

DOI: 10.5771/0342-300X-2019-1-71

# Zur Marginalität erweiterter Arbeitskonzepte

SEBASTIAN BRANDL

Was ist eigentlich Nachhaltige Arbeit? Ebenso wie zum Konzept Nachhaltige Entwicklung findet sich hierzu ein Strauß an Definitionen und Konzepten. Diese lassen sich – bei aller Unterschiedlichkeit im Detail – auf zwei Pole zuspitzen. Auf der einen Seite steht eine ökologische Modernisierung der Wirtschaft. *Green jobs* ist hierbei das Synonym für Nachhaltige Arbeit. Es gilt, Klimaschutz mit einem Wandel zu umweltfreundlichen und sozial nachhaltigen, gendergerechten Jobs in globaler Perspektive zu verbinden. Die ILO erhofft sich davon „a new engine of growth, both in advanced and developing economies, and a net generator of decent, green jobs that can contribute significantly to poverty eradication and social inclusion“<sup>1</sup>

Für den anderen Pol kann stellvertretend und unscharf die *Degrowth*-Bewegung genannt werden. Dabei geht es um ein anderes Wirtschaften, um Reduktion, Rückbau und Begrenzung und um das gute Leben. Angestrebt wird eine Postwachstumsgesellschaft, eine Neuorientierung zur solidarischen Ökonomie einschließlich der Reaktivierung althergebrachter Wirtschaftsformen jenseits der Kapitalverwertungslogik beispielsweise als digitale Commons (siehe die Commonsbewegung und ihr Bezug auf die Allmende<sup>2</sup>). „Reparaturgesellschaft“ ist ein anderes hierbei relevantes Stichwort. Statt

allein um Erwerbsarbeit (Tauscharbeit) geht es um Gebrauchswertarbeit unter Vermeidung der Übernutzung natürlicher und der Pflege sozialer Ressourcen. Nachhaltige Arbeit ist dabei nicht nur Erwerbsarbeit. Auch unbezahlte Versorgungs-, Gemeinschafts- und Eigenarbeit befriedigen individuelle Bedürfnisse und tragen zu gesellschaftlicher Entwicklung bei. Die Blickerweiterung<sup>3</sup> auf nichterwerbsförmige Arbeit soll Geschlechter- und intra- wie intergenerative Gerechtigkeit in einem umfassenden Sinn ermöglichen. Die Eigenheiten dieser Arbeitsformen sollen anerkannt und entwickelt werden. Diese „Transformation hin zu einem anderen Gemeinwesen“<sup>4</sup> hat erhebliche Implikationen für Arbeit.

## Nischendasein erweiterter Arbeitskonzepte

Littig/Spitzer resümieren ihre Analyse der Konzepte eines erweiterten Arbeitsbegriffs dahingehend, dass es deren Protagonisten „letztendlich jedoch nicht vermocht [haben], dass erweiterte Arbeitskonzepte zu einer ernsthaften politischen Alternative geworden wären“<sup>5</sup>. Dieses Resümee wird durch die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung und durch die in den letzten Jahren vorgelegten

Studien zur Zukunft der Arbeit bestätigt.

In der im Jahr 2016 überarbeiteten deutschen Nachhaltigkeitsstrategie<sup>6</sup>, die sich auf die globale Agenda 2030 der Vereinten Nationen und deren *Sustainable Development Goals* (SDGs) bezieht, liegt der Fokus auf Erwerbsarbeit. Unbezahlte Arbeit kommt nur als Vereinbarkeit vor; Gleichstellung fokussiert auf *Equal Pay* und auf Frauen in Führungspositionen. Das SDG-Unterziel *Anerkennung unbezahlter Pflege- und Hausarbeit* wird hingegen nicht abgebildet. In den Berichten verschiedener Kommissionen zur Zukunft der Arbeit der letzten Jahre<sup>7</sup> wird teils sehr weitgehend die Umgestaltung zentraler Institutionen der Erwerbsarbeit (Arbeitnehmerbegriff, soziale Sicherung) empfohlen. Ökologische Themen werden jedoch nicht angesprochen; ein erweiterter Blick auf Arbeit lässt sich allenfalls bei Fragen von Zeitsouveränität und Vereinbarkeit finden. Dieser aber ist, anders als in erweiterten Arbeitskonzepten, nicht umfassend auf die Hinterfragung bestehender Arbeits- und Produktions- und dahinterliegender Machtstrukturen sowie Verteilungsrelationen und deren sozialen und ökologischen Folgen angelegt, sondern es geht weitgehend strukturkonservierend um eine Angleichung von „Frauenarbeit“ an männlich geprägte Erwerbswelten.

