

# Arbeit for Future?

---

Von montags bis freitags die Welt retten

## HANS RUSINEK

Geboren 1989 in Düsseldorf, Mitglied des Promotionskollegs Soziale Marktwirtschaft der Konrad-Adenauer-Stiftung, promoviert an der Universität St. Gallen zum Thema „Organisational Purpose“, zuvor Organisationsberater und als erster Mitarbeiter beim Aufbau der europäischen Purposeberatung der Boston Consulting Group tätig. Als Autor beteiligt er sich an Debatten zwischen Wirtschaft und Gesellschaft (etwa in „Brand-Eins“ oder „Deutschlandfunk“), 2020 mit dem Förderpreis des Ludwig-Erhard-Preises für Wirtschaftspublizistik ausgezeichnet.

In der Welt der Wirtschaft wächst das Problembewusstsein, und es scheint eine Art Sinneswandel vor sich zu gehen: Immer mehr Firmen schreiben sich und ihren Mitarbeitern einen höheren sozialen Zweck auf die Fahnen. „We exist to make sustainable living commonplace“ („Wir existieren, um nachhaltiges Leben alltäglich zu machen“), proklamiert etwa Unilever, Produzent von Pfanni-Knödeln und Magnum-Eis.

Immer mehr Arbeitnehmer, besonders junge, umkämpfte Fachkräfte, verlangen einen „Job mit Sinn“, verlangen, dass die Lösung sozialer Probleme Hauptziel

der Arbeitgeber sein soll, nicht etwa die Gewinnerwirtschaftung. Eng verknüpft mit diesem Sinndiskurs ist der neue Kontext, in dem sich Unternehmen befinden: Obwohl an vielen Universitäten noch die neoklassische Vorstellung von isolierten Profitmaximierungsmaschinen gelehrt wird, verstehen die echten Wirtschaftsakteure, dass sie in komplexen adaptiven Systemen operieren, wie wir sie aus der Natur kennen. In diesen Systemen werden Ergebnisse durch Interaktionen zwischen Mitgliedern geformt. Lokale Wechselwirkungen führen hier zu unvorhersehbaren globalen Effekten (nicht-lineare Schmetterlingseffekte wie jüngst im Suezkanal). Hier gibt es eine tiefe Einbettung von Geschäftssystemen in Ordnungen lokaler und nationaler Ökonomien, in gesellschaftliche und gemeinschaftliche Systeme, die etwa Legitimitätsforderungen stellen, und nicht zuletzt in das System der Ökologie – Verwobenheiten also, die weit über die immer brüchigeren Marktgrenzen hinausgehen. Dies verlangt eine neue Selbstverortung, die sich in vielen Unternehmen in einem sogenannten *Purpose* herauskristallisiert, also einem sozialen Anliegen, das gegenüber Mitarbeitern und Bewerbern, gegenüber Politik und Aktionären Werterhellung verspricht.

In solch einem Bewusstsein der Unternehmen für Soziales und für Sinn, jenseits eines Sinnes für Profit, liegt Potenzial für die geforderte sozial-ökologische Transformation: Wenn in Debatten auch der Anschein erweckt wird, dass es leichter wäre, die Bedürfnisse von sieben Milliarden Menschen zu verändern als das Verhalten von einhundert Schlüsselkonzernen, so scheinen doch die Unternehmen geeigneterer Hebel zu sein. Dass nämlich eine einzige Organisationsform so

viele Funktionen erfüllen konnte, vom Tante-Emma-Laden bis zum Mischkonzern, vom Start-up bis zur öffentlichen Infrastruktur, sollte Hoffnung machen. Auch, dass sich die wandelnde Rolle von Unternehmen in historischer Betrachtung sowohl mit dem Aufkommen von sozialen Problemen als eben auch mit ihrer Bewältigung in Verbindung bringen lässt.

