

Prof. Dr. Norbert Walter +, Prof. Heinz Fischer, Peter Hausmann,
Dr. Hans-Peter Klös, Prof. Dr. Thomas Lobinger, Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen,
Prof. Dr. Jutta Rump, Prof. Dr. Susan Seeber, Michael Vassiliadis

Die Zukunft der Arbeitswelt Auf dem Weg ins Jahr 2030



Bericht der Kommission »Zukunft der
Arbeitswelt« der Robert Bosch Stiftung
mit Unterstützung des Instituts für
Beschäftigung und Employability IBE

Robert Bosch **Stiftung**

Die Zukunft der Arbeitswelt
Auf dem Weg ins Jahr 2030

	Zum Geleit	6
	Zusammenfassung	8
	1. Um was es geht	8
	2. Die demographische Ausgangslage	9
	3. Welche Potentiale mobilisiert werden können	10
	4. Was nun getan werden muss	14
1	Auf dem Weg ins Jahr 2030	20
1.1	Ein Blick in die Zukunft:	20
	Die deutsche Bevölkerung altert und schrumpft	
1.1.1	Die Fertilitätsrate	20
1.1.2	Die Lebenserwartung	22
1.1.3	Der Wanderungssaldo	23
1.1.4	In der Altenrepublik – ein demographisches Szenario	24
1.2	Weitere Megatrends	25
1.2.1	Technische und ökonomische Trends	26
1.2.2	Gesellschaftliche Trends	31
2	Die sechs Dimensionen der Arbeitswelt:	38
	zentrale Herausforderungen	
2.1	Arbeitsmarkt: Die Fachkräfte von morgen sichern	38
2.1.1	Ein Referenzsystem, drei Szenarien	39
2.1.2	Welche Effekte zu erwarten sind	40
2.1.3	Was Politik, Wirtschaft und Sozialpartner tun können	47
2.2	Unternehmen: Starre Systeme brechen – agile Systeme überleben	52
2.2.1	Wie Unternehmen organisiert sein müssen	53
2.2.2	Wie Personalpolitik gestaltet sein muss	56
2.3	Sozialpartnerschaft – Kooperation statt Konfrontation	65
2.3.1	Tarifpolitik von Sozialpartnern	66
2.3.2	Flexibel und sicher – was künftig zu tun ist	72

2.4	Bildung: Niemand darf verloren gehen	74
2.4.1	Demographie, Arbeitsmarkt und Bildungsteilnehmer	74
2.4.2	Bildungserfolg und Bildungsarmut	81
2.4.3	Umgang mit Bildungszeit und lebenslanges Lernen	87
2.4.4	Handlungsherausforderungen	90
2.5	Arbeitsrecht: Zwischen neuen Schutzaufgaben und Überfrachtungsgefahr	94
2.5.1	Beruf und private Lebensbedürfnisse vereinbar machen	95
2.5.2	Arbeiten im Alter flankieren	97
2.5.3	Diskriminierungsschutz mit Augenmaß	98
2.5.4	»Atypische Beschäftigung«	99
2.5.5	Lohngerechtigkeit nicht per Gesetz	103
2.5.6	Beschäftigtendatenschutz von wachsender Bedeutung	104
2.5.7	Arbeitszeitrecht und Gesundheitsschutz in modernen Formen der Arbeitsorganisation	105
2.5.8	Arbeitnehmerweiterbildung als Entwicklungsaufgabe	106
2.5.9	Regulierungsaufgaben im kollektiven Arbeitsrecht	106
2.6	Soziale Sicherung: Zwischen Umlageverfahren und Kapitaldeckung	108
2.6.1	Die Gesetzliche Rentenversicherung (GRV)	109
2.6.2	Die Gesetzliche Krankenversicherung (GKV)	114
2.6.3	Die Soziale Pflegeversicherung (SPV)	118
3	Kommission »Zukunft der Arbeitswelt« der Robert Bosch Stiftung	122
	Anhang	126

Vorbemerkung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden in der vorliegenden Studie für alle geschlechts-spezifischen Bezeichnungen maskuline Formen (zum Beispiel »Arbeitnehmer«) verwendet.

Alle Aussagen treffen jedoch stets auf Personen beiderlei Geschlechts zu (»Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer«).

Zum Geleit

Die demographischen Veränderungen, die in den nächsten Jahrzehnten auf uns zukommen werden, sind längst bekannt. Sie werden allenthalben diskutiert oder als Schreckgespenst an die Wand gemalt. Fragen zu dem Einfluss dieser Veränderungen auf Arbeitswelt und Erwerbsleben werden in der Regel nur eindimensional, höchstens unter zwei verschiedenen Aspekten betrachtet. Nur in vergleichsweise bescheidenem Umfang wurden bisher konkrete Maßnahmen ergriffen, um mit den Folgen der Veränderungen angemessen umzugehen. Die »Rente mit 67« war dabei sicher der wichtigste Schritt.

Es ist das Verdienst von Frau Professor Dr. Jutta Rump, Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability der Hochschule Ludwigshafen, dass die Robert Bosch Stiftung die Kommission »Zukunft der Arbeitswelt« eingesetzt hat, um sich dem Thema der Veränderung in der Arbeitswelt in einem umfassenden Sinn zu nähern. Dabei hat die Kommission einen mehrdimensionalen Ansatz gewählt und die verschiedenen auf die Arbeitswelt einwirkenden Teilbereiche wie Unternehmen, Sozialpartner, Soziale Sicherung, Arbeitsrecht, Arbeitsmarkt und Bildung in die Betrachtung einbezogen und vor allem die sich ergebenden Wechselwirkungen berücksichtigt. Sie beschränkte ihre Arbeit nicht auf eine Sicht ausschließlich im Licht der demographischen Veränderungen. Auch andere Trends und Entwicklungen wurden einbezogen wie etwa die Globalisierung, der gesellschaftliche Wertewandel, die Stellung der Frauen, der Umgang mit Vielfalt oder der Übergang zu einer Innovations- und Wissensgesellschaft. Darüber hinaus war von Anfang an angestrebt, nicht rein theoretische Erörterungen anzustellen, da es im Grunde kein Erkenntnisproblem gibt. Vielmehr sollten im Sinne eines praxisorientierten Vorgehens auch Hinweise für Umsetzungsmaßnahmen gegeben werden, mit denen die negativen Folgen des demographischen Wandels verhindert oder wenigstens gemildert werden können.

Für die Robert Bosch Stiftung war der demographische Wandel schon einmal Anlass, eine Kommission einzusetzen, die sich mit den Auswirkungen und möglichen Reaktionen befasste. Im Jahr 2005 legte die von Professor Dr. Kurt Biedenkopf geleitete Kommission den Bericht »Starke Familie« vor. Wenige Jahre später folgte als Ergebnis der Arbeit einer verkleinerten Kommission der Bericht »Kleine Lebenskreise«.

Unser besonderer Dank gilt neben Frau Professor Dr. Jutta Rump, den weiteren Mitgliedern der Kommission Professor Heinz Fischer, Peter Hausmann, Dr. Hans-Peter Klös, Professor Dr. Thomas Lobinger, Professor Dr. Bernd Raffelhüschen, Professor Dr. Susan Seeber und Michael Vassiliadis. Ebenso danken wir all denen, die in den von den einzelnen Kommissionsmitgliedern gebildeten Arbeitsgruppen mitgewirkt und damit zum Erfolg des Projekts wesentlich beigetragen haben. Die Mitglieder der Arbeitsgruppen werden in Kapitel 3 »Kommission ›Zukunft der Arbeitswelt‹ der Robert Bosch Stiftung« genannt.

Bis zu seinem überraschenden Tod am 31. August 2012 leitete Professor Dr. Norbert Walter die Kommission mit großem Sachverstand und viel Geschick. Er hat maßgebliche Anregungen gegeben und Weichenstellungen für die Kommissionsarbeit eingeleitet. Ohne ihn hätte dieser Bericht nicht in dieser Zeit und in dieser Qualität entstehen können. Wir haben uns deshalb entschlossen, ihn wie ursprünglich geplant auch weiterhin als Vorsitzenden der Kommission und Mitautor des Berichts aufzuführen. Auf diese Weise wollen wir seiner in Dankbarkeit gedenken.

Im Einvernehmen aller Kommissionsmitglieder hat Herr Dr. Klös die Rolle eines Sprechers der Kommission übernommen; dafür sind wir ihm sehr dankbar.

Schließlich gilt es auch, Herrn Sven Astheimer Dank zu sagen. Er hat die nicht genug zu schätzende Aufgabe übernommen, aus den vielen unterschiedlichen Beiträgen einen in Stil und Form einheitlichen Bericht zu formen.

Der vorliegende Bericht soll neben der Öffentlichkeit den Verantwortlichen in Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Verbänden vorgestellt werden. Wir wünschen uns eine möglichst intensive Diskussion seiner Inhalte und insbesondere der darin enthaltenen Hinweise zu Umsetzungsmaßnahmen. Es liegt in unser aller Interesse, alles zu tun, was geeignet ist, unseren Wohlstand und damit auch soziale Gerechtigkeit und sozialen Frieden aufrechtzuerhalten.

Dieter Berg

Vorsitzender der Geschäftsführung
Robert Bosch Stiftung

Zusammenfassung

1. Um was es geht

Deutschland ist bisher vergleichsweise gut durch die weltwirtschaftlichen Turbulenzen gekommen. Es erntet dabei auch die Früchte von Reformen in der Vergangenheit sowie seiner starken Position als »Ausrüster der Welt« im internationalen Standortwettbewerb. Doch mit den erreichten Erfolgen verbinden sich neue Herausforderungen, die nicht nur in den tektonischen Verschiebungen in der weltwirtschaftlichen Arbeitsteilung und der Bewältigung der europäischen Schuldenkrise, sondern auch in der demographischen Zeitenwende in Deutschland begründet liegen.

Das Anliegen des vorliegenden Kommissionsberichts »Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030« ist es, die Herausforderungen der demographischen Transition einer zunächst alternden und dann schrumpfenden Bevölkerung ganzheitlich zu analysieren und handlungsorientierte Vorschläge zu ihrer Bewältigung zu unterbreiten. Ziel des Berichts ist eine umfassende Demographieagenda für den Arbeitsmarkt des Jahres 2030 zur Sicherung der Wertschöpfungsbasis Deutschlands durch ein ausreichendes und gut qualifiziertes Arbeitsangebot im Besonderen und die Zukunft unserer Lebens- und Arbeitswelt im Allgemeinen.

Dabei ist sich die Kommission bewusst, dass der demographische Wandel stets eng verwoben ist mit ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Megatrends, die die deutsche Volkswirtschaft beeinflussen:

- :: Die Globalisierung der Arbeitsteilung führt zu einer Verschiebung der weltwirtschaftlichen Kraftzentren weg von Europa und von Deutschland.
- :: Die Durchdringung wirtschaftlicher Prozesse mit Informations- und Kommunikationstechnologien führt zu einer Beschleunigung, Verdichtung und Wissensintensivierung von Prozessen, denen geringqualifizierte Menschen vielfach nicht mehr folgen können.
- :: Die Verfügbarkeit von Rohstoffen und der Zugang zu Energie erweisen sich als Engpassfaktor für die industrielle Produktion.
- :: Die Individualisierung und Feminisierung der Gesellschaft haben weitreichende Folgen für das Verhältnis von Beruf und Familie.
- :: Der gesellschaftliche Wertewandel stärkt das Denken in Kategorien der Nachhaltigkeit, erhöht aber zunehmend die Skepsis gegenüber konventionellem Wachstumsdenken.

Der vorliegende Bericht entwickelt in einer Gesamtschau der sechs Handlungsfelder Arbeitsmarkt, Unternehmenspolitik, Sozialpartnerschaft, Bildungs- und Qualifizierungssystem, Arbeitsrecht und Soziale Sicherung ein Bild der Arbeitswelt im Jahre 2030, die sich im nach vorn gewandten Zusammenwirken von Betrieben und ihren

Beschäftigten, der Tarifparteien mit der Politik und dem Gesetzgeber erfolgreich modernisiert hat. Es zeigt sich, dass der in die anderen Megatrends eingebettete demographische Wandel kein unabwendbares Schicksal für den zukünftigen Arbeitsmarkt ist, sondern durch ein rasches, konsequentes und konsistentes Handeln der gesellschaftlichen und staatlichen Verantwortungsträger in den verschiedenen Handlungsfeldern positiv gestaltbar ist.

Angesichts des umfassenden Ansatzes und der interdisziplinären Zusammensetzung der Kommission ist ausdrücklich zu würdigen, dass die nachstehend dargelegten Reformszenarien und -empfehlungen nicht ohne die Bereitschaft einzelner Kommissionsmitglieder zur Verständigung auf gemeinsam getragene Positionen möglich gewesen wären.

2. Die demographische Ausgangslage

Deutschland sieht sich in den kommenden Jahren noch stärker als andere OECD-Länder einer massiven Alterung der Bevölkerung ausgesetzt, die nach und nach auch mit einem Bevölkerungsrückgang einhergeht. Dieser Alterungsprozess ergibt sich aus der seit den 1970er Jahren anhaltend niedrigen Fertilität in Kombination mit der immer weiter steigenden Lebenserwartung. Die Alterung der Bevölkerung konnte auch durch die Zuwanderung bisher nicht kompensiert werden.

Der Kommissionsbericht geht für sein demographisches Referenzszenario davon aus, dass die zusammengefasste Geburtenziffer auf dem heutigen Niveau bei 1,4 verharret und die Lebenserwartung Neugeborener auf 85 (männlich) bzw. gut 89 (weiblich) Jahre im Jahr 2060 ansteigt. Der langfristige jährliche Nettowanderungsgewinn Deutschlands beträgt in diesem Szenario ab dem Jahr 2017 150.000.

Unter diesen Annahmen ergibt sich ein Rückgang der Wohnbevölkerung von heute rund 82 Millionen auf 78 Millionen im Jahr 2030 und 68 Millionen im Jahr 2060. Die Zahl jüngerer Menschen unter 20 Jahren wird bis zum Jahr 2030 um etwa 2,5 Millionen zurückgehen. Demgegenüber wird die Zahl der über 65-Jährigen um rund fünf Millionen zunehmen. Die damit einhergehenden Veränderungen der Bevölkerungszahl und des Bevölkerungsaufbaus haben zwei weitreichende Konsequenzen:

- :: Zum einen sinkt die Zahl der Menschen im Kernerwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren um 6,1 Millionen oder gut 12 Prozent. Bezogen auf die Bevölkerung im Kernerwerbsalter geht damit binnen nur zweier Jahrzehnte etwa jede achte Person im erwerbsfähigen Alter »verloren«, während die Zahl der Älteren im Alter von über 65 Jahren um rund 30 Prozent steigt. Noch viel dramatischer stellt sich die Entwicklung nach dem Jahr 2030 dar, wenn das Tempo der Bevölkerungsabnahme deutlich zunimmt.
- :: Zum anderen wirkt sich der veränderte Bevölkerungsaufbau gravierend auf den Altenquotienten – die Anzahl der über 65-Jährigen je 100 Personen im Alter zwischen 20 bis unter 65 Jahren – aus. Dieser Quotient verdoppelt sich bis zum Jahr 2060 annähernd von heute 34 auf 65. Besonders stark fällt der Anstieg in den Jahren 2020 bis 2035 aus, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen. Selbst im optimistischen Fall einer »relativ jungen« Bevölkerung wird sich der Altenquotient mit einem Wert von 60 im Jahr 2060 gegenüber heute noch nahezu

verdoppeln, während für den pessimistischen Fall der »relativ alten« Bevölkerung mit einer Zunahme des Altenquotienten auf 77 zu rechnen ist (Abbildung 4).

Entwicklung des Altenquotienten für verschiedene demographische Szenarien (Vergleich Abbildung 4, Seite 25)

Die Veränderungen des Arbeitsangebots und die veränderte Altersstruktur der Bevölkerung stellen sowohl einnahmen- wie ausgabenseitig eine große Herausforderung für die sozialen Sicherungssysteme in Deutschland dar. Schon in den vergangenen 40 Jahren stiegen die Beitragssätze zu den Sozialversicherungen von insgesamt 26,5 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Einkommen auf heute über 40 Prozent. Bei der Belastung der Arbeits- und Lohneinkommen durch Steuern und Sozialabgaben liegt Deutschland aber schon heute weltweit auf einem Spitzenplatz. Mit Blick auf den historischen Beitragssatzpfad und auf den engen Zusammenhang zwischen der Entwicklung des Arbeitsmarktes und der sozialen Sicherung ist daher ein weiterer demographisch bedingter Anstieg der Beitragssätze zu vermeiden.

3. Welche Potentiale mobilisiert werden können

Um sich an die Veränderungen in der künftigen Arbeitswelt anzupassen und Potentiale zu heben, bedarf es weiterer Reformen, die das Ineinandewirken der beschriebenen Megatrends berücksichtigen. Ein besonderes empirisches Augenmerk hat die Kommission dabei zwei zentralen Fragestellungen gewidmet:

- :: Zum einen geht es um die Frage, wie bis zum Jahr 2030 die Sicherung des Arbeitsangebots als zentraler Wohlstandsbasis und Taktgeber für den zukünftigen Wachstumspfad gelingen kann und welche Maßnahmen es dazu bedarf.
- :: Zum anderen wird der Fokus auf die Reformen in den Sicherungssystemen gelegt, um auf konstante Beitragssätze und eine faire Lastenverteilung zwischen den Generationen hinzuwirken.

Um abschätzen zu können, wie und bei welchen Reformschritten das Arbeitsangebot auch bis zum Jahr 2030 gesichert werden kann, hat die Kommission umfangreiche Szenario-Rechnungen entwickelt. Diese lassen sich von der Überlegung leiten, dass es zur Sicherung eines nach Quantität wie Qualität ausreichenden Arbeitskräfteangebots für die deutsche Volkswirtschaft im Jahr 2030 grundsätzlich drei Wege gibt: Erstens kann die Zahl der Erwerbspersonen beziehungsweise der Erwerbstätigen gesteigert werden (»Köpfe«), zweitens kann das von den Erwerbstätigen geleistete Arbeitsvolumen (»Zeit«) erhöht und drittens die Produktivität der Erwerbstätigen (»Produktivität«) gesteigert werden. Den Szenarien lassen sich politische Maßnahmen zuordnen, die dann durch Projektionen des Erwerbspersonen- und Arbeitsvolumens quantifiziert werden. Damit lassen sich konkrete Annahmen treffen, welche politischen Maßnahmen die größten Effekte versprechen. Folgende Szenarien werden unterschieden:

:: Szenario »Erwerbsbeteiligung«:

Das Szenario behandelt die Frage, welche Effekte von einer steigenden Erwerbsquote auf das Arbeitsangebot ausgehen. Die Handlungsfelder sind »Lebensarbeitszeit verlängern«, »Beschäftigungsquoten erhöhen«, »Arbeitsmarktzugang hier lebender Migranten verbessern«, »Zuwanderung erhöhen«, »Geburtenraten erhöhen«.

:: **Szenario »Arbeitszeit«:**

Dieses Szenario errechnet die Effekte einer steigenden Arbeitszeit pro Erwerbsperson. Das Handlungsfeld ist »Jahresarbeitszeit erhöhen«.

:: **Szenario »Produktivität«:**

Das Szenario gibt an, wie sich die Produktivität der Erwerbstätigen entwickeln muss, damit das Sozialprodukt je Einwohner trotz eines sinkenden Erwerbspotentials stabilisiert werden kann. Die Handlungsfelder sind »Qualifizierung verbessern«; »Arbeitsorganisation/lebenslanges Lernen verbessern«; »Innovationsproduktivität steigern«.

Die Ergebnisse der Szenarien zeigen, dass unter realistischen Annahmen bei einer konzentrierten Reformanstrengung eine annähernde Stabilisierung der Zahl der Erwerbspersonen bis zum Jahr 2030 möglich ist. Durch zusätzliche Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszeiten pro Kopf in Kombination mit einer weiteren Senkung der Erwerbslosenquote kann das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen bis zum Jahr 2030 auch dann stabilisiert werden, wenn es keine über die heutige »Rente mit 67« hinausgehenden Maßnahmen gibt. Werden zusätzliche Maßnahmen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung ergriffen und mit Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszeit kombiniert, so kann das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen trotz schrumpfender Bevölkerung sogar substantiell erhöht werden. Der Arbeitszeiteffekt pro Kopf scheint dabei quantitativ bedeutsamer zu sein als der Effekt der stabilisierten Erwerbsbeteiligung. Im Einzelnen:

Im **Szenario Erwerbsbeteiligung** werden wichtige Reformoptionen wie die zeitliche Verschiebung des Erwerbsaustrittsalters, die höhere Erwerbsbeteiligung von Älteren, von Frauen und von Personen mit Migrationshintergrund sowie der frühere Arbeitsmarkteintritt in ihren Wirkungen auf die Zahl der Erwerbspersonen simuliert. Zusätzlich wird ein »Kombinationsszenario« gerechnet, das die Effekte eines früheren Eintritts und eines späteren Austritts um jeweils ein Jahr sowie die höhere Arbeitsmarktpartizipation der drei genannten Bevölkerungsgruppen miteinander verknüpft. Die Berechnungen werden zum einen bezogen auf ein »Inaktivitätsszenario« – was passiert, wenn nichts passiert? –, zum anderen auf ein »Referenzszenario« – was schon passiert ist und jetzt faktisch zu wirken beginnt –, das die im Gefolge der Rentenreform derzeit stattfindende Verschiebung des Erwerbsaustrittsalters berücksichtigt. Im Referenzszenario wird bereits die Verschiebung des Erwerbsaustrittsalters infolge der »Rente mit 67« um ein Jahr bis zum Jahr 2030 zugrunde gelegt. Die wichtigsten Ergebnisse sind (Abbildung 6):

Erwerbspersonenprojektionen 2010 bis 2030
(Vergleich Abbildung 6, Seite 42)

- :: Allein demographisch bedingt ergibt sich ein Rückgang der Bevölkerung im Alter von 15 bis unter 65 Jahren um über 6,5 Millionen Personen. Selbst bei einer Ausdehnung der Altersgrenzen auf das Alter von 15 bis unter 75 Jahren beträgt der Rückgang bis zum Jahr 2030 noch 5,5 Millionen Personen.

- :: Die Ergebnisse des Referenzszenarios verdeutlichen den großen Effekt vergangener Verhaltensänderungen, die sich auf die Zukunft auswirken, sowie die mit der »Rente mit 67« eingeleitete Erhöhung des Erwerbsaustrittsalters. Gegenüber einer Situation des Nichthandelns ergeben sich bis zum Jahr 2030 etwa 2,7 Millionen zusätzliche Erwerbspersonen.
- :: Für sich genommen ist die »Rente mit 67« aber bei weitem nicht hinreichend: Gegenüber der Ausgangssituation im Jahr 2010 ergibt sich auch im Referenzszenario bis zum Jahr 2030 ein Rückgang der Zahl der Erwerbspersonen um über 3,8 Millionen. Das zeigt, wie stark der demographische Trend auf die Erwerbspersonenzahl durchwirkt.
- :: Die wirksamste Einzelmaßnahme ist die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer. Sie bietet ein Mobilisierungspotential von etwa 1,8 Millionen zusätzlichen Erwerbspersonen gegenüber dem Referenzszenario bis zum Jahr 2030.
- :: Eine mittlere Effektstärke zeigt sich bei dem um ein zusätzliches Jahr verzögerten Erwerbsaustritt (1,1 Mio.), der höheren Erwerbsbeteiligung von Personen mit Migrationshintergrund (0,8 Mio.) und einer erhöhten Frauenerwerbsquote (0,6 Mio.). Vergleichsweise gering ist der Potentialeffekt eines um ein Jahr vorgezogenen Erwerbseintritts (< 0,3 Mio.). Hier spiegeln sich bereits die geringeren Jahrgangsstärken der jüngeren Bevölkerung wider.
- :: In einem »Kombinationsszenario« zweier zusätzlicher Erwerbsjahre durch einen schnelleren Eintritt in den und einen späteren Austritt aus dem Arbeitsmarkt sowie aus den Erhöhungen der Erwerbsbeteiligung von Älteren, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund ließen sich zusammengenommen zusätzlich 3,25 Millionen Erwerbspersonen gegenüber dem Referenzszenario mobilisieren.
- :: Zusammen mit dem Effekt der »Rente mit 67« von rund 2,7 Millionen Erwerbspersonen kann damit durch aufeinander abgestimmte Reformen der absolute Rückgang der Erwerbspersonenzahl gegenüber dem heutigen Niveau auf rund 570.000 begrenzt werden.

Im Szenario Arbeitszeit werden auf der Basis des Referenzszenarios »Rente mit 67« verschiedene Maßnahmen mit dem Ziel einer steigenden Jahresarbeitszeit pro Erwerbstätigen beziehungsweise einer sinkenden Erwerbslosenquote berechnet. Als Referenz wird ein Szenario mit konstanten Erwerbslosen- und Teilzeitquoten sowie einer konstanten Arbeitszeit pro Kopf zugrunde gelegt. Durchgerechnet werden eine Erhöhung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten um 50 Prozent, eine Halbierung der Erwerbslosenquote, eine Senkung der Teilzeitbeschäftigtenquote um ein Drittel sowie Kombinationen dieser Maßnahmen. Insgesamt deutet sich dabei eine große Hebelwirkung arbeitszeitpolitischer Maßnahmen an (Abbildung 7):

- :: Gegenüber dem Jahr 2010 würde sich im Referenzszenario ohne Veränderungen bei der Arbeitszeit pro Kopf bis zum Jahr 2030 ein Rückgang der Arbeitszeit je Erwerbstätigen um etwa 2 Prozent oder rund 28 Stunden ergeben. Dieser Effekt ist allein auf die veränderte Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung zurückzuführen, da mit steigendem Alter sowohl eine höhere Teilzeitquote als auch eine sich verringere Zahl an in Teilzeit geleisteten Arbeitsstunden beobachtet werden kann.
- :: Dieser Rückgang kann allein durch eine Absenkung der Teilzeitbeschäftigtenquote oder eine Erhöhung der Arbeitszeit je Teilzeitbeschäftigten mehr als ausgeglichen werden. Die Erhöhung der Arbeitszeit je Teilzeitbeschäftigten ist der größte einzelne

Hebel zur Erhöhung der durchschnittlichen Arbeitszeit pro Erwerbstätigen und bringt allein bis 2030 zusätzlich etwa 72 Arbeitsstunden je Erwerbstätigen. Durch diese Maßnahme kann die durchschnittliche Arbeitszeit je Erwerbstätigen um etwa 5 Prozent gesteigert werden.

Arbeitsvolumenprojektionen 2010 bis 2030
(Vergleich Abbildung 7, Seite 44)

- :: Dadurch kann das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen bereits im Referenzszenario der Erwerbspersonenentwicklung stabilisiert werden: Während im Fall des »Nichtstuns« das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen zwischen 2010 und 2030 um etwa 10,5 Prozent zurückgehen würde, gelingt durch die Halbierung der Erwerbslosenquote in Verbindung mit einer Erhöhung der Arbeitszeit Teilzeitbeschäftigter oder mit einer Absenkung der Teilzeitbeschäftigtenquote um ein Drittel trotz des Bevölkerungs- und Erwerbspersonenrückgangs eine Stabilisierung des Arbeitsvolumens auf dem Ausgangsniveau des Jahres 2010.
- :: Allein die Senkung der Teilzeitbeschäftigungsquote um ein Drittel und deren Umwandlung in Vollzeitbeschäftigung erbringt gegenüber dem Status quo ein zusätzliches jährliches Arbeitsvolumen von 3,25 Milliarden Stunden oder etwa 6 Prozent des gegenwärtigen Arbeitsvolumens.
- :: Allerdings reicht kein arbeitszeitpolitischer Einzeleffekt allein aus, um das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen auf dem heutigen Niveau zu stabilisieren. Verknüpft man aber die Arbeitszeitmaßnahmen mit dem »Kombinationsszenario« bei der Erwerbsbeteiligung, so ergibt sich bereits für jede Einzelmaßnahme der Arbeitszeitszenarien bis zum Jahr 2030 zumindest eine Stabilisierung, meistens sogar eine Erhöhung des Arbeitsvolumens gegenüber 2010.
- :: Durch den kombinierten Effekt einer Verringerung der Erwerbslosenquote und einer höheren Arbeitszeit je Erwerbstätigen kann das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen bis zum Jahr 2030 sogar um rund 8 Prozent gesteigert werden.

