

Inka Knappertsbusch
Gerlind Wisskirchen *Hrsg.*

Die Zukunft der Arbeit

New Work mit Flexibilität und
Rechtssicherheit gestalten



Springer Gabler



Die Zukunft der Arbeit

Inka Knappertsbusch • Gerlind Wisskirchen
Hrsg.

Die Zukunft der Arbeit

New Work mit Flexibilität
und Rechtssicherheit gestalten

Hrsg.
Inka Knappertsbusch
CMS Deutschland
Köln, Deutschland

Gerlind Wisskirchen
CMS Deutschland
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-42231-8 ISBN 978-3-658-42232-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42232-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Vivien Bender

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einleitung

Einleitung	3
Gerlind Wisskirchen	

Teil II Einflussfaktoren des zukünftigen Arbeitsmarktes

Historische Wende am Arbeitsmarkt in Deutschland – Wie der demografische Wandel das Wachstum bremst	13
Thomas Obst	

Fachkräftemangel – Mythos oder Realität?	23
Christian Lay und Christian Niebling	

Wenn digitaler auf demografischen Wandel trifft – Welche Chancen und Risiken birgt die digitale Transformation bei einer schrumpfenden und alternden Erwerbsbevölkerung?	31
Oliver Stettes	

Künstliche Intelligenz als Schlüsseltechnologie des 21. Jahrhunderts – Warum uns eine Disruption des Arbeitsmarktes bevorsteht	39
Inka Knappertsbusch	

Teil III Arbeitsort

Homeoffice: Perspektiven, Herausforderungen, Lösungsansätze	49
Werner Widuckel und Lutz Bellmann	

Arbeiten ist kein Ort zum Hingehen mehr – Wie durch die Ablösung vom Büro als Arbeitsort Chancen für die Entwicklung unserer Gesellschaft und Städte entstehen	57
Sandra Breuer und Laura Kienbaum	

Third Places – Dritte Arbeitsorte	65
Sina Niehues	
Coworking Space als dritter Arbeitsort	73
Ann-Sophie Amler	
Arbeiten, wo andere Urlaub machen – „Workation“ ein Modell mit Zukunft?	81
Friedrun Domke	
Work from anywhere – Die freie Wahl des Arbeitsortes	89
Inka Knappertsbusch und Hannah Stute	
Teil IV Arbeitszeit	
Handlungsfelder der aktuellen und zukünftigen Arbeitszeitgestaltung	99
Ufuk Altun und Veit Hartmann	
Die Vier-Tage-Woche	107
Jan Bühren, Nina Meier-Hahasvili, Carsten Meier und Gregor Kalchthaler	
Wahlarbeitszeit: Grundlage mitarbeiterorientierter Arbeitszeitgestaltung	115
Andreas Hoff	
FreiRaum für Mitarbeiter*innen – Planungssicherheit für Arbeitgeber	123
Georg Pepping und Tanja Werner	
Vertrauensurlaub – Urlaub „unlimited“ als Bestandteil einer innovativen Arbeitswelt	131
Daniela Rindone	
Freie Zeiteinteilung mit dem workSPACE Konzept – Ein Modell für mehr persönliche Freiheit und Effizienz im Homeoffice, remote und in Präsenz	139
Julia Schmidbauer, Karsten Lohmeyer und Stephan Goldmann	
Teil V Arbeitsorganisation	
Flexible Arbeitskräfte: Welche Rolle Freelancer in der Workforce der Zukunft spielen	149
Daniel Barke	
Crowdworking/Plattformarbeit – Revolution des Arbeitsmarktes?	157
Kira Falter	
Disruptive Veränderung im Organisationsdesign – Einführung flexibler Organisationsstrukturen bei der T-Systems International GmbH	167
Jan Krellner und Raihan Kleinmann	

Agiles Arbeiten	177
Jonas Kannen	
Digitale Erreichbarkeit im Rahmen von New Work	185
Sarah Genner	
Die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung	193
Nele Urban und Benjamin Münnich	
Digitales Zugangsrecht der Gewerkschaft zum Betrieb	201
Volker Stück	
Teil VI Teamwork und Leadership	
Von funktionaler Exzellenz zur transaktionaler Exzellenz – Die Organisation als Netzwerk leistungsstarker Teams	213
Verena Schaad und Marco Böhmer	
Kross-funktionale Expertenteams – Wie gemischte ad-hoc Teams Projekte und Produktentwicklung im digitalen Arbeitsumfeld meistern	221
Daniel Halft	
Die Rolle der Führungskräfte im hybriden Arbeiten – Alles neu oder alter Hut?	227
Oliver Herrmann	
Agile Führungsmodelle als Grundlage für die Arbeitsorganisation der Zukunft	235
Heiko Schröder und Juliane Pilster	
Shared Leadership	245
Arnd Albrecht	
Jobsharing im Management – Erfahrungen und Vorschläge für die Praxis	255
Stephanie Dickes und Eva Grenz	
Teil VII Arbeitsmittel und Weiterbildung	
Design Thinking kann die (Arbeits-)Welt verändern – Ein Beitrag über die Vorteile, Herausforderungen und Lösungsansätze der Anwendung von Design Thinking auf dem Weg zu New Work	265
Amelie Kollhoff	
Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft – Wirksame Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit durch Activity Based Working	273
Leonie Kristina Stankewitz	

Das Homeoffice: Erreichen von Produktivität, Well-Being und Ergonomie	281
Lisa Rosa Bräutigam	
New Work erfordert New Learning	289
Joachim Giese und Claudia Suhr	
Kontinuierliches Lernen – Die Bedeutung für Unternehmen sowie die Ansätze des kontinuierlichen Lernens in einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt	297
Simone Dogu	
Digitales Lernen	305
Wibke Matthes	
Teil VIII Employer Branding, Employee Benefits und New Pay	
Employer Branding auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft – Was müssen Unternehmen Arbeitskräften bieten?	315
Susanne Wißfeld	
Unternehmenskultur – Wie die Kultur eines Unternehmens über den (Miss-)Erfolg entscheidet	323
Arkadiusz Grontzki	
Organisationale Erholung – so fördern Organisationen die Erholung ihrer MitarbeiterInnen	331
Laura von Gilsa	
Bewegungsförderung	339
Sara Scheltat	
Mit New Pay zu einem transparenten, fairen und partizipativen Gehaltsmodell – Ein Beispiel des Multi-Brand-Unternehmens celebrate company	347
Steffen Behn	
Die Gehaltsgilde: Versuch eines modernen Gehaltsprozesses für das agile Unternehmen	357
Damla Nalbant	
Unternehmensbeteiligung – Ein virtuelles Mitarbeiterbeteiligungsprogramm (VSOP) ohne echte Beteiligungsrechte als Investition in Mitarbeiter	365
Friederike Fritzsche	

Teil IX Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und Diversity

Nachhaltigkeit – Gamechanger für die Personalarbeit	375
Rupert Felder	
From Self to Sustainability – Wie es Unternehmen gelingen kann, die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeitenden zu nachhaltigerem Handeln zu fördern	383
Sophie E. Bochtler	
Strategisches CSR Projektmanagement im Unternehmen	393
Paula Wernecke und Muskaandee Multani	
ESG-Komponenten in der variablen Vergütung	401
Laura Matarrelli	
Fachkräftemangel innovativ begegnen – mit Lösungen aus dem nachhaltigen Personalmanagement	409
Dina Barbian und Kerstin Knabenbauer	
New Work und Generationen	419
Kira Marie Cremer	
New Work und Familie – Wie Unternehmen in der neuen Arbeitswelt von einer neuen Familienfreundlichkeit profitieren	427
Gabriel Rath	
Die Zukunft des Talentmanagements – Wie Frauen über Netzwerke Karriere machen	435
Katharina Schleeberger und Katharina Klinge	

Teil I

Einleitung



Einleitung

Gerlind Wisskirchen

„Es ist der Beginn einer neuen Ära der Arbeit – bei der der Fokus auf Flexibilität und bislang unbekannte Formen der Arbeit gerichtet ist, die immer intelligenteren Technologien in unseren Arbeitsalltag integrieren.

