



MANAGERKREIS
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Arbeitswelt 2030



Autoren:

Florian Gerster (Federführung)
Dr. Martin Dietz
Ulrich Pfeiffer
PD Dr. Hilmar Schneider
unter Mitarbeit von Dr. Max Brändle

**FRIEDRICH
EBERT**

STIFTUNG

www.managerkreis.de

Arbeitswelt 2030

Thesenpapier des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung

Autoren*

Florian Gerster (Federführung)

Dr. Martin Dietz

Ulrich Pfeiffer

PD Dr. Hilmar Schneider

Redaktion

Dr. Max Brändle

* Dr. Martin Dietz vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und PD Dr. Hilmar Schneider vom Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) haben als Experten im Rahmen einer Arbeitsgruppe des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung an dem Thesenpapier mitgearbeitet. Der Inhalt spiegelt ausschließlich die persönliche Meinung dieser Autoren wider.

ISBN: 978 - 3 - 89892 - 972 - 1

Herausgeber: Stabsabteilung, Friedrich-Ebert-Stiftung

Redaktion: Dr. Max Brändle, Dagmar Merk

unter Mitarbeit von: Helmut Lölhöffel

© 2008 by Friedrich-Ebert-Stiftung

Umschlag: Werbestudio Zum Weissen Rössl, Susanne Noé

Druck: BUB, Bonner Universitäts-Buchdruckerei

1. Auflage: 1.500, Printed in Germany 2008

Inhalt

Zusammenfassung	3
Kapitel 1 Der Arbeitsmarkt – ein Sorgenkind	4
Kapitel 2 Die Megatrends der Arbeitswelt	7
2.1 Demographischer Wandel	7
2.2 Organisatorische Revolution	8
2.3 Individualisierung und Flexibilisierung	9
Kapitel 3 Der Arbeitsmarkt der Zukunft	13
3.1 Soziale Mobilität.....	13
3.2 Flexicurity	14
3.3 Faktormanagement Personal	15
3.4 Bedarfsgerechte Zuwanderung.....	16
3.5 Neue Qualität der Sozialpartnerschaft	17
Kapitel 4 Wachstum, Flexibilität, Qualifizierung – eine Agenda 2030 für die Arbeitswelt	19
4.1 Politische Rahmenbedingungen für „gute Arbeit“	19
4.2 Unternehmen und Unternehmer: Beschäftigte gewinnen und qualifizieren	20
4.3 Gesellschaft und Individuum: Chancen ergreifen, lebenslang lernen.....	21
Literaturangaben.....	22
Anhang: Zahlen, Daten, Grafiken	23

Zusammenfassung

Die von der SPD-geführten Regierung auf den Weg gebrachte Agenda 2010 hat zweifellos positive Wirkungen entfaltet. Aber ihre Langzeitfolgen für den Arbeitsmarkt werden nur durchschlagen, wenn sie mit weiteren Ideen angereichert und von zusätzlichen Instrumenten begleitet werden. Arbeitsmarktreformen sind eine Notwendigkeit und damit eine permanente Aufgabe der Politik.

Die Autoren des Managerkreis-Thesenpapiers „Arbeitswelt 2030“ haben auf der Grundlage der Agenda 2010 über sie hinausgedacht. Sie entwerfen strategische Problemlösungen, die jetzt aufgegriffen, fortentwickelt und umgesetzt werden müssen. Die Politik muss über die Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes fortwährend neu entscheiden. Einige Eckpunkte dafür stehen fest: Lebenslanges Lernen, Geburtenzuwachs, Gleichstellung, längere Lebensarbeitszeit, bedarfsgerechte Zuwanderung. Unter diesen Gesichtspunkten muss die politische Debatte um soziale Gerechtigkeit neu justiert werden.

Die Thesen aus dem Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung beschränken sich nicht darauf, die bekannten Tendenzen und Trends zu beschreiben, sondern sie wollen Denkanstöße geben und das Tempo der Entscheidungsfindung in der Politik beschleunigen. Denn die demographische Entwicklung schreitet unaufhaltsam fort und ist unumkehrbar. Aber die Weichen für unseren Arbeitsmarkt des Jahres 2030 können noch gestellt werden. Die Menschen, die heute geboren werden, müssen in 20 Jahren und darüber hinaus gerechte Chancen bekommen, am Arbeitsmarkt in sozialer Sicherheit teilzuhaben.

Kapitel 1

Der Arbeitsmarkt – ein Sorgenkind

Unsere Gesellschaft ist eine Arbeitsgesellschaft. Jeder Mensch bleibt zunächst für sich selbst verantwortlich. Er muss durch eigene Arbeit ausreichendes Einkommen erwirtschaften können für den Konsum, für seine Altersvorsorge oder für Vermögensbildung. Der Sozialstaat korrigiert die marktwirtschaftliche Einkommensverteilung mit Instrumenten wie der progressiven Einkommensteuer und bietet Absicherung gegen Krankheit, Arbeitslosigkeit oder Pflegebedürftigkeit sowie Einkommen im Alter. Dabei werden die sozialen Versicherungen durch einkommensorientierte Beiträge finanziert. Vor allem Arbeit ermöglicht Selbstverwirklichung: Arbeit verschafft Respekt und Anerkennung.

Schlüsselthema für die Politik

Dementsprechend hat der Arbeitsmarkt – noch vor anderen Märkten wie für Kapital, Energie oder Wohnungen – die größte Bedeutung für das persönliche Leben und die Lebensökonomie der Menschen. Nicht nur wegen der hohen Sensibilität, mit der alle Veränderungen am Arbeitsmarkt zu rechnen haben, sondern auch wegen des hohen Ranges für den Einzelnen und für die wirtschaftliche Entwicklung bleiben seine Organisation und seine Regulierung ein Schlüsselthema für die Politik. Arbeitsmarktpolitik wurde zusätzlich bedeutsamer, weil in den vergangenen 30 Jahren die Arbeitslosigkeit dauerhaft ein untragbares Niveau erreichte und die strukturelle Arbeitslosigkeit in Form von Langzeitarbeitslosigkeit trotz aller Bemühungen, Programme und Anpassungen zu hoch geblieben ist.

Politisch wurde aus dem arbeitsparenden technischen Fortschritt und der zähen Arbeitslosigkeit vielfach gefolgert: „Uns geht die Arbeit aus.“ Tatsächlich kann die Arbeit nicht ausgehen, da Güter und Leistungen ökonomisch knapp bleiben. Allerdings gehen uns, wie die Statistiken zeigen, die Arbeitsplätze unter deutschen Bedingungen, vor allem regional konzentriert, in viel zu hohem Umfang aus. Wir erleben ein zu schwaches Niveau der Arbeitsnachfrage sowie permanente Diskrepanzen zwischen der Struktur der Nachfrage und der Struktur des Angebots am Arbeitsmarkt.

Die Agenda 2010 hat eine erstaunliche Ausweitung der Zahl der Arbeitsplätze in der Größenordnung von 1,5 Millionen während des Konjunkturaufschwungs bis 2008 hervorgebracht. Dieser Schub neuer Arbeitsplätze erzeugte gleichzeitig einen Wachstumsschub. **Jede erfolgreiche Arbeitsmarktpolitik, die dazu beiträgt, die Zahl der Arbeitsplätze und der Erwerbstätigen zu erhöhen, bringt automatisch Wachstum hervor.** So gesehen war die Agenda 2010 auch ein erfolgreiches Wachstumsprogramm.

Auf der Tagesordnung der Politik bleiben weiterhin Maßnahmen gegen den hohen Sockel der Arbeitslosigkeit, den wir aus der Vergangenheit mitgeschleppt haben. Die in drei Jahrzehnten entstandenen Defizite werden erst in längeren Fristen völlig abgebaut werden können. Ein einziger Konjunkturzyklus mit einem wieder arbeitsintensiveren

Bruttoinlandsprodukt reicht dafür nicht aus. Wir brauchen mehrere solcher Zyklen, um uns einem neuen Vollbeschäftigungsgleichgewicht zu nähern.

Auch die Arbeitskräfte selbst können dazu ihre Beiträge leisten. Denn die drohende Qualifizierungslücke kann dazu führen, dass trotz Arbeitskräftemangel auf vielen Teilmärkten niedrig oder falsch qualifizierte Menschen weiterhin keine Arbeit finden. Auch die hohen Lohnnebenkosten bleiben ein Beschäftigungshindernis.

Angesichts der schrumpfenden Zahl der nachwachsenden jüngeren Erwerbstätigen wird die Anpassung der Qualifikationen der schon Beschäftigten eine ständig steigende Bedeutung erhalten – auch deshalb, weil sich die Lebensarbeitszeit, die seit Mitte der 1970-er Jahre bis in die jüngste Vergangenheit ständig verkürzt wurde, wieder verlängern wird. Das Schlagwort vom lebenslangen Lernen muss endlich Realität werden. Dabei wird sich positiv auswirken, dass mit steigendem Erwerbsaustrittsalter auch für ältere Arbeitnehmer die Rentabilität des Lernens zunehmen wird. Hinzu kommt gerade für die Babyboomgeneration im Verlauf ihrer Erwerbstätigkeit die Erkenntnis, dass ohne späteren Erwerbsaustritt für viele eine neue Altersarmut droht bzw. die Einkommensansprüche im Alter nicht befriedigend erfüllt werden können.

In der Vergangenheit haben wir erfahren müssen, dass zahlreiche Programme und Maßnahmen nicht so wirkten wie erhofft oder vorgesehen. Auch hohe staatliche Defizite und eine nachhaltige Stärkung der Nachfrage durch Kreditaufnahme haben die Arbeitslosigkeit nicht verschwinden lassen. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass bestimmte Instrumente nicht über längere Zeit die gleiche Wirkung erzielen. Stagflation – Arbeitslosigkeit bei hoher Nachfrage und Inflation – engt Handlungsmöglichkeiten der Politik ein. Hinzu kommt, dass sowohl die Arbeitsmarkt- wie auch die Wachstumspolitik eingebettet bleiben in die strukturellen Veränderungen der Gesellschaft, beispielsweise die demographische Entwicklung, um nur einen entscheidenden Faktor zu nennen.

Es bleibt Aufgabe der Politik, die Rahmenbedingungen und Interventionen gestützt auf ständige und systematische Beobachtung des Arbeitsmarkts so zu steuern, dass eine möglichst hohe Beschäftigung erreicht wird. Hinzu kommen die allgemeinen Investitionsbedingungen, wie sie z.B. durch Körperschaftssteuer oder Einkommenssteuer mit beeinflusst werden.

Die Beschäftigungsexpansion im letzten Zyklus ist erstens auf eine positive Entwicklung der Weltkonjunktur zurückzuführen, von der die deutsche Wirtschaft profitieren konnte. Zweitens war die Lohnzurückhaltung der Arbeitnehmer in den vorangegangenen Jahren ausschlaggebend. Drittens haben die weitreichenden Reformen der Agenda 2010 es schließlich ermöglicht, in dieser Lage einen breiten Beschäftigungsaufbau zu leisten.

Arbeitsmarktpolitik ist also nicht ohnmächtig. Sie muss sich jedoch auf ihre wirksamen Bereiche konzentrieren. Schlüssel bleibt dabei die Anpassung der Qualifikationsstrukturen an die nachgefragten Qualifikationen.

Bei allen Überlegungen ist zu berücksichtigen, dass trotz Globalisierung die Quote der Arbeitskräfte, die auf lokalen Märkten für lokale Güter arbeiten, ständig zunehmen wird. Gerade in den Dienstleistungsbereichen ohne besonderen Rationalisierungsfortschritt wachsen Nachfrage und Beschäftigung. Hier determinieren die lokalen Bedingungen das Beschäftigungsniveau und die Beschäftigungsstruktur. Die Wettbewerbsverschärfungen

**Instrumente
müssen wirken**

durch Globalisierung werden parallel dazu ständig weiterwirken. Allerdings ist die Quote der abgewanderten Arbeitsplätze weit geringer als der Verlust von Arbeitsplätzen durch arbeitsparenden technischen Fortschritt.

