



MANAGERKREIS
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Flexibilisierung und Employability: Schlüsselbegriffe für die Arbeitswelt im Wandel

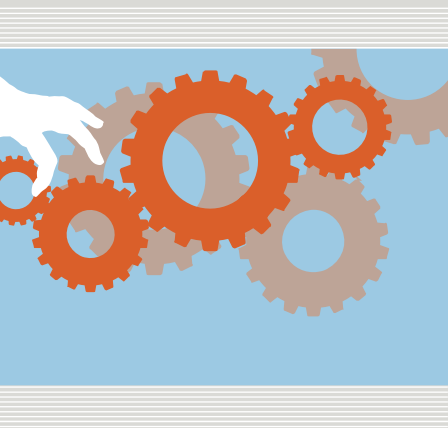


Dokumentation der Podiumsdiskussion
am 31. Januar 2011

Autor:
Kai Kolwitz

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

www.managerkreis.de



Impressum

ISBN: 978-3-86872-664-0

Herausgeber: Zentrale Aufgaben, Friedrich-Ebert-Stiftung

Redaktion: Dr. Max Brändle, Dagmar Merk, Dr. Jana Kittelmann

Autor: Kai Kolwitz

© 2011 by Friedrich-Ebert-Stiftung

Gestaltung: Werbestudio Zum Weissen Roessl, Schäpe

Druck: Media-Print Informationstechnologie GmbH, Paderborn

1. Auflage

Printed in Germany 2011

Fotonachweise: Jörg Peters, zenobi GmbH

Flexibilisierung und Employability: Schlüsselbegriffe für die Arbeitswelt im Wandel

Autor:
Kai Kolwitz

Inhalt

Einleitung	5
Zusammenfassung der Podiumsdiskussion	7
I. „Flexibilisierung und Employability“ – Was bedeutet das eigentlich?	7
II. Arbeitskraft als Ressource – eine Medaille mit zwei Seiten	9
III. Lebenslanges Lernen – Chance oder Drohung?	13
IV. Jugendliche, Frauen, Ältere – wie sich brachliegende Potentiale nutzen lassen	15
V. Arbeit und Leben – Flexibilisierung als Chance für neue Lebensentwürfe	19
VI. Arbeitswelt im Wandel – nicht alles wird sich von selbst lösen	21
VII. Eine neue Arbeitswelt, von der alle profitieren könnten	23
Curriculum Vitae	24
Programm	27

Einleitung

Flexibilisierung und Employability – Schlüsselbegriffe für die Arbeitswelt im Wandel

Flexibilisierung und Employability – das sind zwei Schlagwörter, die in den vergangenen Jahren geprägt worden sind, um einen sich wandelnden Arbeitsmarkt zu beschreiben. Von Arbeitnehmern wird gefordert, sich lebenslang weiterzubilden, mobil und flexibel zu sein. Außerdem gilt es, sich damit zu arrangieren, dass Umstände wie Umzüge und Jobwechsel die eigene Lebensplanung unsicherer machen.

Aber auch Unternehmen stehen vor Herausforderungen: Die Fähigkeiten der Mitarbeiter bestimm-

ten immer stärker den Erfolg. Der Wettbewerb um die besten Köpfe wird schärfer und wird sich durch den demographischen Wandel in den kommenden Jahren weiter verschärfen.

Wie können sich beide Seiten auf diese Veränderungen einstellen? Welche politischen Rahmenbedingungen braucht es, damit Flexibilisierung nicht einseitig zu Lasten der Arbeitnehmer geht? Wie lässt sich lebenslanges Lernen unterstützen? Und wie kann man sicherstellen, dass Schwächere nicht abgehängt werden?

Hubertus Heil gab mit einem Impulsreferat einen Einstieg in das Thema.





Auf dem Podium diskutierten PD Dr. Hilmar Schneider, Hubertus Schmoldt, Alfred Geißler, Thomas Sattelberger und Hubertus Heil (von links).

Mit diesen Fragen haben sich Thomas Sattelberger, Vorstandsmitglied Personal Deutsche Telekom AG, Hubertus Schmoldt, ehemaliger Vorsitzender der IG Bergbau Chemie Energie, Dr. Hilmar Schneider, Direktor Arbeitsmarktpolitik des Instituts zur Zukunft der Arbeit, sowie Hubertus Heil, der stellvertretende Vorsitzende der SPD-Bundestagsfraktion, auseinandergesetzt – als Teilnehmer der Podiumsdiskussion „Flexibilisierung und Employability – Schlüsselbegriffe für die Arbeitswelt im Wandel“. Das vorliegende Papier versteht sich als Zusammenfassung dieser Diskussion.

Organisiert wurde das Podiumsgespräch vom Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung. Er ist ein Forum für Unternehmer und Führungspersonlichkeiten aus Wirtschaft und Verbänden, die sich der sozialen Demokratie verbunden fühlen. Der Managerkreis will Wirtschaft und Politik ins Gespräch bringen und beiden Seiten Gelegenheit geben, vom Sachverstand und den Erfahrungen der anderen zu profitieren. Zurzeit hat der Kreis rund 1300 Mitglieder, er besteht seit 1991.



Dr. Werner Rechmann, Geschäftsführer des Managerkreises, begrüßt die Anwesenden.

Zusammenfassung der Podiumsdiskussion

I. „Flexibilisierung und Employability“ – Was bedeutet das eigentlich?

„Flexibilisierung“ steht in der Organisationstheorie für eine Abkehr von starren Beschäftigungsverhältnissen und für eine stärkere Beteiligung des Arbeitnehmers an unternehmerischen Risiken. Etwa durch flexiblere Arbeitszeitmodelle, durch Lohnbestandteile, die von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens abhängig sind. Je nach Definition auch durch weniger Kündigungsschutz.

„Employability“ könnte man mit „Beschäftigungsfähigkeit“ übersetzen. „Beschäftigungsfähig“

wäre demnach ein Arbeitnehmer, der aufgrund seiner fachlichen Qualifikationen, seines Charakters sowie seiner persönlichen und sozialen Eigenschaften auf dem Arbeitsmarkt verwendungsfähig ist. Ein Arbeitnehmer, der also auf dem Markt einen Marktwert hat – ein Zustand, den es stetig zu erhalten und neu zu erlangen gilt. Und nicht zu verwechseln mit rein formaler Qualifikation: „Employability, was immer sie ist, muss sich in echten Beschäftigungschancen niederschlagen“, so Arbeitsmarktforscher Dr. Hilmar Schneider.