1 ILO (International Labour Organization) (2015): Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all, Geneva, S. 4.

2 Rittberger, K. (2018): Vom guten Leben für alle, in: Berliner Zeitung v. 02.02.2018, S. 22.

3 Ein erweiterter Arbeitsbegriff ist zunächst ein analytischer Zugang zu allen gesellschaftlichen Formen der Arbeit und ihren Entwicklungstendenzen. Die ökologischen, ökonomischen und sozialen Funktionen, Potenziale, Destruktivitäten, Verteilungsrelationen (u. a. zwischen den Geschlechtern) und dahinterliegenden strukturellen Machtverhältnisse sollen offengelegt werden. In einem zweiten

Schritt geht es unter Bezug auf die inter- und intragenerativen Normen der Nachhaltigkeit und den abgeleiteten drastischen stofflichen und energetischen Reduktionsimperativen (zumindest für die entwickelten Industrieländer) darum, Potenziale für Nachhaltigkeit zu eruieren und Gestaltungsimplicationen für Arbeit zu entwerfen (wie sie mit den genannten Konzepten nur angedeutet werden können). Ein wichtiger Aspekt dieser Blickerweiterung liegt darin, dass der analytische Bezug auf Arbeit unabhängig vom konkreten Verhältnis von Erwerbs- und unbezahlter Arbeit in allen Ökonomien der Welt angewendet werden kann (vgl. Brandl, S. / Hildebrandt, E. 2002: Zukunft der Arbeit und soziale Nachhaltigkeit, Opladen, S. 100ff.).

4 Rittberger, K., a. a. O.

5 Littig, B. / Spitzer, M. (2011): Arbeit neu. Erweiterte Arbeitskonzepte im Vergleich, Hans-Böckler-Stiftung: Arbeitspapier (229), Düsseldorf.

6 Bundesregierung (2017): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016, Berlin.

7 Siehe beispielsweise die Berichte der Robert-Bosch-Stiftung (2013), der Hans-Böckler-Stiftung (2016) oder das Weißbuch des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2017). Anders, aber letztlich nur summarisch neben fünf weiteren Handlungsfeldern, behandelt der Bericht der Friedrich-Ebert-Stiftung (2013) ökologische Fragen.

Die Frage lautet also, warum ein erweiterter Blick auf Arbeit, der die dem Nachhaltigkeitsansatz innewohnenden inter- und intragenerativen Gerechtigkeitsimperative adressiert, bisher keine echte Alternative geworden ist. Lässt man Verhandlungs- und Prozessdynamiken außer Acht, bieten sich hierfür folgende Erklärungsversuche an, in denen zugleich Herausforderungen für die Weiterentwicklung der Konzepte erweiterter Arbeitens liegen:

*Green jobs als Win-win-Konstrukt:* Schon die „greening of jobs“-Perspektive (ILO) ist anspruchsvoll. Der Ansatz der ILO, *decent work* und *green jobs* weltweit durchzusetzen, stößt auf immense Widerstände. Zugleich aber ist dem Kapitalismus Strukturwandel oder – wie Schumpeter formulierte – die schöpferische Zerstörung immanent. *Green jobs* und weltweit inklusives Wachstum versprechen den Erhalt der kapitalistischen Produktionsgrundlagen, und sie erlauben dem globalen Süden seine Entwicklungs-/Wachstumsansprüche umzusetzen. Auch wenn dabei Arbeitsplätze verloren und Firmen untergehen, bleiben die Grundlagen der Kapitalverwertung unangetastet.