Ebenso wichtig wird hierbei die organisationale Mikroebene der Arbeitenden: Verantwortung versandet oft im Vorstandsbüro oder in spezialisierten Funktionen. Was bringen die Elektrovisionen der Automobil-Vorständin, wenn sich die eigenen Maschinenbauingenieure davon nicht motivieren lassen? Wie kann der Mittelständler attraktiv sein für Menschen mit neuen Perspektiven, statt immer nur bei den gleichen Profilen punkten zu können oder zu wollen? All dies soll eine mit Sinn aufgeladene Arbeitswelt ändern.

## **SINN ALS WIRTSCHAFTSGUT**

Mein Erkenntnisinteresse gilt einer wirtschaftsethischen sowie einer organisations- und arbeitssoziologischen Einordnung dieses Phänomens. Ist es richtig, von einem natürlichen Sinnbedürfnis der Mitarbeiter zu sprechen? Es mag stimmen, dass Menschen im Innersten nach Sinn streben. Dass aber Konzerne Sinnangebote machen sollen, dass wir gut bezahlte Jobs kündigen, weil sie sinnlos erscheinen, dass selbst eine Müslipackung mich über ihre Werte aufklärt („Integrität, Verantwortung, Nachhaltigkeit“ heißt es da), scheint doch eine sehr zeitgenössische Form der Sinnfrage darzustellen.

Dem Soziologen Andreas Reckwitz zufolge stehen wir an einem Umbruch von einer sozialen Logik des Allgemeinen zu einer Logik des Besonderen. In der industriellen Moderne suchten wir die Antwort auf ein Knappheits- und Ordnungsproblem und fanden sie in Massenproduktion, Mischkonzernen, Matrixorganisationen. Man arbeitete, um sich ein gutes Leben leisten zu können, um „dazuzugehören“. Es ging nicht darum, besonders zu sein oder gar die Welt zu retten. Selbstverwirklichung fand weit außerhalb der Lohnarbeit statt.

Diese rationalisierende Industrieökonomie wandelt sich gemäß Reckwitz nun in eine kulturalisierende Wissensökonomie. Diese antwortet nicht mehr auf ein Knappheits- und Ordnungsproblem, sondern auf das Folgeproblem von Sinn und Motivation. Je mehr die Arbeit zu kreativer Wissensarbeit wird, je mehr die Gesellschaft zu einer Multi-Optionsgesellschaft wird, desto mehr wird intrinsische Begeisterung und eine starke Antwort auf die Frage „Warum arbeite ich gerade hier?“ zum Wirtschaftsgut. Die Wirtschaft ist nun darauf angewiesen, Besonderheiten zu inszenieren: weshalb mir eben das Müsli von seiner Integrität berichtet. Diese Besonderheiteninszenierung wird befeuert von der Digitalisierung, die im Gegensatz zur Industrie-Ära nicht aus Standardisierungsmaschinen besteht, sondern aus Kulturmaschinen, Infrastrukturen für Besonderheiten (selbst Autos werden Plattformen für individuelle Software). Gerade wegen dieser Logik des Besonderen wollen Berufseinsteiger Sinn im Job und reagieren Organisationen darauf, indem sie sich als unvergleichliche Kämpfer für das Gute darstellen. Der Lebensstil der neuen Mittelklasse ist geprägt durch

die Authentizitätsrevolution, in der das Individuum seine Individualität stetig zu steigern versucht, in der es gerade nicht dazugehören möchte, sondern authentisch sein will. So fusioniert die subversive Ich-Entfaltung der Hippies mit der bürgerlichen Idee des Statuserhalts und -ausbaus: Wir wollen unser einzigartiges Ich leben, aber trotzdem keine bürgerlichen Privilegien missen, wir wollen sie dadurch sogar mehren. Das stellt drängende Fragen für eine Zukunft der Arbeit.