Die Moderation übernahm Alfred Geißler.

Hubertus Schmoldt und Hilmar Schneider: „Employability, was immer sie ist, muss sich in echten Beschäftigungschancen niederschlagen.“





Hubertus Schmoldt betont, dass die Bewältigung von Flexibilisierung und Employability eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist.

Sattelberger: „Mit welcher Identität gehe ich eigentlich in diesen Arbeitsmarkt? Bin ich ein Chamäleon, das nur noch employable ist?“

Die Definitionen von Flexibilisierung und Employability haben eins gemeinsam: Siebürden die Lasten einer sich verändernden Arbeitswelt vor allem dem Arbeitnehmer auf. Und Sie stellen ihn vor Fragen: „Mit welcher Identität gehe ich eigentlich in diesen Arbeitsmarkt? Bin ich ein Cha-

mäleon, das nur noch employable ist?“, nennt Thomas Sattelberger zwei davon. Wahrscheinlichkeit und Chancen lebenslanger Beschäftigung müssen stattdessen gefördert werden. Und Ex-IG-BCE-Chef Hubertus Schmoldt fügt hinzu: „Wir glauben, dass die Bewältigung von Flexibilisierung und Employability eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist. Alle gesellschaftlichen Akteure müssen sich ihr stellen.“

II. Arbeitskraft als Ressource – eine Medaille mit zwei Seiten

Arbeitnehmer wurden in vielen Unternehmen bis vor nicht allzu langer Zeit vor allem als Kostenfaktor gesehen. Und teilweise werden sie das noch heute. Doch wenn man Arbeitskraft rein marktwirtschaftlich betrachten will, dann muss man auch akzeptieren, dass sich Ressourcen verknappen.

In einigen Branchen und Regionen ist das in Deutschland heute schon spürbar. Vor allem in ingenieur- und naturwissenschaftlich geprägten Berufen, aber auch im Pflegebereich werden Fachkräfte knapp. Bestimmte Qualifikationen sind auf dem Arbeitsmarkt kaum noch verfügbar, Unternehmen werben sich gegenseitig Spe-



Hubertus Heil warnt vor der drohenden Gefahr eines dramatisch gespaltenen Arbeitsmarktes.

zialisten ab, um den Mangel zumindest kurzfristig zu beheben.

In den kommenden Jahren wird sich dieser Trend durch den demographischen Wandel deutlich verstärken. Berechnungen gehen davon aus, dass die Zahl der arbeitsfähigen Personen zwischen 15 und 64 Jahren in Deutschland bis zum Jahr 2020 um 1,4 Millionen sinken wird. Aus lästigen Bewerbern könnten dann in vielen Fällen gefragte Mitarbeiter werden.

Hinzu kommt, dass heute die Älteren die am besten Ausgebildeten sind: Die Vertreter der geburtenstarken Nachkriegs-Jahrgänge, heute im Alter zwischen Mitte 40 und etwa 60 Jahren, verfügen im Schnitt über ein deutlich höheres Ausbil-

dungsniveau als die aktuell auf den Arbeitsmarkt nachrückende Generation. Doch die Älteren werden in absehbarer Zeit in Rente gehen. Dem Arbeitsmarkt droht also nicht nur ein quantitatives, sondern auch ein qualitatives Problem. Und das bei stetig steigenden Anforderungen an das Wissen von Arbeitnehmern.

Heil: „Wenn wir jetzt nichts tun, dann laufen wir Gefahr, innerhalb der nächsten zehn bis 15 Jahre einen dramatisch gespaltenen Arbeitsmarkt zu erleben.“

Diejenigen, die über die nötige „Employability“ verfügen, bringt das in eine bessere Verhandlungsposition. Doch gesamtgesellschaftlich schafft diese Entwicklung Probleme.



Alfred Geißler, Thomas Sattelberger und Hubertus Heil : „Wir können es uns nicht mehr leisten, so viele auszugrenzen.“

„Wenn wir jetzt nichts tun, dann laufen wir Gefahr, innerhalb der nächsten zehn bis 15 Jahre einen dramatisch gespaltenen Arbeitsmarkt zu erleben“, beschreibt Hubertus Heil. Es droht eine Zweiteilung: Auf der einen Seite die Gefragten und hoch Qualifizierten, auf der anderen Seite diejenigen, die über die gesuchten Eigenschaften nicht verfügen oder die für Unternehmen aus anderen Gründen nicht attraktiv sind. Über die entgangene Wertschöpfung entgehen dem Staat auf der einen Seite Einnahmen, auf der anderen Seite verursacht die Unterstützung nicht vermittlungsfähiger Arbeitssuchender den Sozialsystemen hohe Kosten.

Zu fragen wäre also: Was kann getan werden, um bisher nicht ausgeschöpfte Potentiale zu nut-

zen? Wie kann man Jugendlichen und jungen Erwachsenen ohne Schulabschluss oder abgeschlossene Ausbildung zu dem Wissen verhelfen, das sie brauchen, um auf dem Arbeitsmarkt bessere Chancen zu haben? Wie kann man verhindern, dass Frauen nach der Geburt eines Kindes auf der untersten Hierarchie-Ebene stehen bleiben, wo ihre Kenntnisse und ihre Fähigkeiten oft verschenkt sind? Wie lässt sich das Wissen von Älteren weiter nutzen, auch, wenn sie aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr so belastbar sind wie ein 30-Jähriger? Und wie lässt sich der Prozess des lebenslangen Lernens so fördern und institutionalisieren, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer davon profitieren können?

Hier lassen sich große Potentiale heben, zum



Thomas Sattelberger gehört zu den Arbeitgebern, die die Aufstiegsperspektiven ihrer Mitarbeiter verbessern wollen.

