

watt **KONTEXT**

2/2014

Das Unternehmermagazin



**Globalisierung:
Mittelstand
Grenzenlos
erfolgreich**

**Markenführung:
Wie wirkt Social Media?
Die Marke im Netz**

**Faktencheck:
E-Mobilität
Leise Fahrt voraus**

Die Arbeit von morgen

Im Fokus: Breakout oder Burnout?

„Die Arbeitswelt wird bunter – mit mehr Chancen.“

Professor Klaus F. Zimmermann, Direktor Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA)



Unter den führenden deutschen Ökonomen gilt Zimmermann als derjenige, der am internationalsten denkt. So ist er zum Beispiel beratend für die Europäische Kommission in Brüssel und die Weltbank in Washington aktiv und steht in regelmäßigem Austausch mit den Regierungen und politischen Akteuren in vielen Ländern. In Peking ist er Honorarprofessor an der Renmin-Universität.

Klaus F. Zimmermann ist in Deutschland einer der einflussreichsten Gesprächspartner. „Fast niemand ist besser vernetzt, auf wenige wird häufiger verwiesen“ schrieb die „Welt am Sonntag“ 2005 in einem Porträt. Nach 2003 beriet er Bundeskanzler Gerhard Schröder bei der Bewertung der weitreichenden Arbeitsmarktreformen; nach 2005 wirkte er an führender Stelle in der von Lord Dahrendorf geleiteten Zukunftskommission des Landes Nordrhein-Westfalen mit.

Die „Süddeutsche Zeitung“ schrieb im Online-Porträt „Der Einmischer“ am 30. Juni 2010 über Klaus F. Zimmermann: „Er hat klare Vorstellungen davon, wie es in Deutschland weitergehen muss.“ Er sei unabhängig und lasse sich nicht auf die klassischen Rechts-/Links-Positionen festnageln, sondern sehe sich als „empirisch denkenden Ökonomen“, der seine Urteile an beobachtbaren Daten festige, nicht an Ideologien. Aktuell ist Zimmermanns Rat vor allem zu Reformstrategien für den europäischen Arbeitsmarkt gefragt.

Watt Kontext: Herr Professor Zimmermann, wie halten Sie es? Sind Sie nach Büroschluss noch für Ihre Mitarbeiter erreichbar?

Professor Zimmermann: Ja, elektronisch grundsätzlich zu allen Zeiten, aber nicht immer mobil. Unser Institut versteht sich als weltweit arbeitendes virtuelles Netzwerk mit über 1.300 Partnern in 45 Ländern um den Globus herum. Da arbeitet und kommuniziert immer irgendwer.

Das ist allerdings nicht in allen Unternehmen so ... Ich räume natürlich ein, dass unsere Aufgabe und das daraus folgende Konzept nicht ohne Weiteres auf andere übertragbar sind. Aber mit dem wachsenden Trend zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft sind virtuelle Arbeitsstrukturen künftig immer selbstverständlicher. Die Formen wie die Strukturen der Arbeit ändern sich. Nicht mehr Fabriken und Büros, nicht mehr feste Arbeitszeiten und Hierarchien bestimmen die Arbeit der Zukunft, sondern Information und Wissen, vernetztes Arbeiten, Denken und Handeln. Diese Fähigkeiten sind prinzipiell überall nutzbar. Versuche, sich davon abzuschotten, werden scheitern. Schon deshalb, weil dies auch den Bedürfnissen der Beschäftigten nach mehr Flexibilität in ihrem privaten Lebensbereich entspricht.

Wenn die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit immer stärker verschwimmen: Wie werden wir damit umgehen?

Wer künftig jüngere Mitarbeiter gewinnen und an das Unternehmen binden will, muss sich hier etwas einfallen lassen – was übrigens immer mehr geschieht, wenn es zum Beispiel um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht, die Förderung von gesellschaftlichem En-

Zur Person: Professor Klaus F. Zimmermann ist seit 1998 Direktor des Instituts zur Zukunft der Arbeit (IZA) in Bonn. Das wissenschaftlich unabhängige IZA ist mit mehr als 1.300 Wissenschaftlern weltweit das größte Forschungsnetzwerk der Ökonomie. Seit 1998 ist „Top-Ökonom“ Zimmermann („Handelsblatt“) zudem Professor für Wirtschaftliche Staatswissenschaften an der Universität Bonn.

