

Hans Rusinek

Work-Survive-Balance

Warum die Zukunft der Arbeit
die Zukunft unserer Erde ist



FREIBURG · BASEL · WIEN



© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2023
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Satz: ZeroSoft SRL, Timișoara
Herstellung: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-451-39965-7
ISBN E-Book (EPUB): 978-3-451-82889-8

*Für Marie Yael
und ihr Jahrhundert*

Inhalt

Willkommen im Anti-Anti-Arbeits-Club!	9
Die Herausforderung	21
1 Die Zukunft des Planeten	22
<i>Vor allem unser Problem</i>	
2 Die Zukunft der Arbeit	43
<i>Wenn das die Lösung ist, will ich mein Problem zurück</i>	
3 Praxistheorie für Praxiswandel	64
<i>Ein kleiner Theorieteil, aber eigentlich geht's um Schoko- riegel</i>	
Die Veränderungsdimensionen	81
1 Haltung	82
<i>Vom Kreislauf der Konsumproduktion zu enkeltauglichen Unternehmungen</i>	
2 Organisationsverständnis	101
<i>Von der isolierten Profitmaximierung zum eingebetteten Wertstiften</i>	
3 Anerkennung	121
<i>Von der Arroganz der Wissensarbeit zum Respekt für jede Arbeit</i>	
4 Intelligenz(en)	141
<i>Vom Denkverbot in der Arbeit zum Zusammenspiel von KI, MI und ÖI</i>	

5	Sinn	161
	<i>Vom Egotrip der Selbstverwirklichung zum wahren Sinn der Arbeit</i>	
6	Zusammenhalt.	189
	<i>Von falschen Generationenkonflikten zum intergenerativen Zusammenarbeiten</i>	
7	Zeit	209
	<i>Vom Hamsterrad des Hetzens zum zeit-gemäßen Arbeiten</i>	
8	Sichtbarkeit	231
	<i>Von unsichtbarer Arbeit zur Wahrnehmung, was den Laden am Laufen hält</i>	
9	Körper	250
	<i>Von der Entkörperlichung zum Spüren von Verantwortung</i>	
	Die letzten Seiten, die ersten Schritte	267
	Manifest der enkeltauglichen Arbeit	269
	Danke an	270
	Anmerkungen	271
	Abbildungsnachweis	287
	Wenn du weiterlesen möchtest	288

Willkommen im Anti-Anti-Arbeits-Club!

„Irgendwie sind wir in der einzig möglichen Welt gelandet, in der es eine Apokalypse gibt, wir aber trotzdem zur Arbeit gehen müssen.“

Tom Cashman¹

Arbeit, wir müssen reden. Du hast heute einen schlechten Ruf: Wir träumen von einer Frührente durch plötzlichen Bitcoin-Reichtum, kämpfen bedingungslos für ein bedingungsloses Grundeinkommen und üben uns im Quiet Quitting, wo wir nur noch die absoluten Minimalanforderungen erfüllen und auf keinen Fall mehr Mühe, Interesse oder Begeisterung in die Arbeit stecken als unbedingt nötig.

Diese Abkehrbewegungen haben ihre Gründe. Ein Steuersystem, das Einkommen aus Arbeit wesentlich höher besteuert als Einkommen aus Erbe oder Aktien, die Vermutung, dass uns Automatisierung die Arbeit bald abnehmen könnte, und die demografische Aussicht, dass uns ohnehin die Arbeiterinnen ausgehen könnten, all das führt zu einer Neubewertung der Arbeit. Ob sie sich lohnt. Ob man sie braucht. Ob's noch jemanden gibt, der sie macht. Im Modus des Arbeitsbashings wurden ganze Regalwände armeverschränkender Bücher geschrieben, Überschriften à la „Arbeit nervt“ garantieren großartige Klickzahlen. Arbeitsbashing ist ein Alleabholer – so einleuchtend, aber doch auch so banal wie die meisten Wahlplakate. Und in seiner Totalablehnung doch auch so weltfremd: Als ich das letzte Mal nachgesehen habe, mussten die meisten von uns, ja eben doch noch zur Arbeit gehen.

