

Holger Hinte / Klaus F. Zimmermann (Hrsg.)  
Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt

Schriftenreihe Band 1292

Holger Hinte/Klaus F. Zimmermann (Hrsg.)

# Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt

Wie der demografische Wandel die  
Erwerbsgesellschaft verändert

Bonn 2013

© Bundeszentrale für politische Bildung  
Adenauerallee 86, 53113 Bonn

Redaktion: Hildegard Bremer, Benjamin Dresen, bpb  
Lektorat: Gabi Gumbel

Diese Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung der Bundeszentrale für politische Bildung dar. Für die inhaltlichen Aussagen tragen die Herausgeber die Verantwortung.

Hinweis: Die Inhalte der im Text und Anhang zitierten Internet-Links unterliegen der Verantwortung der jeweiligen Anbieter/-innen. Für eventuelle Schäden und Forderungen können die Bundeszentrale für politische Bildung, die Herausgeber sowie die Autorinnen und Autoren keine Haftung übernehmen.

Umschlaggestaltung: Michael Rechl, Kassel  
Umschlagbild: Fernand Léger (1881–1955), »Les Constructeurs« (1950), © VG Bild-Kunst, Bonn 2013/Fotografie: akg-images/André Held  
Satzherstellung und Layout: Naumilkat – Agentur für Kommunikation und Design, Düsseldorf  
Grafikbearbeitung: Thomas Wasilewski, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn  
Druck: CPI books GmbH, Leck

ISBN: 978-3-8389-0292-0

[www.bpb.de](http://www.bpb.de)

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	11
KLAUS F. ZIMMERMANN	
<b>Reflexionen zur Zukunft der Arbeit</b>	14
1 Einige arbeitsökonomische Einsichten	14
2 Schicksalsfragen der modernen Arbeitswelt	17
3 Globale Entwicklung, Demografie und deutsche Wettbewerbsfähigkeit	21
4 Deutschlands gefestigter Arbeitsmarkt im Jahr 2013	26
5 Schlussbemerkungen	53
THOMAS STRAUBHAAR	
<b>Wirtschaft im Wandel: Globalisierung, Technologie, Deindustrialisierung</b>	62
1 Globalisierung 1.0 (1970 bis 1990)	64
2 Globalisierung 2.0 (1990 bis 2010)	70
3 Globalisierung 3.0 (seit 2010)	77
4 Fazit: Mehr Chancen als Risiken durch die Globalisierung	81
STEFFEN KRÖHNERT	
<b>Demografische Entwicklung in Deutschland: Grundtendenzen und regionale Besonderheiten</b>	86
1 Der demografische Wandel verändert die Gesellschaft	86
2 Der späte Umschwung in der Familienpolitik zeigt bisher wenig Wirkung	90
3 Integration und Zuwanderung bleiben »Dauerbaustellen« der Republik	93
4 Regionale Verwerfungen: Metropolregionen profitieren – die Peripherie verliert	97

5	Frauen verlassen nicht mehr vorwiegend Ostdeutschland – doch sie meiden den ländlichen Raum	101
6	Dörfer mit ungewisser Zukunft	103
7	Steigende Kosten für Rente und Gesundheit	106
8	Entlastung des Arbeitsmarktes und künftiger Fachkräftemangel	109

JOACHIM MÖLLER UND ULRICH WALWEI

	<b>Konsequenzen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt: Ende der Arbeitslosigkeit nicht in Sicht?</b>	114
1	Einleitung	114
2	Effekte der Demografie auf den Arbeitsmarkt	116
3	Die Entwicklung der Lohn- und Qualifikationsstruktur	123
4	Trends der Wirtschaftsentwicklung	133
5	Arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Konsequenzen	135

HILMAR SCHNEIDER

	<b>Reformpolitik und institutioneller Wandel: Neue Chancen für benachteiligte Gruppen auf dem Arbeitsmarkt?</b>	142
1	Woher wir kommen	143
2	Schicksal Arbeitslosigkeit?	148
3	Der Beitrag arbeitsmarktpolitischer Instrumente und ihre Erfolgsbewertung	152
4	Die Rolle der Zeitarbeit	155
5	Achillesferse Grundsicherung	158
6	Fazit	163

ANDRÉ HABISCH

	<b>Soziale Marktwirtschaft in der demografischen Krise: Neue Gerechtigkeitsprobleme und Wege zu ihrer Überwindung</b>	168
1	Gerechte Regeln, Vertrauen und wirtschaftliche Entwicklung	169
2	Systemvertrauen und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland: Arbeitsverfassung in der sozialen Marktwirtschaft	171
3	Das »institutionelle Kapital« der deutschen Arbeitsverfassung	172

4 Fortschreibung der sozialen Marktwirtschaft angesichts der demografischen Krise	175
5 Die Folgen der demografischen Krise für Wohlstand und Lebensqualität	180
6 Gesellschaftspolitische Handlungsoptionen: Weiterentwicklung der deutschen Arbeitsverfassung in Richtung auf Familienfreundlichkeit	183

DIERK HIRSCHTEL

<b>Eine neue Ordnung für den Arbeitsmarkt: Warum Deutschland mehr denn je starke Gewerkschaften braucht</b>	190
1 Billiglohn und atypische Beschäftigung: Die neue Schiefelage	191
2 Das Märchen vom Jobwunder	195
3 Arbeitsmarkt, Macht und Verteilung	198
4 Arbeit und Demografie	200
5 Gute und schlechte Arbeit	201
6 Arbeit und soziale Sicherheit	204
7 Kurswechsel für gute Arbeit und soziale Sicherheit	207

ANKE HASSEL

<b>Die Zukunft der Sozialpartnerschaft: Individualisierung versus Arbeitnehmerschutz?</b>	213
1 Einleitung: Die Dualisierung der deutschen Sozialpartnerschaft	213
2 Individuelle Rechte und kollektive Vertretung	215
3 Der Umbau der »Deutschland-AG« und die Verbreitung betrieblicher Bündnisse für Arbeit	218
4 Fazit	228

PHILIPP KROHN

<b>Solidarisches Bürgergeld und bedingungsloses Grundeinkommen: Braucht die alternde Gesellschaft Alternativen und innovative Anreize zur Erwerbsarbeit?</b>	233
1 Wettstreit der Grundeinkommenskonzepte: Idealvorstellungen und Nutzenkalkül	235
2 Utopische Finanzierbarkeit und gesellschaftspolitische Fehlwirkungen?	241

MICHAEL STAHL

<b>Fachkräftemangel: Welche Antworten finden die Unternehmen?</b>	246
1 Einleitung	246
2 Fachkräftemangel aus der Unternehmensperspektive	246
3 Die Reaktion der Unternehmen auf den Fachkräftemangel	250
4 Zusammenfassung	262

C. KATHARINA SPIESS

<b>Die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit: Ein neuer Ansatzpunkt der deutschen Familienpolitik</b>	264
1 Fakten zur Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit in Deutschland	266
2 Familienpolitische Maßnahmen – die neue Richtung stimmt	271
3 Ausblick: Nachhaltige Familienpolitik weiterverfolgen	276

HOLGER HINTE

<b>Zuwanderung und Integration: Baustein einer demografiefesten Politik</b>	282
1 Einleitung	282
2 Aus Fehlern lernen: Status quo von Migration und Integration in Deutschland	284
3 Plädoyer für eine ökonomische Steuerung der Zuwanderung	306
4 Fazit: Migration und Integration als Antwort auf den demografischen Wandel	315

CHRISTOPH MÜLLER UND BERND RAFFELHÜSCHEN

<b>Demografischer Wandel: Künftige Handlungsoptionen für die deutsche Rentenpolitik</b>	323
1 Einleitung	323
2 Doppelter Alterungsprozess – eine Herausforderung für die gesetzliche Rentenversicherung	324
3 Bewertung vergangener Rentenreformen	327

4	Quo vadis? – Rentenpolitische Maßnahmen der Zukunft	334
5	Fazit und Ausblick	341

JO RITZEN UND HOLGER HINTE

	<b>Chancengleichheit und lebenslanges Lernen: Zur Zukunft der Bildung in Deutschland</b>	346
1	Einleitung: Zu wenig soziale Gerechtigkeit im Bildungssektor	346
2	Frühkindliche Bildung: Hier fängt die Chancengleichheit an!	353
3	Schulbildung: Modulares Denken und Wettbewerb der Strukturen	355
4	Duale Ausbildung: Kein Auslauf-, sondern Zukunftsmodell	361
5	Hochschulbildung: International, interdisziplinär, dual und autonom	364
6	Schlussfolgerungen: Ein Leben lang (gern) lernen	374

TONI PIERENKEMPER

	<b>Quo vadis Normalarbeitsverhältnis? Bestandsaufnahme und Zukunftsüberlegungen aus wirtschaftshistorischer Perspektive</b>	383
1	Beschäftigungsformen und Arbeitsverhältnisse im 19. Jahrhundert	385
2	Fortschritte und Rückschritte im frühen 20. Jahrhundert	388
3	Regulierungen und »Normalarbeitsverhältnis« im Zeichen des Wirtschaftswunders	393
4	Zukunft der Arbeit und Ende des »Normalarbeitsverhältnisses«?	394

HARALD KÜNEMUND

	<b>Ehrenamt und soziale Netze: Auslaufmodell oder tragende Säule der Gesellschaft?</b>	406
1	Einleitung	406
2	Begriffliche Klärungen: Was ist ein Ehrenamt?	407
3	Empirische Befunde: Ehrenamt, Pflege, Kinderbetreuung	412
4	Ausblick	422

CLEMENS HETSCHKO UND ANDREAS KNABE

<b>Macht Arbeit glücklich?</b>	428
1 Arbeit, Arbeitslosigkeit und Lebenszufriedenheit	430
2 Arbeit und emotionales Wohlbefinden	434
3 Zufriedenheit mit der Arbeit	436
4 Arbeit und das Glück im Alter	439
5 Fazit: Macht Arbeit glücklich?	444

WERNER EICHHORST

<b>Vom kranken Mann zum Vorbild Europas: Kann Deutschlands Arbeitsmarkt noch vom Ausland lernen?</b>	451
1 Einleitung	451
2 Ein Blick zurück	451
3 Eine Phase intensiver Reformen – lernen von anderen?	454
4 Mehr Beschäftigung, aber auch mehr Unterschiede	456
5 Deutschland als Vorbild der Krisenbewältigung?	459
6 Handlungsbedarf	461
7 Fazit	466

<b>Index</b>	<b>469</b>
--------------	------------

<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>480</b>
-------------------------------	------------

## Vorwort

Die deutsche Bevölkerung schrumpft und altert in den kommenden Jahren in nie da gewesenem Ausmaß. Ohne dass wir dies noch verhindern könnten, wird die Gesamtbevölkerung und stärker noch die Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland zurückgehen. Schon in zehn Jahren könnten dem Arbeitsmarkt fünf Millionen oder gar mehr Arbeitskräfte fehlen. Die Gesamtbevölkerung wird nach heutiger Schätzung im Jahr 2060 um mindestens 15 Millionen Personen kleiner ausfallen. Wanderungen von Ost nach West und vom Land in die Stadt verschärfen diese Entwicklung noch. Parallel wird unsere Gesellschaft deutlich altern, denn die Geburtenraten sind historisch niedrig und die Lebenserwartung steigt kontinuierlich. Die Folge: Während heute »nur« jeder fünfte von uns älter als 65 Jahre ist, wird dies schon 2050 in etwa jeder dritte sein. Und schon viel früher, in gut 15 Jahren, werden es nur noch zwei Erwerbstätige sein, welche für die Altersversorgung eines Rentners aufzukommen haben – heute sind es immerhin noch drei.

Keine andere Herausforderung wird Deutschland deshalb fortan stärker beschäftigen (müssen) als der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft. Deutschland ist nicht allein mit diesem Problem konfrontiert, aber in keinem anderen europäischen Land werden sich die demografischen Verwerfungen wohl so spürbar ausprägen, weil die Alterungsprozesse in Kombination mit einer besonders niedrigen Geburtenrate eine folgenreiche Eigendynamik entwickeln. Wir stehen vor einer Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt und müssen verhindern, dass die demografischen Veränderungen die Wirtschaftskraft und den Wohlstand unseres Landes gefährden.

Man braucht kein »Wachstumsfetischist« zu sein, um zu erkennen, dass eine verantwortliche Antwort auf den demografischen Wandel nicht darin bestehen kann, sich über eine bevorstehende geringere Besiedlungsdichte in Deutschland zu freuen, auf Einsparpotenziale im Bereich der öffentlichen Infrastruktur zu spekulieren und achselzuckend die Bereitschaft zu bekunden, auch mit weniger Wachstum »zufrieden« sein zu wollen. Die Folgen der Schrumpfungs- und Alterungsprozesse reichen weit tiefer, als es eine solche oberflächlich-fatalistische Sichtweise wahrhaben will.

Wie kann eine mit markantem Fachkräftemangel konfrontierte Gesellschaft noch die wirtschaftliche Produktivität erreichen, derer es bedarf, um Wohlstand, angemessene soziale Sicherung und gesellschaftliche Ver-

teilungsspielräume zu bewahren? Was bedeutet es, wenn demografische Schrumpfungsprozesse, die unterschiedlich stark ausgeprägt sind, und Binnenwanderungen Wachstumsbrennpunkte zulasten benachteiligter Regionen begünstigen? Wie lässt sich verhindern, dass der »Generationenvertrag« kollabiert, weil eine schwindende Zahl von Beitragszahlern die Ansprüche von immer mehr Rentnern nicht mehr erfüllen kann (und will)? Brauchen wir deshalb nicht andere Regeln zum späteren, an der Lebenserwartung orientierten Renteneintritt sowie mutige Konzepte etwa im Hinblick auf ein gesichertes Grundeinkommen für alle Bürger?

Und weiter: Sorgt der demografische Wandel womöglich immerhin für ein Ende der Arbeitslosigkeit oder profitieren nur die gesuchten Fachkräfte in Form neuer »Arbeitnehmermacht«, sodass neue Ungerechtigkeit und Ungleichheit drohen? Muss nicht gerade der Bildungssektor fundamental reformiert werden, der nach wie vor viel zu viele Menschen ohne adäquate Ausbildung in das Erwerbsleben entlässt und den Bildungserfolg zu oft von der sozialen Herkunft abhängig macht? Welche Ressourcen und »stillen Reserven« können wir noch für den Arbeitsmarkt mobilisieren und welche Chancen böte der Versuch, gezielt qualifizierte Zuwanderer für Deutschland zu gewinnen? Welche Rolle kommt künftig den Gewerkschaften zu, wenn es darum geht, auseinanderstrebende Arbeitnehmerinteressen wirksam zu vertreten? Bleibt uns noch Zeit für gesellschaftlich wichtige Tätigkeiten wie das Ehrenamt, wenn die Erwerbsarbeit in alle Bereiche unseres Lebens vordringt und uns förmlich rund um die Uhr »beschäftigt«? Und wird uns angesichts all dessen endgültig die Freude an der Arbeit vergehen oder macht Arbeit weiterhin – und sogar bei wahrscheinlich sukzessive weiter verlängerten Lebensarbeitszeiten – die meisten von uns glücklich?

Der vorliegende Band geht diesen Fragen nach und thematisiert die »Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt« unter demografischen Vorzeichen aus breiter Perspektive. Dabei stehen die ökonomischen Zusammenhänge im Vordergrund, doch auch soziologische Überlegungen und historische Einordnungen haben ihren Platz. Mitunter streitbar, provokant und in der Diagnose durchaus kontrovers, präsentieren die Beiträge zu diesem Buch eine Fülle von facettenreichen An- und Einsichten zur Zukunft unserer Arbeitswelt. Die Autorinnen und Autoren richten sich dabei weniger an wissenschaftliche Fachkreise, sondern neben politischen Akteuren vor allem an Schülerinnen, Schüler und Studierende sowie an Lehrkräfte an Schulen, Hochschulen und im Bereich der politischen Bildung. Ihnen möchte das Buch ein argumentatives Fundament zur kritischen Auseinandersetzung mit den zentralen Zukunftsfragen unserer Gesellschaft liefern.

Die Herausgeber bedanken sich bei allen Autorinnen und Autoren für die professionelle Zusammenarbeit während der Vorbereitung des Bandes. Besonderer Dank gilt der Bundeszentrale für politische Bildung, die nicht nur gemeinsam mit dem Institut zur Zukunft Arbeit (IZA) den Anstoß zur Publikation dieses Buches gegeben, sondern sein Entstehen in Person von Frau Hildegard Bremer und Herrn Bernd Faulenbach sehr konstruktiv begleitet hat. Frau Gabi Gumbel hat im Auftrag der Bundeszentrale ein ausgezeichnetes, weil energisches und präzises Lektorat für das Buch geleistet. Herr Thomas Wasilewski hat die für die Beiträge vorgesehenen Abbildungen mit Unterstützung von Herrn Benjamin Dresen mit sicherem Auge grafisch aufbereitet; Herr Moritz Voelkerling hat den Index des Bandes kompetent erstellt. Auch ihnen gilt unser Dank.

Dieses Buch erscheint in einer Zeit, in der Deutschland sich mit bemerkenswerten ökonomischen Erfolgen und einem stabilen Arbeitsmarkt gegen krisenhafte Entwicklungen auf europäischer und internationaler Ebene stemmt. Umso wichtiger wäre es, vorhandene Ressourcen jetzt konsequent dafür zu verwenden, Deutschland »demografiefest« zu machen und hierauf die nötigen weiteren Reformen zu fokussieren. Die Lektüre des Bandes verdeutlicht, wie vordringlich diese Aufgabe ist.

Bonn, im Mai 2013

Holger Hinte  
Klaus F. Zimmermann

## Reflexionen zur Zukunft der Arbeit

Sowohl das Verständnis als auch die Bedeutung von Arbeit und Beschäftigung sind einem ständigen gesellschaftlichen Wandel unterworfen. Zwischen dem Kampf um die bloße Existenzsicherung und der Selbstverwirklichung im Beruf liegt eine weite Strecke. Von monotoner Tätigkeit im Akkord bis zur selbstbestimmten Verbindung von Job, Freizeit und Familie am gewünschten Ort klafft eine erhebliche Spanne. Als Kinder und Enkel der Generationen, deren Erwerbsleben in die Traumjahre der sozialen Marktwirtschaft der deutschen Nachkriegszeit fiel, erwarten wir von einem Arbeitsplatz in jedem Fall wie selbstverständlich, dass er uns nachhaltige soziale Sicherheit, ein regelmäßiges, langfristig steigendes, ausreichendes Einkommen und ein Mindestmaß an Zufriedenheit vermittelt. Dabei ist dieser vermeintliche »Normalfall« historisch betrachtet genau das keineswegs, sondern vielmehr eine wirtschaftsgeschichtliche Laune und Sonderphase. Und es sieht so aus, dass Arbeit in Deutschland künftig wieder unsicherer, informeller und weniger durch Lebensarbeitsverträge abgesichert sein wird. Manche werden dies als Rückschritt ansehen, andere hingegen eher als unbequemen Fortschritt.

In diesem Beitrag werden zunächst einige Grundzusammenhänge der Arbeitsökonomie dargelegt und die absehbaren globalen Herausforderungen thematisiert. Danach wird die Zukunft der Arbeit in Deutschland in zehn Thesen skizziert.

### 1 Einige arbeitsökonomische Einsichten

Arbeit kann eine selbstständige oder abhängige Tätigkeit sein, mehrere Jobs miteinander verbinden und überdies bedeuten, dass man mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigt (»Multitasking«). Unter einer abhängigen Beschäftigung versteht man Arbeit gegen Lohn oder Gehalt, typischerweise in einem sogenannten Normalarbeitsverhältnis mit geregelten Arbeitsbedingungen und gesicherten Vertragsverhältnissen. Ein Selbstständiger regelt seine Arbeit dagegen eigenverantwortlich, ohne gleich ein Unternehmer zu sein. Viele Selbstständige beschäftigen nur sich selbst und haben auch weder geregelte Arbeit noch Angestellte. Unternehmer dagegen schaffen

größere wirtschaftliche Einheiten und sorgen häufig mit Innovationen für ökonomischen Fortschritt.