Die Zukunft der Arbeit ist ein faszinierendes Thema. Technologische Fortschritte, demografische Veränderungen und globalisierte Wirtschaft haben bereits tiefgreifende Auswirkungen auf unsere Arbeitswelt und stellen uns vor Herausforderungen und Chancen, die es zu meistern gilt. Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Wie werden wir unsere Arbeitsorganisation gestalten? Wie werden wir die Technologien nutzen, die uns zur Verfügung stehen? Wie werden wir unsere Löhne und Gehälter regeln? Welche Verantwortung haben Unternehmen für die Gesellschaft, die Umwelt und die digitale Zukunft?

Dieses Buch versucht, Antworten auf diese Fragen zu finden. Im Mittelpunkt stehen die Arbeit der Zukunft, die Arbeitszeit, die Organisation der Arbeit, die Nutzung von Technologien, die Entlohnung, die unternehmerische soziale Verantwortung sowie die digitale Verantwortung von Unternehmen und die betriebliche Mitbestimmung.

Für Unternehmen ist die Beschäftigung mit der Zukunft der Arbeit vor allem für ihre Wettbewerbsfähigkeit unumgänglich. In einer schnelllebigen Welt, in der der technologische Fortschritt immer schneller voranschreitet, müssen Unternehmen erheblich investieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Eine der größten Herausforderungen dabei ist es, begehrte Fachkräfte anzuwerben und zu halten. Dies erfordert ein attraktives Arbeitsumfeld, welches die Bedürfnisse und Wünsche moderner Arbeitnehmer erfüllt, so zum Beispiel das lebenslange Lernen zu fördern, damit die Beschäftigten im Unternehmen „employable“ bleiben.

Dieses Buch richtet sich deshalb an alle Entscheidungsträger, die sich mit den Auswirkungen der zukünftigen Arbeitswelt auseinandersetzen möchten. Es bietet Perspektiven darauf, wie wir uns auf die Herausforderungen und Chancen der Zukunft der Arbeit vorbereiten können. Es ist ein Aufruf dazu, die Zukunft der Arbeit aktiv mitzugestalten und uns auf die Veränderungen einzustellen, die vor uns liegen“.

G. Wisskirchen (✉)
CMS Deutschland, Köln, Deutschland
E-Mail: gerlind.wisskirchen@cms-hs.com

Stopp: dieses Vorwort wurde von ChatGPT/OpenAI verfasst. Vielleicht wird die nächste Auflage komplett von KI geschrieben? Die Frage, die sich alle Arbeitgeber demnach stellen müssen, ist, welche Konsequenzen aus den technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel resultieren. Ziel dieses Buches ist es, einen Beitrag zur Diskussion über die Zukunft der Arbeit zu leisten. Es sollen neue Ideen entwickelt werden, wie wir in Zukunft erfolgreich und zufrieden arbeiten können. Dazu gehören sowohl kurzfristige Lösungen als auch langfristige Strategien.

Die Arbeitswelt stellt gerade heute Arbeitgeber und Arbeitende vor immer neue Herausforderungen. Bereits absehbare und begonnene Entwicklungen, wie die zunehmende Digitalisierung, der Wunsch nach mobilem Arbeiten, Fachkräftemangel und sich ständig wandelnde Anforderungen an Tätigkeiten führen zu nachhaltigen Veränderungen.

Dieses Buch soll diese Herausforderungen beschreiben und darstellen, wie Arbeitgeber die Arbeitswelt der Zukunft gestalten können.

1 Der Arbeitsmarkt der Zukunft

Der deutsche und der europäische Arbeitsmarkt werden sich – bedingt durch Fachkräftemangel, demografischen Wandel und dem erweiterten Einsatz von KI und verstärkter Digitalisierung – tiefgreifend verändern.

1.1 Fachkräftemangel und Demografie

Der Fachkräftemangel hat bereits heute einen negativen Einfluss auf fast die Hälfte der Unternehmen in Deutschland.¹ Für viele Unternehmen ist es zu einer großen Herausforderung geworden, offene Stellen zu besetzen. Besonders kritisch ist die Lage dabei in den MINT-Berufen, bei denen eine Lücke von 320.000 Personen besteht.² Angesichts der demografischen Entwicklung und der damit verbundenen Verringerung der Arbeitskräfte dürfte sich dies in Zukunft, ohne bedeutende Zuwanderung von Fachkräften, verstärken.

1.2 Digitalisierung

Gleichzeitig hat auch der technologische Fortschritt großen Einfluss auf die Arbeitswelt. Absehbar ist, dass die weitere Implementierung von Software und KI die Arbeitswelt verändern werden. Kennzeichen dafür sind der Einsatz multi-dimensionaler Technologien, die nicht physisch oder geografisch begrenzt sind und deren Entwicklung exponentiell

¹ *Ifo-Insitut*, Pressemitteilung vom 2. August 2022.

² *IW*, MINT-Frühjahrsreport 2022, S. 92.

verläuft. Nach einer Studie von McKinsey³ können bis zu 50 % der heutigen Tätigkeiten automatisiert werden. Für Deutschland schätzt die OECD, dass 14 bis 20 % der Arbeitsplätze ein hohes Risiko bergen, durch Technologie ersetzt zu werden.⁴

Von dieser Entwicklung werden alle Beschäftigten betroffen sein, unabhängig vom Qualifikationsniveau und vom Gehalt. Einige Berufe werden in Folge dieser Entwicklung vollständig wegfallen, andere werden sich erheblich verändern oder neu entstehen. Für alle Tätigkeiten gilt dabei, dass routinemäßige Aufgaben ein hohes Risiko beinhalten, automatisiert zu werden.

Arbeitsplätze in der Industrie werden durch den verstärkten Einsatz von intelligenteren Robotern und vernetzten Maschinen vermehrt ersetzbar.⁵ Zwar ist die Automatisierung in der Fertigung in Deutschland wegen der hohen Kosten schon weit gediehen, die Komplexität der Aufgaben, die von Maschinen erbracht werden können, wird sich aber noch deutlich erhöhen. Ziel ist dabei eine Smart Factory, also eine automatisierte Fabrikhalle, die weitestgehend ohne Menschen auskommt. Perspektivisch werden menschliche Arbeitskräfte die Maschinen nur noch kontrollieren und solche Arbeitsschritte ausführen, die technisch nur schwer automatisierbar sind. Selbst in Ländern mit niedrigen Löhnen lässt sich diese Entwicklung beobachten; so hat der Apple-Zulieferer Foxconn schon im Jahr 2016 60.000 seiner Fabrikarbeiter in China durch Roboter ersetzt.⁶

White-Collar-Jobs werden vor allem durch die Einführung von KI-Anwendungen verändert. Auch hier bergen vor allem routinemäßige Aufgaben großes Ersetzungspotenzial. Davon erfasst sind zunächst Back-Office Tätigkeiten, wie Sekretariats- und Sachbearbeitung.⁷ Das Erfassen und Auswerten von Daten ist vergleichsweise leicht automatisierbar.⁸ Daneben können aber auch hoch bezahlte und komplexe Tätigkeiten ersetzt werden. So hat etwa Goldman Sachs die Zahl der Trader im Bereich Aktienhandel von 600 auf 2 reduziert und sie durch Algorithmen ersetzt.⁹ Selbst die Recherche von komplexen Informationen und die anschließende Zusammenfassung in einem Fließtext ist als Anwendungsfeld von KI bereits möglich.¹⁰

Am wenigsten betroffen sein werden Berufe, die ein hohes Bildungsniveau, viel soziale Interaktion, sowie Fähigkeiten in der Führung, der Planung und der Koordination komplexer Umgebungen erfordern.¹¹ Dies führt zu einem veränderten Beschäftigtenprofil, bei dem kritisches Denken und Lösungskompetenzen im Vordergrund stehen und Kreativität und technisches Know-how sind. In den Hintergrund tritt dabei das erlernte Fachwissen.

³ McKinsey Global Institute, *A Future That Works*, Januar 2017, S. 6.

⁴ OECD, *Job Creation and Local Economic Development 2020*, Figure 2.1.

⁵ McKinsey Global Institute, *A Future That Works*, S. 43f.

⁶ Wakefield, [bbc.com](https://www.bbc.com).

⁷ Brzeski/Burk, *Die Roboter kommen*, S. 2.

⁸ McKinsey Global Institute, *A Future That Works*, 2017, S. 6.

⁹ Brynes, [technologyreview.com](https://www.technologyreview.com).