Die Abkehrbewegungen bringen uns nicht weiter. Wenn wir das Projekt Arbeit aufgeben, wenden wir uns von all dem ab, was es leisten kann – und in Zukunft noch stärker leisten sollte: all das, was uns in der Klimakrise auch gemeinsam ins Handeln bringen könnte.

Es ist Arbeit, verstanden im Sinne der Praxistheorie als jede Form von produktivem Tätigsein (► Theorie), die uns das Gefühl existenzieller Verbundenheit geben kann. Wir alle suchen eine Bestätigung dafür, dass unser Dasein nicht an der Welt vorübergeht, dass wir auf andere wirken – ein Bedürfnis, das bereits im Schreien eines Babys seinen Ausdruck findet. Für Erwachsene sind es der Arbeitsplatz (idealerweise mit weniger Geschrei), der zeigt, dass wir wirksam sind, und der Gehaltszettel, der zeigt, dass diese Wirksamkeit Anerkennung erfährt. Auf der Arbeit werden wir zu denkenden, planenden und – wichtig! – hoffenden Wesen, wie der Soziologe Hartmut Rosa schreibt.² Der erste Beruf kann prägender als das erste Kind sein.³ Der Verlust eines Arbeitsplatzes ist deshalb nicht nur eine ökonomische Katastrophe, sondern auch eine existenzielle. Für Rosa eine Menschenrechts- und sogar Körperverletzung.

Gerade in Zeiten solch großen Wandels ist das Resonanzgefühl, das sich einstellt, wenn ich in meiner Arbeit die Zukunft mitgestalten kann, wichtiger denn je: Jeder Heizungsinstallateur, der eigenhändig eine Wärmepumpe verbaut, kann sich abends schlafen legen in der Gewissheit, die Energiewende ein kleines Stück vorangebracht zu haben.⁴ Und wird deshalb dranbleiben. Denen, die aber vom individuellen Glück ohne Arbeit träumen, kann man nur alles Gute wünschen. Denn keine Arbeit wird eben auch keine Lösung sein.

Auch für uns als Kollektiv ist Arbeit ein – wenn nicht der! – zentrale Wirkungsraum: Wir lernen, auch mit Menschen klarzukommen, mit denen wir nicht unsere Freizeit verbringen würden. Mit diesen unfreiwilligen Schicksalsgenossen lernen wir, Beiträge zu leisten, die um ein Vielfaches das in den Schatten stellen, was uns allein gelingen würde. Dann lernen wir dort auch – weil wir mit manchen doch gut klarkommen – mit einer hohen Wahrscheinlichkeit einen Partner fürs Leben kennen. In der Arbeit lernt eine Gesellschaft laufen: Ein Nebenprodukt von Arbeitsbeziehungen sind arbeitende Beziehungen. Hier besorgt sich eine Gesellschaft, was sie zum gemeinsamen Überleben braucht. Damit hält dieser Lern- und Mach-Ort uns zusammen und verspricht jeder, die mitmachen

möchte, soziale Integration und Aufstieg – zumindest idealerweise. Genau deswegen ist der erste Job ja so prägend – hier lade ich die gesellschaftliche Software herunter, die Dos und Don'ts, mit denen ich mich dann „professionell“ nennen kann und die mir – idealerweise! – das Eintrittsticket zum Mitgestalten geben. Durch das Einüben dieser Arbeitspraktiken halten wir sie in Betrieb und machen somit Zukunft.

Die schlechte Nachricht ist, dass dies in vielen Fällen eine Zukunft ist, mit der wir unsere Lebensgrundlage immer mehr in Gefahr bringen, weil wir planetare, aber auch psychische und physische Ressourcen über alle Grenzen hinweg abarbeiten: Unsere derzeitigen Dos und Don'ts sind nicht gerade auf Regeneration, Maßhalten oder Verantwortung programmiert. In die Zukunft geblickt sind unsere Praktiken deshalb nicht enkeltauglich, weil wir kommenden Generationen damit keine Zukunft lassen: Die Arbeit wird ihrem Ideal also nicht gerecht. Wir müssen sie deshalb jetzt nicht nur als Raum zum Lernen, sondern vor allem zum Umlernen begreifen. Dass sich die Arbeitswelt bald ändern wird, geben die planetaren Grenzen vor, wie dies geschieht, ist noch offen: by Design or by Disaster?