Die kurzen Hinweise verdeutlichen: Ein hoher Beschäftigungsstand lässt sich nicht mit einigen wenigen Instrumenten erreichen. Hoher Beschäftigungsstand erfordert hohe Investitionsneigung, hohes Bildungsniveau, hohe Flexibilität in der Anpassung der Qualifikationen bei gleichzeitig flexiblen Lohnstrukturen. Die Alterung der Bevölkerung wird die Sozialabgaben und den staatlichen Finanzierungsbedarf erhöhen. Die Finanzierung der Sozialstaatsleistungen wird einen Keil in die Ausgaben der privaten Haushalte und des Staates treiben. Damit werden auch solche Bereiche unter Rationalisierungs- und Innovationsdruck geraten, die nicht direkt mit dem Arbeitsmarkt verbunden sind. Die staatlichen Ausgaben insgesamt werden sich in ihrer Zusammensetzung drastisch verändern. Auf der Einnahmenseite müssen die verschärften Konkurrenzbedingungen der internationalen Arbeitsmärkte viel stärker berücksichtigt werden. Gerade hoch qualifizierte Beschäftigte werden in jüngster Zeit auch international mobiler. Dadurch entsteht eine neue Standortkonkurrenz, die sich auch bei dem Versuch, qualifizierte Einwanderer zu gewinnen, deutlich zeigen wird.

Fazit: Reformdruck wird bleiben. Reformbereitschaft am Arbeitsmarkt selbst und in Bereichen, die nicht unmittelbar mit ihm verknüpft sind, bleibt die Voraussetzung eines hohen Beschäftigungsstands.

Kapitel 2

Die Megatrends der Arbeitswelt

2.1 Demographischer Wandel

Das Erwerbspersonenpotenzials – also die Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren – befindet sich schon jetzt mitten in einem umfassenden demographischen Wandel. Schreibt man diesen Trend für die Zukunft fort, lassen sich zwei Entwicklungen unterscheiden. **Während zunächst die Alterung der Gesellschaft im Vordergrund steht, ist langfristig eine Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials zu erwarten.**

Voraussichtlich wird das Potenzial der Erwerbspersonen im Jahr 2050 mit 36 Millionen Menschen um knapp 9 Millionen unter dem Wert von 2006 liegen. In den ostdeutschen Bundesländern ist mit einem besonders starken Rückgang zu rechnen. Voraussichtlich wird sich dort die Zahl der Erwerbspersonen mehr als halbieren. Neben dem Renteneintritt geburtenstarker Jahrgänge ist diese Entwicklung vor allem auf die geringe Geburtenrate zurückzuführen. Nimmt man eine stabile Bevölkerungszahl als Orientierungspunkt, so bräuchte Deutschland dauerhaft 50 Prozent mehr Geburten, damit die Bevölkerung langfristig nicht schrumpft.

Die seit einigen Jahren zu beobachtende Alterung der Gesellschaft wird sich auch in Zukunft fortsetzen. Die Jahrgänge ab 1957 sind stark besetzt und mit den 1964 Geborenen wird im Jahr 2014 der geburtenstärkste Jahrgang in die Gruppe der über50-jährigen einmünden. Die Zahl der Jüngeren sinkt hingegen. Hält man die Erwerbsquoten und die Altersstruktur der Bevölkerung konstant, so zeigt sich, dass allein die Verschiebung der Altersstruktur das Erwerbspersonenpotenzial bis zum Jahr 2020 um 1,4 Millionen Personen reduziert.

Diese Trends auf der Arbeitsangebotsseite können allerdings in Abhängigkeit von den Modellannahmen sowie von institutionellen Rahmenbedingungen variieren. Dies zeigt sich beispielsweise an der Einführung der Rente ab 67, die dazu führt, dass dem Arbeitsmarkt im Jahr 2030 nach einer vorsichtigen Schätzung 1,2 Millionen zusätzliche Erwerbspersonen zur Verfügung stehen werden. Auch die Annahmen über Wanderungsbewegungen machen einen Unterschied. Bei einem um 100.000 Personen höheren Wanderungssaldo wird das Erwerbspersonenpotenzial im Jahr 2030 um zwei, im Jahr 2050 sogar um vier Millionen Menschen höher erwartet. Je nach Struktur der zusätzlichen Einwanderer würden sich zudem Effekte ergeben, die die Alterung der Bevölkerung abschwächen.

Bis zum Jahr 2020 prognostizieren Modellrechnungen zunächst einen Anstieg der Erwerbstätigenzahlen um gut 1,7 Millionen. Im Zuge dieser Entwicklung ist zu erwarten, dass die Unterbeschäftigung im Jahr 2020 in Relation zum Arbeitskräfteangebot deutlich sinkt. Dies erfordert aber, dass der künftige Arbeitskräftebedarf nicht nur quantitativ, sondern auch qualifikatorisch gedeckt werden kann. Hieran bestehen jedoch nach den bisherigen Trends erhebliche Zweifel:

Alterung und Schrumpfung

Bereits heute alterndes Erwerbspersonenpotenzial

Die deutsche Wirtschaftsstruktur dürfte künftig noch stärker durch die Produktion hochwertiger Güter sowie durch komplementäre Dienstleistungen gekennzeichnet sein. Auch die Bedeutung privater, haushaltsbezogener Dienstleistungen dürfte weiter zunehmen. Aus diesen strukturellen Veränderungen leiten sich steigende Qualifikationsanforderungen der Betriebe ab. **Dem steigenden Bedarf an gut qualifizierten Arbeitskräften mit Hoch- oder Fachhochschulabschluss steht eine sinkende Nachfrage nach Personen mit geringer Qualifikation gegenüber.**

Arbeitsangebot: Die quantitative Besetzung der Altersstufen sowie deren Qualifikationsniveau deuten darauf hin, dass die zukünftig ausscheidenden Arbeitskräfte nicht nur in Zahl, sondern auch in Qualifikation kaum adäquat zu ersetzen sein werden. In den besonders stark besetzten mittleren Altersgruppen finden sich überdurchschnittlich viele hoch qualifizierte Personen. Die 50- bis 64-jährigen werden 2015 die am besten qualifizierte Altersgruppe sein. Um einen ausreichenden Ersatz dieser Altersgruppe zu gewährleisten, müssten sich die nachrückenden geburtenschwachen Jahrgänge besser qualifizieren als heute. **Die Bildungsstagnation seit den 90-er Jahren muss dauerhaft überwunden werden.** Wenn die Zahl der Jüngeren – wie prognostiziert – um rund ein Drittel abnimmt, dann müsste der Anteil der Studierenden um mehr als 40 Prozent steigen, um die Zahl der Fachhochschul- und Hochschulabsolventen konstant zu halten. Statt der derzeit rund 38 Prozent müssten demnach über 50 Prozent eines Altersjahrgangs das Abitur machen und erfolgreich studieren.

Aus der Qualifikationsstruktur der Erwerbsbevölkerung und aus dem Qualifikationsbedarf der Unternehmen ergeben sich damit zwei gegenläufige, aber gleichermaßen ungünstige Szenarien: Erstens besteht das Risiko eines Mangels an qualifizierten Arbeitnehmern, der betriebliche Aktivitäten behindern und das volkswirtschaftliche Wachstum hemmen könnte. Zweitens wird die Nachfrage nach weniger qualifizierten Arbeitskräften weiter zurückgehen, obwohl unvermindert viele junge Menschen ohne entsprechenden Abschluss auf den Arbeitsmarkt drängen. Dieser Personenkreis wird es dann noch schwerer haben und möglicherweise nur noch die Ränder des Arbeitsmarktes besetzen können.

Bei der Interpretation von Arbeitsmarktprojektionen auf der Angebots- und Nachfrageseite ist zu beachten, dass sie Szenarien unter Status-Quo-Bedingungen abbilden. Sie verfolgen also nicht das Ziel, die Zukunft in Form einer unbeeinflussbaren Entwicklung vorherzusagen. Vielmehr wirken sie wie ein Frühwarnsystem, indem sie auf Entwicklungstendenzen und Herausforderungen aufmerksam machen.

Fazit: Für Deutschland lassen sich diese Herausforderungen in der Schrumpfung, der Alterung und der qualifikatorischen Entwicklung der Erwerbsbevölkerung sowie in den Passungsproblemen mit betrieblichen Qualifikationsanforderungen erkennen. Diese Erkenntnisse können frühzeitig in politische Entscheidungsprozesse eingehen, um absehbare Probleme vermeiden zu helfen. Die „Selbsterstörung“ der Projektionen kann also geradezu erwünscht sein.

2.2 Organisatorische Revolution

Neben dem strukturellen Wandel ist die Arbeitswelt von einem tiefgreifenden organisatorischen Wandel geprägt, ein Prozess der von manchen in bewusster Anspielung auf die industrielle Revolution als organisatorische Revolution bezeichnet wird. Die

Auswirkungen des organisatorischen Wandels sind in der Tat als ebenso fundamental einzustufen. Die industrielle Revolution ebnete der Massenproduktion durch Taylorisierung den Weg. Sie ging einher mit einer strengen Hierarchisierung von Unternehmensstrukturen und einer Polarisierung zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft. Spätestens seit Ende der 1980-er Jahre vollzieht sich jedoch ein beinahe unmerklicher Wandel von Unternehmensstrukturen und Arbeitsbeziehungen.

Die Triebkraft für diesen Wandel ist in dem wachsenden Bedarf nach kundenorientierten Produkten zu sehen. Der technische Fortschritt hat Bedürfnisse geweckt und ermöglicht, die früher allenfalls für privilegierte Schichten zugänglich waren. Kunden wollen Produkte, die sie von anderen Kunden unterscheiden. Mit standardisierter Massenproduktion lassen sich diese Bedürfnisse nicht mehr befriedigen. Eine weitere Triebfeder ist im zunehmenden Wettbewerb zu sehen, der die immer weitere Ausdifferenzierung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen vorantreibt.

Organisatorischer Wandel bedeutet die Verlagerung von zentral gesteuerter Verantwortung auf dezentral operierende Einheiten. An die Stelle strenger Hierarchien treten Teamstrukturen, an die Stelle von Handlungsanweisungen treten Zielvereinbarungen. Auch die Entlohnungsformen passen sich diesem Wandel an: Ein zunehmender Teil der Gehaltszahlungen gründet sich auf erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile, was dem Begriff Mitarbeiter eine ganz neue Bedeutung verleiht. Diese Veränderungen der innerbetrieblichen Strukturen erhöhen den organisatorischen Aufwand. Dies stellt insbesondere für große Unternehmen eine Herausforderung dar. Für sie stellt sich deshalb die Frage, ob es hinsichtlich der Unternehmensgröße eine kritische Schwelle in Relation zum organisatorischen Aufwand gibt.

**Verantwortung
wird verlagert**

Für den einzelnen Arbeitnehmer bedeutet dies eine neue Form der Verantwortung bis auf die untersten Ebenen der Hierarchie. Er trägt mit seinem Handeln unmittelbarer als früher zum Wohl und Wehe seines Unternehmens bei. Arbeitnehmer müssen daher lernen, unternehmerisch zu denken und zu handeln.

Verantwortung übernehmen zu müssen, empfinden viele Menschen allerdings als unbequem. Es bedeutet, den Job nicht beim Verlassen des Werkstors oder des Büros zu vergessen, sondern ihn gedanklich mit nach Hause zu nehmen. Es bedeutet, sich in seiner Freizeit möglicherweise mit der Aneignung von Fachwissen zu beschäftigen oder sich Gedanken über Lösungen von betrieblichen Problemen zu machen.

2.3 Individualisierung und Flexibilisierung

Der Arbeitsmarkt ist in ein Geflecht von ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Beziehungen eingebunden. Gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Trends spiegeln sich daher in Veränderungen der Arbeitswelt wider, die wiederum Rückwirkungen auf die anderen Systeme entfalten. Die politische Aufgabe kann darin gesehen werden, den Regelrahmen so zu setzen, dass sich die vielfältigen Veränderungen produktiv ergänzen. Die Weichen wären also so zu stellen, dass die gesellschaftliche Wohlfahrt gemehrt wird und möglichst wenige Personen auf der Verliererseite stehen.

