

**Zeitschrift:** Revue économique Suisse en France  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 77 (1997)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Zukunftsarbeit  
**Autor:** Deckstein, Dagmar  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-889299>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Zukunftsarbeit

“Das Unternehmen des späten zwanzigsten Jahrhunderts, in dem ihr noch gearbeitet habt, war nur eine Uebergangsform. Es überdauerte zwar mehr als hundert Jahre, aber nur wenige Unternehmen dieser Art sind heute zurückgeblieben. Wenn wir heute zurückblicken in das “Dinosaurier”-Zeitalter, in dem General Motors und Microsoft, Sony, Siemens und Daimler-Benz über die Erde stapften, gab es nur einige wenige jener kleinen “Säugetiere” - Unterhaltungs-Produktionsfirmen und Kommunikations-Designer, Konstruktions-Projekt-Teams und Berater-Arbeitsgruppen, die in den neunziger Jahren ohne grosse öffentliche Beachtung arbeiteten, die aber die Prototypen unserer heutigen modernen Organisationen wurden. Heute wird nahezu jede Aufgabe von unabhängigen Teams mit bis zu zehn Mitgliedern ausgeführt, die aus unabhängigen und selbstständigen Vertragspartnern oder kleinen Firmen zusammengesetzt sind, verbunden durch Netzwerke, und die nur für vorübergehende Zeiträume zusammenkommen, um die unterschiedlichsten Projekte zu bearbeiten und sich wieder auflösen, sobald das Projekt erledigt ist.»



**Dagmar  
Deckstein**

*Süddeutsche Zeitung,  
München*

der heute schon allgegenwärtigen Wirklichkeit, die aber hierzulande keiner so recht wahrhaben will. In der derzeitigen Debatte werden in spiralenhafter Endlosigkeit die Schlachten von gestern ausgetragen, und folgerichtig ist auch ständig vom «Kampf» die Rede: Kampf gegen Arbeitslosigkeit, Kampf gegen Inflation, Kampf gegen Wachstumshemmnisse und Kampf gegen Sozialabbau sowieso. Aber Kampfgetümmel herrscht nur auf der verbalen Ebene - oder unternimmt irgend jemand tatsächlich etwas?

Die offensichtliche Hilflosigkeit der Politik gipfelte (Anfang 1997) in einem herzhaften Appell an die Arbeitgeber, nach den Vorleistungen des sogenannten Bonner Sparpakets jetzt doch bitteschön endlich Arbeitsplätze zu schaffen. Dahinter verbirgt sich nicht zuletzt die naive Schlichtheit jenes Denkens, das sich «Arbeit» nur in Form abhängiger, industriell geprägter Ganztags- und Vollerwerbstätigkeit vorstellt. Aber genau diese Arbeit verschwindet.

Im gelobten Beschäftigungswunderland USA zum Beispiel ist nur noch ein Drittel aller Arbeitenden im klassischen Sinne «vollbeschäftigt». In Deutschland sind es noch zwei Drittel, aber mit abnehmender Tendenz. Nach dem herkömmlichen Begriff von Erwerbstä-

## Reales Szenario

Das klingt nicht nur wie Zukunftsmusik, das ist auch eine. Diese Arbeitsweltbeschreibung des Jahres 2010 ist ein Szenario, das sich Studenten und Wissenschaftler am renommierten amerikanischen Massachusetts Institute of Technology (MIT) ausgedacht haben. Aber es handelt sich keineswegs um eine Art akademischer Science-fiction, es handelt sich um das Fortschreiben

*Ce texte paru dans la  
Süddeutsche Zeitung datée du  
11-12.1.1997, est reproduit  
avec l'aimable autorisation de  
l'auteur.*





PLUS DE 75 ANS  
D'EXPERIENCE

Adhérez au **seul**  
organisme privé suisse  
représentant en France les intérêts  
de l'industrie et du commerce  
helvétiques.