¹⁰ Siehe neuerdings die Anwendung ChatGPT von OpenAI: Roose, [nytimes.com](https://www.nytimes.com).

¹¹ IOE, *Artificial Intelligence and Robotics*, S. 19.

1.3 Folgen für den Arbeitsmarkt

Hochqualifizierte Beschäftigte, vor allem mit MINT-Fähigkeiten, werden noch stärker nachgefragt werden als heute. Dementsprechend wird der Fachkräftemangel bei dieser Gruppe weiterhin ein großes Problem sein. Berufe mit mittlerem Anforderungsprofil, wie Facharbeitende in der Industrie und Sachbearbeitende, sowie das mittlere Management, werden weniger nachgefragt, da ihre Tätigkeiten zum größten Teil automatisiert werden können.¹² Sie werden ersetzt durch KI-Anwendungen und hoch qualifizierte Beschäftigte, die die Anwendungen überwachen. Dagegen werden geringqualifizierte Berufe im Dienstleistungsbereich höher nachgefragt, etwa im haushaltsnahen Dienstleistungsbereich und, bedingt durch die alternde Bevölkerung, in den Pflegeberufen.¹³

Eine Folge dieser Entwicklung wird dementsprechend eine weitere Polarisierung des Arbeitsmarkts mit einer „squeezed middle“ sein.¹⁴ Auch eine hohe Arbeitslosigkeit in Teilbereichen ist als mögliches Szenario nicht ausgeschlossen, da es trotz Fachkräftemangels zu einem Mismatch der Arbeitssuchenden kommen wird.¹⁵

2 Die Arbeit der Zukunft

Um mit dem technologischen Fortschritt mitzuhalten und konkurrenzfähig zu bleiben, müssen Unternehmen erheblich investieren. Entscheidend ist es dabei, begehrte Fachkräfte anzuwerben und zu halten. Junge Arbeitende sind häufig nicht mehr allein mit einem guten Gehalt zu locken, sondern wünschen sich auch Flexibilität bzgl. Ort und Zeit und eine gute Work-Life-Balance. Dazu muss ein attraktives Arbeitsumfeld geschaffen werden. Hierzu enthält dieses Buch viele Anregungen.

2.1 Lebenslanges Lernen

Für Beschäftigte, die schon im Unternehmen sind, wird lebenslanges Lernen ein Muss, um „employable“ zu bleiben. Dies gilt angesichts der sich in allen Bereichen verändernden Arbeitswelt für alle Berufsgruppen. Unternehmen sind hier gefordert, ständig Weiterbildungsangebote zu entwickeln. Dabei müssen die in Zukunft gefragten Fähigkeiten vermittelt werden, also hauptsächlich Soft- und Digitalskills.

¹² *OECD*, Job Creation and Local Economic Development 2020, Kapitel 2.

¹³ *BMAS*, Weissbuch Arbeiten 4.0, S. 52.

¹⁴ *OECD*, Job Creation and Local Economic Development 2020, Kapitel 2.

¹⁵ *IBA*, AI and Robotics, S. 33.

2.2 Attraktives Arbeitsumfeld

Ein zentraler Wunsch gerade vieler junger Menschen ist der nach Flexibilität in Bezug auf Arbeitsort und Arbeitszeit.¹⁶ Dadurch können sie Berufs- und Privatleben besser miteinander in Einklang bringen und arbeiten, wo und wann sie am produktivsten sind.

Angesichts dessen wird das Büro als Arbeitsort in Zukunft weiter an Bedeutung verlieren. Die Arbeit der Zukunft wird in vielen Fällen hybrid sein. Die Zeiten, in denen die Belegschaft ihre gesamte Arbeitswoche im Büro verbracht hat, sind schon heute vorbei. Viele Beschäftigte haben während der Corona-Pandemie Erfahrungen mit dem Home-Office gesammelt und wünschen sich dies auch in Zukunft als Arbeitsform. So haben in einer Umfrage 78 % aller befragten Beschäftigten angegeben, dass sie in Zukunft jedenfalls teilweise von Zuhause arbeiten wollen.¹⁷ Noch größere Flexibilität verspricht das Konzept „Work from anywhere“. In der großzügigsten Form wird den Beschäftigten dabei der Ort der Arbeit freigestellt und das weltweit.¹⁸ Auch kürzere Zeiträume können im Rahmen einer Workation an einem anderen Ort verbracht werden. Wird die Arbeitsleistung im Ausland erbracht, stellt dabei häufig das Sozial- und Steuerrecht eine Herausforderung dar. Ein Arbeitgeber kann etwa verpflichtet sein, im Ausland Sozialabgaben oder Steuern zu zahlen. Zudem müssen häufig auch Gesetze des Arbeitsortes, wie etwa Gesetze zur zulässigen Arbeitszeit oder Feiertage, beachtet werden. Dass das Büro als Arbeitsort völlig verschwinden wird, ist unwahrscheinlich. So wünschen sich auch nur 13 % der Arbeitenden eine Arbeit ausschließlich von Zuhause.¹⁹ In einer hybriden Arbeitswelt, die sowohl ortsunabhängiges Arbeiten als auch arbeiten im Büro vorsieht, muss sich auch das Büro anpassen und ein attraktiver Begegnungsort sein, der die Vorteile der persönlichen Zusammenarbeit hervorhebt.

Doch neben dem flexiblen Arbeitsort sind auch flexible Arbeitszeiten für ein attraktives Unternehmen elementar. Zeit als bestimmender Faktor der Arbeit verliert dabei zunehmend an Bedeutung, während Leistung und („Output“) in den Vordergrund treten. Dies bietet für Arbeitende den Vorteil, dass sie die Arbeit besser mit ihrem Privatleben vereinbaren können. Zudem können sie zu der Zeit arbeiten, zu der sie am produktivsten sind.

Schon 2019 hatte fast die Hälfte der Arbeitenden starken Einfluss auf Beginn und Ende ihrer täglichen Arbeit.²⁰ Ein großes Hindernis für mehr Flexibilität stellt hier aber die Rechtslage dar. So erschweren Dokumentationspflichten²¹ und tägliche Höchstarbeits- und Ruhezeiten²² des Arbeitszeitgesetzes eine freie Zeiteinteilung durch Arbeitnehmende.

¹⁶ *Zenjob*, Gen Z oder Generation All in, S. 4.

¹⁷ *Eurofound*, Living, working and COVID-19, S. 34.

¹⁸ In diese Richtung Air-bnb: *Kelleher*, [forbes.com](https://www.forbes.com).

¹⁹ *Eurofound*, Living, working and COVID-19, S. 34.

²⁰ DeStatis, Pressemitteilung Nr.026 2021.

²¹ Siehe dazu: BAG, Beschl. v. 13.9.2022 – 1 ABR 22/21, juris; EuGH, Urt. v. 13.5.2019 – C-55/18 „CCOO“, NZA 2019, 683.

²² §§ 3,5 ArbZG.

Neben der flexibleren Gestaltung der täglichen Arbeitszeit kann eine vier-Tage-Woche eingeführt werden und mit Sabbaticals oder prinzipiell unbegrenztem Urlaub (Vertrauensurlaub) mehr Freiraum für die Arbeitnehmer geschaffen werden.

2.3 Organisatorische Anpassungen

In der neuen Arbeitswelt muss auch der Einsatz der Arbeitskräfte angepasst werden. Die Zusammenarbeit wird dabei noch häufiger in Matrixstrukturen und in agiler Arbeit in projektbezogenen Teams erfolgen.

Für Führungskräfte stellen sich damit neue Herausforderungen. Angesichts der knappen Fachkräfte muss allein schon aus wirtschaftlichen Gründen eine Unternehmenskultur geschaffen werden, die inklusiv ist und Potenziale, unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung oder Herkunft, ausschöpft.

Dabei werden auch vermehrt externe Arbeitskräfte eingebunden. So kann es attraktiv sein, sich auf die Kernkompetenzen des Unternehmens zu konzentrieren und andere Aufgaben auszulagern.²³ Auf diese Weise können Unternehmen flexibel auf den anfallenden Arbeitsaufwand und die im einzelnen Projekt nachgefragten Kompetenzen reagieren. Die Digitalisierung schafft dazu mit Crowdfunding und der erleichterten Beschäftigung von Freelancern neue Möglichkeiten.