Im **Szenario Produktivität** wird simuliert, welche Auswirkungen sich aus der Entwicklung der Erwerbspersonen und des Arbeitsvolumens auf das Wohlstandsniveau in Deutschland ergeben würden, wenn keine Maßnahmen gegen den demographischen Wandel ergriffen werden. Es zeigt sich, dass bei Verzicht auf weitere, über die »Rente mit 67« hinausgehende Maßnahmen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und der Arbeitszeit allein zur Aufrechterhaltung des heutigen Wohlstandsniveaus bis zum Jahr 2030 ein jährliches Produktivitätswachstum von etwa einem Drittel-Prozentpunkt erforderlich ist. Hingegen könnte das BIP je Einwohner bereits bei Umsetzung von nur einem der Ziele der Arbeitszeitszenarien annähernd auf dem heutigen Niveau stabilisiert werden. Bei den kombinierten Arbeitszeitszenarien würde es selbst bei Vernachlässigung etwaiger Produktivitätsgewinne sogar zu einer Zunahme des Wohlstandsniveaus kommen können. Erst recht ist beim »Kombinationsszenario« der Erwerbspersonenprojektion eine Steigerung des BIP je Einwohner auch ohne zusätzliche Produktivitätssteigerungen möglich (Abbildung 8).

Alles in allem verdeutlichen die Modellrechnungen, dass die Anpassungspfade einer höheren Erwerbsbeteiligung und der steigenden Arbeitszeit pro Kopf in ihrer Kombination zu einer Stabilisierung des geleisteten gesamtwirtschaftlichen Arbeitsvolumens und des damit erzielbaren Realeinkommens führen können, wenn sie rasch und entschieden beschritten werden. Anderenfalls entstehen hohe Kosten des Nichthandelns in Form verschlechterter Realeinkommensperspektiven.

Je rascher und umfassender an den Handlungsfeldern »Erwerbsbeteiligung« und »Zeit« angesetzt wird, desto geringer fällt auch der Druck zur Steigerung der »Produktivität« aus. Darüber hinaus zeigen die vorliegenden Modellrechnungen, mit Hilfe welcher Maßnahmen demographisch bedingte Einnahmeausfälle in den sozialen Sicherungssystemen verhindert werden können. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass durch den zukünftig demographisch bedingten Ausgabenanstieg weitere Reformen nötig sind, um die sozialen Sicherungssysteme nachhaltig zu gestalten.

Produktivitätsprojektionen 2010 bis 2030
(Vergleich Abbildung 8, Seite 46)

4. Was nun getan werden muss

Die erfolgreiche Anpassung an die gegebenen demographischen und strukturellen Trends der Arbeitswelt erfordert das ineinandergreifende und abgestimmte Mitwirken von Politik und Gesetzgeber auf den unterschiedlichen föderalen Ebenen, der Arbeitsvertrags- und Tarifvertragsparteien sowie der Betriebe und ihrer Beschäftigten.

a. Was Politik und Gesetzgeber tun müssen

Die Gestaltung der Arbeit im Jahr 2030 ist eine klassische Querschnittsaufgabe für verschiedene Politikfelder und Zuständigkeiten. In den Handlungsfeldern Arbeitsmarkt, Bildung/Qualifizierung, Arbeitsrecht und Soziale Sicherung schlägt die Kommission konkrete Maßnahmen vor, die

- :: eine Steigerung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren, Personen mit Migrationshintergrund, aber auch qualifizierten Zuwanderern,
- :: eine Erhöhung des Arbeitsvolumens, vor allem von teilzeitbeschäftigten Frauen, sowie
- :: eine Steigerung der Produktivität auf volkswirtschaftlicher Ebene erlauben.

Handlungsfeld Arbeitsmarkt

Besonderes Augenmerk zur Steigerung von Erwerbsbeteiligung und Arbeitsvolumen kommt dem qualitativen und quantitativen Ausbau der Betreuungsinfrastruktur für Kleinkinder, insbesondere im U3-Bereich, sowie der frühkindlichen Förderinfrastruktur und der weiteren Erhöhung des Angebots an Ganztagschulen zu. Flankierend dazu ist eine Weiterentwicklung von Kindertageseinrichtungen, insbesondere in Problemregionen, zu Familienzentren anzustreben, um lokal alle Angebote und Dienstleistungen für Familien mit kleinen Kindern zu bündeln und zu koordinieren. Bisher eher weniger beachtet, aber von einer hohen mittelfristigen Relevanz sind vor allem folgende Ansatzpunkte:

- :: Das Ehegattensplitting sollte zu einem Kindersplitting erweitert werden, um die steuerlichen Anreize für Kinder zu erhöhen. Das Aufziehen von Kindern hat neben der Sicherung der generativen Grundlage einer Gesellschaft auch einen hohen fiskalischen Nutzen und verdient eine eigenständige steuerliche Würdigung.
- :: Familienunterstützende Dienstleistungen sollten ausgebaut werden, weil Bedarf und Angebot bisher auseinanderklaffen. Der Zukauf von Dienstleistungen stellt eine wesentliche Erleichterung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und bei der Realisierung von vollzeitheren Erwerbstätigkeitswünschen von Müttern dar.
- :: Trotz der bereits ergriffenen Maßnahmen zur Verbesserung des Zuwanderungs- und Qualifikationsanerkennungsrechts sollte Deutschland mittelfristig ein unbürokratisches und transparentes Punktesystem zur Förderung einer qualifikationsorientierten Zuwanderung auf den Weg bringen, wie dies andere Länder bereits seit vielen Jahren praktizieren.
- :: Das starre System der Rente mit 67 und ein vorgezogener Rentenzugang mit Abschlägen kann nicht die Lösung für alle Arbeitnehmergruppen sein. Zusätzliche Möglichkeiten müssen entwickelt und umgesetzt werden. Dabei benötigen die Sozialpartner zumindest für eine Übergangszeit bis zum Aufbau langfristig greifender Systeme zusätzliche Hilfen und Unterstützung wie eine bessere Nutzungsmöglichkeit bei der Teilrente, zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten bei den Rentenabschlägen sowie eine einfachere Handhabung bei Langzeitkonten.

Handlungsfeld Bildung und Qualifizierung

Die Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft in Kombination mit dem demographischen Wandel weist dem Bildungswesen eine herausragende Rolle zu. Neben dem unmittelbar arbeitsmarktrelevanten Ausbau der Angebote frühkindlicher Bildung und Betreuung kommt insbesondere der Verminderung der Risikogruppen, die mit unzureichenden Grundqualifikationen das Bildungssystem verlassen und keinen Sekundar-II-Abschluss erlangen, sowie der Gestaltung des Übergangsmanagements zwischen Schule und Beruf besondere Bedeutung zu. Folgende Empfehlungen werden gegeben:

- :: Es sollte bundesweit eine erste verpflichtende Sprachstandsfeststellung für alle Kinder im Alter von drei Jahren eingeführt werden. Eltern von Kindern mit Sprachauffälligkeiten werden verpflichtet, ihre Kinder an Sprachförderangeboten in der frühkindlichen Bildung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen teilnehmen zu lassen, um den alltagsintegrierten Spracherwerb zu fördern. Eine weitere Sprachstandsfeststellung für alle Kinder wird vor der Einschulung im Alter von fünf Jahren empfohlen.
- :: Regionale und soziale Disparitäten sollten durch ein regional ausgewogenes Standortnetz an Bildungsangeboten sowie durch die Ausweitung von Möglichkeiten des raum- und zeitunabhängigen Lernens für alle Bildungsstufen (z. B. virtuelle Weiterbildungsangebote, E-Learning etc.) vermindert werden. Sozialen Disparitäten ist mit einer differenzierten Förderung in den Schulen und einer Erhöhung der Qualität schulischer (Ganztags-)Angebote zu begegnen.
- :: Eine frühzeitige Berufsorientierung und ein verbessertes Übergangsmanagement sind die Voraussetzung dafür, dass leistungsschwächere Jugendliche in das Ausbildungssystem integriert werden können. Für Jugendliche mit niedrigen Grundqualifikationen sind ausbildungsbegleitende und unterstützende Maßnahmen

- zu entwickeln, in denen gezielt Grundqualifikationen gefördert werden, um eine erfolgreiche Ausbildung zu unterstützen und Ausbildungsabbrüche zu reduzieren.
- :: Die Kommission spricht sich klar für eine Stärkung der dualen Ausbildung aus. Dazu sollte eine Kernausbildung in der dualen Ausbildung zur Sicherung einer breiten Basis für artverwandte Berufsbilder eingeführt werden, die um modulare Lernbausteine für eine Spezialisierung ergänzt werden sollte. Darüber hinaus sollte die duale Ausbildung mit der Hochschulausbildung durch den Ausbau der dualen Studiengänge sowie durch Maßnahmen zur Verbesserung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher Bildung und Hochschulbildung verzahnt werden.
 - :: Für Personen ohne beruflichen Abschluss sind im Hinblick auf die berufliche Weiterbildung transparentere Wege zu schaffen sowie attraktive und praktikable Angebote auszubauen. Insbesondere in der beruflichen Weiterbildung muss die Beteiligung älterer und gering qualifizierter Personen sowie von Personen mit Migrationshintergrund stark erhöht werden.

Handlungsfeld Arbeitsrecht

Im Handlungsfeld Arbeitsrecht werden Vorschläge gemacht, wie die rechtlichen Rahmenbedingungen für unselbständige Beschäftigungsverhältnisse angesichts der prognostizierten demographischen, sozialen, wirtschaftlichen und auch technischen Entwicklungen anzupassen sind. Die in diesem Kapitel behandelten Aspekte finden naturgemäß nicht in allen Punkten die uneingeschränkte Zustimmung aller Kommissionsmitglieder. Auch mit Blick auf Kontroversen besteht jedoch Einigkeit darüber, dass die folgenden Ausführungen durchgehend weiterführende Impulse zu geben vermögen.

Konkrete Anregungen finden sich zur Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebensbedürfnissen, zum Arbeiten im Alter, zum Verhältnis von Bestandssicherheit und Flexibilität, zur Lohngerechtigkeit, zu neuen und gewandelten Schutzaufgaben (Diskriminierungsschutz, Beschäftigtendatenschutz, Gesundheitsschutz), zur Arbeitnehmerweiterbildung sowie zu kollektivrechtlichen Fragen. Herauszugreifen sind an dieser Stelle insbesondere folgende Empfehlungen:

- :: Zur Schaffung der rechtlichen Voraussetzungen für eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird die Einführung eines gesetzlichen Vaterschaftsurlaubs vorgeschlagen. Darüber hinaus wird eine Neuregelung der Berechnung des Elterngelds angeregt, durch die Gehaltsunterschiede zwischen den Partnern nivelliert werden. Im Verbund damit könnte das heutige »12 plus 2-Modell« zu einem »7 plus 7-Modell« weiterentwickelt werden.
- :: Die Regelungen zur Insolvenzsicherung und sozialversicherungsrechtlichen Behandlung von Arbeitszeitwertguthaben, die insbesondere für KMU Hemmnisse für eine weitere Verbreitung darstellen, sollten überprüft werden. Familienpolitisch sinnvoll könnte es auch sein, Arbeitnehmern, die zum Zweck der Kinderbetreuung oder der Angehörigenpflege auf die allgemeine Regelung des § 8 TzBfG zurückgreifen müssen, die Rückkehr zur ursprünglichen Arbeitszeit zu erleichtern.
- :: Mit Blick auf eine höhere Beschäftigungsquote Älterer empfiehlt die Kommission eine Überprüfung der Berücksichtigungsfähigkeit von Alter und Betriebszugehörigkeit bei der Kündigung von Arbeitnehmern, die eine Altersrente erworben haben, sowie eine generelle Erweiterung der Möglichkeiten zur – auch wiederholten – sachgrundlosen Befristung von Arbeitsverhältnissen mit solchen Arbeitnehmern.

- :: Mit Blick auf Einstellungen und den beruflichen Aufstieg wird zur Förderung der Gleichstellung die gesetzliche Verankerung eines obligatorischen Geschlechterberichts für Unternehmen ab einer bestimmten Größe vorgeschlagen. Zu publizieren wären die Geschlechterverhältnisse bei allen Einstellungen und Maßnahmen des beruflichen Aufstiegs eines Jahres.
- :: Gesetzgeberischen Handlungsbedarf sieht die Kommission mit Blick auf den wachsenden religiösen Pluralismus in der Arbeitswelt, weil sich das deutsche Feiertagsrecht zunehmend als Ungleichbehandlung von Religionen auswirkt. Erwogen werden sollten Freistellungsansprüche an zwei ausdrücklich benannten höchsten Feiertagen der gesetzlich zu erfassenden nichtchristlichen Religionen. Um den damit verbundenen Einkommensverlust auszugleichen, sollte den Arbeitnehmern das Wahlrecht eingeräumt werden, Urlaubstage einzubringen.
- :: Die Kommission empfiehlt die Entwicklung neuer Formen des Gesundheitsschutzes, um der drohenden Erosion, insbesondere des klassischen arbeitszeitrechtlichen Gesundheitsschutzes, in modernen, von zeitlichen und örtlichen Bindungen weitgehend befreiten Formen der Arbeitsorganisation entgegenzuwirken. Als erster wichtiger Schritt sollte die Problematik auf die Agenda der nationalen Arbeitsschutzkonferenz für die gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) genommen werden.

Handlungsfeld Soziale Sicherung

Während die Nachhaltigkeitslücke in der Gesetzlichen Rentenversicherung durch die großen Rentenreformprojekte der vergangenen Legislaturperioden deutlich gesenkt werden konnte, ist sie in der Gesetzlichen Krankenversicherung und in der Sozialen Pflegeversicherung noch immer beträchtlich. Reformen sind aber in allen drei Zweigen der Sozialen Sicherung unerlässlich:

- :: Mit Blick auf die stetig zunehmende Lebenserwartung ist auch über eine weiter steigende Lebensarbeitszeit zu diskutieren. Diese ist über den Halbteilungsgrundsatz – jeder weiter hinzugewonnene Tag an Lebenserwartung kann nur zur Hälfte in Rente verbracht werden – begründbar.
- :: Ferner sind die Ausnahmeregelungen für besonders langjährig Versicherte mit 45 Versicherungsjahren abzuschaffen, die mit dem Prinzip der Teilhabeäquivalenz brechen. Auch die Ausweitung der Schutzklausel aus dem Jahr 2009 passt nicht zu einer fiskalisch nachhaltigen Rentenpolitik.
- :: Schließlich sollte das System der Beamtenversorgung durch eine wirkungsgleiche Übertragung der rentenpolitischen Reformen auf das Beamtensystem bei Achtung des Alimentationsprinzips demographiefest gemacht werden.
- :: Für die Gesetzliche Krankenversicherung schlägt die Kommission Reformen auf der Ausgabenseite zur Intensivierung des Wettbewerbs auf der Anbieterseite von Gesundheitsdienstleistungen wie z. B. selektive Verträge zwischen Krankenkassen und Krankenhäusern sowie mehr Transparenz bezüglich der vom Patienten verursachten Kosten und Korrekturen des Leistungskatalogs vor.
- :: Auf der Einnahmenseite spricht sich die Kommission für eine »Bürgerprämie« als Kombination aus Bürgerversicherung und Gesundheitsprämie aus, die neben der Ausdehnung der Versicherungspflicht auf die gesamte Bevölkerung die Finanzierung der Gesetzlichen Krankenversicherung durch eine einkommensunabhängige und solidarische Gesundheitsprämie vorsieht.

- :: Für die Soziale Pflegeversicherung wird analog zur Gesetzlichen Krankenversicherung mittelfristig die Umstellung der Finanzierung der Pflegeversicherung auf eine solidarische Bürgerprämie empfohlen. Darüber hinaus sollte ein Karenzzeitmodell in der Pflege eingeführt werden, das mit einem leistungsfreien Zeitraum zwischen dem eigentlichen Entstehen des Leistungsanspruchs und dem tatsächlichen Beginn der Versicherungsleistung sowie mit einer zusätzlichen privaten Sicherungspflicht für die bisher von der Pflegeversicherung gewährten Pflegeleistungen während der Karenzzeit verbunden wird.

b. Was die Sozialpartner tun müssen

Die Handlungsempfehlungen an den Akteur »Sozialpartner« setzen vor allem auf dem Leitprinzip »Kooperation statt Konfrontation« an. Mit Blick auf bereits bisher praktizierte Erfolgsmodelle zielen die Empfehlungen der Kommission primär auf die Arbeitszeitgestaltung vor dem Hintergrund einer lebensphasenorientierten und demographiefesten Arbeitswelt ab:

- :: Die Erfahrungen aus dem Tarifvertrag »Lebensarbeitszeit und Demografie« (TV Demo) und dem Tarifvertrag über lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung, mit denen von den Sozialpartnern der Chemieindustrie erfolgreich ein Rahmen für demographiefeste Arbeitszeitgestaltung entwickelt wurde, sollten systematisch ausgewertet und einzelne Elemente auch auf ihre Übertragbarkeit auf andere Branchen geprüft werden.
- :: Von besonderer Bedeutung für die Gestaltung einer alternsgerechten Tarifpolitik sind die Etablierung einer alters- und alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation, die Förderung einer altersgerechten Arbeitszeitflexibilität, eine betriebliche Gesundheitsförderung, die Förderung einer kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung und Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers, die Nachwuchssicherung sowie die Umsetzung einer Personalpolitik im Sinne einer Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituationen (erweiterte familienbewusste Personalpolitik).
- :: Bei der Gestaltung des Umgangs mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit sind dabei bestimmte Beschäftigtengruppen in den Blick zu nehmen, um Härten zu vermeiden.
- :: Die Verteilung der Arbeitszeit ist ein entscheidender Gegenstand für die tarifliche Entwicklung. Daher ist die verstärkte Nutzung von Jahresarbeitszeitmodellen zu prüfen, die Unternehmen Spielräume für konjunkturelle Schwankungen und der Arbeitnehmerseite Möglichkeiten von Zeitsouveränität eröffnen. Dabei sollte auch mit längeren Verteilzeiträumen operiert werden, um ein lebensphasengerechteres Arbeiten zu ermöglichen, indem z. B. Phasen der Mehrarbeit mit Phasen der Reduzierung der Arbeitszeit kombiniert werden.
- :: Es sollten tarifliche Teilfinanzierungsmodelle bei einer Reduzierung der Arbeitszeit erprobt werden, z. B. durch einen Ausbau der im Tarifvertrag über lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung verankerten Maßnahmen zur Veränderung der wöchentlichen Arbeitszeit.

c. Was Unternehmen und Beschäftigte tun müssen

Im Sinne des Zusammenspiels von Eigen- und Unternehmensverantwortung richten sich die Handlungsempfehlungen sowohl an Betriebe als auch an Beschäftigte. Neben den derzeit diskutierten Konzepten und Maßnahmen, wie z. B. der Förderung und dem Erhalt der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit (Employability), der altersgerechten Personalentwicklung und Arbeitsorganisation, der Stärkung der Ausbildung, dem Gesundheitsmanagement, dem Umgang mit Vielfalt (Gender, Generationen, Kulturen, Ability/Disability) sowie der Gestaltung einer Arbeitgebermarke (Employer Branding) zur Fachkräftegewinnung und -bindung gibt die Kommission folgende weitere Handlungsempfehlungen:

- :: Handlungsleitend bei Ansätzen im betrieblichen Bereich muss das Grundprinzip der »Flexicurity« sein, wonach bei aller gebotenen Flexibilität, die die Herausforderungen des Jahres 2030 mit sich bringen, auch das Bedürfnis der Beschäftigten nach Sicherheit und Stabilität nicht aus dem Blick verloren wird.
- :: Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenübersehen, sind nur bedingt kompatibel mit festen Organisationswelten sowie mit hierarchischen und zentralistischen Steuerungssystemen. Zudem besteht die Notwendigkeit, auch in der Zukunft die Strategie mit den Strukturen und Prozessen zu verknüpfen. Künftig stehen Organisationstypen wie Hierarchie-, Matrix- und Netzwerkorganisation gleichbedeutend nebeneinander – auch innerhalb eines Betriebs. Darüber hinaus bedarf es der Berücksichtigung von Projektwirtschaft, Open Innovation und von virtuellen Teams und Strukturen.
- :: Um aus personalpolitischer Sicht für die Zukunft der Arbeitswelt gerüstet zu sein, werden eine stärkenorientierte Personalplanung und ein stärkenorientierter Personaleinsatz notwendig. Nur wenn die Stärken und Talente des einzelnen Beschäftigten im Kontext von Personalentwicklung und Führung entdeckt und entwickelt werden, ist eine Lebensarbeitszeit von 45 Jahren möglich und eine Motivation langfristig aufrechtzuerhalten. Eine Stärkenorientierung bedeutet eine Individualisierung des Personalmanagements.
- :: Berufliche Werdegänge sind dahingehend auszurichten, dass sie die gesamte Verweildauer im Betrieb in den Blick nehmen und gleichzeitig die Vereinbarkeit von Berufs- und Arbeitsphasen auf der einen Seite sowie der Lebensphasen und -situationen auf der anderen Seite berücksichtigen.
- :: In den Blick rücken dann auch Beschäftigungsmodelle für Arbeitnehmer jenseits des Alters von 60 Jahren, z.B.
 - :: durch mitarbeiterorientierte flexible Arbeitszeitmodelle, die sich positiv auf die physische sowie auf die psychische Gesundheit auswirken und damit einen späteren Arbeitsmarktaustritt ermöglichen;
 - :: durch eine Altersteilzeit im Sinne eines schrittweisen Ausgleitens, die Erfahrungswissen sichert und eine allmähliche Vorbereitung auf den Übergang zwischen Erwerbs- und Privatleben zulässt.
- :: Nicht zuletzt bedarf es einer Neugestaltung von Compensation- und Benefits-Systemen, insbesondere im Hinblick auf die Transferierbarkeit langfristig ausgerichteter Leistungen, wie z. B. Pensionszusagen oder Lebensarbeitszeitkonten, vor dem Hintergrund der immer selbstverständlicher werdenden mehrfachen Arbeitgeberwechsel im Laufe eines Erwerbslebens.

1

Auf dem Weg ins Jahr 2030

1.1 Ein Blick in die Zukunft: Die deutsche Bevölkerung altert und schrumpft

Deutschland sieht sich wie andere OECD-Länder in den kommenden Jahren einer massiven Alterung der Bevölkerung ausgesetzt, die im Nachgang mit einem Bevölkerungsrückgang einhergeht. Dieser doppelte Alterungsprozess, der sich aus der seit den 1970er Jahren anhaltenden niedrigen Fertilität in Kombination mit der immer weiter steigenden Lebenserwartung ergibt, wird durch drei zentrale Bevölkerungsdeterminanten bestimmt: die Fertilitätsrate, die Lebenserwartung und die Wanderungsbewegungen.

1.1.1 Die Fertilitätsrate

Eine Kennziffer, anhand derer sich die Geburtenentwicklung innerhalb eines Jahres messen lässt, stellt die zusammengefasste Geburtenziffer, auch Fertilitätsrate genannt, dar.¹ Diese ist definiert als die durchschnittliche Kinderzahl, welche »[...] eine Frau im Laufe ihres Lebens hätte, wenn die Verhältnisse des betrachteten Jahres von ihrem 15. bis zu ihrem 49. Lebensjahr gelten würden«². Wie diese Definition deutlich macht, stellt die zusammengefasste Geburtenziffer nicht die tatsächliche Anzahl der Kinder pro Frau für einen gewissen Frauenjahrgang dar, ist sie doch im Querschnitt für jedes Jahr erhoben. Dagegen gibt die kohortenspezifische Fertilitätsrate die tatsächliche Kinderzahl je Frau eines gegebenen Geburtsjahrgangs an. Diese lässt sich jedoch erst nach Abschluss der fertilen Phase eines Frauenjahrgangs ermitteln. Entsprechend dieser unterschiedlichen Definitionen ergibt sich für beide Ziffern ein unterschiedlicher Verlauf (Abbildung 1).³ Die höhere Volatilität der zusammengefassten Geburtenziffer ist auf den jährlichen Bezug zurückzuführen und hebt hervor, dass das Geburtsjahr eines Kindes durch die äußeren Umstände beeinflusst wird. Betrachtet man hingegen den glatteren Verlauf der kohortenspezifischen Fertilitätsrate, so zeigt sich, dass die Anzahl der Kinder pro Frau kontinuierlich seit 1890 abgenommen hat. Der Rückgang der kohortenspezifischen Fertilität ist offenbar kein primär durch die Entwicklung der Pille zu Beginn der 1960er Jahre ausgelöstes Phänomen. Die zurückgehende Kinderzahl hat andere, zeitabhängige Ursachen. Eine wichtige Rolle spielen insbesondere die abnehmende Kindersterblichkeit, die vor allem Ende des 19. Jahrhunderts einsetzte, oder aber der breite Ausbau der Alterssicherungssysteme im vergangenen Jahrhundert. Dass sich gegenwärtig jede Elterngeneration nur noch zu zwei Dritteln reproduziert, wird bei der Betrachtung des Ersatzniveaus der Fertilitätsrate deutlich. So wird in industrialisierten Ländern davon

1 Für die weiteren Ausführungen vgl. Statistisches Bundesamt (2009c), S. 23.

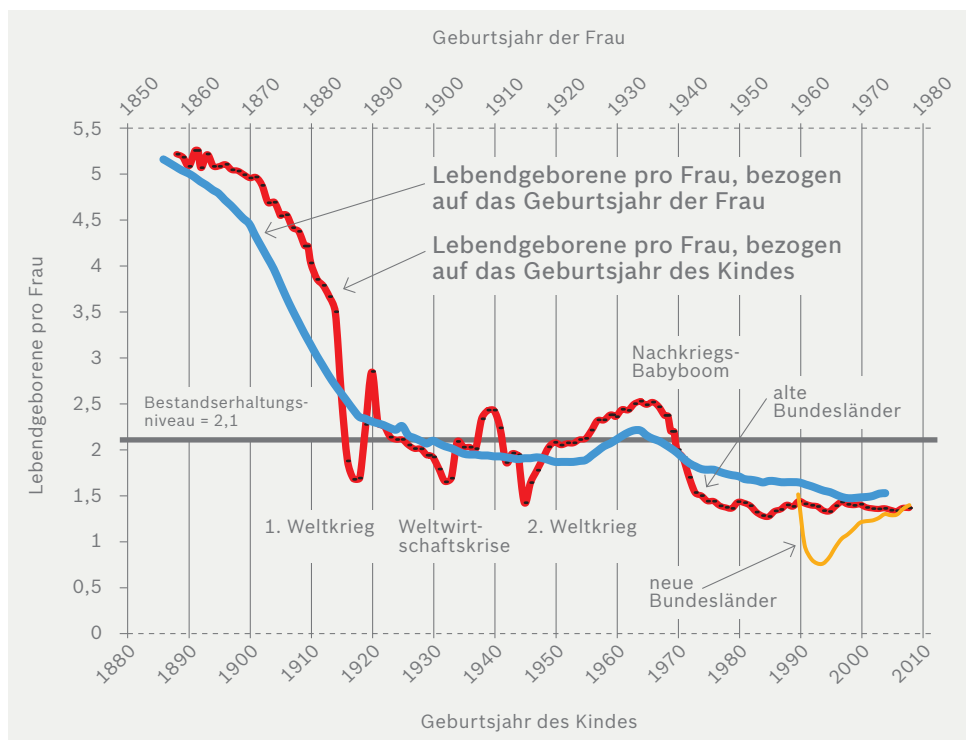
2 Siehe Statistisches Bundesamt (2009c), S. 48.

3 Die zusammengefasste Geburtenziffer ist hier die »Kinderzahl pro Frau, bezogen auf das Geburtsjahr des Kindes« und die tatsächliche Geburtenhäufigkeit eines Frauenjahrgangs wird durch die »Kinderzahl pro Frau, bezogen auf das Geburtsjahr der Frau« dargestellt.

ausgegangen, dass eine zusammengefasste Geburtenziffer von 2,1 zu einer Bestandserhaltung der Elterngeneration führt.⁴ Wie Abbildung 1 jedoch zeigt, wurde diese Fertilitätsrate im Querschnitt zuletzt um das Jahr 1970 erreicht.

Abbildung 1:

Der langfristige Abnahmetrend der Geburtenrate im Deutschen Reich und in der Bundesrepublik Deutschland von 1890 bis 2010



Quelle: H. Birg, Die demographische Zeitenwende, 4. Aufl., München 2005, S. 50.