## ARBEIT IM KULTURKAMPF

Etwa danach, wie viel Sinn Arbeit verträgt. Eine (Über-)Beanspruchung der Arbeit durch ihre identifikatorische Aufladung ist nicht nur ein Versuch, Zufriedenheit zu steigern, sondern auch Auslöser einer spätmodernen Tendenz zur Selbstausbeutung. „Gierige Organisationen“ nennt es der Soziologe Lewis A. Coser, wenn Personen mit all ihrer Emotionalität beansprucht werden, wenn Firmen sich plötzlich „Familie“ oder „Stamm“ nennen. Bei dieser Analogie wird vergessen, dass die meisten zum Erwachsenwerden von ihrer Familie wegziehen und wir auch die Stammesstrukturen aus ähnlichen Gründen überwunden haben. Es ließe sich also fragen, ob das Sinnbedürfnis im Job nicht eher ein weiteres Konsumbedürfnis ist. Gibt es Sinn beim Jobwechsel oder im Müslieregale? Lässt sich ein Sinnempfinden mit all seinen körperlichen und überkörperlichen Facetten in eine Managementtechnologie gießen? Oder muss man nicht eher sein eigener Sinnproduzent werden, statt bloßer Konsument zu sein?

Eine andere Frage verbindet diese Sinn-  
suche mit der größeren Anerkennungs-  
krise der Arbeit. Es lässt sich seit Jahr-  
zehnten, nun in der Pandemie besonders,  
eine Polarisierung der Arbeitswelt in *lovely*  
und *lousy jobs* diagnostizieren. In der Ar-  
beit am Besonderen (die engagierte For-  
scherin, der kreative Designer, die vegane  
Biobäuerin) wird mal eben die Welt geret-  
tet, die andere Arbeit ist nur mehr indus-  
trielles Relikt, eher Teil der Malaise als  
Teil der Lösung. Sie erfährt in der elitären  
Logik des Besonderen eine Abwertung. So  
steht heute das Thema Arbeit inmitten ei-  
nes Kulturkampfes: Kern vieler populistis-  
cher Ressentiments ist der Unmut über  
die Arbeit. Dabei geht es um mehr als um  
Arbeitsplatzverluste und stagnierende  
Löhne. Arbeit hat neben ökonomischer  
eben auch kulturelle Bedeutung, und viele  
spüren, dass ihre ehrliche Arbeit nicht län-  
ger Quelle von Anerkennung ist. Die Ver-  
besonderung des oberen Endes der Ar-  
beitswelt führt dazu, dass in dieser An-  
erkennungskrise neben einer materiellen  
nun auch eine kulturelle Entwertung  
stattfindet. *Purpose* eröffnet hier also eine  
weitere Privilegiendimension.

Wie ließe sich die Würde der Arbeit  
aber umfassend erneuern? Wäre auch hier  
ein Wechsel von einer Konsumenten- zu  
einer Produzentenperspektive möglich?  
Noch betrachtet eine konsumistische Vor-

stellung von unserer Arbeitsgesellschaft  
vor allem die Maximierung der Wohl-  
fahrt, so der Philosoph Michael Sandel,  
und zwar typischerweise durch die Ma-  
ximierung des Wirtschaftswachstums.  
Wäre das gesellschaftliche Gemeinwohl  
einfach eine Frage der Befriedigung der  
Verbraucherpräferenzen, so wären hohe  
Löhne das Maß für sinnvolle Arbeit. Wie  
stünde es aber mit einer Produzentenper-  
spektive, in der es nicht einfach darum  
ginge, Konsumpräferenzen zu addieren  
und Verbraucherwohlfahrt zu maximie-  
ren? Ein Nachdenken über wirklich sinn-  
volle Arbeit würde erfordern, dass wir un-  
sere (oft umweltschädlichen) Präferenzen  
kritisch betrachten und gemeinsam darü-  
ber beraten, wie wir sie in eine Ordnung  
überführen können, die auch noch unse-  
ren Enkeln gerecht wird. Dies hieße, dass  
die wichtigste Rolle, die wir in der Wirt-  
schaft spielen, nicht die des (Sinn- und  
Gehalts-)Konsumenten, sondern die des  
produzierenden Bürgers ist. Dieser ent-  
wickelt und entfaltet seine Fähigkeiten  
unternehmungsfreudig und sucht seinen  
eigenen Sinn, um damit die echten Be-  
dürfnisse der Mitbürger zu adressieren.  
Würde ein solches Arbeitsverständnis  
nicht auch Wirtschaft, Natur und Ge-  
sellschaft wieder mehr zu einem Zusam-  
menspiel der gegenseitigen Anerkennung  
machen?