup> s.a. Schuppert, Pappmehl, Walsh: Interkulturelles Management; <http://www.amazon.de/Interkulturelles-Management-Abschied-von-Provinzialit%C3%A4t/dp/3409187723>).

<sup>10</sup> André Pappmehl, Interview unter: [http://toolbox.age-management.net/data/gender\\_personalpolitik.pdf](http://toolbox.age-management.net/data/gender_personalpolitik.pdf)

---

„Schlaraffenland“ für die Mitarbeiter? Einige Unternehmen, insbesondere aus der Internetbranche, bietet bereits heute einige der oben genannten Serviceleistungen für ihre Mitarbeiter an (s.a. Punkt 6).

## 5. Europa droht eine „verlorene Generation“

Eine Studie der Internationalen Arbeitsorganisation ILO warnt vor der Jugendarbeitslosigkeit in Europa. Vor allem die Sparmaßnahmen behinderten eine Erholung der Arbeitsmärkte. Jetzt drohe dem Kontinent eine „verlorene Generation“. So wird die drastisch gestiegene Jugendarbeitslosigkeit mindestens bis 2016 auf „dramatisch hohen Niveaus“ verharren. Es drohe deshalb eine „verlorene Generation“ heranzuwachsen. Der Ausbau einer innovativen und aktiven Arbeitsmarktpolitik ist deshalb unabdingbar. Im Durchschnitt der Europäischen Union und der anderen entwickelten Industrieregionen hat sich die Arbeitslosenquote (15- bis 24-Jährigen) gemäß ILO von 2008 bis 2011 um 26,5 Prozent erhöht. Der Anstieg war damit in diesen drei Jahren so stark wie in keiner anderen Weltregion. Die reale Lage ist nach der Analyse der ILO „noch schlechter, weil sich junge Menschen in massiver Zahl vom Arbeitsmarkt zurückgezogen haben“. Die ILO mahnt folglich zu Recht an, Beschäftigungspolitik für junge Menschen „zu einer Priorität auf der politischen Agenda“ der Regierungen zu machen.<sup>11</sup>

Besorgniserregend ist in Deutschland auch die Zahl der „Jugendlichen ohne Hauptschulabschluss“. Daten der Bertelsmann-Stiftung zeigen keinerlei Verbesserungen in den letzten Jahren. Zwar ging im Jahr 2009 die Zahl gegenüber dem Vorjahr um 6.600 Jugendliche ohne Arbeit leicht zurück, dennoch kann keine Entwarnung gegeben werden. Die Zahl von 58.400 Schulabgängern ohne Hauptschulabschluss ist weiterhin besorgniserregend. Gemessen an der gleichaltrigen Wohnbevölkerung verlassen im Bundesdurchschnitt 7 % der Jugendlichen die Schule ohne Abschluss.<sup>12</sup>

Nicht besser stellt sich das Bild im Bereich „Jugendliche ohne Ausbildung“ dar, welches zu einer kostspieligen Angelegenheit für die Gesellschaft werden kann. Jahr für Jahr starten rund 150.000 junge Menschen ohne Ausbildungsabschluss, das heißt, mit sehr schlechten Zukunftsperspektiven in ihr Berufsleben. Wenn es nicht gelingt, diese Zahl deutlich zu reduzieren, entstehen für die öffentlichen Haushalte Belastungen in Höhe von 1,5 Milliarden Euro pro Altersjahrgang. Das zeigt eine Studie des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB).<sup>13</sup>

Abschließend muss erwähnt werden, „(...) dass etwa 7,5 Millionen beziehungsweise 14 Prozent der erwerbsfähigen Deutschen zwar einzelne Sätze lesen oder schreiben können, nicht jedoch zusammenhängende, auch kürzere Texte wie zum Beispiel eine schriftliche Arbeitsanweisung verstehen. Eine angemessene Form der Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ist bei einem funktionalen Analphabetismus nicht möglich.“<sup>14</sup>

Es stellt sich die Frage, warum unserer Gesellschaft einen solchen Zustand toleriert und nicht bereits vor vielen Jahren geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen worden sind, um diese Zahl signifikant zu

---

<sup>11</sup> Siehe hierzu: <http://www.ilo.org/public/german/region/eurpro/bonn/index.htm>

<sup>12</sup> Siehe: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten\\_105525.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_105525.htm)