Download des Buches unter: <https://pub.unibielefeld.de>.

Aktualisiert 2011 mit Daten des Statistischen Bundesamtes für die Geburtsjahrgänge 1962 bis 1974.

Im Jahr 2008 lag die zusammengefasste Geburtenziffer bei 1,38 Kindern je Frau, wobei das durchschnittliche Alter der Frauen bei der Geburt 30,0 Jahre betrug.⁵ Obwohl die flächendeckende Einführung von Betreuungsplätzen für Kinder unter drei Jahren sowie das seit dem Jahr 2007 existierende Elterngeld in Zukunft eine eventuell leicht erhöhte Fertilitätsrate bedingen könnten, wird im vorliegenden Bericht für die Jahre 2010 bis 2060 von einer stagnierenden Fertilitätsrate auf dem Niveau von 1,4 Kindern pro Frau ausgegangen.

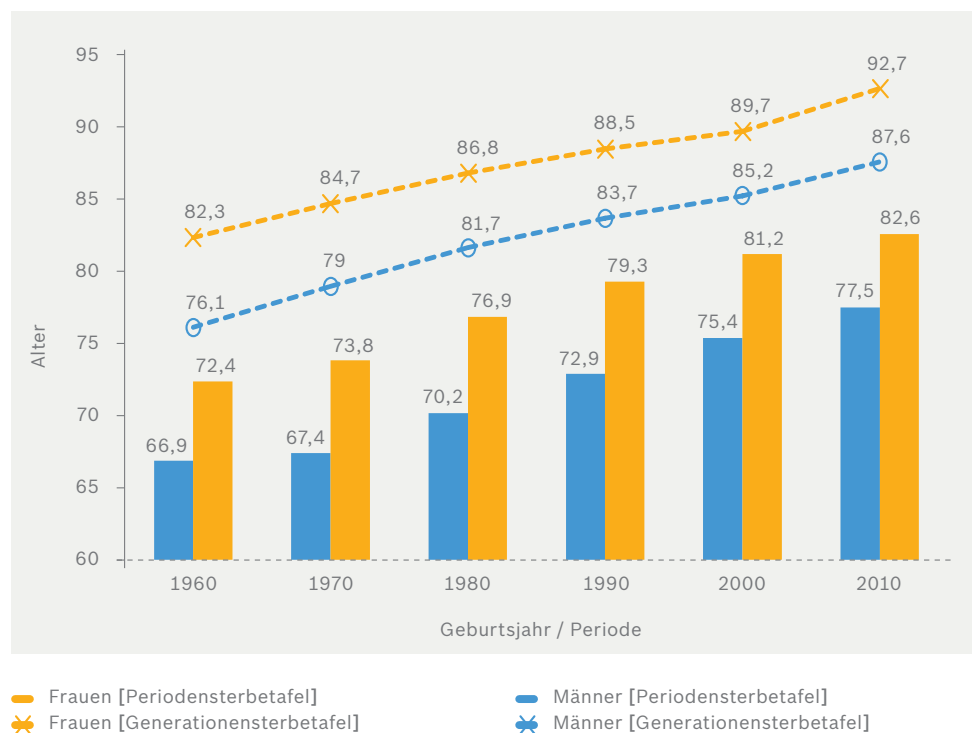
4 Die Geburtenhäufigkeit muss unter anderem deswegen um 0,1 über 2 liegen, da nicht alle Mädchen das gebärfähige Alter erreichen. Für nicht-industrialisierte Länder kann aufgrund der höheren Säuglings- und Kindersterblichkeit auch erst ein Wert von nahe drei Kindern pro Frau zur Bestandserhaltung der Bevölkerung führen. Vgl.: Ehrentraut, O / Raffelhüschen, B. (2008), S. 2f.

5 Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009c), S. 24.

1.1.2 Die Lebenserwartung

Sowohl für Frauen als auch Männer stieg die Lebenserwartung bei Geburt über die letzten 130 Jahre kontinuierlich. War dieser Anstieg zum Ende des 19. Jahrhunderts vor allem durch die Abnahme der Säuglingssterblichkeit geprägt, nahm die Lebenserwartung seit den 1960er Jahren hauptsächlich durch die abnehmende Sterblichkeit älterer Menschen zu. Das Statistische Bundesamt (2009) geht davon aus, dass die Lebenserwartung auch in Zukunft steigen wird, was vor allem auf den Rückgang der Sterbewahrscheinlichkeiten bei älteren Menschen zurückzuführen ist, wobei die Unterschiede in der Lebenserwartung von Frauen und Männern geringer werden könnten. Zurzeit beträgt der Unterschied in der Lebenserwartung Neugeborener circa fünf Jahre zugunsten der Mädchen. Die Zunahme der Lebenserwartung ist dabei vor allem dem medizinisch-technischen Fortschritt und den sich stetig verbessernden Lebensbedingungen geschuldet. Lag die Lebenserwartung bei Geburt gemäß der Periodensterbetafel im Zeitraum 1960/62 bei 66,9 Jahren für Jungen und 72,4 Jahren für Mädchen, stieg diese über die vergangenen 50 Jahre und betrug 2008/2010 für Jungen 77,5 und für Mädchen 82,6 Jahre (Abbildung 2). Werden die Überlebens- und Sterbewahrscheinlichkeiten hingegen im Längsschnitt betrachtet, so fiel die Lebenserwartung bei Geburt über die letzten 50 Jahre kontinuierlich höher aus. Gemäß der Basisannahme der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes steigt die Lebenserwartung bei Geburt bis zum Jahr 2060 auf 85 Jahre für Männer und 89,2 Jahre für Frauen, wobei der Unterschied in der Lebenserwartung zwischen den Geschlechtern auf 4,2 Jahre sinkt.

Abbildung 2: Lebenserwartung bei Geburt in Deutschland⁶



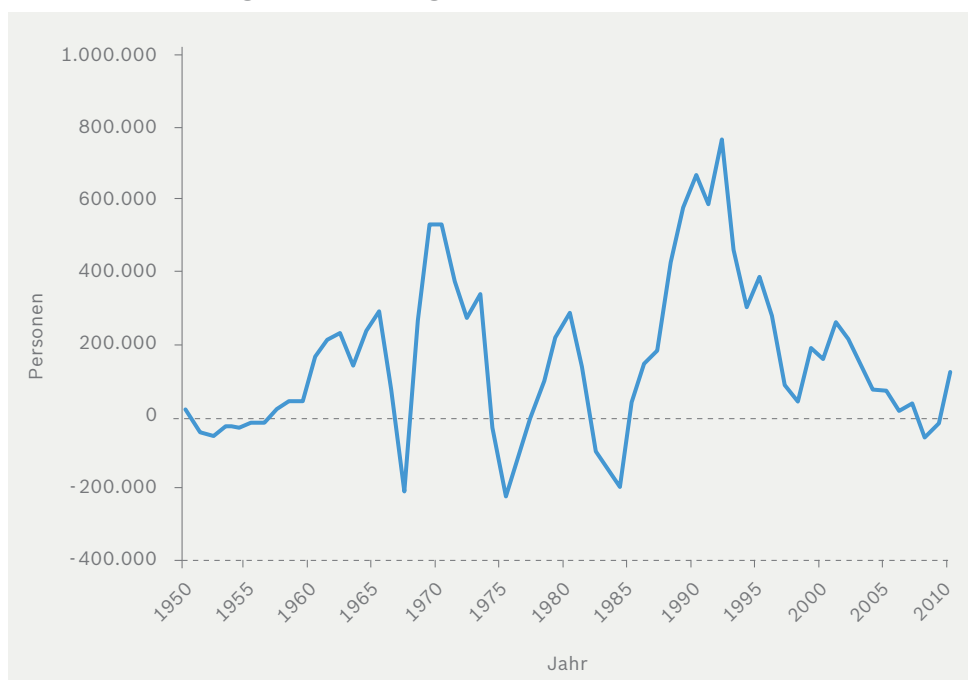
⁶ Generationensterbetafel gemäß Trendvariante V2 (Statistisches Bundesamt (2011a).

Vgl. auch Statistisches Bundesamt (2011b). Die Werte der Generationensterbetafel im Jahr 2010 entsprechen denen von Bomsdorf, E. (2010).

1.1.3 Der Wanderungssaldo

Für die Bevölkerungsentwicklung eines Landes spielen die Zu- und Abwanderungen beziehungsweise die Differenz zwischen den Zu- und Fortzügen ebenfalls eine Rolle.⁷ Dieser sogenannte Außenwanderungssaldo (kürzer Wanderungssaldo) ist ab dem Jahr 1950 in Abbildung 3 dargestellt. Ein allgemeiner Trend für die Entwicklung des Wanderungssaldos lässt sich nicht ableiten. Um dennoch eine langfristige Projektion des Wanderungssaldos zu ermöglichen, hilft es, den langfristigen Durchschnitt der Wanderungssalden zu betrachten. Für das alte Bundesgebiet lag dieser in den Jahren 1954 bis 1990 bei 157.000 Nettoeinwanderern. Betrachtet man den Durchschnitt der Bundesrepublik für die Jahre 1991 bis 2010, waren dies 214.000. Allerdings kam ein Großteil dieser relativ hohen Zuwanderung durch den Zuzug von deutschen Aussiedlern infolge des Falls des Eisernen Vorhangs zustande. Für die Jahre 2000 bis 2010 lag der durchschnittliche Wanderungssaldo bei lediglich rund 100.000 Personen.

Abbildung 3:
Zeitliche Entwicklung des Wanderungssaldos⁸



Für die künftige Entwicklung des Wanderungssaldos geht die Kommission von einem Szenario aus, das dem langfristigen Durchschnitt der Jahre 1995 bis 2010 Rechnung trägt. Angenommen wird, dass der langfristige durchschnittliche Wanderungssaldo ab dem Jahr 2017 150.000 beträgt und sich vom Ausgangsjahr 2009 linear diesem Niveau annähert. Ob diese Zahl jedoch erreicht wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab:⁹ Zu erwarten ist, dass zunehmend qualifizierte Zuwanderung gefördert wird, um dem sinkenden Erwerbspersonenpotential entgegenzutreten.

⁷ Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009c), S.31ff.

⁸ Eigene Darstellung auf Basis von Statistischem Bundesamt (2009c).

⁹ Statistisches Bundesamt (2009c), S. 33f.

Aufgrund der demographischen Entwicklung in anderen europäischen Staaten bleibt jedoch fraglich, ob diese allein aus den bisher typischen Einwanderungsländern der mittel- und osteuropäischen Staaten erfolgen kann oder ob der europäische Arbeitsmarkt nicht zunehmend für Zuwanderer aus anderen Ländern geöffnet werden muss (vergleiche Kapitel 2.1.3 und 2.4.2). Auch die Altersverteilung der Zu- und Abwanderungen ist für die weitere demographische Entwicklung von Bedeutung.¹⁰ Dabei spielt nicht nur die Differenz zwischen Zu- und Fortzügen eine Rolle. Da die zuziehenden Personen der bisherigen Wanderungsbewegungen im Durchschnitt deutlich jünger waren als die wegziehenden Personen, ist davon auszugehen, dass sich durch die Zuwanderung für die Bevölkerung ein Verjüngungseffekt ergibt.

1.1.4 In der Altenrepublik – ein demographisches Szenario

Im Folgenden werden für diesen Bericht folgende Annahmen für das Referenzszenario zur demographischen Entwicklung getroffen:

- :: Die zusammengefasste Geburtenziffer verharrt auf dem Niveau von 1,4.
- :: Die Lebenserwartung Neugeborener steigt gemäß der Periodensterbetafel bis zum Jahr 2060 auf 85 Jahre für Männer und 89,2 Jahre für Frauen.
- :: Der langfristige Wanderungssaldo beträgt in diesem Szenario vom Jahr 2017 an 150.000 Personen.

Die Beschränkung auf **eine** Bevölkerungsprojektion dient dem besseren Verständnis und darf nicht so missverstanden werden, dass es sich hierbei um die »wahrscheinlichste« Variante handelt; eine solche gibt es im Grunde nicht. Die hier vorgestellte Standardvariante ist eine plausible, von den Annahmen abhängige Modellrechnung. Aus diesem Szenario ergibt sich ein deutlicher Rückgang der Bevölkerung auf 78 Millionen im Jahr 2030 und 68 Millionen im Jahr 2060. Die Veränderung der Altersstruktur ist ebenfalls bemerkenswert. Sie kann an zwei Maßzahlen festgemacht werden: dem Alten- und dem Jugendquotienten. Der Altenquotient gibt den Anteil der über 65-Jährigen je 100 Personen im Alter zwischen 20 bis unter 65 Jahren an. Dieser ist insbesondere für die umlagefinanzierten sozialen Sicherungssysteme von Bedeutung, da eine Verschiebung hin zu einer älteren Bevölkerung auf eine höhere Belastung für die Erwerbsbevölkerung hindeutet (vergleiche Kapitel 2.6). Der Jugendquotient, welcher die Anzahl der unter 20-Jährigen je 100 Personen zwischen 20 und 65 Jahren angibt, zeigt, inwieweit sich das Verhältnis zwischen Personen, die im Regelfall noch nicht erwerbstätig sind, und der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter verschiebt. Ein höherer Quotient deutet auch hier darauf hin, dass mehr Personen, die noch in der Ausbildung sind, durch die Erwerbsbevölkerung finanziert werden müssen. Zusammen bilden Alten- und Jugendquotient den Gesamtquotienten.

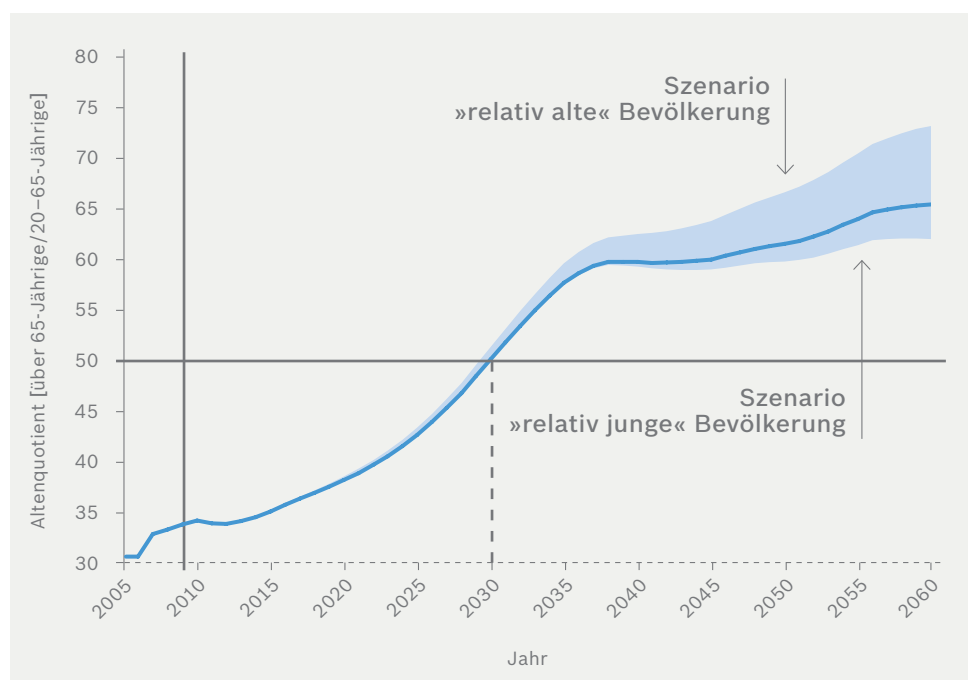
Die beiden Quotienten entwickeln sich in den kommenden 50 Jahren recht unterschiedlich. Während der Jugendquotient ab dem Jahr 2010 relativ konstant auf einem Wert von etwa 30 verharrt,¹¹ verdoppelt sich der Altenquotient bis zum Jahr 2060

¹⁰ Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009c), S. 35.

¹¹ Die Begründung hierfür liegt in der Tatsache, dass der Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter annähernd parallel zum Rückgang der Bevölkerung unter 20 Jahren geschieht. Vgl. hierzu auch Statistisches Bundesamt (2009c).

annähernd von heute 34 auf 65. Besonders stark fällt der Anstieg in den Jahren 2020 bis 2035 aus, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen. Selbst im optimistischen Fall der »relativ jungen« Bevölkerung wird sich der Altenquotient mit einem Wert von 60 im Jahr 2060 gegenüber heute noch nahezu verdoppeln, während für den pessimistischen Fall der »relativ alten« Bevölkerung mit einer Zunahme des Altenquotienten auf 77 zu rechnen ist (Abbildung 4).¹² Die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung kann daher schon heute als sicher angenommen werden.

Abbildung 4:
Entwicklung des Altenquotienten für verschiedene demographische Szenarien¹³



— Standardszenario der vorliegenden Arbeit

1.2 Weitere Megatrends

Neben dem demographischen Wandel bestimmen weitere Trends die künftige Entwicklung. Hier sind in erster Linie die zunehmende Globalisierung und der rasante technische Fortschritt anzuführen. Eine entscheidende Rolle spielen darüber hinaus die Rohstoffsituation beziehungsweise Energieversorgung und damit auch die Ressourcensicherung. Nicht zuletzt definieren sich die Anforderungen an die Arbeitswelt aus der Entwicklung zu einer Wissens- und Innovationsgesellschaft. Hinzu kommen

¹² Im Szenario der »relativ jungen« Bevölkerung wird von einem Anstieg der Fertilitätsrate auf 1,6 ab dem Jahr 2025 ausgegangen. Die Lebenserwartung entwickelt sich gemäß jener in Abschnitt 1.1.2. Der langfristige Außenwanderungssaldo beträgt in diesem Szenario vom Jahr 2020 an 200.000. Im Szenario der »relativ alten« Bevölkerung wird von einem langfristigen Rückgang der Fertilitätsrate auf 1,2 bis ins Jahr 2060 ausgegangen. Die Lebenserwartung bei Geburt gemäß Periodensterbetafel steigt stärker an als jene in Abschnitt 1.1.2 Sie beträgt für Männer im Jahr 2060 87,7 Jahre und für Frauen 91,2 Jahre. Der Außenwanderungssaldo beläuft sich in diesem Szenario auf 100.000. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009c).

¹³ Eigene Berechnungen in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2009c).

gesellschaftliche Entwicklungen, die in hohem Maße die Einstellungen und Erwartungen der Beschäftigten an die Arbeit prägen und in der Folge ebenfalls bestimmte Herausforderungen für das System Arbeit mit sich bringen. Dazu gehört, dass unsere Gesellschaft vielfältiger und gleichzeitig individualisierter wird. Diese Vielfalt wird sich auch in der Arbeitswelt abbilden. Die ökonomischen Entwicklungen dürften wiederum die Vielfalt in der Gesellschaft, aber auch das Streben nach Individualisierung befördern. Nicht zu unterschätzen sind auch die Veränderungen, die sich durch die zunehmend gleichberechtigte Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben und die Zusammenarbeit unterschiedlich sozialisierter Generationen ergeben.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick:

Abbildung 5:
Weitere Megatrends

Technisch-ökonomische Entwicklungen	Demographische Entwicklung	Gesellschaftliche Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none"> :: Globalisierung :: Integration der Informations- und Kommunikationstechnologie :: Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft :: Verknappung der Rohstoffsituation und Energieversorgung 	<ul style="list-style-type: none"> :: Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften :: Schrumpfung der Bevölkerung :: Verknappung der Nachwuchskräfte :: Verlängerung der Lebensarbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> :: Sensibilisierung für Nachhaltigkeit :: Feminisierung :: Individualisierung :: Wertewandel

1.2.1 Technische und ökonomische Trends

Die Globalisierung nimmt weiter zu

Seit den 1970er Jahren hat die Globalisierung in drei Dimensionen – wirtschaftlich, sozial und politisch – zugenommen, insbesondere nach dem Ende des Kalten Krieges erlebt sie einen enormen Schub und führte zu erheblichen Wohlstandsgewinnen. Im weltweiten Vergleich belegt Deutschland Rang 18 der am stärksten globalisierten Länder. Schon vor fünf Jahren waren nur noch 37 von 100 größten europäischen Unternehmen in ihrem ursprünglichen Heimatland angesiedelt. Dieser Globalisierungsprozess wird vor allem durch die technologischen Entwicklungen, wie zum Beispiel Mikroelektronik, Computer- und Satellitennetze und Telekommunikation, befördert und führt dazu, dass jedes Produkt für jedermann an jedem Ort jederzeit verfügbar ist. Zwar gibt es regionalspezifische Ausprägungen, die Herstellung und der Vertrieb sind jedoch transnational.¹⁴ Durch die Vielfalt der Märkte ergeben sich Ausweichmöglichkeiten in andere Regionen. Eine Spezialisierung auf bestimmte Bereiche der Wertschöpfungskette und die Entwicklung von Kernkompetenzen bringen eine Verringerung der Wertschöpfungstiefe mit sich, erhöhen jedoch auch die Effizienz. In der praktischen Umsetzung wird dies vielfach über Outsourcing realisiert. Es kommt zu einer Entwicklung bestimmter Regionen mit spezifischem Profil, in denen Kompetenzen gebündelt sind und die zum Ziel der Auslagerung von

14 KOF (2010), S. 1; Opaschowski, H. W. (2002), S. 53; Lutz, C. (1995), S. 84; Naisbitt, J. (2007), S. 157.

Wertschöpfungsteilen werden. Treiber der Entwicklung sind die wachsende Innovationsdynamik, die Verkürzung und Dynamisierung der Produktlebenszyklen und der steigende Kostendruck, denen sich Unternehmen gegenübersehen.¹⁵

Arbeit wird dadurch zunehmend vom Ort ihrer Ausführung entkoppelt, das heißt, Produktionsschritte oder Dienstleistungen werden an Orten ausgeführt, an denen die Kosten vergleichsweise niedrig sind – unabhängig vom Sitz des Unternehmens. Ob Stellen in Deutschland geschaffen oder aber ins Ausland verlagert werden, hängt maßgeblich von der Wissens- und Kompetenzintensität der betreffenden Stelle ab. Es werden überwiegend Arbeitsplätze mit geringerer Qualifikation verlagert und gleichzeitig insbesondere Arbeitsplätze mit höherer Qualifikation geschaffen. Somit verbessern sich die Beschäftigungschancen für Qualifizierte.¹⁶ Diese erste Globalisierungswelle in Form der Auslagerung von Wertschöpfungsschritten aus dem Produktionsbereich und von einfachen Dienstleistungen wie Call Centern vor allem in Schwellenländer flaut jedoch allmählich ab. Inzwischen kann von einer zweiten Globalisierungswelle gesprochen werden. Diese bezieht sich auf nicht-produzierende Bereiche, insbesondere Dienstleistungen, und wird in den kommenden Jahrzehnten weiter voranschreiten. Dazu tragen neue Zielländer mit entsprechend geringen Lohnkosten, Skaleneffekte, sinkende Transaktionskosten und eine Ausweitung des Spektrums an auslagerbaren Dienstleistungen durch Automatisierung und Standardisierung bei. Eine dritte Globalisierungswelle, die Unternehmensfelder wie Forschung & Entwicklung und Konstruktion umfasst, ist für die kommenden Jahrzehnte realistisch, zumal sich der Bildungsgrad der Bevölkerung in den Zielländern verbessert und Kommunikationskanäle eine immer größere Verbreiterung aufweisen. Neben diesem Offshoring ist auch mit einer Abwanderung kompletter Wertschöpfungsketten und Produktionsbereiche zu rechnen. Allerdings kann auch ein gegenteiliger Effekt eintreten: die Ausrichtung der Prozessgestaltung im Hinblick auf die Ressourcenoptimierung, das heißt, die optimale Nutzung der Ressourcen Zeit, Know-how, Rohstoffe, Energie und Finanzen anstelle der Kostenreduktion in den Fokus zu rücken.¹⁷ Obgleich derzeit die entwickelten Länder noch verstärkt in Schwellenländer investieren, werden sich die Kapitalströme zunehmend umkehren; es ist mit Auslandsinvestitionen dieser Staaten in Deutschland zu rechnen, vorwiegend im Bereich Forschung & Entwicklung, in den Konsumgüter- und Dienstleistungsmärkten sowie im Hinblick auf Wissen über lokale Märkte. Im Fokus stehen Länder wie Indien, China, Malaysia, Thailand und Südkorea, aber auch lateinamerikanische sowie mittel- und osteuropäische Staaten. Ebenso werden im Westen ausgebildete Migranten vermehrt in ihre Heimat zurückkehren, so dass der politische Einfluss dieser Länder dank einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung zunimmt.¹⁸

15 BDI / Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011), S. 21; Abele, E. / Reinhart, G. (2011), S. 41.

16 bpb (2010); Statistisches Bundesamt (2009a), S. 26–28; Ferchhoff, W. (2007), S. 68–69.

17 BDI / Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011), S. 21; Abele, E. / Reinhart, G. (2011), S. 41; Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 10–12, 46–56.

18 Vgl.: Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 10–12, 46–49.

Integration der Informations- und Kommunikationstechnologien

In Zukunft wird das Internet noch stärker als bisher das Leben und Arbeiten der Menschen durch virtuelle Vernetzung sowie flexible Kooperations- und Organisationsformen durchdringen. Reale und virtuelle Welt verschmelzen miteinander, man spricht auch vom »Internet der Dinge«. Dieses bringt Entlastungen durch intelligente Umgebungen und interagierende Objekte mit sich. Geschäftspotentiale durch das »Internet der Dinge« ergeben sich vor allem in den Bereichen Automatisierung, Logistik, Automobil, Gesundheit, alternde Gesellschaft, Umwelt, Energie, Geschäftsprozesse und Sicherheit. Im betrieblichen Kontext bestehen neue Möglichkeiten insbesondere zur Optimierung inner- und zwischenbetrieblicher Abläufe, etwa durch Produkte, die mit einem Gedächtnis ausgestattet sind, das mit der Umwelt kommuniziert, oder durch Roboter, die ihre physische Umgebung erkennen und eigenständig handeln können. Heute schon und in Zukunft noch stärker wird der komplette Geschäftsprozess durch wissensbasierte Systeme unterstützt, mit deren Hilfe Mitarbeiter jederzeit und von jedem Ort aus auf Daten und Informationen zugreifen können und so auch neues kontextbezogenes Wissen erzeugen. Mit diesen Systemen und einem entsprechenden Wissensmanagement ist es möglich, in Echtzeit Prozesse und ganze Unternehmen global zu steuern. Die zunehmende Informationsflut wird damit beherrschbar gemacht, interdisziplinäre Entwicklungen werden vereinfacht. Ebenso ist es möglich, Entscheidungen und Handlungsoptionen rechnergestützt zu modellieren, um Effizienz, Flexibilität und Beschleunigung zu erreichen. Infolge der umfassenden Informatisierung entstehen neue Geschäftsmodelle. »Cloud Computing« ermöglicht eine neue Form des Outsourcing und erzielt Kostenvorteile bei gleichzeitiger Steigerung des Leistungsumfangs. Durch die Vernetzung von Datenbanken können Kunden- oder Konstruktionsdaten ausgetauscht werden. Immer häufiger arbeiten Teams aus aller Welt gemeinsam an Projekten.¹⁹

Die industrielle Fertigung verändert sich erheblich, indem technische Systeme Kontrolle, Steuerung und Planung selbst übernehmen können und eigenständig Wissen austauschen. Mit Hilfe von RFID-Chips (Waren-Identifikationschips) ist es zudem möglich, komplexe Logistikketten zwischen verschiedenen weltweit kooperierenden Akteuren kostengünstig und effizient zu überwachen. Neue Dienstleistungen, etwa in der Weiterbildung, entstehen, die zunehmend auch von Nischenunternehmen besetzt werden. Während die Routinetätigkeiten wegfallen, entstehen neue Arbeitsplätze, zum Beispiel für Spezialisten in Bezug auf wissensbasierte Systeme, so dass insgesamt von einem positiven Beschäftigungseffekt auszugehen ist. Ebenfalls positiv sind die Auswirkungen wissensbasierter Systeme auf die Exportfähigkeit Deutschlands und somit auf die Bruttowertschöpfung.²⁰ Eine hohe Aufmerksamkeit ist dem Datenschutz und der Datensicherheit zu widmen. Die zunehmende Vernetzung komplexer Systeme bringt durch die extreme Abhängigkeit von der entsprechenden Infrastruktur eine höhere Verletzlichkeit und Angreifbarkeit mit sich. Damit steigt auch das Bedürfnis nach einer angemessenen Abwehr drohender Gefahren. Dies führt zu einer deutlichen Zunahme der Nachfrage nach effektiven

19 Abele, E. / Reinhart, G. (2011), S. 12–13, 122; BDI / Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011), S. 25, 52–63; Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 36–37.