Im Gespräch: Professor Klaus F. Zimmermann

„Die Arbeitswelt wird bunter – mit mehr Chancen.“

Im Gespräch

agement, von sportlichen oder kulturellen Aktivitäten. Hier sind Firmenleitungen und Belegschaften erstaunlich kreativ. Dies fördert Produktivität und Unternehmenserfolg. Gerade mittelständische Unternehmen können an Attraktivität im Kampf um die besten Köpfe gewinnen, wenn sie hier beispielgebend vorgehen.

Sie prognostizieren, dass die Arbeitswelt künftig deutlich flexibler wird. Warum ist Flexibilität für die Wirtschaft heutzutage so wichtig?

Je arbeitsteiliger, je internationaler unsere Wirtschaft aufgestellt ist, desto mehr muss jedes Unternehmen für sich die Organisationsform entwickeln, die seinen spezifischen Marktbedingungen am besten Rechnung trägt. Die große Innovationsdynamik, der globale Wettbewerbsdruck erzwingen eine permanente Anpassung der Arbeitsprozesse an neue Herausforderungen. Auch sind die knappen Leistungsträger nicht immer lokal und zu bestimmten Zeiten verfügbar. Hier muss man sich etwas einfallen lassen, die Arbeits- und Kommunikationstechniken dafür werden ja immer ausgereifter. In dieser Fähigkeit zur Flexibilität liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft, die ja stark international ausgerichtet ist.

Hat der 8-Stunden-Tag überhaupt noch eine Zukunft in der Arbeitswelt von morgen?

Er war ja schon einmal durch die Tendenz zur Reduzierung der Wochenarbeitszeit bedroht und hat diesen Angriff überstanden. Heute reden wir wieder von einer Verlängerung der Zeiten, um den demografiebedingten Druck auf den Arbeitsmarkt wie das Ren-

tensystem abzumildern. Vollzeitarbeit wird weiter das Leitbild der Erwerbstätigkeit bleiben, seine prägende Kraft wird wieder stärker werden.

Das heißt aber doch nicht ...

... dass jeder stur acht Stunden pro Tag am Stück an seinem Arbeitsplatz verbringt. Starre Arbeitszeitschemata gehören der Vergangenheit an. Arbeitszeitkonten verbessern schon heute bei immer mehr Belegschaften die gewünschte Flexibilität. Einerseits erhalten so Mitarbeiter eine größere zeitliche Dispositionsfreiheit, die sie privat nutzen können – soweit dies mit den innerbetrieblichen Gegebenheiten in Übereinstimmung zu bringen ist. Andererseits können Firmen mit derartigen Instrumenten Auftragsschwankungen besser ausbalancieren. Von zeitlich flexibleren Einsätzen profitieren am Ende also beide Seiten.

In den vergangenen Jahren sind viele befristete Jobs, Teilzeitstellen und Leiharbeitsplätze entstanden – sind das die Arbeitsformen der Zukunft?

Nach allem, was wir bisher seriös wissen, wird das sozialversicherungspflichtige Normalarbeitsverhältnis auch in Zukunft die bestimmende Beschäftigungsform sein – gerade weil Unternehmen in Zeiten immer knapper werdender personeller Ressourcen alles tun müssen, um eine nachhaltige Personalpolitik zu betreiben, die Mitarbeiter langfristig bindet und ihnen eine Perspektive bietet.

Aber viele Berufstätige bleiben doch lange Jahre beim gleichen Arbeitgeber.