<sup>13</sup> Siehe: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten\\_105525.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_105525.htm)

<sup>14</sup> Siehe: <http://www.bmbf.de/de/426.php>

---

reduzieren? Liegt es vielleicht daran, dass Analphabetismus ein Tabu-Thema ist und diese 7,5 Millionen Menschen keine ausreichend starke „Lobby“ haben?<sup>15</sup>

Eine solche Verschwendung von menschlichem Potential muss unbedingt beendet werden: Als führender Industriestandort kann und darf sich Deutschland solche Verwerfungen zukünftig nicht mehr leisten. Staat, Unternehmen und (Hoch-)Schulen müssen hier an einem Strang ziehen und geeignete Lösungswege schnell und pragmatisch implementieren. Auch kann es nicht hingenommen werden, Hunderttausende von jungen Menschen (vorangegangene Jahrgänge) ohne Ausbildung bzw. Schulabschluss einfach „aufzugeben“. Angesichts des demografischen Wandels und einer potenziellen Vollbeschäftigung bereits im Jahr 2015 wären wir gut beraten - diese jungen Menschen zu identifizieren und in ihre Bildung gezielt zu investieren!

## 6. Veränderte Lebensformen / Migration

Alleinerziehende Mütter – und auch Väter – ersetzen immer mehr die traditionelle Form der Familie. Auf diese gesellschaftliche Veränderung müssen neue Formen der Gestaltung des Arbeitslebens gefunden werden. Dies betrifft die in Punkt 2 erwähnte Kinderbetreuung und das Bildungswesen; dies erfordert aber auch ein stärkeres Engagement der Unternehmen in diesem Bereich. Betriebskinderkrippen und -gärten können zu einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und privater Lebensgestaltung beitragen.

Aufgrund des verschärften Wettbewerbs um talentierte Mitarbeiter (vgl. Punkt 4) werden Unternehmen vor völlige neue Herausforderungen gestellt werden. Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter ihr Unternehmen auch danach auswählen werden, welchen zusätzlichen Nutzen ("added value") die Firma für ihr Privatleben liefern kann. Betriebskindergärten, sind sozusagen nur die „Spitze des Eisberges“ und schon nicht mehr ein besonders kreatives Differenzierungsmerkmal.

Aus politischer Perspektive ist zu konstatieren, dass die verzögerte Öffnung des deutschen Arbeitsmarktes bei der Ost-Erweiterung der EU im Jahre 2004 ein strategischer Fehler war. Denn der Zuzug mittel- und osteuropäischer Arbeitnehmer ab Mai 2011 hat dazu beigetragen, den signifikanten Arbeitskräftemangel in wichtigen Industrie- und Dienstleistungsbranchen in Deutschland zu reduzieren. Ebenfalls wird die Zuwanderung mittelfristig einen Rückgang der Schwarzarbeit und Scheinselbständigkeit zur Folge haben. *„Dies alles wird zu mehr Wohlstand und einem zusätzlichen Wirtschaftswachstum von 0,3 Prozent im Jahr in Deutschland führen“*, wie der EU-Sozialkommissar Laszlo Andor in einem Welt-Interview anmerkte.<sup>16</sup>

Aber diese Erkenntnisse sind natürlich nicht populär bzw. an den „Stammtischen“ nur schwer zu vermitteln: Weshalb es auch zu verkürzten politische Aussagen (wie „Kinder statt Inder“) bzw. populistische Forderungen nach einem Zuwanderungsstopp kommt. Solche Forderungen sind de facto kontraproduktiv, auch weil sie zu Wettbewerbsnachteilen für die deutsche Wirtschaft führen

---

<sup>15</sup> Siehe auch: [http://www.alphabetisierung.de/fileadmin/files/Dateien/Downloads\\_Texte/IhrKreuz-gesamt.pdf](http://www.alphabetisierung.de/fileadmin/files/Dateien/Downloads_Texte/IhrKreuz-gesamt.pdf)

<sup>16</sup> Siehe: <http://www.welt.de/wirtschaft/article13175805/EU-erwartet-100-000-Zuwanderer-nach-Deutschland.html>

---

würden. Gerade indische Talente finden problemlos interessante Arbeitsplätze in Ländern wie den USA oder Kanada, und das deutsche Handwerk freut sich bereits heute über motivierte Auszubildende aus Tschechien oder Polen.