Wer die Zukunft der Arbeit analysieren will, muss den Markt für (abhängig beschäftigte) Arbeitskräfte verstehen. Zwar wird immer wieder behauptet, die ökonomischen Gesetze des Marktes würden für den Arbeitsmarkt nicht gelten, doch hält diese These empirischen Tests nicht stand. Jedenfalls zeigen viele verhaltensorientierte Studien und die gesammelten Erfahrungen mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen, dass monetäre Anreize erhebliche Wirkungen haben. Es ist deshalb zweckmäßig, das ökonomische Rationalmodell der Arbeitsmärkte zum Ausgangspunkt zu nehmen.

Ein Marktmodell unterscheidet zwischen Arbeitsangebot, Arbeitsnachfrage und dem Marktausgleich durch einen »Matching«-Prozess. Dabei werden die vom Arbeitgeber idealerweise gewünschten Mitarbeiterprofile und die vorhandenen Fähigkeiten der verfügbaren Arbeitnehmer in Form von Lohnhöhe, Arbeitsinhalten und Arbeitsumfang in Einklang gebracht. Ein solcher Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage kann aber kurz- und sogar langfristig ausbleiben, wenn die gewünschten Qualifikationsprofile entweder nicht vorhanden sind (Fachkräftemangel) oder wenn von ihrer Ausbildung her potenziell geeignete Arbeitnehmer räumlich nicht mobil oder funktional nicht flexibel genug sind, um ein Jobangebot anzunehmen. Aus einem solchen »Mismatch« resultiert dann mindestens kurzfristig Arbeitslosigkeit; zugleich erhält das Ausbildungssystem Signale hinsichtlich notwendiger Korrekturen von Ausbildungsinhalten. Der Matching-Prozess wird außerdem durch die Erwartungen der Individuen und durch institutionelle Regelungen beeinflusst. Die Bundesagentur für Arbeit, die staatliche Arbeitsverwaltung in Nürnberg, verfügt über arbeitsmarktpolitische Instrumente, mit denen sie die Mobilitäts- und Flexibilitätswilligkeit von Arbeitssuchenden beeinflussen kann.

Das Arbeitsangebot von Individuen wird typischerweise von den erzielbaren Stundenlöhnen beeinflusst, reagiert aber auch auf die Regelungen der Steuer- und Sozialsysteme. Übersteigt der angebotene Lohn das individuelle Anspruchsniveau, dann möchte der Arbeitnehmer eine Arbeit annehmen. Steuerliche Belastungen oder Besitzstände wie Vermögen oder Ansprüche auf staatliche Leistungen reduzieren dagegen tendenziell die Arbeitsbereitschaft. Die demografische Struktur einer Gesellschaft, ihr Altersaufbau, ihre Mobilitätsbereitschaft und ihr Ausbildungsstand charakterisieren das Arbeitspotenzial der Volkswirtschaft. Was davon genutzt werden kann, wird von der Arbeitsnachfrage, aber auch von der Integrationskraft des Matching-Prozesses am Arbeitsmarkt bestimmt.

Je höher die Löhne bei vergleichbarer Arbeit, desto geringer ist tendenziell die Arbeitsnachfrage der Unternehmen bei sonst gleichen Rahmenbedingungen, denn steigende Löhne erhöhen die Produktionskosten von Gütern und Dienstleistungen. Die Reaktion der Unternehmen ist aber nicht gleich, sondern nach Art der Arbeit, regional und zwischen Branchen sehr verschieden. Deutliche Lohnzuwächse können von wirtschaftlich erfolgreichen Branchen und in ökonomisch starken Regionen leichter erbracht werden und beteiligen die Beschäftigten am gemeinsam erwirtschafteten Firmenerfolg. Lohnsteigerungen können aber auch eine rationale betriebliche Reaktion auf bereits existierende oder sich abzeichnende Marktknappheiten darstellen: Sind weniger Fachkräfte vorhanden als notwendig, dann verstärkt sich der Wettbewerb um sie mit der Folge von steigenden Löhnen. Technischer Fortschritt kann die Beziehung zwischen Lohn und Arbeitsnachfrage verändern, sie aber nicht dauerhaft außer Kraft setzen.

Verkürzungen der Arbeitszeit bei weitgehendem Lohnausgleich sollten in den vergangenen Jahrzehnten in Deutschland wie in vielen Ländern der Welt die Arbeitsnachfrage der Unternehmen stärken und so Arbeitslosigkeit abbauen helfen. Dieses fatale Missverständnis von volkswirtschaftlichen Gesetzen der Produktion trug mit zum Gegenteil bei: Die Arbeitsnachfrage der Unternehmen sank, die Arbeitslosigkeit stieg. Die Erklärung ist einfach: Die Arbeitszeitverkürzung mit Lohnausgleich verteuerte den Arbeitseinsatz für die Firmen, denen – mit wiederum branchenspezifischen Unterschieden – oft gar nichts anders übrig blieb, als mit (noch) weniger Beschäftigten produzieren zu wollen.

Der umgekehrte Zusammenhang ist nur auf den ersten Blick schwer verständlich: Würde ohne Lohnausgleich mehr gearbeitet, dann würde auch die Nachfrage nach Arbeitnehmern durch die Firmen steigen. Und dies, obwohl durch die längeren Arbeitszeiten der bereits beschäftigten Arbeitnehmer schon mehr Arbeit im Betrieb vorhanden ist. Die Erklärung liegt wiederum auf der Hand: Die steigende Beschäftigung ohne Lohnausgleich hat Arbeit preiswerter gemacht und ermutigt deshalb die Firmen, über ihren Bestand hinaus mehr Arbeitskräfte nachzufragen und ihre Produktion weiter zu steigern.<sup>1</sup>

Ein verbreiteter Irrglaube ist auch, dass bei vorhandener Arbeitslosigkeit in einer Gesellschaft keinesfalls zusätzliche Arbeitskräfte, etwa durch Zuwanderung oder zusätzliche Ausbildung, gebraucht werden können. Sicherlich kommt es auf die genauen Rahmenbedingungen an. Aber Unternehmen benötigen zu einem Zeitpunkt gleichzeitig verschiedene Arten von Arbeit, die miteinander in Knappheitsbeziehungen stehen. Ihre

Arbeitsnachfrage wird deshalb von der relativen Entlohnung der Arbeitsarten bestimmt. Man kann dabei an Fachkräfte und einfache bzw. ungelernete Arbeit denken, die in einer Produktionsbeziehung zueinander stehen, bei der sie sich typischerweise wechselseitig produktiv machen.

Steigt der Einsatz von Fachkräften, dann wird einfache Arbeit relativ knapp und deshalb von den Unternehmen mehr nachgefragt; existierende Arbeitslosigkeit unter Geringqualifizierten wird abgebaut. Gibt es hingegen Fachkräftemangel, dann sind auch weniger einfache Arbeitskräfte beschäftigt, als es die Produktionsbedingungen der Volkswirtschaft zulassen würden. Auch wenn es keinen Fachkräftemangel gibt: Zusätzliche Fachkräfte, etwa durch Zuwanderung, schaffen sich Arbeitsplätze und bauen vorhandene Arbeitslosigkeit bei den einfachen Arbeitnehmern ab.<sup>2</sup>

## 2 Schicksalsfragen der modernen Arbeitswelt

Es ist noch nicht lange her, da verharrte ein Großteil der Welt in Hunger und Armut. Erwerbsarbeit war in den sogenannten Entwicklungsländern nur am Rand des Existenzminimums verfügbar, von sozialer Sicherung ganz zu schweigen. Und gleichzeitig ging der entwickelten Welt scheinbar die Arbeit aus. Immer mehr Menschen, auch in Deutschland, wurden arbeitslos und hatten dauerhaft keine neuen Beschäftigungsperspektiven. Die These vom »Ende der Arbeit« machte die Runde und bestimmte gesellschaftliche Debatten in der »entwickelten« Welt.<sup>3</sup> Ein massiver Anstieg der Arbeitslosigkeit sei in den Industriestaaten infolge der fortschreitenden Automatisierung und Digitalisierung unvermeidlich, so lautete die populäre Behauptung. Dieses Szenario wurde häufig ergänzt durch Spekulationen über ganz neue Arbeitsweisen, in deren Verlauf Arbeitsplätze vollständig zerlegt und an beliebige Orte modular verteilt würden, wobei sich die traditionellen Arbeitsorganisationen in Firmen ganz und gar auflösten. Nichts davon hat sich allerdings durchgesetzt und diese Diskussionen sind heute weitgehend verstummt.

Zugleich hat sich in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern eine Menge getan: Manche haben den Anschluss an »westliche« Volkswirtschaften inzwischen geschafft, andere – denken wir nur an China – befinden sich inzwischen sogar auf der Überholspur und bereiten sich mit ungeheurer Dynamik auf ihre Rolle als neue globale Wirtschaftsmächte vor. Staaten wie Brasilien, Indien oder auch Polen und die Türkei haben ihre großen Potenziale noch nicht annähernd ausgeschöpft. Heute verschieben sich

die Kräfteverhältnisse zwischen den Volkswirtschaften Schritt für Schritt, einst scheinbar gesicherte wirtschaftliche Vormachtpositionen geraten ins Wanken und neue »Spieler« treten auf. Wieder andernorts sind freilich Armut und Perspektivlosigkeit nach wie vor ein eklatantes Problem, werden ganze Regionen durch Bürgerkriege oder Naturkatastrophen in ihrer Entwicklung entscheidend gehemmt, fehlt es bis heute an Ansätzen für die gezielte Entwicklung von funktionierenden Arbeitsmärkten im Rahmen der internationalen Entwicklungshilfe.

Die moderne weltweite Arbeitswelt kennt heute gleichwohl keinen pauschalen Nord-Süd- oder West-Ost-Gegensatz zwischen Arm und Reich, Privilegiert und Benachteiligt mehr. Eindeutige, für lange Zeit zementierte Regeln verschwinden. Die Arbeitswelt ist vielschichtiger, unübersichtlicher und unberechenbarer geworden. Sie ist ständig rasanten Veränderungen unterworfen, von einem beschleunigten technologischen Wandel getrieben, mit wachsenden globalen Vernetzungen und Abhängigkeiten, die Chancen und Risiken in immer neuen Konstellationen mit sich bringen. Auf die arbeitenden Menschen kommen heute in zusehends kürzerer Folge neue Herausforderungen zu, um einmal erlernte Fähigkeiten und Arbeitsabläufe an veränderte Gegebenheiten anzupassen und so nach Kräften mit der Dynamik der Arbeitsmärkte Schritt zu halten.

Multinational operierende Konzerne mit ihren oft hektischen Standortentscheidungen prägen heute vielfach das Bild der globalisierten Arbeitswelt, in der die einzelnen Beschäftigten sich zurechtfinden müssen. Internationale Arbeitsteilung beinhaltet neue Möglichkeiten zur Förderung von Innovationen und Effizienz – doch auf dem Weg dorthin können schnell ganze Standorte zur Disposition stehen und ganze Regionen ohne ausreichende Vorwarnzeit unter plötzlichen Arbeitsplatzverlusten leiden. Zwar vermittelt das Internet die Illusion nahezu grenzenlos miteinander verschmelzbarer Arbeitsorte und -prozesse, doch betrifft dies eben einen Großteil der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung nicht: Industrien und produzierendes Gewerbe lassen sich naturgemäß nicht grenzenlos »virtualisieren«, wohl aber können sie förmlich über Nacht ihren Standort verlagern oder gleich ganz dem »Fortschritt« zum Opfer fallen, der bestimmte Produktionszweige durch internationalen Wettbewerb überrollt.<sup>4</sup>

Oft entsteht so ein neues, mit früheren Zeiten etwa während der Industrialisierung des 19. Jahrhunderts kaum vergleichbares Gefühl des Ausgeliefertseins des Einzelnen. Zugleich werden an anderer Stelle Fachkräfte zum gesuchten Gut, weil Erwerbsbevölkerungen demografisch bedingt schrumpfen, sodass neue Verhandlungsmacht auf Arbeitnehmerseite entsteht. Chancen und Risiken sind also unmittelbar miteinander verknüpft –

und bei alledem gibt es sie in der Tat noch, die ganz »normale« Beschäftigung, wie sie den Generationen unserer Eltern und Großeltern ein Leben lang vertraut war.

Das »Normalarbeitsverhältnis« setzte sich im Bewusstsein der deutschen Bevölkerung in den glorreichen Tagen des Wirtschaftswunders und der faktischen Vollbeschäftigung der 1960er Jahre fest: geregelte Wochenarbeitszeit mit festen Anfangs- und Endzeiten, ein ganzes Berufsleben beim gleichen Arbeitgeber, ein unbefristeter Arbeitsvertrag und eine verlässliche soziale Absicherung. Längst ist klar, dass dieses Bild immer weiter in den Hintergrund gedrängt und von anderen »Bildern« stark flexibilisierter und unregelmäßiger gewordener Arbeit abgelöst wird. Aber dieses Arbeitsmodell ist noch nicht ausgestorben und stellt nach wie vor einen beachtlichen, wenn auch rückläufigen Teil der Beschäftigung.<sup>5</sup>

Zugleich werden andere Arbeitsformen heute zusehends zur neuen Normalität. Dies geht vor allem darauf zurück, dass die Industrieproduktion immer weniger direkte Beschäftigung schafft und stattdessen die Dienstleistungsbranchen einen immer größeren Anteil an den bereitgestellten Arbeitsplätzen haben. Gleichzeitig verändern sich aber auch die Lebensweisen der Menschen und es ist keineswegs so, dass sie sich immer nur den ökonomischen Notwendigkeiten anpassen. Es gibt sehr wohl auch den umgekehrten Weg: Arbeitsformen und Dienstleistungsangebote passen sich den veränderten Anforderungen und Anspruchshaltungen der Menschen an.

Heute ist beispielsweise ein hoher Prozentsatz an Frauenbeschäftigung eine Selbstverständlichkeit. Das ergibt sich schon aus der Tatsache, dass das Qualifikationsniveau der Frauen nie höher war als heute und längst über demjenigen der Männer liegt. Wenn demzufolge neue Anforderungen allein schon an die Öffnungszeiten von Geschäften und Serviceeinrichtungen zur Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen gestellt werden, so sorgt dies dort – wenn auch noch oft zu schleppend – für Anpassungsreaktionen. Das gilt ebenso mit Blick auf die zunehmende Lebenserwartung und den demzufolge wachsenden Betreuungsaufwand und Pflegebedarf.

Steigende Ansprüche an die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit werden im Übrigen auch deshalb immer selbstverständlicher, weil sie sich heute technisch oft leicht verwirklichen lassen. Die Bereitschaft zu entsprechend flexibilisierter Arbeitszeit mit teils fließenden Übergängen vom Job in das Privatleben und vom Arbeitsplatz zur Wohnung ist dabei umso größer, je deutlicher der individuelle Nutzen in Form von größerer Lebenszufriedenheit sichtbar wird.

Immer weniger Arbeitsmarktsegmente können sich von diesem Trend zur Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung distanzieren – auch im öffentlichen Dienst, der einstigen Trutzburg starr geregelter Arbeit, wird inzwischen Flexibilität bis hin zu innovativen Zeitanparkonten und Heimarbeitsoptionen zur verbreiteten Routine. Insgesamt wird die Arbeitszeit unregelmäßiger, ist vermehrt über die ganzen sieben Tage der Woche verteilt, erstreckt sich auch auf Feiertage, Abende oder die Nacht bzw. findet im Schichtdienst statt.<sup>6</sup>

Aber auch jenseits der reinen Arbeitszeit fächern sich die Arbeitsformen auf. Neben Teilzeitarbeit haben geringfügige Beschäftigungsverhältnisse und Mehrfachjobs in den letzten Jahren einen deutlichen Zuwachs erfahren, ebenso wie Zeitverträge und Leiharbeit, bei denen sich Firmen auf die Bereitstellung knapper Arbeitskräfte für andere Unternehmen spezialisieren. Der deutlich zunehmende Umfang zeitlich befristeter, flexibilisierter Tätigkeiten auch in höher qualifizierten Beschäftigungssegmenten schafft einerseits neue Möglichkeiten zum erleichterten Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt nach Auszeiten etwa in Form von Familienzeit oder Arbeitslosigkeit, weil für die Firmen Neueinstellungen mit geringeren Risiken verknüpft sind. Andererseits ist eine insgesamt wachsende, latente Arbeitsplatzunsicherheit die Folge, die eine der Triebfedern für eine recht ausgeprägte Bereitschaft darstellt, Überstunden zu leisten. Dabei gibt es einen hohen Anteil an unbezahlter Mehrarbeit bei gleichzeitig verringerten, krankheitsbedingten Fehlzeiten. Auch hat die Arbeitsplatzunsicherheit die Bereitschaft zu Arbeitsplatzwechseln bei vielen Beschäftigten tendenziell erhöht.

Betrachtet man all diese Entwicklungen, so ist der Arbeitsmarkt heute zweifellos viel stärker als früher »in Bewegung«. Der ein Erwerbsleben lang sichere und übersichtlich geregelte Arbeitsplatz ist dabei für einen immer größeren Teil der Beschäftigten inzwischen zur Utopie geworden. Der informelle Beschäftigungssektor wächst im gleichen Maß wie der Formalisierungsgrad der Beschäftigung im formellen Sektor tendenziell abnimmt. Der Rückgang des Formellen gehört deshalb zur neuen Normalität – sie ist möglicherweise unbequem und wird manchmal als bedrohend empfunden, aber sie schafft auch neue Chancen zur individuellen Lebensgestaltung.

Für eine wachsende Gruppe von Arbeitnehmern geht dieser Wandel im Übrigen gar nicht mit Verlustempfindungen einher. Sie sind schon zu Beginn ihres Arbeitslebens in diese Konstellationen hineingewachsen, haben schon im Verlauf der ebenfalls anspruchsvoller gewordenen beruflichen oder akademischen Ausbildung damit umzugehen gelernt und zie-

hen aus ihr Vorteile hinsichtlich einer besser auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittenen Kombination von Arbeit und Eigenzeit, von denen frühere Erwerbsgenerationen nur träumen konnten.

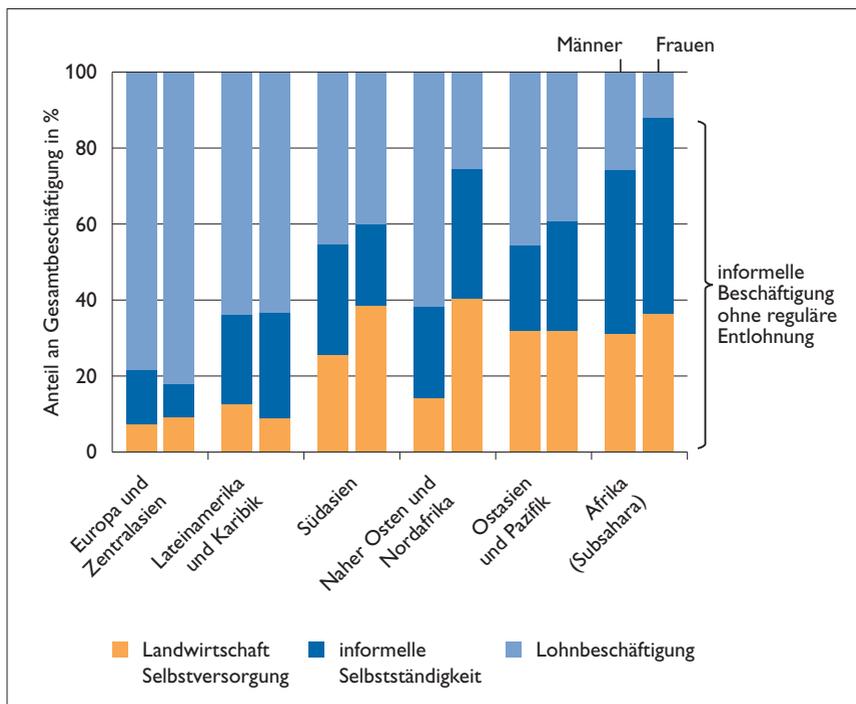
Es wäre deshalb falsch, an dieser Stelle nur die Nachteile in Form eines zweifellos komplexer werdenden Erwerbslebens zu sehen und somit neuen politischen Regulierungsbedarf in Sachen Arbeitnehmerschutz zu fordern. Unsere Ansprüche an den eigenen persönlichen Nutzen lassen sich ebenso wenig wieder »zurückdrehen«, wie wir die Hoffnung nähren sollten, dass die allgegenwärtigen globalen Wettbewerbsbedingungen und die daraus entstehenden Flexibilisierungsnotwendigkeiten jemals wieder »verschwinden« werden.