**Adhérez à la Chambre  
de Commerce Suisse en France.**

A votre **service** :

**Service  
commercial**

- Listes d'entreprises
- recherche de partenaires sur mandat : clients, fournisseurs, agents représentants, importateurs...
- renseignements commerciaux et financiers sur les entreprises suisses et françaises
- études de marchés
- informations sur les divers médias et les agences de publicité

Ligne directe  
**tél. : 01 48 01 05 94**

**Service  
juridique**

- Renseignements juridiques et fiscaux
- récupération de la TVA française
- création d'entreprises en France
- notes d'information
- recouvrement de créances et recherche de débiteurs

Ligne directe  
**tél. : 01 48 01 05 91**

**Service  
documentation**

- Annuaire et journaux professionnels français et suisses
- catalogues de foires et salons
- plus de 600 dossiers de documentation sur toutes les branches
- statistiques (commerce extérieur, indice...)
- fichier des filiales et des entreprises suisses représentées en France

Ligne directe  
**tél. : 01 48 01 05 94**

**Service  
publications et  
manifestations**

- Revue économique Suisse en France (trimestrielle)
- lettre d'information (avec petites annonces)
- déjeuners et dîners débats et conférences
- soirées dégustation de vins et produits suisses

Ligne directe  
**tél. : 01 48 01 05 51**

Site Internet : <http://www.ccsf.com> - E-mail : [ccsf@ccsf.com](mailto:ccsf@ccsf.com)



Chambre de Commerce  
Suisse en France

**Paris**

10, rue des Messageries  
75010 Paris  
**Tél. 01 48 01 00 77**  
Fax 01 48 01 05 75

**Lyon**

15, rue du Musée-Guimet  
69006 Lyon  
**Tél. 04 78 93 04 39**  
Fax 04 72 44 34 66

**Marseille**

7, rue d'Arcole  
13291 Marseille cedex 6  
**Tél. 04 91 37 72 06**  
Fax 04 91 81 46 95

**Grand Est**

12, allée Nathan-Katz  
68086 Mulhouse cedex  
**Tél. 03 89 36 31 47**  
Fax 03 89 36 31 33



tigkeit sind jedoch all die neuen Formen von befristeter, geringfügiger und scheinselfständiger Arbeit oder Teilzeit-Beschäftigung nur Phänomene der zunehmenden Unterbeschäftigung. Einer der Indikatoren dafür, dass die frühindustrialisierten, westlichen Länder einem «Kapitalismus ohne Arbeit» entgegenstreben, lässt sich auch beziffern: in den letzten 15 Jahren sind die Realeinkommen aus abhängiger Arbeit nach Abzug aller Abgaben um zwei Prozent gestiegen; die Einkommen aus Kapital stiegen im gleichen Zeitraum um 59 Prozent.


Die Arbeit in der Wissens- und Informationsgesellschaft wird nicht verschwinden, verschwinden wird aber weiter der klassische Ort, an dem sie geleistet wurde, der Arbeitsplatz. Insofern ist der Kampf um «Arbeitsplätze» ohnehin längst verloren und mit ihm der Kampf um den Erhalt des Sozialstaats in seiner alten, auf abhängige Erwerbsarbeit aufgebauten Form. Die wirkliche Herausforderung der Zukunft liegt in der Bildung, in der Verbesserung der Kompetenzen, in der ständigen Weiterqualifikation der arbeitenden Menschen. Schon in zehn Jahren wird die Technik, die wir heute anwenden, zu 80 Prozent veraltet sein. Und ein grundlegendes Dilemma der derzeitigen Beschäftigungslosigkeit liegt auch im Ueberangebot an überholten Fertigkeiten, mit denen ein ebenso überholtes Bildungssystem die Menschen auf ein Erwerbsleben konditioniert, das sie im einmal erlernten und immer gleichen Beruf zubringen. Insofern ist es übrigens auch das derzeit wieder entdeckte Heilmittel gegen die Arbeitslosigkeit, die Verteilung der Ueberstunden auf neue Arbeitsplätze, zum grössten Teil Augenwischerei. Es gibt genügend Betriebe, die das gerne täten - gäbe es denn unter den Arbeitslosen welche, die die entsprechende Qualifikation besässen. Die Ueberstunden-Dreisatzrechnung funktionierte einmal in der alten Fabrikwelt mit un- und angelernten Tätigkeiten, aber nicht mehr in der komplexen und spezialisierten Arbeitswelt von heute.