Der Wandel der Arbeitswelt geht eng einher mit einem Wandel der Lebensformen. Das klassische jahrhundertalte Modell der Familie, das aus männlichem Alleinernährer, Hausfrau

und Kindern besteht, hat seine Monopolstellung verloren. Es haben sich weitere Lebensentwürfe hinzugesellt, die von Single-Haushalten über Alleinerziehende, Doppelverdiener mit und ohne Kinder bis hin zu Patchwork-Familien reichen.

Wandel der Lebensformen

Dieser Wandel wird vor allem durch eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen begleitet, die sich ihre Plätze im Erwerbsleben erobern. Diese Entwicklung gründet auch auf einer zunehmenden inneren Arbeitsmotivation und geht mit einer größeren Bildungsbeteiligung von Frauen einher. Diese Veränderungen haben wiederum direkte und indirekte Rückwirkungen auf Gesellschaft und Arbeitsmarkt.

Direkte Wirkungen bestehen beispielsweise darin, dass sich der Arbeitskräftepool der Volkswirtschaft vergrößert und verbessert. Auf diese Weise kann es z.B. gelingen, die steigende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften auch in Zukunft besser zu stillen. Indirekte Wirkungen ergeben sich u.a. über die steigende Bedeutung der Erwerbstätigkeit als weitere Option neben der Familientätigkeit. **Solange Erwerbstätigkeit und Familie nicht als komplementär empfunden werden, sondern eher Substitute darstellen, bedeutet eine Aufwertung der Option „Arbeit“ gleichzeitig eine Abwertung der Option „Familie“.** Bei jungen Frauen, die viel Kraft, Zeit und Geld in die eigene Ausbildung investiert haben, sind die Opportunitätskosten einer Familiengründung besonders hoch und ein möglicher Kinderwunsch wird zurückgestellt. Die Kosten der Familiengründung treten sowohl in Form von verringerten Karrierechancen als auch durch Einkommenseinbußen im Vergleich zu kinderlosen Frauen ohne Erwerbsunterbrechung auf. Der Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt wird mit steigender Kinderzahl und Dauer der Erwerbsunterbrechung schwieriger, die Karrierechancen und die Aussicht auf eine ausfüllende Tätigkeit sinken. Die Entscheidung für Kinder und Familie ist daher nahezu immer auch eine Entscheidung gegen die eigene Karriere.

So erklärt sich, dass junge Menschen den Zeitpunkt der Familiengründung aufschieben oder ganz darauf verzichten. Ehen scheitern häufig an der Doppelbelastung aus Beruf und Familie. Die Zahl der Alleinerziehenden hat infolgedessen erheblich zugenommen.

Akzentverschiebung zwischen Beruf und Familie

Die Akzentverschiebungen zwischen Beruf und Familie und die noch immer vorherrschende Substitutionalität zwischen diesen Lebensentwürfen dürften ihren Beitrag zur abnehmenden Geburtenrate und einer geringeren Kinderzahl von Frauen mit hohem Bildungsabschluss leisten. Der demographische Wandel ist also keine unveränderbare Größe, sondern wird durch gesellschaftliche Normen und institutionelle Rahmenbedingungen beeinflusst.

Ursache und Wirkung sind bei den Wechselwirkungen zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitswelt nicht immer eindeutig auseinander zu halten. So führt die von den Unternehmen geforderte regionale Flexibilität ebenso wie der persönliche Wunsch nach einer attraktiven Tätigkeit dazu, dass Partnerschaften häufig über mehr oder minder große Distanzen geführt werden. Unter dem Dach einer gemeinsamen Beziehung vollzieht sich in immer mehr Fällen eine Art Zellteilung. Ein stetig wachsender Anteil von Paaren lebt und arbeitet an getrennten Orten. Insbesondere dann, wenn beide Partner hochqualifiziert sind, beeinträchtigt dies ihre Chancen, sich am gleichen Ort beruflich adäquat zu verwirklichen. Durch solche Fernbeziehungen ergeben sich wiederum neue gesellschaftliche Muster: wo zuvor ein

Haushalt geführt wurde und eine Familiengründung auf Basis des Alleinernährermodells Normalität gewesen wäre, existieren nun zwei Haushalte.

Im Zuge des demographischen Wandels und der vermehrten Erwerbstätigkeit von Frauen verliert die Haushaltsproduktion an Bedeutung. Ein zunehmender Teil des Güter- und Dienstleistungsbedarfs privater Haushalte wird durch Marktnachfrage oder öffentlich bereit gestellte Güter bedient. Gleichzeitig führt die Ausweitung des Arbeitsangebots zu Markteinkommen, die für die Inanspruchnahme externer Dienstleister zur Verfügung stehen können. Dies bedeutet ein langfristiges Wachstum der potenziellen Nachfrage nach externen Dienstleistungen für private Haushalte und damit zusätzliche Beschäftigung in diesem Bereich.

Der internationale Vergleich und deutsche Erfahrungen mit der Förderung von personen- und haushaltsbezogenen Dienstleistungen zeigen, dass private Dienste die auf Kinderbetreuung und Altenpflege konzentrierten, öffentlich finanzierten Dienstleistungen ergänzen. Sowohl in diesen beiden Bereichen als auch auf anderen Feldern der familienunterstützenden Dienstleistungen besteht ein latenter Wachstumsbedarf. Inwieweit sich dieser im formalen Sektor und nicht in der Schattenwirtschaft realisieren lässt, hängt entscheidend von den institutionellen Rahmenbedingungen ab. Hier ist die Politik gefragt, damit das bestehende Potenzial nicht über Schwarzarbeit befriedigt wird.

Der technologische Fortschritt, der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft, der zunehmende internationale Wettbewerb und der jahrelang schlechte Arbeitsmarkt haben bewirkt, dass Beschäftigungsformen an Bedeutung gewinnen, die den Unternehmen mehr Flexibilität beim Einsatz des relativ starren Produktionsfaktors Arbeit erlauben. Diese Flexibilität kann einerseits innerhalb eines festen Beschäftigungsverhältnisses entstehen, so zum Beispiel über flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit oder Heimarbeitsplätze. Flexibilität ist jedoch auch abseits unbefristeter Vollzeitbeschäftigung erreichbar. Hier sind sogenannte atypische Erwerbsformen wie befristete Beschäftigungsverhältnisse, Teilzeitarbeit und Leiharbeit angesprochen.

Diese Erwerbsformen haben in den vergangenen Jahren deutlich an Gewicht gewonnen (siehe Abbildungen im Anhang). Sie senken Einstellungs- und Entlassungskosten und erhöhen die Flexibilität von Unternehmen, wenn es darum geht, Produktionsschwankungen zu bewältigen. Arbeitslosen und Berufseinsteigern bieten diese „kostengünstigeren“ Erwerbsformen Einstiegsmöglichkeiten in den Arbeitsmarkt. In einem zweiten Schritt ergibt sich dann die Chance auf Übergang in ein Normalarbeitsverhältnis. Auch für Beschäftigte ist mehr Flexibilität nicht immer nachteilig. Interne Flexibilisierungsstrategien können ebenso wie Teilzeitarbeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Tatsächlich ist Teilzeitarbeit noch immer eine Frauendomäne. Sie entspricht jedoch nicht immer den individuellen Präferenzen. Viele Frauen wünschen sich eine Erhöhung ihrer Arbeitszeit, können diese aber aus Mangel an Kinderbetreuungsmöglichkeiten oder betrieblichen Einsatzchancen nicht realisieren.

Der Zugewinn an Flexibilität für Unternehmen und die größere Durchlässigkeit des Arbeitsmarktes wird freilich bezahlt mit mehr individueller Unsicherheit. Denn die atypischen Erwerbsformen bieten Arbeitnehmern nicht das Maß an Beschäftigungsstabilität und Einkommenssicherheit wie das klassische Normalarbeitsverhältnis. Hierdurch können

Professionalisierung von haushaltsnahen Dienstleistungen

Wandel der Erwerbsformen

sich wiederum gesellschaftliche Muster verstärken: Gerade die Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses und die Einkommenssicherheit beeinflussen den Zeitpunkt einer Familiengründung. Somit ergeben sich aus der Zunahme atypischer Erwerbsformen auch Hindernisse für Familiengründungen und Konsequenzen für den demographischen Wandel.

Emanzipation und Einkommens- lücken

Das 20. Jahrhundert war ein Jahrhundert der Emanzipation der Frauen. Obwohl nach wie vor erhebliche Benachteiligungen, insbesondere Einkommenslücken gegenüber Männern mit gleichen Qualifikationen bestehen, sind die tatsächliche und die rechtliche Gleichstellung sichtbar vorangekommen.

Die rechtliche Verbesserung der Positionen von Frauen war verbunden mit einer Ausweitung der Erwerbstätigkeit. Auch ihr Zugang zur Bildung wurde erweitert. Die Quoten der Abiturientinnen liegen deutlich über denen der Abiturienten. Der Frauenanteil der Absolventen ist in den vergangenen zehn Jahren um 9 Prozentpunkte gestiegen. Es deutet sich an, dass die Zahl der weiblichen Studierenden zukünftig überwiegen wird. Doch der überproportional hohe Anteil der Männer an Spitzenpositionen der Wirtschaft, Wissenschaft und Politik wird sich trotzdem wohl nicht so rasch umkehren lassen.

Es gibt unterschiedliche Gründe, warum sich Frauen trotz stärkerer Bildungsbeteiligung seltener in Führungsfunktionen finden. Frauen übernehmen noch immer mehr Aufgaben in Haushalt und Familie, was häufig mit einer Teilzeitbeschäftigung verbunden ist. Teilzeitarbeit und längere Erwerbsunterbrechungen sind jedoch mit den Anforderungen an Führungspositionen meistens unvereinbar. Ein Beleg dafür ist, dass Frauen mit Führungsaufgaben deutlich weniger Kinder haben als Männer in vergleichbaren Positionen. Die familiäre Arbeitsteilung ist also noch immer einseitig und nimmt Einfluss auf die Karrierechancen: Erfolgreiche Männer haben Partnerinnen, die ihnen den Rücken frei halten, während es den umgekehrten Fall nur selten gibt. Gerade hier können die politisch gestützten Entlastungen der Eltern die Handlungsspielräume von Müttern erhöhen.

Ein weiterer Grund ist in der akademischen Orientierung der Frauen nach der Schule zu sehen. Sie wählen häufig „weiche“ Studiengänge wie Geistes-, Kultur- oder Sozialwissenschaften, die weniger Karrieremöglichkeiten bieten. Wenn Frauen Führungsaufgaben übernehmen, dann geschieht dies eher in kleineren Betrieben des Büro-, Personal- oder Sozialbereichs - Branchen, in denen es ebenfalls nur eingeschränkte Perspektiven für den Weg nach oben gibt. Wie empirische Analysen zeigen, gehen die Einkommensunterschiede offensichtlich zurück, wenn auch langsam: In Deutschland hat sich das Lohngefälle 2005 im Vergleich zu 2003/04 (hier jeweils 23 %) um 1 Prozentpunkt auf 22 Prozent verringert. Nach wie vor weichen viele Frauen auf Berufstätigkeiten mit geringerem Lohnniveau in Sektoren wie Pädagogik, Gesundheit oder Einzelhandel aus. Wenn die vorhandenen Einkommensunterschiede verringert werden sollen, müssten weitere Schritte hin zu einer Angleichung der Berufs- und Tätigkeitsstrukturen erfolgen.

Die Politik muss gleichzeitig sicherstellen, dass Frauen und Paare mit Kindern so unterstützt werden, dass eine gleichwertige Teilnahme am Berufsleben möglich ist. Das erfordert auch, dass Unternehmen das Konzept Work-Life-Balance wirklich ernst nehmen und ihrerseits diskriminierende Barrieren gegen Eltern, insbesondere gegenüber Müttern, abbauen.

Kapitel 3

Der Arbeitsmarkt der Zukunft

3.1 Soziale Mobilität

Was Menschen im realen Leben als gerecht empfinden, ist stark davon beeinflusst, welche Position sie im Hinblick auf zentrale Lebensbereiche wie Gesundheit, Begabung und Wohlstand einnehmen. Jeder Eingriff in die gesellschaftliche Ordnung erzeugt zwangsläufig Gewinner und Verlierer, was einen gesellschaftlichen Konsens auf der Grundlage der real verteilten Wohlfahrtspositionen praktisch ausschließt. Dies gilt auch für Soziale Sicherungssysteme als einer der wichtigsten Formen eines Gesellschaftsvertrags.