Für die Beschäftigten bietet dies dabei den großen Vorteil, dass sie bei ihrer Zeiteinteilung und bei der Gestaltung ihrer Arbeit viel Flexibilität und Freiheit genießen. Möglich wird dadurch für sie auch ein ortsunabhängiges Arbeiten, etwa aus dem Ausland. Gerade für Fachkräfte wird Crowdfunding und Freelancing dadurch attraktiv. Gleichzeitig sind sie aber nicht mehr durch Arbeitnehmerschutzvorschriften und verpflichtende Sozialversicherungen geschützt. Eine große Unsicherheit birgt dabei die Frage, ob und ab wann Crowdworker Arbeitnehmende sind. Hier besteht häufig das Risiko der Scheinselbstständigkeit. Mangels gesetzlicher Regelung in den meisten europäischen Staaten, stellt die Einordnung der Plattformarbeitenden die europäischen Gerichte vor große Herausforderungen.²⁴

Bei der Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen und insbesondere der Einführung neuer Technik müssen aber auch die Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten berücksichtigt werden. Dabei entstehen neue Probleme, denn durch die Loslösung der Arbeitsleistung von einem bestimmten Ort und moderne Matrix-Strukturen, ist es häufig eine Herausforderung zu bestimmen, wann und wo ein Betrieb vorliegt. In modernen Konzernen gibt es häufig nicht mehr den einen Ansprechpartner, bei dem die Mitbestimmung problemlos angesiedelt werden kann. Wenn die Beschäftigten weniger oder gar nicht vor Ort sind, stellt sich zudem die Frage, wie Gewerkschaften digital um Mitglieder werben können und ob sie dabei auch ein „Zugangsrecht“ wie zum physischen Arbeitsplatz haben.

²³ IOE Brief 2017, S. 22.

²⁴ *Wisskirchen/Haupt*, RdA 2021, 355.

3 Ausblick

Wie jeder Wandel beinhaltet auch die Zukunft der Arbeit Chancen und Risiken. Wer Anpassungen verschläft, riskiert langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig bieten die Entwicklungen aber auch das Potenzial für erhebliche Produktivitätssteigerungen.²⁵ Beschäftigte können dabei von einer Entlastung von eintönigen Tätigkeiten und einem höheren Grad an Flexibilität profitieren.

Um die Potenziale auszuschöpfen, ist aber auch der Gesetzgeber gefragt. Auf den Fachkräftemangel muss mit einer weiteren Vereinfachung der Fachkräfteeinwanderung reagiert werden. Noch immer dauern Visaverfahren zu lange und die Nicht-Anerkennung ausländischer Abschlüsse verhindert die Arbeit in Deutschland.

Das Bedürfnis nach mehr Flexibilität sollte sich auch im Arbeitszeitrecht widerspiegeln. Hier könnten Ausnahmen für größere Beschäftigtengruppen, die ohnehin die inhaltliche Arbeit selbst bestimmen, der Lebensrealität und den Wünschen von hoch qualifizierten Beschäftigten gerecht werden. Bedenkenswerte Modelle wären etwa ein Opt-out, wie im Vereinigten Königreich²⁶ oder das niederländische Modell,²⁷ bei dem diejenigen, die das dreifache des Mindestlohns beziehen, vom Geltungsbereich des Arbeitszeitrechts weitgehend ausgeschlossen sind. Im Bereich Crowdworking würden klare Maßstäbe zur Abgrenzung zur Scheinselbstständigkeit helfen. Bedenkenswert ist es zudem, bestimmte Gruppen von Solo-Selbstständigen auch der Sozialversicherungspflicht zu unterstellen.²⁸

Literatur

- Brynes, Nanette*, As Goldman Embraces Automation, Even the Masters of the Universe Are Threatened, MIT Technology Review, 2017, (<https://www.technologyreview.com/2017/02/07/154141/as-goldman-embraces-automation-even-the-masters-of-the-universe-are-threatened/>) – 12.12.2022.
- Brzeski, Carsten/Burk, Inga*, Die Roboter kommen: Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt, 2015, (https://www.erc.de/wp-content/downloads/texte_tools/ING-DiBa_Economic-Research_Die-Roboter-kommen.pdf) – 12.12.2022. (zitiert: *Brzeski/Burk*, Die Roboter kommen).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Herausgeberin), Weissbuch Arbeiten 4.0., 2017. (zitiert: BMAS, Weissbuch Arbeiten 4.0.).
- DeStatis*, 9,7 % aller Vollzeitwerbstätigen arbeiteten 2019 mehr als 48 Stunden pro Woche, Pressemitteilung Nr. N026 vom 30. April 2021, (https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/04/PD21_N026_13.html#:~:text=Vor%20Ausbruch%20der%20Pandemie%20im,%2C%20weitere%2028%20%25%20zumindest%20teilweise) 21.11.2022. (zitiert: *DeStatis*, Pressemitteilung Nr.026 2021).

²⁵ *McKinsey Global Institute*, A Future That Works, S. 94.

²⁶ Regulation 5 Working Time Regulations 1998.

²⁷ Art. 2.1:1 Arbeitszeitverordnung (Arbeidstijdenbesluit).

²⁸ So in Spanien Solo-Selbstständige: Art. 24 Gesetz über die selbstständige Arbeit (Ley 20/2007).

- Eurofound*, Living, working and COVID-19, 2020, (<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>) – 12.12.2022.
- IBA Global Employment Institute (Herausgeberin), Artificial Intelligence and Robotics and Their Impact on the Workplace, 2017. (zitiert: IBA, AI and Robotics).
- ifo Institut*, Fachkräftemangel steigt auf Allzeithoch Pressemitteilung, 2022, (<https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-08-02/fachkraeftemangel-steigt-auf-allzeithoch>) – 12.12.2022.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.* (Herausgeber), MINT-Frühjahrsreport 2022: Demografie, Dekarbonisierung und Digitalisierung erhöhen MINT-Bedarf – Zuwanderung stärkt MINT-Fachkräfteangebot und Innovationskraft, 2022, (<https://www.iwkoeln.de/studien/christina-anger-anno-kohlisch-oliver-koppel-axel-pluenecke-demografie-dekarbonisierung-und-digitalisierung-erhoehen-mint-bedarf.html>) – 12.12.2022. (zitiert: *IW*, MINT-Frühjahrsreport 2022).
- International Organization of Employers, IOE Brief: Understanding the Future of Work, 2017, (https://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/future_of_Work/EN/_2017-02-03__IOE_Brief_-_understanding_the_Future_of_Work__full_publication_-_web__print_version.pdf) – 12.12.2022. (zitiert: IOE Brief 2017).
- Kelleher, Suzanne Rowan*, Airbnb Triples Down On ‘Work From Anywhere’ As The Permanent Normal, Forbes, 2022, (<https://www.forbes.com/sites/suzannerowankelleher/2022/05/11/airbnb-work-from-anywhere-permanent/?sh=419283dc36e2>) – 12.12.2022.
- Lock, Samantha*, What is AI chatbot phenomenon ChatGPT and could it replace humans?, 2022, (<https://www.theguardian.com/technology/2022/dec/05/what-is-ai-chatbot-phenomenon-chatgpt-and-could-it-replace-humans>) – 12.12.2022.
- McKinsey Global Institute*, A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity, 2017, (https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/digital%20disruption/harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/mgi-a-future-that-works_full-report.pdf) – 12.12.2022.
- OECD*, Job Creation and Local Economic Development 2020: Rebuilding Better, 2020. (zitiert: *OECD*, Job Creation and Local Economic Development 2020).
- Roose, Kevin*, The Brilliance and Weirdness of ChatGPT, 2022, (<https://www.nytimes.com/2022/12/05/technology/chatgpt-ai-twitter.html>) – 12.12.2022.
- Wakefield, Jane*, Foxconn replaces 60.000 factory workers with robots, 2016, (<https://www.bbc.com/news/technology-36376966>) – 12.12.2022.
- Wisskirchen, Gerling/Haupt, Jan*, Crowdworker: Arbeitnehmer oder Selbstständiger? Zugleich eine Besprechung des Urteils des BAG v. 1.12.2020 – 9 AZR 102/20, RdA 2021, 355ff. (zitiert: *Wisskirchen/Haupt*, RdA 2021, 355).
- Zenjob*, Generation Z oder Generation All-in, 2022.