## 7. Lebenslanges Lernen

Wie bereits erwähnt, ist der einzige relevante Rohstoff, über den Deutschland verfügt, das Wissen, Wollen und Können seiner Menschen. Dies erfordert, angesichts der drastisch abnehmenden Halbwertszeit des Wissens, ein lebenslanges Lernen: Denn Wissen ist heute zu einem „Instantprodukt“ geworden. Oder wie es Mark Twain poetischer formuliert hat: *„Lernen ist wie Schwimmen gegen den Strom. Sobald man aufhört - treibt man zurück.“*

Nach einer Studie des ILOI nutzen Unternehmen nur 40% des Wissens ihrer Mitarbeiter. Während also bei Kostensenkungen (im Sachbereich) um Nach-Komma-Stellen gerungen wird, leistet man sich im menschlichen Bereich eine Wissensverschwendung in Höhe von mehr als 50%.<sup>17</sup>

Gleichermaßen besteht gerade in dezentralisierten, globalen Konzernen die Gefahr von Doppel- bzw. Mehrfacharbeiten zu gleichen bzw. ähnlichen Themen. Der Satz *„Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“* bringt das Dilemma gut auf den Punkt. Ebenfalls überwindet Wissen aufgrund des Internets heute jegliche Grenzen. Die Welt ist kleiner und transparenter geworden - Informationen stehen global abrufbar zur Verfügung, was auch große Chancen für das Lernen beinhaltet.

Allerdings sollten auch die Risiken nicht unterschätzt werden, so beispielsweise die Tatsache, dass heute aufwachsende Jugendliche vieles aus dem Internet unreflektiert übernehmen. Aber bei „Wikipedia“ nachschauen reicht eben nicht aus, um zu belastbaren Ergebnissen zu kommen. Denn bei Wikipedia sind natürlich auch viele Amateure am Werk, ohne die Nützlichkeit dieser Institution (für eine schnelle Recherche) generell in Frage stellen zu wollen. Von Tschuang-tse sind folgende Sätze überliefert: *„Dschu Ping Mau gab sein ganzes Vermögen dafür hin, von seinem Meister das Drachentöten zu erlernen. Nach drei Jahren war er in dieser Kunst bewandert, doch gab es nirgends eine Gelegenheit, seine Geschicklichkeit zu zeigen.“* Verkürzt ausgedrückt geht es bei „lebenslangem Lernen“ also darum, nicht nur die Dinge richtig - sondern vielmehr die richtigen Dinge zu machen. Im 21. Jahrhundert kann man sich auf dem einmal Erlernten „nicht mehr ausruhen“. Folglich werden die Fähigkeiten, effektiv lernen - aber auch wieder vergessen zu können – für jedes Individuum, für Organisationen und den Staat, zu kritischen Erfolgsfaktoren!

## 8. Generation 50 plus

Die demographische Entwicklung und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit wird auch unsere Einstellung zur beruflichen Tätigkeit von Menschen über 50 Jahre deutlich verändern. Wir werden

---

<sup>17</sup> André Pappmehl, Wissen im Wandel: Die lernende Organisation im 21. Jahrhundert, Ueberreuter-Verlag 1999

---

innovative Lern- und Arbeitsmodelle in der Zusammenarbeit von jungen und älteren Mitarbeitern entwickeln müssen. Denn schon im Jahr 2015 wird jede dritte Erwerbsperson älter als 50 Jahre sein.

Es ist auch nicht einsichtig, warum gewisse Berufsgruppen mit 60 Jahren oder sogar früher in Rente geschickt werden sollten. Selbstverständlich muss berücksichtigt werden, dass bestimmte Berufsgruppe, (insbesondere körperlich schwer arbeitende Menschen), nicht bis zum Alter von 67 Jahren durcharbeiten können. Hier sind geeignete Lösungen zu finden, denn ansonsten ist für diese Menschen die Verlängerung des Rentenalters de facto eine „kalte Rentenkürzung“.

Nicht alle arbeiten aber bei widrigem Wetter als Dachdecker oder in gefährlicher Umgebung unter Tage. Die Zeiten, in denen Unternehmen ihre Führungskräfte mit 60 Jahren in die Zwangspension versetzen, dürften deshalb bald vorüber sein. Insofern wären viele deutsche Personalchefs gut beraten, endlich von Ihrem „Jugendlichkeitswahn“ Abschied zu nehmen; man könnte sich auch an anderen europäischen Ländern orientieren, welche schon seit längerem mit dieser Thematik professioneller umgehen.