20 Vgl.: Fischer, D. / Gramke, K. / Schlesinger, M. / Schüssler, R. / Windhövel, K. / Wolff, H. (2008), S. 46; Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 42–44; BDI / Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011), S. 25, 52–63.

Sicherheitslösungen gerade im Software-Bereich. Hieraus ergeben sich direkte und indirekte Beschäftigungseffekte, auch durch den Export von Sicherheitstechnik und Know-how.²¹

Die Generation der sogenannten »Digital Natives«²² trägt ihre Technologieaffinität auch in das Arbeitsleben hinein. Gerade das immanente Bedürfnis nach Austausch von Wissen, Ideen und Fähigkeiten birgt ein immenses Potential. Allerdings bergen soziale Medien auch Risiken: Einmal hochgeladene Inhalte lassen sich nicht mehr kontrollieren und gerade im Zusammenhang mit sozialen Plattformen kommt es zu Verstößen gegen Datenschutz- und Datensicherungsgesetze ebenso wie zu Urheberrechtsverletzungen. Eine hohe Bedeutung nehmen angesichts der gegebenen Informationsflut auch Strategien ein, um diese einzugrenzen und einen angemessenen Umgang mit ihr zu vermitteln.

Die Entwicklung zur Wissens- und Innovationsgesellschaft

Vor dem Hintergrund einer derzeitigen Verdopplungsgeschwindigkeit des Wissens von etwa fünf Jahren und der damit einhergehenden zunehmenden Spezialisierung des Wissens gestaltet es sich heute bereits als schwierig, einzelne Wissensgebiete und deren neueste Entwicklungen zu überblicken. »Universalgelehrte«, wie es sie vor 200 Jahren noch gab, sind in dieser Wissensumwelt, in der sich Wissen rasant vermehrt und immer mehr fragmentiert wird, nicht mehr denkbar. Ebenso wird Wissen immer globaler, und die Grenzen zwischen entwickelten und weniger entwickelten Ländern im Hinblick auf die Generierung von wissenschaftlichem und technischem Fortschritt verschwimmen zusehends.²³ Eine Prognose für das Jahr 2030 geht von einer weiter voranschreitenden Spezialisierung und (internationalen) Arbeitsteilung aus. Damit verbunden sind eine kontinuierlich steigende Bedeutung spezifischer Dienstleistungen sowie eine Verstärkung des begonnenen sektoralen Strukturwandels. Dieser betrifft jedoch nicht alle Branchen gleichermaßen. Man kann auch nicht per se von einer abnehmenden Bedeutung der Industrie sprechen, vielmehr bleibt diese ein zentrales Fundament der deutschen Wirtschaft. Zu den Gewinnern gehören die Branchen, die die Trends zur Arbeitsteilung, zu verstärkter Forschung und Entwicklung sowie zur Intensivierung der Informations- und Kommunikationstechnologien für sich nutzen können, also insbesondere die technologieintensiven und damit wissens- und innovationsorientierten Branchen. So ist mit einer Ausweitung der deutschen Exporte im Bereich von Spitzentechnologien und virtuellen Gütern zu rechnen. Nach Meinung zahlreicher Experten konnte Deutschland gerade deshalb vergleichsweise unbeschadet die 2007/08 ausgebrochene Wirtschaftskrise überstehen, weil die Diversifizierungsstrategie der deutschen Volkswirtschaft zu einer adäquaten Mischung aus Industrie im Sinne von Hoch- und Spitzentechnologie sowie innovationsgetriebenen und forschungsintensiven Branchen einerseits und wissensintensiven sowie unternehmensnahen Dienstleistungen

21 Vgl.: BDI / Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011), S. 52–63.

22 Marc Prensky, ein US-amerikanischer Pädagoge, Berater und Autor zahlreicher Publikationen, entwickelte die Kategorisierung der Gesellschaft in »Digital Natives«, die im digitalen Zeitalter geboren wurden und die digitalen Technologien als Muttersprache sprechen, und »Digital Immigrants«, in deren Leben digitale Technologien eingetreten sind, die ihnen allerdings zeitlebens etwas fremd bleiben.
Vgl.: Prensky, M. (2001), S. 1.

23 Vgl.: Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (2010), S. 6–7; Pfiffner, M. / Stadelmann, P. (2012), S. 40.

andererseits führte (vergleiche Kapitel 2.1.3). Die Industrie wiederum ist eine der Hauptvoraussetzungen für innovative Dienstleistungen und der größte Treiber der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Zudem lösen sich die Grenzen zwischen Dienstleistungen und produzierendem Gewerbe zunehmend auf.²⁴

Diese unterschiedlichen Entwicklungen machen deutlich, dass man die Arbeitswelt als mehrdimensionales Gebilde betrachten muss. Dabei eignet sich eine Aufteilung des Arbeitsmarktes in zwei grobe Teile. In der einen Arbeitswelt sind Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen durch fortschreitende Rationalisierung und Standardisierung gekennzeichnet, Routinearbeiten und Arbeitsverdichtung gehören zum Alltag. Durch Prozessoptimierung wird dem Druck, immer noch schneller und billiger zu sein, Rechnung getragen. In der anderen Arbeitswelt spielen Wissen und Kompetenzen in Kombination mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und Wendigkeit eine entscheidende Rolle. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen weisen hier eine hohe Wissensintensität auf und sind sehr komplex. Diese beiden Dimensionen der Arbeitswelt erfordern differenzierte Ansätze, um die betroffenen Mitarbeiter angemessen zu fordern und zu fördern und somit ihre Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten (vergleiche Kapitel 2.2). So gilt es in einer Welt der Routine und Standardisierung, Mitarbeiter dennoch »in Bewegung zu halten«, damit sie mit den Entwicklungen Schritt halten können, während in einer von hoher Veränderungsgeschwindigkeit geprägten Welt insbesondere darauf zu achten ist, dass die Mitarbeiter auch »in Balance bleiben« und nicht ausbrennen. Doch ganz gleich in welcher der beiden Arbeitswelten jemand beschäftigt ist, eines ist klar: Ein hohes Maß an Kompetenz und Wissen ist das Basiswerkzeug für die tägliche Arbeit – ein Indikator für die Existenz einer Wissensgesellschaft in Deutschland.²⁵

Rohstoffe werden knapper, die Energieversorgung wird schwieriger. Bereits heute zeichnen sich die Verknappung und Verteuerung bestimmter Rohstoffe beziehungsweise Energiequellen ab, die für Unternehmen strategische Ressourcen bedeuten. Dieser Prozess wird durch das weiterhin beträchtliche Wachstum der Weltbevölkerung sowie das voranschreitende Erstarken von Schwellen- und Entwicklungsländern zusätzlich befördert. Hinzu kommen zunehmende Reglementierungen mit Bezug zum Klimaschutz. Für Unternehmen ziehen Veränderungen bei der Rohstoffsituation und Energieversorgung nicht selten auch Konsequenzen bei der Wahl von Standorten sowie bei der Prozessgestaltung nach sich. Energiesysteme umzubauen beziehungsweise die Effizienz der vorhandenen Ressourcen zu steigern bedeutet hohe Kosten und ein erhebliches Risiko, wenn es nicht gelingt, die beteiligten Kompetenzfelder und Industrien miteinander zu verzahnen. Doch erfordert der Ausbau standortabhängiger Wind- und Solarkraftanlagen auch innovative Verbundnetze, sozusagen ein »Energie-Internet«. Die erneuerbaren Energien können insbesondere auf dem Gebiet der Photovoltaik, der Windenergie, bei Biogas, Geothermie und Innovationen in Bezug auf Speicherung und Elektrochemie erhebliche Fortschritte machen. Es ist davon auszugehen, dass künftig noch mehr als heute schon asiatische Anbieter im Bereich Photovoltaik und Windkraft als starke Wettbewerber

24 Vgl.: Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 46–49; BDI (2009), S. 5, 11; Belitz, H. / Gornig, M. / Schiersch, A. (2011), S. 5, 11.

25 Vgl.: Rump, J. (2010a), S. 18; Rump, J. (2010b).

auftreten werden. Eine Führungsposition im internationalen Markt kann Deutschland dann behaupten, wenn es sich weiterhin bei der dezentralen Energieversorgung, der Vernetzung unterschiedlicher Energieträger und der Integration von Speichertechnologie engagiert. Eine dezentrale Energieerzeugung kann das Handwerk und den Mittelstand fördern und zu Preissenkungen aufgrund hoher Fertigungstückzahlen führen.²⁶

Was den internationalen Wettbewerb um die verfügbaren Rohstoff- und Energiequellen anbelangt, so ist ein weiteres Erstarken Chinas ebenso zu erwarten wie eine Ausweitung von Handelsbeschränkungen. Gerade Deutschland als rohstoffarme Nation sieht sich stets der Gefahr von Engpässen gegenüber, zumal auch Schwellen- und Entwicklungsländer immer mehr Energie nachfragen. Zunehmend finden sich angesichts veränderter Preisrelationen auch in Deutschland Anbieter mit neuen Erschließungs-, Logistik- und Verwertungstechnologien für unkonventionelle Rohstoffquellen wie Mülldeponien. Nach Ansicht einiger Experten ist für Deutschland jedoch von einem deutlichen Wertschöpfungsverlust auszugehen, da steigende Importpreise die Wertschöpfungstiefe ebenso bedrohen wie die Wettbewerbsfähigkeit der energieintensiven Branchen. Die Attraktivität des Energiemarktes kann auch dazu beitragen, dass Kreditrisiken anders bewertet werden.²⁷ Allerdings sind aus historischer Perspektive in immer wiederkehrenden Zyklen Rohstoffverknappungen zu beobachten, die durchaus nicht nur negative Folgen mit sich bringen, sondern vielmehr Motor für innovative Ideen zur Energiegewinnung sind.

1.2.2 Gesellschaftliche Trends

Sensibilisierung für Nachhaltigkeit

Der Begriff der Nachhaltigkeit hat seinen Ursprung in der Forstwirtschaft. Dort wurde bereits im 18. Jahrhundert die Mahnung ausgesprochen, man solle nur so viel Holz schlagen, wie der Wald verkraften könne. Inzwischen ist diese ursprüngliche Bedeutung zu einem Gesamtkonzept weiterentwickelt worden, das eine ökonomische, eine ökologische und eine soziale Dimension umfasst, die sich gegenseitig bedingen. Maßgeblich dazu beigetragen hat die im Jahr 1983 eingesetzte unabhängige Sachverständigenkommission »Internationale Kommission für Umwelt und Entwicklung«. Diese verfasste bis 1987 unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland, der damaligen norwegischen Premierministerin, den als »Brundtland-Report« in die Geschichte eingegangenen Zukunftsbericht »Our Common Future«. Die Kernaussage des Berichtes »Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen heutiger Generationen Rechnung trägt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen« stieß eine weltweite Diskussion im Hinblick auf nachhaltiges Agieren an, die bis heute anhält.²⁸ Derzeit wird allerdings der Fokus noch vielfach auf Umweltschutz und erneuerbare Energie gelegt. In der Arbeitswelt von morgen bedeutet Nachhaltigkeit mit Blick auf die soziale Komponente jedoch mehr. Sie bezieht sich zum einen auf Verlässlichkeit

26 Vgl.: BDI / Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011), S. 39–44; Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 10–11, 44–46; Abele, E. / Reinhart, G. (2011), S. 17.

27 Vgl.: BDI / Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011), S. 39–44; Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 44–46; Braungart, M. / McDonough, W. (2002).

28 Vgl.: Gardizi, F. (2009).

bis hin zur Beschäftigungssicherung und zum anderen auf Beschäftigungsfähigkeit (Employability),²⁹ welche Qualifikation, Motivation und Gesundheit beinhaltet. Daraus ergibt sich Resilienz.

Alle drei Dimensionen folgen einem langfristigen Anspruch über das gesamte Erwerbsleben hinweg. Deshalb müssen sie sich künftig auch in einer entsprechenden Personalpolitik niederschlagen. Nachhaltigkeit bedeutet auch, sich mit dem Wunsch von Mitarbeitern nach Entschleunigung sowie nach Balance auseinanderzusetzen. Denn Menschen müssen im digitalen Zeitalter neu leben lernen, weil sich die Maßstäbe und die Geschwindigkeit des Lebens und Arbeitens fundamental verändern. Dazu gehört auch die zunehmende Entgrenzung von beruflicher und privater Sphäre.³⁰ Nachhaltiges Agieren stellt einen Wettbewerbs- und Standortvorteil für die Wirtschaft, für Regionen und auch für die Qualität der Gesellschaft dar und bedeutet damit eine Investition in die Zukunft. Allerdings ist die Frage zu stellen, inwieweit die Bereitschaft besteht, dafür das individuelle Handeln zu verändern, oder ob vielmehr lediglich der Wunsch nach Nachhaltigkeit vorhanden ist.

Feminisierung

In der Trendforschung wie auch in anderen Wissenschaftsbereichen wird vielfach die Meinung vertreten, die Feminisierung schreite immer weiter voran, etwa im Bildungsbereich, in der Wirtschaft und in der Politik, nur um einige Beispiele herauszugreifen. Die Gründe für diesen »female shift« – der Verschiebung zum Weiblichen – sind vielfältig.³¹ Zum einen sind das Bildungsniveau und der Qualifikationsstand vor allem von Frauen in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gestiegen (vergleiche Kapitel 2.4). Heute sind mehr als die Hälfte der Abiturienten Frauen – 1950 war es nur etwa ein Drittel.³² Der Anteil der weiblichen Studienanfänger liegt bei knapp 50 Prozent.³³ Bereits seit einigen Jahren schließen mehr Frauen als Männer erfolgreich ihr Studium ab,³⁴ und auch der Anteil von Frauen an Promotionen beträgt mittlerweile 42 Prozent, Tendenz steigend.³⁵ Es ist zu beobachten, dass mit steigendem Bildungsniveau der Wert der Erwerbstätigkeit zunimmt. Qualifikation und Berufserfahrung geben die Möglichkeit der Bewegungsfreiheit in der Arbeitswelt und sind die Sicherungsanker auf den Arbeitsmärkten. Insgesamt ist ein Vorpreschen der Frauen in Sachen Gleichberechtigung, Bildung, Karriere und Konsum zu beobachten. Ökonomisch betrachtet, lebt die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung heute ein Modell, in dem Mann und Frau gemeinsam für den Unterhalt der Familie sorgen und sich Verantwortung teilen.³⁶ Teils entspricht dies den Wünschen der Partner, teils ist die doppelte Erwerbstätigkeit – gerade im Niedriglohnsektor – unerlässlich zur Deckung

29 Employability oder zu deutsch Beschäftigungsfähigkeit ist die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten. Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2011a), S. 81.

30 Vgl.: Opaschowski, H. W. (2002), S. 56.

31 Vgl.: Psychologie Heute (2010), S. 29.

32 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 124; SPIEGEL ONLINE Schulspiegel (2011).

33 Vgl.: Statistisches Bundesamt (2010), S. 11.

34 Vgl.: Statistisches Bundesamt (2011d).

35 Vgl.: Statistisches Bundesamt (2009b).

36 Vgl.: Kocka, J. (2001), S. 12; Rump, J./Eilers, S./Groh, S. (2006), S. 34ff.

der steigenden Lebenshaltungskosten sowie zur Absicherung gegen mögliche Phasen der Arbeitslosigkeit. Das neue Scheidungsrecht stärkt zudem das Bewusstsein, dass lange Erwerbsunterbrechungen gerade für Frauen fatale Folgen haben können.

»Aufholpotentiale« gibt es mittlerweile weniger bei der Erwerbstätigenquote von Frauen als beim Arbeitsvolumen, dem Anteil an Führungspositionen sowie dem Berufsspektrum (vergleiche Kapitel 2.1). Die Frauenteilzeitquote betrug im Jahr 2010 rund 45 Prozent und lag damit deutlich über dem EU-Durchschnitt von rund 31 Prozent. Dabei steigt die Teilzeitquote von Frauen zwischen dem 20. und 35. Lebensjahr, also in der Familiengründungsphase, immer stärker und liegt bei den 35- bis 39-Jährigen bei 54 Prozent und bei den 40- bis 60-Jährigen zwischen 50 und 60 Prozent.³⁷ Der Frauenanteil in Führungspositionen in der Privatwirtschaft liegt derzeit zwischen 27 und 30 Prozent – ein Wert, der sich in den vergangenen Jahren nur leicht erhöht hat.³⁸ Darüber hinaus befinden sich Frauen überwiegend in den niedrigen Managementebenen in der Vorgesetztenrolle. Lediglich drei Prozent Frauen saßen Ende 2011 in den Vorständen der börsennotierten Unternehmen, und nur 17 Prozent der politischen Ämter werden von einer Frau bekleidet. Ebenfalls zeigt sich, dass Frauen nach der Vollendung des 35. Lebensjahres deutlich seltener Führungsaufgaben wahrnehmen. Zudem waren 77 Prozent aller Frauen in Führungspositionen im Jahr 2008 kinderlos.³⁹ Schließlich konzentriert sich die Berufswahl von Frauen noch immer auf einige wenige Berufsgruppen, die häufig mit einem geringeren Einkommen und verminderten Aufstiegschancen einhergehen als vermeintliche »Männerdomänen«. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass Frauen gerade mit technisch orientierten Berufen eine unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie assoziieren. Darüber hinaus erhalten Frauen, die sich für einen eher frauenunüblichen Beruf entscheiden, häufiger als ihre männlichen Kollegen nur befristete Arbeitsverhältnisse, werden in ihren Karriereperspektiven eingeschränkt und sind mehr als doppelt so häufig arbeitslos.⁴⁰ Vor dem Hintergrund der Fachkräfteengpässe auf den Arbeitsmärkten ist jedoch damit zu rechnen, dass das Aufholpotential wahrscheinlich in den nächsten Jahren mehr und mehr realisiert wird.

Die Individualisierung der Gesellschaft

Im 21. Jahrhundert sehen sich die Menschen einer immer größeren Anzahl an Optionen in allen möglichen Bereichen ihres Lebens gegenüber. Diese verschiedenen Wahlmöglichkeiten führen dazu, dass Selbstfindung und Selbstverwirklichung einfacher zu realisieren sind und einen hohen Stellenwert im Leben einnehmen.⁴¹ Mit anderen Worten: Menschen können und müssen sich heute und in Zukunft

37 Vgl.: Sachverständigenkommission zum Achten Familienbericht (2011), S. 9, 27–28.

38 Da bislang keine einheitliche Definition von Führungskräften existiert und eine Vergleichbarkeit unterschiedlicher Datenbasen und Populationen nur bedingt gegeben ist, kann es in unterschiedlichen Studien zu divergierenden Ergebnissen bezüglich des Anteils von Frauen in Führungspositionen kommen. Vgl.: Holst, E. / Busch, A. / Kröger, L. (2012), S. 75, 84.

39 Vgl.: Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung / Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e. V. (2011), S. 9, 107, 113; Psychologie Heute (2010), S. 29f.; Holst, E. / Busch, A. / Kröger, L. (2012), S. i.

40 Vgl.: Solga, H. / Pfahl, L. (2009), S. 2–5.

41 Vgl.: Zukunftsinstitut (2007).

ihren Lebensweg selbst suchen. Damit werden individuelle Wünsche so wichtig wie noch niemals zuvor, und tradierte Regeln und Normen verlieren an Bedeutung. Außerdem werden durch die existierende Vielfalt der Möglichkeiten Vorhersagen über Entwicklungen immer schwieriger.⁴² Individualisierung bezeichnet die Entwicklung eines Menschen, der im Lauf seiner eigenen Biographie sein ganz persönliches Bild seines Umfeldes und seiner selbst und die daraus folgenden Prioritäten, Werte und Verhaltensweisen definiert. Individualisierung bedeutet nicht, dass sich Menschen in Nischen zurückziehen oder vereinsamen. Individualisierung sollte keinesfalls gedanklich mit Negativem verknüpft werden. Vielmehr führt Individualisierung zur Entwicklung immer vielfältigerer und sich im Lebensverlauf wandelnder Lebenswelten, Rollenmodelle und biographischer Muster.⁴³

Individualisierung zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:⁴⁴

- :: eine Kultur der Revision (revidierbare Wechsel von Wohnort, Ehepartner oder Beruf)
- :: die Entwicklung immer vielfältigerer Lebenswelten, Rollenmodelle und biographischer Muster
- :: Verhandelbarkeit und Verhandlungszwang (da Beziehungen nicht mehr nur in Rollen oder Hierarchien definiert sind)
- :: die Steuerung unterschiedlicher Lebensgeschwindigkeiten
- :: die Ergänzung oder Ablösung von gesetzten und verordneten Bindungen durch eigenbestimmte Netzwerke (Dominanz der Freunde im Vergleich zur Familie)

Gerade der letzte Punkt macht sich in einer veränderten Haltung im Hinblick auf das Engagement für übergreifende Fragestellungen politischer, kirchlicher oder sozialer Art bemerkbar. Jüngere Menschen lassen sich immer weniger von kollektiven Mustern oder entsprechenden Organisationsformen ansprechen, die eine dauerhafte Bindung voraussetzen. Das heißt, die Mitgliedschaft in bestimmten Vereinen, Parteien, Gewerkschaften, Verbänden oder Gemeinden wird vielfach als zu starr (zeitlich, örtlich und inhaltlich) und hierarchisch empfunden, da sie nicht der flexiblen und individualisierten Lebensweise entspricht. Dabei kann nicht per se von einem abnehmenden Engagement ausgegangen werden, doch der Haupttreiber ist das Gefühl der persönlichen Zugehörigkeit und des »Gebraucht-Werdens«, so dass eher ein Einsatz für konkrete Projekte, zu denen ein individueller Bezug besteht, erfolgt.⁴⁵

Wertewandel rückt Lebenskonzepte in den Mittelpunkt

Durch individuelles Handeln verändern sich auch die Werte des Einzelnen und der Gesellschaft. Dabei ist künftig noch stärker als heute von einer Wertesynthese auszugehen – dem Streben nach einem ausbalancierten Lebenskonzept. Die Gesellschaft schätzt und verkörpert traditionelle und moderne Werte gleichermaßen, so dass sie gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Zu dieser Wiederbelebung von Werten

42 Vgl.: Opaschowski, H. W. (2002), S. 25f.

43 Vgl.: Lutz, C. (1995), S. 62; Opaschowski, H.-W. (2002), S. 187; Horx, M. (2005), S. 85.

44 Vgl.: Horx, M. (2005), S. 84ff.

45 Vgl.: Shell Holding Deutschland GmbH (2010), S. 22; Schneekloth, U. (2010), S. 146–149, 156; Landesstiftung Baden-Württemberg (2005), S. 43, 92–94; Opaschowski, H. W. (2008), S. 540; Ferchhoff, W. (2007), S. 397; Trendbüro / Steinle, A. / Wippermann, P. (2003), S. 42; manager magazin (2005); Werle, K. (2005).

zählen beispielsweise die gesellschaftliche Aufwertung von Ehe, Familie und Kindern, die soziale Anerkennung ehrenamtlicher und freiwilliger Tätigkeiten, die grundlegende Neubewertung von Arbeit und Leistung sowie die vorrangige Förderung von Bildung und Kultur.⁴⁶ Gerade in unruhigen Zeiten tendieren Menschen in der Regel eher zu beständigen Werten und Geborgenheit. Galt früher die primäre Orientierung häufig der Erwerbsarbeit, so stehen heute Arbeit und Freizeit beziehungsweise Familie nicht mehr im Gegensatz zueinander, sondern werden zunehmend als verbundene Bereiche wahrgenommen und rangieren in der Wertigkeit für das persönliche Wohlergehen bei vielen gleichauf (vergleiche Kapitel 2.2.1).⁴⁷

In den Spannungsfeldern zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung, Familie und Beruf sowie Herausforderung und Entschleunigung bewegen sich insbesondere die Vertreter der heutigen jüngeren Generation, die sogenannten »Digital Natives«. Sie streben in Bezug auf die Arbeitswelt nach Respekt, Spaß und Sinnhaftigkeit gleichermaßen. Diese Generation der heute unter 35-Jährigen wird im Jahr 2030 mit ihren Werten und Erwartungen an die Arbeit, die aufgrund der demographisch bedingten Knappheitssituation auch sehr offensiv eingefordert werden können, die Arbeitswelt maßgeblich prägen. Sie zeichnet sich im betrieblichen Miteinander durch ein hohes Interesse an persönlicher Weiterentwicklung sowie partnerschaftlicher Führung und ausgeprägter Kollegialität aus. Ihre Loyalität für einen Arbeitgeber ist während der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses durchaus gegeben, doch nicht bedingungslos und keinesfalls »lebenslang« ausgerichtet. Ihr durchaus vorhandenes Sicherheitsbedürfnis steht in engem Zusammenhang zu diesen Grundwerten - »Sicherheit um jeden Preis« kommt zumindest für die gut Qualifizierten nicht mehr in Frage.

Ihr zur Seite steht die heutige mittlere Generation der 35- bis 55-Jährigen, auch als Generation Golf oder die jüngere Kohorte der Baby Boomer bezeichnet, die bis zum Jahr 2030 in die Reihen der älteren Arbeitnehmer aufgerückt oder zum Teil auch bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sein wird. Vertreter dieser Generation wurden noch überwiegend traditionell sozialisiert und leben meist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Form des Zuverdienermodells. Die verschwimmenden Grenzen zwischen privater und beruflicher Sphäre akzeptieren sie, ohne sie jedoch vorbehaltlos zu befürworten. Vielmehr stehen sie einer Überschneidung eher skeptisch gegenüber, da sie eine zu starke Beeinflussung ihres Privatlebens durch den Arbeitgeber befürchten. Die Golf-Generation setzt auf einen kooperativen Führungsstil und sieht das Team im Zusammenhang mit der betrieblich gewollten Struktur und kollegialen Zusammenarbeit. Ihre Leistungsorientierung verbindet sie mit der Freude an der Arbeit, aber vor allem auch mit einem starken Pflichtgefühl und einem hohen Maß an Disziplin. Sie hat ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis, allerdings in Kombination mit dem sogenannten »psychologischen Vertrag«, bei dem der Arbeitgeber im Hinblick auf seine eigenen Ziele die passenden Mitarbeiter für einen definierten Zeitraum an sich bindet. Der Arbeitnehmer geht nur mit demjenigen Unternehmen einen Vertrag ein, das seine Kompetenzen aktuell nachfragt und vor allem

⁴⁶ Vgl.: Opaschowski, H. W. (2006b), S. 423–425; Opaschowski, H. W. (2008), S. 585–588 u. 594.

⁴⁷ Vgl.: Opaschowski, H. W. (2006a), S. 55–60; Trendbüro/Steinle A./Wippermann, P. (2003), S. 14–15; Opaschowski, H. W. (2008), S. 585–588.

wertschätzt.⁴⁸ Mit Blick auf das Jahr 2030 ist anzumerken, dass Werte sich nicht nur auf bestimmte generationsspezifische Sozialisationsmuster beziehen, sondern auch in hohem Maße von den individuellen Lebenssituationen beeinflusst werden. So ist etwa davon auszugehen, dass sich das Sicherheitsbedürfnis bei Angehörigen der heutigen jüngeren Generation in Abhängigkeit von Fragestellungen wie Familiengründung oder Eigenheimerwerb von Fall zu Fall deutlich unterscheiden kann (vergleiche Kapitel 2.2.2).

48 Vgl.: Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000), S. 11–12; Rump, J. / Eilers, S. (2012).

2 Die sechs Dimensionen der Arbeitswelt: zentrale Herausforderungen

Die alternde und schrumpfende Bevölkerung sowie die wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Trends bilden den Rahmen für die Entwicklung der Arbeitswelt bis zum Jahr 2030. Doch gibt es nicht die eine Arbeitswelt, sondern es handelt sich um ein komplexes Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure, die in einem sich permanent verändernden Umfeld interagieren. Dabei lassen sich sechs Teilbereiche identifizieren, die für die Entwicklung der Arbeitswelt entscheidend sind. Eine zentrale Stellung nimmt der Arbeitsmarkt ein als Marktplatz, auf dem Arbeitsangebot und -nachfrage zusammenkommen. Die Unternehmen bestimmen sowohl mit ihrer Geschäfts- als auch Personalpolitik die Nachfrageseite maßgeblich mit. Sie sind auch gemeinsam mit den Arbeitnehmern als Sozialpartner für die Gestaltung jener Arbeitsbedingungen zuständig, die nicht durch das Arbeitsrecht geregelt werden. Dem Bildungssystem wiederum kommt nicht nur bei der bedarfsgerechten Ausbildung von Arbeitskräften eine entscheidende Rolle zu, sondern gerade angesichts der demographischen Entwicklung auch in Bezug auf die Aufrechterhaltung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer von morgen. Schließlich müssen die sozialen Sicherungssysteme auch angesichts enormer demographischer Herausforderungen künftig noch in der Lage sein, einen stabilen Rahmen während, aber auch noch nach der Erwerbsphase der Beschäftigten zu gewährleisten.