Wohl aller Beteiligten. Falsch wäre es allerdings, diese Themen allein dem Staat aufzubürden, sind sich die Diskutanten einig. Denn angesichts des steigenden Bedarfs an gut ausgebildeten Mitarbeitern ist es für die Unternehmen im eigenen Interesse, ihren Teil zur Qualifizierung ihrer aktuellen oder kommenden Arbeitnehmer beizu-

tragen. Strukturen müssen so verändert werden, dass das Wissen von Menschen genutzt werden kann, die bisher außen vor stehen: „Wir können es uns nicht mehr leisten, so viele auszugrenzen“, fasst Heil zusammen. „Ob Jugendliche, ob Frauen oder auch ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.“

III. Lebenslanges Lernen – Chance oder Drohung?

Was berufsbezogenes Wissen und seine Aktualisierung angeht, hat sich der Druck auf die Arbeitnehmer in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich verstärkt. Zum einen ist in den meisten Berufsfeldern das für die Erledigung der Arbeit nötige Know-How immer weiter gewachsen – Telekom-Vorstand Sattelberger spricht von einer „Verwissenschaftlichung der Arbeit in vielen Bereichen des Unternehmens.“

Zum zweiten werden die Zyklen, in denen Wissen veraltet, immer kürzer. Ein gutes Beispiel dafür kann der Beruf des Kfz-Mechanikers, heute Kfz-Mechatronikers, liefern. Wer seine Ausbildung in den Sechzigern absolviert hat, lernte den Umgang mit einem ausschließlich mechanisch funktionierenden Gegenstand. Doch aus Vergasern wurden Einspritzanlagen, aus Zündverteilern elektronisches Motormanagement. Für die älteren Mitarbeiter in den Werkstätten hieß das, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen. Für diejenigen, die heute ihre Ausbildung absolvieren, bedeutet es, dass neben mechanischen Fähigkeiten auch eine Fülle von Fakten über elektronische Komponenten gelernt werden müssen.

Heil: „Es gibt Menschen, die sehen das nicht als Verheißung, sondern als Drohung.“

Der Begriff „lebenslanges Lernen“ soll zwar als positiv besetzt verstanden werden. Allerdings machen die Herausforderungen vielen Angst: „Es gibt Menschen, die sehen das nicht als Verheißung, sondern als Drohung“, beschreibt Heil seine Eindrücke. Denn im Hintergrund stehen Fragen wie: Was ist das, was ich kann, überhaupt noch wert? Wer sagt mir, was morgen gefragt sein wird? Und wo bekomme ich das neue Wissen und die Belege dazu her?

In dieser Hinsicht müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer stärker als bisher Hand in Hand arbeiten. Denn schließlich ist es nicht nur der Arbeiter oder Angestellte, der sein Wissen ak-

tuell halten muss. Auch die andere Seite muss ein starkes Interesse daran haben, das Know-How im Unternehmen auf dem neuesten Stand zu halten. Nur zu klagen, es fehle an geeigneten Bewerbern, löst das Problem nicht.

Natürlich gibt es bereits Arbeitgeber, die ihre Mitarbeiter darin unterstützen, sich neues Wissen anzueignen und damit gleichzeitig auch ihre eigenen Aufstiegsperspektiven zu verbessern. Nicht zuletzt die Telekom, für die Sattelberger Beispiele nennt: „Wir geben heute schon 400 Fachkräften unseres Unternehmens die Chance für ein gefördertes, berufsbegleitendes Bachelor-Studium und Bachelors die Chance für ein Master-Studium.“ Und auch die IG Bergbau, Chemie, Energie hat Weiterbildung gemeinsam mit den Arbeitgeberverbänden schon vor einigen Jahren tarifvertraglich institutionalisiert, wie Schmoldt auf dem Podium betont.

Doch noch ist diese Kultur in zu wenigen Unternehmen verankert. Und strategisches Denken ist gefragt. Schmoldt nennt als Beispiel Elemente des Demographie-Tarifvertrags der IG BCE: „Es werden Qualifikationen und Demographie-Struktur im Unternehmen abgefragt. Daraus kann man sehen, welche Positionen zu welchem Zeitpunkt neu zu besetzen sind und welche Fähigkeiten man dazu braucht.“ Das Ergebnis: Mit dieser Art Planung können Mitarbeiter bei Zeiten qualifiziert werden, um für ausscheidende Kollegen nachzurücken. Nachwuchs lässt sich aus der eigenen Belegschaft rekrutieren und für die Mitarbeiter ergeben sich neue Karriereoptionen.

Kleine und mittlere Unternehmen tun sich hier naturgemäß schwerer als große Konzerne. Ihnen fehlen oft die Strukturen und Kapazitäten, um ihre Mitarbeiter für die Zukunft zu qualifizieren. Um das zu kompensieren regt Heil an, Institutionen wie Industrie- und Handelskammern oder Berufsschulen verstärkt in die Weiterbildung einzubinden. Weiterbildungsverbünde kleinerer



Für PD Dr. Hilmar Schneider sind Investitionen in das Bildungssystem von essentieller Bedeutung, auch wenn sich Erfolge vielleicht erst in 20 Jahren zeigen.

Unternehmen könnten Mitarbeiter umfassender qualifizieren, als es ein einzelner kleiner Betrieb mit beschränktem Geschäftsfeld schaffen kann.

Heil: „Denkbar ist ein Studium auf Probe.“

Ebenfalls diskutiert werden sollte nach Heils Meinung die stärkere Öffnung der Universitäten und Fachhochschulen. „Das betrifft die Frage der berufsbegleitenden Möglichkeiten zu studieren – übrigens auch ohne allgemeine Hochschulzulassung, sondern schlicht und ergreifend aufgrund der Fähigkeiten dazu.“ Auch ein „Studium auf Probe“ sei denkbar, so Heil. Also ein Verfahren, in dem nach einem oder zwei Semestern entschieden wird, ob der Studierende trotz fehlender formaler Kriterien für den Studiengang geeignet ist.

Und nicht zuletzt führt wohl kein Weg daran vorbei, im Sinne von Employability und Lebenslangem Lernen das gesamte Bildungssystem kritisch zu hinterfragen. Das zeigt eine Fülle von Wortbeiträgen während der Diskussion: Wie kann es gelingen, die Zahl der Schüler zu reduzieren, die die Schule ohne Abschluss verlassen oder trotz Abschluss nicht die Fähigkeiten mitbringen, um eine betriebliche Ausbildung zu absolvieren? Muss am Bachelor-Master-System der Hochschulen nachgearbeitet werden, um nicht nur reine Lernmaschinen zu formen, sondern Menschen, die nicht nur über das Wissen, sondern auch über die charakterlichen Eigenschaften verfügen, um in ihrer Arbeit und der Gesellschaft Verantwortung übernehmen zu können? Und: Welche Bildungsziele sollen

überhaupt gefördert werden? Reine berufliche Verwendbarkeit? Oder auch Eigenschaften wie Kreativität oder kritisches Denken? In Zeiten, in denen Arbeitnehmer selbstständiger agieren als es früher der Fall war, werden diese Fähigkeiten immer wichtiger.