### 3 Globale Entwicklung, Demografie und deutsche Wettbewerbsfähigkeit

Die Zukunft der Arbeit hat aber auch noch andere Facetten, die wir aus nationaler oder europazentrierter Perspektive oft übersehen. Der jüngste World Development Report der Weltbank verdeutlicht, welchen überragenden Stellenwert die Erwerbsarbeit für die Zukunft unserer Gesellschaften hat.<sup>7</sup> Mehr und bessere Beschäftigung ist die entscheidende Voraussetzung für Wachstum, Entwicklung und die Beseitigung von Armut und nicht etwa nur deren Konsequenz. Allerdings ist unser eigenes tradiertes Bild von Erwerbsarbeit – also vom Einsatz menschlicher Arbeitskraft gegen Lohnzahlung – nicht einfach auf andere Teile der Welt übertragbar, wo bis heute unbezahlte Arbeit das Leben prägt. Der World Development Report 2013 gliedert die Relation zwischen Lohnarbeit, selbstständiger Beschäftigung und landwirtschaftlicher Tätigkeit nach Weltregionen und Geschlecht auf. Dabei lässt sich erkennen, welche zentrale Rolle nicht entlohnte Arbeit in Regionen wie Süd- und Ostasien, im Mittleren Osten und in Afrika spielt (siehe *Abbildung 1*).

Auf der Welt arbeiten insgesamt mehr als drei Milliarden Menschen, doch nur gut die Hälfte davon (ca. 1,65 Milliarden) erhalten dafür Lohn oder Gehalt.<sup>8</sup> Die andere knappe Hälfte der Beschäftigung weltweit spielt sich in der Landwirtschaft, in kleinen Haushaltsunternehmen, in gelegentlicher und saisonaler Arbeit ab. Die dabei häufig ausgeübte Selbstständigkeit hat allerdings mit Unternehmertum wenig zu tun. Es geht schlicht um Tätigkeiten zur Sicherung der eigenen Existenz. Zugleich sind auf der Welt derzeit über 200 Millionen Menschen arbeitslos gemeldet, stehen also

Abb. 1: Anteile der Lohnarbeit und informeller Beschäftigungsformen ohne reguläre Entlohnung in verschiedenen Weltregionen



Quelle: World Bank (Hrsg.), World Development Report 2013: Jobs, Washington 2013, S.5 (Figure 1)

grundsätzlich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, darunter ein wachsender und überproportionaler Anteil von Jugendlichen. Dazu kommen weltweit knapp zwei Milliarden Menschen im arbeitsfähigen Alter, darunter überwiegend Frauen, die nicht arbeiten oder erfolglos nach Arbeit suchen. Wie hoch darunter der Anteil derer ist, die eine Erwerbsarbeit anstreben, ist statistisch nicht erfasst. Außerdem arbeiten weltweit mindestens 115 Millionen Kinder unter problematischen, oft ihre Zukunft stark gefährdenden Bedingungen.

Den Schätzungen der Weltbank zufolge müssten in den kommenden 15 Jahren 600 Millionen »guter« Arbeitsplätze geschaffen werden, um die gegenwärtig teils prekären Beschäftigungsverhältnisse in den Problemregionen der Welt wirksam zu verbessern. Dies ist nicht aussichtslos. Denn die

in den letzten Jahren in Asien und Lateinamerika, und hier insbesondere in China, Indien und Brasilien, erreichten Fortschritte in der Entwicklung geben heute gegenüber früheren Zeiten mehr Anlass zur Hoffnung, dass die Bekämpfung von Armut und Ausbeutung durch eine Belebung der Arbeitsmärkte letztlich gelingen kann.

Zu den globalen Herausforderungen gehört ferner der technische Fortschritt, der sich in Produkt- und Prozessinnovationen sowie in organisatorischen Neuerungen äußert. Einstmals technologieferne Weltregionen können im Zeitalter des Internets und virtualisierter Wertschöpfungsketten etwa bei den Dienstleistungen plötzlich einen ungeahnten Aufstieg erleben – Wissenstransfer, preiswerte Arbeitskraft und standortungebundene Produktion sorgen so für neue Chancen und mehr soziale Sicherheit. Wo Gewinner sind, gibt es aber auch häufig Verlierer. Zu ihnen können plötzlich auch traditionsreiche Industriestandorte zählen, deren monostrukturelle Ausrichtung und fehlende Innovationskraft ihnen in einer neuen Ära globalisierter Wirtschaft zum Verhängnis werden kann.

Neue Güter oder neue Produktvarianten schaffen typischerweise Beschäftigung, aber sie können auch Beschäftigung bei herkömmlichen Produkten verdrängen, wenn sie dazu in Konkurrenzbeziehungen stehen. Prozessinnovationen reduzieren die Produktionskosten, häufig durch geringere Nutzung von teurer Arbeit. Allerdings ermöglicht dies wiederum niedrigere Preise, die einen größeren Absatz der Produkte und dadurch auch mehr Beschäftigung zulassen. Ohne Innovationen gibt es jedenfalls auf Dauer kein Wachstum und auch keine gesicherten Arbeitsplätze.

Was sind die Folgen für Deutschland? Wir exportieren traditionell deutlich mehr Güter und Dienstleistungen, als wir importieren. Die deutschen Exporte sind von der Industrie geprägt, insbesondere von Autos und Maschinen, für deren Produktion knappe Fachkräfte eingesetzt werden. Der globale Wettbewerb setzt die beteiligten Branchen unter hohen Bewährungszwang, der sich in raschen Anpassungsnotwendigkeiten und immer höheren Qualifikationsanforderungen ihrer Beschäftigten äußert. Diese Arbeitsplätze sind, trotz gelegentlicher Zweifel an der Industrieorientierung Deutschlands<sup>9</sup>, weiter sicher. Die Industrie treibt auch bei schrumpfenden Beschäftigtenzahlen das Innovationspotenzial einer Volkswirtschaft. Dienstleistungsnationen wie die Vereinigten Staaten von Amerika diskutieren deshalb inzwischen eine Reindustrialisierung.

Im Gegensatz zu Exporten gefährden Importe potenziell Arbeitsplätze im Inland, wenn sie mit Gütern und Dienstleistungen konkurrieren, die ähnlich oder in gleicher Weise in nationaler Produktion entstehen oder entstehen könnten. Preiswertere oder innovativere Produkte sind dann in der

Lage, einheimische Produkte und Dienstleistungen teilweise oder ganz vom Markt zu verdrängen. Umgekehrt sichern Importe den Zugang der Konsumenten zu preiswerten und innovativen Gütern und Dienstleistungen. Auch können so Investitionsgüter mithelfen, den Produktionsstandort Deutschland zu stärken und somit die Exportfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu sichern.

Ohne das Wechselspiel von Ex- und Importen ist eine arbeitsteilige globale Wirtschaft nicht funktionsfähig.<sup>10</sup> Alles spricht dafür, die noch bestehenden Importbeschränkungen Schritt für Schritt aufzugeben, den weltweiten Handel damit zu beflügeln und mehr internationale Chancengerechtigkeit zu erzeugen. Vorstellungen über eine transatlantische Freihandelszone,<sup>11</sup> wie sie jüngst auch von der deutschen Kanzlerin Angela Merkel und US-Präsident Barack Obama unterstützt wurden, geben die sinnvolle Richtung vor, die Öffnung der Weltmärkte Schritt für Schritt voranzutreiben. Die Belange der aufstrebenden Nationen und der Entwicklungsländer dürfen dabei nicht zu kurz kommen.

Das Zusammenwachsen der Weltbevölkerungen und ihre Vermischung steigern die wechselseitigen Abhängigkeiten und werten kulturelle und ethnische Differenzen auf, als Potenzial für Wohlstand oder als Anlass für Konflikte. Die nationalen ökonomischen Gleichgewichte werden dadurch fragiler. In der Konsequenz steigen die Anforderungen an wirtschaftliche Anpassungsmechanismen, in deren Mittelpunkt wiederum der mobile und flexible Mensch aller Qualifikations- und Altersklassen stehen wird. Es wird nötig sein, kulturelles und ethnisches Kapital ebenso wie Humankapital besser zu nutzen, um in der globalisierten Welt bestehen zu können.

Die gravierenden demografischen Veränderungen werden unsere Arbeitsmärkte schon in naher Zukunft stark prägen. Europa wird von schrumpfenden Bevölkerungen gezeichnet sein, von alternden und kleineren Arbeitsmärkten, auf denen ohne Zuwanderung von außen regional ein akuter Fachkräftemangel bei gleichzeitig hoher Arbeitslosigkeit von Geringqualifizierten herrschen wird.

In Asien werden falsche politische Maßnahmen (beispielsweise die chinesische Einkindpolitik) und eine verbreitete, fatale Geschlechtspräferenz (für Söhne) ein unausgewogenes Verhältnis in der Geschlechterbilanz zur Folge haben und die Arbeitsbevölkerung zeitversetzt massiv schrumpfen lassen. Auch dort wird auf diese Weise ein hoher Zuwanderungsbedarf entstehen, von der gesellschaftspolitischen Brisanz dieser Entwicklung ganz zu schweigen. Ohne stabile soziale Sicherungssysteme und geordnete politische Mechanismen zur Bewältigung der Herausforderungen entsteht so ein gesellschaftspolitisches Pulverfass mit weltweitem Sprengpotenzial.

Dazu kommt ein weltweit erwarteter Fachkräftemangel aufgrund immer weiter anziehender Qualifikationsanforderungen, der nicht ausschließlich durch Anstrengungen bei der Bereitstellung von Bildung und Ausbildung aufgelöst werden kann. Wanderungen werden sich deshalb gerade wegen und nicht etwa trotz verbesserter wirtschaftlicher Perspektiven in den heute unterentwickelten Regionen der Erde weltweit verstärken. Es sind in aller Regel gar nicht die wirklich Armen, die wandern.

Auch das weltweit wachsende Bildungsniveau wird die Mobilität verstärken.<sup>12</sup> Wir gehen deshalb auf ein Zeitalter globaler Mobilität zu, in dem diejenigen Gesellschaften gewinnen werden, die sich offen und gestaltungsfähig zeigen. Das Potenzial für die Steigerung der Wohlfahrt der Welt durch freiere, globale Arbeitsmobilität übersteigt die Möglichkeiten durch Verbesserung von Güterhandel und Dienstleistungen erheblich.<sup>13</sup> Dies liegt nicht zuletzt an den großen weltweiten Ungleichgewichten auf den Arbeitsmärkten und den Hemmnissen für freie Arbeitsmobilität, die sich in den ungleichen Lebensbedingungen der Menschen äußert.

Ohne diese Offenheit lässt sich eine gedeihliche Zukunft der Arbeit nicht mehr vorstellen. Sie aktiv zu gestalten, statt nur passiv hinzunehmen, setzt voraus, den Markt für Arbeitskräfte zu verstehen und zu begreifen, dass in einer Zeit schwindender Fachkräftressourcen keinesfalls auch die Geißel der Arbeitslosigkeit von selbst verschwinden wird. Wer sich dieser (Selbst-) Täuschung hingibt, übersieht dabei, dass der Arbeitsmarkt auf dem Prinzip des Abgleichs (Matching) von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage beruht. Unternehmen benötigen nun einmal in aller Regel Arbeitskräfte mit unterschiedlichen Qualifikationen und können fehlende Fachkräfte nicht ohne weiteres durch Arbeitsuchende anderer Qualifikationsstufen ersetzen. Kann eine Stelle für eine Fachkraft nicht angemessen besetzt werden, besteht die Ausweichreaktion des Unternehmers in rationaler Abwägung kaum darin, einen gering qualifizierten Arbeitsuchenden an seine Stelle zu setzen, sondern erfolgt in Form von Rationalisierung, Überstunden oder gar Produktionsdrosselung. Je nach Aufwand und Gesetzeslage bietet sich zudem die Suche nach einer ausländischen Fachkraft an.

Unternehmen und Politik werden künftig viel stärker als bisher diese Mechanismen im Blick behalten müssen, wenn es darum geht, Antworten auf den demografischen Wandel zu finden. Steigt der Einsatz von Fachkräften, dann werden auch mehr Zulieferdienste benötigt; einfach qualifizierte Arbeitskräfte werden deshalb von den Unternehmen wieder stärker nachgefragt und existierende Arbeitslosigkeit wird abgebaut. Mehr und bessere Ausbildung, mehr und bessere Zuwanderung – das sind die entscheidenden Aufgabenstellungen für die Zukunft der Arbeit.

Die deutsche Wettbewerbsfähigkeit wird durch motivierte zuwandernde Arbeitskräfte gestärkt, sie müssen dann nicht »virtuell« über im Ausland produzierte preiswerte Produkte »importiert« werden. Auch transportieren Migranten Wissen und Talent, was Innovationen auslösen kann. Dagegen tritt nur selten der Fall ein, dass Zuwanderer die Löhne der Einheimischen drücken und diese tatsächlich von den Arbeitsplätzen verdrängen. Solche populären Ängste sind wenig empirisch begründet.<sup>14</sup> Der Fachkräftemangel wird sich allerdings in vielen Teilen der Welt einstellen. Neben den traditionellen großen Zuwanderungsländern wie den Vereinigten Staaten, Kanada und Australien werden auch China und die Türkei dazukommen. Es kommt für Deutschland darauf an, sich bald im globalen Markt für Arbeitskräfte als Nachfrager und attraktiver Standort zu etablieren.<sup>15</sup>

## 4 Deutschlands gefestigter Arbeitsmarkt im Jahr 2013

Um die anstehenden Veränderungen in der Welt erfolgreich gestalten zu können, ist ein fester Stand und eine klare Perspektive hinsichtlich der zu erwartenden Herausforderungen nötig. Die deutsche Wirtschaft hat zu Beginn des Jahres 2013 die Sicherheit, die großen Krisen des vergangenen Jahrzehnts gestärkt überstanden zu haben.

Das ist nicht selbstverständlich. Über Jahrzehnte folgten diverse Bundesregierungen einer verfehlten arbeitsmarktpolitischen Strategie, die zu immer größeren Arbeitslosenzahlen und zu verkrusteten Strukturen am Arbeitsmarkt geführt hatte. Im Mittelpunkt stand die Vorstellung, möglichst viele Menschen sozialpolitisch abgesichert aus dem Arbeitsmarkt herausführen zu müssen. Dazu kamen die immensen Probleme bei der Aufgabe, die deutsche Vereinigung zum Erfolg zu führen. Auch hier stand die Verwaltung der Probleme und nicht die Integration in den Arbeitsmarkt zunächst im Vordergrund. Die Finanzierung der Vereinigung erfolgte auch einseitig auf dem Rücken der arbeitenden westdeutschen Bevölkerung, da sie nicht durch eine allgemeine Steuererhöhung, sondern zu einem erheblichen Teil durch die Belastung der westdeutschen Sozialversicherungssysteme geregelt wurde. In der Folge stiegen die Lohnnebenkosten und dies führte zu einer weiteren Verdrängung des Faktors Arbeit. Konsequenterweise wurde Deutschland im Jahr 1999 zum »kranken Mann Europas« erklärt.<sup>16</sup>

Bereits im Jahr 2010 hatte sich Deutschland jedoch wieder zum »Wachstumsmotor Europas« gewandelt.<sup>17</sup> Man spricht nun sogar von einem »neuen

deutschen Wirtschaftswunder«. <sup>18</sup> Was war in der Zwischenzeit geschehen? Die zu Beginn des letzten Jahrzehnts unter der Überschrift »Agenda 2010« von der Politik eingeleiteten massiven Arbeitsmarktreformen rückten die Integration in den Arbeitsmarkt in den Mittelpunkt des arbeitsmarktpolitischen Handelns zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Die Bundesagentur für Arbeit konzentrierte sich viel stärker als früher auf die Vermittlung der Arbeitslosen in Jobs statt auf ihre Zuweisung in Förderprogramme, die zuvor faktisch wie Sozialleistungen benutzt wurden. Wirtschaftliche Anreize wurden mit den Reformen so gesetzt, dass sie eine Arbeitsaufnahme begünstigten oder erzwangen und nicht mehr verhinderten. Frühverrentungsprogramme und andere Maßnahmen zur Aussortierung von Humankapital auf Kosten der arbeitenden Bevölkerung wurden weitgehend eingestellt. Die problematische Lebensarbeitszeitverkürzung wurde zurückgefahren. Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen wurden nun auf ihre Wirksamkeit geprüft, wobei sich ein Großteil der zuvor eingesetzten Instrumente als wirkungslos erwiesen hat. <sup>19</sup>

Als die große Wirtschaftskrise 2008 einsetzte, fiel in Deutschland dennoch zeitgleich die Arbeitslosigkeit auf breiter Front. Insbesondere die Arbeitsmarktintegration von Problemgruppen wie älteren Arbeitnehmern, Ungelernten und Menschen mit ausländischer Staatsbürgerschaft verbesserte sich und hielt auch im Verlauf der Krise stand. Zwar entstanden viele geringfügige Jobs mit niedriger Bezahlung und einige kurzzeitige Arbeitsverhältnisse, aber doch auch sehr viele reguläre Arbeitsplätze konnten geschaffen werden.

Im Prozess der Bewältigung der Wiedervereinigung war bereits das Instrument der Kurzarbeit breitflächig und umfangreich erprobt worden. Neben den durchgreifenden Arbeitsmarktreformen wurde es ab 2008 zum weiteren Erfolgsfaktor bei der Bewältigung der Krise. Viele Unternehmen hielten ihre Beschäftigten vorausschauend auf Kosten der Gewinne und mit staatlicher Unterstützung in den Betrieben, statt sie vorschnell zu entlassen. Durch die Finanzierung von Kurzarbeit konnte die Arbeitsmarktpolitik die exportorientierten Branchen der Industrie, die mit den üblichen konjunkturstützenden Ausgabenprogrammen nicht hätten gestützt werden können, überhaupt erst erreichen. Es war Glück, dass in Deutschland nur die Industrie und nicht auch Konsumgüter, Handel und Dienstleistungen betroffen waren, wie in anderen Ländern. Die betroffenen Branchen selbst waren leistungsfähig, verfügten über volle Arbeitszeitkonten <sup>20</sup>, die jetzt abgebaut werden konnten, und hatten sich in früheren Jahren in Verhandlungen der Sozialpartner bereits durch flexiblere Arbeitsregelungen von hohen Lohnnebenkosten befreit. Dies und der Einsatz der Kurzarbeit

sorgen dafür, dass beim Abflauen der Krise die Produktion rasch wieder hochgefahren werden konnte, weil die dazu benötigten Mitarbeiter sofort bereitstanden. Ein wesentlicher Kern des »neuen Wirtschaftswunders« ist zweifellos die neu gewonnene interne Flexibilität und Krisenfestigkeit des deutschen Arbeitsmarktes und seiner leistungsstarken Unternehmen.

Heute, zehn Jahre nach der »Agenda 2010«, gilt es festzuhalten, dass Deutschland nach Jahren des Misserfolgs durch mutige Reformen wieder in die Erfolgsspur zurückgefunden hat. Dies ist freilich kein Grund für nachlassenden Reformelan – im Gegenteil: Wir tun gut daran, mit einer »Agenda 2020« nun verstärkte Aufmerksamkeit auf die demografischen Veränderungen zu richten, die zu lange in ihrer Dimension unterschätzt worden sind. Zehn zentrale Entwicklungen der bevorstehenden Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt zeichnen sich ab.<sup>21</sup>

## These I

### Vom Mangel an Arbeitsplätzen zum Mangel an Arbeitskräften

Nicht mehr die Knappheit an Kapital, sondern die Knappheit an personellen Ressourcen bestimmt künftig die Wachstumsperspektiven der Unternehmen und der Volkswirtschaft insgesamt. Aus einem Mangel an Arbeitsplätzen wird in immer stärkerem Maß ein Mangel an Arbeitskräften. Dennoch wird Arbeitslosigkeit nicht einfach »von selbst« verschwinden, denn es werden nur Akademiker und gut ausgebildete Fachkräfte knapp werden. Fachkräfte können allerdings auch Menschen mit gefragten Fähigkeiten sein, ohne dass sie dazu über einen besonderen formalen Abschluss verfügen müssen. Menschen mit geringen Qualifikationen hingegen sind in Zukunft sogar eher noch stärker von Arbeitslosigkeit bedroht, weil die Wissensanforderungen in fast allen Arbeitsmarktsegmenten kontinuierlich zunehmen. Nur eine gute Ausbildung sichert eine gute Beschäftigung. Angesichts der nach wie vor großen Zahl von nicht angemessen qualifizierten Neueinsteigern in den Arbeitsmarkt wird die Polarisierung zwischen Gewinnern und Verlierern wohl weiter zunehmen.