Nachhaltige Arbeit im Sinne eines erweiterten Arbeitsbegriffs bietet diese Perspektive zumindest langfristig nicht. Mindestens geht es um Umverteilungen von Nord nach Süd, von Männern zu Frauen, von reich zu arm, bei zugleich erheblichen materiellen und energetischen Begrenzungen (laut dem Wuppertal-Institut sind global acht Tonnen Ressourcenverbrauch pro Kopf und Jahr nachhaltig, aktuell liegen wir in Deutschland bei 33 bis 40 Tonnen<sup>8</sup>). Diesem Ansatz Nachhaltiger Arbeit fehlt jedoch die wirkmächtige soziale Bewegung ebenso, wie es aus Gründen der Sicherung weiterer Kapitalverwertung (bisher) nicht zwingend erscheint, solch weitreichende Umverteilungs- und Begrenzungsperspektiven aufzugreifen. Das Zusammenspiel beider Bedingungen kann aber als notwendig für sozial-ökologische Reformen angesehen werden. Heimann (1929) formulierte dies mit Blick auf die Entstehungsgeschichte der Sozialpolitik im Kaiserreich:

„Die soziale Idee entspringt auf dem wirtschaftlich-sozialen Boden des Kapitalismus, sie nimmt in der sozialen Bewegung Gestalt an und setzt sich mit wirtschaftlich-sozialen Mitteln im Kapitalismus und gegen den Kapitalismus durch. [...] Sozialpolitik sichert die kapitalistische Produktionsgrundlage vor den von der sozialen Bewegung drohenden Gefahren, indem sie der sozialen Forderung nachgibt; sie erreicht immer dann und nur dann einen Erfolg, wenn die Erfüllung

einer sozialen Teilforderung zur produktionspolitischen Notwendigkeit wird.“<sup>9</sup>

*Green jobs* lassen sich als produktionspolitische Notwendigkeit verstehen, weil damit sozialer Fortschritt, Klimaschutz („saubere“ Arbeitsplätze) und weiteres Wachstum verknüpft wird. Dieser Ansatz forciert den ökologischen Strukturwandel ohne tiefgreifende Eingriffe oder Beschränkungen und ist daher weitgehend kompromissfähig. Erweiterte Arbeitskonzepte, wie oben dargelegt, gehen darüber hinaus und implizieren Umverteilungen und Grenzen. Zudem sind deren Protagonisten schwach: Die Diskussion hierzu ist oft subkulturell, experimentell oder akademisch geprägt, wird von Künstlern besetzt, auf Tagungen vorangebracht u. a. m. Oftmals sind die Projekte, Experimente und Diskursforen von der Finanzierung durch Staat, Stifter, Firmen und Privatpersonen und dem (teils selbstausbeuterischen) Engagement zentraler Personen abhängig.<sup>10</sup>

Es mangelt also an einer hinreichenden sozialen Bewegung. Nicht nur, dass die Gewerkschaften seit Jahrzehnten Mitglieder und Einfluss verlieren, sie sind Vertreter konkreter Mitgliederinteressen, also von Menschen, die Arbeitsplätze haben (oder suchen) und damit Einkommen, soziale Sicherung und ganz allgemein Sinn- und Lebensgrundlage verbinden. Die Felder, in denen die Gewerkschaften als korporative Akteure die Interessen ihrer Mitglieder regieren (Streck), also formen oder kanalisieren können, sind begrenzt und schwinden. Dabei geht es nicht einfach nur um Abwehrkämpfe (Kohleausstieg), sondern v. a. um eine (verhaltene) ökologische Modernisierung zugunsten der Arbeitsplatz- und Sicherungsinteressen ihrer Mitglieder, wie Initiativen zur Elektromobilität zeigen. Erweiterte Arbeitskonzepte dürften schwerlich, zumindest nicht kurzfristig in diese Interessenpolitik einzubauen sein, weil Umverteilungen, Einschränkungen und Begrenzungen mindestens mittel- bis langfristig notwendig

werden, auch wenn kurzfristig Wachstumsgewinne durch Umverteilungen erwartbar sind<sup>11</sup> und Wachstum und Dematerialisierung für eine Übergangsperiode<sup>12</sup> vereinbar sein dürften. Der Kompromissraum zwischen Arbeit und Kapital im Sinne geteilter Produktions- und unterschiedlicher Verteilungsinteressen ist enger, eine andere Art des Wirtschaftens, ein anderer Wohlstand und ein gutes Leben sind nicht einfach kompatibel mit heutigen Mitgliederinteressen, Organisationsrationalitäten und Machtstrukturen. Der Appell, die Endlichkeit der Ressourcen anzuerkennen und globale Gerechtigkeit anzustreben, ist (bisher) weder hinreichend (verteilungspolitisch) mobilisierungsfähig noch produktionspolitisch tagesaktuell – die deutsche Automobilindustrie verzeichnet trotz „Dieselgate“ Absatzrekorde.