Sollte das Thema Unternehmensführung in Schulen und Hochschulen eine größere Rolle spielen?

Viele Detailfragen müssen hier wohl weiter diskutiert werden: Zu nennen wäre, ob die Naturwissenschaften in den Schulen gestärkt werden sollten, ob die Schule insgesamt ab dem siebten Schuljahr berufsorientierter gestaltet werden könnte oder ob Themen wie Unternehmensführung in Schulen und Hochschulen eine größere Rolle spielen sollten. In anderen Ländern, den

Niederlanden zum Beispiel, gibt es entsprechende Studiengänge.

Allerdings muss klar sein, dass Bildung Geld kostet. Und Deutschland leistet sich weniger davon, als sinnvoll wäre. 4,7 Prozent des Bruttoinlandsprodukts investierte das Land im Jahr 2007 in die Bildung. Der OECD-Durchschnitt liegt bei 5,7 Prozent, Länder der Spitzengruppe investierten mehr als sieben Prozent des BIP. Bedenkt man, dass Deutschland über wenig andere Ressourcen als das Wissen der hier lebenden Menschen verfügt, dann sind Investitionen ins Bildungssystem essentiell für die Zukunft des Landes. „Auch, wenn uns klar sein muss, dass es 20 Jahre dauert, bis sich die Erfolge wirklich zeigen“, fasst Arbeitsmarkt-Forscher Dr. Hilmar Schneider zusammen.

IV. Jugendliche, Frauen, Ältere – wie sich brachliegende Potentiale nutzen lassen

Auch wenn in vielen Branchen schon heute über den Mangel an qualifizierten Arbeitnehmern geklagt wird – Deutschland leistet sich den Luxus, die Fähigkeiten von nicht unwesentlichen Teilen der Menschen dieses Landes links liegen zu lassen. Gesellschaftliche Gruppen werden von der Allgemeinheit alimentiert, statt es ihnen zu erlauben, ihre Fähigkeiten im Arbeitsleben adäquat einzubringen. Speziell Jugendliche und junge Erwachsene, Frauen und Ältere stehen hier im Blickpunkt. Teils erfordert es gezielte Förderung, teils strukturelle Veränderungen, um die brachliegenden Potentiale dieser Menschen zu nutzen.

Nicht ausbildungsfähig? Eine zweite Chance für Berufseinsteiger

Pro Jahr verlassen in Deutschland zwischen 65.000 und 70.000 Jugendliche die Schulen, ohne einen Abschluss in der Tasche zu haben. Rund 1,5 Millionen Menschen im Alter von 20

bis 30 Jahren verfügen über keinerlei Berufsausbildung.

Das im November 2010 vom SPD-Präsidium beschlossene Papier „Allianz für Fachkräfte“ aus der Feder von Hubertus Heil, Nils Schmid und Olaf Scholz fordert hier den Rechtsanspruch auf eine zweite Chance, sprich den verbindlichen Anspruch darauf, einen Schulabschluss nachholen zu können.

Nicht die einzige Idee aus dem Papier, die Heil in der Diskussion präsentiert: „Wir brauchen einen ehrlichen Ausbildungspakt, der schonungslos Bilanz zieht“, fordert er und blickt dabei auf die 1,5 Millionen Menschen, die schon in der Vergangenheit nicht in Ausbildung vermittelt werden konnten und die der Arbeitsmarkt wie eine Bugwelle vor sich her schiebt.

Dass diese Jugendlichen und jungen Erwachsenen mehr Potential in sich tragen, als landläufig



Alfred Geißler und Thomas Sattelberger, der als Mitglied im Telekom-Personalvorstand das Potential von Jugendlichen und jungen Erwachsenen erkannt hat.

unterstellt wird, zeigen Beispiele wie das der Telekom. Hier hatte man es versucht, 61 problematische Jugendliche durch intensive Förderung in die Lage zu versetzen, eine Ausbildung bei dem Konzern absolvieren zu können. „Ich hatte vorher gedacht, wenn ein Drittel es packt, dann wäre das gut“, beschreibt Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger seine Erwartungen. „Am Ende waren es 90 Prozent.“

Auch in Modellprojekten anderer Unternehmen lagen die Erfolgsquoten in der Regel bei 60 bis 80 Prozent. Wichtig wäre es, solche Ansätze flächendeckend zu etablieren. Für kleine und mittlere Unternehmen könnten wieder Verbünde eine Möglichkeit sein, solche Einstiegs-Qualifizierungs-Maßnahmen zu schultern. Und auch

hier könnten Institutionen wie die Industrie- und Handelskammern eingebunden werden.

Schneider: „Wir lassen es zu, dass junge Menschen in einer Form sozialisiert werden, die nachher nur schwer wieder rückgängig zu machen ist.“

Daneben muss es der Anspruch sein, die Zahl derjenigen, die die Schule ohne Abschluss verlassen, dauerhaft deutlich zu verringern. „Wir müssen Kindern Neugier und Freude am Entdecken beibringen“, fordert Arbeitsmarkt-Forscher Dr. Hilmar Schneider. „Wir lassen es zu, dass junge Menschen in einer Form sozialisiert werden, die nachher nur schwer wieder rückgängig zu machen ist.“



Thomas Sattelberger ist optimistisch: Die Telekom hat als erster Dax-Konzern eine Quote beschlossen.

Jugendliche mit Migrationshintergrund möchte Schneider gezielt fördern, angesichts der hohen Abbrecher-Quoten: „zum Teil aus banalen Sprachschwierigkeiten heraus.“ Denn auch bei diesen Jugendlichen liegt viel Potential brach, das nicht einfach so ignoriert werden darf.

Karriere und Familie vereinen – mehr Chancen für Frauen

Bei gleicher Qualifikation verdienen Frauen oft schlechter als Männer. Und ihre Aufstiegschancen sind gegenüber dem anderen Geschlecht stark eingeschränkt. Im Top- und auch im mittleren Management der Unternehmen findet sich kaum weibliches Personal – und das, obwohl das Ausbildungsniveau schon seit vielen Jahren

gleichwertig dem von Männern ist.