Schätzungen zufolge wird die deutsche Wohnbevölkerung von 82 Millionen im Jahr 2008 auf rund 80 Millionen Einwohner im Jahr 2020, auf 77 bis 79 Millionen im Jahr 2030 und auf 64 bis 70 Millionen im Jahr 2060 zurückgehen.<sup>22</sup> Es sieht so aus, dass nichts mehr eine deutliche Schrumpfung der Bevölkerung aufhalten kann. Noch bedeutsamer als die Verringerung der Gesamtbevölkerung ist der bevorstehende massive Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials, also der Gesamtzahl von 15- bis 64-Jährigen, in Deutschland, die prinzipiell in der Lage sind, einer Arbeit

nachzugehen. Dieses Potenzial wird selbst dann, wenn die Erwerbsquoten gegenüber heute gesteigert werden können und eine jährliche Nettozuwanderung von 100 000 Menschen (darunter sind nicht nur Erwerbsfähige) unterstellt wird, schon bis zum Jahr 2025 um fast vier Millionen Personen (im Vergleich zu 2008) abnehmen und danach bis 2050 nochmals beschleunigt um mehr als acht Millionen Menschen schrumpfen. Unterstellt man konstante Erwerbsquoten und ausbleibende Zuwanderung, fiel der Rückgang unweigerlich noch drastischer aus: Dann würden schon bis 2025 fast sieben Millionen Erwerbsfähige fehlen – das entspräche in etwa der Einwohnerzahl von Berlin, Hamburg und München zusammen. Noch eindrucksvoller sehen die veränderten Gesamtzahlen aus: Von heute knapp 45 Millionen Personen wird das Erwerbspersonenpotenzial je nach Basisannahmen bis 2050 auf 33 bis unter 27 Millionen zurückgehen.<sup>23</sup>

Hauptgrund hierfür ist die rückläufige Geburtenentwicklung. Der wirtschaftliche Aufschwung der 1950er Jahre führte in Deutschland zunächst zu einem kräftigen Anstieg der Geburtenrate, dem sogenannten Babyboom, der seinen Höhepunkt Mitte der 1960er Jahre erreichte. Doch anschließend drehte sich die Entwicklung.<sup>24</sup> Mit einem Rückgang der jährlichen Zahl der Geburten von 1967 bis heute auf etwa die Hälfte steht Deutschland inzwischen in der Europäischen Union am unteren Ende. Eine nachhaltige Trendwende ist nicht erkennbar. Die Geburtenentwicklung in Deutschland stagniert nach Jahren starker Rückläufigkeit vielmehr auf niedrigem Niveau. Im Jahr 2011 kamen rund 663 000 Kinder zur Welt, etwa 15 000 weniger als im Vorjahr und nicht einmal halb so viele wie 1964.<sup>25</sup> Die zusammengefasste Geburtenziffer des Jahres 2011 betrug damit in Deutschland 1,36 Kinder je Frau im gebärfähigen Alter.<sup>26</sup> Erforderlich wären aber mindestens 1,1 Millionen Neugeborene jährlich, um einer Bevölkerungsabnahme und einer wachsenden Verzerrung des Altersaufbaus unserer Gesellschaft entgegenzuwirken. Mit einer Familienpolitik, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf konsequent in den Mittelpunkt stellt und dafür bessere Strukturen schafft, statt sich an unnötigen Fronten wie einem »Betreuungsgeld« für zuhause bleibende Elternteile zu verkämpfen, stünde Deutschland besser da.<sup>27</sup>

Verschärft wird die zunehmende Knappheit an personellen Ressourcen durch einen schleichenden Prozess der Abwanderung von Humankapital. Neben einem langfristig hohen jährlichen Zustrom an Menschen aus dem Ausland, auf den das mediale Interesse sich gern richtet, haben wir eine fast ebenso große Abwanderung zu verzeichnen.<sup>28</sup> Im Grunde hat (wenn man von den Anfangsjahren der Bundesrepublik und der Integration von Millionen Kriegsvertriebener absieht) nur die historische Ausnahme der

Bürgerkriegssituation im ehemaligen Jugoslawien und des zeitgleichen starken Zuzugs von deutschstämmigen Spätaussiedlern aus Osteuropa nach dem Fall des »Eisernen Vorhangs« vorübergehend ab dem Ende 1980er Jahre zu einem starken Überschuss der Zuzüge gegenüber den Fortzügen geführt. Im langjährigen Mittel beträgt der Saldo aus Zu- und Fortzügen aber kaum 200 000 Personen jährlich. In den Jahren nach 2004 sind jährlich rund 140 000 bis 170 000 gut ausgebildete Deutsche für immer oder längere Zeit ausgewandert. Dies ist ein erheblicher Verlust für den Arbeitsmarkt, die Steuer- und Finanzkraft sowie die sozialen Sicherungssysteme, dessen Ursachen noch viel zu wenig erforscht sind.

Dass zuletzt infolge der Verschuldungskrise im Euroraum wieder verstärkt Menschen aus den südeuropäischen Krisenstaaten nach Deutschland kommen, um der Arbeitslosigkeit in ihren Ländern zu entfliehen, braucht wiederum nur eine historische Momentaufnahme zu sein. Das Ausmaß dieser Zuwanderung bewegt sich bislang weit unterhalb des Niveaus, das angesichts der dramatisch unterschiedlichen Arbeitsmarktbedingungen plausibel wäre – ungeachtet völliger Freizügigkeit innerhalb der EU-Staaten ist die Mobilität von Arbeitskräften in Europa eben doch noch stark unterentwickelt. Das Niveau dieser »neuen« Zuwanderung rangiert im Übrigen auch weit jenseits dessen, was in demografischer Hinsicht an zusätzlicher (qualifizierter) Zuwanderung sinnvoll wäre.

Für Deutschland stellt der Mangel an Fachkräften eine besondere Herausforderung dar. Denn auf unserem Arbeitsmarkt wächst die Nachfrage nach qualifizierter Arbeit wie kaum anderswo in Europa. So steigt der Bedarf an Akademikern in den nächsten Jahren erheblich: Es werden voraussichtlich bis zum Jahr 2020 rund 800 000 Universitäts- und etwa 1,1 Millionen Fachhochschulabsolventen zusätzlich benötigt.<sup>29</sup> Gefragt werden insbesondere Nachwuchskräfte in sogenannten MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) sein. Bis 2015 müssten Schätzungen zufolge allein in dieser Berufsgruppe pro Jahr bis zu 115 000 Absolventen zusätzlich in den Arbeitsmarkt eintreten. Davon sind wir weit entfernt.<sup>30</sup>

Doch nicht nur in akademisch geprägten Arbeitsmärkten gibt es Nachwuchssorgen; vielmehr droht eine Mangelkonstellation auf breiter Front.<sup>31</sup> So fehlen im Handwerk bereits heute Meister, Fachwirte und Spezialisten. Auch der Handel sieht flächendeckend wachsende personelle Probleme. Der demografische Wandel dürfte dauerhaft zu einem Überschuss an Lehrstellen führen, die nicht besetzt werden können. Das birgt die Gefahr, dass Firmen ihre Ausbildungsanstrengungen reduzieren oder sogar ganz einstellen; erste Anzeichen dafür lassen sich bereits erkennen.<sup>32</sup> Eine ähn-

liche Entwicklung zeichnet sich vorgelagert auch in den allgemeinbildenden Schulen ab. Während noch im Jahr 2006 bundesweit mehr als 940 000 Schulabgänger verzeichnet wurden, wird diese Zahl im Jahr 2015 voraussichtlich um gut 80 000 Personen (rund neun Prozent) geringer ausfallen.<sup>33</sup> Danach wird sich dieser Rückgang noch weiter beschleunigen.

Wenn es tatsächlich zu gravierenden Engpässen bei Fachkräften kommt, dann wird das zu erheblichen wirtschaftlichen Störungen führen. Dazu würde ein Rückgang der inländischen Investitionen wie auch des Konsums gehören. Kapital und Produktionskapazitäten würden in Länder mit besserem Arbeitskräfteangebot wandern und Innovationen und Wachstum in Deutschland würden gebremst. Einfach qualifizierte Arbeitskräfte, die international nicht sehr mobil sind, würden sich in Deutschland mit einem nochmals verstärkten Arbeitslosigkeitsrisiko konfrontiert sehen. Die Sozialsysteme kämen folglich in erhebliche Finanzierungsschwierigkeiten.

## These II

### Das Wachstum der Zukunft ist weiblich<sup>34</sup>

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels wird Deutschland sein weibliches Erwerbspotenzial künftig weit besser nutzen (müssen). Diese Notwendigkeit ergibt sich einerseits aus den neuen Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt, aus der kontinuierlich wachsenden, das männliche Vergleichsniveau übertreffenden Qualifikation der neuen Generation junger Frauen sowie schlicht und einfach aus der gesellschaftspolitischen Debatte.

Wenn die beiden Zukunftsaufgaben – mehr Kinder einerseits, mehr weibliche Arbeitskräfte andererseits – gelöst werden sollen, dann setzt dies ein verändertes Denken und Handeln in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft voraus. Wir müssen endlich den unter ökonomischen Gesichtspunkten wie auch unter Gerechtigkeitsaspekten untragbaren Zustand überwinden, dass gut ausgebildeten Müttern faktisch nur allzu oft eine mehr als nur geringfügige Erwerbstätigkeit verwehrt wird, weil es an Kinderbetreuungsmöglichkeiten und Flexibilität seitens vieler Arbeitgeber mangelt. Zwar werden die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Realitäten wie auch die globalen Herausforderungen solche Veränderungen irgendwann erzwingen, doch bis dahin zu warten, hieße, weiterhin wertvolles Humankapital junger Frauen leichtfertig brachliegen zu lassen. Das dürfen wir uns nicht länger leisten.

Flexiblere Arbeitszeiten, die der Familiensituation angepasst werden, sind ein wichtiges Element, um diesen Prozess zu fördern. So könnten

bis zu 1,5 Millionen Vollzeitstellen allein durch aktuell nicht erwerbstätige Mütter besetzt werden, wenn sie in ihrem jeweiligen Beruf die Möglichkeit hätten, die Arbeitszeit flexibler und damit familienfreundlicher zu gestalten.<sup>35</sup> Seit Langem wird von Expertenseite dazu geraten, die verschiedenen familienpolitischen Leistungen in Deutschland von jährlich rund 200 Milliarden Euro stärker auf die frühkindliche Betreuung zu konzentrieren, um Frauen bessere Berufsperspektiven zu bieten.<sup>36</sup> Wie es besser gehen könnte, zeigt die Familienpolitik in Ländern wie Frankreich oder Schweden. Dort erhalten Eltern zwar geringere direkte Transferleistungen wie Kindergeld. Dafür sind öffentliche Hilfen wie etwa Kinderkrippen und Ganztagschulen umso umfassender. Familie und Beruf lassen sich auf diesem Weg offenkundig deutlich besser vereinbaren.

Immerhin: Der Anteil von erwerbstätigen Frauen ist in Deutschland in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen: Lag er im Jahr 2001 noch bei eher schwachen 62 Prozent, so waren im Jahr 2011 bereits 71 Prozent der Frauen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren erwerbstätig – womit dieser Wert den EU-Durchschnitt des Jahres 2011 um neun Prozentpunkte übertrifft.<sup>37</sup> Dennoch ist der Abstand Deutschlands zum EU-Spitzenreiter Schweden weiterhin beträchtlich. Dort sind 77 Prozent der Frauen berufstätig. Hinzu kommt: In Deutschland arbeiten überdurchschnittlich viele Frauen nur in Teilzeit. So lag dieser Anteil im Jahr 2011 bei 46 Prozent und fiel damit erheblich höher aus als der EU-Durchschnitt von 32 Prozent.

Bessere Betreuungsangebote sind deswegen die wichtigste Maßnahme, um das berufliche Engagement von Frauen zu stärken. Kostenfreie oder zumindest kostengünstige Zugänge zu ganztägig verfügbaren Kinderkrippen und Kindergärten sowie Ganztagschulen sollten Priorität haben, übrigens auch vor kostenfreien Universitäten. Es ist wenig überzeugend, dass dies in Deutschland umgekehrt und damit unfair geregelt ist. Schließlich würden Studiengebühren von der Einkommenselite der Zukunft getragen, während Kindergartengebühren und mangelnde Kinderbetreuungsangebote Chancengleichheit auf breiter Front behindern. Aber auch die Firmen haben die wichtige Aufgabe, Kinderbetreuungsangebote wie Betriebskindergärten oder familienfreundliche Arbeitsbedingungen anzubieten. Tatsächlich wird dies künftig auch eine unternehmerische Wettbewerbsstrategie sein müssen, um knappes (und nicht nur weibliches) Humankapital für das eigene Unternehmen zu gewinnen und zu sichern.

Eine steigende Frauenerwerbstätigkeit führt wiederum zu zusätzlichen Wachstumsimpulsen durch die Verlagerung von Haushalts- in Marktproduktion und stärkt so die Binnennachfrage. Das deutsche Bruttoinlandsprodukt könnte rechnerisch um neun Prozent gesteigert werden, wenn das

Potenzial an weiblichen Arbeitskräften voll ausgeschöpft würde.<sup>38</sup> Frauen stabilisieren schon heute in ganz erheblichem Maß unseren Arbeitsmarkt. Das Potenzial ist vorhanden: Frauen sind längst nicht mehr das schwache Geschlecht, sondern das starke – gerade was ihre Bildung und Qualifikation betrifft. So überstieg im Jahr 2010 bei den Hochschulabsolventen die Erstabsolventenquote der Frauen mit 32 Prozent diejenige der Männer (28 Prozent) vergleichsweise deutlich.<sup>39</sup> Dennoch sind Frauen im unternehmerischen Topmanagement und auf der mittleren Führungsebene noch eklatant unterrepräsentiert. Nur 30 Prozent der Führungskräfte und kaum drei Prozent der Vorstandsmitglieder der 200 größten deutschen Unternehmen sind Frauen.<sup>40</sup> Ebenso verdienen Frauen noch immer bis zu 20 Prozent weniger als gleich qualifizierte Kollegen. Diese Diskrepanzen sind auch ökonomisch falsch, denn Unternehmen mit hohem Frauenanteil sind hinsichtlich Produktivität, Motivation und Rentabilität besonders erfolgreich. Firmen mit vielen Frauen auf der ersten Führungsebene erzielen Untersuchungen zufolge eine höhere Eigenkapitalrendite.<sup>41</sup> Umgekehrt »kostet« jede Frau, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt wird, nicht ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt wird oder sich ungewollt in die Inaktivität verabschiedet hat, Wachstum.

### These III

#### Die Belegschaften werden älter – und arbeiten länger

In Deutschland wird auf Dauer wieder länger gearbeitet werden. Das gilt für die Lebensarbeitszeit ebenso wie die wöchentliche bzw. jährliche Arbeitszeit. Damit wird sich ein jahrelanger Trend zur Arbeitszeitverkürzung umkehren. Ein höherer Anteil der Bevölkerung wird früher und länger dem Arbeitsprozess zur Verfügung stehen. Das betrifft Frauen, die früher häufig mit der Familienbildung ganz aus dem Erwerbsleben ausgeschieden oder sich zumindest in eine längere Familienphase verabschiedeten. Es betrifft aber auch Männer, deren Vorgängergenerationen sich durch Frühverrentungsprogramme frühzeitig aus dem Arbeitsleben zurückzogen. Und es betrifft ferner junge und alte Menschen, die sich in geringfügiger Beschäftigung als Schüler, Studenten, Rentner oder auch Hausfrauen nebenher am Arbeitsmarktgeschehen beteiligen.

Mit Mehrarbeit lassen sich Produktionsverluste aufgrund fehlender Arbeitskräfte bis zu einem gewissen Grad ausgleichen.<sup>42</sup> Gleichzeitig werden innovative Arbeitszeitmodelle, von denen frühere Beschäftigtengenerationen nur träumen konnten, immer größere Verbreitung finden und dafür sorgen, dass die erforderliche Mehrarbeit nicht mit einem Verlust an

Arbeitsmotivation und Lebenszufriedenheit einhergeht. Arbeit wird uns auch in Zukunft »glücklich« machen, obwohl oder gerade weil sie zeitlich immer flexibler ausgeübt werden wird.<sup>43</sup>

Die Mehrarbeit wird sich nicht notwendigerweise in Arbeits- oder Tarifverträgen niederschlagen. Für viele Arbeitnehmer ist sie über die vertraglich bzw. tarifvertraglich vereinbarte Regelarbeitszeit hinaus längst Routine. Die Statistik belegt, dass Vollzeit Arbeitnehmer im Durchschnitt viel länger als 40 Stunden wöchentlich arbeiten, trotz tariflich vereinbarter 38,5-Stunden-Woche und im Übrigen auch ohne Lohnausgleich. Als wichtige Gründe für diese Entwicklung können der zunehmende Rückgang der direkt am Zeiteinsatz messbaren Arbeitsleistungen und die zunehmende Dominanz des Dienstleistungssektors angeführt werden. Zudem verschwinden für viele Arbeitnehmer zusehends die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Es ist künftig damit zu rechnen, dass sich Tarifabschlüsse durch eine größere Flexibilität auszeichnen und tariflich vereinbarte Arbeitszeiten tendenziell nach oben angepasst werden, z. B. durch Öffnungsklauseln und Arbeitszeitkonten. Gerade Arbeitszeitkonten bieten viele Chancen: Durch Mehrarbeit kann Zeit angespart werden, um sie später sinnvoll für »Auszeiten« zur Weiterbildung, Vorbeugung vor beruflicher Erschöpfung (»Burn-out«) oder zur Pflege von Familienangehörigen zu verwenden. Das »Zeitan sparen« könnte aber ebenso auch zum früheren Renteneintritt genutzt werden.

Von besonderem Interesse ist ferner das gesetzliche Renteneintrittsalter. Die bereits beschlossene »Rente mit 67« wird wohl nur ein erster Schritt sein. Als 1891 die gesetzliche Rente in Deutschland eingeführt wurde, konnten die Menschen Altersruhegeld erst nach dem 70. Lebensjahr erhalten. Die durchschnittliche Lebenserwartung lag damals bei unter 40 Jahren. Seitdem hat sich die Lebenserwartung mehr als verdoppelt. Wer heute mit 65 in Rente geht, kann damit rechnen, noch weit über 15 Jahre zu leben. Projektionen gehen davon aus, dass die Lebenserwartung der Menschen in Deutschland auch in Zukunft jedes Jahrzehnt um ein weiteres Jahr steigen wird.

Die gesetzliche Rentenversicherung basiert auf einer Umlagefinanzierung. Die entsprechenden Beiträge der erwerbstätigen Bevölkerung werden zur Finanzierung der Renten der jeweiligen älteren Generation verwendet und bilden nicht etwa Rücklagen für die Beitragszahler selbst. Tatsächlich erhält jeder junge Mensch, der heute Beiträge in die Rentenversicherung entrichtet, später eine weit geringere Summe als Rentner zurück. Und es ist aufgrund der demografischen Entwicklung schon heute klar, dass sich diese Diskrepanz zwischen Beitragslast und eigenen Ren-

tenansprüchen weiter verschärfen und der Finanzierungsbedarf der gesetzlichen Rentenversicherung weiter zunehmen wird. Eine schrumpfende und alternde Bevölkerung bewirkt nun einmal, dass immer weniger junge Arbeitnehmer für immer mehr Rentner aufkommen müssen. Diese Entwicklung birgt ein hochexplosives Potenzial.