Work-Life-Balance, dieser Begriff hat mich schon immer irritiert. Er hindert uns daran, uns Arbeit als einen lohnenden und sinnvollen Teil des Lebens vorstellen zu können und Arbeit in vielerlei Hinsicht auch persönlich zu nehmen. Etwa wenn uns politische, ökologische oder moralische Zweifel aufkommen.

Ich glaube aber auch, dass an der Sehnsucht nach Balance etwas dran ist und wir diesen Begriff neu besetzen müssen. Mir geht es um die Frage: Wie lässt sich denn eine Balance *in der Arbeit selbst* finden? Eine Balance zwischen einem Abarbeiten von all dem, was dort für normal gehalten wird, und einem Entwickeln von Arbeitsweisen, die wir für normativ besser halten. Eine Balance aus Ökonomie und Ökologie im Sinne der regenerativen Arbeit. Eine Balance aus Work und Survive eben. Denn es wird schwer, nach Feierabend ehrenamtlich die Welt zu retten, wenn andere sie hauptberuflich zerstören.⁵

In diesem Buch werden Klimakrise und Arbeitswelt deshalb konsequent zusammengeführt. Unsere Verhaltensweisen im Angesicht der Klimakrise umzuschreiben – gemeinschaftlich, erfahrbar und nicht traumatisierend –, das geht nur in der Arbeit. Eine Abkehr von der Arbeit wäre eine Abkehr von der Hoffnung, dass gemeinsame Anstrengungen die Menschen vereinen und ihre Lage verbessern können – uns bliebe nur totalitäre Macht durch Zwang. Kein Zufall vermutlich, dass zeitgleich zur Abkehr von der Arbeit auch die Sehnsucht nach einem alles regelnden Staat immer größer wird.

Wir brauchen die Arbeit eben noch. Eine besser funktionierende Arbeitswelt, mit all ihren integrativen, sinngebenden und praktikanleitenden Eigenschaften, ist die zentrale Voraussetzung für ein demokratisches Bewältigen der Klimakrise – und das zentrale Thema dieses Buches. Dass sich die Arbeitswelt dafür ändern muss, ist klar – dass wir sie brauchen, aber eben auch. Willkommen also im Anti-Anti-Arbeits-Club!

Was dich in diesem Buch erwartet

Vor einem kurzen inhaltlichen Überblick an dieser Stelle ein ausnahmsweise sehr lifehackiger Tipp, von dem ich wünschte, ich hätte ihn früher gekannt: Sachbücher muss man nicht von Deckel zu Deckel lesen – vor allem nicht in einem Durchgang. Macht auch keiner. Das Buch lässt sich an jedem Kapitel, an jeder Veränderungsdimension öffnen – deshalb die Querverweise. Es ist ein Büffet und kein Zwölf-Gänge-Menü. Und nun guten Appetit!

Die *Zukunft des Planeten* – schwierig. Vor allem für uns. Als das Containerschiff „Ever Given“ im März 2021 im Suezkanal stecken blieb, verursachte es nicht nur einen geschätzten Transportausfall von über 50 Milliarden Dollar. Ein Schiff, das sich mit zu viel Ladung und zu viel Geschwindigkeit in der engen Umwelt verkeilte – und auch noch „Ever Given“ heißt! –, lieferte obendrein eine perfekte Illustration für unser entgrenztes Arbeiten im Anthropozän.⁶ Das Anthropozän ist die Epoche, in der unser Handeln einen

unumkehrbaren Einfluss auf unsere Erdsysteme gewonnen hat, in der wir von mittelgroßen, allesfressenden Primaten zu einer prägenden Kraft auf diesem Planeten wurden.⁷ Von Primaten unterscheidet uns auch das Büro. Von den meisten jedenfalls. Im ersten Kapitel (► Planet) geht es darum, dass die Krise des Planeten und die Krise der Arbeit entscheidend zusammenhängen. Sie sind das „Was“ und das „Wie“ zu einer besseren Zukunft.