Deutschland ignoriert hier also die Fähigkeiten einer großen Zahl hoch qualifizierter Menschen. Zwar existieren seit geraumer Zeit freiwillige Selbstverpflichtungen der Unternehmen, geändert hat sich durch sie allerdings kaum etwas. Hier kann man gespannt auf die Erfahrungen der Telekom sein, die vor kurzem als erster Dax-Konzern eine Quote beschlossen hat. Personal-Vorstand Sattelberger hatte daran großen Anteil: „Ein geschlossenes System verändert sich nicht aus sich selbst heraus. Wir haben ordnungspolitisch gehandelt“, begründet er die Initiative.

Erst recht schwierig sieht die Lage für Frauen aus, die nach der Geburt von Kindern wieder in den

Beruf zurückkehren wollen. Teilzeitstellen erweisen sich in aller Regel als Sackgasse, eine weitere Karriere ist oft selbst für hoch qualifizierte und fähige Mitarbeiterinnen meist ausgeschlossen. Das Papier „Allianz für Fachkräfte“ fordert hier einen Rechtsanspruch darauf, eine Teilzeit- wieder in eine Vollzeitstelle umwandeln zu können, wenn es die private Situation erlaubt. „Es geht hier nicht nur um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern um die von Familie und Karriere“, begründet Heil das in der Diskussion.

Selbst Männerzirkel alter Schule kommen nicht darum herum, die Fähigkeiten von Frauen adäquat zu nutzen.

Insgesamt gilt es, die Kultur vieler Unternehmen im Umgang mit Frauen zu ändern und verkrustete Strukturen aufzubrechen. Die Demographie wird solche Entwicklungen wohl fördern: Denn wo Spezialisten und Spezialistinnen händelnd gesucht werden, werden wohl selbst Männerzirkel alter Schule nicht darum herumkommen, die Fähigkeiten von Frauen adäquat zu nutzen.

Konkret kann man diesen Prozess fördern, indem man zum einen die Möglichkeiten für die Betreuung von Kindern so verbessert, dass Mütter in der Lage sind, mehr als nur ein paar Stunden pro Woche zu arbeiten. Und nicht zuletzt regt Hubertus Heil in der Diskussion an, die Möglichkeiten auszubauen, eine Berufsausbildung in Teilzeit zu absolvieren. Denn das würde Müttern die Möglichkeit eröffnen, ihre beruflichen Perspektiven zu verbessern. Sonst ist die Gefahr groß, dass die betroffenen Frauen und ihre Kinder dauerhaft auf Transferleistungen angewiesen sein werden.

Mit Erfahrung – die Fähigkeiten von Älteren nutzen

Die Frühverrentungswellen der Achtziger und Neunziger Jahre sind Vergangenheit, in den vergangenen Jahren ist die Beschäftigungsquote Älterer stark gestiegen. Trotzdem gilt es, die Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer noch stärker als bisher in den Unternehmen zu halten – und so lange wie möglich.

Hier muss vor allem über flexiblere Arbeitszeitregelungen und einen fließenderen Übergang in die Rente gesprochen werden. Denn oft sind Ältere zwar körperlich nicht mehr so leistungsfähig wie ein junger Mensch – aber dennoch in der Lage, mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten wertvolle Beiträge zu leisten.

Schmoldt: „Je nach gesundheitlicher Situation des Einzelnen könnten wir dann unterschiedliche Ausstiegsszenarien anbieten.“

Hubertus Schmoldt, der ehemalige Vorsitzende der IG BCE, regt deshalb einen Korridor für den Übergang in die Rente an, zum Beispiel zwischen 60 und 67 Jahren Lebensalter: „Je nach gesundheitlicher Situation des Einzelnen könnten wir dann unterschiedliche Ausstiegsszenarien anbieten.“ Auch Altersteilzeit und Langzeit-Arbeitskonten können hier einen wertvollen Beitrag leisten und gleichzeitig den Bedürfnissen der Unternehmen nach flexiblen Arbeitszeiten Rechnung tragen: In jungen Jahren wird Arbeitszeit angespart, die es in höherem Alter erlaubt, etwas kürzer zu treten. Obwohl es hier schon erste Ansätze gibt, fallen den Diskussionsteilnehmern viele Details ein, die noch zu klären wären: Wie etwa werden Konten verrechnet, wenn der Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz wechselt? Und wie sichert man Arbeitszeitkonten gegen die Insolvenz des Arbeitgebers ab?

Ähnlich liegt der Fall beim Modell Teilrente, ebenfalls ein Thema das Schmoldt ins Gespräch bringt: in Rente zu gehen und seine Fähigkeiten nebenbei für einige Stunden in der Woche seinem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Doch auch hier müssten gesetzliche Regelungen noch angepasst werden: „Zum Teil wird das heute sogar finanziell bestraft“, nennt Schmoldt das Problem.



Hubertus Schmoldt bekräftigt: Nur wer Mitarbeiter motivieren und fördern kann, sollte in Positionen mit Personalverwaltung arbeiten.

V. Arbeit und Leben - Flexibilisierung als Chance für neue Lebensentwürfe

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt und die neuen Anforderungen, die an Arbeitnehmer gestellt werden, werden von vielen Menschen als Belastung oder sogar als Bedrohung empfunden. Die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes nimmt zu. Und auch die, den Anforderungen nicht mehr genügen zu können. Ihren Teil dazu bei tragen Unternehmenskulturen, in denen es vor allem darum zu gehen scheint, durch das Ausüben von subtilem oder direktem Druck das Maximum aus den Mitarbeitern herauszuholen.

Hubertus Heil: „Der Takt des Fließbands wird ersetzt durch die Hackordnung im Team.“

Arbeit wird verdichtet, Freiräume und Ruhezeiten fallen weg. „Der Takt des Fließbands wird ersetzt durch die Hackordnung im Team“, beschreibt Hubertus Heil seinen Eindruck. Instrumente wie Zielvereinbarungen oder leistungsabhängige Lohnanteile werden vor allem dazu benutzt, um den Druck zu steigern. Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger kritisiert das in

der Diskussion: „Das ist in vielen Unternehmen zu einem ganz technokratischen Instrument verkommen“, schildert er. „Es steht nicht mehr das Thema Führungskultur dahinter, sondern nur noch das ganz reine Performance-Management.“

Für Unternehmen, die so agieren, könne sich das als Bumerang erweisen, warnt Sattelberger: „Burnout und Krankheit aus psychischer Belastung heraus werden immer mehr die Krankheiten der Wissensgesellschaft.“ Und wer möchte schon auf dringend benötigte Mitarbeiter verzichten, weil man diese in die Krankheit getrieben hat?