Deutsche Unternehmen werden alternative Arbeitsformen erarbeiten müssen, in welchen die Verschiedenheit („diversity“) von Mitarbeitergruppen zum Nutzen der Gesamtorganisation intelligenter genutzt werden kann.

Ein einfaches Beispiel wäre, dass es zu „Symbiosen“ zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern kommt, in welchen jeder von jedem Lernen kann. Hierzu gehören auch neue Entgeltmodelle im Sinne von „Pay for Performance“: Die beste Entlohnung sollten nicht die Jüngsten, auch nicht die Ältesten - sondern die Besten bekommen. Es ist insofern hohe Zeit, dass Unternehmen und Gewerkschaften diesbezüglich innovative Lösungsmodelle entwickeln und zeitnah umsetzen. Denn ein kontinuierlicher Gehaltsanstieg nach dem „Senioritätsprinzip“ ist nicht mehr zeitgerecht.

Im OEDC-Vergleich ist übrigens die Zahl der Arbeitslosen (im Alter zwischen 55 und 64 Jahren) in Deutschland mit Abstand am höchsten. Folglich könnten wir von Skandinavien bzw. der Schweiz lernen, wo es praktisch keine Diskriminierung von älteren Mitarbeitern gibt. Tatsache ist ebenfalls, dass rund ein Viertel der Arbeitslosen in Deutschland 50 Jahre und älter ist. In unserer kinderarmen Gesellschaft werden uns zukünftig aber nicht mehr genügend junge Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Einige Unternehmen wie z.B. Daimler, Brose oder Netto zeigen, dass es auch anders gehen kann.<sup>18</sup>

## 9. Altersversorgung

Kaum ein Thema beherrscht die öffentliche Debatte wie dieses. Wie soll es möglich sein, dass bei einer Zunahme des Niedriglohnsektors am Ende eine Rente erworben werden kann, mit der ein

---

<sup>18</sup> Siehe: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/schluss-mit-dem-jugendwahn-senioren-gesucht-a-304268.html>

---

menschenwürdiges Dasein möglich ist? Die Hinweise auf die Notwendigkeit der privaten Altersvorsorge sind bei durchschnittlichen bzw. überdurchschnittlichen Verdienern in der Tat angemessen, um im Alter den gewünschten Lebensstandard beibehalten zu können. Bei geringen Einkommen bleibt aber die private Altersvorsorge eine Illusion und die Altersarmut wird zur logischen Konsequenz. 40% der sozialversicherungspflichtigen Geringverdiener (mithin 1,8 Millionen Menschen in Deutschland) investieren nach Aussage der Arbeitsministerin aktuell nicht in eine private Altersvorsorge! Als erster pragmatischer Schritt - könnte eine Verdopplung der steuerfreien „Zuverdienst-Grenze“ (von Rentnern) von 400 auf 800 Euro kurzfristig durch die Politik beschlossen werden.

Grundsätzlich mangelt es zur Altersvorsorge nicht an intelligenten Ideen bzw. guten Lösungen, wie z.B. das in der Schweiz praktizierte „3 Säulen-Modell“, welches dort seit vielen Jahren gut funktioniert.



Aber die deutsche Politik scheint hier wenig aufgeschlossen oder nicht willens, nachhaltige Lösungen im Bereich der Altersversorgung zu implementieren. Bei einer potenziellen Absenkung des Rentenniveaus (aktuell 50,4%) auf 46% im Jahr 2020 und ggfs. sogar 43% im Jahr 2030 muss man nicht Mathematik studiert haben, um zu erkennen, dass dies bei vielen Rentnern, die ihr ganzes Leben fleißig gearbeitet haben, direkt in die Altersarmut führen würde.