*Arbeitszeiten:* Im Mittelpunkt erweiterter Arbeitskonzepte steht die Arbeitszeit, insbesondere die Umverteilung und Absenkung von Erwerbsarbeitszeit und eine höhere Optionalität von Arbeitszeiten.<sup>13</sup> Die Durchsetzung der 35-Stunden-Woche in einigen Branchen markierte das Ende gewerkschaftlich erkämpfter kollektiver Arbeitszeitverkürzungen. Für weitere Verkürzungen sprechen die wiederholt abgefragten Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten. Vor allem Personen, die lange erwerbsarbeiten, wünschen sich eine Rückführung auf vertraglich vereinbarte Arbeitszeiten, Personen mit kurzen Arbeitszeiten eher eine Verlängerung. Aber erst mit dem aktuellen Tarifabschluss in der Metall- und Elektroindustrie sind verkürzte Vollzeitregelungen, Rückkehroptionen und Lohnausgleiche erneut auf die Tagesordnung gekommen. Ein größerer freiwilliger Verzicht scheint jedoch wenig attraktiv zu sein. Das Gros der Beschäftigten scheint eher an der Sicherung ihres Einkommens interessiert zu sein. Indizien hierfür sind u. a. die zwar dynamische, letztlich aber geringe Inanspruchnahme der Elternzeit durch Väter, der Attraktivitätsverlust einer mit größeren finanziellen Einbußen verbundenen

8 <https://wuppertal.org/themen/ressourcen/> (letzter Zugriff: 23.05.2018).

9 Eduard Heimann (1929), zitiert nach: Kaufmann, F.-X. (2001): Der Begriff Sozialpolitik und seine wissenschaftliche Deutung, in: BMAS/Bundesarchiv (Hrsg.): Grundlagen der Sozialpolitik. Band 1, Baden-Baden, S. 3–101, hier: S. 45.

10 van Dyk, S. (2017): „Viele alternative Projekte beruhen auf Selbstausbeutung“. Interview in: Der Freitag v. 28.09.2017.

11 Ebd.

12 Das war ein zentrales und überraschendes Ergebnis des Projekts Arbeit und Ökologie (DIW/WI/WZB 2000: Verbundprojekt Arbeit und Ökologie. Projektabschlussbericht. Hrsg. v. der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf).

13 Brandl, S./Hildebrandt, E., a. a. O. (Fußn. 3), S. 114ff.

Altersteilzeit und im Gegenzug der Anspruch zu bezahlen, aber kleinteiligen (drei Stunden pro Woche) Altersfreizeiten.<sup>14</sup>

Vor dem Hintergrund geringer Reallohnsteigerungen über mehr als zwei Jahrzehnte hinweg und eines sinkenden Sicherungsniveaus, insbesondere bei der Rente, gewinnt das mit der Erwerbsarbeit erzielte Einkommen und Schutzniveau erheblich an Bedeutung. Erweiterte Arbeitskonzepte aber verstärken die sozial- und arbeitsmarktpolitisch forcierte Individualisierung und damit im Beck'schen Sinn auch das Risiko des Scheiterns. Den Zwang zu individueller Absicherung und das steigende Erwerbs- und Wohlstandsrisiko der/des Einzelnen vermögen sie nicht aufzuheben. Möglicherweise stellt der neue Tarifvertrag einen Silberstreifen am Horizont in dem Sinne dar, dass damit nicht nur Wege zu mehr Optionalität eröffnet, sondern auch die Diskussion um Arbeitszeitverkürzungen und -umverteilungen wieder verbreitert werden. Ansätze hierfür gibt es einige. Ein Ausbau der Altersfreizeiten hin zu einer neuen, eigenständigen Alterserwerbsphase im Lebensverlauf bei deutlich geringeren Erwerbsarbeitszeiten könnte ein nächster Schritt sein.<sup>15</sup>