Im zweiten Kapitel (► Arbeit) schauen wir uns an, wie heute über die *Zukunft der Arbeit* gedacht wird. Wir unterscheiden vier Typen. Die verlassen sich in ihrem oberflächlichen Zukunftsbrimborium wahlweise auf beschleunigte Innovationsproduktion im Sinne des Design Thinking, auf die Kommunikation grandioser Ziele im Sinne eines Davos-Kapitalismus, auf die sektenhafte Entgrenzung von Arbeit als einziges Sinnzentrum und auf eine digitale Weltflucht, fern von den planetaren Folgen unseres Tuns. Das ist in seiner Konsequenz alles ziemlich Old Work. Diese Arten, Zukunft zu gestalten, bleiben innerhalb der zerstörerischen Logiken der Klimakrise und verkürzen damit unsere Zukunft. Immer wieder das Gleiche zu tun und davon ein anderes Ergebnis zu erwarten, ist eine landläufige Definition von Wahnsinn. Was diese Typen vereint und was wir durch eine smarte Theory of Change überwinden müssen, sind drei Missverständnisse, wie (und von wem!) Zukunft gemacht wird.

Deshalb wird es, bevor wir zu den Veränderungsmaßnahmen kommen, im dritten Kapitel (► Theorie) – Alarm! Alarm! – ein wenig theoretisch. Was braucht echter Wandel in der Arbeitswelt? Und vor allem: Was mache ich gegen meine Sucht nach Knoppersriegeln? Eine Theory of Change muss her! Wir lernen von der *Praxistheorie*, dass wir in weiten Teilen unsichtbaren Programmen folgen und unser normales Verhalten nicht bewusst reflektieren – solange es zu keinen Irritationen im Ablauf kommt. Unsere Fähigkeiten (Skillset), der Raum und die Dinge um uns (Toolset) und die sozialen Einstellungen (Mindset) sorgen dafür, dass wir auf Autopilot durch unsere (Arbeits-)Welt wandeln. Das ist praktisch, weil wir schnell ins Arbeiten kommen und nicht jeden Ablauf von Neuem

ausdiskutieren müssen wie in einer richtig anstrengenden Wohn-gemeinschaft. Gefährlich wird es, wenn uns diese Programme zombiehaft in den Abgrund ziehen. So drohen wir uns selbst und den Planeten komplett abzuarbeiten, ohne es rechtzeitig zu merken. Die Praxistheorie zeigt aber auch, was es braucht, um vom unreflektierten Verhalten zum bewussten Handeln zu kommen, wie uns ein Umlernen gelingt. Wir erfahren von den ersten Menschen, die im Mittelalter nicht mehr in ihr Haus urinieren, von einer weltverändernden Fotografie aus den 1960ern und wie man Kollegen dazu bringen kann, mit dem Fahrrad ins Büro zu fahren. Nichts ist eben so praktisch wie eine gute Theorie! Die Praxistheorie führt uns zum Working-Planet-Modell und zu den Veränderungsdimensionen, Dimensionen unseres Handelns und Denkens, die sich verändern können und müssen, an denen sich der Praxiswandel orientieren muss.

Haltung: In der ersten Veränderungsdimension trinken wir einen Kaffee mit einer arbeitsamen Hannah Arendt. Wir reden über das Grundprinzip unseres Wirtschaftens, darüber, was wir eigentlich als unsere Um-Welt begreifen, ob wir diese nicht besser Mit-Welt nennen sollten, und mit welcher Haltung wir diese Welt bearbeiten: produzierend, konsumierend oder wirklich handelnd?

Organisationsverständnis: In der zweiten Veränderungsdimension stellen wir uns in Manier der *Feuerzangenbowle* die Frage: „Wat is 'ne Firma eijentlich?“ Es geht um naive Organisationen, die von der Gegenwart des Anthropozäns überrollt wurden, und darum, wie heute eine postnaive Firma aussehen kann. Es geht um Studien zur fatalen Wirkung der heutigen Managementausbildung. Beweise, die jedem Ökonomen – auch mir – die Schamesröte ins Gesicht treiben. Es geht darum, wie wir uns einen besseren Begriff von Wirtschaft in komplexen Systemen machen.