2.1 Arbeitsmarkt: Die Fachkräfte von morgen sichern

Die in Abschnitt 1.1 dargestellte demographische Entwicklung wirkt stark auf den Arbeitsmarkt durch. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stehen deshalb vor der Aufgabe, angesichts des demographischen Wandels und des sich verändernden Arbeitsumfeldes den zukünftigen Fachkräftebedarf zu sichern. Ob und wie gut das gelingt, hat entscheidenden Einfluss auf den zukünftigen Wachstumspfad der deutschen Volkswirtschaft. Zu beachten ist dabei zudem, dass sich die demographische und qualifikatorische Ausgangslage bei Arbeitskräfteangebot und -nachfrage differenzierend auf die Arbeitsmarktperspektiven von Gering- und Hochqualifizierten auswirkt, die für Geringqualifizierte strukturell ungünstiger verlaufen werden als für Hoch- und Gutqualifizierte. Dies wirkt sich auch auf unterschiedliche Zugangs- und Aufstiegspektiven im Arbeitsmarkt aus. Umso mehr steht daher die deutsche Volkswirtschaft vor der Herausforderung, durch Bildung, Ausbildung und Qualifizierung ein ausreichendes Angebot von qualifizierten Absolventen zur Sicherung der Fachkräftebasis bereitzustellen.

2.1.1 Ein Referenzsystem, drei Szenarien

Zwischen der zukünftigen Arbeitsmarktentwicklung und den Wachstumsperspektiven einer Volkswirtschaft besteht ein enger Zusammenhang. Denn das Sozialprodukt einer Volkswirtschaft ergibt sich aus der Zahl der Erwerbstätigen («Köpfe»), der von ihnen geleisteten Arbeitszeit («Zeit») sowie ihrer stunden- oder kopfbezogenen Arbeitsproduktivität («Produktivität»). Eine Volkswirtschaft kann auf eine schrumpfende Erwerbsbevölkerung auf drei Wegen reagieren: Sie kann die Zahl der Erwerbspersonen beziehungsweise der Erwerbstätigen, das von ihnen geleistete Arbeitsvolumen sowie deren Arbeitsproduktivität erhöhen. Diese drei Säulen – Arbeitskräfte, Arbeitszeit und Arbeitsproduktivität – werden deshalb im Folgenden als Referenzsystem herangezogen. Es werden drei Szenarien gebildet, um die Auswirkungen einzelner Reformen auf das Ziel der Fachkräftesicherung abschätzen zu können. Den Szenarien lassen sich politische Maßnahmen zuordnen, die dann durch Projektionen des Erwerbspersonen- und Arbeitsvolumens quantifiziert werden. Damit lassen sich konkrete Annahmen treffen, welche politischen Maßnahmen die größten Effekte versprechen.

:: Szenario »Erwerbsbeteiligung«:

Das Szenario behandelt die Frage, welche Effekte von einer steigenden Erwerbsquote auf das Arbeitsangebot ausgehen. Die Handlungsfelder sind »Lebensarbeitszeit verlängern«, »Beschäftigungsquoten erhöhen«, »Arbeitsmarktzugang hier lebender Migranten verbessern«, »Zuwanderung erhöhen«, »Geburtenraten erhöhen«.

:: Szenario »Arbeitszeit«:

Dieses Szenario errechnet die Effekte einer steigenden Arbeitszeit pro Erwerbsperson. Das Handlungsfeld ist »Jahresarbeitszeit erhöhen«.

:: Szenario »Produktivität«:

Das Szenario gibt an, wie sich die Produktivität der Erwerbstätigen entwickeln muss, damit das BIP je Einwohner trotz sinkenden Erwerbspotentials stabilisiert werden kann. Die Handlungsfelder sind »Qualifizierung verbessern«, »Arbeitsorganisation/lebenslanges Lernen verbessern«, »Innovationsproduktivität steigern«.

Welche Folgen haben die einzelnen Maßnahmen, welche sind vielversprechender als andere? Um die Effekte von Maßnahmen abschätzen zu können, werden sie im Folgenden quantifiziert. Nicht alle genannten Handlungsfelder lassen sich jedoch in den Szenarien quantitativ abbilden: Quantifizierungen werden deshalb nur für die Handlungsfelder »Lebensarbeitszeit verlängern«, »Jahresarbeitszeit erhöhen«, »Beschäftigungsquoten erhöhen« und »Arbeitsmarktzugang hier lebender Migranten verbessern« vorgenommen. Darüber hinaus werden Modellrechnungen für die zur Stabilisierung des Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner erforderlichen Produktivitätsveränderungen vorgelegt. Für die Handlungsfelder »Zuwanderung erhöhen« und »Geburtenraten erhöhen« wurden keine über das in Kapitel 1.1 beschriebene Demographieszenario hinausgehenden Berechnungen vorgenommen.

Die Szenarien »Erwerbsbeteiligung« und »Arbeitszeit« gehen von folgenden Eckpunkten aus:

- :: Die Berechnungen erfolgen stets mit Blick auf das Jahr 2030. Darüber hinaus wird der Blick auf das Jahr 2060 mitgeführt, aber nicht durchgängig kommentiert.
- :: Die in den Szenarien jeweils unterstellte Anpassung wird gleichmäßig auf den Zeitraum zwischen 2010 und 2030 verteilt.
- :: Bei der Abfassung der quantitativen Szenarien wurde darauf geachtet, dass sie so weit als möglich überschneidungsfrei sind.
- :: Es wird nur eine Arbeitsvolumenberechnung vorgenommen, eine Umrechnung in Vollzeitäquivalente aber nicht.

Auf Basis des demographischen Szenarios in Kapitel 1.1 werden für die Projektion der Erwerbspersonenzahl insgesamt acht Szenarien und sechs Szenarien für die Veränderung des Arbeitsvolumens bis zum Jahr 2030 berechnet.

2.1.2 Welche Effekte zu erwarten sind

»Erwerbsbeteiligung«: Maßnahmen-Mix zur Stabilisierung

Die Szenarien zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung nehmen wichtige, in der Debatte immer wieder genannte Reformoptionen auf. Dies sind die zeitliche Verschiebung des Erwerbsaustrittsalters, die höhere Erwerbsbeteiligung von Älteren, von Frauen und von Personen mit Migrationshintergrund sowie der frühere Arbeitsmarkteintritt. Zu diesen fünf Reformoptionen werden konkrete Annahmen getroffen und deren quantitative Wirkungen in den Erwerbspersonenprojektionen simuliert. Zusätzlich wird ein »Kombinationsszenario« gerechnet, das die Effekte eines früheren Eintritts und eines späteren Austritts um jeweils ein Jahr sowie die höhere Arbeitsmarktpartizipation der drei genannten Bevölkerungsgruppen miteinander verknüpft. Die Berechnungen werden zum einen bezogen auf ein »Inaktivitätsszenario« (was passiert, wenn nichts passiert), zum anderen auf ein »Referenzszenario«, das die im Gefolge der Rentenreform derzeit stattfindende Verschiebung des Erwerbsaustrittsalters berücksichtigt (was schon passiert ist und jetzt faktisch zu wirken beginnt). Im Referenzszenario wird bereits die Verschiebung des Erwerbsaustrittsalters infolge der »Rente mit 67« um ein Jahr bis zum Jahr 2030 zugrunde gelegt. Alle weiteren diskutierten Szenarien beziffern die Abweichung von diesem Basisszenario durch zusätzliche Politikmaßnahmen. Dabei werden folgende Annahmen getroffen:⁴⁹

- :: Szenario 1 (»Inaktivitätsszenario«): Status quo mit konstanten durchschnittlichen Erwerbsquoten der Jahre 2006-2010
- :: Szenario 2 (»Referenzszenario«): Effektiver Erwerbsaustritt ein Jahr später
- :: Szenario 3: Effektiver Erwerbsaustritt zwei Jahre später
- :: Szenario 4: Effektiver Erwerbseintritt ein Jahr früher
- :: Szenario 5: Angleichung der Erwerbsquoten der 60- bis 64-Jährigen an jene der 55- bis 59-Jährigen
- :: Szenario 6: Angleichung der Erwerbsquoten von Personen mit Migrationshintergrund an die Erwerbsquoten von Personen ohne Migrationshintergrund
- :: Szenario 7: Halbierung der Differenz der Erwerbsquoten zwischen Männern und Frauen

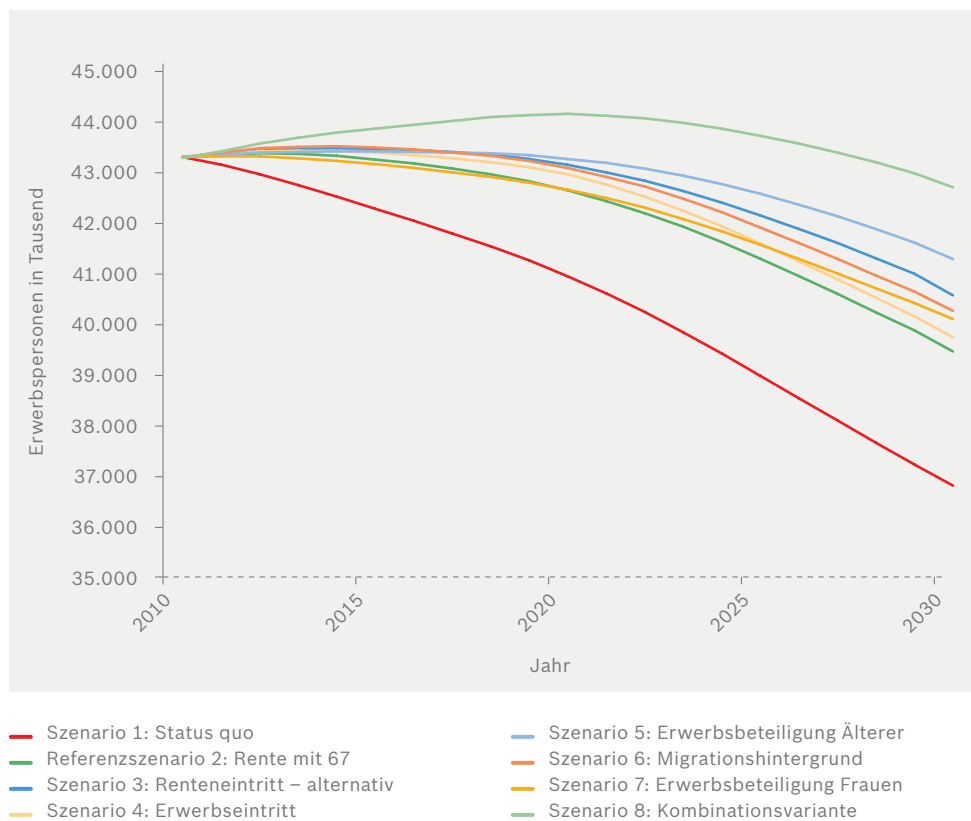
49 Für eine tiefergehende Betrachtung der hier vorgestellten Szenarien vgl. Ehing, D. / Moog S. (2012).

- :: Szenario 8 (»Kombinationsszenario«): Späterer Erwerbsaustritt (Szenario 3) + Früherer Erwerbseintritt (Szenario 4) + erhöhte Erwerbsbeteiligung Älterer (Szenario 5) + erhöhte Erwerbsbeteiligung Personen mit Migrationshintergrund (Szenario 6) + erhöhte Erwerbsbeteiligung Frauen (Szenario 7)

Bei Zugrundelegung dieser acht Szenarien ergeben sich bis zum Jahr 2030 nennenswerte Unterschiede bei der Mobilisierung zusätzlicher Erwerbspersonen (Abbildung 6). Folgende Ergebnisse verdienen besondere Aufmerksamkeit:

- :: Allein demographisch bedingt ergibt sich ein Rückgang des Erwerbspersonenpotentials im Alter von 15 bis unter 65 Jahren um über 6,5 Millionen Personen. Selbst bei einer Ausdehnung der Altersgrenzen für das Erwerbspersonenpotential auf das Alter von 15 bis unter 75 Jahren betrüge der Potentialrückgang bis zum Jahr 2030 noch 5,5 Millionen.
- :: Die Ergebnisse des Referenzszenarios verdeutlichen den großen Effekt der mit der »Rente mit 67« eingeleiteten Erhöhung des Erwerbsaustrittsalters. Gegenüber einer Situation des Nichthandelns (»Inaktivitätsszenario«) ergeben sich bis zum Jahr 2030 etwa 2,7 Millionen zusätzliche Erwerbspersonen.
- :: Für sich genommen ist die »Rente mit 67« aber bei weitem nicht hinreichend: Gegenüber der Ausgangssituation im Jahr 2010 ergibt sich auch im Referenzszenario bis zum Jahr 2030 ein Rückgang der Zahl der Erwerbspersonen um über 3,8 Millionen. Das zeigt, wie stark der demographische Trend auf die Erwerbspersonenzahl durchwirkt.
- :: Die wirksamste Einzelmaßnahme ist die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung Älterer. Sie bietet ein Mobilisierungspotential von etwa 1,8 Millionen zusätzlichen Erwerbspersonen gegenüber dem Referenzszenario bis zum Jahr 2030.
- :: Eine mittlere Effektstärke zeigt sich bei dem um ein weiteres Jahr verzögerten Erwerbsaustritt (1,1 Mio.), der höheren Erwerbsbeteiligung von Personen mit Migrationshintergrund (0,8 Mio.) und einer erhöhten Frauenerwerbsquote (0,6 Mio.). Vergleichsweise gering ist der Potentialeffekt eines um ein Jahr vorgezogenen Erwerbseintritts (<0,3 Mio.). Hier spiegeln sich bereits die geringeren Jahrgangsstärken der jüngeren Bevölkerung wider.
- :: In einem »Kombinationsszenario« zweier zusätzlicher Erwerbsjahre durch einen schnelleren Eintritt in den und einen späteren Austritt aus dem Arbeitsmarkt sowie aus den beschriebenen Erhöhungen der Erwerbsbeteiligung von Älteren, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund ließen sich zusammengekommen zusätzlich 3,25 Millionen Erwerbspersonen gegenüber dem Referenzszenario mobilisieren. Damit könnte der absolute Rückgang der Erwerbspersonen gegenüber dem heutigen Niveau auf rund 570.000 begrenzt werden.

Abbildung 6:
Erwerbspersonenprojektionen 2010 bis 2030



Da gleichzeitig aber auch die Bevölkerung im Zeitraum bis 2030 um rund 3,5 Millionen Personen abnimmt, bedeutet die mögliche Begrenzung des Rückgangs der Erwerbspersonen, dass der Anteil der 20- bis unter 65-jährigen Erwerbspersonen bezogen auf die Gesamtbevölkerung durch eine Kombination verschiedener Maßnahmen bis zum Jahr 2030 in etwa stabilisiert werden kann. Gegenüber dem »Inaktivitätsszenario« bedeutet ein »Kombinationsszenario« demnach eine Steigerung dieses Anteils um fast sechs Prozentpunkte. Die Szenarien zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung verdeutlichen, dass der Rückgang der Erwerbspersonen bei einer realistischen Abschätzung der Möglichkeiten bis zum Jahr 2030 zwar nicht vollständig ausgeglichen werden kann, dass aber trotz einer insgesamt stark rückläufigen Bevölkerung der Anteil der 20- bis unter 65-jährigen Erwerbspersonen durch einen Maßnahmen-Mix zur Steigerung etwa auf dem heutigen Niveau stabilisiert werden kann. Allerdings verdeutlichen die Berechnungen auch, dass selbst bei Umsetzung dieser Maßnahmen eine Stabilisierung der Erwerbsquote über das Jahr 2030 hinaus bis 2060 mit den hier betrachteten Maßnahmen nicht mehr möglich ist.

»Arbeitszeit«: Großer Hebel bei der Teilzeit

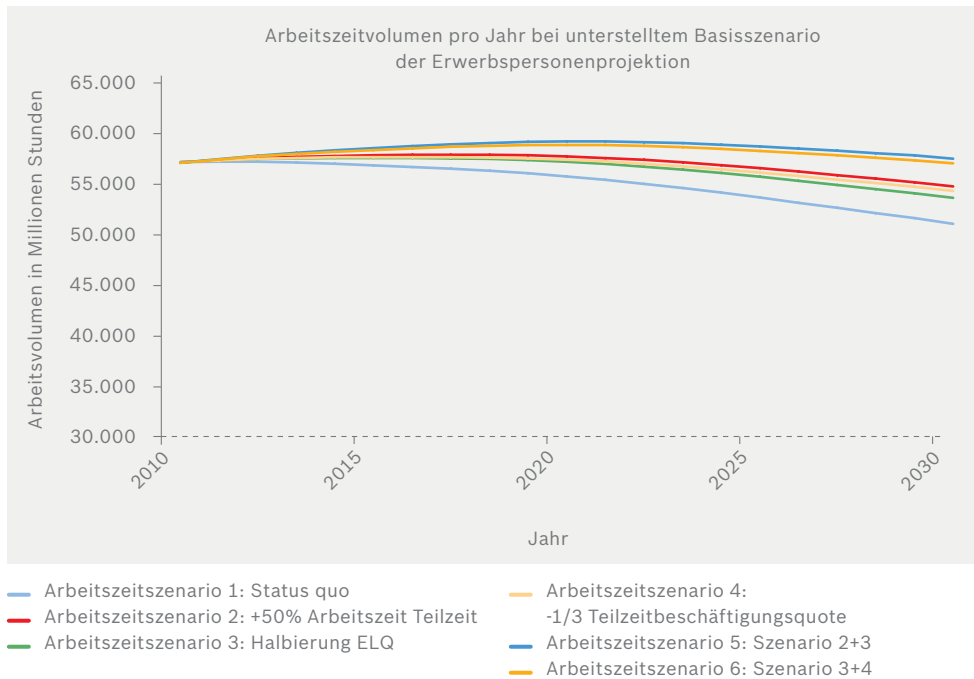
Angesichts der Erwerbspersonenentwicklung ist das zweite Szenariocluster mit einer Erhöhung der Arbeitszeit besonders bedeutsam. Um die Auswirkungen der Verlängerung der Lebensarbeitszeit abschätzen zu können, liegt den Berechnungen jeweils das definierte Referenzszenario (Szenario »Rente mit 67«) zugrunde. Im Szenario »Arbeitszeit« werden mit dem Ziel einer steigenden Jahresarbeitszeit pro Erwerbstätigen beziehungsweise einer sinkenden Erwerbslosenquote deshalb im Wesentlichen die Faktoren Teilzeitbeschäftigung und Erwerbslosigkeit modelliert. Als Referenz wird ein Szenario mit konstanten Erwerbslosen- und Teilzeitquoten sowie einer konstanten Arbeitszeit pro Kopf zugrunde gelegt. Abweichungen davon ergeben sich in den nachfolgenden Szenarien zwei bis sechs, wobei die Szenarien fünf und sechs mehrere Maßnahmen kombinieren:

- :: Szenario 1 (Referenzszenario): Status quo mit aktuellen Erwerbslosen- und Teilzeitquoten sowie konstanter geleisteter Arbeitszeit
- :: Szenario 2: Erhöhung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten um 50 Prozent
- :: Szenario 3: Halbierung der Erwerbslosenquote
- :: Szenario 4: Senkung der Teilzeitbeschäftigtenquote um ein Drittel. Dies entspricht einer Umwandlung von einem Drittel der Teilzeit- in Vollzeitarbeitsplätze
- :: Szenario 5: Halbierung der Erwerbslosenquote + Erhöhung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten um 50 Prozent
- :: Szenario 6: Halbierung der Erwerbslosenquote + Senkung der Teilzeitbeschäftigtenquote um ein Drittel

Bei diesen Maßnahmen deutet sich eine große Hebelwirkung an:

- :: Gegenüber dem Jahr 2010 würde sich im Referenzszenario ohne Veränderungen bei der Erwerbsintensität bis zum Jahr 2030 ein Rückgang der Arbeitszeit je Erwerbstätigen um etwa zwei Prozent oder rund 28 Stunden pro Jahr ergeben. Dieser Effekt ist allein auf die veränderte Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung zurückzuführen, da mit steigendem Alter sowohl eine höhere Teilzeitquote als auch eine sich verringernde Zahl an in Teilzeit geleisteten Arbeitsstunden beobachtet werden kann.
- :: Dieser Rückgang kann allein durch eine Absenkung der Teilzeitbeschäftigtenquote oder eine Erhöhung der Arbeitszeit je Teilzeitbeschäftigten mehr als ausgeglichen werden. Die Erhöhung der Arbeitszeit je Teilzeitbeschäftigten ist der größte einzelne Hebel zur Erhöhung der durchschnittlichen Arbeitszeit pro Erwerbstätigen und bringt allein bis 2030 zusätzlich etwa 72 Arbeitsstunden je Erwerbstätigen. Durch diese Maßnahme kann die Pro-Kopf-Arbeitszeit um etwa fünf Prozent gesteigert werden.

Abbildung 7:
Arbeitsvolumenprojektionen 2010 bis 2030



Dadurch kann es auch gelingen, das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen bereits im Referenzszenario der Erwerbspersonenentwicklung (Erwerbsbeteiligungsszenario »Rente mit 67«) zu stabilisieren (Abbildung 7):

- :: Während im Fall des »Nichtstuns« das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen zwischen 2010 und 2030 um etwa 10,5 Prozent zurückgehen würde, gelingt durch die Halbierung der Erwerbslosenquote in Verbindung mit einer Erhöhung der Arbeitszeit Teilzeitbeschäftigter (Arbeitszeitszenario 5) oder mit einer Absenkung der Teilzeitbeschäftigtenquote um ein Drittel (Arbeitszeitszenario 6) trotz des Bevölkerungs- und Erwerbspersonenrückgangs eine Stabilisierung des Arbeitsvolumens auf dem Ausgangsniveau des Jahres 2010. Gegenüber dem Fall des »Nichtstuns« ließe sich das Arbeitsvolumen durch jede dieser zwei Kombinationsmaßnahmen um rund 12 Prozent erhöhen.
- :: Allein die Senkung der Teilzeitbeschäftigtenquote um ein Drittel erbringt gegenüber dem Status quo ein zusätzliches jährliches Arbeitsvolumen von 3,25 Milliarden Stunden oder etwa sechs Prozent. Auch die Halbierung der Erwerbslosenquote bis zum Jahr 2030 auf dann 3,5 Prozent bedeutet ein zusätzliches Arbeitsvolumen von fast 2,5 Milliarden Stunden oder etwa 2,5 Prozent.
- :: Mit zusätzlich 3,7 Milliarden Arbeitsstunden oder etwa sieben Prozent des heutigen Arbeitsvolumens geht der größte Einzeleffekt auch hier von einer Erhöhung der Arbeitszeit der Teilzeitbeschäftigten aus.

Allerdings reicht kein Einzeleffekt allein aus, um das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen auf dem heutigen Niveau zu stabilisieren. Deshalb soll in einem abschließenden Schritt auch noch die Entwicklung des jährlichen Arbeitsvolumens abgeschätzt werden, wenn die Arbeitszeitszenarien dieses Abschnitts mit dem »Kombinationsszenario« bei der Erwerbsbeteiligung verknüpft werden. Gegenüber dem »Rente mit 67«-Szenario ergibt sich im »Kombinationsszenario« bis zum Jahr 2030 ein Zuwachs um etwa 8 Prozent oder 3,25 Millionen Erwerbspersonen. Bezogen auf diese höhere Erwerbspersonenbasis ergeben sich aus den fünf Arbeitszeitszenarien noch einmal sehr viel größere Effekte auf das Arbeitsvolumen.

- :: Ohne eine Erhöhung der Arbeitszeit oder eine Senkung der Erwerbslosenquote würde das Arbeitsvolumen bis zum Jahr 2030 auch beim »Kombinationsszenario« der Erwerbsbeteiligung um etwa vier Prozent zurückgehen.
- :: Für jede Einzelmaßnahme der Arbeitszeitszenarien 2 bis 4 bis zum Jahr 2030 ergibt sich dann zumindest eine Stabilisierung, meistens sogar eine Erhöhung des Arbeitsvolumens gegenüber 2010.
- :: Durch den kombinierten Effekt einer Verringerung der Erwerbslosenquote und einer höheren Arbeitszeit je Erwerbstätigen (Arbeitszeitszenario 5 und 6) kann das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen bis zum Jahr 2030 gegenüber dem Jahr 2010 um rund acht Prozent gesteigert werden.

Die beiden Szenarienbündel erlauben zusammengenommen folgende Schlussfolgerungen:

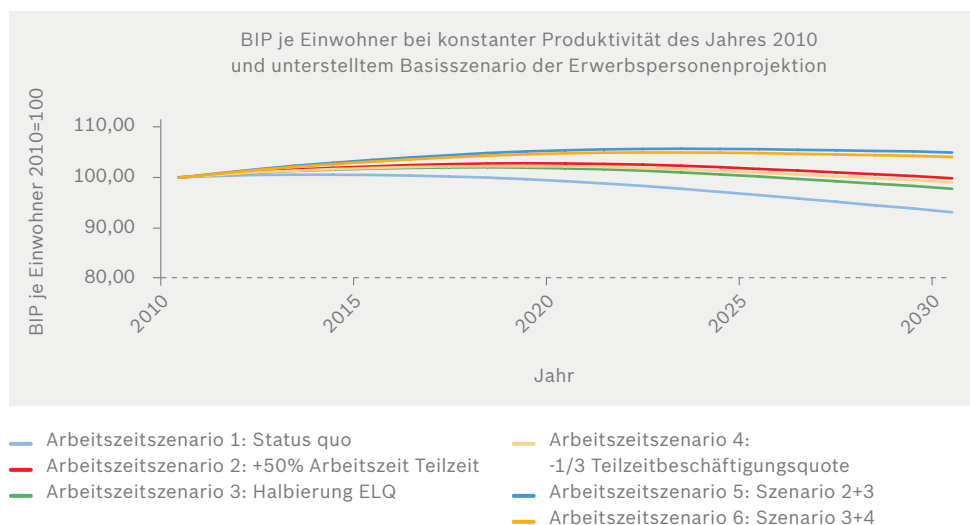
- :: Eine annähernde Stabilisierung der Zahl der Erwerbspersonen ist bis zum Jahr 2030 unter realistischen Annahmen möglich. Auch der Anteil der 20- bis unter 65-jährigen Erwerbspersonen an der Gesamtbevölkerung kann trotz rückläufiger Bevölkerung stabilisiert werden. Weitaus größere Herausforderungen zeichnen sich dagegen nach dem Jahr 2030 ab.
- :: Durch Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitszeiten pro Kopf in Kombination mit einer Senkung der Erwerbslosenquote kann das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen bis 2030 auch dann stabilisiert werden, wenn es nicht zu zusätzlichen über die »Rente mit 67« hinausgehenden Maßnahmen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung kommt.
- :: Werden Maßnahmen zur Steigerung der Erwerbsbeteiligung und zur Steigerung der Arbeitszeit kombiniert, so kann das gesamtwirtschaftliche Arbeitsvolumen trotz schrumpfender Bevölkerung nicht nur stabilisiert, sondern sogar substantiell erhöht werden. Der Arbeitszeiteffekt pro Kopf scheint dabei quantitativ bedeutsamer zu sein als der Effekt der stabilisierten Erwerbsbeteiligung.