Die Verwirklichung sozialer Gerechtigkeit bedeutet im Rawls'schen¹ Sinne die Einigung auf einen Gesellschaftsvertrag, auf den sich die Gesellschaftsmitglieder hinter einem fiktiven Schleier der Ungewissheit verständigen würden. Die von Rawls bemühte Fiktion des Schleiers der Ungewissheit liefert ein Prinzip zur Herstellung von gesellschaftlichem Konsens, indem es von der konkreten Betroffenheit abstrahiert. Die zentrale Frage lautet, wieviel Eingriff in die persönliche Freiheit jemand im Interesse der Sozialen Sicherheit bereit wäre zuzulassen, wenn er oder sie noch nicht weiß, welches Schicksal ihm bzw. ihr im wahren Leben bevorsteht.

Ungleichheit ist dabei legitim, solange Chancengleichheit erhalten bleibt und diese Ungleichheit den sozial am schlechtesten Gestellten den relativ größten Vorteil erbringt. Einer Gesellschaft, die auf Gleichheit im Ergebnis ausgerichtet ist, fehlt es an Leistungsantrieb und damit einer fundamentalen Voraussetzung für Wachstum und Wohlstand. Sie kann demnach ungerecht sein, wenn es im Extremfall allen schlechter geht als den sozial am schlechtesten Gestellten in einer leistungsorientierten Gesellschaft.

Soziale Gerechtigkeit bedeutet daher in allererster Linie Chancengleichheit. Dies wiederum bedeutet, dass Menschen aufgrund sozialer Herkunft, Religion, ethnischer Zugehörigkeit oder Geschlecht weder an ihrer Entfaltung gehindert werden dürfen, noch Privilegien für sich beanspruchen können.

Der Schlüssel zur Entfaltung der eigenen Fähigkeiten liegt im Erwerb von Bildung. Das bestehende Bildungssystem aber bleibt weit hinter seinen Möglichkeiten zurück. Dies wiegt umso schwerer als ein immer größer werdender Teil von Familien den Anforderungen an Erziehung und steigende Konsumansprüche nicht mehr gewachsen scheint. Solche Probleme lassen sich nicht durch das Propagieren ideologischer Wunschvorstellungen lösen, sondern nur durch familienunterstützende Dienstleistungen.

Die Anlage zur Lust am Lernen und die Fähigkeit zum Lernen werden in der Frühkindheit erworben. Chancen, die in dieser Phase verpasst werden, lassen sich später kaum noch kompensieren und schränken die Aufstiegsmobilität in späteren Jahren immens ein. Für

**Der Schlüssel liegt
im Erwerb von
Bildung**

¹ John Rawls, *Theorie der Gerechtigkeit*. Suhrkamp, Frankfurt 1975.

Kinder, deren Eltern dies wollen und brauchen, muss eine möglichst früh beginnende und erschwingliche Ganztagsbetreuungsangebot angeboten werden. Nach wie vor scheitern zu viele Kinder aus Familien mit Migrationshintergrund schon in der Grundschule an Sprachhürden. Hinzu kommt, dass Kinder aus sozial schwachen Schichten außerhalb der Schule häufiger sich selbst überlassen sind, was fatale Folgen für ihre Sozialisation und ihre späteren Erwerbschancen hat. Das Ganztagsbetreuungsangebot muss in der flächendeckenden Bereitstellung von Ganztagschulen seine logische Fortsetzung finden. Dies dient zugleich der Integration.

Die Durchlässigkeit des Bildungssystems muss erhöht werden. Bislang hindert es sozial Benachteiligte selbst bei Gebührenfreiheit des Studiums am möglichen Aufstieg. Stattdessen begünstigt es sozial Privilegierte, unter anderem deshalb, weil die Entscheidung für oder gegen den Besuch einer weiterführenden Schule zu früh getroffen werden muss und nahezu unumkehrbar ist. Der Zugang zum Studium sollte auch durch alternative Befähigungsnachweise zur allgemeinen Hochschulreife ermöglicht werden.

3.2 Flexicurity

In der Arbeitsmarktpolitik sind drei ordnungspolitische Modelle maßgeblich:

- angelsächsisch (USA, Großbritannien): **marktorientiert, gering reguliert**
- kontinentaleuropäisch (Deutschland, Frankreich): **hohe Regulierung, hohes Niveau von Einkommensleistungen**
- nordeuropäisch (Niederlande, Dänemark, Schweden): **geringe Regulierung, hohe Einkommensleistungen.**

Flexibilität und Sicherheit

Flexicurity ist die treffende Bezeichnung für die Kombination von Flexibilität und sozialer Sicherheit. Jede Nation wählte eine andere Kombination von Instrumenten: Während Dänemark den Kündigungsschutz bei hohen Lohnersatzleistungen nahezu abschaffte, verbanden die Niederlande ihn mit einer extremen Flexibilisierung der Arbeitszeit. Im niederländischen Bündnis für Arbeit wurde der Gegensatz von Inflexibilität der Kernbelegschaften und Unsicherheit der Randbelegschaften in den 1980-er Jahren schrittweise überwunden. Anders als in Dänemark und den Niederlanden haben die Reformen der Agenda 2010 in Deutschland, einen signifikanten Beschäftigungsaufbau ermöglicht ohne andere Sozialsysteme zu belasten.

In der deutschen Arbeitsmarktpolitik fanden interne Flexibilisierungen – vor allem der Arbeitszeit – weitgehend Akzeptanz, um den Arbeitsmarkt im Konjunkturverlauf atmen zu lassen. Der Kündigungsschutz dagegen genießt sozialpolitischen „Verfassungsrang“ – seine behutsamen Deregulierungen waren hoch umstritten und selten von Dauer. Die Deregulierung des Beschäftigungsverhältnisses beschränkte sich in Deutschland weitgehend auf die Randphänomene der befristeten Beschäftigung Älterer oder Junger, der Zeitarbeit und der Bekämpfung unechter Selbstständigkeit. Mit den Reformen der Agenda 2010 wurden wertvolle Fortschritte erzielt, auch wenn einzelne aktionistische Vorschläge darunter waren. Wo die Reformen besonders wirksam waren – wie etwa bei der zeitlichen Begrenzung des Arbeitslosengeldes – wurden sie jedoch teilweise als sozial unzumutbar wieder zurückgenommen.

Ein arbeitsmarktpolitisches Gesamtkonzept war in der politischen Debatte die Ausnahme; Versuche, mit der Forderung nach „guter Arbeit“ und existenzsichernden Mindestlöhnen auf die Verwerfungen der Arbeitsnachfrage ordnungspolitisch zu reagieren, wirken eher hilflos. So sehr Flexicurity Fachdebatten befruchtet: eine substanzielle Lockerung des Kündigungsschutzes wäre in Deutschland nach wie vor ein Tabubruch.

So überrascht der Zusammenhang von Langzeitarbeitslosigkeit und Kündigungsschutz im internationalen Vergleich nicht. Die Verstetigung der Kernbeschäftigung wird mit der Verlangsamung neuer Einstellungen in einem Aufschwung erkaufte. Würde der Bypass Zeitarbeit re-reguliert, wäre dies gleichbedeutend mit höherer Arbeitslosigkeit – ähnlich wie ein überhöhter Mindestlohn. Dabei darf nicht unterschlagen werden, dass die Flexibilisierung internationaler Arbeitsmärkte zu Lohnspreizung und segmentierten Arbeitsmärkten führen kann. Das immer noch hohe Maß der Schwarzarbeit belegt, dass sich Nachfrage und Angebot im Zweifelsfall Wege bahnen, die der Gesetzgeber nicht vorgesehen hat. Besser ist also: Flexicurity!

Langzeitarbeitslosigkeit und Kündigungsschutz

3.3 Faktormanagement Personal

Ist der Mangel an Fachkräften, an Exzellenz in Management, Forschung und Entwicklung ein strukturelles deutsches Problem? Ganz so groß kann es nicht sein, wenn das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) der deutschen Wirtschaft bescheinigt:

- Deutschland überholt die USA in wissensintensiven Branchen bei der Wertschöpfung;
- Deutschland ist nach den USA der zweitgrößte Forschungsstandort für multinationale Unternehmen.

Ein besonderes Problem bleibt dagegen der Ingenieurmangel der deutschen Industrie und industrienaher Dienste. Im April 2008 standen rund 23.000 arbeitslosen Ingenieuren 95.000 offene Stellen gegenüber. Besonders im mittleren qualifikatorischen Segment technischer Berufe hat die deutsche Wirtschaft weniger ein Nachwuchs- als ein Weiterbildungsproblem. So gab es 2007 nur 28.000 Verträge „kooperativer Ingenieurausbildung“. Offensichtlich passen aber deutsche Studienanfänger ihre Studienwahl inzwischen dem Bedarf an: Im Wintersemester 2007-08 waren nach Angaben des Statistischen Bundesamts 11 Prozent mehr Studienanfänger für Maschinenbau eingeschrieben als im Vorjahr.

Ingenieurmangel der deutschen Industrie

Der deutsche Arbeitsmarkt ist durch eine Unterauserschöpfung des Potenzials von Frauen, von alten und jungen Menschen gekennzeichnet. Gelingt es, die Ausbildungszeiten zu straffen, die Erwerbsbeteiligung von Frauen zu erhöhen und die Lebensarbeitszeit zu verlängern, wäre das Problem der demographischen Entwicklung weitgehend gelöst. Hinzu kommt die Einwanderung, die nach dem Vorbild klassischer Einwanderungsländer höher Qualifizierte bevorzugen muss. Davon sind wir weit entfernt: Die EU nimmt 85 Prozent der ungelerten Immigranten auf, die Vereinigten Staaten ziehen demgegenüber 55 Prozent der Hochqualifizierten an.

Wettbewerb um die besten Köpfe

Im Faktormanagement der Zukunft tritt Personalentwicklung gleichrangig neben Kapital. Der Personalverantwortliche im Top-Management eines Unternehmens wird künftig nicht automatisch hinter dem Finanzchef rangieren, der in heutigen Vorständen und Geschäftsführungen häufig die Nummer 2 und der geborene „Nachrücker“ auf die Spitzenposition ist. Die Demographie und der Mangel an qualifiziertem Nachwuchs entwickeln den Markt für Fach- und Führungskräfte zum Anbietermarkt. Da der Wettbewerb künftig zunehmend auf den Personalmärkten ausgetragen wird, muss das Gewinnen und das Halten qualifizierter Beschäftigter in jedem Unternehmen als Querschnittsaufgabe begriffen und behandelt werden. Bei näherem Hinsehen wird deutlich, dass es verschiedener Anreizsysteme bedarf, um Mitarbeiter zu gewinnen – und danach an das Unternehmen zu binden. Bei hoher Fluktuation spielt die „Chemie“ fast immer eine besondere Rolle: „Mitarbeiter gehen zu Unternehmen und verlassen Vorgesetzte“ (Reinhard Sprenger).

Der Arbeitsmarkt der Zukunft ist in der deutschen Gegenwart bereits angelegt: als „Systemkopf“ mit wissensbasierten Schlüsselfunktionen und hochwertiger Produktion. Am Beispiel der erfolgreichen Re-Industrialisierung Deutschlands in diesem Jahrzehnt werden die fließenden Grenzen zwischen Produktion und Dienstleistung, internationaler Arbeitsteilung und regionalen Netzwerken sichtbar. Obwohl das einzelne Unternehmen als Handlungsrahmen zunehmend von einer Projektwirtschaft kooperierender spezialisierter Akteure abgelöst wird, schafft die industrielle Basis auch im Inland neue hochwertige Beschäftigung, sogar in der Produktion.

3.4 Bedarfsgerechte Zuwanderung

Die schrumpfende Erwerbsbevölkerung und ein stagnierendes Bildungsniveau lenken den Blick auf die Möglichkeit, die weiter steigenden Qualifikationsanforderungen der Betriebe über Zuwanderung zu decken.