Teil II

Einflussfaktoren des zukünftigen Arbeitsmarktes



Historische Wende am Arbeitsmarkt in Deutschland – Wie der demografische Wandel das Wachstum bremst

Thomas Obst

*„Der demographische Wandel müsste auch unser Denken
wandeln.“*

(Helmut Glaßl)

1 Einleitung

Der deutsche Arbeitsmarkt steht bedingt durch den demografischen Wandel in diesem Jahrzehnt vor großen Herausforderungen. Einerseits steigt die ökonomische Abhängigkeitsquote,¹ weil die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen und der Anteil der Rentner an der Bevölkerung steigt. Das stellt die sozialen Sicherungssysteme und Ihre Finanzierung vor große Herausforderungen. Andererseits verringert eine Schrumpfung des Arbeitskräfteangebots das mittelfristige Wachstumspotenzial der Volkswirtschaft und verschärft den Fachkräftemangel. So hemmen Fachkräftengpässe die deutsche Wirtschaft bereits in den 2010er-Jahren (Geis-Thöne et al. 2021). Dabei hatte die Zahl der Erwerbstätigen (Selbstständige und abhängig Beschäftigte) 2019 noch einen Höchstwert erreicht (Hüther et al. 2022). Diese demografische Dividende, die bis Anfang dieser Dekade noch wirkte, ist aufgebraucht. Die Verschiebung der Altersstruktur wird sich in den kommenden

¹Verhältnis von Leistungsbeziehern und Beitragszahlern.

T. Obst (✉)

Institut der deutschen Wirtschaft, Köln e.V., Berlin, Deutschland

E-Mail: obst@iwkoeln.de

Jahren sogar beschleunigen. Ausschlaggebend hierfür ist, dass ein Großteil der etwa 13 Mio. Baby-Boomer in Deutschland – der geburtenstarken Jahrgänge zwischen Mitte 1950er-Jahre und Mitte 1960er-Jahre – das Renteneintrittsalter erreicht (GD 2021).

Der demografische Wandel ist ein komplexes Phänomen. Er beschreibt grundsätzlich die Entwicklung der Zusammensetzung der Bevölkerung mit Blick auf die Altersstruktur. Dazu tragen vor allem der Wanderungssaldo (Differenz zwischen Zuzügen und Fortzügen von Personen), die Anzahl der Geburten- sowie der Sterbefälle bei. Die Veränderung der Altersstruktur durch Geburtenrückgang und erhöhter Lebenserwartung ist ein gesellschaftliches Phänomen in vielen Industriestaaten. In Deutschland ist der demografische Wandel dadurch geprägt, dass seit 1973 die Geburtenrate niedriger als die Sterberate liegt. Ohne Zuzug aus dem Ausland würde die Bevölkerungszahl damit seit fast 50 Jahren abnehmen. In den Jahren 2013 bis 2019 nahm die Bevölkerungszahl sogar leicht zu, da der positive Wanderungssaldo die negative Differenz zwischen den Geburten und den Sterbefällen (Geburtendefizit) überkompensierte. Beim demografischen Wandel handelt es sich also um Veränderungen, die über einen langen Zeitraum wirken. Damit spielt Demografie eine entscheidende Rolle bei der Bestimmung des zukünftigen Arbeitskräfteangebots.

Um die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt richtig einschätzen zu können, müssen vorab definitorische Unterschiede aufgezeigt werden. Zuerst ist die Erwerbstätigenquote von der Erwerbslosenquote zu unterscheiden. Die Anzahl der Erwerbspersonen (L) ergibt sich aus der Summe der Erwerbstätigen (N) und der Erwerbslosen (U):

$$L = N + U \quad (1)$$

Die Erwerbslosenquote (u) ergibt sich damit als Quotient der Zahl der Erwerbslosen und der Anzahl der Erwerbspersonen:

$$u = \frac{U}{L} \quad (2)$$

Die Erwerbstätigenquote (n) ergibt sich als die Anzahl der Erwerbstätigen geteilt durch die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (P):

$$n = \frac{N}{P} \quad (3)$$

Die Erwerbsquote² (E) nimmt die Summe aus Erwerbstätigen (N) und Erwerbslosen (U) und teilt diese durch die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15 bis 74 Jahre oder 20 bis 64 Jahre). Sie wird auch Partizipationsrate genannt:

$$E = \frac{N + U}{P} \quad (4)$$

²Noch weiter gefasst ist der Begriff ‚Erwerbspersonenpotenzial‘: Dies ist die Summe aus Erwerbstätigen, Arbeitslosen und Stiller Reserve.

In dem vorliegenden Beitrag fokussieren wir uns auf die Gruppe mit der höchsten Nähe zum Arbeitsmarkt – den Erwerbstätigen – und betrachten somit vorwiegend die Erwerbstätigenquote aus Gleichung (3), wenn es um Lösungsansätze und Strategien zum Umgang mit einer alternden und schrumpfenden Erwerbsbevölkerung geht.

Der Frage nach den Auswirkungen des schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzials wird wiederkehrend in Forschungsarbeiten nachgegangen (GD 2021; Hüther et al. 2022). Die Suche nach den richtigen Lösungsansätzen führt in der öffentlichen Debatte stellenweise zu hitziger Diskussion. Innerhalb des politischen Diskurses sucht man aber trotz der großen Relevanz dieses Problems vergeblich nach Antworten. Die Thematik des demografischen Wandels ist zwar schon länger bekannt, gewinnt aber derzeit wieder an Aktualität. Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie im Bildungssektor und Arbeitsmarkt, als auch die durch den Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine verschärften angebotsseitigen Verspannungen bringen dieses strukturelle Thema erneut in den Fokus. Beide Ereignisse erfordern hohe fiskalische Ausgaben und lassen die Schuldenstandquote in Deutschland ansteigen, aus welcher die Politik hofft, herauswachsen zu können. Das erfordert aber eine wirtschaftliche Dynamik in den nächsten Jahren analog zu der letzten Dekade.

Der Rückblick auf die Zeit nach der Finanzkrise macht deutlich, wie essenziell der Aufbau neuer Stellen das wirtschaftliche Wachstum mitgetragen hat und über dynamisch steigende Steuereinnahmen sowie Sozialbeitragszahlungen die Konsolidierung des Staatshaushaltes ermöglicht hat. Der Anstieg der Erwerbstätigenquote trug maßgeblich dazu bei, dass das Niveau der Schuldenstandquote von 80 % nach 2009 auf unter 60 % im Jahr 2019 zurückgeführt wurde (Hüther et al. 2022). Deutschland konnte seit den Hartz-Reformen die Erwerbsbeteiligung – mit Unterbrechung durch die Finanzkrise – bis Anfang 2020 auf über 80 % steigern. Vor den Hartz-Reformen, zwischen 2000 und 2004 lag die Erwerbstätigenquote im Schnitt noch deutlich niedriger bei unter 70 %. Auch wenn es ebenfalls eine deutliche Zunahme der Teilzeitbeschäftigung gegeben hat, zeigen der Anstieg der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als auch der simultane Rückgang der geringfügig (entlohnten) Beschäftigten ab 2010, dass es sich um stabile Arbeitsverhältnisse handelt. Gleichzeitig wird deutlich, dass es bei der Frage nach der Erhöhung des Arbeitsvolumens – trotz zunehmend ausgeschöpfter Potenziale bei der Erwerbsbeteiligung – noch Möglichkeiten einer weitergehenden Mobilisierung bei der Arbeitszeit gibt.