»Produktivität«: Ohne Flankierung keine Wohlstandsgewinne

Die Szenarien der Erwerbsbeteiligung und Arbeitszeit geben belastbare Hinweise für den Einfluss einzelner Maßnahmen. Sie verdeutlichen, welche Herausforderungen sich mit der demographischen Entwicklung für die Sicherung der Fachkräftebasis Deutschlands verbinden. Insgesamt bedarf es beträchtlicher, aber leistbarer Anstrengungen, um trotz rückläufiger Bevölkerung den gegenwärtigen Wachstumspfad Deutschlands von der Arbeitsangebotsseite her sichern zu können. Werden konzentrierte Maßnahmen zur Steigerung der Erwerbsbeteiligung mit jenen zur Steigerung der Arbeitszeit pro Kopf kombiniert, so kann das gesamtwirtschaftliche

Arbeitsvolumen sogar zunehmen. Damit könnte rein rechnerisch die deutsche Volkswirtschaft auch ohne Produktivitätszuwächse ein steigendes Sozialprodukt und bei sinkender Bevölkerung auch ein steigendes Pro-Kopf-Einkommen erwirtschaften. Sollte es hingegen nicht gelingen, die Erwerbsbeteiligung über das Szenario der »Rente mit 67« hinaus zu steigern und zusätzlich keine Anpassung der Erwerbslosenquote oder der Arbeitszeit je Erwerbstätigen erfolgen, würden künftige Produktivitätszuwächse zu einem Großteil alleine zur Aufrechterhaltung des BIP je Einwohner benötigt werden. Die »Kosten des Nichthandelns« würden dann in Form sinkender Realeinkommen spürbar. Um diesen Punkt noch einmal zu verdeutlichen, ist in Abbildung 8 für die verschiedenen Arbeitszeitszenarien jeweils die Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts je Einwohner bei konstanter Produktivität und Zugrundelegung des Basisszenarios der Erwerbspersonenprojektion (»Rente mit 67«) dargestellt. Bei Verzicht auf Maßnahmen zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und der Arbeitszeit würde allein die Aufrechterhaltung des heutigen Wohlstandsniveaus bis zum Jahr 2030 ein jährliches Produktivitätswachstum von 0,45 Prozent erfordern. Hingegen könnte das BIP je Einwohner bereits bei Umsetzung von nur einem der Ziele der Arbeitszeitszenarien 2 bis 4 annähernd auf dem heutigen Niveau stabilisiert werden. Die kombinierten Arbeitszeitszenarien würden hingegen selbst bei Vernachlässigung etwaiger Produktivitätsgewinne zu einer Zunahme des Wohlstandsniveaus führen. Erst recht ist beim »Kombinationsszenario« der Erwerbspersonenprojektion eine Steigerung des BIP je Einwohner auch ohne zusätzliche Produktivitätssteigerungen möglich.

Abbildung 8:
Produktivitätsprojektionen 2010 bis 2030



Alles in allem verdeutlichen die Modellrechnungen, dass die Anpassungspfade einer höheren Erwerbsbeteiligung und der steigenden Arbeitszeit pro Kopf in ihrer Kombination zu einer Stabilisierung des geleisteten gesamtwirtschaftlichen Arbeitsvolumens und des damit erzielbaren Realeinkommens führen können, wenn sie rasch und entschieden beschritten werden. Anderenfalls entstehen hohe Kosten des

Nichthandelns in Form verschlechterter Realeinkommensperspektiven. Je rascher und umfassender an den Handlungsfeldern »Erwerbsbeteiligung« und »Zeit« ange- setzt wird, desto geringer fällt auch der Druck zur Steigerung der »Produktivität« aus. Darüber hinaus zeigen die vorliegenden Modellrechnungen, mit Hilfe welcher Maßnahmen demographisch bedingte Einnahmeausfälle in den sozialen Sicherungs- systemen verhindert werden können. Dies darf jedoch nicht darüber hinwegtäu- schen, dass durch den zukünftig demographisch bedingten Ausgabenanstieg weitere Reformen nötig sind, um die sozialen Sicherungssysteme nachhaltig zu gestalten (vergleiche Kapitel 2.6).

2.1.3 Was Politik, Wirtschaft und Sozialpartner tun können

... im Szenario »Erwerbsbeteiligung«

Von 2000 bis 2010 ist die Erwerbsquote von Frauen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren in Deutschland bereits von 63 Prozent auf 72 Prozent gestiegen. Die deutsche Frauenerwerbsquote liegt damit deutlich über dem europäischen Durchschnitt (EU-27: 65 Prozent). Dennoch gibt es bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen noch Potential. Um dieses auszuschöpfen, sind Fehlanreize zu vermeiden, die Eltern und vor allem Frauen abhalten, nach der Geburt eines Kindes rasch an den Arbeitsplatz zurückzukehren. Der im europäischen Vergleich beobachtbare positive Zusammen- hang zwischen der Infrastruktur zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und der Frauenerwerbstätigkeit legt den Schluss nahe, dass der Ausbau der Betreuungsinfra- struktur für Kinder bis drei Jahre sowie von Ganztagschulen auch für die Erhöhung der Beschäftigungsquoten von Frauen Bedeutung hat. Um den Wunsch von Frauen nach einer substantiellen und qualifizierten Erwerbstätigkeit und deren berufliche Karrieren zu unterstützen, sind Anreize für Auszeiten im Berufsleben abzubauen. Diesem Ziel dient vor allem der Ausbau der Betreuungsinfrastruktur. Aber auch die Befristung beim Elterngeld erhöht im Vergleich zur länger dauernden Elternzeit grundsätzlich die Attraktivität, nach einer kindbedingten Auszeit schneller und in größerer Zahl in den Beruf zurückzukehren.⁵⁰ Umgekehrte Arbeitsanreize könnten vom Betreuungsgeld und von der Höhe der KiTa-Beiträge ausgehen. Unter Arbeits- marktgesichtspunkten werden derzeit aber nach wie vor auch Anreize zur Reduzie- rung der Erwerbsintensität gesetzt, etwa durch steuerliche Regelungen wie das Ehegattensplitting, die Hinterbliebenenversorgung im Rentensystem oder auch die beitragsfreie Mitversicherung von Ehegatten in der gesetzlichen Kranken- und Pflege- versicherung. Hier könnten Maßnahmen wie zum Beispiel die Weiterentwicklung des Ehegattensplittings zu einem Kindersplitting zusätzliche Erwerbsanreize für Mütter mit Kindern bieten.⁵¹

Für Mütter ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein entscheidendes Kriterium, wenn es um den Umfang von Erwerbsbeteiligung geht. Ein ganzes Bündel familien- politischer Maßnahmen hat es bisher noch nicht vermocht, bei einer im Trend steigenden Erwerbsbeteiligung auch die Fertilitätsrate nachhaltig zu erhöhen (vergleiche Kapitel 1.1.1). Dies hat neben einer veränderten Bereitschaft zur Familien- gründung auch damit zu tun, dass Kinder für die Eltern nicht nur zusätzlich

50 Vgl.: Tamm, M. (2011), S. 112; vgl. auch Robert Bosch Stiftung (2005), S. 68f.

51 Diskutiert wird auch der Übergang zu einem Realsplitting; vgl. Eichhorst, W. et al. (2012) und Robert Bosch Stiftung (2005). S. 11.

Ausgaben, sondern auch entgangene Einkommen bedeuten. Diese können durch eine entsprechende Infrastruktur zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesenkt werden. Die Betreuungsinfrastruktur und die Flexibilität des Arbeitsmarktes erhöhen die Möglichkeiten, Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Erforderlich ist dafür aber, dass Familienpolitik systematisch entlang der Instrumente Geld, Zeit und Infrastruktur sowie verlässlich und nachhaltig gestaltet wird.⁵² Von entscheidender Bedeutung für Familien ist das Zeitmanagement. Eine flexible Arbeitseinteilung und die Möglichkeit zur Arbeit zu Hause verbessern ebenso wie die zuvor genannte Betreuungsinfrastruktur die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Absolventenalter der formalen Bildungswege, denn die Gestaltung des Bildungssystems hat einen wesentlichen Einfluss auf die »Rushhour«-Problematik, welche das Problem beschreibt, dass Familiengründung sowie Berufseinstieg beziehungsweise -aufstieg in einer vergleichsweise kurzen Zeitspanne bewältigt werden müssen. Eine Entzerrung der Zeitengpässe ist ein Weg, eine Balance zwischen Bildung, Beruf und Familie zu erreichen. Des Weiteren spielt die Familienfreundlichkeit in Unternehmen eine große Rolle. Zeitpolitik bei der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Älteren darf jedoch nicht dazu führen, dass diese Aufgaben in die Haushalte zurückverlagert werden, da dies zu kürzeren Arbeitszeiten und längeren Erwerbsunterbrechungen führt.

Von besonderer Bedeutung ist, dass zunehmend mehr Ältere im Erwerbsleben stehen. In den vergangenen Jahren ist die Erwerbsbeteiligung der Älteren stark gestiegen, so dass Deutschland im internationalen Vergleich deutlich über dem europäischen Durchschnitt liegt.⁵³ Um die noch höheren Quoten etwa in Island, Schweden, Norwegen und der Schweiz zu erreichen, bedarf es des konsequenten Abbaus von Wegen zur Frühverrentung. Die Unternehmen können durch geeignete personalpolitische und arbeitsorganisatorische Maßnahmen das Innovationspotential alternder Belegschaften sichern (vergleiche Kapitel 2.2.2). Altersgemischte Teams finden sich mittlerweile in mehr als der Hälfte der Unternehmen der Industrie und deren Verbundbranchen.⁵⁴ In Betrieben mit solchen Teams ist nicht nur die Produktivität älterer Beschäftigter höher, sondern auch jüngere Beschäftigte haben eine höhere relative Produktivität. Es gibt also offenbar starke positive Ausgleichseffekte zwischen Altersgruppen, die durch solche Kombinationen aktiviert werden. Vielfach haben sich zudem personalpolitische Konzepte etabliert, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen gerecht werden können, die Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten stärken helfen und mit denen das Kreativitäts- und Innovationspotential der älter werdenden Belegschaft ausgeschöpft werden kann, etwa durch eine lebensphasen- beziehungsweise lebensereignisorientierte Personalpolitik.⁵⁵

Für eine Steigerung des Erwerbspersonenpotentials ist qualifizierte Zuwanderung eine zusätzliche Option. Aktuell sind durch die Umsetzung der EU-Richtlinie zur Blue Card die Einkommenshürden für ausländische Fachkräfte in den Arbeitsmarktsegmenten

52 Vgl.: Bujard, M. (2011); vgl auch Robert Bosch Stiftung (2005).

53 Vgl.: BMAS (2012).

54 Vgl.: Stettes, O. (2010), S. 36.

55 Vgl.: Blazek, Z. / Flüter-Hoffmann, C. / Kössler, S. / Ottmann, J. (2011); Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2011).

abgesenkt worden, besonders stark in Berufen, in denen Engpässe festgestellt werden. Die Aufenthaltserlaubnis hängt in diesem Fall nicht mehr von der Entscheidung der Bundesagentur für Arbeit ab. Für alle anderen Zuwanderer signalisiert aber das Verfahren der Vorrangprüfung noch immer, dass sie erst erwünscht sind, wenn kein einheimischer oder europäischer Arbeitnehmer für den konkreten Arbeitsplatz zu finden ist. Eine Möglichkeit, qualifikationsorientierte Zuwanderung zu fördern, besteht in der Einführung eines Punktesystems, das Zuwanderung unbürokratisch und aus Sicht der Zuwanderungswilligen transparent regelt.⁵⁶ Mit diesem können Engpässe bei gefragten Qualifikationen verringert und verstärkt die Zuwanderer gewonnen werden, die aufgrund ihrer persönlichen Qualifikationen gute Voraussetzungen für eine rasche Integration mitbringen. Länder wie Kanada oder Australien machen mit Punktesystemen seit Jahren gute Erfahrungen und haben Fachkräfte aus aller Welt angezogen.

Ein wesentlicher Grund für die höhere Arbeitslosenquote von Personen mit Migrationshintergrund in Deutschland sind Sprachdefizite. Bei gegebenem Alter, Geschlecht und Qualifikationsniveau steigt das Arbeitslosigkeitsrisiko gegenüber anderen Migranten um 60 Prozent an, wenn im Haushalt nicht Deutsch gesprochen wird.⁵⁷ Für die Bildungsrenditen von Hochqualifizierten ist zusätzlich bedeutsam, wo deren Hochschulabschluss erworben wurde. Akademiker mit Migrationshintergrund profitieren davon, wenn der Abschluss in Deutschland erworben wurde. Der Zugang zum Arbeitsmarkt wird für Migranten auch dadurch erschwert, dass im Ausland erworbene Abschlüsse nicht durchgängig anerkannt werden. Durch eine angemessene Bewertung von im Ausland erworbenen Abschlüssen können besonders in den MINT-Fächern zusätzliche Potentiale für den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen werden. Schätzungen gehen davon aus, dass mittelfristig etwa 300.000 Migranten einen Antrag auf Anerkennung stellen könnten.⁵⁸ Das seit dem 1. April 2012 geltende Gesetz zur Verbesserung der Anerkennung solcher Berufsqualifikationen schafft voraussichtlich deutlich verbesserte Voraussetzungen für eine realistische Bewertungspraxis ausländischer Berufsqualifikationen. Wichtige Aspekte des neuen Gesetzes sind zum einen die Ausweitung des Rechtsanspruchs auf ein Verfahren zur Feststellung der Gleichwertigkeit auf alle Personengruppen unabhängig von ihrer Staatsangehörigkeit und ihrem Migrationsstatus und zum anderen die Berücksichtigung der (nachgewiesenen) Berufserfahrung bei der Bewertung von Berufsqualifikationen.

... im Szenario »Arbeitszeit«

Im Jahr 2010 betrug die durchschnittliche jährliche Arbeitszeit der erwerbstätigen Personen in Deutschland 1.408 Stunden; in der OECD liegen nur die Niederlande mit 1.378 Stunden darunter. In 23 von 30 Staaten beträgt die durchschnittliche Arbeitszeit hingegen mehr als 1.600 Stunden. Ein Grund für den geringen Wert ist der relativ hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigten: 2010 lag die Quote bei Frauen bei 45 Prozent, bei Männern waren es 10 Prozent. Eine Teilzeittätigkeit kommt oft den Wünschen der Beschäftigten nach flexibler Arbeitszeitverteilung und der Vereinbarkeit von Beruf und

⁵⁶ Vgl.: Sachverständigenrat deutscher Stiftungen (2011).

⁵⁷ Vgl.: Anger, C. / Erdmann, V. / Plünnecke, A. / Riesen, I. (2010), S. 20, 39.

⁵⁸ Vgl.: BMBF (2012).

Privatleben entgegen. Insgesamt ist im Zuge einer steigenden Erwerbsbeteiligung die Teilzeitquote der Beschäftigten in Deutschland in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Eine zahlenmäßig schrumpfende Gesellschaft erfordert aber ein größeres Arbeitszeitvolumen je Beschäftigtem. Durch eine Erhöhung der Arbeitszeit von bisherigen Teilzeitkräften könnte dieses Ziel erreicht werden. Da der größte Teil der Teilzeitbeschäftigten weiblich ist, gilt es vor allem, mehr Frauen eine vollzeitnahe Beschäftigung zu ermöglichen. Auch aus dieser Perspektive kommt dem Ausbau der ganztägigen Kinderbetreuung eine herausgehobene Bedeutung zu. Durch frühkindliche Förderinfrastruktur, Ganztagschulen und familienunterstützende Dienstleistungen können bereits kurzfristig Wünsche nach höheren Arbeitszeiten in Familien realisiert werden, darüber hinaus können Familien ihre Beschäftigungsquoten erhöhen.⁵⁹ Die Erwerbsunterbrechungen der Eltern sinken, so dass mehr Erfahrungswissen akkumuliert werden kann. Dies hat auch Auswirkungen auf die Verdienststruktur gerade von Frauen, denn nach einer kürzeren Erwerbsunterbrechung wählen diese weniger häufig eine Teilzeitbeschäftigung oder sind geringfügig beschäftigt. Eine Revision der Minijobregelungen und die Einschränkung der Splittingvorteile in der Einkommensteuer würden darüber hinaus Anreize für längere Arbeitszeiten setzen.⁶⁰ Wenn die Erwerbsunterbrechungen kürzer ausfallen und die angebotene durchschnittliche Arbeitszeit dieser Frauen steigt, dürfte dies auch positive Effekte auf den Stundenlohn haben.⁶¹ Ferner dürften durch das bessere Betreuungsangebot die Einkommensverluste durch die Betreuung von Kindern für die Frauen sinken. Dies wiederum erhöht die Anreize, in die eigene Qualifikation zu investieren. Ähnliche Zusammenhänge sprechen für einen Ausbau der professionellen Altenpflege, da die Pflege von Angehörigen analog zur Kinderbetreuung einer der Hauptgründe für die Verkürzung von Arbeitszeiten oder die Aufgabe einer eigenen Erwerbstätigkeit darstellt.

... im Szenario »Produktivität«

Im Zentrum stehen zum einen langfristig wirkende Maßnahmen zur Steigerung der Kompetenzen junger Menschen und zum anderen Maßnahmen der betrieblichen Qualifizierung und Arbeitsorganisation. Um den Zugang zu Bildung auch für Kinder und Jugendliche aus bildungsfernen Schichten zu verbessern, sollte die Teilnahme an frühkindlicher Bildung gestärkt werden. Konkrete Maßnahmen sind der Ausbau der frühkindlichen Bildung, das stärkere Angebot an Ganztagschulen, die Einführung von mehr Schulautonomie, eine verbesserte Fortbildung und eine zielorientierte Vergütung für Lehrer. Die Betreuungsinfrastruktur für Kinder im Alter zwischen drei und sechs Jahren ist in Deutschland inzwischen sehr gut. Bedarf besteht hingegen noch bei der Betreuung der Kinder im Alter von unter drei Jahren, auch wenn in den vergangenen Jahren ebenso wie bei der Betreuungsinfrastruktur durch Ganztagschulen deutliche Fortschritte erzielt worden sind. Eine bessere frühkindliche Förderinfrastruktur hat gerade für Kinder aus benachteiligten Haushalten erhebliche positive Effekte (vergleiche Kapitel 2.4.4).

59 Vgl.: Bundesregierung (2012).

60 Vgl.: Eichhorst, W. et al. (2012).

61 Vgl.: Anger, C. / Schmidt, J. (2008), S. 58.

Die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen hat sich in Deutschland binnen eines Jahrzehnts von 21 auf 44 Prozent mehr als verdoppelt. Die Gestaltung eines längeren Arbeitslebens ist eine zentrale betriebliche Aufgabe. Für die Beschäftigungsfähigkeit Älterer sind Gesundheit, Kompetenz und Motivation wichtige Voraussetzungen. Weiterbildung und Bildung in der zweiten Lebenshälfte beeinflussen die Produktivität ebenfalls. In diesen Bereichen müssen sich sowohl Betriebe als auch Beschäftigte weiter engagieren. Die Anreize zur Weiterbildung ändern sich für ältere Arbeitnehmer durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit im Zuge der Rente mit 67. Durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit nimmt auch die Bildungsrendite von Aufstiegsqualifizierungen im Erwachsenenalter zu. Eine bessere Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung wirkt sich ebenfalls positiv aus. Bildungspolitische Reformen können zudem auch den Nebeneffekt haben, dass das Alter des Arbeitsmarkteintritts durch die Verkürzung des Abiturs (G8) und die Umstellung auf die gestuften Abschlüsse deutlich abnehmen kann (vergleiche Kapitel 2.4.3). Wer länger erwerbstätig ist, für den lohnt sich Weiterbildung stärker. Zwar darf Weiterbildung nicht erst im Alter ansetzen, sondern soll über das gesamte Erwerbsleben hinweg durchgeführt werden. Dennoch ist es wichtig, sie auch im Alter fortzuführen, um so die Beschäftigungsfähigkeit aufrechtzuerhalten und den Betrieb mit ausreichend Fachkräften zu versorgen. Zur Jahresmitte 2011 haben nach Angaben des IAB-Betriebspanels nur neun Prozent der Betriebe mit älteren Beschäftigten diese auch in die Weiterbildung einbezogen, spezielle Angebote für Ältere wurden sogar nur von einem Prozent der Betriebe getätigt. Diese Anteile erscheinen auch deshalb als besonders gering, weil immerhin 50 Prozent aller Betriebe sich im Weiterbildungsbereich engagieren. Weitere altersspezifische Maßnahmen wie altersgemischte Arbeitsgruppen, eine besondere Ausstattung von Arbeitsplätzen oder die Herabsetzung der Leistungsanforderungen spielen in der betrieblichen Praxis eine noch geringere Rolle.

Ein wesentlicher Einflussfaktor für die Produktivität sind die Innovationskraft und das zur Verfügung stehende Humankapital. Ideen werden von Menschen entwickelt, deren Qualifikationen entscheidend für den Innovationsprozess sind. Die Ausreifung ihrer Ideen erfolgt im Rahmen der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, deren Ausgestaltung somit ebenfalls einen Einfluss auf die Innovationskraft ausübt. Auch Staat und Gesellschaft tragen ihren Teil zur Innovationskraft eines Landes durch geeignete Rahmenbedingungen bei. Hohe Ausgaben für Bildung sowie Forschung und Entwicklung (FuE) belegen eine hohe politische Priorität für das Thema Innovationen, während die Akzeptanz von Neuerungen im Allgemeinen den gesellschaftlichen Einfluss markiert. Zwischen der Innovationsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft und der Versorgung mit technischen Fachkräften besteht ein enger Zusammenhang. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, den mittelfristig deutlich zunehmenden Bedarf an hochqualifizierten MINT-Fachkräften zu decken. Wesentliche Ansatzpunkte dafür sind die Verminderung der hohen Abbrecherraten im Studium, ein höherer Frauenanteil in technischen Studiengängen und die schulische Vermittlung naturwissenschaftlich-technischen Wissens. Zur Stärkung der FuE-Investitionen bieten sich gerade für Deutschland spezifische Steueranreize an.

Diese werden bereits in vielen OECD-Ländern angeboten. Ein Vorteil einer allgemeinen steuerlichen FuE-Förderung liegt in der effektiven Stimulierung der heimischen Unternehmen, ihre FuE-Anstrengungen zu intensivieren.⁶²

Eine weitere Möglichkeit zur Stärkung der Innovationskraft zielt auf die Sicherung von Betriebsübergängen durch Unternehmensnachfolge, steigende Gründungs-raten und eine Verbreiterung der Venture-Capital-Basis. Durch die Alterung der Gesellschaft kann es zu Problemen bei der Übergabe von eigentümergeführten Unternehmen kommen. Der Übergang könnte durch eine adäquate Förderung durch spezielle Programme (zum Beispiel Kreditsicherung oder Unterstützung von Kapitalbeteiligungen zum Zwecke der Nachfolgesicherung durch die KfW) erleichtert werden. Für Neugründungen sind attraktive Rahmenbedingungen für Kapitalbeteiligungen zur Verminderung der Finanzierungslücke von innovativen Unternehmen zu schaffen, vor allem in der ersten Phase einer Gründung. Der Mangel an Risikokapital erweist sich vielfach für junge Unternehmen als eine Innovationsbarriere.⁶³ Mit verschiedenen Maßnahmen hat der Gesetzgeber an diesem Befund anzusetzen versucht. Dennoch liegt Deutschland im internationalen Vergleich der Gründungs-raten allenfalls auf einem mittleren Platz und das Gründungsgeschehen ist rückläufig. Deshalb sollte unter Innovationsgesichtspunkten auch der Frage nach der Beleih-barkeit geistigen Eigentums ebenso mehr Augenmerk geschenkt werden wie einem effektiven Schutz intellektueller Eigentumsrechte. Insbesondere im Patentbereich sollten noch mehr Anstrengungen unternommen werden, einen einheitlichen Binnenmarkt auch für Patente zu schaffen und den Nachteil auf diesem Feld gegenüber den USA und Japan zu vermindern. Deshalb ist das jüngst beschlossene EU-Gemeinschaftspatent für die patentstarke deutsche Volkswirtschaft eine gute Gelegenheit, die Reichweite des Patentschutzes international auszudehnen und ihre Wettbe-werbsposition zu verbessern.

2.2 Unternehmen: Starre Systeme brechen – agile Systeme überleben

Für Unternehmen sind neben der demographischen Entwicklung die in Kapitel 1.2 beschriebenen technisch-ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen bedeutsam, da sie zu erheblichen Anforderungen an die Unternehmensorganisation und Personalpolitik führen, für die schon heute die entscheidenden Weichen zu stellen sind. Dies gilt in besonderem Maße für kleine und mittelständische Unternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen befinden sich wie das gesamte System Arbeit in einem Spannungsfeld im Sinne von »Flexicurity«. Flexicurity ist zusammengesetzt aus Flexibilisierung/Flexibilität und Sicherheit.⁶⁴ Der Kern des Flexicurity-Gedankens ist, dass es einerseits gilt, die Mitarbeiter »in Bewegung zu halten«, diese allerdings auch Balance und Sicherheit sowie »Heimat« brauchen. Diese Anforderung gehört zu den Grundprinzipien des Employability-Konzeptes. Flexicurity lässt sich auch auf die organisationale Ebene übertragen. Ein Unternehmen braucht Flexibilität und Anpassungsfähigkeit und gleichzeitig Kontinuität als Rahmen, in dem agiert und innoviert werden kann. Hier zeigt sich ein

62 Vgl.: Spengel, C. / Wiegard, W. (2011).

63 Vgl.: Klös, H.-P. / Kroker, R. (2009), S. 264.

64 Vgl.: Der Begriff der Flexicurity hat seinen Ursprung auf europäischer Ebene. Mittlerweile wird er jedoch auch in anderen Kontexten verwendet und hat somit Einzug gehalten in die Unternehmens- und Personalpolitik. Europäische Kommission (2012a).

weiteres Kernelement einer zukunftsorientierten Unternehmenspolitik: Resilienz auf individueller und organisationaler Ebene. Flexicurity geht mit Polarität einher. Für die Zukunft gilt, dass das betriebliche Handeln mehr und mehr in Polaritäten erfolgt: Hierarchie - Netzwerk, Jung - Alt, Frauen - Männer, unterschiedlichste Kulturen. Das Managen von Polarität ebenso wie das Managen von Komplexität wird, verbunden mit dem verlässlichen Führen von Menschen, zu einem zentralen Erfolgsfaktor in Unternehmen.

2.2.1 Wie Unternehmen organisiert sein müssen

Organisationen benötigen eine grundsätzliche Offenheit für Risiken und Ungewissheiten und eine hohe Beweglichkeit, um mit widersprüchlichen und ambivalenten Tendenzen umzugehen. Der Innovationsprozess wird zunehmend herausfordernder, bezüglich des Innovationsmanagements kommen einige zentrale Aufgaben auf Unternehmen zu. Es bleibt immer weniger Zeit, sich durch innovative Lösungen von Wettbewerbern zu differenzieren, da der Wettbewerbs- und Innovationsdruck wächst, die Produktlebenszyklen kürzer werden und Imitationen schneller entstehen. Die Entwicklungszeit und die Zeitspanne bis zur Marktreife müssen sich verkürzen. Um einen bestimmten Output in kürzerer Zeit zu produzieren, ohne die Investitionskosten immens in die Höhe zu treiben, muss die Effizienz der Prozesse gesteigert werden. Immer schneller mehr und mehr Innovationen an den Markt zu bringen, bedingt allerdings, den Fokus auf Marktorientierung und Kundennähe zu verstärken, um so die Wahrscheinlichkeit von »Flops« und Fehlentwicklungen zu reduzieren. Die Kunden werden dabei immer informierter und anspruchsvoller.

Die radikale Trennung zwischen Produzent und Kunden, bei der Innovation primär im Unternehmen stattfindet, kann diesem zunehmenden Effizienz- und Effektivitätsdruck nicht mehr gerecht werden. Gerade für kleine und mittelständische Betriebe ist es in Zeiten hoher Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit nahezu unmöglich, das erforderliche Wissen in der eigenen Organisation vorzuhalten. Darüber hinaus bedeutet die Begrenzung des Innovationsprozesses auf das Unternehmen, dass das Schöpfungspotential, das heißt das verfügbare Wissen, die Anregungen, Ideen und Erfahrungen, die zur Innovation beitragen, auf die eigene Belegschaft beschränkt bleibt. Gefordert sind daher neue Wege zur Innovation – auch außerhalb der Unternehmensgrenzen.⁶⁵ Die traditionellen Ablauf- und Aufbauorganisationen alleine können den rasanten Wandel von Märkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen in einem vernetzten, globalisierten und wissensintensiven Umfeld nicht mehr abbilden, und auch die Menschen, die diesen Herausforderungen gerecht werden sollen, lassen sich immer weniger in starre Strukturen einbinden.⁶⁶ Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen gegenübersehen, sind nur bedingt kompatibel mit festen Organisationswelten sowie mit hierarchischen und zentralistischen Steuerungssystemen. Zudem besteht die Notwendigkeit, auch in der Zukunft die Strategie mit den Strukturen und Prozessen zu verknüpfen. Künftig stehen drei Organisationstypen nebeneinander: die Hierarchie – die Matrixorganisation – das Netzwerk. Häufig sind diese Organisationstypen innerhalb eines Unternehmens

⁶⁵ Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 27.