Mit der derzeitigen Struktur der Zuwanderer in Deutschland kann dieses Vorhaben jedoch nicht erreicht werden. Denn zurzeit liegt die durchschnittliche Qualifikation der ausländischen Bevölkerung niedriger als in klassischen Einwanderungsländern. Im Durchschnitt sind die Migranten sogar schlechter qualifiziert als die jeweiligen Bevölkerungen der Herkunftsländer. Solange diese Befunde sich nicht ändern, sind Ausländer und Personen mit Migrationshintergrund keine Hoffnungsträger auf dem deutschen Arbeitsmarkt.

Um qualifizierte ausländische Arbeitnehmer nach Deutschland zu locken und qualifizierte Arbeitnehmer dauerhaft hier zu behalten, muss der Wettbewerb mit anderen Ländern bestanden werden, die das gleiche anstreben. Die Rahmenbedingungen sind also so zu gestalten, dass eine Erwerbstätigkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt für qualifizierte und längerfristig beschäftigungsfähige Personen attraktiv ist.

Punktesystem für die Zuwanderung

Ein internationaler Vergleich zeigt, dass die Einwanderungspolitik entscheidenden Einfluss auf die Qualifikationsstruktur der Zuwanderer hat. Dabei erscheint eine differenzierte Steuerung der Zuwanderung nach spezifischen Berufsgruppen als nicht sinnvoll, weil sich potenzielle Angebots- oder Nachfrageüberschüsse auf dem Arbeitsmarkt nicht entsprechend prognostizieren lassen. Erfolg versprechende Modelle einer gesteuerten Migration gibt es in Australien, Kanada oder den USA. In Anlehnung daran ist ein Punktesystem denkbar, in das neben Bildungsabschlüssen die Berufserfahrung und das Alter einbezogen werden. Eine so

gewichtete Zuwanderungspolitik würde auch die Chancen der nachfolgenden Einwanderergenerationen erhöhen.

Schließlich muss eine für die Wirtschaftsentwicklung optimale Zuwanderung von Maßnahmen begleitet werden, die auf die dauerhafte gesellschaftliche Integration der Menschen zielen. Denn sie ist Grundbedingung für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration, die wiederum langfristig positiv zum wirtschaftlichen Wachstum sowie zur Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme beitragen kann.

3.5 Neue Qualität der Sozialpartnerschaft

Der traditionelle Gegensatz zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern verliert im Zuge des organisatorischen Wandels an Kontur. Gewerkschaften haben es zunehmend mit Arbeitnehmern zu tun, die sich Unternehmensinteressen zu eigen machen und im Zuge der fortschreitenden Privatisierung der Altersvorsorge als Kapitaleigner in Erscheinung treten. Solche Arbeitnehmer stehen traditionellen Instrumenten zur Durchsetzung von Interessen wie Massenstreiks eher skeptisch gegenüber, weil deren Nutzen für den einzelnen Arbeitnehmer nicht mehr eindeutig zu bestimmen ist. Der alte Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital, der den Gewerkschaften seit ihrem Bestehen die Berechtigung und Grundlage ihrer Existenz geliefert hat, löst sich auf.

Der Bedarf für Interessensvertretung geht damit zwar nicht verloren, aber für die Gewerkschaften bedeutet dies den Zwang zu einer Neuorientierung ihrer Machtstellung. Wie diese Neuorientierung aussehen kann, ist offen. Eine Strategie zur Sicherung von Arbeitnehmerbindung könnte darin bestehen, sich zu einer Art exklusiver Serviceeinrichtung für die Mitglieder zu entwickeln. In skandinavischen Ländern existiert dies beispielsweise in Form einer Arbeitslosenversicherung, die nur Gewerkschaftsmitgliedern zugänglich ist. In Deutschland ist dafür aber vermutlich weniger Raum, weil vieles von dem, was Gewerkschaften an Serviceangeboten unterbreiten könnten, von staatlicher Seite zur Verfügung gestellt wird. Diese Errungenschaften sind in hohem Maße der gewerkschaftlichen Interessensvertretung in der Politik zuzuschreiben. Das Ergebnis ist aber nicht ihr Vorteil, sondern ihr Risiko. Denn je besser es den Gewerkschaften gelingt, den Staat in die Verantwortung für Arbeitnehmerinteressen zu zwingen, desto stärker treten sie damit unwiderruflich ihre eigentliche Macht an die Politik ab.

Serviceeinrichtungen für die Mitglieder

Kapitel 4

Wachstum, Flexibilität, Qualifizierung – eine Agenda 2030 für die Arbeitswelt

4.1 Politische Rahmenbedingungen für „gute Arbeit“

Die Agenda 2010 hat mehr zum Abbau der Arbeitslosigkeit beigetragen als von der zurückliegenden Konjunkturbelebung allein erwartet werden konnte. Die Politik bleibt also aufgerufen, durch Fördern und Fordern weitere Anreize für Arbeit zu setzen statt Arbeitslosigkeit hinzunehmen.

Wegen der hohen Lohnnebenkosten ist Arbeit in Deutschland immer noch zu teuer. Die Finanzierung der sozialen Sicherung lastet auf dem Faktor Arbeit. Deshalb bleibt das Vorhaben richtig, die Sozialabgaben nicht nur unter die magische Grenze von 40 Prozentpunkten zu drücken, sondern sie noch tiefer abzusenken.

Politik für Wirtschaftswachstum ist auch Politik für Beschäftigung. Wer sich allein auf Verteilungsgerechtigkeit konzentriert, nimmt die Größe des Kuchens als gegeben hin. Die Politik muss aber die Rahmenbedingungen so setzen, dass weiteres Wachstum begünstigt wird. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die Beschäftigung davon in hohem Maße profitiert.

**Wachstum und
Beschäftigung**

Der Arbeitsmarkt und seine politischen Rahmenbedingungen sind nicht statisch. Deshalb sind Arbeitsmarktreformen keine Ausnahmesituation für Krisen, sondern permanente Notwendigkeit. Die Agenda 2010 mag weitgehend abgearbeitet sein. Wer aber daran arbeitet, sie nachträglich abzuschwächen, gefährdet die sichtbaren Erfolge.

Neben zeitgebundenen politischen Maßnahmen gibt es strategische Richtlinien, die allen Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik auf längere Sicht zugrunde gelegt werden müssen. So bleiben die Zielsetzungen

- mehr Geburten,
- qualifizierte Einwanderer gewinnen und
- die Lebensarbeitszeit verlängern

richtig und notwendig – auch über aktuelle Gesetespakete dieses Jahrzehnts hinaus.

Für jede Gesellschaftspolitik gilt: ohne mehr und bessere Bildung sind Problemlösungen undenkbar. Deshalb muss die anhaltende faktische Bildungsstagnation überwunden werden. Das gilt für

- die Integration bildungsferner Schichten,
- die Quote der Studierenden und
- die Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen.

Frauen waren noch nie so qualifiziert wie heute. Damit ihre Kompetenzen gesellschaftlich wirksam werden, muss das Nullsummenspiel der Lebensentwürfe aufgehoben werden. In

hohem Maße entscheidet die Infrastruktur der Familien unterstützenden Institutionen des Sozial- und Bildungswesens darüber, ob Frauen

- Berufstätigkeit,
- Aufstiegsorientierung
- und Familie

miteinander verbinden können.

Die Politik muss entscheiden, welche Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes Flexibilität und damit ein Atmen von Angebot und Nachfrage erlauben. Wenn der Kündigungsschutz in Deutschland im Kern nicht angetastet werden soll, verbietet sich jede weitere Regulierung

- zeitlicher Befristung,
- Arbeitnehmerüberlassung oder
- Teilzeitarbeit.

Die politische Debatte um soziale Gerechtigkeit muss neu justiert werden. Ungleichheit ist dann gerechtfertigt, wenn sie mit **Anreizen für Wachstum** verbunden ist, die auch Einfachqualifizierten mehr Beschäftigung bieten. Eine arme Gesellschaft kann mehr Ergebnisgleichheit aufweisen; Chancengleichheit schließt jedoch Risiko und Differenzierung der materiellen Ergebnisse ein.

Das deutsche Bildungssystem ist nicht durchlässig genug. Dies gilt auch für Länder mit einem höheren Anteil an Gesamtschulen und ohne Studiengebühren, Deshalb müssen in Deutschland die **Chancen für sozialen Aufstieg** zum gesellschaftspolitischen Erfolgskriterium gemacht werden.

4.2 Unternehmen und Unternehmer: Beschäftigte gewinnen und qualifizieren

Der in vielen deutschen Unternehmen zeitweise gepflegte Jugendkult ist überholt. Daraus folgt, dass mehr und nachhaltiger in die Köpfe der Beschäftigten investiert werden muss. Betriebliche Weiterbildung macht auch für über 50-jährige viel Sinn.

Betriebliche Weiterbildung und lebenslanges Lernen

Es ist kein Widerspruch, von deutschen Unternehmen auch Modelle für die Beschäftigung Einfachqualifizierter zu verlangen. Die Verbesserung personengebundener Dienstleistungen, Lohn ergänzender Leistungen des Sozialstaats und adäquater Weiterbildungsangebote können aus der Not der gesellschaftlichen Verantwortung die Tugend der Personalentwicklung auch für Langzeitarbeitslose und Leistungsgeminderte machen.

Die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von qualifizierter Berufstätigkeit und Familiengründung werden weitgehend von den Unternehmen gesetzt. Deshalb müssen Betriebe und Verwaltungen Voraussetzungen schaffen, die jungen Eltern entgegen kommen. Dazu gehören

- Arbeitszeitangebote,
- betriebliche Kinderhorte und
- die Begünstigung der Heimarbeit.

„Work-Life-Balance“ muss am Arbeitsplatz gelebt werden. Wo – in Anwaltskanzleien oder Unternehmensberatungen – der späte Feierabend bei „Young Professionals“ zum guten Ton

gehört, wird Familie immer Störfaktor bleiben. Auch darum sollten sich Personalchefs, Betriebsräte oder Frauenbeauftragte kümmern.

Der Fachkräftemangel scheint in Deutschland idealtypisch Ingenieurmangel zu sein. Für dieses Phänomen gilt, dass die Zahl der Hochschulabsolventen nur eine Seite darstellt. Die andere Seite ist die unterdurchschnittliche Weiterbildung qualifizierter Facharbeiter, Meister und Techniker durch ihre Betriebe. Die Qualifikation des mittleren Segments muss wieder zur sichtbaren Stärke deutscher Arbeitgeber werden.

Die Quote der Hochschulabsolventen muss deutlich erhöht werden. Dazu können Stufenausbildungen und Kooperationsmodelle von allgemeiner Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung beitragen. Lebenslanges Lernen heißt auch, dass die Ausbildung nicht in den 20-er Lebensjahren abgeschlossen werden kann.

Der Fachkräftemarkt ist längst ein Anbietermarkt geworden. Deshalb brauchen Unternehmen weitsichtige Konzepte der Gewinnung, Bindung und Entwicklung qualifizierter Nachwuchskräfte. Betriebliche Personalarbeit muss in ihrer strategischen Bedeutung für die Zukunft erkannt werden.

Fachkräftemangel und Weiterbildung

4.3 Gesellschaft und Individuum: Chancen ergreifen, lebenslang lernen

Qualifizierung setzt Bereitschaft zum Lernen voraus. Weniger denn je reicht eine Berufsausbildung für ein ganzes Berufsleben aus. Auch ein Hochschulstudium wird künftig eher die Grundlage für Weiterbildung sein als hinreichende Voraussetzung für eine privilegierte Berufsposition.