Erforderlich ist hier eine breite Diskussion über Unternehmenskulturen und über Umfeld, in denen Kreativität, Kritikfähigkeit und Mitdenken gefördert werden – in denen man einander zuhört: „Wie muss ich meinen Mitarbeiter eigentlich führen, damit er das kritische Potential hat, kreativ zu sein?“, nennt Schmoldt eine Frage, die am Anfang des von seiner Gewerkschaft initiierten Wittenberg-Prozesses stand.

Schmoldt: „Es geht im Wittenberg-Prozess darum, Führungskräfte und Mitarbeiter zu veranlassen, gemeinsam darüber nachzudenken, ob das, was in der Vergangenheit Wertmaßstab war, richtig ist. Oder ob nicht der Mensch mehr in den Mittelpunkt rücken muss.“

In diesem wurde der Dialog über Unternehmenskulturen und – werte institutionalisiert. Schmoldt beschreibt: „Es geht im Wittenberg-Prozess darum, Führungskräfte und Mitarbeiter zu veranlassen, gemeinsam darüber nachzudenken, ob das, was in der Vergangenheit Wertmaßstab war, richtig ist. Oder ob nicht der Mensch mehr in den Mittelpunkt rücken muss.“

Nicht zuletzt gehört dazu auch, Vorgesetzte entsprechend auszuwählen und zu instruieren. Maßstab für Beförderungen dürfen nicht allein fachliche Kompetenz und kurzfristige Leistungszahlen sein. Auch die Fähigkeiten im Umgang mit Menschen müssen stärker Kriterien wer-

den: Nur wer Mitarbeiter motivieren und fördern kann, wer in der Lage ist, ihre Leistungen zu würdigen und Rücksicht auf die momentane Lebenssituation zu nehmen, sollte in Positionen mit Personalverantwortung arbeiten. Und wer solche Vorgaben nicht umsetzt, der sollte mit Konsequenzen rechnen müssen, findet Schmoldt: „Wenn sich das nicht auswirkt, auf seine Bezahlung und seine persönliche Karriere, dann wird sich daran nichts ändern.“ Und auch in der Ausbildung sollte auf die so genannten „Soft Skills“ mehr Wert gelegt werden, ist die Meinung der Diskutanten.

Dass motivierte Mitarbeiter mehr leisten als angstgetriebene, das lässt sich durch viele Studien belegen. Und im Zuge des zunehmenden Fachkräftemangels wird eine adäquate interne Kultur für Unternehmen zur Notwendigkeit werden. Denn diejenigen, die es sich aussuchen können, werden nicht nur dahin gehen, wo man ihnen am meisten Geld verspricht. Die Freude am Arbeiten wird eine mindestens genauso große Rolle spielen.

Aber die Flexibilisierung bietet auch Chancen. Sie geht Hand in Hand mit gesellschaftlicher Veränderung. Und sie bietet dem Einzelnen zunehmend neue Chancen, den eigenen Lebensentwurf zu realisieren.

Fülle an individuellen Arbeitsmodellen

Schon heute gibt es in Branchen wie zum Beispiel IT oder Medien eine Fülle individueller Arbeitsmodelle, die nicht in jedem Fall vom Mangel an Alternativen getrieben sind: Spezialisten, die wissen, dass ihre Fähigkeiten gefragt sind, lehnen es ab, in feste Arbeitsverhältnisse zu gehen. Stattdessen lassen sie sich von Fall zu Fall für einzelne Projekte engagieren. „Die sagen“, beschreibt Sattelberger aus seiner Praxis, „ich bin der moderne Freelancer und möchte mich gar nicht erst in Eure Konzernlogiken einfügen.“

Auch Lücken im Lebenslauf sind heute immer weniger ein Problem, werden sie doch derzeit von der Ausnahme zur Regel. So lassen sie sich

dazu nutzen, sich weiterzubilden, eine Auszeit zu nehmen oder persönliche Träume zu realisieren. Auch hier werden Unternehmen in Zukunft immer mehr auf solche Wünsche eingehen müssen,

um Fachkräfte an sich zu binden. Die am meisten gesuchten Mitarbeiter können hier die Triebfeder für eine Veränderung der gesamten Arbeitswelt werden.

VI. Arbeitswelt im Wandel – nicht alles wird sich von selbst lösen

Der demographische Wandel und der Wettbewerb um Fachkräfte wird Unternehmen dazu zwingen, gesellschaftliche Veränderungen zu würdigen und die Fähigkeiten von Menschen zu nutzen, die zurzeit noch schlechte Chancen haben. „Wir werden es uns nicht mehr leisten können, so viel Potential außen vor zu lassen“, blickt Hubertus Heil in die Zukunft.

Aber er fügt hinzu: „Ich glaube nicht, dass sich der Antagonismus zwischen Arbeit und Kapital in den nächsten 20 Jahren auflösen wird. Es wird immer unterschiedliche Interessen zwischen Unternehmensleitungen und Arbeitnehmern geben.“ Das heißt: Auch, wenn die Zeit für den Wandel arbeitet, sind Politik und Gewerkschaften deshalb in der Pflicht, Weichen zu stellen und für die richtigen Rahmenbedingungen zu sorgen.

Schmoldt: „Die Gewerkschaften müssen sich der Weiterentwicklung der Gesellschaft verpflichtet fühlen.“

An den Gewerkschaften liegt es etwa, Tarifverhandlungen nicht als reine Lohnverhandlungen zu sehen. Stattdessen müssen sie den gesellschaftlichen und demographischen Wandel so begleiten, dass die Arbeitnehmer zu ihrem Recht kommen. Als Beispiel kann hier wieder die IG Bergbau, Chemie und Energie dienen. Sie integrierte bereits vor Jahren Themen wie Weiterbildung, Demographie und Berufsausbildung in Tarifverhandlungen und konnte dadurch Pflichten der Arbeitgeberseite in Tarifverträgen festschreiben. Hubertus Schmoldt war in dieser Zeit Chef der Gewerkschaft. Heute wünscht er sich, „dass die Gewerkschaften als wichtige

Kraft anerkannt werden. Sie müssen sich der Weiterentwicklung der Gesellschaft verpflichtet fühlen.“

Ein weiteres großes Zukunftsthema führt Hubertus Heil in die Diskussion ein: die Zweiteilung des Arbeitsmarkts, die sich in den kommenden Jahren noch verschärfen dürfte, wenn nicht gegengesteuert wird. Auf der einen Seite Unternehmen, die händeringend Spezialisten suchen, auf der anderen Millionen von Menschen, die dauerhaft arbeitslos sind. Das von Heil mitverfasste Papier „Allianz für Fachkräfte“ regt hier zum Beispiel eine Vermittlungs- und Qualifizierungsoffensive zu Gunsten derjenigen an, die sich schwer tun, einen Platz in der Arbeitswelt zu finden: Mehr Vermittler, individuellere Betreuung und Instrumente wie etwa Eingliederungsvereinbarungen nach dem Motto „Wir tun für Dich, aber dafür musst Du...“. Es sei nachhaltiger, in Vermittlung und Qualifizierung zu investieren als in dauerhafte Transferleistungen.