⁶⁶ Vgl.: Rump, J. / Schabel, F. (2011), S. 14–16; Schabel, F. (2009), S. 20, 26; Abele, E. / Reinhart, G. (2011), S. 126.

anzutreffen. Die Produktion kann im Hierarchiemodell, das Controlling und der Vertrieb in Matrixform sowie die Unternehmensentwicklung im Netzwerk organisiert sein.

Innerhalb der Organisation werden Prozesse und Strukturen häufig in Form von variablen Arbeitsbeziehungen, flexiblen Arbeitsmodellen, virtuellen Teams und Strukturen, Open Innovation und Projektwirtschaft gestaltet. Dies gilt vor allem in wissensintensiven Bereichen.

Variable Arbeitsbeziehungen

Es zeigen sich derzeit weltweite Entwicklungen, Stammebelegschaften zu reduzieren und durch variable Arbeitsbeziehungen zu ergänzen, die zum Beispiel temporäre Spitzen abfedern und im Sinne eines Gebens und Nehmens spezifisches Know-how einbringen. So bleiben die Fixkosten überschaubar und kontrollierbar. Experten sprechen von »atmenden Organisationen« oder auch »Liquid Organizations«.⁶⁷ Für Deutschland ist diese Beobachtung allerdings zu relativieren: Die Notwendigkeit der Fachkräftesicherung kann zu einer gegenläufigen Entwicklung führen. Ökonomische Trends stehen Arbeitsmarktentwicklungen entgegen, variable Arbeitsbeziehungen zeigen sich auch in dem Ansatz, Projekte und einzelne Arbeitsschritte in der »Cloud«, dem weltweiten Computernetz, auszuschreiben und sich so das optimale Know-how in temporären Kooperationen zu sichern. Die nächste Stufe kann darin bestehen, Projekte über eine Plattform auszuschreiben, auf der sich die Mitarbeiter selbst organisieren und sich für die Projekte im eigenen Unternehmen selbst bewerben müssen – unabhängig vom Arbeitsort. Der Zugang zur Arbeit wird völlig neu reguliert, Abhängigkeiten neu definiert. Ziel ist es, Wissen, Ressourcen und Akteure optimal miteinander zu vernetzen.⁶⁸ Dabei stellen sich Fragen wie: Wie weit kann man eine Verlagerung treiben? Wo sind die Grenzen der neuen Organisationsformen? Wann wird die Marke beschädigt? Es geht nicht zuletzt darum, für Mitarbeiter eine akzeptable Balance zwischen Variabilität und Stabilität herzustellen, die sich auch mit ihrem Lebenshintergrund vereinbaren lässt (vergleiche Kapitel 2.3.1 und 2.5.4).

Flexible Arbeitsmodelle

In-time-Arbeit und Ergebnisorientierung ersetzen zunehmend die Anwesenheitsorientierung und Festschreibung von Arbeitszeiten. Künftig hinterfragen Arbeitnehmer stärker ihre Arbeitsstrukturen und -prozesse und gestalten sie mit. Die Bedürfnisse von Mitarbeitern und Unternehmen müssen aus einer bestehenden »Schieflage« heraus mehr ausbalanciert werden. Komplexität und Pluralität in der Organisation müssen dafür zugelassen werden. Arbeitszeitmodelle wie Jahresarbeitszeitkonten, Lebensarbeitszeitkonten oder bestimmte Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung können es Unternehmen ermöglichen, Auftragsspitzen beziehungsweise sich verändernde Rahmenbedingungen variabel zu handhaben (vergleiche Kapitel 2.3).⁶⁹

67 Vgl.: Brühl, K. (2010), S. 9–10; Schabel, F. (2009), S. 21.

68 Dieser Weg wird schon heute von IBM im Projekt »Liquid« beschritten. Vgl.: Bienzeisler, B. (2012).

69 Vgl.: Brühl, K. (2010), S. 4, 10; Rump, J. / Schabel, F. (2011), S. 18.

Lange Zeit als Wegbereiter für abnehmende Bindungen zwischen Mensch und Unternehmen sowie Arbeitsplatzabbau missverstanden, erfährt auch mobile Arbeit in zunehmendem Maße Beachtung. Denn immer mehr gut Qualifizierte sehen in ihr die Möglichkeit, selbstorganisiert und zeitsouverän zu arbeiten beziehungsweise private und berufliche Belange besser vereinbaren zu können. Befördert wird dieser Prozess durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien. Nichtsdestotrotz geht mit mobilem Arbeiten noch immer die Angst vieler Führungskräfte und Unternehmensverantwortlicher vor Kontrollverlust einher.⁷⁰

Virtuelle Teams und Strukturen

Unstrittig ist, dass die modernen Kommunikationstechnologien die Zusammenarbeit zwischen Menschen, die räumlich voneinander getrennt sind, erheblich vereinfachen. Unstrittig ist ebenfalls, dass die voranschreitende Globalisierung und Notwendigkeit zur Flexibilisierung es erforderlich machten, über weite Distanzen zu kooperieren. Zudem nimmt die Bedeutung der geographischen Lokation ab, es kommt zu einer Entkoppelung von Ort und Zeit in den Arbeitsprozessen, unter anderem in wissens- und dienstleistungsbezogenen Tätigkeitsbereichen. Allerdings machen Unternehmen bereits heute Erfahrungen mit virtuellen Teams, die nicht immer positiv sind. Als die häufigsten negativen Begleiterscheinungen werden Qualitätsmängel in den Arbeitsergebnissen, erhöhter Zeitaufwand für Abstimmungen sowie verdeckte Konflikte und Stress, die nicht selten in Unzufriedenheit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen münden, genannt.⁷¹

Projektwirtschaft⁷²

In zunehmendem Maße entsteht in den kommenden Jahren eine kurzfristig angelegte Projektkultur innerhalb und außerhalb klassischer Unternehmen mit je nach Bedarf wechselnden Teilnehmern in zumeist organisatorisch und rechtlich eigenständigen, temporären Projekten. Nur flexible Kooperationsformen können den steigenden Anforderungen an Innovations- und Anpassungsgeschwindigkeit sowie der immer größer werdenden erforderlichen Kompetenz- und Wissensbreite gerecht werden. Hinzu kommen die Ersparnis von Fixkosten sowie die Teilung der Kapitalkosten durch Reduzierung der Markteintrittsbarrieren, die dem zunehmenden Kostendruck gerecht werden. Insbesondere Spitzentechnologien und innovative Dienstleistungen, die auf komplexes Wissen angewiesen sind, werden durch projektwirtschaftliche Strukturen vorgebracht. Auch projektwirtschaftliche Vernetzungen von Wettbewerbern dürften an Bedeutung gewinnen, um gemeinsam Produkte zu entwickeln oder Wertschöpfungsketten anhand unterschiedlicher Kernkompetenzen neu zu gestalten. Dies kann in lokalen ebenso wie in internationalen Netzwerken geschehen.⁷³ Die Deutsche Bank Research schätzt für das Jahr 2020 den

70 Vgl.: Rump, J. / Balfanz, D. / Porak, A. / Schröter, W. (2007), S. 141–165.

71 Vgl.: Arndt-Fabian, I. (2011), S. 177–183; Hillebrand, H. (2011), S. 90–98.

72 Projektwirtschaft wird definiert als spezielle Organisationsform, die sich auf Gruppen von Akteuren bezieht, die in zeitlich und thematisch begrenzten Projekten eingesetzt werden. Dies kann einen Teil oder aber die gesamte Arbeitszeit umfassen. Während mit Projektarbeit bisher eher besondere Aufgabenstellungen verbunden sind, gehören Projekte nun zum Tagesgeschäft. Zentrale Aufgabenstellungen werden über Projekte bearbeitet, so dass sich Projekte in der Organisation verfestigen.

73 Vgl.: Brühl, K. (2010), S. 4; Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 22–23; Rollwagen, I. (2009), S. 18–19; Schabel, F. (2009), S. 20–26.

Anteil der Projektwirtschaft an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung Deutschlands auf circa 15 Prozent (2007: zwei Prozent) und prognostiziert der deutschen Wirtschaft eine Vorreiterrolle. Voraussetzungen sind die frühzeitige Entwicklung und Einführung entsprechender Rechtsformen und Besteuerungsgrundlagen für Projektgesellschaften sowie die Förderung lokaler Innovationscluster durch Bund und Länder. Hinzu kommt, dass es gerade für mittelgroße Unternehmen sehr attraktiv ist, über rechtlich eigenständige Projekte kapitalmarktorientierte Finanzierungsinstrumente zu testen.⁷⁴

Open Innovation

Aufgrund der komplexer gewordenen Voraussetzungen für Innovationsprozesse können diese nur noch bedingt innerhalb eines Unternehmens stattfinden. Vielmehr bilden sich bereits heute Kooperationen mit FuE-Partnern, Universitäten, Lieferanten, Partnern, Behörden, Wettbewerbern oder Kunden. Gerade die Endnutzer eines Produktes oder einer Dienstleistung können durch ihren täglichen Kontakt die besten Ideen zur Verbesserung von deren Eigenschaften und zur Behebung von Schwächen liefern. Den Kunden bereits in der frühen Phase der Produktentwicklung einzubeziehen, birgt das Potential, Innovationen zu schaffen, die neue Märkte eröffnen. Sie generieren in neuen Bereichen Nachfrage und schaffen Bedürfnisse, für deren Befriedigung bisher keine entsprechenden Lösungen entwickelt worden sind.⁷⁵ In der Theorie bezieht sich Open Innovation auf die Phasen von der Produktidee bis zur Marktreife, doch es ist ebenso vielversprechend, im Rahmen des Produktlebenszyklus neues Wertschöpfungspotential durch wechselseitige Leistungserbringung zu generieren, etwa im Marketing, dem Vertrieb oder der Öffentlichkeitsarbeit. Vorteilhaft sind insbesondere die höhere Dynamik und Flexibilität aufgrund der meist temporären und projektbezogenen Kooperation mit externen Wissensträgern, da diese die Anpassung an sich rasch verändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen erleichtert. Auch lassen sich Risiken aufgrund interdisziplinärer Wissensbestände und erweiterter Problemlösungskapazitäten leichter diversifizieren. Trotz zahlreicher Vorteile fällt der Schritt zu Open Innovation gerade für mittelständische Unternehmen nicht leicht, die einen Kontroll- und Steuerungsverlust und entsprechende Risiken, nicht zuletzt in Bezug auf immaterielle Güterrechte, befürchten.⁷⁶

2.2.2 Wie Personalpolitik gestaltet sein muss

Die demographischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Trends sowie die beschriebenen Organisationsveränderungen verlangen von der Personalpolitik, bestehende Konzepte zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen sowie nach neuen Lösungen zu suchen. Dabei sind acht Bereiche (a bis h) der Personalpolitik zu fokussieren:

74 Vgl.: Brühl, K. (2010), S. 4; Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 22–23.

75 Vgl.: Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 27.

76 Vgl.: Grabmeier, S. / Wangler, H. (2011), S. 167–171; Dapp, T. (2011), S. 12–17; Buhse, W. / May, C. / Fechner, R. (2009), S. 29–39; BDI / Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011), S. 20; Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007), S. 28.

a) Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bei längerer Lebensarbeitszeit sowie eine stärkenorientierte Personalplanung

Mit der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit sind eine stärkenorientierte Personalplanung und ein stärkenorientierter Personaleinsatz verbunden. Nur wenn die Stärken und Talente des einzelnen Beschäftigten im Kontext von Personalentwicklung und Führung entdeckt und entwickelt werden, ist eine Lebensarbeitszeit von 45 Jahren möglich, ist Motivation langfristig aufrechtzuerhalten und entstehen Innovationen. Eine Stärkenorientierung bedeutet eine Individualisierung in der personalpolitischen Leistung. Bei einer zukunftsfähigen Personalpolitik stehen wirtschaftliche Ziele und Mitarbeiterorientierung gleichermaßen im Blickpunkt. Mehr noch: Sie sollen sich gegenseitig bedingen und ergänzen. Diese Verbundenheit muss sich auch auf Führung übertragen. Führungskräfte müssen zwar einerseits leistungsorientiert agieren, andererseits jedoch auch für Belange der Mitarbeiter sensibilisiert sein. Insbesondere die unmittelbaren Vorgesetzten sind gefordert, auf die Motivation und Qualifikation ihrer Mitarbeiter zu achten und diese zu fördern. Denn sie haben aufgrund des meist täglichen und praxisnahen Kontaktes einen sehr viel besseren Überblick über Leistungsverhalten, Motivation, Kenntnisse und Fähigkeiten als die Personalabteilung. Die Führungskraft ist zudem Vorbild, wozu Verlässlichkeit im Agieren und bei Entscheidungen sowie Stringenz im Verhalten gehören. Nur so lässt sich Glaubwürdigkeit schaffen.⁷⁷ Um Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu fördern, sollten Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass Mitarbeiter über ihre Lebensarbeitszeit hinweg ohne arbeitsbedingte physische oder psychische Einschränkungen arbeiten können. Auch sind negative Effekte wie Dequalifizierung, eingeschränkte Einsetzbarkeit, Monotonie-Empfinden oder Perspektivlosigkeit zu vermeiden. In der eher starren Arbeitsorganisation bleiben Mitarbeiter mehr oder weniger an ihr Tätigkeitsfeld gebunden. Eine flexible Arbeitsorganisation ermöglicht eher, diese Spezialisierungsfalle zu vermeiden. Konzentriert sich die Arbeit langfristig auf bestimmte Inhalte, Verfahren und Abläufe, kann dies zu einer Einschränkung der Lernfähigkeit führen.⁷⁸

Personalentwicklung im Sinne der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit sollte einen vorausschauenden Ansatz verfolgen, in dem die Qualifikation des Einzelnen einer kontinuierlichen Evaluation und Anpassung unterliegt, die sich nicht nur an konkreten Unternehmensbedürfnissen oder der Beschäftigungssituation ausrichtet, sondern auch an den am Arbeitsmarkt nachgefragten Kompetenzen und Fähigkeiten. Dabei dürfen nicht nur ohnehin gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte gefördert werden, sondern auch Geringqualifizierte, da ihnen am vehementesten der Ausschluss aus der Erwerbsgesellschaft droht, wenn ihre Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr marktfähig sind. Personalentwicklung ist lebenslanges Lernen. Dazu muss der Lernspannungsbogen während der gesamten Berufstätigkeit aufrechterhalten werden.⁷⁹

⁷⁷ Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2011a), S. 110ff.; Schultz, H. (2004).

⁷⁸ Vgl.: Spath, D. (2005), S. 37; Frieling, E. (2003), S. 103; Knauth, P. / Elmerich, K. / Karl, D. (2007); Bertelsmann-Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003), S. 33, 93f., 121; Knauth, P. (2007a), S. 28ff.; Knauth, P. (2007b), S. 34–36; Amditis, A. et al. (2003), S. 882; Knauth, P. / Hornberger, S. (2005), S. 80–93; Karl, D. et al. (2006), S. 260, 264; Zimmermann, E. (2003), S. 176; Elmerich, K. / Knauth, P. / Sohn, J. (2007), S. 20; Janßen, D. / Nachreiner, F. (2005), S. 305ff.; Giebel, O. / Schomann, C. / Nachreiner, F. (2007), S. 663; Knauth, P. / Härmä, M. (2003), S. 18.

⁷⁹ Vgl.: Weber, R. / Thiele, D. (2009), S. 207.

Die Personalentwicklung muss eine Lernkultur im Unternehmen schaffen, die die Lernmotivation und -kompetenz der Beschäftigten erhöht. Erworbene Kompetenzen, etwa durch ehrenamtliches Engagement oder Familienzeiten, sind ebenso als Teil der lebenslangen Lern- und Erfahrungsentwicklung anzuerkennen wie formelle Qualifikationen.⁸⁰ Die Verantwortung für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit liegt gleichermaßen bei den Arbeitgebern und Arbeitnehmern (vergleiche Kapitel 2.4.3).

Zudem bedarf es einer altersgerechten Ausgestaltung der Personalentwicklung. Diese berücksichtigt die altersbedingten Veränderungen der Lernmuster und Kompetenzfelder. Während jüngere Beschäftigte tendenziell eine rasche Auffassungsgabe, eine schnelle Anpassungs- und Wahrnehmungsgeschwindigkeit sowie eine hohe (Kurzzeit-) Gedächtnisleistung haben, verfügen Ältere eher über Erfahrungswissen, Sprachgewandtheit, abwägende Wahrnehmung, Gelassenheit sowie ein stabiles Selbstkonzept. Die Verknüpfung dieser beiden Kompetenzprofile stellt eine wesentliche Voraussetzung für Innovationen dar. Die Möglichkeiten für altersgerechte Personalentwicklung sind vielfältig. Die Verzahnung von Arbeiten und Lernen, altersgemischte Team- und Projektarbeit sowie Mentoren- und Patenschaftsprogramme gehören ebenso dazu wie altershomogene Schulungskonzepte beim Erwerb von technisch-fachlichem Wissen. Darüber hinaus ist bei der Schichtplanung und -gestaltung die Altersspezifik zu berücksichtigen.⁸¹

b) Gestaltung von langfristigen Werdegängen

Vertikale Karrierepfade fördern nicht Beschäftigungsfähigkeit, sondern behindern sie eher. Ein klassischer Werdegang, der von der Gruppenleitung über die Abteilungsverantwortung zur Bereichsleitung führt, lässt Personen wenig Raum für den Blick »über den Tellerrand hinaus«, sondern beschränkt sie immer stärker auf ihr spezifisches Tätigkeitsfeld. Horizontale und diagonale Werdegänge, die sich über die Mitarbeit in unterschiedlichsten Projekten oder aber das Einbringen von Expertenwissen in verschiedene Bereiche gestalten können, fördern dagegen die Beschäftigungsfähigkeit unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit in erheblicher Weise. Sie verlangen den Personen eine gewisse Flexibilität ebenso ab wie die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Sachverhalte und Teamstrukturen anzupassen. Damit qualifizieren sie sich auch für den Fall, dass die Karriere in einem anderen Unternehmen fortgesetzt wird.⁸² In einem wissensintensiven Umfeld ist das Know-how der Mitarbeiter ein wichtiger Vermögenswert des Unternehmens. Ihre Karriere stellt somit im übertragenen Sinne die Vermögensentwicklung dar, die Führungskraft fungiert als Vermögensberater.⁸³ Karrieremodelle müssen so gestaltet sein, dass es jedem Beschäftigten möglich ist, gemäß Veranlagung, Begabung sowie Lebenshintergrund »Karriere zu machen«.⁸⁴ In Abhängigkeit von einer Arbeitswelt, die durch Brüche in Erwerbsbiographien und vielfältige Tätigkeitsbereiche im Laufe

80 Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2011a), S. 117ff.

81 Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2011a), S. 117ff.; Kraus, K. (2006), S. 90; Weber, R. / Thiele, D. (2009), S. 207; Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002), S. 3, 67; Lehr, U. (1996), S. 73ff.; Rump, J. / Eilers, S. (2011b), S. 265ff.

82 Vgl.: Friedli, V. (2002), S. 29ff.

83 Vgl.: Fuchs, J. (2009), S. 217.

84 Vgl.: Friedli, V. (2002), S. 29ff.

eines Berufslebens gekennzeichnet ist, werden Arbeitnehmer ihre Werdegänge »globaler« sehen. Zum einen werden sie sich nicht mehr auf ein eingeschränktes Berufsfeld konzentrieren, zum anderen wird es schwieriger, sich einen bestimmten Karrierepfad in einem bestimmten Unternehmen zum Ziel zu setzen.⁸⁵

Heute finden Karrieren meist in einem engen Zeitfenster statt. Die Weichen werden in der Regel zwischen dem 30. und 45. Lebensjahr gestellt, eine Lebensphase, in der viele Beschäftigte auch privat entscheidende Weichen stellen und sich in ihrer aktiven Familienphase befinden. Viele Mitarbeiter fühlen sich zwischen beruflicher und privater Sphäre zerrissen. Einerseits gehen somit wichtige Kompetenzträger und deren Potentiale verloren, andererseits führen die nicht vorhandenen Perspektiven insbesondere bei den über 45-Jährigen zu erheblichen Motivationsverlusten. Wenn die Karrierezeit dagegen keine Laufzeit von 15 bis 20 Jahren hat, sondern von 40 bis 45 Jahren, fallen Verzögerungen und Unterbrechungen wegen bestimmter Lebensphasen und -situationen weniger ins Gewicht.⁸⁶

Häufig werden verantwortungsvolle Tätigkeiten in Unternehmen den Mitarbeitern übertragen, die eine hohe zeitliche Verfügbarkeit aufweisen. Denn noch immer sind in vielen Betrieben lange Arbeitszeiten, uneingeschränkte Verfügbarkeit sowie eine Präsenzkultur nahezu untrennbar mit dem Karrierebegriff verbunden.⁸⁷ Klassische Teilzeit ist eher ein »Karriere-Killer«.⁸⁸ Vielfach wird argumentiert, dass insbesondere Führungspositionen deshalb unteilbar sind, weil der Abstimmungsbedarf einen nicht zu vertretenden Aufwand mit sich bringt und der Kontakt zu den Mitarbeitern unzureichend ist. Es stellt sich allerdings die Frage, inwieweit die Möglichkeiten einer Vereinbarkeit von Berufs-, Privat- und Familienleben auch für Führungskräfte tatsächlich ausgereizt sind. Die Vermutung liegt nahe, dass vollzeitnahe Teilzeitmodelle und flexible Arbeitszeiten, idealerweise in Verbindung mit flexiblen Arbeitsorten, zu einer stärkeren Verbreitung beitragen können.⁸⁹

c) Förderung von Beschäftigungsmodellen für Arbeitnehmer jenseits des Alters von 60 Jahren

Bedingt durch die über Jahrzehnte hinweg praktizierte Frühverrentungspolitik ist der Anteil der über 60-Jährigen in deutschen Unternehmen trotz eines starken Anstiegs in jüngster Vergangenheit noch immer unterdurchschnittlich, so dass vielfach Erfahrungen im Umgang mit dieser Beschäftigtengruppe fehlen. Die Werte, Einstellungen und Kompetenzen derjenigen, die sich heute jenseits der 60 befinden, sind nur bedingt vergleichbar mit denen der künftigen älteren Mitarbeiter, die heute noch zur mittleren Generation zählen. Hinzu kommt der Umstand, dass im Hinblick auf die instabiler werdenden Sozialversicherungssysteme auch weit über die Altersgrenze von 60 Jahren hinaus die Mehrzahl der Menschen noch ausreichende

85 Vgl.: Sattelberger, T. (1999), S. 64.

86 Vgl.: Rump J. (2008), S. 41.

87 Vgl.: Ladwig, D. H. / Domsch, M. E. (2009), S. 89; Bischoff, S. (2010), S. 165.

88 Vgl.: BMFSFJ (2009), S. 8, 53. Siehe auch die Fallstudien von Durbin, S. / Tomlinson, J. (2010).

89 Vgl.: Fetz, J. / Köster, U. (2007), S. 32–35; Lukoschat, A. / Bessing, N. (2004); VAETER e.V. (2011); Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung / Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (2011), S. 107; Koch, A. (2007), S. 22; Krell, G. (2011), S. 415–416; Morgenstern, C./ Habermann, C. (2011), S. 442–443; Sattelberger, T. (2011), S. 434; Ladwig, D. H. / Domsch, M. E. (2009), S. 89–90; Blum, D. / Henschel, K. / Rademacher, S. / Wagner, S. (2008), S. 106–107; Sachverständigenkommission zum Achten Familienbericht (2011), S. 127–129.

Einkünfte benötigt, um ihre private Altersvorsorge zu gestalten. Länder wie Kanada oder Dänemark zeigen, dass es eine Option sein kann, Altersgrenzen für den Renteneintritt nach oben hin zu öffnen, so dass gesunde und motivierte Arbeitskräfte ihren Arbeitgebern auch über das gesetzliche Renteneintrittsalter hinaus erhalten bleiben. Zukunftsweisende Arbeitsmodelle für über 60-Jährige sollten der zunehmenden Vielfalt der individuellen Lebensentwürfe und Übergänge zwischen Erwerbs- und Nacherwerbsphase Rechnung tragen.⁹⁰ Die empirische Forschung weist darauf hin, dass insbesondere flexible Arbeitszeitmodelle die Motivation Älterer steigern und sich positiv auf deren physische wie psychische Gesundheit auswirken. Entscheidend ist der Aspekt der Mitarbeiterorientierung, also der bewussten Möglichkeit, je nach privater und gesundheitlicher Situation den Umfang der Arbeitszeit mitzubestimmen (vergleiche Kapitel 2.3.1).

Eine hohe Bedeutung nimmt die Gestaltung der Arbeitszeit für den Ausstieg aus dem Erwerbsleben ein. Eine allmähliche Reduktion des Arbeitszeitvolumens sichert nicht nur das Erfahrungswissen der älteren Beschäftigten, wenn ein systematischer Wissenstransfer erfolgt, sondern ermöglicht es ihnen auch, sich allmählich auf den Übergang zwischen Erwerbs- und ausschließlichem Privatleben vorzubereiten. Hinzu kommt, dass in zunehmendem Maße Menschen über 60 Jahren Betreuungsaufgaben für ihre Enkelkinder aufgrund der Berufstätigkeit der eigenen Kinder übernehmen möchten oder im Hinblick auf die stetig steigende Lebenserwartung noch mit der Pflege ihrer eigenen Eltern betraut sind (vergleiche Kapitel 2.6).⁹¹ Lebensarbeitszeitkonten können durch Abbau von Zeitguthaben gegen Ende der Erwerbszeit die Belastungen reduzieren helfen, Erholungszeiten verlängern und das Ausgleiten aus dem Erwerbsleben ermöglichen. Kritiker wenden ein, diese Erleichterungen würden durch Überlastungssituationen zum Zeitaufbau in jüngeren Jahren erkaufte. Einer der stärksten Motivationsfaktoren für ältere Beschäftigte ist die Wertschätzung ihres Erfahrungswissens. Für noch aktive Beschäftigte bieten sich Aufgaben als Coachs oder Mentoren weniger erfahrener Mitarbeiter an. Auch nach dem Austritt aus dem Unternehmen können ehemalige Beschäftigte wertvolles Erfahrungswissen weitergeben.⁹²

d) Gewinnung und Bindung der (potentiellen) Fachkräfte

Der demographische Wandel führt zu einer Verschiebung in den Altersgruppen sowie zu einer Verkleinerung des Nachwuchspotentials. Dies hat Auswirkungen auf den Fachkräftebestand. Gleichzeitig nehmen ökonomische Entwicklungen Einfluss auf den Fachkräftebedarf. Mehr und mehr Unternehmen stehen nicht nur auf dem

90 Vgl.: incon AG (2008), S. 2; Bögel, J. / Frerichs, F. (2011), S. 57; BMAS (2012), S. 11; Niejahr, E. (2012). Eine Beschäftigung über das gesetzliche Renteneintrittsalter hinaus ist auch heute schon rechtlich möglich, jedoch mit gewissen Auflagen verbunden.

91 Vgl.: Knauth, P. (2007a), S. 28ff.; Knauth, P. (2007b), S. 34–36; Knauth, P. / Elmerich, K. / Karl, D. (2007); Amditis, A. et al. (2003), S. 882; Knauth, P. / Hornberger, S. (2005), S. 80–93. Karl, D. et al. (2006), S. 260, 264; Zimmermann, E. (2003), S. 176; Elmerich, K. / Knauth, P. / Sohn, J. (2007), S. 20; Janßen, D. / Nachreiner, F. (2005), S. 305ff.; Giebel, O. / Schomann, C. / Nachreiner, F. (2007), S. 663; Knauth, P. / Härmä, M. (2003), S. 18; Bögel, J. / Frerichs, F. (2011), S. 53–56; Voelpel, S. / Leibold, M. / Früchtenicht, J.-D. (2007), S. 119–122, 147, 243; Blazek, Z. / Flüter-Hoffmann, C. / Kössler, S. / Ottmann, J. (2011).