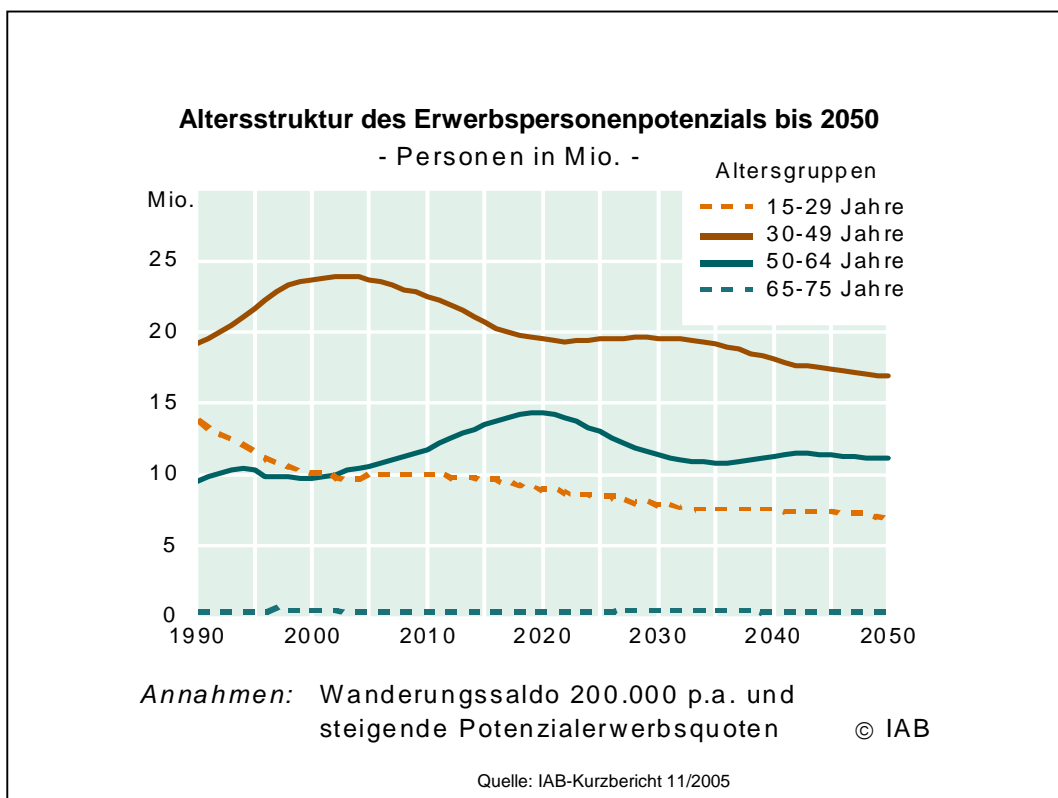
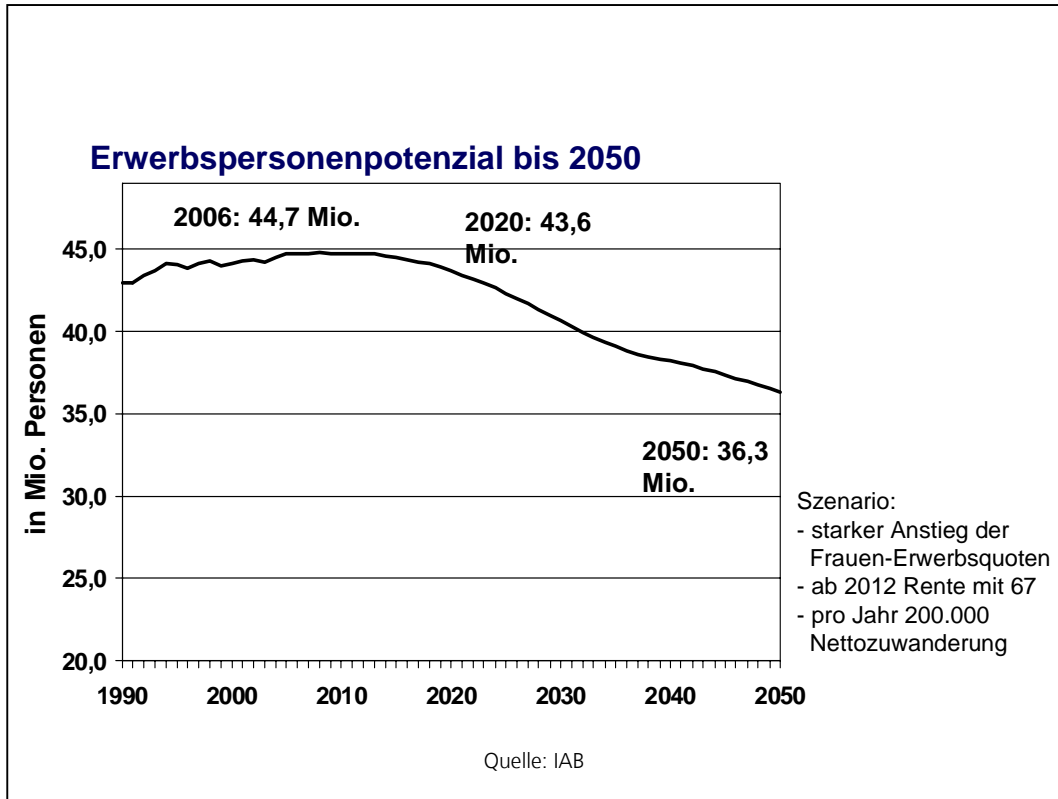
„Arbeitnehmer“ darf im 21. Jahrhundert nicht mit „abhängig beschäftigt“ gleichgesetzt werden. Je qualifizierter ein Beschäftigter in der betrieblichen oder überbetrieblichen Arbeitsorganisation eingesetzt wird, desto mehr muss er unternehmerische Aspekte im täglichen Prozess berücksichtigen. Die Zweiteilung „Arbeit versus Kapital“ bildet die Wirklichkeit der Arbeitswelt im 21. Jahrhundert jedenfalls nicht mehr ab.

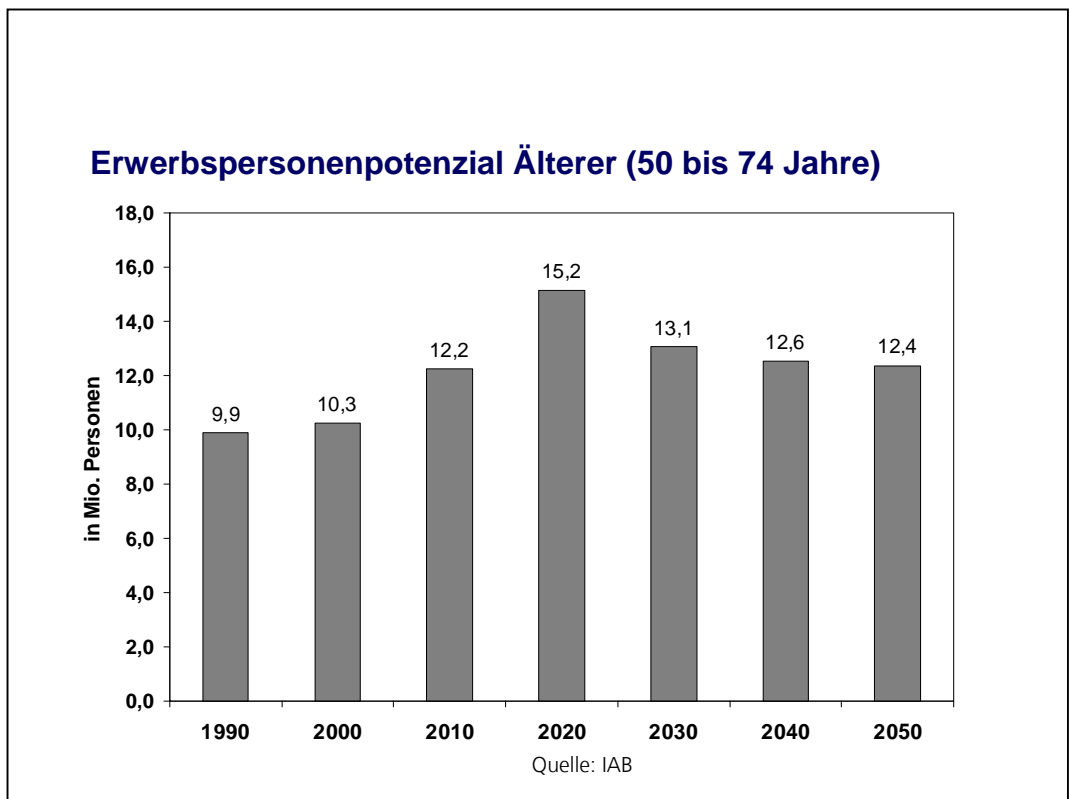
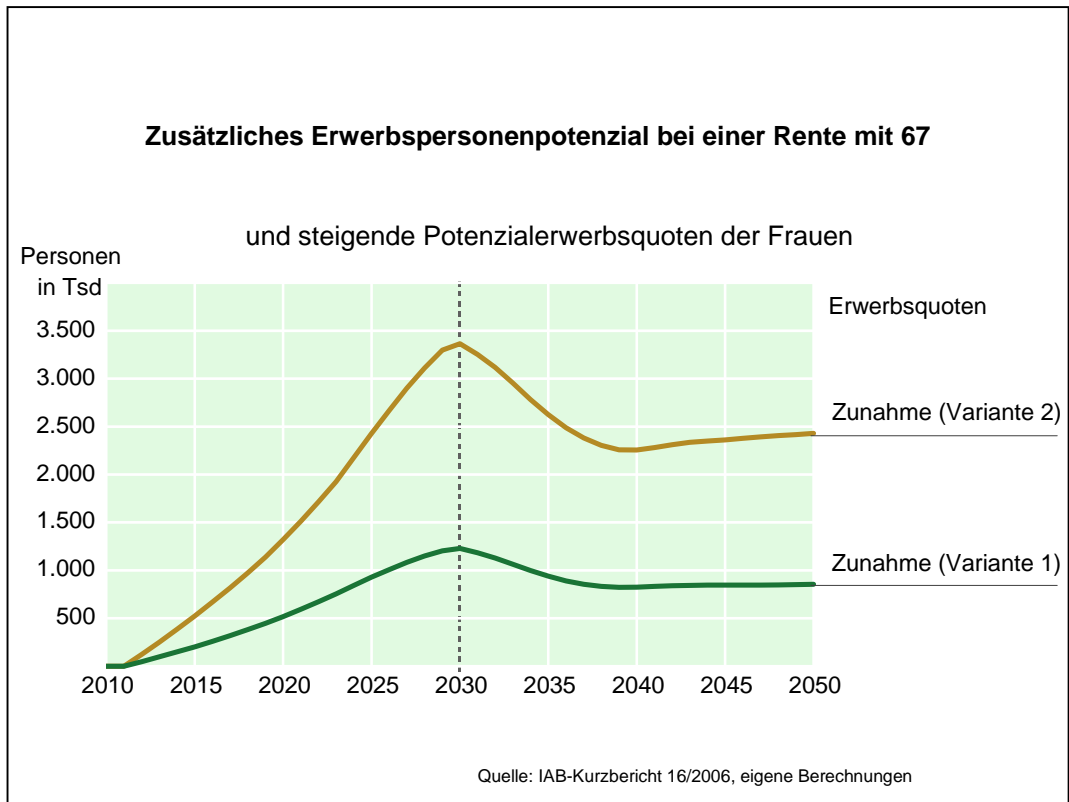
Die Erholung am deutschen Arbeitsmarkt ist auch das Ergebnis relativer Lohnzurückhaltung in den Jahren hoher Arbeitslosigkeit. So verständlich das Bedürfnis ist, durch hohe Lohnforderungen heute den Verzicht früherer Lohnrunden zu kompensieren, so sehr gefährdet ein hoher Nachschlag die Beschäftigung in Zeiten der Krise des weltweiten Finanzmarktes. Besser als überproportionale Erhöhungen ist die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg durch intelligente und transparente Systeme.