Zur Mehrarbeit gibt es natürlich Alternativen, sie sind aber weitgehend problematisch: Neben einer Senkung der Rentenleistungen verbunden mit Altersarmut sind dies vor allem eine Erhöhung der Beitragszahlungen im bisherigen Beitragszahlerkreis oder eine Ausweitung der Beitragszahler durch Zuwanderung oder die zwangsweise Einbeziehung von Beamten und Selbstständigen. Altersarmut ist für die Rentner so unerträglich wie eine Erhöhung der Beitragsleistungen für die Arbeitnehmer. Auf den Staat kämen im Fall von Altersarmut immense Kosten in Form von ergänzendem Bezug von Transferleistungen zu. Höhere Beitragszahlungen belasten auch die Lohnnebenkosten und verteuern den Produktionsfaktor Arbeit; das führt zu einem Rückgang der Arbeitsnachfrage und folglich zu Arbeitslosigkeit. Mehr Beitragszahler bedeuten auch mehr Ansprüche, sodass sich das Problem zeitlich nur verschiebt. Angesichts der drastischen Ausweitung der Lebenszeit erscheint deshalb die Erhöhung des Renteneintrittsalters als letztlich tragbarste Form einer Lösung. Es wäre Aufgabe des politischen Prozesses, hier eine gesellschaftlich akzeptable Lösung zu finden.<sup>44</sup>

Naheliegender und »einfacher« erscheint der Politik allerdings traditionell eine Erhöhung der Beitragssätze für die Versicherten. Dies ist deshalb auf kurze Sicht die wahrscheinlichste »Lösung«. Heute werden bereits mehr als 35 Prozent der Ausgaben der gesetzlichen Rentenversicherung aus Steuermitteln aufgebracht. Ohne diese Stützungsmaßnahme lägen die Beiträge zur umlagefinanzierten Rente schon längst bei etwa 28 Prozent (anstatt wie aktuell bei knapp 19 Prozent). Der Stufenplan zur Einführung der »Rente mit 67« bis 2029 sieht ausdrücklich vor, dass der Beitragssatz erst bei 22 Prozent seinen Höchststand erreichen und dann »gedecktelt« werden soll. Mit anderen Worten: Weitere Beitragssatzsteigerungen in empfindlicher Höhe sind längst vorprogrammiert und werden den Faktor Arbeit über die Lohnnebenkosten künftig wieder verteuern, und dies trotz der parallel geplanten Heraufsetzung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre.

Wie man es auch dreht und wendet: Eine sukzessive weitere Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters scheint noch der fairste Weg zu sein, um Lasten von den Schultern der jüngeren Generation zu nehmen und der gestiegenen Lebenserwartung Rechnung zu tragen. Wenn dabei individuell frühere, spätere oder fließende Übergänge in den Ruhe-

stand ermöglicht werden und über die entsprechenden Rentenzu- oder abschläge transparent informiert wird, könnte dabei auch neue Entscheidungsfreiheit entstehen.

In diesem Sinn war und ist ein vom Verfasser stammender Vorschlag zur »Rente mit 70« aus dem Jahr 2005 zu verstehen, der an Aktualität nichts verloren hat:

»Die »Rente mit 70« sollte als Einstieg in einen flexibleren Rentenzugang genutzt werden. Konkret könnte das so aussehen: Zwischen 65 und 75 Jahren ist der Renteneintritt jederzeit möglich. Allerdings müssen Versicherte, die vor Erreichen der Regelaltersgrenze in Rente gehen, einen Abschlag bei der Rente hinnehmen. Dieser muss so bemessen sein, dass Beitragsmindereinnahmen und längere Rentenzahlungen bei Frühverrentung genau ausgeglichen werden. Versicherte, die über die Regelaltersgrenze hinaus arbeiten, könnten eine höhere Rente erzielen. Um einen gleitenden Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen, lässt sich dieses System durch Altersteilzeit ergänzen. Nur durch entschlossene Reformen lässt sich das bedrohte deutsche Rentensystem bewahren. Eine längere Lebensarbeitszeit könnte viel demografischen Druck aus dem System nehmen. Zusätzlich sollte die ältere Generation etwa durch eine Mehrwertsteuererhöhung stärker an der Rentenfinanzierung beteiligt werden. Dies wäre fair, denn diese Generation profitiert von der Erhöhung des Rentenniveaus in den 1970er Jahren, hat aber den im Umlageverfahren angelegten Generationenvertrag gebrochen, indem sie nicht für ausreichend Nachwuchs sorgte, um das System zu erhalten.«<sup>45</sup>

Aus damaliger Sicht hätte eine Realisierung der »Rente mit 70« bis zum Jahr 2030 dazu geführt, das Verhältnis der Bevölkerung im Erwerbs- und Rentenalter im Vergleich zu 2005 praktisch unverändert zu belassen. Damit hätte die Finanzsituation der gesetzlichen Rentenversicherung für einige Zeit stabilisiert werden können, ohne die Beitragssätze anzuheben. Heute wäre die »Rente mit 70« nach wie vor ein sinnvoller, ja überfälliger Schritt, gerade weil sich die Finanzierungsprobleme inzwischen weiter zugespitzt haben. Jedenfalls steht fest, dass die »Rente mit 67« nicht lange Bestand haben wird. Vernünftigerweise sollte das Konzept zu ihrer Umsetzung rasch korrigiert werden, um bis 2030 zu einer tragfähigeren Lösung zu kommen.

Dass Ältere heute länger am Erwerbsleben teilnehmen, ist im Übrigen längst nichts Ungewöhnliches mehr.<sup>46</sup> Lag die Erwerbsquote der 55- bis 64-Jährigen in den 1990er Jahren und bis 2003 noch bei schwachen Werten zwischen 40 und 45 Prozent, ist sie danach stark angestiegen, übertraf schon 2005 die 50-Prozent-Marke, um nur vier Jahre später bereits mehr

als 60 Prozent zu erreichen – auch ein positives Resultat der Arbeitsmarkt-reformen.<sup>47</sup> Es ist damit zu rechnen, dass sich dieser Trend der steigenden Erwerbsbeteiligung Älterer fortsetzen wird. Schon heute liegt in Ländern wie Schweden, Norwegen oder der Schweiz der vergleichbare Wert bei rund 70 Prozent oder sogar darüber. Ähnlich hohe Werte ergeben sich Berechnungen zufolge für Deutschland im Zuge der »Rente mit 67«. Bis zum Jahr 2030 werden auf diese Weise dem Arbeitsmarkt mindestens 1,2 Millionen zusätzliche Erwerbspersonen zur Verfügung stehen<sup>48</sup> – setzte man die »Rente mit 70« um, wären es noch deutlich mehr.

Folglich stehen die Unternehmen vor der großen, oft noch unterschätzten Herausforderung, ihre Produktion mit alternden Belegschaften zu organisieren. Für den Arbeitsprozess wird deshalb künftig immer wichtiger: Wie können Unternehmen ältere Mitarbeiter länger produktiv im Beschäftigungsprozess halten? Wie können Junge und Ältere möglichst effektiv zusammenarbeiten? Wie vermeidet man innerbetriebliche Generationenkonflikte zwischen jungen, karriereorientierten, innovativen Führungskräften und den Älteren, deren Stärken Erfahrung, Routine, größere Ruhe und Abgeklärtheit sowie eine geringere Fluktuation sind, die aber die Aufstiegswege für Jüngere, jedenfalls nach den etablierten Karrieremustern nach Seniorität, blockieren? Wie passen wir das gesamte Arbeitsleben an? Wie schaffen wir maßgeschneidert auf die Bedürfnisse von Senioren flexiblere Arbeitszeiten? Diese Fragen werden auch in den Tarifverträgen immer wichtiger. Nur jene Unternehmen, die ihre älteren Mitarbeiter zu halten verstehen, für ihre mentale wie körperliche Fitness sorgen, in ihre Produktivität durch altersgerechte Arbeitsplätze und zielgenaue Weiterbildung investieren, werden langfristig erfolgreich sein. Sonst gehen wertvolle Potenziale verloren.

## These IV

### Deutschland ist auf Zuwanderer angewiesen

Längst ist Deutschland faktisch ein Einwanderungsland. Heute haben über 16 Millionen Einwohner, also jeder fünfte, einen Migrationshintergrund. Sieht man von historischen Vorläufern wie der Einwanderung der »Ruhrpolen« Ende des 19. Jahrhunderts ab, setzte die eigentliche Zuwanderungsgeschichte zunächst mit der Integration von rund 13 Millionen Vertriebenen und Flüchtlingen nach dem Zweiten Weltkrieg ein. Angesichts des Wirtschaftsaufschwungs der 1950er Jahre begann 1955 die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte: Millionen sogenannter Gastarbeiter, vor allem aus den Mittelmeerländern, kamen ins Land. 1955 wurde das erste

»Anwerbeabkommen« mit Italien getroffen; es folgten Vereinbarungen mit Spanien, Griechenland, Portugal, Marokko, Tunesien, Jugoslawien und 1961 mit der Türkei. Ohne diese Arbeitsmigranten wäre das deutsche »Wirtschaftswunder« der Nachkriegsjahrzehnte nicht denkbar gewesen.

Als Antwort auf die ökonomischen Rückschläge durch die erste Ölkrise wurde 1973 ein genereller Anwerbestopp verhängt – mit der Folge, dass sich nun erst recht viele »Gastarbeiter«, insbesondere aus der Türkei und Jugoslawien, zum Bleiben in Deutschland entschlossen und vom Recht auf Familiennachzug Gebrauch machten, da sie ansonsten bei einer Rückkehr in die alte Heimat nicht mehr nach Deutschland hätten zurückreisen dürfen. Damit setzte eine zunächst ungewollte Verfestigung des Aufenthaltsstatus der ausländischen Wohnbevölkerung in Deutschland ein. Das betraf allerdings nicht die Menschen aus den Mitgliedsländern der Europäischen Union, für die ja Freizügigkeit besteht; folglich reduzierten sich die Zuwanderungsströme aus diesen Ländern der Union bzw. brachen ganz ab.<sup>49</sup>

Neue Herausforderungen stellten sich ab dem Ende der 1980er Jahre in Form des starken Zuzugs von deutschstämmigen Spätaussiedlern und eines hohen Aufkommens von Bürgerkriegsflüchtlingen und Asylsuchenden ein. Beide Zuwanderergruppen spielen heute allerdings nur noch eine untergeordnete quantitative Rolle. Insgesamt überwog nach dem Anwerbestopp die nicht ökonomisch, sondern humanitär und familiär begründete Zuwanderung. Die Arbeitsmigration musste sich andere Kanäle in Form diverser intransparenter Sonder- und Ausnahmeregelungen suchen, die den Unternehmen kaum Planungssicherheit gaben und wiederum keine nennenswerten Größenordnungen erreichten. Es konnte folglich nicht überraschen, dass sich nach 1973 der Anteil an Migranten mit Arbeitsmarktintegration deutlich verringerte und die Arbeitslosenquote von Ausländern über die der Bürger mit deutschem Pass anstieg. Dies war eine direkte Folge aus der Abkehr von einer am Arbeitsmarkt orientierten Mobilitätspolitik.

Seit Beginn des neuen Jahrtausends sind in Deutschland nach längerer politischer Debatte neue Kapitel in der Migrations- und Integrationsgeschichte aufgeschlagen worden. Das im Jahr 2000 reformierte Staatsangehörigkeitsrecht erleichtert die Einbürgerung von Ausländern deutlich und hat so ein wichtiges Signal gesetzt, während das Anfang 2005 in Kraft getretene Zuwanderungs- und Integrationsgesetz zwar in vielem kompromisshaft blieb, aber doch die ökonomische Komponente der Zuwanderung wieder in den Blick rückte und die Integrationsleistungen verbindlicher regelte. Obligatorische Integrationskurse sollen seitdem die Eingliederung in die Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt beschleunigen sowie den Spracherwerb verbessern. Neu geschaffen wurden Bestimmun-

gen zur vereinfachten Zuwanderung von hoch qualifizierten Fachkräften und Arbeitsmigranten, die einen Arbeitsplatz mit einem festgelegten, inzwischen erneut herabgesetzten Mindesteinkommen nachweisen können. Auch der Arbeitsaufenthalt von ausländischen Studienabsolventen wurde besser geregelt. In der Praxis jedoch haben sich die Bestimmungen als immer noch zu restriktiv herausgestellt. Jedenfalls kann nicht die Rede davon sein, dass sich der Zuzug von Fachkräften aus dem Ausland so deutlich verstärkt hätte, wie es aus ökonomischer und demografischer Sicht wünschenswert wäre.

Dabei wird der deutsche Arbeitsmarkt von morgen infolge der Globalisierung sowie der demografischen Veränderungen noch internationaler und vielfältiger werden. Er muss sich noch weiter für Fachkräfte und »High Potentials« öffnen, um Wohlstand und Wachstum zu sichern. Hierfür braucht Deutschland eine gezielte Zuwanderungsstrategie, die offensiv um Fachkräfte wirbt, statt nur passiv hinzunehmen, dass Immigration stattfindet. Global hat dieser Wettbewerb um die »besten Köpfe« längst begonnen. Entscheidet sich Deutschland ebenfalls für ein ökonomisch durchdachtes, transparentes und flexibles Konzept für einen bedarfsorientierten Zuzug von Fachkräften, so würde die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Deutschlands zumindest auf mittlere Sicht erheblich gestärkt werden können. Voraussetzung ist allerdings, dass sich Deutschland mit seinem Zuwanderungsangebot erfolgreich im Konzert der Zuwanderungsländer etablieren kann. Gegenwärtig spricht wenig dafür, dass sich rasch ein sehr starkes Interesse von Fachkräften an einer Zuwanderung nach Deutschland einstellen würde. Dazu bedarf es aktiver Werbemaßnahmen auf Unternehmensebene und seitens der Politik.<sup>50</sup>

Leider zögert Deutschland immer noch, sich offensiv als Zielland für gut qualifizierte Zuwanderer zu positionieren. Über die vorhandenen Zuwanderungsmöglichkeiten, die inzwischen – etwa für Akademiker – durchaus weitgehender Natur sind, ist im Ausland kaum etwas bekannt. Bekannt ist aber wohl, wie sehr Deutschland an anderer Stelle sein (falsches) Image als geschlossene Festung pflegt und damit die falschen Signale sendet: Obwohl gerade die Bundesrepublik sehr vom Zuzug von Fachkräften aus Osteuropa hätte profitieren können, hat die Bundesregierung bis zuletzt darauf verzichtet, im Zuge der letzten Osterweiterungen der Europäischen Union die Freizügigkeit für Bürger der neuen EU-Staaten vorzeitig zu verwirklichen. Dies hätte sogar mit einem Auswahlverfahren verknüpft werden können, wofür die EU ihren Mitgliedsstaaten freie Hand gelassen hatte. Stattdessen wurde die Freizügigkeit erst Mitte 2011 hergestellt, als viele wanderungswillige Fachkräfte sich längst für andere

Zielländer innerhalb Europas oder für Kanada, die USA oder Australien entschieden hatten. Andere Länder wie Schweden, Großbritannien und Irland haben die Chancen der EU-Osterweiterung des Jahres 2004 durch den Beitritt von acht osteuropäischen Ländern bereits wesentlich früher – und zum Vorteil ihrer Arbeitsmärkte – genutzt; Deutschland hat sich dagegen im Wettbewerb um knappes Humankapital selbst geschadet.<sup>51</sup>

Seit Mitte 2012 setzt die EU-weit geltende »Bluecard«-Regelung gemeinsame Mindeststandards für die Aufnahme von Fachkräften aus Drittländern, die dann im gesamten Wirtschaftsraum der Europäischen Union arbeiten können. Doch sie löst nicht annähernd das deutsche Problem zu geringer Attraktivität für »die Besten«. Auch der Umfang der auf diese Weise ermöglichten Zuwanderung hält sich bislang in denkbar engen Grenzen.<sup>52</sup>

Fest jedenfalls steht: Zuwanderung kann einen Beitrag dazu leisten, die oben skizzierte Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials abzumildern. Schon in den vergangenen Jahrzehnten hat ein positiver Wanderungssaldo zu einer deutlichen Verjüngung der in Deutschland lebenden Bevölkerung beigetragen. Ohne diese Zuwanderung hätten uns die Folgen des demografischen Wandels schon früher und härter getroffen. Für die Zukunft kommt es darauf an, den Zuzug von Arbeitskräften aktiv zu steuern.

Qualifizierte Zuwanderung führt unter weniger qualifizierten einheimischen Arbeitskräften zu steigenden Löhnen und sinkender Arbeitslosigkeit und sorgt für mehr wirtschaftliche Gleichheit, weil die Einkommensansprüche der Besserverdienenden durch den größeren Wettbewerb begrenzt werden.<sup>53</sup> Und bereits heute stützen Zuwanderer unsere Sozialsysteme, indem sie mehr einzahlen, als sie zurückerhalten.<sup>54</sup> Ebenso stabilisieren sie bereits heute Beschäftigung und Wachstum, weil sie Stellenprofile ausfüllen, die deutsche Arbeitnehmer nicht besetzen können oder wollen.

In Zukunft wird dies alles noch ausgeprägter der Fall sein. Multiethnisch aufgestellte Firmen, die das besondere ethnische Humankapital von Migranten nutzen, gewinnen an Bedeutung: Solche Betriebe haben Vorteile durch eine offenere Unternehmenskultur, die innovatives Denken und neue Produkte fördert und die nötige stärkere internationale Vernetzung erleichtert. Diese Chance zu nutzen, setzt allerdings eine deutlich verbesserte Integration von Bürgern mit Migrationshintergrund in Wirtschaft und Gesellschaft voraus. Diskriminierung und Vorurteile müssen abgebaut werden. Benachteiligungen in Schule und Ausbildung, bei Bewerbungen und im Berufsalltag dürfen wir uns nicht länger leisten. Nötig ist eine Kultur der Offenheit und der Abbau von Mobilitätshemmnissen wie fehlende Sprachkenntnisse, mangelnde kulturelle Kommuni-

kationsfähigkeit, fehlende Anerkennung von Berufsabschlüssen und nicht vorhandene Transportierbarkeit von Beiträgen zu den nationalen sozialen Sicherungssystemen. Die Politik kann hier Impulse geben, gelebte Integration findet aber in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt statt. Hier gibt es noch erhebliche Potenziale.

## These V

### **Wo wir morgen arbeiten: Mobilität verschärft den Wettbewerb zwischen den Regionen**

Der Wettbewerb um Arbeitskräfte wird sich nicht nur global, sondern auch national zwischen den Städten und Regionen Deutschlands verschärfen. Hier manifestiert sich der demografische Umbruch noch in einer anderen Weise: Die Schrumpfung der Bevölkerung wird den ländlichen Raum und die strukturschwachen Regionen überproportional stark treffen, während viele Städte und insbesondere die Wachstumsmetropolen sogar an Bevölkerung zunehmen werden. Dies deckt sich mit einem globalen Trend zur Urbanisierung der Welt. Damit intensiviert sich auch der Wettbewerb um Investoren, Konsumenten und Steuerzahler. Zusehends mobilere Arbeitsmärkte stärken die Wachstumsmetropolen, während die strukturschwachen Regionen weiter zurückfallen.

In Deutschland werden sich in Zukunft noch deutlicher bis zu zwei Dutzend Zukunftszentren herausbilden, die für die Beschäftigung an Attraktivität gewinnen. Hier steigen Löhne, Wohlstand und Wachstum überdurchschnittlich. Dazu gehören Hamburg, München, Stuttgart, Frankfurt, Köln oder Düsseldorf und das entsprechende Wohnumland. Auch die Hauptstadtregion um Berlin und Potsdam dürfte zu den Gewinnern gehören, denn dort stieg schon in den letzten fünf Jahren die Erwerbstätigkeit dreimal so stark an wie im Rest der Republik. Doch auch Städte wie Münster, Bonn, Aachen oder Dresden sind »Jobtreiber«. Diese Zukunftszentren zeichnen sich als Wissenschaftsstandorte aus, sie schaffen Beschäftigungsdynamik durch Spitzentechnologie, sind nicht nur verkehrsmäßig gut erschlossen, sondern bieten auch ein reiches kulturelles Angebot, hohe Wohnqualität und ein attraktives Freizeitumfeld. Auf diese Weise werden Spitzenkräfte »angelockt«, die wie ein Hebel auf die gesamte Erwerbstätigenzahl einer Region wirken. Wo qualifizierte Arbeitskräfte zuziehen, entstehen parallel auch in weiteren Bereichen bei den Dienstleistungen und der Produktion neue Jobs.