2 Erwartbare Entwicklungen

Anhand der voraussichtlichen Bevölkerungsentwicklung und dem Erwerbsverhalten der Haushalte prognostiziert das Statistische Bundesamt (2020) das zukünftige Arbeitskräfteangebot. Wir stellen drei Szenarien für eine mögliche Entwicklung der Erwerbspersonen im Alter von 15 bis 74 Jahren in Abb. 1 dar. Die graue Linie gibt die tatsächliche Entwicklung der Erwerbspersonen bis 2019 an. So hat sich die Anzahl zwischen 1991, als wir

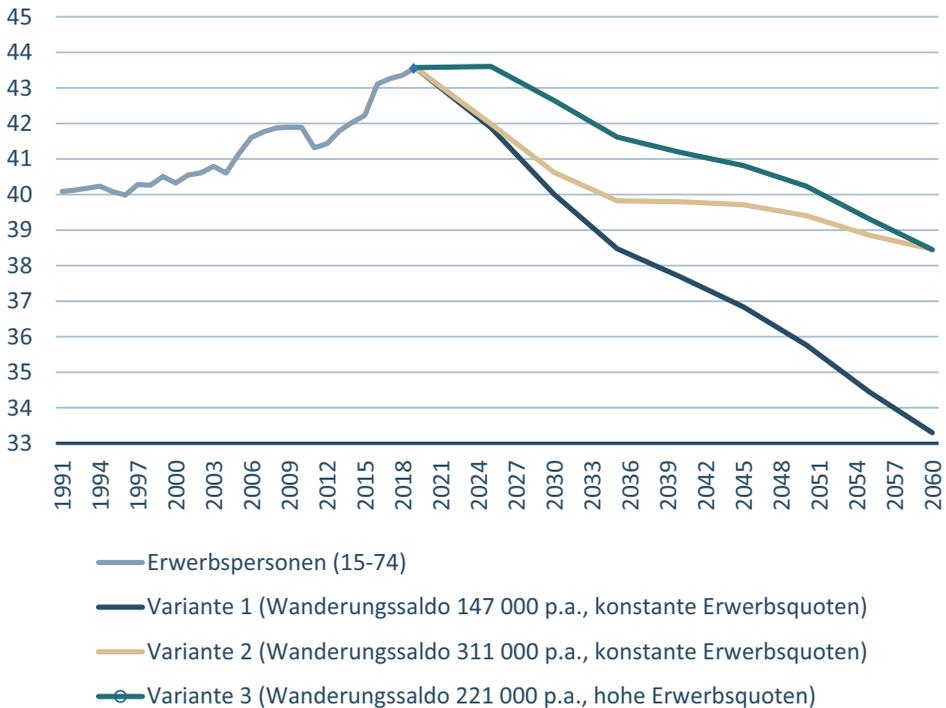


Abb. 1 Rückgang der Erwerbspersonen um bis zu 10 Mio. im Jahr 2060 Drei Szenarien der Erwerbspersonenentwicklung im Alter von 15 bis 74 Jahren, in Millionen Personen Hinweis: Graue Linie sind tatsächliche Zahlen; ab Diamanten (2019) sind es Prognosen Quelle: Statistisches Bundesamt, Eigene Berechnungen

etwas mehr als 40 Mio. Erwerbspersonen in Deutschland hatten, auf knapp 43,5 Mio. erhöht. Besonders dynamisch ist die Zunahme seit 2011.

Variante 1 nimmt einen niedrigen positiven Wanderungssaldo von 147.000 Personen pro Jahr an und geht weiterhin davon aus, dass die Erwerbsquoten bis 2060 auf dem durchschnittlichen Niveau von 2017 bis 2019 bleiben. Sollte sich die positive Entwicklung bei der steigenden Erwerbsbeteiligung der Frauen oder den Älteren aus der letzten Dekade also zukünftig nicht wiederholen, könnte das Erwerbspersonenpotenzial um bis zu 5 Mio. bis 2035 von 43,5 auf 38,5 Mio. Erwerbspersonen schrumpfen. Im Jahr 2060 würden dem Arbeitsmarkt in Deutschland 10 Mio. Erwerbspersonen weniger zur Verfügung stehen. Variante 2 behält die konstanten Erwerbsquoten bei, nimmt aber einen deutlich positiveren Wanderungssaldo von 311.000 Personen an. Damit würde die Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials etwas gedämpft. Zwischen 2019 und 2035 wären es am deutschen Arbeitsmarkt aber immer noch 3,7 Mio. Personen weniger. In Variante 3 wird ein moderater Wanderungssaldo von 221.000 und hohe Erwerbsquoten (bis 2060 kontinuierlich steigend) angenommen. Sollten wir es also schaffen, die sehr positiven Entwicklungen am

deutschen Arbeitsmarkt mit zunehmender Erwerbsbeteiligung auch zukünftig fortzusetzen, würde das Erwerbspersonenpotenzial zwischen 2019 und 2035 „nur“ noch um knapp 2 Mio. Personen schrumpfen. Im Jahr 2060 würden sowohl bei Variante 2 und 3 die Erwerbspersonenzahl um etwas mehr als 5 Mio. Personen verringert worden sein.

Alle drei Varianten zeigen somit eine einheitliche Richtung. Das Erwerbspersonenpotenzial sinkt trotz einer Fortschreibung der positiven Dynamik bei der Erwerbsbeteiligung in der nächsten Dekade. Mit dem Ausscheiden der Baby Boomer-Generation wird das Erwerbspersonenpotenzial deutlich sinken, zudem werden bei der Zuwanderung als auch bei der Entwicklung der Arbeitsproduktivität keine großen Sprünge in der nächsten Dekade in Deutschland erwartet (Geis-Thöne et al., 2021).

Die dargestellten Entwicklungen unterstützen das Argument, dass der eigentliche Hebel beim Arbeitsvolumen (durchschnittliche Jahresarbeitszeit je Erwerbstätigen) und nicht bei einer weiteren Erhöhung der Erwerbsbeteiligung (mehr Personen im Arbeitsmarkt) liegt. Die Erhöhung der Lebensarbeitszeit ist aber bereits mit der beschlossenen Anhebung der Altersgrenze auf 67 bis 2030 vorweggenommen. In einer eigenen Prognose rechnen Hüther et al. (2022) deswegen mit einer schrumpfenden Erwerbsbevölkerung (20- bis 64-jährige) von 3 Mio. Erwerbstätigen bis zum Jahr 2030. Berücksichtigt man die durchschnittlichen Jahresarbeitszeiten, führt der demografische Effekt beim gesamtwirtschaftlichen Arbeitsvolumen zu einem Verlust von 4,5 Mrd. Arbeitsstunden. Die gilt es erst einmal zu ersetzen, wollen wir das derzeitige Wachstumspotenzial erhalten. Die Potenziale auf der Entstehungsseite des Bruttoinlandsprodukts sind somit weitgehend erschöpft und werden das Wachstum zukünftig restringieren. Der demografische Wandel ist also nicht nur eine entscheidende Determinante für die Entwicklungen am Arbeitsmarkt, sondern auch für das wirtschaftliche Wachstumspotenzial.

3 Positive Auswirkungen dieses Einflussfaktors auf den Arbeitsmarkt

Positive Auswirkungen eines schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzials und eines damit einhergehenden Fachkräftemangels sind vor allem auf der Arbeitnehmerseite zu erwarten. Wir haben bereits im Zuge der Pandemie gesehen, wie zunehmend offene Vakanzen nicht mehr besetzt werden konnten. Im Oktober 2022 liegen die unbesetzten gemeldeten offenen Stellen bei rund 820.000. Das gesamte Stellenangebot liegt im dritten Quartal 2022 sogar bei 1,8 Mio. Stellen. Der konjunkturell bedingte Anstieg der Kurzarbeit auf gut 6 Mio. aus dem Frühjahr 2020 konnte stark auf 453.000 am aktuellen Rand zurückgefahren werden. Dies alles deutet bereits auf eine Schieflage im deutschen Arbeitsmarkt hin, heißt aber im Umkehrschluss, dass Personen in unfreiwilliger Teilzeit oder ohne Beschäftigungsverhältnis gute Chancen haben, Ihre Arbeitszeit entweder auszudehnen oder eine neue Beschäftigung aufzunehmen.

Die demografische Entwicklung wird mit hoher Wahrscheinlichkeit aber von Strukturveränderungen begleitet. Auch wenn sich die Schere zwischen dem verfügbaren Arbeits-

kräftepotenzial und der Arbeitsnachfrage zu schließen scheint, ist eine Bewegung hin zur Vollbeschäftigung keineswegs ausgemacht. In diesem Zusammenhang ist das sogenannte qualifikatorische *Mismatch* zu berücksichtigen, also ein Auseinanderdriften zwischen vorhandenen Qualifikationen der Arbeitssuchenden und den gesuchten Qualifikationsanforderungen der Unternehmen. Somit kann es sein, dass trotz zunehmender Arbeitsnachfrage eine Gruppe von Arbeitskräften aufgrund fehlender Qualifikationen nicht von einem engen Arbeitsmarkt profitieren wird. Hingegen sollten sich bei besonders gut qualifizierten Personen zukünftig höhere Lohnprämien ergeben. Indirekt kann ein Mangel an Arbeitskräften positiv auf die gesamtwirtschaftliche Produktivität wirken, wenn Unternehmen es schaffen, Prozesse zu automatisieren oder durch technischen Fortschritt arbeitsintensive Schritte zu vereinfachen.