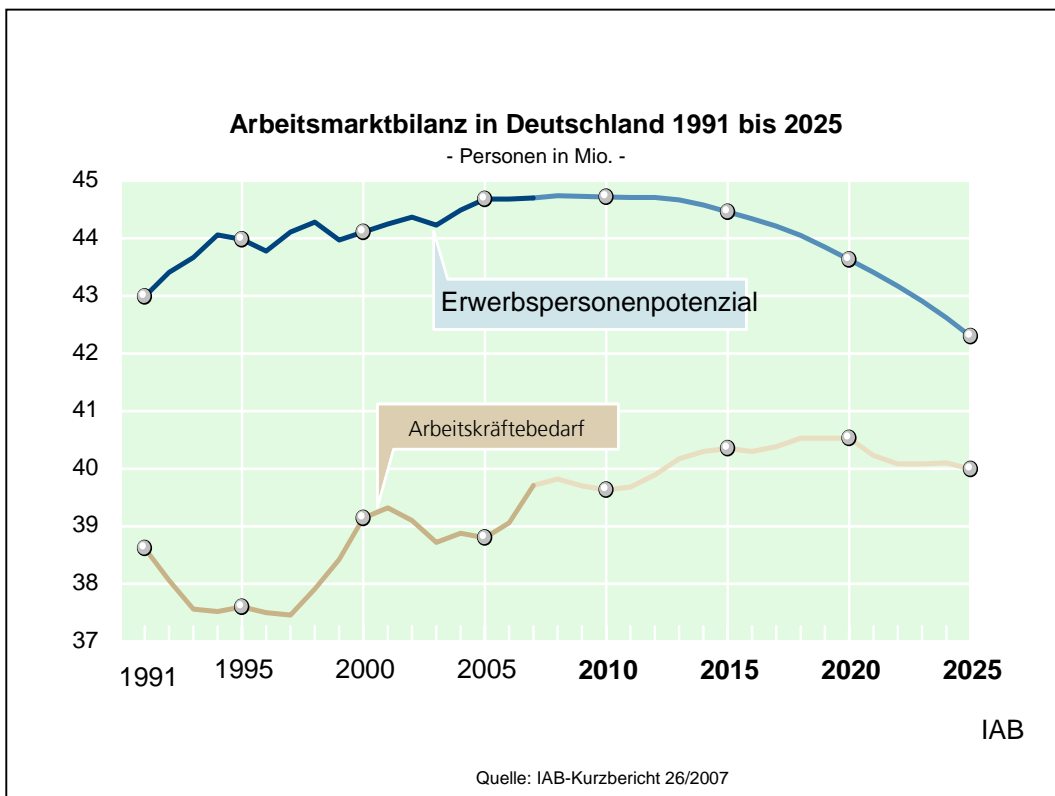
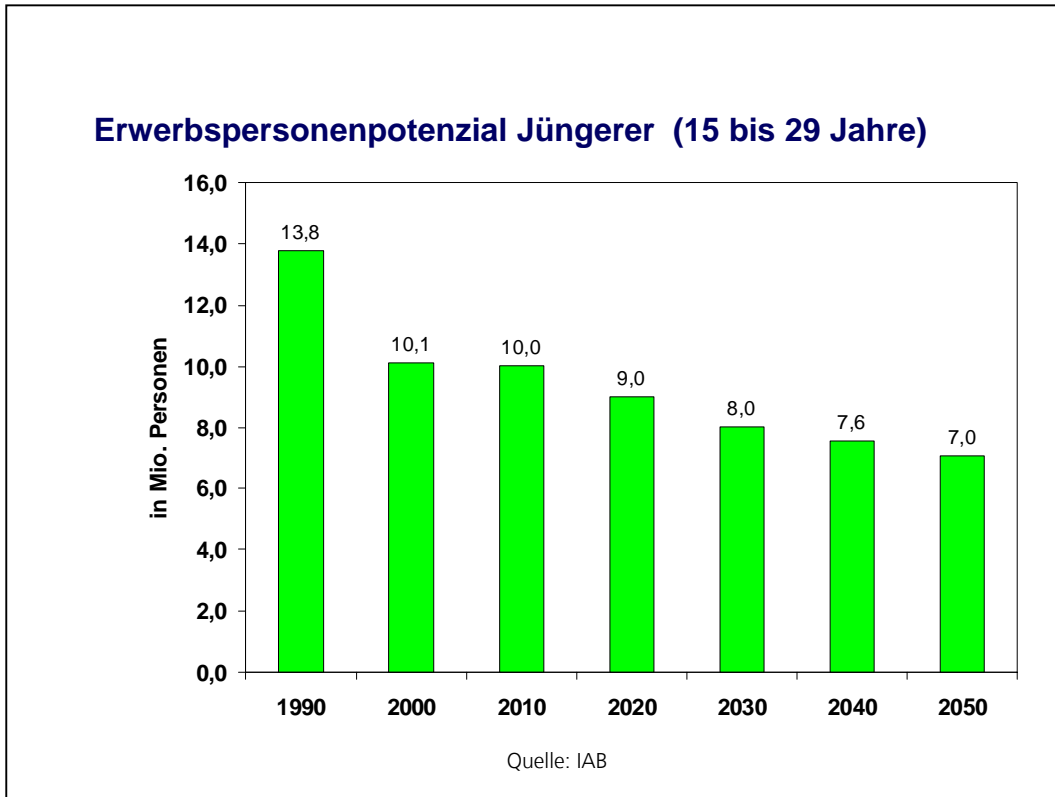
Literaturangaben

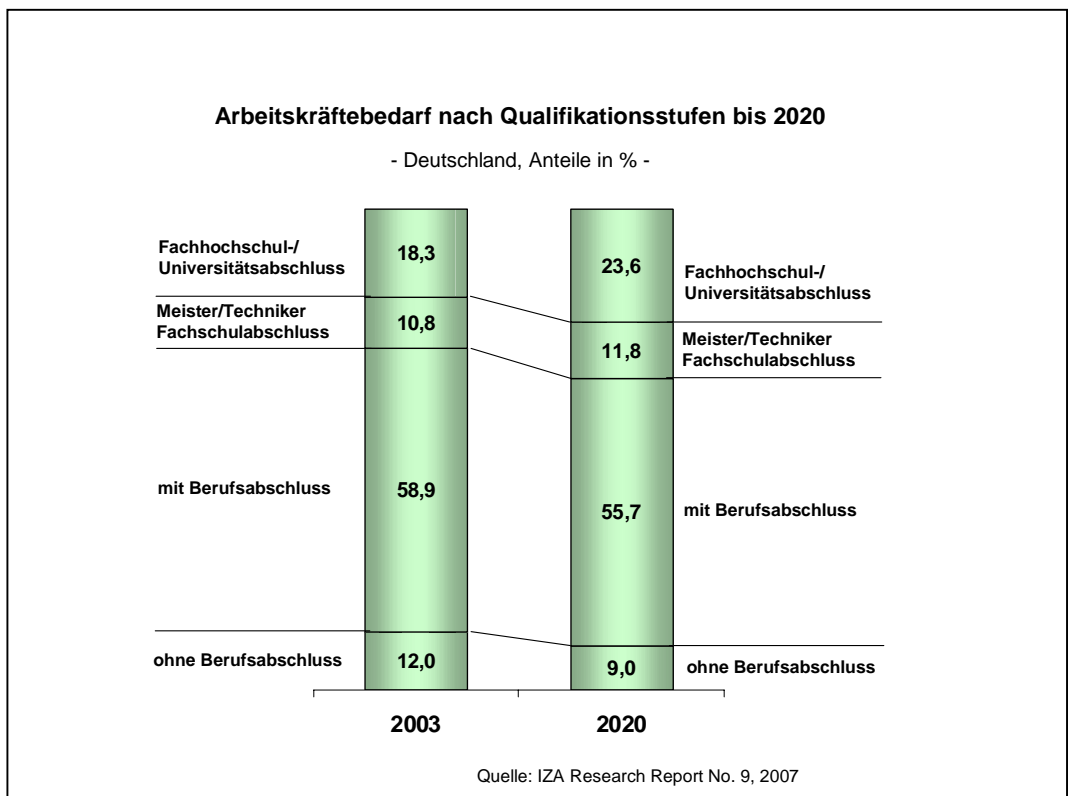
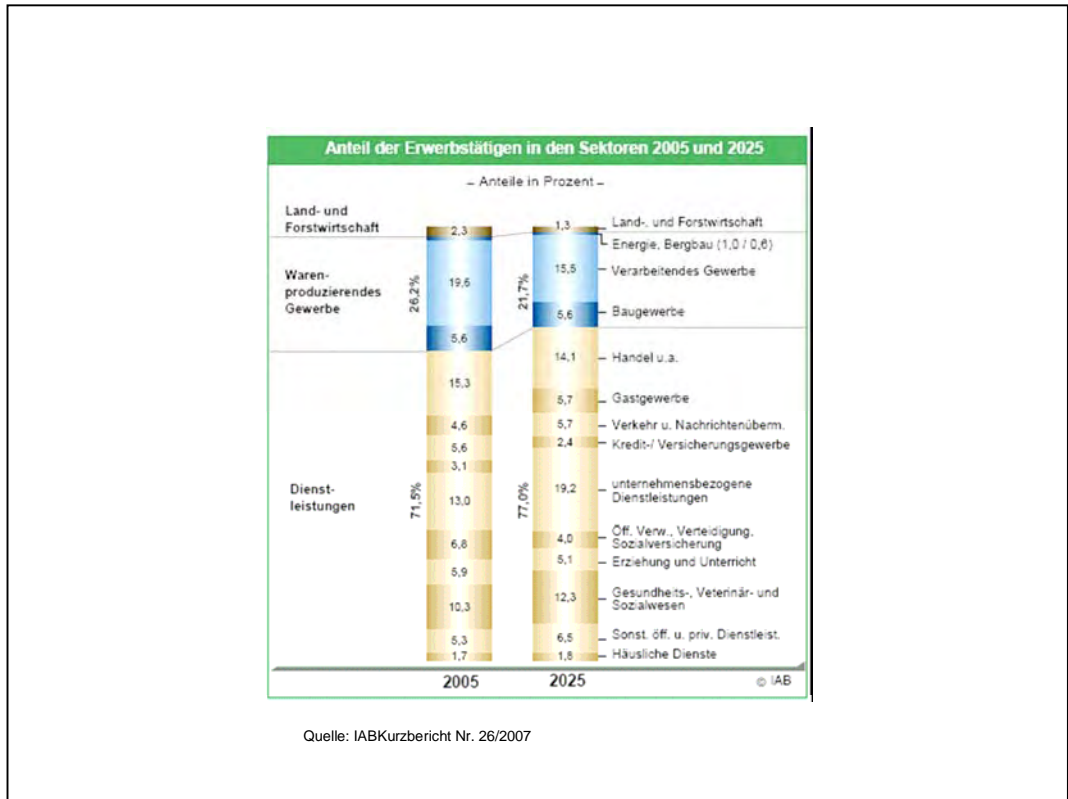
- Belitz, Heike (2008a): Deutschland nach den USA zweitgrößter Forschungsstandort für multinationale Unternehmen, DIW Wochenbericht 18/2008, S. 226- 232.
- Belitz, Heike (2008b): Wissensintensive Branchen: Deutschland überholt bei der Wertschöpfung die USA, DIW Wochenbericht 18/2008, S. 233- 237.
- Bonin, Holger; Schneider, Marc; Quinke, Hermann; Arens, Tobias (2007): Zukunft von Bildung und Arbeit – Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2020. IZA Research Report, Nr. 9.
- Brücker, Herbert; Ringer, Sebastian (2008): Ausländer in Deutschland: Vergleichsweise schlecht qualifiziert. IAB-Kurzbericht, 01/2008.
- Dietz, Martin; Walwei, Ulrich (2007): Beschäftigungswirkungen des Wandels der Erwerbsformen. In: B. Keller & H. Seifert (Hrsg.), *Atypische Beschäftigung. Flexibilisierung und soziale Risiken*, S. 165-184.
- Fuchs, Johann; Dörfler, Katrin (2005): Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht, 11/2005.
- John Rawls, *Theorie der Gerechtigkeit*. Suhrkamp, Frankfurt 1975.
- Kleinert, C.; Kohaut, S.; Brader, D. und Lewerenz, J. (2007): *Frauen an der Spitze – Arbeitsbedingungen und Lebenslagen weiblicher Führungskräfte*, Campus Verlag, Nürnberg.
- Reinberg, Alexander; Hummel, Markus (2003): *Steuert Deutschland auf einen Fachkräftemangel zu? Demografischer Wandel und Qualifikationsbedarf als Herausforderung an die Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik*. In: *FreQueNz-Newsletter*, H. 2, S. 9-11.
- Schnur, Peter; Zika, Gerd (2007): *Arbeitskräftebedarf bis 2025: Die Grenzen der Expansion*. IAB-Kurzbericht, 26/2007.
- Walla, Wolfgang; Eggen, Bernd; Lipinski, Heike (2006): *Der demographische Wandel. Herausforderungen für Politik und Wirtschaft*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Walwei, Ulrich; Fuchs, Johann; Schnur, Peter; Zika, Gerd (2006): *Der deutsche Arbeitsmarkt: Gestern, Heute, Morgen*. In: *Bundesarbeitsblatt*, H. 1, S. 4-12.
- Wanger, Susanne (2006): *Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsvolumen nach Geschlecht und Altersgruppen. Ergebnisse der IAB-Arbeitszeitrechnung nach Geschlecht und Alter für die Jahre 1991-2004*. IAB-Forschungsbericht, 02/2006.