In den kommenden Jahrzehnten wird sich der deutsche Arbeitsmarkt immer weiter differenzieren. Einerseits herrscht schon heute in einigen

Arbeitsamtsbezirken im Süden Deutschlands faktisch Vollbeschäftigung, und Fachkräfte ziehen kontinuierlich hinzu. Anderswo ist Arbeitslosigkeit immer noch ein zentrales Thema, weil Unternehmensansiedlungen ausbleiben oder Firmen den Standort verlassen. Hieraus kann schnell eine Massenflucht diverser Unternehmen werden, gerade dann, wenn die jungen Nachwuchskräfte fehlen und so das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit der Region schwindet. Prognosen gehen davon aus, dass die für die Zukunft so wichtige Altersgruppe der 19- bis 24-Jährigen in Ostdeutschland bis 2025 um 40–50 Prozent schrumpfen wird, in Berlin und dem Saarland um jeweils rund 25 Prozent, in Rheinland-Pfalz, Bremen und Nordrhein-Westfalen um knapp 20 Prozent. In Süddeutschland fallen die Verluste mit durchweg weniger als 15 Prozent weniger empfindlich aus.<sup>55</sup>

Der Osten Deutschlands geht ohnehin mit einem historisch bedingten Handicap in die Zukunft. Trotz aller Anstrengungen und vieler inzwischen erreichter Erfolge haben die »neuen Bundesländer« den wirtschaftlichen Aufholprozess gegenüber dem Westen Deutschlands noch immer (und längst noch) nicht abgeschlossen.<sup>56</sup> Dies betrifft einige Regionen wie etwa Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern stärker als beispielsweise Sachsen und forciert dort zusätzlich die Abwanderung von Arbeitskräften, die Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Fachkräften und die Land-Stadt-Wanderung. Somit werden sich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels günstige Arbeitsmarkt- und Infrastrukturperspektiven wohl überwiegend nur in den großen Wachstumszentren Ostdeutschlands einstellen, die den Wettbewerb mit westdeutschen Städten nicht zu fürchten brauchen.<sup>57</sup>

Blicken wir in die noch weitere Zukunft. Die ökonomischen Vorteile der Urbanisierung haben dann eine erheblich ungleichere Verteilung der Bevölkerung verursacht. Jobs gibt es vor allem in den Städten. Trotz der Erfolge in der Kommunikationstechnologie sind die ländlichen Gebiete zu dünn besiedelt, um noch überall eine befriedigende Ausstattung mit öffentlicher Infrastruktur sinnvoll erscheinen zu lassen.<sup>58</sup> Der ländliche Raum wird sich dann – neben der Landwirtschaft – vor allem auf die Wohn- und Erholungsfunktionen konzentrieren. Der Anteil der Pendler unter den Berufstätigen wird infolgedessen ebenso zunehmen wie die durchschnittlichen Pendelzeiten. Je höher die Qualifikation, desto größer die Auswahl, wo gelebt und wo gearbeitet werden kann. Kriterien wie Work-Lifetime-Balance, Unternehmenskultur und das Wohnumfeld spielen für die individuellen Karriereplanungen künftig eine viel wichtigere Rolle. Die Stadt- und Regionalplaner werden sich darauf genauso einzustellen haben wie die Personalberater und Personalabteilungen der Unternehmen.

## These VI

### Wie wir morgen arbeiten: Neue Formen der Beschäftigung

Unsere Arbeitswelt ist stark in Bewegung, sie wird vielfältiger und informeller. Wie bestimmend das tradierte gesellschaftspolitische Leitbild des Normalarbeitsverhältnisses bleiben wird, muss allerdings aus heutiger Sicht offen bleiben. Plausibel erscheint jedenfalls die Herausbildung eines neuen Typus des »Arbeitnehmerselbstständigen«.

In einem solchen Szenario haben sich die formellen und hierarchischen Strukturen der meisten Unternehmen aufgelöst. Außerdem hat sich die Wertschöpfungskette insgesamt und weltweit modularisiert. Das bedeutet, dass sich der Ansatz, der schon heute bei der Produktion eines Autos oder eines Smartphones mit weltweiten Zulieferern verfolgt wird, deren einzelne Vorprodukte schließlich nur noch an einem Ort zusammengesetzt werden, auch auf den Dienstleistungssektor und den virtuellen Raum des Internets ausgeweitet hat. Computersysteme steuern das Zeitmanagement. Nicht mehr feste Fabriken und Büros, feste Arbeitszeiten, tradierte Hierarchien und festgefügte Strukturen bestimmen diese Arbeit der Zukunft. Information und Wissen werden mit dem Fortschritt der Kommunikationstechnologien zu den entscheidenden Impulsgebern. Wo Firmen als organisatorische Verbände noch Arbeitsplätze und eine Zentrale zur Verfügung stellen, sind feste Büros nicht mehr die Regel. Jeder sucht sich, wenn denn im lokalen Einsatz, den gerade freien Arbeitsplatz. Schon heute können in vielen Berufen die Tätigkeiten mit einem miniaturisierten Hochleistungscomputer und einer Internetverbindung an allen Plätzen der Welt ausgeübt werden.

Der neue »Arbeitnehmerselbstständige« ist prinzipiell überall verfügbar. In der Erwerbsgesellschaft von morgen sind vernetztes Arbeiten, Denken und Handeln die bestimmenden Merkmale. Heimarbeitsplätze, Projektarbeit durch Kooperation und virtuelle Netzwerke gewinnen immer mehr an Bedeutung. Dementsprechend werden die beruflichen Biografien vielfältiger, die Karrieren offener. Teamorientierte Projektarbeit ist auf dem Vormarsch. Man organisiert sich lieber in sozialen Netzwerken wie Facebook als in traditionellen Interessenvertretungen; klassische Gewerkschaften sind durch Interessenverbände der »Arbeitnehmerselbstständigen« (wie sie im Ansatz schon heute in Indien zu finden sind) entweder weitgehend ersetzt, zumindest aber in ihrer Bedeutung stark geschwächt worden. Die Personalberater der als Produktions- und Dienstleistungsnetzwerke organisierten Firmen kommunizieren mit den Agenten der »Arbeitnehmerselbstständigen« über Entlohnung und zeitliche Verträge. Beruf und

Privatleben integrierende Arbeitsformen sind gefragt. Flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Arbeitszeitguthaben oder variable Zeitplanungen sind längst Standard. Die Knappheit des Arbeitskräfteangebots befördert Innovationen hinsichtlich der Arbeitsstrukturen. Firmen werden es sich immer weniger leisten können, überdurchschnittlich gut qualifiziertes Personal durch mangelndes Entgegenkommen bei der Gestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitsumgebungen und Arbeitszeiten zu verprellen.

Abhängig von der Art der Produktion oder Dienstleistung werden sich aber auch Präsenzkulturen alten Stils konservieren und so dem Normalarbeitsverhältnis als »Machostruktur« eine Bestandserhaltungschance geben. Mehr denn je werden Firmen mit ihren Organisationsformen und Führungsstilen experimentieren müssen, um den für sie richtigen Weg zu finden.

Zurück zur Realität heute: 2011 waren etwa zwei Drittel (66,2 %) aller Beschäftigten im Alter zwischen 15 und 64 Jahren in einer unbefristeten sozialversicherungspflichtigen Anstellung in Vollzeit tätig.<sup>59</sup> 2012 hat die sozialversicherungspflichtige, tarifvertraglich geregelte Beschäftigung sogar stärker zugenommen als die Erwerbstätigkeit insgesamt.<sup>60</sup> Der demografische Wandel erzwingt in den kommenden Jahren, wie schon erwähnt, eine entschlossene Trendumkehr in Sachen Arbeitszeit. Wenn in der Woche, pro Jahr und im gesamten Berufsleben bei aller Flexibilität wieder länger gearbeitet wird, um den Mangel an Arbeitskräften auszugleichen, steigen auch die Chancen für das Normalarbeitsverhältnis. Aber es wachsen daneben die Möglichkeiten des flexibleren Personaleinsatzes wie Leih-, Zeit- und Projektarbeit, befristete Beschäftigung, Teilzeit und Minijobs. Auf dem Weg zu einer Gesellschaft der Wissensarbeiter, der Kreativwirtschaft und der Dienstleister etablieren sich solche »atypischen Beschäftigungsverhältnisse« vor allem im Dienstleistungssektor.

Flexible Arbeit ist dabei aber auch eine Antwort auf die Individualisierung der Lebensplanung. An dieser Stelle treffen sich die Interessen von Unternehmen und Beschäftigten. Eine zweite oder dritte Ausbildung, Unterbrechung eines Arbeitsverhältnisses durch Phasen von Selbstständigkeit, Weiterbildung, Betreuungstätigkeit oder freiwilliger Auszeit und nicht mehr nur durch Arbeitslosigkeit – solche weniger »geradlinigen« Erwerbsbiografien werden in Zukunft immer häufiger anzutreffen sein und keinen Makel mehr darstellen, wie das heute noch oft der Fall ist.

In der Wachstumsbranche der Zeitarbeit waren Mitte 2012 gut 900 000 Menschen beschäftigt.<sup>61</sup> Sie verfügen dort über feste Verträge und normale Kündigungsfristen. Mit weniger als zwei Prozent aller Beschäftigten und weniger als zwei Prozent aller geleisteten Arbeitsstunden ist der deutsche Zeitarbeitsmarkt im Vergleich zu Nachbarländern wie den Niederlan-

den oder Großbritannien eher noch klein. Zeitarbeit ist sinnvoll, um systematische Auslastungsschwankungen und unerwartete Störungen in der Nachfrage der Firmen auszugleichen. Für ihr Stammpersonal bedeutet es sichere Arbeitsplätze und bessere Entlohnung. Die Zeitarbeitsfirmen tragen durch die Bereitstellung von flexiblen Zeitarbeitnehmern die wirtschaftlichen Risiken ihrer Vertragsfirmen und können deshalb von den Entleihern ihres Personals einen anständigen Preis verlangen. Der Einfluss von Tarifverträgen nimmt in diesem Bereich deutlich zu. Die Arbeitnehmer von Zeitarbeitsfirmen nutzen diese Position häufig erfolgreich als Einstieg in eine normale Beschäftigung.

Problematisch wird es dann, wenn die Entleihung nicht temporär, sondern langfristig erfolgt. Die Gewerkschaften können hier zu Recht befürchten, dass diese Arbeitnehmer möglicherweise lohndrückend eingesetzt werden. Zeitarbeitnehmer sollten also das sein, was ihre Bezeichnung besagt: Arbeitnehmer auf Zeit.

Derzeit weisen Zeitarbeitnehmer im Durchschnitt ein eher niedrigeres Qualifikationsniveau auf, doch das dürfte sich in Zukunft ändern – es wird sich auch ein Markt für hoch qualifizierte Zeitarbeitnehmer entwickeln. Dann wird die Zeitarbeitsfirma zu einem Agenten des »Arbeitnehmerselbstständigen«, der damit wieder von informellen in formelle Arbeitsbeziehungen wechselt. Zeitarbeitnehmer sind in mancher Hinsicht das Hybridmodell des Arbeitsmarktes, sie stehen zwischen dem Normalarbeitsverhältnis klassischer Prägung und dem künftigen »Arbeitnehmerselbstständigen«.

## These VII

### Was wir morgen arbeiten: Neue Märkte, neue Jobs

Der technische Fortschritt oder die Globalisierung nehmen uns nicht dauerhaft Arbeit weg. Wir bekommen nicht weniger, aber andere Arbeit. Noch 1950 waren 24,6 % aller Beschäftigten in Deutschland in Landwirtschaft und Fischerei tätig, im Jahr 2012 hingegen waren es nur noch 1,6 %. Der Anteil der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe (einschließlich des Bausektors) betrug zwischen 1950 und 1981 stets – und teils deutlich – über 40 Prozent; von seinem Höchststand von fast 50 Prozent im Jahr 1965 ist er jedoch kontinuierlich auf nur noch 24,7 % im Jahr 2012 geschrumpft.<sup>62</sup>

Dennoch haben wir heute statistisch gesehen nicht weniger Erwerbstätige, sondern mehr. Insofern ist zwar einerseits die Sorge berechtigt, dass Deutschland eines Tages seinen »industriellen Kern« verlieren könnte.

Andererseits werden neue Märkte und neue Jobs entstehen, die diese Verluste auffangen oder sogar überkompensieren können. Wenn die Geschichte der Arbeit eines zeigt, dann dies: Stets hat sie Innovationen sowie neue Produkte und neue Dienstleistungen hervorgebracht, mit denen veränderte Ansprüche und Erwartungshaltungen der Käufer und Nutzer erfüllt werden konnten. Der technische Fortschritt sorgt dafür, dass die Produktzyklen kürzer werden, dass ganze Produktionszweige oder -standorte womöglich unrentabel werden, dass wir unsere Arbeitsweise immer öfter anpassen müssen, aber er stimuliert auch die Nachfrage nach Neuem und schafft so wiederum Arbeitsplätze, die er vorher an anderer Stelle zerstört hat.

Ein großer Teil unserer wirtschaftlichen Leistungskraft rührt aus dem Export von Industrieprodukten. Im Jahr 2011 war etwa jeder vierte Arbeitsplatz in Deutschland (9,6 Millionen) direkt oder indirekt vom Erfolg deutscher Produkte im Ausland abhängig.<sup>63</sup> In einzelnen Branchen wie dem Fahrzeug- und Maschinenbau oder der chemischen Industrie liegt der Anteil der ausfuhrbedingten Beschäftigung sogar noch deutlich höher. Deutschland hat eindeutig von der Globalisierung profitiert, sowohl bezüglich der Pro-Kopf-Einkommen, die im internationalen Vergleich überdurchschnittlich gestiegen sind, als auch im Blick auf die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen. Deshalb ist die in der letzten großen Wirtschaftskrise aufgekommene Frage, ob Deutschland sein »Exportmodell« ändern müsse, nicht überzeugend. Deutschland muss auch in Zukunft günstige Rahmenbedingungen schaffen, um seine industrielle Basis wettbewerbsfähig zu erhalten. Denn dort finden nicht zuletzt jene Produkt- und Systeminnovationen statt, die auch in den Bereichen Beratung und Dienstleistungen neue Jobs entstehen lassen.

Ein Beispiel für einen möglichen Zukunftsmarkt sind neben der Medizin- und Biotechnologie vor allem die »grünen Technologien«, die Industrie und Dienstleistungssektor neue Beschäftigungsimpulse geben können.<sup>64</sup> Im Jahr 2008 arbeiteten in Deutschland bereits knapp zwei Millionen Menschen in dem weiten Bereich der Umweltberufe. Damit sind schon fast fünf Prozent aller Beschäftigten in diesem aufstrebenden Arbeitsmarktsegment tätig.<sup>65</sup> Es ist sehr wahrscheinlich, dass sich mit dem geplanten Ausstieg aus der Kernenergie und den Investitionen in die alternative Energieversorgung schon mittelfristig zusätzliche Berufsbilder und Beschäftigungschancen im Umweltbereich ergeben werden. Trotzdem ist die Gesamtbilanz der »Energiewende« für die Beschäftigung derzeit schwer abzuschätzen.

Der Dienstleistungssektor beschäftigt im Jahr 2012 schon fast 75 Prozent aller Erwerbstätigen. Er bietet durch die Zunahme wissensbasierter Dienstleistungen große Wachstumspotenziale. Ebenso boomen die sozia-

len Dienste und Gesundheitsberufe. Allein unsere älter werdende Gesellschaft braucht in den nächsten zehn Jahren etwa rund 300 000 zusätzliche Pflegekräfte. Aber der Markt ist schon heute leergefegt. Auch die »Seniorenwirtschaft« eröffnet neue Marktchancen: Immer mehr und immer zahlungskräftigere Senioren werden als Kunden immer anspruchsvoller und fragen neue, altersgerechte Dienstleistungen nach.

Weitere Potenziale für wachsende Beschäftigung liegen unter anderem in den Bereichen von Bildung, Erziehung und Betreuung, in der Freizeit- und Tourismuswirtschaft, der Logistik sowie auf dem Gebiet von Informations- und Kommunikationstechnologien. Das erforderliche lebenslange Lernen verlangt nach einem breiten Angebot berufsbegleitender Bildungsformate. Bildungspolitische Reformen mit dem Ziel angemessener frühkindlicher und schulischer Bildung setzen nicht nur eine entsprechende Qualifikation des Personals, sondern auch mehr Lehrkräfte voraus. Die hohe Lebenserwartung wird die Nachfrage nach individueller Betreuung, Alltagshilfe und Pflege im Alter weiter steigen lassen. Gerade wegen künftig wieder verlängelter Arbeitszeiten ergeben sich gute Marktchancen für örtliche Angebote zur kreativen Freizeitgestaltung – und der Tourismussektor erscheint in Deutschland ohnehin noch stark ausbaufähig. Verkehr und Logistik werden gleichfalls Wachstums- und Beschäftigungsmotoren bleiben, dafür sorgt Deutschlands geografische Lage im Zentrum der europäischen Verkehrsadern. Vor allem aber werden es mit einiger Sicherheit weiterhin die Entwicklungssprünge in der Informations- und Kommunikationstechnologie sein, die auch in Zukunft neue Bedürfnisse und Wünsche in uns wecken und so für Arbeit sorgen.

## These VIII

### **Mehr selbstständige Tätigkeiten: Neue Chancen für den Mittelstand**

Noch ein Trend wird bestimmend: Die Grenzen zwischen den Rollen von Arbeitnehmern und Unternehmern verschwinden. Mit den ausgelagerten Tätigkeiten von bisherigen Arbeitnehmern werden die selbstständigen Tätigkeiten zu einer tragenden Säule der neuen Arbeitswelt. Neue Formen des Alleinunternehmers oder des »Arbeitnehmerselbstständigen« formen den Typus eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. Solche Selbstständigen beschäftigen nicht nur sich selbst, sondern auch indirekt weitere Arbeitskräfte im Umfeld. In den kleinen Betrieben helfen in vielen Fällen auch Familienangehörige und wenige abhängig Beschäftigte mit. Der Beitrag dieser Einzelunternehmer zum gesamtwirtschaftlichen Beschäftigungsniveau darf künftig weniger denn je unterschätzt werden.

Noch ist Deutschland vorwiegend eine Gesellschaft der Lohnabhängigen und Angestellten. Zwar hat die Zahl der Selbstständigen in den letzten zwanzig Jahren kontinuierlich von gut 3,5 Millionen (1991) auf etwas mehr als 4,5 Millionen (2011 und 2012) zugenommen; ihr Anteil an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen beträgt aber einschließlich mithelfender Familienangehöriger aktuell dennoch nur knapp elf Prozent.<sup>66</sup> Für die Zukunft ist allerdings eine deutliche Zunahme dieses Anteils allein aufgrund der beschriebenen Zunahme von »Arbeitnehmerselbstständigen« sehr wahrscheinlich. Dabei dürfte auch die Dominanz von Männern unter den Alleinunternehmern zurückgehen. Frauen sind heute noch viel seltener Existenzgründerinnen, weil sie eher geisteswissenschaftliche Fächer studieren, noch immer Büro-, Verkaufs- und soziale Tätigkeiten favorisieren, in denen Existenzgründungen eher selten sind, oder einfach das Risiko scheuen.<sup>67</sup> Doch das wird sich in Zukunft ändern. Frauen werden auf breiter Front vermeintlich »männliche« Fachbereiche erorbern und je besser es gelingt, Familie und Beruf zu vereinbaren, umso stärker wird auch die (Risiko-)Bereitschaft von Frauen steigen, selbstständig tätig zu werden.

Hierin liegen gute Chancen für den deutschen Mittelstand, unseren wichtigsten Jobmotor. Derzeit gibt es in Deutschland rund 1,7 Millionen Kleinstunternehmer mit weniger als zehn Mitarbeitern, die über 80 Prozent aller deutschen Unternehmen ausmachen und fast 20 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland beschäftigen. Kleine Unternehmen mit 10–49 Mitarbeitern stellen weitere 15 Prozent aller Firmen mit über 22 Prozent aller Beschäftigten. Mit anderen Worten: Kleine mittelständische Unternehmen machen über 85 Prozent aller Firmen aus und weisen einen Anteil von mehr als 40 Prozent an allen Beschäftigten auf. Zählt man (nach der üblichen Definition) auch noch diejenigen Betriebe mit weniger als 250 Mitarbeitern zum Mittelstand, so addiert sich der Anteil an der Gesamtbeschäftigung auf stolze 60 Prozent – von dem Anteil von 80 Prozent an allen Ausbildungsstellen ganz zu schweigen.<sup>68</sup>

Allerdings wird gerade dieser Bereich der Wirtschaft von den Folgen der demografischen Veränderungen massiv getroffen. Der Wettbewerbsdruck wächst, die Innovationszyklen werden kürzer. Schon in den letzten zehn Jahren hat sich die Zahl der Insolvenzen mittelständischer Betriebe verdoppelt. Neben der erschwerten Unternehmensfinanzierung leiden viele Gewerbetreibende, handwerkliche Betriebe und Selbstständige auch unter dem Problem der Unternehmensnachfolge. Immer seltener ist sie familienintern zu lösen und die rückläufige Zahl junger motivierter Führungskräfte, die hierfür in Frage kämen, macht sich auch an dieser Stelle bereits bemerkbar.