Zeit: In der dritten Veränderungsdimension geht es um den Rhythmus unserer Arbeitswelt. Einer Welt, in der es wahrscheinlicher ist, am Wochenende eine E-Mail zu schreiben, als wochentags ins Kino zu gehen. Einer Welt, wo die Burnout-Raten durch die Decke gehen. Es ist diese unerbittliche Gehetztheit, die den Abbau

unserer eigenen Ressourcen mit dem Abbau unserer ökologischen Ressourcen verbindet. Alles, was lebt, ob Managerin oder Mango-plantage, braucht auch Regeneration, ein Auf und Ab statt eines Always-on. Wir lernen, warum Verantwortung für uns und andere eine zeitintensive Praktik ist und warum wir nach dem Mittagessen keinen Kaffee trinken sollten.

Anerkennung: In der vierten Veränderungsdimension geht es um den Begriff der Wissensarbeit, der eigentlich eine Frechheit ist. Ist der Pfleger, der die Bedürfnisse seiner Patientinnen oft weiß, bevor diese von ihnen überhaupt artikuliert werden, denn kein Wissensarbeiter? Eine arrogante Arbeitsgesellschaft, die nur abstrakte Intelligenz belohnt und nicht etwa Empathie oder Fleiß, bringt unsere Gesellschaft aus dem Gleichgewicht und entfremdet Millionen. Wir müssen verstehen, dass Solidarität zwischen Arbeitswelten die Voraussetzung für gemeinsame Verbesserungen ist. Es stellt sich am Ende heraus, dass es in vielen Bereichen die „Wissensarbeiter“ sind, die sich aufschlauern müssen.

Sichtbarkeit: In der fünften Dimension fragen wir uns, warum E-Mail-Tippen und PowerPoint-Präsentationen-Basteln Arbeit genannt wird, aber ein Baby zu wickeln, Angehörige zu pflegen oder Umweltaktivistin zu sein, nicht als Arbeit gelten darf. Wir lauschen der berühmten Anthropologin Margaret Mead und stellen fest, dass die gemeinsame Fürsorge, die Care-Arbeit, das Fundament unseres Wirtschaftens ist. Eine Fürsorge, die sich im Anthropozän auf den Planeten ausweiten muss. Solange unser Arbeitsbegriff diese Tätigkeiten ausgrenzt, grenzt er auch die Möglichkeit eines enkeltauglichen Wirtschaftens aus.

Sinn: In der sechsten Dimension geht es um eine Frage, die parallel zur Klimakrise aufgekommen ist – „Warum mache ich das hier eigentlich?“ Motiviert uns diese Frage, oder ist sie zu einem Sinnindruck geworden? Wir begegnen drei Sinnsuchenden aus der Geschichte, die heutige Fragen nach Purpose und Selbstverwirklichung geprägt haben: den Hippies, den Romantikern des Sturm und Drangs und den protestantischen Kaufleuten. Dank ihnen verehren wir heute rücksichtslose Genies, gehen für die „Selbst-

verwirklichung“ (schon mal jemanden gesehen, der sein „Selbst“ „verwirklicht“ hat?) über unsere Grenzen und gönnen uns keine anderen Sinnquellen jenseits des Jobs. Alles gar nicht mal so sinnvoll. Wir schauen uns an, warum diese Selbstsuche auch umwelt-schädlich ist und wie wir zu einer Resonanz kommen, die kein Ego-trip ist, sondern das schützenswerte Verbindende spürbar macht. Macht Sinn, oder?

Zusammenhalt: In der siebten Dimension geht es um das älteste Vorurteil der Welt. Darum, dass die „junge Generation nicht richtig arbeiten will“, was schon vor 2500 Jahren gesagt wurde und Hesiod sozusagen zum Säulenheiligen aller Boomer macht. Es geht um die lähmende Spaltung, in die Unternehmen aufgrund von Generationenkonflikten geraten sind. Wir erfahren, wie wir stattdessen intergenerative Allianzen schmieden. In dem Maße, wie wir über Generationen hinweg zusammenarbeiten können, werden wir im Sinne zukünftiger Generationen arbeiten.