Erfreulich ist, dass dieses Thema durch die zuständige Arbeitsministerin in die öffentliche Debatte gebracht wurde, auch wenn die derzeit (November 2012) vorgetragenen Lösungsvorschläge, wie die Zuschussrente oder die Großelternzeit, noch nicht abschließend beurteilt werden können. Es muss aber in das öffentliche Bewusstsein dringen, dass Menschen, die in ihre Leben weniger als 2.500 € monatlich verdienten, mit dem Renteneintritt den Gang zum Sozialamt antreten müssten!<sup>19</sup> Ein

---

<sup>19</sup> Siehe <http://www.welt.de/wirtschaft/article108923109/Von-der-Leyen-Altersarmut-droht-schon-bei-2500-brutto.html>

---

parteienübergreifender Konsens sowie zielführende Lösungs-Modelle sind deshalb dringend erforderlich.

Bei der Entscheidung, die Höhe der Rentenbeiträge von 19,6 % auf 19,0 % senken zu wollen, handelt es sich eher um eine von den anstehenden Wahlen motivierte Maßnahme.<sup>20</sup> Denn wenn bei einer Rücklagenhöhe von aktuell ca. 29 Mrd. € von „ausreichenden Reserven“ gesprochen wird, hat die Politik wohl als Betrachtungszeitraum eher die laufende Legislaturperiode und weniger das Jahr 2020 im Auge: *„Die Alterskassen sind ausreichend gefüllt, behaupten (auch) die Rentenpolitiker der SPD. Tatsächlich können mit der aktuellen Reserve nicht einmal die geplanten Zusatzausgaben eines Rechnungsjahres gedeckt werden. Sie (die Rentenpolitiker) planen ein Kreditgeschäft zu Lasten der Jugend. Setzen sie sich durch, müsste die Generation heutiger Grundschüler offiziellen Prognosen zu Folge eine zusätzliche Rentenlast von bis zu 50 Milliarden Euro schultern, wenn sie dereinst im Berufsleben steht: Jahr für Jahr versteht sich, vom ersten Arbeitstag bis zur Pensionierung.“*<sup>21</sup>

Vernünftig und an der Zeit wäre es, endlich ein solides finanzielles Polster aufzubauen und die Renten nicht mehr primär über Beiträge bzw. Steuern zu finanzieren. Und noch besser wäre es, innovative Lösungsmodell zu entwickeln. Sollte es der deutschen Politik hierzu an Kreativität oder Energie mangeln, könnte man sich doch zumindest in Ländern wie der Schweiz oder Norwegen („Konzept einer universellen sozialen Sicherheit“) intellektuell bedienen!<sup>22</sup> *„Denn gegen Ende des nächsten Jahrzehnts werden hierzulande vier Millionen weniger Beschäftigte, aber sieben Millionen zusätzliche Rentner leben. Die Daten sind lange bekannt, doch Deutschlands Rentenpolitiker weigern sich noch immer, sie zur Kenntnis zu nehmen. Sie sehen den Taifun am Horizont aber ihr Ratschlag lautet: Lasst uns die Häuser näher am Wasser bauen, die Wellen rauschen so schön.“*<sup>23</sup> Es entsteht der Eindruck, als wollten die heutigen Rentenpolitiker parteiübergreifend (aus opportunistischen Erwägungen) eine sich klar abzeichnende „Altersarmut“ gegen eine gleichermaßen drohende „Jugendarmut“ eintauschen bzw. billigend in Kauf nehmen.

Last but not least - brauchen wir in Deutschland eine neue Solidarität: Es ist weder akzeptabel noch der Öffentlichkeit vermittelbar, wenn einige Berufsgruppen mit privilegierten Pensionsmodellen ausgestattet werden, sei es in öffentlichen Ämtern oder auch in der Privatwirtschaft, wo häufig nach einer kurze Amtszeit bzw. beruflichen Tätigkeit unverhältnismäßig hohe Pensionsansprüche erworben werden. Sofern wir uns in Deutschland immer noch als eine Solidar-Gemeinschaft verstehen, dürfen nicht „manche gleicher sein als andere.“ sein (George Orwell). Insofern plädieren die Herausgeber dieses Buches dafür, schnell ein nachhaltiges Renten-System zu entwickeln, in dem alle Bürger das Recht auf eine Mindestrente (das sind in Norwegen z.B. 1.000 €) haben, welche ihnen ein menschenwürdiges Leben erlaubt. Es ist einer der führenden Industrienationen unwürdig, wenn 70-jährige Rentner um 4:00 Uhr in der Frühe Zeitungen austragen, oder im Müll nach Pfandflaschen suchen

---

<sup>20</sup> Siehe: (<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/kabinettsbeschluss-der-rentenbeitrag-soll-sinken-11871839.htm>).