Heil: „Wer Menschen schlecht bezahlt, muss sich auch nicht wundern, dass er niemanden findet.“

Was den schon heute vorhandenen Mangel an Fachkräften in den MINT-Berufen (Mathematik, Ingenieure, Naturwissenschaft und Technik) sowie im Pflege- und Gesundheitsbereich angeht, regt das Papier verschiedene Maßnahmen an, die Heil in der Diskussion präsentiert. Zum einen die Schaffung von fachgebundenen Studienzugängen für Menschen mit Ausbildung und Berufserfahrung in den benötigten Bereichen und die Einführung einer entsprechenden Studienförderung.

In den Pflegeberufen sieht Heil vor allem ein Attraktivitätsproblem: „Wer Menschen schlecht bezahlt, muss sich auch nicht wundern, dass er niemanden findet.“ Die Lösungsvorschläge hier: bessere Ausbildung, bessere Bezahlung, bessere Aufstiegsmöglichkeiten. Außerdem, so Heil, müssen mehr Ausbildungsplätze geschaffen werden – auch von der Öffentlichen Hand, die eine große Zahl von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen betreibt.

Und nicht zuletzt liegt es an der Politik, den flexibilisierten und globalisierten Arbeitsmarkt mit Rahmenbedingungen zu versehen, die dafür sorgen, dass nicht nur die Arbeitgeberseite von Veränderungen profitiert. Zu nennen wären hier

etwa Mindestlöhne und der Umgang mit Leiharbeit und Minijobs. Auch ein sozialer Arbeitsmarkt wird weiter in der Diskussion bleiben, für diejenigen, die sich trotz aller Bemühungen nicht in reguläre Arbeitsverhältnisse vermitteln lassen.

Sattelberger: „Manchmal ist Ordnungspolitik angesagt.“

Veränderungen, freiwillig und aus Einsicht in die Notwendigkeiten – das ist das, was sich alle Beteiligten wünschen. „Aber es ist im Grunde unumgänglich, dass man Anreize schafft oder Sanktionen verhängt“, blickt Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger auf das Szenario. „Manchmal ist eben Ordnungspolitik angesagt.“

Hilmar Schneider im Gespräch mit Zuhörern: Die Diskussion wird weiter gehen.



VII. Eine neue Arbeitswelt, von der alle profitieren könnten

Eins ist klar: Die alten Zeiten sind passé. „Wir werden den deutschen Arbeitsmarkt nicht wieder auf den Stand von 1975 bringen können“, beschreibt Hubertus Heil. Dabei hat er sowohl rechtliche Rahmenbedingungen wie auch die Effekte einer globalisierten Wirtschaft im Auge. Und bedingt durch den demographischen Wandel wird der Prozess der Veränderung in den nächsten zehn bis 20 Jahren noch einmal an Dynamik zunehmen.

Die alten Zeiten sind passé.

Die gute Nachricht dabei: In vielen Bereichen arbeiten die Mechanismen für die Arbeitnehmer. Wenn Fachkräfte knapp werden, dann werden Unternehmen gezwungen sein, ihre bisherige Praxis zu überdenken, Personengruppen zu fördern, die man bisher ignoriert hat und Arbeitnehmern neue Möglichkeiten für ihre Lebensgestaltung einzuräumen.

Am Ende können davon alle Seiten profitieren, das zeigt die Diskussion: Die Arbeitnehmer durch bessere Aufstiegsmöglichkeiten und ein Arbeitsumfeld, das mehr Rücksicht auf ihre Bedürfnisse nimmt. Die Arbeitgeber durch neues Know-How und motivierte, kreative Mitarbeiter. Und die Öffentliche Hand dadurch, dass Arbeitslosenzahlen sinken und weniger Menschen als heute auf staatliche Unterstützung angewiesen sein werden.

Wichtig ist jetzt die Einsicht, dass sich nicht nur die Arbeitswelt, sondern die gesamte Gesellschaft verändert – und dass alle gesellschaftlichen Gruppen diesen Prozess begleiten müssen. Die Diskussion zeigt: Klar muss sein, dass in die Veränderung von Arbeitsumfeldern auch ein adäquates Wertesystem integriert werden muss. Dazu müssen alle Seiten ihren Teil beitragen: Arbeitgeber, Gewerkschaften und die Politik.

Offen für alle Fragen aus dem Publikum: Hubertus Schmoldt.



Curriculum vitae



Hubertus Heil, MdB, ist seit 1998 Bundestagsabgeordneter für den Wahlkreis Gifhorn-Peine. Er studierte Politik und Soziologie an der Universität Potsdam und der Fernuniversität Hagen. In den Jahren 2005–2009 war er Generalsekretär der SPD Deutschlands. Seit Oktober 2009 ist er Stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion sowie seit Dezember 2009 Vorsitzender des SPD-Bezirks Braunschweig. Hubertus Heil ist u.a. Herausgeber der Zeitschrift „Berliner Republik“.



Thomas Sattelberger, (1949) ist seit Mai 2007 Personalvorstand der Deutschen Telekom AG. Vor seiner Bestellung war er seit Juli 2003 in derselben Funktion Mitglied des Vorstandes der Continental AG in Hannover. Von 1994 bis 2003 war Thomas Sattelberger für die Deutsche Lufthansa AG in Frankfurt tätig – zunächst als Leiter Konzernführungskräfte und Personalentwicklung und anschließend von 1999 bis 2003 als Mitglied des Vorstandes der Lufthansa Passage Airline. Die berufliche Karriere von Thomas Sattelberger begann 1975 in der Direktion Zentrale Bildung beim Daimler-Benz-Konzern in Stuttgart. Von 1982 bis 1988 war er bei der ebenfalls zum Daimler-Konzern gehörenden MTU Motoren- und Turbinen-Union GmbH von wo aus er 1990 als Leiter des Zentralbereichs Management Development & Education zur DaimlerChrysler Aerospace AG nach München wechselte.