*Abstiegsängste und Verunsicherung:* Optionalitäten und freiwilliger Verzicht stellen Risiken dar. Die Diskussion um ein gesetzliches Rückkehrrecht von Teil- in Vollzeit macht dies deutlich. Doch während die Erwerbsbeteiligung in Deutschland Rekordwerte erreicht, steigen Unsicherheitswahrnehmungen und Abstiegsängste an. Letztere sind, wie jüngst vorgelegte Studien<sup>16</sup> zeigen, bis weit in die Mittel- und Oberschicht verbreitet. Die Schlussfolgerung der Autorinnen und Autoren der Studien gehen dahin, politisch für mehr Stabilität in der Arbeitswelt zu sorgen und den Wandel der Arbeitswelt für die Menschen als gestaltbar erlebbar zu machen.

Neben sozialpolitischen Fragen zu den Arbeitsmarktreformen der letzten Jahre<sup>17</sup> hat der – auch ökologisch begründete – Strukturwandel<sup>18</sup> eine Mehrzahl an problematischen Beispielen hervorgebracht: Bestehende Arbeitsplätze werden bedroht, Standorte werden geschlossen, und neue, ökologisch „bessere“ Arbeitsplätze entstehen in anderen Firmen, an anderen Orten, mit anderen Beschäftigten. Doch nicht nur das, sondern diese neuen Arbeitsplätze sind oftmals von schlechterer Arbeitsqualität (Arbeitszeit, Entlohnung, Tarifierung etc.) und selbst ihr Bestand ist gefährdet. Den Aufbau der Solarindustrie in Ostdeutschland unterstützten die Gewerkschaften und rangen den Unternehmen nach und nach Tarifverträge ab. Kaum war dieser Pfad erfolgreich, fiel die (subventionierte) ostdeutsche Solarzellenfertigung dem globalen Preiskampf zum Opfer. Ein anderes Beispiel sind die oftmals schlechten Sozialstandards in der *Sharing Economy*. Ökologisch nachhaltigere Arbeitsplätze lassen sich daher nicht einfach als Chance, sondern auch als unsicher erleben. Zudem, wie in Teilen der Windindustrie, kämpfen die Gewerkschaften teils seit Jahrzehnten um die Tarifierung und um den Erhalt der Standorte. Schon die *Decent-work*-Perspektive der ILO – “job creation, rights at work, social protection and social dialogue, with gender equality as a crosscutting objective”<sup>19</sup> –, die Teil der Agenda 2030 for Sustainable Development der Vereinten Nationen ist, geht nicht einfach auf.

## Perspektiven

Festzuhalten ist, dass die Risikowahrnehmungen steigen und die individuelle Absicherung am Arbeitsmarkt an Bedeutung gewinnt. In Zeiten zunehmenden Chauvinismus und Nationalismus dürfte es schon die Perspektive *green jobs* schwer haben. Das Versprechen erweiterter

Arbeitskonzepte auf eine sozial-ökologischere Zukunft, ein weltweit gerechtes und gutes Leben ist hingegen mit weitaus höheren individuellen Risiken verbunden und steht per se nicht für Stabilität.

Damit erweiterte Arbeitskonzepte zu einem Leitbild werden können, bedarf es vielfältiger (sozialpolitischer) Flankierungen und des Aufzeigens von Wegen in eine Nachhaltige Arbeitsgesellschaft. Hierzu gehört, dass unbezahlte Arbeitsformen nicht zur Kompensation staatlicher Mittelkürzungen (z. B. des Ehrenamtes oder der Selbstversorgung durch Eigenarbeit) funktionalisiert werden, dass sie nicht zum Reparaturbetrieb des Sozialabbaus werden. Vielmehr sind deren Eigenheiten und ihre individuellen und gesellschaftlichen Funktionen im Sinne der Nachhaltigkeit aufzugreifen und nicht strukturkonservativ umzuformen. Benötigt werden ferner soziale und ökologische Innovationen, Infrastrukturen (z. B. für Selbsthilfeinitiativen und öffentliche Eigenarbeit, aber auch Mobilität u. a. m.) und Übergangshilfen nicht nur für von Arbeitsplatzabbau Betroffene.<sup>20</sup>