<sup>21</sup> Michael Sauga: Operation Griechenland, DER SPIEGEL, 44/2012, Seite 30

<sup>22</sup> Siehe: <http://www.oeko-net.de/kommune/kommune05-03/Anorvoll.htm>

<sup>23</sup> Michael Sauga, a.a.O.

---

müssen, um überleben zu können. Es ist ebenso wenig hinnehmbar, dass sie im Müll von McDonalds nach Essensresten suchen, bzw. auf die „Tafeln“ angewiesen sind, weil ihre Rente zum Überleben nicht reicht. Es gilt, sich auf das Solidarprinzip zurückzubedenken, mit welchem Deutschland in der Vergangenheit gut gefahren ist: Die Stärkeren müssen den Schwächeren helfen und persönlich bereit sein, deswegen auch Einbußen in Kauf zu nehmen.

## 10. Einen neuen Sozialpakt realisieren

Was wir also benötigen, ist ein „neuer Sozialpakt“, dessen wichtigste Punkte im Folgenden thesenartig zusammengefasst werden sollen:

1. Sämtliche Subventionen in Deutschland sollten pauschal um 50 % gekürzt werden. Dies würde – bei einem Gesamt-Subventionsvolumen von rund 164 Milliarden Euro im Jahr 2011, mit steigender Tendenz – zu einem Budget von rund 82 Milliarden Euro führen, welches in die Kernthemen Bildung und Altersvorsorge investiert werden könnte - und dies Jahr für Jahr.<sup>24</sup>
2. Analog zur „Agenda 2010“ sollte vom Kanzleramt eine Experten-Kommission „Agenda-2020“ berufen werden. Diese sollte, abweichend vom Konzept der Agenda 2010, nicht nur hochkarätig, sondern auch mit internationalen Experten („benchmarks“) besetzt sein. Binnen 12 Monaten müsste durch diese Kommission für das Bundeskanzleramt ein belastbares Programm erarbeitet werden.
3. Die tangierten Ministerien sollten in der Kommission angemessen bzw. durch eine direkte Berichtslinie in zum Minister bzw. zur Ministerin vertreten sein.
4. Ein vom Bundeskanzleramt eingesetzter Lenkungsausschuss sollte eingerichtet werden.
5. Entscheidungsprozesse dieser Kommission sollten nicht durch tagespolitische Ereignisse überlagert werden, wofür der Vorsitzende des Lenkungsausschusses verantwortlich wäre.

Es ist eine unumkehrbare Realität, dass sich Deutschland (bzw. die EU) mit verkürzten bzw. volatileren Wirtschafts-Zyklen (s.a. Artikel Pappmehl in diesem Buch) sowie einem damit einhergehenden verschärften Wettbewerbsdruck (insbesondere aus den Asien) konfrontiert sieht. Im Hinblick auf Entwicklungschancen für die Jugend legen aktuelle Berichte sogar nahe, dass Asien in den Augen der Deutschen mittlerweile so stark ist, dass es Jugendlichen bessere Aussichten als Europa bietet.<sup>25</sup> Deshalb sind Phantasie, Kreativität und ein nachhaltiges Management heute wichtiger denn je zuvor:

*„Die Europäer können sich nicht aus der Verantwortung in Globalisierungsfragen herausargumentieren. Sie dürfen heute nicht die Wehleidigen spielen, nachdem sie sich 500 Jahre in der Rolle der Robusten gefielen.“* (Peter Sloterdijk)

---

<sup>24</sup> ([http://www.focus.de/finanzen/news/subventionen-deutschland-verschenkt-so-viel-geld-wie-noch-nie\\_aid\\_589929.html](http://www.focus.de/finanzen/news/subventionen-deutschland-verschenkt-so-viel-geld-wie-noch-nie_aid_589929.html))

<sup>25</sup> FAZ, Nr. 256; Seite 11, 02.11.2012

---

Gleichermaßen ist die Aussage von unserem Kollegen Ervin Laszlo (in diesem Buch) zutreffend, dass wir einen neuen gesellschaftlichen Entwurf benötigen und gut beraten wären, mit dessen Konzeption und Realisierung zügig zu beginnen:

*„We need a better vision. To change or not to change is not the question. The longer we wait, the more difficult it will be to change the process.“*