Hubertus Schmoldt, von 1997-2009 Vorsitzender der IG BCE. Nach dem Besuch der Realschule absolvierte er eine Ausbildung zum Maschinenschlosser in der Firma Wolff Walsrode AG. Seit 1963 war er Mitglied der IG Chemie-Papier-Keramik und Mitglied der Jugendvertretung der Firma Wolff Walsrode AG und Vorsitzender der Jugendvertretung. In dieser Zeit übte er eine ehrenamtliche Gewerkschaftstätigkeit in Gremien der Orts-, Landes- und Bundesebene aus. Von 1966 bis 1969 folgte ein Studium an der Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg. Seit 1969 hauptamtliche Gewerkschaftstätigkeit; von 1969 bis 1977 als Sekretär der Verwaltungsstelle Hamburg der IG Chemie; bis 1981 als Bezirkssekretär für Angestelltenarbeit im Bezirk Nordmark-Berlin. Seit 1981 Geschäftsführer der Verwaltungsstelle Hamburg und Vorsitzender des Vorstandes der Verwaltungsstelle Hamburg. Seit 1988 Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der IG Chemie-Papier-Keramik; Seit 1995 Vorsitzender der IG Papier-Chemie-Keramik. Mit der Fusion von IG Chemie-Papier-Keramik, IG Bergbau und Energie und der Gewerkschaft Leder im Oktober 1997 Wahl zum Vorsitzenden der neuen IG BCE. Schmoldt ist Mitglied des Aufsichtsrates der Bayer AG, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der E.ON AG, der BP AG, 1. stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der RAG, der RAG Coal International und der DOW Olefinverbund GmbH. Hubertus Schmoldt ist seit 1966 Mitglied der SPD.



Alfred Geißler, Evonik Steag GmbH Essen, Mitglied der Geschäftsführung. Nach seiner Ausbildung zum Starkstromelektriker studierte Alfred Geißler Wirtschaftswissenschaften an der Universität-Gesamthochschule Essen. Seine berufliche Laufbahn begann er 1981 als Gewerkschaftssekretär in der Abteilung Wirtschaftspolitik der Industriegewerkschaft Bergbau und Energie. Im Jahre 1990 übernahm er dort die Leitung der Abteilung Wirtschafts-, Energie- und Umweltpolitik, einige Jahre später die Leitung des Landesbezirkes Westfalen. Von 2004 bis zur Übernahme des Vorstandsressorts bei der Vattenfall Europe AG war Alfred Geißler Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und Mitglied des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses in Brüssel. Ab Januar 2006 war er Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der Vattenfall Europe AG, Berlin. Seit Januar 2009 ist er Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektor der Evonik Steag GmbH, Essen und dort zuständig für Personal und den Geschäftsbereich Fernwärme.



PD Dr. Hilmar Schneider, IZA Bonn, studierte Sozialwissenschaften und Volkswirtschaftslehre an der Universität Frankfurt/Main. Nach seiner Promotion zum Dr. rer. pol. war er von 1987 bis 1993 Hochschulassistent am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Frankfurt/Main mit Lehrverpflichtungen im Bereich Statistik, Ökonometrie und Arbeitsmarkt. 1994 übernahm er die Leitung der Abteilung Arbeitsmarkt am Institut für Wirtschaftsforschung Halle. In diesem Rahmen war er unter anderem 1998 als Visiting Scholar am World Economy Laboratory des Massachusetts Institutes of Technology (MIT) tätig. Seit Juli 2001 ist er Direktor für Arbeitsmarktpolitik im IZA. Darüber hinaus ist er seit 2002 Research Affiliate des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). Seit 2007 ist er Mitglied der Zensuskommission. PD Dr. Hilmar Schneider hat zahlreiche Veröffentlichungen zu den Arbeitsmarktwirkungen von Lohnersatzleistungen, den Arbeitsmarktperspektiven Ostdeutschlands, der Effizienz von aktiver Arbeitsmarktpolitik im Transformationsprozess und den wohlfahrtsstaatlichen Perspektiven in Europa vorgelegt.

Programm

Flexibilisierung und Employability: Schlüsselbegriffe für die Arbeitswelt im Wandel

31. Januar 2011_18.00 Uhr_Friedrich-Ebert-Stiftung

18.00 Uhr	Begrüßung	
	Impulsstatement	Die Herausforderungen der Arbeitswelt im Wandel – Fairness auf dem Arbeitsmarkt Hubertus Heil MdB Stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion
18.30 Uhr	Podiumsdiskussion	Hubertus Heil MdB Stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion
		Thomas Sattelberger Vorstand Personal und Arbeit der Deutsche Telekom AG
		Hubertus Schmoldt Ehemaliger Vorsitzender der IG BCE
		PD Dr. Hilmar Schneider Direktor Arbeitsmarktpolitik, Institut zur Zukunft der Arbeit, Bonn
		Moderation: Alfred Geißler Mitglied der Geschäftsführung Evonik Steag GmbH
20.00 Uhr	Empfang	

Flexibilisierung und Employability: Schlüsselbegriffe für die Arbeitswelt im Wandel

THESENPAPIERE DES MANAGERKREISES:

**Nachhaltiges Wachstum finanzieren – Strategien und
Finanzierungsinstrumente für eine Green Economy,** November 2010

Für eine zukunftssichere Krankenhauslandschaft in Deutschland, Oktober 2010

Aus der Krise lernen: Vorschläge zur Reform des Wirtschaftssystems, Mai 2010

Lehren aus der Finanzmarktkrise ziehen, Mai 2010

Neustart? Fünf Punkte zum Jahreswirtschaftsbericht 2010, Januar 2010

Neue wirtschaftliche Dynamik in Mitteldeutschland, Juli 2009

Bildung macht reich – Mehr Praxisorientierung in Bildung und Weiterbildung, Juni 2009

Mittelstandsfinanzierung in Zeiten der Krise, April 2009

Diese und weitere Thesenpapiere finden Sie zum Download auf:

www.managerkreis.de