Ja, rund die Hälfte aller heute Beschäftigten ist schon seit mindestens zehn Jahren bei ihrem aktuellen Arbeitgeber angestellt. Ich denke, dies ist auch für die Zukunft der bestimmende Trend, selbst wenn die sogenannten atypischen Beschäftigungsformen auf dem Vormarsch sind. Sie sind aber entgegen manch öffentlicher Wahrnehmung immer noch die klare Ausnahme. Rund 60 Prozent aller Beschäftigten im Alter zwischen 25 und 64 Jahren sind derzeit in einer unbefristeten sozialversicherungspflichtigen Anstellung in Vollzeit. Nichts spricht für eine grundlegende Veränderung, gerade angesichts des künftig erwarteten Fachkräftemangels.

Geht der Trend nicht mehr und mehr zum Teilzeitjob?

Eines sollte nicht passieren: Dass die Politik unter der Flagge der Familienfreundlichkeit mehr Teilzeitbeschäftigung propagiert. Diese Idee ist sozial- wie verteilungspolitisch falsch, denn sie verteuert die Arbeitskosten und verschlechtert die Rentenabsicherung derer, die sich darauf einlassen. Was wir in Deutschland brauchen, ist stattdessen eine Vollerwerbsstrategie – gerade für Frauen. Dazu gehört eine Umorientierung bei der Kinderbetreuung und der Schulausbildung, die auch Vollzeitkonzepte brauchen.

Die ständige Erreichbarkeit von Mitarbeitern wird kontrovers diskutiert. Manche nehmen die Unternehmen in die Verantwortung. Wie sehen Sie das?

Sicher brauchen Mitarbeiter ihre Phasen der Ruhe und Erholung. Egal ob Feierabend, Wochenende oder >>>

Im Gespräch

>>> Urlaub. Aber wenn die Übergänge zwischen Arbeitszeit und Eigenzeit fließen, auch Multitasking zwischen beiden Zeitformen zunehmen, wenn die Wünsche der Beschäftigten nach flexibler Privatzeit an vielen Orten auch außerhalb des eigentlichen Arbeitsplatzes zunimmt, dann wird man kaum verhindern können, dass die Beschäftigten immer mehr ständig erreichbar bleiben. Zugangssperren zu bestimmten Zeiten werden sich schon deshalb nicht durchsetzen lassen, weil die tägliche Arbeitszeit nicht durchgängig reguliert bleibt, und weil die Beschäftigten dies nicht wollen.

Können oder müssen Arbeitnehmer Ihrer Meinung nach etwas tun, um sich zu schützen?

Jedes Gerät lässt sich auch abschalten. Künftig wird man Beschäftigte durch Übertragen von Verantwortung und mehr Flexibilität so motivieren, dass sie selbst entscheiden können und wollen, wie viel Abschottung sie brauchen.

Schnellerer Rhythmus, Vermischung von Beruf und Privatleben, geringere Sicherheit ... ergeben sich für Mitarbeiter auch Vorteile des Wandels?

Generell wird die Arbeitswelt bunter, werden Anforderungsprofile vielfältiger, aber auch abwechslungsreicher. Wer sich Neugierde und Offenheit bewahrt, bereit ist, sich durch Weiterqualifizierung und Weiterbildung immer wieder auf veränderte Anforderungen einzustellen, sich öfter neu zu orientieren, der eröffnet sich natürlich auch neue Chancen im Beruf. Mit der veränderten Arbeitswelt werden nämlich auch die Karrieren offener. Der Wandel stärkt aber auch die individuelle Gestaltung von Arbeitszeit und Freizeit sowie die Rolle der Familie.

Die demographische Entwicklung führt in vielen Branchen zu einem Engpass beim Nachwuchs. Dadurch verändert sich das Kräftever-

hältnis am Arbeitsmarkt – mit welchen Folgen und vielleicht auch mit welchen Chancen?

Es ist wie überall in der Wirtschaft: Wo die Angebote knapp sind, die Nachfrage wächst, steigen die Preise. Deshalb werden sich zumindest in den Mangelberufen die Lohnaussichten, aber auch die sonstigen Arbeitsbedingungen deutlich verbessern. Vielfach werden die Firmen auch Halteprämien, Modelle der Unternehmensbeteiligung und Bonusprogramme entwickeln, um gute Leute langfristig zu binden. Der Mangel betrifft übrigens nicht nur technische und akademische Berufe, sondern auch zunehmend Fachkräfte der mittleren Qualifikationsstufen, also Arbeitnehmer mit Berufsausbildung und Abgänger von Berufsfachschulen und generell den Dienstleistungssektor.