Intelligenz(en): In der achten Dimension geht es um die Revolution der künstlichen Intelligenz (KI) und ihre Auswirkungen auf die Arbeit. Wir besuchen drei Innovationslabore aus drei Jahrhunderten und lernen, dass Automatisierung schon immer Gestaltungsaufgabe war. Nie nur Schicksal, oft sogar Befreiung. Wir verstehen, dass wir mit KI eine andere, uns heute vielleicht ebenso fremd gewordene Intelligenz wiederentdecken: die MI, die menschliche Intelligenz mit ihren einzigartigen Fähigkeiten zur Reflexion, Emotionalität und Verantwortungsübernahme. Wie revolutionär wäre das eigentlich, wenn diese MI eines Tages auf unsere Arbeitswelt losgelassen würde? Und wären wir dann bereit für das Wahrnehmen einer ÖI, die Intelligenzform des ökologischen Lebens?

Körper: Am Schluss, in der neunten Dimension, steht das, was am Ende immer bleibt, wenn alle Lichter aus und die Show vorbei ist. Wir besinnen uns darauf, dass wir Körper sind und dass Spüren-Können die Voraussetzung für Verantwortung ist. Wir schauen einer Londonerin bei ihrer harten, lauten, besonderen Arbeit zu – wir lassen uns davon etwas neidisch machen. Wir blicken in die For-

schung zu Embodied Cognition und stellen fest, dass bessere Arbeit nicht Kopfsache ist, sondern eben Körpersache.

Work-Survive-Balance: Die Arbeitswelt als gesellschaftliches Reallabor

Work-Survive-Balance heißt: Wer von der Zukunft der Arbeit spricht, darf von der des Planeten nicht mehr schweigen. Konsequenz Arbeitswelt und Klimakrise zusammenzuführen, heißt aber nicht, in eine banale, hyperindividualistische „Mindset is Everything“-Litanei zu verfallen – dafür bitte zu irgendwelchen dubiosen Mindsetcoaches umschalten! Es heißt, dass es sich lohnt, sich selbst an die Arbeit zu machen und neue Praktiken einzuüben, die die Basis von großen Strukturen und damit auch die Basis von ihrer Veränderung sind. Das wiederum soll nicht von der Verantwortung von Staaten und Konzernen ablenken, im Gegenteil: Das kritische Hinterfragen dieser Institutionen (► Sinn), das Ziehen von Grenzen gegenüber ihnen (► Sichtbarkeit) und das Einfordern von einer erneuerten Legitimität (► Organisationsverständnis) sind auch neu einzuübende Praktiken.

Wir sollten uns selbst an die Arbeit machen, weil dies dann auch etwas *mit uns* macht: Ins Handeln zu kommen, sich als Akteurin im Hinblick auf globale Herausforderungen zu begreifen, ist der Anfang einer teilhabenden Weltbeziehung, eines Ausbruchs aus dem „Ich mach hier nur meinen Job“ und des „Was kann ich denn ausrichten?“, der anstiftend ist und der Arbeit neue Würde gibt. Every Job is a Climate Job.

Veränderung ist die einzige Konstante in der Geschichte der Arbeit.⁸ In der Antike galt sie als minderwertige Tätigkeit, die den Charakter verdirbt – man konnte sie nur negativ definieren, als Neg-Otium (Nicht-Muße). Zu der Zeit hatte die Elite eben Sklaven dafür – abscheulich, aber für den Umgang mit der KI tatsächlich lehrreich. Durch das Christentum wurde Arbeit zur göttlichen Strafe als Teil der Vertreibung aus dem Paradies (dieser verdammte Apfel!). Das Leiden an möglichst harter Tätigkeit wurde zum Got-

tes-Dienst und bei den Benediktinern gar auf eine Ebene mit dem Gebet gestellt: Ora et labora. Die Renaissance gab uns das Gefühl, bei mancher Tätigkeit einen göttlichen Funken zu entfachen. Die Industrialisierung bescherte uns die Gefühlsinnovation „Entfremdung“. Zuletzt wurde Arbeit zum Synonym für Leistung, zur alleinigen Quelle von Anerkennung. Auf einmal war es die Muße, die wir negativ definieren: als Frei-Zeit oder Urlaub (aus dem Mittelhochdeutschen von „Erlaubnis“). Und nun, da wir der planetaren Folgen dieser Arbeit gewahr werden, entsteht die Chance für einen neuen Bedeutungswandel: Vielleicht ist die Zukunft der Arbeit ja Arbeit an der Zukunft?