Für mittelständische Unternehmen, die eher in der »Provinz« ihre Wurzeln haben, kann überdies die größere Mobilität der Fachkräfte zum Problem werden: Im Kampf um die besten Köpfe haben kleine und mittlere Betriebe im Vergleich zu Konzernen mit einem starken Markenimage und internationalen Perspektiven heute oft das Nachsehen. Sie haben nur dann eine Chance, wenn sie durch langfristige Berufsperspektiven, eine positive Unternehmenskultur, Programme zur nachhaltigen Mitarbeiterbindung und familienfreundliche Angebote aktiv dagegenhalten und ihrerseits auch international rekrutieren. An dieser Stelle können die neuen Selbstständigen und »Arbeitnehmerselbstständigen« in die Bresche springen. Gerade kleine Unternehmen sind am ehesten dazu in der Lage, sich für neue Arbeitsstrukturen zu öffnen und – etwa auf Basis projektorientierter Verträge – das Know-how von Selbstständigen in ihren Betrieb zu zukaufen.

Vorausschauende mittelständische Unternehmen müssen in Zukunft noch stärker als Großbetriebe frühzeitig den Kontakt zu ihrem potenziellen Nachwuchs suchen – durch Stellenbörsen, Infotage für Schulabgänger und Hochschulfestivals, gezielte Kooperationen mit Schulen, Hochschulen und Ausbildungsstätten. Wichtig wird sein, Alleinstellungsmerkmale und ein hohes, unverwechselbares Firmenimage zu entwickeln, vor allem aber Arbeitsplatzextras anzubieten, die sich an den Bedürfnissen der jungen, selbstbewussten Fachkräfte orientieren.

## These IX

### **Gute Arbeit, guter Lohn: Neue Strategien sind gefragt**

Das generelle Lohnniveau in Deutschland ist im letzten Jahrzehnt nur mäßig gestiegen. Die realen Nettolöhne sind inflationsbereinigt im Durchschnitt sogar leicht gesunken.<sup>69</sup> Die Tarifpartner haben der Beschäftigungssicherung zu Recht Vorrang eingeräumt. Aber auch der Einfluss der Gewerkschaften auf die Lohnbildung ist generell zurückgegangen, nicht zuletzt durch die mangelnde Tarifbindung in Ostdeutschland und die steigende Bedeutung der Dienstleistungsbranchen für die Beschäftigung. Durch eine Stärkung der inneren Flexibilität des deutschen Arbeitsmarktes und der betriebsinternen Arbeitsabläufe sowie eine Senkung der Lohnstückkosten konnte Deutschland seine internationale Wettbewerbsposition deutlich verbessern.<sup>70</sup>

Allerdings hat die Lohnkluft zwischen den sogenannten Gewinner- und Verliererbranchen zugenommen: In der Energie- und Wasserversorgung, der Chemiebranche, dem Fahrzeug- und Maschinenbau, der Elektrotech-

nik wird wesentlich mehr verdient als im Textil- und Bekleidungs-gewerbe oder dem Einzelhandel. Eine akademische Ausbildung vermittelt heute einen noch größeren Lohnvorsprung gegenüber mittleren Abschlüssen als früher. Dieser Trend wird sich künftig weiter fortsetzen.

Konfrontiert mit einem knapper werdenden Angebot an Fachkräften werden die Firmen in Mangelberufen erheblich bessere, dabei regional und branchenspezifisch noch stärker als heute voneinander abweichende Gehälter zahlen müssen. Die Möglichkeiten zur Beteiligung der Arbeitnehmer an der wirtschaftlichen Entwicklung werden sich aber nicht nur (und häufig auch gar nicht) in höheren Löhnen und besseren tariflichen Zahlungen ausdrücken. Denn die exportorientierten Unternehmen, die der Motor des deutschen Wachstums sind, stehen künftig in einem eher noch härteren globalen Wettbewerb um Kosten und Produktivität. Sie werden deshalb, soweit das im Kampf um das Humankapital durchzusetzen sein wird, bei den Fixlöhnen vorsichtig vorgehen und eher mit leistungs- und ergebnisabhängigen Bonusprogrammen, Erfolgsprämien und Einmalzahlungen entlohnen. Bei Führungskräften machen variable Gehaltsbestandteile schon heute vielfach 30 Prozent des Jahreseinkommens aus. Auch auf den Ebenen darunter werden solche Modelle in Zukunft verstärkt Einzug halten. Sie stellen eine von verschiedenen denkbaren, zunehmend wichtigeren Varianten zu Leistung motivierender Lohnstrukturen und Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenserfolg dar. Zielvereinbarungen und Zusatzleistungen ergänzen dann den Basisverdienst. Insgesamt werden die Lohnstrukturen vielfältiger und die Tarifverträge noch flexibler. Öffnungsklauseln für konjunkturelle Schwankungen und besondere Krisensituationen dürften die Regel werden.

Zugleich werden viele Firmen die Suche nach neuen Vergütungsmodellen verstärken, die sich weniger am kurzfristigen Unternehmenserfolg ausrichten, sondern – wie Programme zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung im engeren Sinn – mehr daran, qualifizierte Köpfe langfristig an den Betrieb zu binden und identitätsstiftend zu wirken. Bisher sind in Deutschland weniger als zehn Prozent der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer in irgendeiner Form am Kapital (noch eher selten) bzw. Gewinn (häufiger) ihres Unternehmens beteiligt. Die Erfahrung zeigt: Betriebe, die eine solche »Kapitalpartnerschaft« praktizieren, weisen nicht nur tendenziell eine höhere Produktivität und Innovationskraft auf; sie bauen auch eher Beschäftigung auf als ab. Dennoch sind offenbar die Vorbehalte auf Unternehmerseite und die ungeklärten Fragen etwa hinsichtlich des Transfers von Ansprüchen beim Arbeitsplatzwechsel noch Hinderungsgründe für eine größere Verbreitung. Dass die Probleme zu lösen sind, zeigen die Bei-

spiele Frankreichs und Großbritanniens, wo Mitarbeiterbeteiligungsmodelle weit stärker verbreitet und akzeptiert sind.<sup>71</sup>

Eine angemessene Beteiligung der Arbeitnehmer am wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens ist allerdings schon deshalb künftig unverzichtbar, weil diese aus ihrem Einkommen in wachsendem Maß Eigenleistungen für Gesundheit, Rente und Pflege im Alter finanzieren müssen. Je geringer die gesetzlich verbrieften Leistungen der Sozialversicherungen fortan sein werden, umso wichtiger werden innovative Wege, ökonomischen Erfolg fairer zu verteilen, als dies heute der Fall ist.

## These X

### Innovative Beschäftigungspolitik: Bildung ist alles

Wichtigste Voraussetzung, um die Chancen der neuen Erwerbsgesellschaft zu nutzen und die mit Abstand beste, weil nachhaltigste Zukunftsinvestition sind Bildung und Ausbildung. Keine noch so zielgenau agierende Arbeitsmarktpolitik kann die Fehler korrigieren, die zuvor im Bildungsbereich gemacht worden sind. Bislang schneidet ausgerechnet der deutsche Bildungssektor im internationalen Vergleich eher schlecht ab – Ausdruck einer nur an kurzfristigen Zielen orientierten Politik, von der wir uns dringend verabschieden müssen.<sup>72</sup> Bund, Länder und Gemeinden haben zwar im Jahr 2010 zusammen die Rekordsumme von über 100 Milliarden Euro für Kindertagesstätten, Schulen, Jugendarbeit, Hochschulen, Ausbildungsförderung (BaföG), Volkshochschulen und Berufsakademien investiert. Doch Deutschland liegt mit seinen Bildungsausgaben international noch immer teils weit hinter den wichtigsten Ländern zurück und erreicht noch nicht einmal den OECD-Durchschnitt.<sup>73</sup>

Trotz aller Fortschritte sind vor allem die Schul- und Studienabbrecherquoten noch viel zu hoch und gleichzeitig die Studienanfängerquoten noch immer zu gering. Im Studienjahr 2011 haben sich erstmals mehr als eine halbe Million junge Menschen an einer Hochschule eingeschrieben. Die Studienanfängerquote stieg damit zwar sprunghaft auf gut 55 Prozent, während es in den zehn Jahren davor nur zwischen 36 und 45 Prozent waren. Doch dies hängt wesentlich mit Sonderfaktoren wie der Aussetzung des Wehr- und Zivildienstes und doppelten Abiturientenjahrgängen zusammen. Selbst dieser unbereinigte Wert liegt allerdings weiterhin unterhalb des OECD-Durchschnitts von 59 Prozent aus dem Jahr 2009 – und er reicht nicht aus, den mittel- und langfristigen Bedarf an Hochqualifizierten zu decken. Umso folgenschwerer ist vor diesem Hintergrund, dass je nach Berechnungsmethode und Hochschulart zwischen 20 und fast 30

Prozent der Studierenden ihre Ausbildung ohne Abschluss aufgeben.<sup>74</sup> Es ist dringend an der Zeit, das Problem an der Wurzel zu packen und endlich die Ausbildungssituation an den deutschen Hochschulen fundamental zu verbessern. In demografischer Hinsicht wäre alles andere fatal. Mit der flächendeckenden Rücknahme allgemeiner Studiengebühren wurde gerade der entgegengesetzte Weg dessen beschritten, was eigentlich nötig wäre. Eine hochwertige Ausbildung kostet Geld und sollte von denen mitfinanziert werden, die von ihr später in Form hoher Lohnvorteile profitieren. Es kann nicht länger sein, dass die Allgemeinheit dieses Privileg aus Steuermitteln voll subventioniert. Über ein erweitertes, durch Stiftungen getragenes Stipendienangebot und Leistungsanreize in Form reduzierter Rückzahlungsbeträge bei besonderem oder besonders raschem Studienerfolg lässt sich ein Kostenbeitrag fair und ohne neue Zugangsbarrieren für sozial schlechter gestellte Studierende regeln.

Die deutschen Debatten um die soziale Ungerechtigkeit von Studiengebühren versteht man in den USA oder Großbritannien ohnehin nicht. Die Topstudierenden aus Asien kommen gern in diese Länder, weil sie wissen, dass sich Spitzenbildung später auszahlt. Wer an der Sicherung von Chancengleichheit und einer großen sozialen Mobilität unabhängig von der sozialen (und ethnischen) Herkunft interessiert ist, muss es problematisch finden, dass in Deutschland zwar Studiengebühren anstößig sind, aber hohe Gebühren und Beiträge für Kindergärten als selbstverständlich gelten. Umgekehrt wäre es vernünftig: Will das deutsche Universitätssystem mit den globalen Herausforderungen erfolgreich umgehen, so wird es langfristig ohne Studiengebühren nicht auskommen. Kindergartenbeiträge sollten dagegen ganz entfallen.

Wenn mehr Studierende (aus dem In- und Ausland) für die Hochschulen gewonnen und auch Quereinstiege für Berufstätige und Absolventen der dualen Ausbildung erleichtert werden sollen, setzt das darüber hinaus adäquate Strukturen voraus, von denen gerade die westdeutschen Hochschulen heute weit entfernt sind. (Hochschul-)Bildung darf deshalb nicht nur »Ländersache« sein, der Bund muss sich hier massiv engagieren.

Liegen die Hochschulen im internationalen Vergleich noch empfindlich im Hintertreffen, beneidet uns die Welt um das insgesamt sehr erfolgreiche duale Ausbildungssystem.<sup>75</sup> Trotz mancher Reformbedürftigkeit im Detail sichert es in beeindruckender Weise die Qualifikation junger Menschen und den Übergang ins Berufsleben. Das Erfolgsgeheimnis ist die – duale – Verknüpfung von theoretisch-praktischer Berufsausbildung und betrieblichem Arbeitsplatz. Weltweit ist es bisher überwiegend nicht gelungen, das deutsche System zu »importieren«. Das hängt oft an der fehlenden

Bereitschaft zur Sozialpartnerschaft, die in Deutschland traditionell stark ausgeprägt ist. Wenn es gelingt, den Weg von der Berufsausbildung zur begleitenden oder anschließenden Fachhoch- oder Hochschulausbildung einfacher zu gestalten als bisher, würde die duale Ausbildung zusätzlich an Attraktivität gewinnen. Das wäre wichtig, denn sonst droht die Gefahr, dass sich die schrumpfende Zahl der Schulabgänger immer weniger für eine berufliche Ausbildung interessiert.

Es gibt international eine überhöhte Priorität für Hochschulabschlüsse, die sich langfristig ändern wird. Die Debatte um die Erfolgsbedingungen eines funktionsfähigen dualen Systems der Ausbildung ist derzeit weltweit im Gang. Universitätsabsolventen sind wenig praxisorientiert und berufsbezogen und oft mit Theorie überfrachtet. Fachhochschulen liefern auch international einen möglichen Kompromiss, der die Vielfalt qualifizierter Angebote für den Arbeitsmarkt sichern kann.

An den Hochschulen wie auch in der Berufsausbildung wird es in Zukunft neben regulären Formaten auch Angebote zu verkürzter Ausbildung geben (müssen). Das wird die Kombination verschiedener Bildungszweige erleichtern, setzt aber regelmäßige betriebliche und private Weiterbildung im Berufsleben zwingend voraus. Künftig wird sich ein breiter Weiterbildungsmarkt entwickeln, der eine kontinuierliche modulare Weiterqualifikation ermöglicht. Das »lebenslange Lernen« wird gewissermaßen zur obersten Bürgerpflicht. Bisher gibt es einen solchen Markt nur in den ersten Ansätzen. Weiterbildungsfirmen schaffen selbst Arbeitsplätze und sichern das nötige aktuelle Wissen insbesondere unter den älteren Arbeitnehmern, das erforderlich ist, um sie erfolgreich im Arbeitsmarkt zu halten und dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Alles in allem ist Deutschland gut beraten, Bildung, Ausbildung und Weiterbildung zur zentralen gesellschaftlichen Aufgabe zu machen. Es gibt kaum eine nachhaltigere, ökonomisch sinnvollere und sozial gerechtere Zukunftsinvestition. Die Herausforderung und Verantwortung dafür kann allerdings nicht einfach nur bei staatlichen Institutionen hängen bleiben. Unternehmen, gesellschaftliche Organisationen, private Bildungseinrichtungen und nicht zuletzt die Menschen selbst sind gefordert.

## 5 Schlussbemerkungen

Die Erwerbsgesellschaft der Zukunft bietet neben neuen Risiken und neuer Unübersichtlichkeit vor allem vielfältige neue Chancen. Um sie bestmög-

lich zu nutzen, brauchen Gesellschaft, Wirtschaft und Politik ein neues Denken und Handeln, das die Familienfreundlichkeit der Arbeitswelt viel stärker betont, Bildung endlich zum Topthema macht, die Lebensarbeitszeit fair verlängert und offen um qualifizierte Zuwanderer wirbt. Nur so lässt sich die Zukunft der Arbeit positiv gestalten.

Das Potenzial Deutschlands liegt in Zukunft stärker als je zuvor in den klugen Köpfen seiner Bürger. Deshalb sind Investitionen in das Humankapital, mehr Chancengleichheit im Bildungsbetrieb und ein Abbau von Arbeitsmarktbarrieren für Akteure nicht deutscher Herkunft unverzichtbar. So kritikwürdig die politischen Defizite in dieser Hinsicht auch sind – die Unternehmen sind ebenso in der Pflicht, sich der Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt zu stellen, wollen sie angesichts von Demografie, Globalisierung und Technologiefortschritt nicht ihren eigenen wirtschaftlichen Erfolg aufs Spiel setzen. Gefragt sind nicht nur innovative Arbeitszeit-, Qualifizierungs- und Entlohnungsmodelle, sondern auch neue Wege der Mitarbeitergewinnung und Personalführung, mehr Mitarbeiterbeteiligung und mehr Chancengleichheit von Frauen oder Zuwanderern sowie eine Produktionsplanung unter Berücksichtigung unweigerlich alternder Belegschaften.

Unsere alternde Gesellschaft wird das Kräftegefüge zwar zugunsten der Alten verschieben, aber sie sind »auf Gedeih und Verderb« auf die Leistungskraft der Jüngeren angewiesen und müssen auch selbst ihren Beitrag leisten, damit der »Generationenvertrag« überleben und die Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme stabilisiert werden kann. Längere Lebensarbeitszeiten dürfen deshalb nicht auf dem Altar politischen Kalküls geopfert werden; Bildungsausgaben, verkraftbare Sozialbeiträge und Familienfreundlichkeit sind wichtiger als Rentenerhöhungen – um es einmal provokant zuzuspitzen.

Der Fachkräftemangel wird die Verhandlungsmacht überdurchschnittlich gut qualifizierter und jüngerer Arbeitskräfte deutlich wachsen lassen. Dies wird mit einer noch stärkeren Kluft zwischen Gewinnern und Verlierern auf dem Arbeitsmarkt einhergehen. Verlieren wird, wer die bereitgestellten Bildungsangebote nicht nutzt, denn die Beschäftigungs- und Lohnperspektiven sind dann prekär und die Arbeitslosigkeit von Geringqualifizierten wird auch im Verlauf des demografischen Wandels nicht verschwinden. Die Arbeit geht uns nicht aus, sie erfordert aber mehr denn je ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit des Einzelnen in Bildung, Ausbildung und Beruf und die Bereitschaft, sich immer wieder um neue und bessere Qualifikationen aktiv zu bemühen.

Deutschland hat gute Aussichten, die Herausforderungen zu meistern, darf sich allerdings nicht auf dem erreichten Status quo ausruhen. Im euro-

päischen und internationalen Vergleich steht Deutschland aktuell zwar bemerkenswert gut da, doch ist das nur eine Momentaufnahme. Neue global ausstrahlende Kraftfelder wie China sind nur ein Beispiel dafür, wie schnell gerade im Zeitalter der Globalisierung etablierte Kräfteverhältnisse durch rasante Veränderungen hinweggefegt werden können. Wir müssen den eingeschlagenen Reformkurs auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft deshalb mutig fortsetzen. Zurzeit ernten wir die Früchte der nach der Jahrtausendwende eingeleiteten Arbeitsmarktreformen. Nun geht es darum, endlich die Herkulesaufgabe des demografischen Wandels entschlossen anzupacken und entsprechende Reformen einzuleiten. Denn die Zukunft der Arbeit beginnt jetzt.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. für eine empirische Illustration dieser Zusammenhänge u. a. Bruno Crepon/ Francis Kramarz, *Employed 40 Hours or Not Employed 39: Lessons from the 1982 Mandatory Reduction of the Workweek*, in: *Journal of Political Economy*, 110 (2002) 6, S. 1355–1389, und Martyn J. Andrews u. a., *More Jobs? The Employment Effects of Longer Working Hours*, IZA Discussion Paper No. 6652, 2012.
- 2 Vgl. Martin Kahanec/Klaus F. Zimmermann, *International Migration, Ethnicity and Economic Inequality*, in: Wiemer Salverda/Brian Nolan/Timothy M. Smeeding (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Economic Inequality*, Oxford, 2009, S. 455–490.
- 3 Vgl. u. a. Jeremy Rifkin, *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*, Frankfurt am Main/New York 1995, und Stanley Aronowitz/William Difazio, *The Jobless Future: Sci-Tech and the Dogma of Work*, Minneapolis 1994.
- 4 Dieser Trend macht auch vor neuen Branchen nicht halt. Das aktuelle Beispiel der in ihrer Existenz gefährdeten deutschen Solarindustrie zeigt, dass auch einmal erungene technologische Spitzenpositionen keine Gewähr für ein Firmenüberleben in veränderten globalen Wettbewerbskonstellationen bieten.
- 5 Siehe dazu auch den Beitrag von Toni Pierenkemper in diesem Band.
- 6 Vgl. dazu die Daten in: Deutscher Bundestag (Hrsg.), *Psychische Belastungen aufgrund flexibler und atypischer Arbeitszeiten*. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Jutta Krellmann, Sabine Zimmermann, Diana Golze, weiterer Abgeordneter und der Fraktion DIE LINKE, Drucksache 17/12273 (<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/17/122/1712273.pdf>).
- 7 Vgl. World Bank (Hrsg.), *World Development Report 2013: Jobs*, Washington 2013. Ein Expertenteam des Instituts zur Zukunft der Arbeit hat für diesen Bericht ein umfassendes Hintergrundpapier zu Fragen von Arbeitslosigkeit und Ausbildung verfasst, vgl. Costanza Biavaschi u. a., *Youth Unemployment and Vocational Training*, IZA Discussion Paper No. 6890, 2012.