Wie lässt sich der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften beheben?

Wir haben noch erhebliche personelle Ressourcen, die längst nicht ausreichend ausgeschöpft sind. Etwa bei Frauen, Zuwanderern, Älteren, die gerne länger arbeiten möchten. Hier sind nicht nur die Politik und die Tarifparteien aufgerufen, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Es liegt auch an den Firmen, durch geeignetes Diversity-Management für bislang vernachlässigte Fachkräftepotentiale optimale Arbeits- und Entwicklungsbedingungen zu ermöglichen. Aber auch Mehrarbeit durch die knappen Fachkräfte selbst steht auf der Agenda.

Rechnen Sie mit größeren Rationalisierungsanstrengungen und dem Wegfall von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte?

Die gesamte Geschichte der Arbeit ist eine Geschichte des ständigen Verlustes von traditionellen Jobs und sogar ganzer Berufswege – aber eben auch des Entstehens neuer Beschäftigung. Sonst





„Der Mittelstand, der wichtigste Jobmotor in Deutschland, muss sich deutlich aktiver als bisher mit den Folgen der Demografie für den Arbeitsmarkt auseinandersetzen.“



wäre es zum Beispiel gar nicht möglich, dass in Deutschland heute so viele Menschen erwerbstätig sind wie nie zuvor, nämlich fast 42 Millionen. Und dieser Prozess des Wandels wird auch in Zukunft zwangsläufig so weitergehen.

Also bekommen wir in Zukunft andere Arbeit?

Ja, aber nicht weniger Arbeit. Ich habe keine Sorge, dass uns im 21. Jahrhundert die Arbeit ausgehen könnte. Gleichzeitig wird die Produktivität weiter steigen, die Basis unseres Wohlstandes und guter Jobs ist. Aber Sie haben in einem Punkt recht: Der permanente Wandel trifft die Geringerqualifizierten oder Menschen mit Vermittlungshandicaps besonders hart. Darum bin ich in der aktuellen Debatte um einen bundesweit einheitlichen flächendeckenden Mindestlohn ohne wesentliche Ausnahmen so kritisch: Bezahlungen werden dafür genau die von Ihnen genannten Gruppen, indem Hunderttausende solcher Jobs ganz wegzufallen drohen.

Es geht dem Mittelstand also an den Kragen?

Nein, mittelständische Unternehmen haben im War for Talents durchaus ihre Chancen, denn es hat sich ein gewisser Wechsel im Denken und Handeln vollzogen. Waren für frühere Generationen junger Mitarbeiter Themen wie Einkommen, Internationalität, Karriere entscheidend, so spielt heute vielfach neben der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, dem Wohn- und Freizeitumfeld vor allem das Thema Unternehmenskultur – etwa Nachhaltigkeit, Verlässlichkeit, Zufriedenheit – bei Berufswahl und persönlicher Lebensplanung eine wachsende Rolle. Genau bei diesen Faktoren können jedoch mittelständische Unternehmen leicht punkten.

Herr Professor Zimmermann, vielen Dank für Ihre Ausführungen.



Im viel zitierten War for Talents könnte der Mittelstand gegenüber Großunternehmen im Nachteil sein. Was ist zu tun, damit es nicht dazu kommt?

Der Mittelstand, der wichtigste Jobmotor in Deutschland, muss sich deutlich aktiver als bisher mit den Folgen der Demografie für den Arbeitsmarkt auseinandersetzen. Die meisten Mittelstandsunternehmen betreiben keine langfristige Personalplanung. Helfen könnten ihnen Demografieberater, die es vereinzelt bereits gibt. Diese analysieren die spezielle betriebliche Situation, helfen beim Personalmanagement, dem Erstellen einer Altersstrukturanalyse oder bei einem demografisch-ökonomischen Überblick über die Region und dem Entwickeln von Maßnahmen für Weiterbildung und Personalrekrutierung.