Meine Motivation zu dieser Arbeit

Es ist der Blick auf die Zukunft, der mich motiviert, diesen Bedeutungswandel mit einem Buch zu unterstützen. Zu Beginn des Schreibprozesses kam mein erstes Kind zur Welt, der Zukunftsblick hat eine existenzielle Note bekommen. Vielleicht lebt, vielleicht arbeitet meine Tochter gar bis ins 22. Jahrhundert?

Es ist der Blick auf Herausforderungen planetaren Ausmaßes, für die es frische Perspektiven und Mut braucht – und gerade deshalb auch Kinder von Menschen, die diesen Blick vermitteln wollen –, und letztendlich auch der Blick auf eine Arbeitswelt, der das Zukunftsgaga der New-Work-Diskurse nicht helfen wird. Auch hier wird sich das Klima ändern müssen.

Ich blicke aber auch zurück. Auf Arbeit, die mich geprägt hat. Der Zivildienst im jüdischen Altenheim in Tel Aviv, wo Arbeit hart, aber über jede Sinnfrage erhaben war. Die Beratung von Konzernen, die durch Arbeit reicher wurden als manche Länder. Die sich immer mehr spalten in jene, die die Zeichen der Zeit verstanden haben, und jene, die sich an der Vergangenheit festkrallen. Die zahlreichen Transformationsprojekte, in denen ich unzählige Menschen und ihre Beziehung zur Arbeit kennenlernte: von der Arbeit Entfremdete, von der Arbeit Begeisterte. Menschen, für die in der Arbeit immer „mehr gehen muss“, und Menschen, die vor allem darauf

warten, dass sie gehen dürfen. Menschen, die an der Spitze langer Befehlsketten stehen, und Menschen, die all diese Anforderungen und manchmal auch sich selbst abarbeiten müssen. Und dann gibt es die Arbeit in der Forschung, wo ich so unterschiedliche Arbeitsdenker wie David Graeber und Lawrence Summers kennenlernen durfte. Wo wertvolle Erkenntnisse für bessere Arbeit gewonnen werden, die nie die Welt der Praxis erreichen – vielleicht schafft dieses Buch ja eine kleine Brücke.

Die Geschichte der Arbeit ist faszinierend, weil es unsere Geschichte ist. Wir sollten sie deshalb bewusst und gemeinsam in die Zukunft weiterschreiben. Das kann dieses Buch allein niemals leisten. Es ist deshalb kein paternalistischer Ratgeber geworden und auch keine verschriftlichte Glaskugel, die die Zukunft vorwegnimmt. Weder bin ich jemand, der für jede Arbeitssituation besser Bescheid weiß als die Person, die die Arbeit macht, noch verfüge ich über die Möglichkeit, Zeitreisen zu unternehmen – für so was bitte selbsterklärten Gurus auf LinkedIn folgen.

Was dieses Buch aber kann, ist, in jeder Veränderungsdimension bestehende Praktiken zu hinterfragen, so dass jeder und jede selbst weiterdenken und sich an eine bessere Zukunft machen kann. Zwischen dem Pessimismus, dass wir uns von Arbeit abwenden müssen, und dem Optimismus, dass Arbeit einfach nur so weitergehen kann wie bisher (nur noch etwas schneller und schriller), möchte ich das etablieren, was wir praktischen Pragmatismus nennen können:⁹ Wo Pessimisten und Optimistinnen eigentlich schon zu wissen meinen, wie die Zukunft wird – nämlich jeweils furchtbar oder vom Feinsten –, sind praktische Pragmatisten gestaltend und teilnehmend. Sie gehen davon aus, dass Zukunft kein Selbstläufer ist, sondern etwas, das sich durch unser Eingreifen verändern lässt, aber auf dieses Eingreifen auch angewiesen ist.

In diesem Sinne, an die Arbeit!