- 8 Vgl. dazu und im folgenden World Bank (Anm. 7), S. 3 ff.
- 9 So wurde in der letzten großen Wirtschaftskrise von Deutschland der Übergang von der Export- und Industrieorientierung zur Konsumorientierung gefordert. Diese fehlgeleitete politische Debatte verschwand inzwischen mit dem ökonomischen Erfolg Deutschlands. Internationale Arbeitsteilungen sind über Jahrzehnte gewachsen und können nicht auf Knopfdruck umgestellt werden. Industrieprodukte werden auch künftig gebraucht.
- 10 Siehe auch den Beitrag von Thomas Straubhaar in diesem Band.
- 11 Dies geht auf eine über 50 Jahre alte Idee des amerikanischen Präsidenten John F. Kennedy zurück. Vgl. dazu auch Klaus F. Zimmermann, USA und Europa brauchen eine globale Strategie, in: Die Welt (Onlineausgabe) vom 3. Juli 2012 ([www.welt.de/debatte/kommentare/article107736090/USA-und-Europa-brauchen-eine-globale-Strategie.html](http://www.welt.de/debatte/kommentare/article107736090/USA-und-Europa-brauchen-eine-globale-Strategie.html)). Mein Beitrag »Enorme Hürden« (Wirtschaftswoche vom 25. Februar 2013) betont die Bedeutung freier Arbeitsmobilität in einer solchen transatlantischen Wirtschaftszone.
- 12 Vgl. Stephen Machin/Kjell G. Salvanes/Panu Pelkonen, Education and Mobility, in: Journal of the European Economic Association 10 (2012) 2, S. 417–450.
- 13 Vgl. John Kennan, Open borders, in: Review of Economic Dynamics 16 (2013) 2, S. L1–L13.
- 14 Vgl. Holger Hinte/Ulf Rinne/Klaus F. Zimmermann, Zuwanderung, Demografie und Arbeitsmarkt: Fakten statt Vorbehalte, in: Andreas Heinz/Ulrike Kluge (Hrsg.), Einwanderung – Bedrohung oder Zukunft? Mythen und Fakten zur Integration, Frankfurt am Main 2012, S. 263–278.
- 15 Siehe dazu auch den Beitrag von Holger Hinte in diesem Band.
- 16 »The sick man of the Euro«, The Economist vom 3. Juni 1999.
- 17 »Europe's engine«, The Economist vom 11. März 2010.
- 18 Vgl. für die nachfolgenden Analysen Ulf Rinne/Klaus F. Zimmermann, Is Germany the North Star of Labor Market Policy?, IZA Discussion Paper No. 7260, 2013, sowie Ulf Rinne/Klaus F. Zimmermann, Another Economic Miracle? The German Labor Market and the Great Recession, IZA Diskussion Paper No. 6250, 2011. Dieser Beitrag ist unter <http://www.izajolp.com/content/pdf/2193-9004-1-3.pdf> kostenlos erhältlich. Siehe darüber hinaus auch den Beitrag von Hilmar Schneider in diesem Band.
- 19 Vgl. Werner Eichhorst/Klaus F. Zimmermann, Dann waren's nur noch vier ... Wie viele (und welche) Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik brauchen wir noch? Eine Bilanz nach der Evaluation der Hartz-Reformen, IZA Discussion Paper No. 2605, 2007. Der Verfasser hat die Agenda 2010 frühzeitig für unvermeidbar gehalten, vgl. dazu insgesamt Klaus F. Zimmermann (Hrsg.), Reformen jetzt! So geht es mit Deutschland wieder aufwärts, Wiesbaden 2003.
- 20 Auf Arbeitszeitkonten werden geleistete Überstunden gutgeschrieben, die eingesetzt werden können, wenn die Unternehmung zeitweise keine Arbeit für den Beschäftigten hat.
- 21 Die nachfolgenden Überlegungen greifen Gedanken wieder auf und führen sie weiter, die der Verfasser in einem Gastbeitrag für die Süddeutsche Zeitung erstmals formu-

- liert hatte; vgl. Klaus F. Zimmermann, Die Zukunft der Arbeit: Arbeitnehmer, wappnet Euch, in: Süddeutsche Zeitung vom 9. Januar 2011. Vgl. außerdem Klaus F. Zimmermann, Wo bleibt die Agenda 2020?, in: Kölner Stadt-Anzeiger vom 8. März 2013.
- 22 Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2009. Siehe auch den Beitrag von Steffen Kröhnert in diesem Band. Demografische Prognosen sind in der Regel recht zuverlässig, weil sie langfristige Trends wie die steigende Lebenserwartung und die Geburtenhäufigkeit zur Grundlage nehmen. Die Bandbreite möglicher quantitativer Entwicklungen ergibt sich davon ausgehend durch variierte Annahmen zur Entwicklung von Erwerbsbeteiligung und Wanderungen.
- 23 Vgl. Johann Fuchs/Doris Söhnlein/Brigitte Weber, Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten, in: IAB-Kurzbericht Nr. 16, 2011 (<http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1611.pdf>).
- 24 Vgl. für frühe Analysen des Geburtenrückgangs und seiner familienpolitischen Konsequenzen u. a. Klaus F. Zimmermann, Grenzen einer Bevölkerungspolitik durch Familienpolitik, in: Wirtschaftsdienst 64 (1984) 4, S. 180–185, und Klaus F. Zimmermann, Familienökonomie: Theoretische und empirische Untersuchungen zur Frauenerwerbstätigkeit und Geburtenentwicklung, Berlin u. a. 1985.
- 25 Vgl. Statistisches Bundesamt, Weniger Geburten, Sterbefälle und Eheschließungen, Pressemitteilung Nr. 225 vom 2. Juli 2012 ([https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/07/PD12\\_225\\_126pdf.pdf;jsessionid=604DAAA0A825ACB6CC70F6486FCE27C5.cae1?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/07/PD12_225_126pdf.pdf;jsessionid=604DAAA0A825ACB6CC70F6486FCE27C5.cae1?__blob=publicationFile)).
- 26 Vgl. Statistisches Bundesamt, Leichter Rückgang der Geburtenziffer 2011 auf 1,36 Kinder je Frau, Pressemitteilung Nr. 329 vom 20. September 2012 ([https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/09/PD12\\_329\\_12612pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/09/PD12_329_12612pdf.pdf?__blob=publicationFile)).
- 27 Vgl. K. F. Zimmermann, Grenzen (Anm. 26), und K. F. Zimmermann, Familienökonomie (Anm. 26). Siehe auch den Beitrag von Katharina Spieß in diesem Band. Zur Problematik des Betreuungsgeldes vgl. Christina Gathmann/Björn Sass, Taxing Childcare: Effects on Family Labor Supply and Children, IZA Discussion Paper No. 6440, 2012.
- 28 Vgl. die Angaben des Statistischen Bundesamtes (<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bevoelkerung/lrbev07.html>) als Quelle der nachfolgend dargestellten Zahlen der deutschen Wanderungsstatistik (letzter Zugriff: 13. Februar 2013).
- 29 Vgl. Ulrich van Suntum u. a., Wer gewinnt, wer verliert? Globalisierung und Beschäftigungsentwicklung in den Wirtschaftsbranchen, Gütersloh 2010.
- 30 Vgl. Christina Anger/Wido Geis/Axel Plünnecke, MINT – Frühjahrsreport 2012, Köln 2012.
- 31 Vgl. Herbert Brücker u. a., Fachkräftebedarf: Analyse und Handlungsstrategien, in: Herbert Brücker u. a. (Hrsg.), Handbuch Arbeitsmarkt 2013: Analyse, Daten, Fakten, IAB-Bibliothek 334, 2012, S. 205–290.
- 32 Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berufsbildungsbericht 2012, Bonn/Berlin 2012, S. 12 f. ([http://www.bmbf.de/pub/bbb\\_2012.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbb_2012.pdf)).

- 33 Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berufsbildungsbericht 2007, Bonn/Berlin 2007, S. 89 ([http://www.bmbf.de/pub/bbb\\_07.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbb_07.pdf)).
- 34 Der folgende Abschnitt basiert auch auf früheren Überlegungen des Verfassers; vgl. Klaus F. Zimmermann, Das Wachstum der Zukunft ist weiblich, IZA Standpunkte Nr. 48, 2012.
- 35 Vgl. Werner Eichhorst/Paul Marx/Verena Tobsch, Familienfreundliche flexible Arbeitszeiten – ein Baustein zur Bewältigung des Fachkräftemangels, IZA Research Report No. 33, 2012.
- 36 Vgl. unter Beteiligung des Verfassers u. a. Klaus F. Zimmermann u. a., Petersberger Erklärung, in: Wirtschaftsdienst 88 (2008) 12, S. 814 f.; Klaus F. Zimmermann u. a., Vollbeschäftigung ist keine Utopie: Arbeitsmarktpolitisches Programm des IZA, IZA Standpunkte Nr. 2, 2009; Hilmar Schneider/Klaus F. Zimmermann, Agenda 2020: Strategien für eine Politik der Vollbeschäftigung, IZA Standpunkte Nr. 24, 2010.
- 37 Vgl. zum Folgenden Statistisches Bundesamt, Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa, Wiesbaden 2012.
- 38 Vgl. Kevin Daly, Gender Inequality, Growth and Global Ageing, Global Economics Paper No. 154, 2007.
- 39 Vgl. Statistisches Bundesamt, Hochschulen auf einen Blick, Wiesbaden 2012. Die Erstabsolventenquote zeigt, wie hoch der Anteil der Absolventinnen und Absolventen eines Erststudiums an der altersspezifischen Bevölkerung ist.
- 40 Vgl. Elke Holst/Julia Schimeta, 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen, in: Wochenbericht des DIW Berlin, 78 (2011) 3, S. 2–10.
- 41 Vgl. Georges Desvaux/Sandrine Devillard-Hoellinger/Pascal Baumgarten, Women Matter, Gender diversity, a corporate performance driver, Paris 2007. S. 14 ([http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women\\_matter/Women\\_Matter\\_1\\_brochure.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf)).
- 42 Vgl. dazu auch Hilmar Schneider, Die Beseitigung von Arbeitszeithürden als Beitrag zur Lösung des Fachkräftemangels, IZA Standpunkte Nr. 50, 2012 (<http://ftp.iza.org/sp50.pdf>).
- 43 Siehe dazu den Beitrag von Clemens Hetschko und Andreas Knabe in diesem Band.
- 44 Vgl. zur Sachstandsanalyse auch Martin Werding, Alterssicherung, Arbeitsmarktdynamik und neue Reformen: Wie das Rentensystem stabilisiert werden kann. Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2013 ([http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-07FE5D9D-7884C2D6/bst/xcms\\_bst\\_dms\\_37459\\_37460\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-07FE5D9D-7884C2D6/bst/xcms_bst_dms_37459_37460_2.pdf)). Siehe auch den Beitrag von Christoph Müller und Bernd Raffelhüschen in diesem Band.
- 45 Klaus F. Zimmermann/Holger Bonin, Arbeiten bis siebzig, in: Süddeutsche Zeitung vom 18. August 2005. Später hat sich die Deutsche Bundesbank für die Rente mit 69 ausgesprochen: Vgl. Deutsche Bundesbank, Demographischer Wandel und langfristige Tragfähigkeit der Staatsfinanzen in Deutschland, in: Monatsbericht Juli 2009, S. 31–47 ([http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichte/2009/2009\\_07\\_monatsbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichte/2009/2009_07_monatsbericht.pdf?__blob=publicationFile)). Auch die Europäische Kommission plädiert in ihrem

- »Grünbuch 2010« nachdrücklich für eine deutliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit in der Europäischen Union. Ihren Berechnungen zufolge würde erst bei einem Anstieg des Renteneintrittsalters auf 70 Jahre bis 2060 das – ohnehin schon ungünstige – Verhältnis zwischen der Bevölkerung im Erwerbsalter und derjenigen im Rentenalter gegenüber heute in etwa konstant bleiben; vgl. Europäische Kommission, Grünbuch: Angemessene, nachhaltige und sichere europäische Pensions- und Rentensysteme, Brüssel 2010, S.27 (Abbildung 2) (zit. nach Druckfassung in elektronischer Fassung S. 29, siehe [http://www.cep.eu/fileadmin/user\\_upload/Kurzanalysen/Gruenbuch\\_Renten/KOM\\_2010-365.pdf](http://www.cep.eu/fileadmin/user_upload/Kurzanalysen/Gruenbuch_Renten/KOM_2010-365.pdf)). Die aktuelle Debatte des Jahres 2013 verdeutlicht, dass die Zahl der Befürworter weiterer Anpassungen des Renteneintrittsalters wächst.
- 46 Vgl. Karl Brenke/Klaus F. Zimmermann, Ältere auf dem Arbeitsmarkt, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 80 (2011) 2, S. 11–31.
- 47 Vgl. Erika Schulz, Ältere bleiben länger am Arbeitsmarkt, in: Wochenbericht des DIW Berlin 76 (2009) 12, S. 187–192.
- 48 Vgl. Johann Fuchs, Rente mit 67: Neue Herausforderungen für die Beschäftigungspolitik, in: IAB-Kurzbericht Nr. 16, 2006 (<http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb1606.pdf>).
- 49 Vgl. Klaus F. Zimmermann, European Migration: Push and Pull, in: International Regional Science Review, 19 (1996) 1–2, S. 95–128.
- 50 Vgl. den Vorschlag für ein konsequent ökonomisches Zuwanderungssystem in Holger Hinte/Ulf Rinne/Klaus F. Zimmermann, Ein Punktesystem zur bedarfsorientierten Steuerung der Zuwanderung nach Deutschland, IZA Research Report No. 35, 2011. Siehe auch den Beitrag von Holger Hinte in diesem Band.
- 51 Vgl. Martin Kahanec/Klaus F. Zimmermann (Hrsg.), EU Labor Markets After Post-Enlargement Migration, Berlin u. a. 2009.
- 52 Der Anteil der Zuwanderer aus EU-Staaten betrug im Jahr 2011 mehr als 70 Prozent, vgl. Amelie F. Constant/Ulf Rinne, Labour Market Information for Migrants and Employers: The Case of Germany, IZA Research Report No. 50, 2013.
- 53 Vgl. M. Kahanec/K. F. Zimmermann, International Migration (Anm. 2).
- 54 Vgl. Holger Bonin, Der Finanzierungsbeitrag der Ausländer zu den deutschen Staatsfinanzen: Eine Bilanz für 2004, IZA Discussion Paper No. 2444, 2006.
- 55 Vgl. Bertelsmann Stiftung, Demographischer Wandel verändert den Arbeitsmarkt tiefgreifend. Einbruch bei Ausbildungsjahrgängen im Osten Deutschlands, Pressemitteilung vom 1. Juni 2010 ([http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xml/nachrichten\\_101319.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xml/nachrichten_101319.htm)); Steffen Kröhnert/Franziska Medicus/Reiner Klingholz, Die demografische Lage der Nation – Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen?, München 2006. Siehe dazu auch den Beitrag von Steffen Kröhnert in diesem Band.
- 56 Vgl. Everhard Holtmann/Joachim Ragnitz/Kerstin Völkl, Ostdeutschland 2020. Die Zukunft des »Aufbau Ost«. Einschätzungen künftiger Förderaktivitäten und Handlungsempfehlungen von Experten aus Wissenschaft und Praxis (Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung), Berlin o.J. (2012), mit weiterführender Literatur.

- 57 Vgl. das Plädoyer für eine an Wachstumspolen orientierten regionalen Wirtschaftsförderung »Ost« in: Rüdiger Pohl, Reformbaustelle Ost: Ein gesamtdeutscher Ansatz für den Aufbau Ost, in: Klaus F. Zimmermann (Hrsg.), Deutschland – was nun? Reformen für Wirtschaft und Gesellschaft, München 2006, S.283–296.
- 58 Vgl. dazu u.a. Steffen Kröhnert u.a., Die Zukunft der Dörfer. Zwischen Stabilität und demografischem Niedergang, Berlin 2011 ([http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user\\_upload/Doerfer\\_2011/Die\\_Zukunft\\_der\\_Doerfer\\_Webversion.pdf](http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Doerfer_2011/Die_Zukunft_der_Doerfer_Webversion.pdf)).
- 59 Vgl. Statistisches Bundesamt, Zahl der unbefristet in Vollzeit Beschäftigten steigt deutlich, Pressemitteilung Nr.263 vom 30. Juli 2012. Eine Vollzeitbeschäftigung liegt in dieser Auswertung bei einer Erwerbstätigkeit mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von mindestens 21 Stunden vor.
- 60 Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland – Monatsbericht Dezember und Jahr 2012, Nürnberg 2013.
- 61 Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen, Nürnberg 2013.
- 62 Vgl. dazu die Daten des Statistischen Bundesamts: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Irerw013.html>. Rechnet man den Bausektor heraus, betrug der Anteil der Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe 2012 nur noch 18,8 % nach immerhin noch 28,5 % zwanzig Jahre zuvor ([https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/01/PD13\\_001\\_13321.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/01/PD13_001_13321.html)).
- 63 Vgl. Prognos AG, Globalisierungsreport 2011 – Welche Arbeitsplätze in Deutschland hängen von welchen Ländern ab?, Basel 2011.
- 64 Vgl. Klaus F. Zimmermann, Beginnt der grüne Aufschwung?, in: Cicero vom 15. September 2009.
- 65 Vgl. Umweltbundesamt (Hrsg.), Beschäftigung im Umweltschutz, Dessau 2012, S. 3 (<http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/4307.pdf>).
- 66 Vgl. Statistisches Bundesamt, Zahl der Erwerbstätigen erreicht im Jahr 2012 erneut Höchststand, Pressemitteilung Nr.001 vom 2. Januar 2013. ([https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/01/PD13\\_001\\_13321.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2013/01/PD13_001_13321.html)).
- 67 Vgl. Marina Furdas/Karsten Kohn, What's the Difference?! Gender, Personality, and the Propensity to Start a Business. IZA Discussion Paper No.4778, 2010 (<http://ftp.iza.org/dp4778.pdf>).
- 68 Vgl. Statistisches Bundesamt, Anteil kleiner und mittlerer Unternehmen an ausgewählten Merkmalen 2010 (<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Gesamtwirtschaft/Umwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/Tabellen/Insgesamt.html>).
- 69 Vgl. Karl Brenke/Markus M. Grabka, Schwache Lohnentwicklung im letzten Jahrzehnt, in: Wochenbericht des DIW Berlin, 78 (2011) 45, S. 3–15.
- 70 Vgl. U. Rinne/K. F. Zimmermann, Another Economic Miracle (Anm.18), und U. Rinne/K. F. Zimmermann, Is Germany the North Star (Anm. 18).
- 71 Vgl. Lutz Bellmann/Iris Möller, Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung: Selbst die Finanzkrise sorgt nicht für stärkere Verbreitung. IAB-Kurzbericht Nr. 17, 2011; Lutz

Bellmann/Gerhard Kleinhenz, Systeme der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland: Grundsätzliche Überlegungen und Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel zur Verbreitung, Beteiligung und zum Produktivitätseffekt, in: Klaus-R. Wagner (Hrsg.), Mitarbeiterbeteiligung – Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern, Wiesbaden 2002, S. 47–55; Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Modelle und Förderwege, Berlin o.J. (2011).

72 Sie dazu den Beitrag von Jo Ritzen und Holger Hinte in diesem Band.

73 Vgl. Statistisches Bundesamt, Öffentliche Bildungsausgaben steigen 2012 auf über 110 Milliarden Euro, Pressemitteilung Nr.4380 vom 12. Dezember 2012 ([https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/12/PD12\\_438\\_217.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/12/PD12_438_217.html)).

74 Vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung, Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf, Bielefeld 2012, S. 8, 133, 297.

75 Vgl. Werner Eichhorst u. a., A Roadmap to Vocational Education and Training Systems Around the World, IZA Discussion Paper No. 7110, 2012.