4 Herausforderungen dieses Einflussfaktors für den Arbeitsmarkt und Wirtschaft

Das inländische Erwerbspersonenpotenzial wird in den kommenden Jahren deutlich schrumpfen. Daraus dürften Arbeits- und speziell Fachkräfteengpässe entstehen, die das zukünftige Wirtschaftswachstum, die Tragfähigkeit der Sozialversicherungssysteme sowie die Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft gefährden können. Der demografische Wandel wirkt sich dabei über mehrere Kanäle auf die Wirtschaft aus. Erstens sinkt das verfügbare Arbeitsangebot, da weniger Personen im erwerbsfähigen Alter zur Verfügung stehen. Hier prognostiziert die Gemeinschaftsdiagnose (2021), dass bis 2030 das Wirtschaftswachstum um rund einen Prozentpunkt niedriger ausfallen könnte als im Jahr 2020. Demografie bremst also wirtschaftliches Wachstum, indem es zu sinkendem Arbeitsvolumen führt. Zweitens zeigt eine Vielzahl von Studien, dass eine alternde Gesellschaft die Arbeitsproduktivität negativ beeinflusst. Bis 2030 könnte der demografische Wandel die Arbeitsproduktivität zusätzlich verringern (GD, 2021). Drittens wirkt sich der demografische Wandel direkt auf die Unternehmen aus, indem es den Fachkräftemangel am deutschen Arbeitsmarkt verschärft (Geis-Thöne et al., 2021). Viertens sinkt die Investitionsquote mit zunehmendem Anteil der über 64-Jährigen (GD, 2021). Fünftens könnte der demografische Wandel weitere inflationäre Effekte auslösen, da Rentner nicht mehr produzieren, aber weiterhin konsumieren und somit das Güterangebot verknappt und die Güternachfrage ausgedehnt wird.

5 Lösungsansätze und praktische Tipps

Um die negativen Auswirkungen einer alternden Gesellschaft und letztlich auch konkrete Lösungsansätze im deutschen Arbeitsmarkt zu diskutieren, ist es hilfreich, die Einflussfaktoren auf das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen (AV) darzustellen. Das AV wird

Tab. 1 Bestimmung des Arbeitskräftepotenzials

Quelle: Eigene Darstellung

Konzeptionelle Übersicht der Einflussfaktoren des gesamtwirtschaftlichen Arbeitsvolumens

Quelle: Eigene Darstellung

als Produkt aus Erwerbstätigenzahl (N) und durchschnittlicher Arbeitszeit je Erwerbstätigen (AZ) berechnet:

$$AV = N * AZ \quad (5)$$

Die folgende Tab. 1 zur Bestimmung des Arbeitskräftepotenzials zeigt die wesentlichen Stellschrauben, um dem demografischen Wandel und einhergehenden schrumpfenden Arbeitsvolumen entgegenzutreten. So wird das AV einmal über die Partizipation am Arbeitsmarkt maßgeblich bestimmt, aber auch über den Zeiteffekt, der sich wiederum aus den beiden Faktoren Jahresarbeitszeit und Anteil der Erwerbstätigkeit in Teilzeit zusammensetzt.

An den in der Tabelle dargestellten Größen setzen Hüther et al. (2022) an, um mögliche strategische Ansätze zur Kompensation der Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials zu entwickeln:

- (1) Anzahl der tatsächlich Erwerbstätigen durch steigende Erwerbstätigenquote erhöhen (Steigerung der Erwerbsbeteiligung³);
- (2) Arbeitsvolumen mittels Erhöhung der Arbeitsstunden pro Woche und im Jahr ausweiten bei gegebenem Teilzeitanteil (Steigerung Jahresarbeitszeit);
- (3) Eine Verschiebung bei der Erwerbstätigkeit zu mehr Vollzeit bei den in Teilzeit Beschäftigten (Steigerung Jahresarbeitszeit).

Grundsätzlich gilt für den deutschen Arbeitsmarkt, dass die Erwerbsbeteiligung insgesamt, aber vor allem bei Frauen und Älteren, im internationalen Vergleich bereits sehr hoch ist. Die Erwerbstätigenquote der Älteren (55 bis 64 Jahre) ist zwischen 2003 und 2019 um 30 Prozentpunkte auf 73 % angestiegen (Hüther et al. 2022). Dies könnte als Sogeffekt diverser Rentenreformen seit den 1990er-Jahren gesehen werden. Es ist aber auch Ausdruck der Tatsache, dass sich in der vergangenen Dekade der Fachkräftemangel

³Wir betrachten nur die Erwerbstätigen, nicht aber die Erwerbslosen.

immer deutlicher ausgeprägt hat. Frühverrentung erweist sich immer weniger als sinnvolle Strategie. In Deutschland hat die Erwerbsbeteiligung der Frauen im internationalen Vergleich weit überdurchschnittlich zugenommen. Lag das Land im Jahr 1998 mit rund 59 % unter den 20- bis 64-jährigen noch im europäischen Mittelfeld, erreichte es im Jahr 2019 mit einer Erwerbstätigenquote von 76 % einen Spitzenwert unter den EU-Ländern. Zum Vergleich: im Euroraum lag diese nur bei 67 %. Bei der Erwerbsbeteiligung der Altersgruppe 20 bis 64 Jahre (Männer und Frauen) sind die Quoten zwischen 2005 und 2019 auf über 80 % angestiegen. Damit liegt Deutschland im europäischen Vergleich auf Platz Vier hinter Island (87 %), der Schweiz (83 %) und Schweden (82 %) und wieder deutlich über dem Durchschnitt im Euroraum (72 %). Damit ist eine weitere Steigerung des Arbeitskräftepotenzials über die Erwerbsbeteiligung eher eingeschränkt.

Der starke Anstieg der Erwerbstätigenquote im deutschen Arbeitsmarkt verlief aber synchron mit einem signifikanten Anstieg der Teilzeitarbeit. Deutschland liegt mit einer Teilzeitquote von 27 % im Jahr 2019 deutlich über dem Euroraum, wo die Teilzeitbeschäftigung nur 20 % an der gesamten Beschäftigung ausmacht. Dies führt unter anderem zu der Situation, dass Deutschland bei der gemessenen Arbeitszeit im OECD-Vergleich an letzter Stelle steht. So betrug die durchschnittliche Jahresarbeitszeit hierzulande 1349 h im Jahr 2021, während Sie in der EU27 bei 1566 h und im OECD-Durchschnitt bei 1716 h lag. Auch wenn die OECD-Daten einige Schwachstellen aufweisen, zeigen Hüther et al. (2022) mit einer verbesserten Datenbank, dass in Deutschland die Jahresarbeitsstunden zwischen 1999 und 2019 deutlich um mehr als 160 Jahresarbeitsstunden gefallen sind. Zum Vergleich: Relativ gesehen liegt das Schweizer Niveau im Jahr 2019 etwa 11 % über dem deutschen Niveau, das schwedische Niveau gut 7 %.

Somit versprechen die zweite und dritte Strategie über eine Steigerung der Jahresarbeitszeit sowie der Ausdehnung der Erwerbstätigkeit von Teilzeit auf Vollzeit am meisten Erfolg. Tatsächlich zeigen Hüther et al. (2022), dass unter ceteris paribus-Bedingungen eine Erhöhung der Wochenarbeitszeit und der Anzahl der Arbeitswochen auf den Mittelwert des schweizerischen und schwedischen Niveaus das Arbeitsvolumen um 4,8 Mrd. Stunden bis 2030 erhöhen und somit allein den demografisch bedingten Verlust von 3 Mio. Erwerbspersonen und 4,5 Mrd. Arbeitsstunden kompensieren könnte. Weitere Potenziale bestehen bei einem Abbau unfreiwilliger Teilzeit sowie einer Ausweitung der Teilzeitarbeit auf Vollzeitstellen. Kolev und Obst (2021) haben basierend auf makroökonomischen Modellrechnungen in diesem Zusammenhang deutliche Wachstumspotenziale für die deutsche Wirtschaft aufgezeigt. Eine Anpassung der Wochenarbeitsstunden im Durchschnitt in Deutschland (34 h im Jahr 2019) auf das Schweizer Niveau (36 h im Jahr 2019) würde das BIP-Niveau im Jahr 2030 in Deutschland um über 3 % höher ausfallen lassen und zu einem Abbau der Schuldenstandquote von 6 % führen.