Was im Zukunftsszenario des MIT nur weitergesponnen wurde, ist die Tatsache, dass die Arbeitsgesellschaft schon heute eher Strukturen eines hochspezialisierten, flexiblen Netzwerks aufweist und immer weniger der starren Fabrikwelt der industriellen Massenfertigung gleicht. Und das Szenario zeigt auch, dass das unternehmerische Denken, das schon heute im Zuge des lean management in den Betrieben von den «abhängig» Beschäftigten gefordert wird, in weitere Verselbstständigung der ehemals abhängigen Arbeit führen wird. Wo aber lernt man hierzu-land Unternehmertum? Wer auf die verwegene Idee kommt, sich selbstständig zu machen, muss sich durch einen Dschungel von Förderrichtlinien und Vorschriften kämpfen, bevor er überhaupt etwas unternehmen kann. Ein Bill Gates hätte in Deutschland keine Chance gehabt: Aus einer fensterlosen Garage hätte man ihn schon wegen der deutschen Brandschutzvorschriften schnell wieder vertrieben.

### Denken umkrepeln

Wer der Arbeitslosigkeit zu Leibe rücken will, muss auf das Jahr 2010, 2020 schauen und nicht zurück in die fünfziger Jahre. «Aermel aufkrepeln» nützt überhaupt nichts - wir müssen das Denken umkrepeln. Das Berufsleben der Zukunft wird aus Phasen von Arbeit und Phasen von Weiterbildung bestehen, der «Lebensunternehmer» der Zukunft wird sich ein Portfolio verschiedener Betätigungs- und Arbeitschancen schaffen und keineswegs wissen, was er in zehn Jahren arbeiten wird. Und wer sich dieser Zukunft zuwenden will, muss zuerst sein Menschenbild ändern. Was haben eigentlich Politiker, insbesondere Sozialpolitiker, was haben Gewerkschafter für ein armseliges, nivellierendes Menschenbild vor Augen, das mündige Bürger und Bürgerinnen in der Rolle der Opfer von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnissen sieht und damit der paternalistischen Fürsorge ihrer «Interessenvertreter» für bedürftig? Einer Fürsorge die zum Beispiel jede

Aenderung im kaum noch überschaubaren Geflecht «sozialer Errungenschaften» nahezu als Verbrechen an der Menschheit betrachtet?

Statt die Arbeitslosen vor ihrem Schicksal «retten» zu wollen, sollte sich Politik, wenn sie denn kämpfen will, die nur unzureichend übersetzbare Lösung Empowerment auf die Fahnen schreiben: befähigen, fördern, begeistern. Damit liesse sich der Kampf gegen Arbeitslosigkeit sogar gewinnen - und er kann schon morgen beginnen: Mit einer Qualifikationsoffensive. 

*Résumé en français :*

### Travailler demain

**F**ormer les jeunes, certes ! Encore faut-il savoir à quelles compétences. L'évolution économique de cette fin de siècle prend des allures de bouleversement écologique : les entreprises intégrées se démembrant au profit de consortiums multidisciplinaires et occasionnels, nébuleuses à périmètre variable et à existence comptée ; dans ce nouveau « milieu », la « place de travail » et la « profession » pour la vie font figures de dinosaures condamnés, car le travail se répartira désormais par accords négociés entre partenaires autonomes. Même dans les entreprises encore « classiques », les techniques de gestion légère poussent à l'externalisation et à l'assouplissement de toutes les relations d'emploi.

Devant cette évolution, le combat politico-social pour l'emploi paraît se tromper de cible. Le travail de demain n'est plus à accomplir dans une place, selon un plan de carrière : l'activité sera alternance, entre tâche concrète et formation nouvelle. Plutôt que des « métiers clos », le marché du travail attend des gens aptes à évoluer dans des activités successives dont chacune enrichira leur expérience, sans plus les fixer dans un secteur, tout en les contraignant à un renouvellement permanent. Sur les bannières de protestation des chômeurs, ce n'est pas « emploi » qu'il faudrait écrire, mais « qualification ».