Diese sozialpolitische Flankierung des zwingend notwendigen Strukturwandels muss über Grundeinkommensvorschläge hinausgehen. Die Diskussion, die anlässlich der prognostizierten enormen Jobverluste durch Digitalisierung (Industrie 4.0) in Gang gekommen ist und auf eine sozialpolitische Abfederung durch ein bedingungsloses Grundeinkommen abzielt, geht im Sinne Nachhaltiger Arbeit in die falsche Richtung, weil sie auf eine Stilllegungsprämie (für die Verlierer) zur Sicherung des sozialen Friedens und auf den Erhalt der Privilegien weniger (der Gewinner) hinausläuft; Sinn-, Integrationseffekte u. a. m. von (Erwerbs-)Arbeit werden negiert.<sup>21</sup> Zugleich verweist die Diskussion darauf, dass erhebliche Spielräume für Erwerbsarbeitszeitverkürzungen und Umver-

14 Brandl, S. / Guggemos, P. / Matuschek, I. (2018): Vom Einzelfall zum systematischen Alter(n)smanagement in KMU, in: WSI-Mitteilungen 71 (1), S. 51–58, [https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_112591\\_112601.htm](https://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_112591_112601.htm)

15 Brandl, S. (2015): Alterserwerbstätigkeit aus sozialwissenschaftlicher Sicht, in: Igl, G. / Welti, F. / Eßer, M. (Hrsg.): Alter und Beschäftigten. Arbeitssituationen, Lebensentwürfe und soziale Sicherung der über 50-Jährigen, Münster, S. 89–107.

16 Müller-Hilmer, R. / Gagné, J. (2018): Was verbindet, was trennt die Deutschen? Hans-Böckler-

Stiftung: Forschungsförderungs-Report (2), Düsseldorf; Kohlrausch, B. (2018): Abstiegsängste in Deutschland. Ausmaß und Ursachen in Zeiten des erstarkenden Rechtspopulismus, Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung (58), Düsseldorf.

17 Siehe hierzu die Diskussion, die durch die Vorschläge des Regierenden Bürgermeisters von Berlin, Michael Müller, zum solidarischen Grundeinkommen und des neuen Arbeitsministers, Hubertus Heil, zu gemeinnütziger Arbeit angestoßen wurde (vgl. Müller, M. 2018: Hartz IV bleibt ein Makel – das Grundeinkommen ist möglich, in: Der Tagesspiegel v. 23.03.2018).

18 Müller, H. (2018): Die fünf Feinde der Globalisierung, in: Der Spiegel online v. 18.03.2018, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/handelskrieg-die-globalisierung-scheint-am-ende-aus-fuenf-gruenden-a-1198634.html>

19 <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm>

20 Siehe DIW/WI/WZB, a. a. O. (Fußn. 12), Kapitel 6.

21 Alt, H. (2017): Das Grundeinkommen verstößt gegen die Menschenwürde, in: Süddeutsche Zeitung v. 11.01.2017.

teilungen entstehen dürften. Damit könnten erweiterte Arbeitskonzepte – sollte es zu einem deutlichen Arbeitsplatzabbau aus technischen (und ökologischen) Gründen kommen<sup>22</sup> – zu einer „ernsthaften politischen Alternative“ (Littig/Spitzer) mutieren. Produktionspolitisch stellten sie dann eine sozialökologische, emanzipative Alternative zu „Stilllegungsprämien“ dar; eine sozialökologische Politik wäre nicht

einfach nur Reparaturbetrieb des Strukturwandels zur weiteren Sicherung der Kapitalverwertung. ■

---

22 Kritisch hierzu: IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) (2016): Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie, IAB Forschungsbericht 13/2016, Nürnberg.

## AUTOR

**SEBASTIAN BRANDL**, Dr., ist Professor für Arbeits- und Berufssoziologie sowie Sozialpolitik an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA), Campus Schwerin. Arbeitsschwerpunkte: interaktive Arbeit in Netzwerken, demografischer Wandel und Beschäftigungsfähigkeit, nachhaltige Arbeit.

 [sebastian.brandl@hdba.de](mailto:sebastian.brandl@hdba.de)