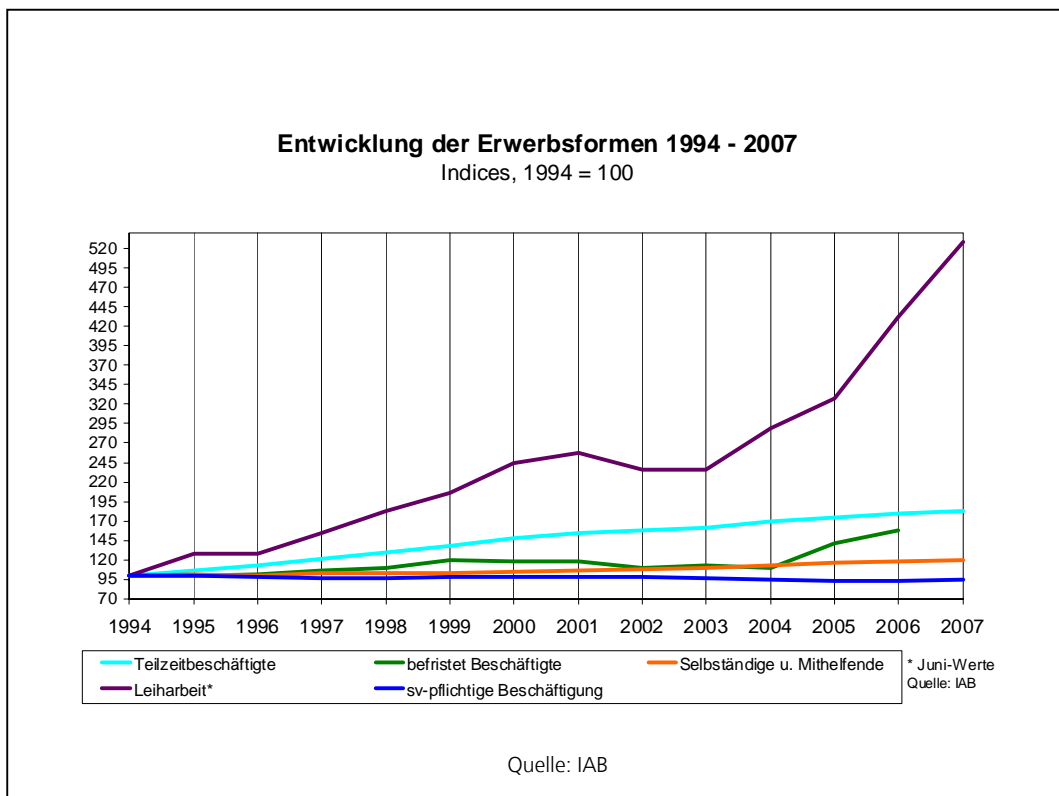
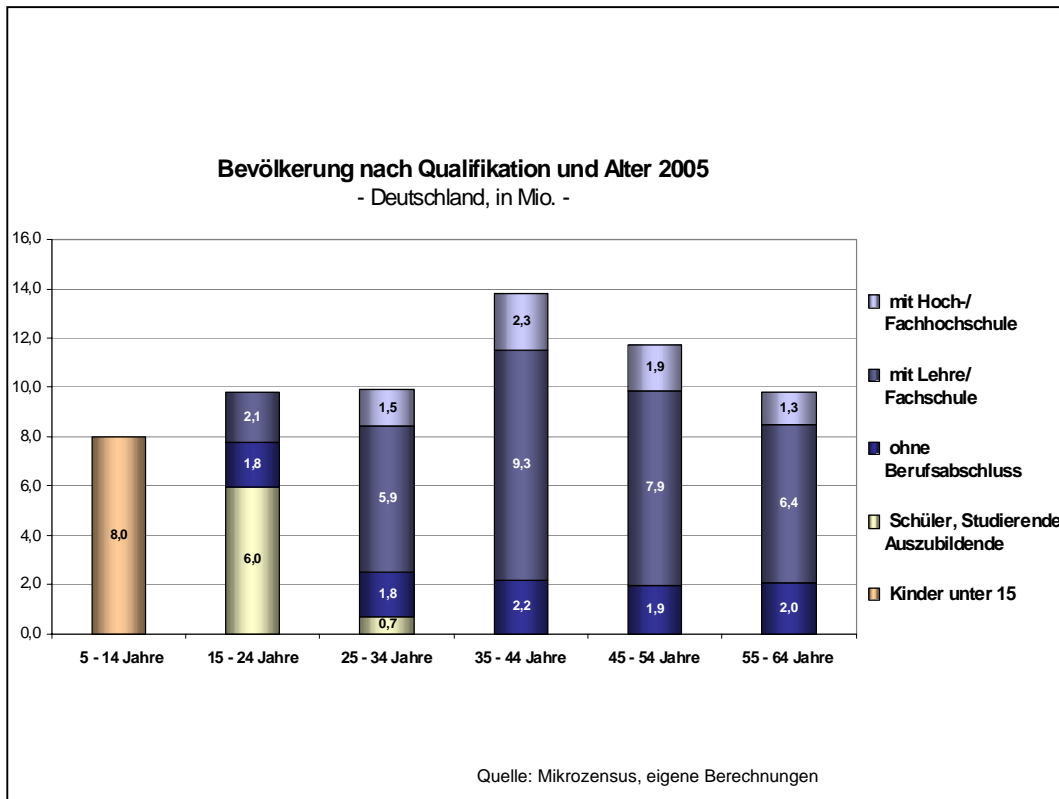
Anhang: Zahlen, Daten, Grafiken

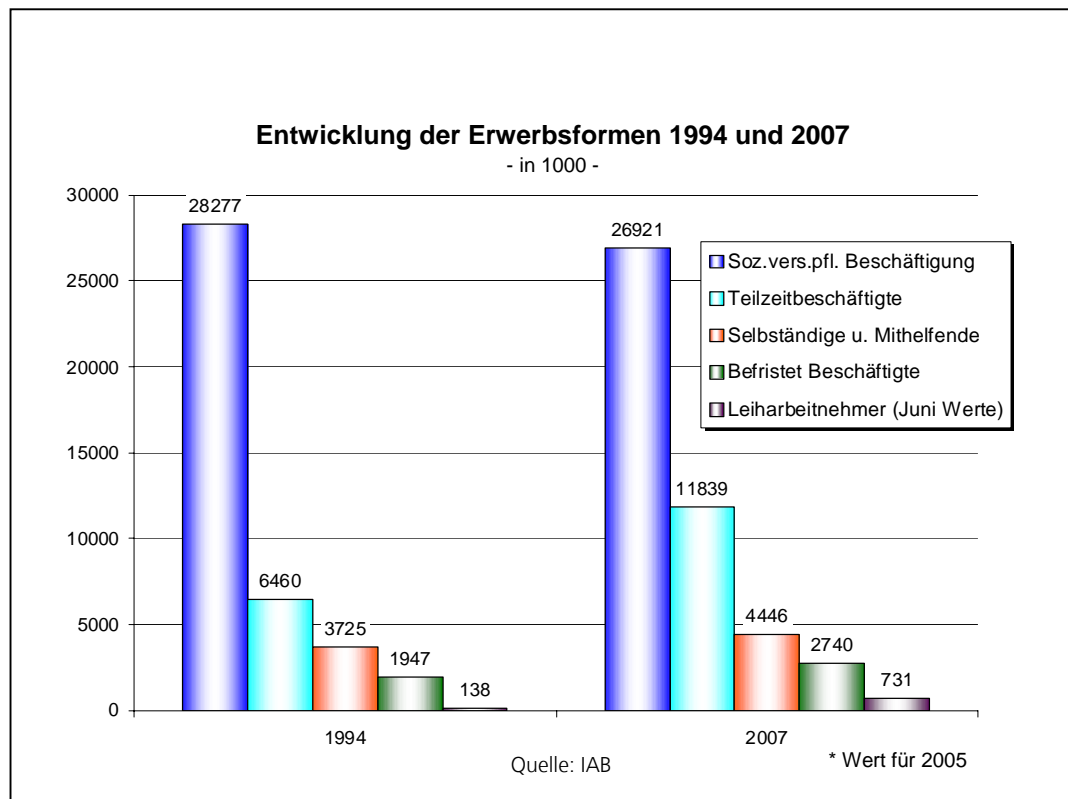












	Bruttomonatseinkommen		Bruttostundenlohn			Nettostundenlohn			Als ungerecht empfundene Entlohnung			
	2005		2007	Veränderung	2005		2007	Veränderung	2005	2007	Veränderung	
	Mittelwert in Euro		In Prozent		Mittelwert in Euro		In Prozent		Anteil in Prozent		In Prozentpunkten	In Prozent
1. Dezil	540	4,90	8,30	69,4	4,05	6,18	52,6	56	47	-8,2	-14,8	
2. Dezil	1 000	8,15	9,14	12,1	5,96	6,50	9,1	54	55	1,1	2,0	
3. Dezil	1 400	10,28	10,93	6,3	7,19	7,55	5,0	43	54	11,4	26,6	
4. Dezil	1 700	12,21	12,95	6,1	8,20	8,66	5,6	37	47	10,8	29,5	
5. Dezil	2 000	13,93	14,41	3,4	9,23	9,44	2,3	33	43	10,7	32,7	
6. Dezil	2 300	15,62	16,00	2,4	10,13	10,42	2,9	24	37	13,1	53,9	
7. Dezil	2 600	17,65	18,41	4,3	11,40	11,86	4,0	27	40	13,5	50,8	
8. Dezil	3 000	20,44	20,76	1,6	12,77	13,19	3,3	21	36	14,3	66,8	
9. Dezil	3 700	24,60	24,80	0,8	15,12	15,62	3,3	18	27	9,7	54,8	
10. Dezil	5 400	36,21	34,84	-3,8	22,51	22,10	-1,8	11	18	6,9	65,1	

N = 4732, längsschnittgewichtet.

Quelle: SOEP 2005, 2007

DIW Berlin 2008

Quelle: Liebig & Schupp 2008, S. 437 in: DIW Wochenbericht Nr. 31/2008.

Arbeitswelt 2030

Die von der SPD-geführten Regierung auf den Weg gebrachte Agenda 2010 hat zweifellos positive Wirkungen entfaltet. Aber ihre Langzeitfolgen für den Arbeitsmarkt werden nur durchschlagen, wenn sie mit weiteren Ideen angereichert und von zusätzlichen Instrumenten begleitet werden. Arbeitsmarktreformen sind eine Notwendigkeit und damit eine permanente Aufgabe der Politik.

Die Autoren des Managerkreis-Thesenpapiers „Arbeitswelt 2030“ haben auf der Grundlage der Agenda 2010 über sie hinausgedacht. Sie entwerfen strategische Problemlösungen, die jetzt aufgegriffen, fortentwickelt und umgesetzt werden müssen. Die Politik muss über die Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes fortwährend neu entscheiden. Einige Eckpunkte dafür stehen fest: Lebenslanges Lernen, Geburtenzuwachs, Gleichstellung, längere Lebensarbeitszeit, bedarfsgerechte Zuwanderung. Unter diesen Gesichtspunkten muss die politische Debatte um soziale Gerechtigkeit neu justiert werden.

Die Thesen aus dem Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung beschränken sich nicht darauf, die bekannten Tendenzen und Trends zu beschreiben, sondern sie wollen Denkanstöße geben und das Tempo der Entscheidungsfindung in der Politik beschleunigen. Denn die demographische Entwicklung schreitet unaufhaltsam fort und ist unumkehrbar. Aber die Weichen für unseren Arbeitsmarkt des Jahres 2030 können noch gestellt werden. Die Menschen, die heute geboren werden, müssen in 20 Jahren und darüber hinaus gerechte Chancen bekommen, am Arbeitsmarkt in sozialer Sicherheit teilzuhaben.

www.managerkreis.de

ISBN: 978-3-89892-972-1