Vor allem die Mobilisierung weiterer Erwerbstätigkeit ist in der alternden Gesellschaft alles andere als selbstverständlich. Auf der Unternehmensebene empfiehlt sich ein Maßnahmenbündel, um Fachkräfte zukünftig gewinnen zu können und über die Attraktivität als Arbeitgeber dem schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial entgegenzuwirken. Dabei gilt grundsätzlich, selbst wenn es einzelnen Unternehmen gelingt, geeignete Fachkräfte

anzuwerben, dass das makroökonomisch relevante Problem eines schrumpfenden Arbeitsangebots nicht gelöst ist. Berufliche Weiterbildung (s. dazu den Beitrag „Kontinuierliches Lernen – Die Bedeutung für Unternehmen sowie die Ansätze des kontinuierlichen Lernens in einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt“) spielt eine wichtige Rolle, um das inländische Arbeitskräftepotenzial für die veränderten Anforderungen zu qualifizieren. Gerade bei Frauen spielt die Teilzeitarbeit eine weitaus größere Rolle als bei Männern. Somit wäre es empfehlenswert, wenn die Betreuungseinrichtungen arbeitgeberseitig ausgebaut werden. Allerdings bleibt die bessere Kinderbetreuung, z. B. durch Ausbau von Ganztagschulen, primär eine staatliche Aufgabe. Betriebliches Gesundheitsmanagement, um ältere Mitarbeiter zu beschäftigen wird zunehmend eine Rolle spielen. Die gezielte Anwerbung aus Drittstaaten, auch von Nichtakademikern, wie im Fachkräfteeinwanderungsgesetz geregelt, wird zunehmen müssen. Die weitere Nutzung von Arbeitszeitflexibilität bei der Höchstarbeitszeit, wie zuletzt in Bayern vorgeschlagen und von Arbeitgebern schon lange gefordert, ist empfehlenswert.

Vorschläge wie die 4-Tage-Woche (s. dazu den Beitrag „Die Vier-Tage-Woche“) sind nicht zielführend, da sie auch unter der Annahme einer dadurch erhöhten Arbeitsproduktivität bei Weitem nicht ausreichen, die Schrumpfung bei den Arbeitsvolumen zu ersetzen. Es ist unklar, wie die Reduzierung eines Tages pro Woche (20 % Arbeitszeit) entsprechende Produktivitätszuwächse im selben Umfang entfachen sollte. In den letzten Dekaden ist die Arbeitsproduktivität in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften wie in den USA, Japan oder Deutschland rückläufig. Lag die Arbeitsproduktivität in Deutschland in den 1970er-Jahren noch bei 4 %, in den 1990er-Jahren bei 3 %, liegt sie heute nur noch bei 1 %. Vollzeitnahe Arbeitszeitmodelle gibt es außerdem bereits und können frei von Arbeitnehmern gewählt werden. In Belgien wurde eine 4-Tage-Woche eingeführt – allerdings ohne Arbeitszeitverkürzung, welches das Problem einer bestehenden Arbeitszeitverdichtung erhöht. Anders gewendet: Bestehende Vorschläge zur Lösung des demografischen Problems im deutschen Arbeitsmarkt über die 4-Tage-Woche bewegen sich bestenfalls zwischen Wunsch und Wirklichkeit.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Der kurze Überblick zu den Entwicklungen des demografischen Wandels in Deutschland hat signifikante zu erwartende Änderungen am deutschen Arbeitsmarkt aufgezeigt. Stieg die Erwerbsbevölkerung bis 2020 noch kontinuierlich an, scheint die demografische Dividende aufgebraucht. Das Ausscheiden der Baby Boomer führt zu einer beschleunigten Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials. Verschiedene Prognosen zur voraussichtlichen Bevölkerungsentwicklung zeigen eine einheitliche Richtung. Das Erwerbspersonenpotenzial sinkt deutlich – trotz eines angenommenen zukünftigen positiven Wanderungssaldos sowie einer Fortschreibung der positiven Dynamik bei der Erwerbsbeteiligung aus der letzten Dekade. Das Arbeitsvolumen könnte somit um 4,5 Mrd. Stunden bis 2030 sinken. Dies stellt den deutschen Arbeitsmarkt aber auch die deutsche Wirtschaft vor viel-

fältige Herausforderungen. Der Fachkräftemangel wird beschleunigt, die Arbeitsproduktivität wird in der Tendenz fallen und das Wachstumspotenzial restringiert. Für Arbeitnehmer können sich Lohnprämien ergeben. Arbeitgeber werden ein Maßnahmenbündel brauchen, um gutes Personal zu halten und qualifizierte Bewerber zu gewinnen. Es ist allerdings nicht ausgemacht, dass sich eine Vollbeschäftigung in dieser Dekade einstellen wird. Der durch die Energiewende ausgelöste Strukturwandel erfordert neue Kenntnisse und Fähigkeiten. Somit kann es trotz eines robust laufenden Arbeitsmarktes zu struktureller Arbeitslosigkeit kommen. Ein besonderer Hebel bei der strategischen Lösung des Problems liegt bei den Arbeitszeiten. Die empirische Forschung zeigt, dass die meisten Potenziale bei der Anhebung der Wochenarbeitszeit sowie einer Ausdehnung von Teilzeit auf Vollzeit liegen.

Literatur

- Geis-Thöne W et al (2021) Wie lässt sich das Produktivitätswachstum stärken? Gutachten im Auftrag der KfW Bankengruppe, Berlin Köln
- Gemeinschaftsdiagnose (2021) Gemeinschaftsdiagnose Frühjahr 2021: Pandemie verzögert Aufschwung – Demografie bremst Wachstum, Gemeinschaftsdiagnose im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Essen
- Hüther M et al (2022) Wachstum durch Beschäftigung: Potenziale der deutschen Volkswirtschaft. In: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Band 71, Heft 2, S. 95–123
- Kolev G, Obst T (2021) Schlummernde Wachstumspotenziale im deutschen Arbeitsmarkt, IW-Kurzbericht, Nr. 37, Köln
- Statistisches Bundesamt (2020) Erwerbspersonenvorausberechnung. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Erwerbspersonenvorausberechnung-2020.htm> (abgerufen am 04.10.2022)



Fachkräftemangel – Mythos oder Realität?

Christian Lay und Christian Niebling

1 Einleitung

In ihrer Fachkräfteengpassanalyse 2021 definiert die Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Fachkräftemangel als „den Zustand einer Volkswirtschaft, in dem eine bedeutende Anzahl von Arbeitsplätzen nicht durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit bestimmten Kenntnissen und Fähigkeiten besetzt werden kann, weil auf dem Arbeitsmarkt keine ausreichende Anzahl entsprechend qualifizierten Fachkräften zur Verfügung steht.“¹

Es zeigt sich also, dass die Anfrage nach qualifizierten Ressourcen wesentlich höher ist als die Verfügbarkeit, was den Arbeitsmarkt massiv beeinflusst.

Betrachtet man hingegen die offizielle Zahl der Arbeitslosen von 2.547.000, die zum August 2022 seitens der Bundesagentur für Arbeit gemeldet wurde und im Gegenzug dazu die durch Statista veröffentlichte Anzahl von 886.724 gemeldeten offenen Arbeitsstellen, zeigt sich anhand der Zahlen ein gewisses Paradoxon, da rein rechnerisch alle offenen Stellen durch die pure Existenz der Arbeitskraft gesichert sein müssten.

Die reine Betrachtung der nackten Zahlen würde zunächst keine Probleme vermuten lassen. Es sind aber natürlich weitere Dimensionen, wie z. B. das Verhältnis der benötigten Qualifikation zur tatsächlich vorhandenen Qualifikation oder aber das Verhältnis der offe-

¹ Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2021, Nürnberg, Mai 2022.

C. Lay · C. Niebling (✉)
Hanau, Deutschland