92 Vgl.: Bögel, J. / Frerichs, F. (2011), S. 64–65; Blazek, Z. / Flüter-Hoffmann, C. / Kössler, S. / Ottmann, J. (2011); Voelpel, S. / Leibold, M. / Früchtenicht, J.-D. (2007), S. 240–242.

Absatzmarkt im Wettbewerb zueinander, sondern auch auf dem Arbeitsmarkt. In diesem Zusammenhang spielt die Gestaltung einer Arbeitgebermarke eine wichtige Rolle, um qualifizierte Kräfte für sich zu gewinnen und auch an sich zu binden. Arbeitgeber sind dabei gezwungen, eine Markenpolitik für den externen und internen Arbeitsmarkt zu entwickeln. Dabei gilt es, alle potentiellen Beschäftigtengruppen in den Fokus zu nehmen, diese jedoch differenziert anzusprechen. Denn die Attraktivität eines Arbeitgebers lässt sich immer weniger pauschal an Merkmalen wie Entgelt- und Karriereperspektiven festmachen, sondern gestaltet sich immer individueller. Hierzu tragen nicht zuletzt die angesprochenen Megatrends wie Individualisierung oder Wertewandel bei (vergleiche Kapitel 1.2).

Wann und in welchem Umfang Betriebe in Bezug auf die Gewinnung potentieller Fachkräfte von Engpässen in Bezug auf das verfügbare Arbeitskräftepotential betroffen sein werden, hängt von mehreren Faktoren ab. Immer deutlicher zeigen sich Unterschiede in den Wirtschafts- und Bevölkerungsstrukturen der Regionen. So nimmt im ländlichen Bereich die Abwanderung gerade jüngerer Arbeitskräfte weiter zu, während sich rund um größere Wirtschaftsstandorte regelrechte Ballungszentren entwickeln. Betrieben in ländlichen Gegenden fällt es deshalb zunehmend schwer, qualifizierte Nachwuchs- und Arbeitskräfte zu gewinnen. Hinzu kommt, dass in einer sich selbst verstärkenden Spirale die Abwanderung von Arbeitskräften zu einer weiteren Einschränkung der Infrastruktur, wie dem öffentlichen Nahverkehr, Sport- und Freizeittätten sowie Kinderbetreuung, führt, wodurch wiederum die Region an Attraktivität verliert. Mit Blick auf die Nachwuchskräfte besteht die Herausforderung immer weniger darin, in ausreichendem Maße Ausbildungs- oder Hochschulplätze für junge Menschen bereitzustellen. Vielmehr sinkt die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen stetig, und auch die Zahl der Studienanfänger wird mit einer Verzögerung von wenigen Jahren rückläufig sein. Diese Entwicklung wird es für Unternehmen schwieriger machen, qualifizierte jüngere Arbeitskräfte zu finden (vergleiche Kapitel 2.4).

Letztlich lassen sich die Entwicklungen im Hinblick auf die Fachkräftesicherung in Form eines Stufenmodells darstellen: In der ersten Stufe ist das in Deutschland vorhandene, jedoch brachliegende Potential auszuschöpfen. Hier geht es insbesondere um Frauen, Ältere und Personen mit Migrationshintergrund. Die zweite Stufe bezieht sich auf die Ausweitung der Rekrutierung von Fachkräften aus dem Ausland. Einen Schritt weiter geht die dritte Stufe, indem in den Bereichen, in denen die Rahmenbedingungen es zulassen, Arbeit in der sogenannten »Cloud« stattfindet. Die vierte und letzte Stufe, die es allerdings in jedem Fall abzuwenden gilt, wäre eine Verlagerung von Standorten in Länder, in denen in ausreichendem Maße Potential an qualifizierten Fachkräften vorhanden ist.

Doch nicht nur der Mitarbeitergewinnung, sondern auch der Bindung der Fachkräfte kommt eine steigende Bedeutung zu. Denn angesichts immer anspruchsvoller werdender Rekrutierungs- und Personalentwicklungsprozesse ist Unternehmen keinesfalls daran gelegen, die für sich gewonnenen Fachkräfte bereits nach kurzer Zeit wieder ziehen zu lassen. In Bezug auf die Bindung sollte zum einen die Wertevielfalt, zum anderen gerade bei der nachrückenden Generation der »Digital Natives« eine

»Ökonomisierung von Loyalität« berücksichtigt werden: Da vielen Arbeitnehmern (mit mittleren und höheren Qualifikationen) bewusst ist, dass sich der Arbeitsmarkt von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt, agieren sie zunehmend als »Unternehmer in eigener Sache«. Sie machen ihre Loyalität abhängig von Arbeitsinhalten, den Bedingungen sowie Incentives, die sie im Unternehmen vorfinden. Entsprechen diese ihren Vorstellungen, bleiben sie. Andernfalls werden sie mit denen anderer potentieller Arbeitgeber verglichen. Werden die Angebote als besser wahrgenommen, wechseln viele Beschäftigte. Loyalität wird für die Dauer einer Beziehung groß geschrieben, ohne allerdings den Anspruch auf »Lebenslänglichkeit« zu haben.⁹³

e) Förderung und Erhalt von lebenslanger Gesundheit

Das steigende Durchschnittsalter sowie die Entwicklungen in Arbeitsprozessen erhöhen die Gefahr einer steigenden Zahl von Leistungsgewandelten. Vor dem Hintergrund lebenslanger Beschäftigungsfähigkeit ist dies doppelt zu werten, denn zu deren Entwicklung und Erhalt tragen Gesundheit und Wohlbefinden erheblich bei. Es ist unerlässlich, Gesundheitsmanagement als personalwirtschaftliches Handlungsfeld zu implementieren. Dabei sollte die präventive Gesundheitsförderung im Vordergrund stehen, so dass Leistungsminderung erst gar nicht entsteht. Dies kann erreicht werden durch Abbau von bekannten Belastungen an Arbeitsplätzen, einen systematischen Belastungs- und Tätigkeitswechsel, durch begrenzte Verweildauern, durch die Vermittlung von Gesundheitskompetenzen und adäquate Personaleinsatz- und Qualifizierungsplanung. Zudem kann negativer Stress durch adäquates Führungsverhalten und eine konstruktive Arbeitsatmosphäre begrenzt werden (vergleiche Kapitel 2.3.2).⁹⁴

f) Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen⁹⁵

Heute und in Zukunft ist nicht mehr ohne weiteres auszumachen, inwieweit »Work« oder »Life« Menschen be- oder entlasten. Wo, wann und in welchem Maße Personen Belastung empfinden und im Gegenzug »auftanken«, hängt erheblich von der persönlichen Situation in Beruf und Privatleben, von Lebens- und Berufsphasen, von Neigungen und individuellen Einschätzungen ab. In der Folge sieht auch für jeden Menschen seine Work-Life-Balance anders aus. Hinzu kommt, dass das Empfinden bezüglich dieser Balance einem beständigen Wandel im Laufe eines Erwerbslebens unterliegt, das von unterschiedlichen Berufs- und Lebensphasen gekennzeichnet ist. Das Hinwirken auf eine in dieser Form definierte Work-Life-Balance ist ein Muss auf der Agenda zukunftsgerichteter Personalpolitik. Dennoch entsteht hieraus eine paradoxe Situation: Einerseits ist eine gelungene Work-Life-Balance immer schwieriger zu realisieren, denn aufgrund betrieblicher Zwänge wird den Beschäftigten eine »Flexibilisierung von privaten Routinen« abverlangt. Zudem fallen beruflich bedingten Ortswechseln oder unregelmäßigen Arbeitszeiten nicht selten klassische »Anker« im privaten Bereich, wie soziale Kontakte oder Vereinsaktivitäten,

93 Vgl.: Trendbüro / Steinle, A. / Wippermann, P. (2003), S. 54; Sattelberger, T. (2003), S. 64–66; Scholz, C. (2003), S. 140ff.

94 Vgl.: Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003), S. 101ff.

95 Blazek, Z. / Flüter-Hoffmann, C. / Kössler, S. / Ottmann, J. (2011); Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2011).

zum Opfer. Andererseits steigt jedoch die Notwendigkeit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Berufsphase und Lebensphase in Balance zu halten, um zu gewährleisten, dass es in einer immer komplexeren und schnelllebigeren Welt nicht zum »Ausbrennen« kommt.⁹⁶ Einen wesentlichen Hebel dafür stellt die Zeitpolitik dar. Dabei handelt es sich um Arbeitszeitmodelle, die nicht nur die Unternehmensflexibilität, sondern auch die Mitarbeiterflexibilität in den Fokus nehmen. Eine derartige Zeitpolitik fördert Zeitsouveränität und Zeitsynchronisation. Allerdings setzt sie eine Unternehmenskultur voraus, die Work-Life-Balance befürwortet und auf die Einhaltung entsprechender Rahmenbedingungen besteht. Nicht zuletzt bedarf es auch der Zeitkompetenz seitens der Mitarbeiter, denn was nutzen flexible Arbeitsmodelle, wenn Mitarbeiter nicht mit den Potentialen umgehen können (vergleiche Kapitel 2.3.1).

g) Umgang mit der Vielfalt

Der Umgang mit Vielfalt, auch als Diversity Management bezeichnet, ist eher eine Philosophie als ein definiertes Konzept. Es geht um die Überzeugung, dass die Wertschätzung der Vielfalt einen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen darstellt, wenn sie richtig gemanagt wird.⁹⁷ In der betrieblichen Praxis stehen die drei Themenschwerpunkte »Gender – Alter/Generationen – Kulturdiversität« im Fokus.⁹⁸ Mit Blick auf 2030 ist davon auszugehen, dass diese drei Themen weiterhin die Personalpolitik beschäftigen werden.

Gender-Diversität: Die demographischen und technisch-ökonomischen sowie gesellschaftlichen Entwicklungen befördern die Thematik »Gender« und damit den Trend zur Chancengleichheit. Auch haben Frauen ebenso häufig einen qualifizierten Berufsabschluss wie Männer, ihr Anteil im Arbeitsleben steigt stetig. Des Weiteren erkennen immer mehr Frauen in unsicheren und instabilen Zeiten sowohl in beruflicher als auch in privater Hinsicht eine ununterbrochene oder nur kurz unterbrochene Erwerbstätigkeit als Absicherungsstrategie und Risikobegrenzung.

Kulturdiversität: In der Diskussion um die Integration von Personen mit Migrationshintergrund werden häufig die Defizite thematisiert. Zu kurz kommt dabei, dass sie über die Kompetenzen von »Grenzgängern« verfügen. Dies ist insbesondere für die global vernetzte Arbeitswelt eine nicht zu unterschätzende Schlüsselqualifikation, die es zu fördern gilt. Die Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund kann im Unternehmen durch Aktivitäten gelingen, die letztlich in der Ausbildung münden: Dazu gehören zum Beispiel Patenschaften mit Schulen und Schülern, die Gestaltung von Ausbildungsplätzen unter Berücksichtigung der kulturellen Bedingungen sowie die Zusammenarbeit mit kulturellen Einrichtungen. Um den Bedarf an Fachkräften zu decken, werden Unternehmen auch Arbeitskräfte im Ausland suchen. Dabei sind zum einen Nachwuchskräfte, die dann ausgebildet werden, und zum anderen bereits qualifizierte Arbeitskräfte im Fokus. Bei der Integration von Arbeitskräften aus dem Ausland bedarf es eines Maßnahmenbündels, das in

96 Vgl.: HayGroup (2011), S. 8; Auer, M. (2000), S. 60–62; Opaschowski, H. W. (2006c), S. 33; Schobert, D. B. (2007), S. 23–26; manager magazin (2005); Kuhnert, P. (2004), S. 141ff.

97 Vgl.: Charta der Vielfalt e.V. (2011); Krell, G. / Riedmüller, B. / Sieben, B. / Vinz, D. (2007), S. 9–14.

98 Vgl.: Krell, G. / Riedmüller, B. / Sieben, B. / Vinz, D. (2007), S. 9–14.

fachliche Instrumente (Sprachtrainings, interkulturelle Kompetenzentwicklung), administrative Maßnahmen (Unterstützung bei Behördenformalitäten) und psychologische Konzepte unterteilt werden kann (vergleiche Kapitel 2.4.4).

Generationendiversität: Die Altersspanne derer, die tagtäglich miteinander arbeiten, vergrößert sich bedingt durch einen früheren Erwerbseintritt und späteren Erwerbsaustritt zunehmend. Dabei sind vor allem zwei Aspekte zu berücksichtigen: Zum einen entwickelt sich angesichts des sinkenden Anteils von Nachwuchskräften und des gleichzeitig steigenden Bedarfs an Fachkräften der Arbeitsmarkt in zahlreichen Bereichen von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Dadurch haben die »Digital Natives«⁹⁹, die heute die jüngere Generation ausmachen, künftig immer weniger die Notwendigkeit, sich anzupassen, sondern können in stärkerem Maße ihre Werte und Erwartungen an die Arbeitswelt einfordern als dies bei den Vorgängergenerationen der Fall war. Zum anderen ist davon auszugehen, dass auch zahlreiche Angehörige der sogenannten »Baby Boomer«-Generation im Jahr 2030 noch im Erwerbsleben stehen werden. Es empfiehlt sich daher ein Vergleich der Wertemuster dieser beiden Gruppen, aus dem sich gleichzeitig die Anforderungen an die Personalpolitik ergeben. Geschieht dies nicht, können sich parallele Unternehmenskulturen entwickeln, die mit Konflikten verbunden sein können.

Abbildung 9:

Die Werte der Digital Natives und der Baby Boomer im Vergleich¹⁰⁰

Digital Natives	Baby Boomer
:: Individuelle Orientierung.	:: Akzeptanz von kollektiven Mustern.
:: Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht.	:: Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört.
:: Abkehr von der Akzeptanz von Hierarchien.	:: Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist.
:: Streben nach Work-Life-Balance.	:: Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben.
:: Trend zur »sanften Karriere«.	:: Trend zur »vertikalen« Karriere.
:: Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und geringere Verweildauern.	:: Lebenslange Loyalität, Entscheidung für's Leben.
:: Bewusstsein der Notwendigkeit von [lebenslangem] Lernen.	:: Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung.
:: Kommunikation und Kooperation sowohl Face to face als auch virtuell.	:: Präferenz für die Face to face Kommunikation und Kooperation.
:: Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge.	:: Teil des »Kollektivs«.
:: Flexicurity als Leitbild.	:: Security als Leitbild.

99 Zu dieser Begrifflichkeit finden sich nähere Ausführungen im Kapitel »Weitere Megatrends«.

100 Vgl.: Rump, J. / Eilers, S. (2012).

h) Flexibilisierung von Compensation und Benefits

Viele gängige Vergütungssysteme orientieren sich heute am Modell des »Normalarbeitsverhältnisses« und entlohnen »... oft nur eine spezifische Arbeitsaufgabe in einer hierarchischen Organisation mit einer starren Arbeitsteilung.«¹⁰¹ Diese Vergütungspolitik fördert weder die Beschäftigungsfähigkeit noch berücksichtigt sie die immer häufiger werdenden Brüche in den Erwerbsbiographien sowie die zunehmende Flexibilität in Bezug auf Arbeitsverhältnisse. Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter in Zukunft immer weniger zwischen Entgelt, gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen Kompensationsleistungen des Unternehmens differenzieren werden. Sie orientieren sich stärker am »Gesamtleistungsangebot« des Unternehmens, nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass die Leistungsfähigkeit des Staates und das damit verbundene Grundvertrauen der jüngeren Generation in die Verbindlichkeit der Staatsleistungen voraussichtlich sinken wird und sich somit auch ein verstärktes Selbstmanagement im Hinblick auf die eigene Versorgung einstellen könnte. Ein solches Gesamtleistungsangebot kann organisationale Möglichkeiten wie die flexible Wahl von Arbeitsort und/oder -zeit ebenso umfassen wie kulturelle Angebote oder aber bestimmte Unterstützungsleistungen wie die Betreuung von Kindern und pflegebedürftigen Angehörigen. Allerdings stellt sich in diesem Kontext die Frage, ob ein Gesamtleistungsangebot alle Mitarbeiter in allen Entgeltgruppen gleichermaßen anspricht. Zwar sind die Bedürfnisse grundsätzlich vergleichbar, doch fällt es bei niedrigerem Gehalt schwerer, zugunsten geldwerter Leistungen auf Geld zu verzichten. Hier ist also eine Differenzierung vorzunehmen. Ebenfalls eine entscheidende Rolle im Hinblick auf die Flexibilisierung von Compensation und Benefits spielt die Sicherung und Transferierbarkeit von langfristig ausgerichteten Leistungen, etwa Pensionszusagen oder Lebensarbeitszeitkonten, die unter anderem für Lernzeiten, Sabbaticals oder einen gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben genutzt werden können. Es muss geregelt sein, dass diese Leistungen auch beim Wechsel erhalten bleiben (vergleiche Kapitel 2.3.1).

2.3 Sozialpartnerschaft – Kooperation statt Konfrontation

Heute sind Märkte in der globalisierten Welt Mischformen aus Konkurrenz und Kooperation. Kooperation und Mitverantwortung durch Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter sind nicht gegen die Interessen von Führungskräften und Eigentümern gerichtet, sondern auch Ausdruck des Bedürfnisses der Menschen nach kooperativem, gemeinschaftlichem Handeln. Mitbestimmung und Mitverantwortung sind auch kulturelle Stabilisatoren, die langfristige Effizienz und nachhaltiges Arbeiten ermöglichen.¹⁰²

Die chemische Industrie hat ihre Stärke auf den Weltmärkten insbesondere in Bezug auf maßgeschneiderte Qualitätsarbeit. Dies setzt loyale, hoch motivierte und hoch qualifizierte Mitarbeiter voraus, die wiederum langfristige, vertrauensvolle und kooperative Arbeitsbeziehungen brauchen.¹⁰³ Dies ist ein positives Element und Kennzeichen für hohe Produktivität, nachhaltige Gewinne, wirtschaftliche Effizienz und damit hohe Wettbewerbsfähigkeit. Viele der heutigen und zukünftigen Antworten

101 Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000), S. 38.

102 Vgl.: Priddat, B. (2011).

103 Vgl.: Priddat, B. (2011).

auf Entwicklungen lassen sich in ihrer Komplexität und Differenziertheit nur auf der Basis von Kooperation und Vertrauen erarbeiten. Dies gilt für zukunftsweisende Vergütungssysteme, aber erst recht für ergänzende Altersvorsorge, Lebensarbeitszeitmodelle, Langzeitkonten und die vernünftige Verknüpfung zwischen Arbeit und Altersübergang. Dies alles erfordert Kreativität und Flexibilität – aber in einem gemeinsamen Rahmen, der Spielregeln festlegt, Missbräuche ausschließt und das gemeinsame Anliegen vorantreibt.

Deshalb gilt besonders für die industriellen Bereiche, die im globalen Wettbewerb stehen:

1. Innovation ist der Schlüsselbegriff, der die internationale Wettbewerbsfähigkeit und die Perspektiven des Industriestandorts bestimmt. Innovation setzt qualifizierte, motivierte Mitarbeiter, hohe Flexibilität und Reaktionsschnelligkeit auf den Weltmärkten voraus. Qualitative Flexibilität erfordert sichere Arbeitsbedingungen und langfristige Perspektiven für die Arbeitnehmer.
2. Sicherheit mit nachhaltiger Perspektive ist am besten auf der Basis von starken Verbänden und Flächentarifverträgen zu organisieren. Auf einer abgesicherten tariflichen Mindestbasis können betriebliche Spielräume und notwendige Flexibilität greifen. Auf der Basis einer definierten Sozialpartnerschaft lassen sich Lösungen für komplexe Fragen und Anforderungen bei Arbeitszeit, Altersvorsorge, Qualifizierung oder auch Gesundheit erarbeiten.
3. Sozialpartnerschaft, kooperative Zusammenarbeit, Mitbestimmung und Mitverantwortung sind Kennzeichen des Industriestandorts Deutschland. Sie haben sich in der letzten Wirtschaftskrise bewährt und sind ein Wettbewerbsvorteil des Standorts.
4. Die praktische und politische Rollenverteilung zwischen Gesetzgeber und Tarifvertragsparteien ist ein kritischer Faktor, dessen Weiterentwicklung die Regelungskompetenz der Tarifvertragsparteien stärken kann.

2.3.1 Tarifpolitik von Sozialpartnern

Eine Sozialpartnerschaft setzt auf der tariflichen Ebene neben gemeinsamen Grundeinsichten vor allem drei strukturelle Grundelemente voraus: den Flächentarifvertrag, Betriebsparteien mit guter Anbindung an die Tarifvertragsparteien beziehungsweise Sozialpartner und Gestaltungs- und Durchsetzungsmacht der Sozialpartner. Das ausgeprägte Zusammenspiel von tariflicher Struktur mit fester konkreter Grundlage und notwendiger betrieblicher Flexibilität hat den Flächentarifvertrag zur Voraussetzung. In ihm sind die Grundansprüche der Arbeitnehmer zusammengefasst, die einheitlich für die Betriebe des Tarifbereiches gelten. Dies reicht von den Grundentgelten über Zuschläge und Einmalzahlungen bis zur Arbeitszeit, Urlaub, Langzeitkonten und Demographie. Mit dem Flächentarifvertrag ist zunächst eine einheitliche feste Mindestgrundlage an Regelungen und Ansprüchen für die Arbeitnehmer gelegt, die die notwendige Sicherheit für die Arbeitnehmer gibt.

Auf dieser Basis der abgesicherten Ansprüche im Flächentarifvertrag gibt es im Flächentarifvertrag Spielräume und Flexibilität in definierten Grenzen. Die wichtigsten Beispiele hierfür sind:

- :: der Arbeitszeitkorridor: Die tarifliche Regelarbeitszeit in der chemischen Industrie beträgt 37,5 Wochenstunden. Durch Vereinbarung auf betrieblicher Ebene kann für einzelne Betriebsteile oder größere Arbeitnehmergruppen eine längere oder kürzere Wochenarbeitszeit festgelegt werden. Hierfür steht ein Korridor zwischen 36 und 40 Wochenstunden zur Verfügung. Beahlt werden die tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden.
- :: die Verteilzeiträume: Die festgelegte Wochenarbeitszeit muss nicht in jeder einzelnen Woche, sondern kann im Rahmen eines »Verteilzeitraums« von bis zu 12 Monaten durchschnittlich erreicht werden. Der Ausgleich des Stundenkontos kann durch eine erweiterte Flexibilisierung seit der Tarifrunde 2002 auch außerhalb des 12-Monatszeitraums erfolgen. In bestimmten Fällen wie etwa bei Forschungsprojekten ist eine Ausdehnung des Verteilzeitraumes auf bis zu drei Jahre möglich.
- :: der Entgeltkorridor: Auf betrieblicher Ebene kann mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien vereinbart werden, dass die in den Flächentarifverträgen für die chemische Industrie festgelegten Tarifentgelte für alle Beschäftigten eines Betriebes um bis zu 10 Prozent abgesenkt werden, wenn dies aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit oder zum Erhalt des Standortes und/oder von Arbeitsplätzen erforderlich ist.
- :: die erfolgsabhängige Jahresleistung: Die tarifliche Jahresleistung in der chemischen Industrie (13. tarifliches Monatsentgelt) kann bei tiefgreifenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten mit Zustimmung des Betriebsrats gekürzt, gestrichen oder auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Hierzu ist die Zustimmung der Tarifvertragsparteien erforderlich.

Diese Spielräume können nur genutzt werden, wenn sich beide Betriebsparteien im Rahmen von freiwilligen Betriebsvereinbarungen darauf einigen. Meist müssen die Regelungen befristet sein und zusätzlich mit der Zustimmung der Tarifvertragsparteien versehen werden. Mit diesem System, das in festgelegten Grenzen durchaus spürbare Abweichungen zulässt, aber mit hohen Zustimmungserfordernissen der beteiligten vier Parteien belegt wird, werden Missbräuche bei der Nutzung der Öffnungsklauseln weitgehend vermieden. Mit dem Zusammenspiel zwischen Flächentarifvertrag und betrieblicher Flexibilität wird auch ein guter Teil der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen in den Betrieb verlagert. Die gemeinsame Politik muss sich also über die Tarifvertragsparteien bis in die Betriebe erstrecken. Eine angemessene Lösung lässt sich nur erreichen, wenn zwischen Sozialpartnern und Betriebsparteien keine Brücke entsteht, sondern prinzipiell eine einheitliche Linie und Herangehensweise gewährleistet ist. Das setzt eine hohe Durchsetzungs- und Gestaltungsfähigkeit der Sozialpartner voraus und auf Arbeitnehmerseite eine inhaltliche Linie und

Gewerkschaftszugehörigkeit bei der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). So sind seit vielen Jahren die Betriebsräte bis auf Einzelfälle bei der IG BCE verankert und andere Gewerkschaften spielen in der betrieblichen Realität nahezu keine Rolle. Diese Konstellation aus Sicherheit/Flexibilität und Mitbestimmung/Mitverantwortung setzt daher beidseitig einen hohen Organisationsgrad, Stärke und Durchsetzungskraft der Verbände voraus. Das einzige Argument der Verbände ist ihre eigene Stärke durch Mitglieder, deshalb beruht Sozialpartnerschaft auf Überzeugung auf beiden Seiten und auf immer mehr Beteiligten, die diesen Prozess unterstützen.

Flexible Arbeitszeit – Chance für beide Partner

Um die Sozialpartnerschaft in der künftigen Arbeitswelt zu gestalten, werden in der chemischen Industrie eine Reihe von Handlungsfeldern und Instrumenten in den Fokus genommen. Das Thema »Arbeitszeit«, Flexibilisierungs- und Differenzierungsmöglichkeiten ist traditionell ein Handlungsfeld der Tarifparteien. In der chemischen Industrie beträgt die Wochenarbeitszeit seit Anfang der neunziger Jahre 37,5 Stunden. Eine weitere Verkürzung der Arbeitszeit wurde durch die Verlängerung der sogenannten Altersfreizeiten umgesetzt. Für Arbeitnehmer mit dem 57. Lebensjahr verkürzt sich die wöchentliche Arbeitszeit auf 35 Stunden, für Arbeitnehmer, die der besonderen Belastung einer regelmäßigen Schichtarbeit ausgesetzt sind, beträgt die Wochenarbeitszeit sogar nur 33,5 Stunden. Entscheidender Gegenstand für die tarifliche Entwicklung ist jedoch nicht die Höhe der Arbeitszeit. Eine weitaus größere Rolle spielt die Frage der Verteilung der Arbeitszeit. Jahresarbeitszeitmodelle entstehen und bieten den Unternehmen neue Spielräume für konjunkturelle Schwankungen. Den Rahmen und die Gestaltungsmöglichkeiten liefern die neu verabredeten tariflichen Regelungen. Verbunden mit der Ausweitung der betrieblichen Gestaltungsspielräume ist eine erhöhte Verantwortung der betrieblichen Akteure.

Globalisierte Märkte führen bei der Arbeitszeitpolitik zur Berücksichtigung von Standort- und Wettbewerbsfaktoren. Die Tarifvertragsparteien müssen Fragen nach der Gestaltung von Restrukturierungen, Ausgliederungen und Tarifflucht durch tarifliche Optionen beantworten. Die Antwort liegt in der Einführung von Öffnungsklauseln als tarifpolitisches Steuerungselement. Unter Einhaltung bestimmter tariflicher Vorgaben können Abweichungen von Standards wie Arbeitszeit oder Entgelt vereinbart werden. Beschäftigungssicherung und Standortsicherheit sind Gegenleistungen der Arbeitgeberseite.

Die Arbeitszeitflexibilisierung bezieht sich nicht nur auf die betriebliche Ebene. Neben den Vorteilen der Flexibilisierung auf Seiten der Unternehmen sollen auch Arbeitnehmer partizipieren und Nutzen ziehen. Zu diesen Vorteilen zählt Zeitsouveränität, die sich in Modellen wie der Vertrauensarbeitszeit widerspiegeln kann. Zeitsouveränität und damit die Möglichkeit, die Arbeitszeit eigenverantwortlich zu gestalten und auf mehr persönliche Situationen und Lebensphasen reagieren zu können, ist eine Anforderung, auf die die Tarifvertragsparteien durch die Einführung eines tariflichen Langzeitkontenmodells reagiert haben. Der Tarifvertrag »Lebensarbeitszeit und Demographie« enthält zum Beispiel die Möglichkeit, den

Demographiefonds für Langzeitkonten zu nutzen, und auch der »Tarifvertrag über lebensphasengerechte Arbeitszeitgestaltung« sieht den dort geregelten Fonds für eine entsprechende Nutzung vor.

Neben der normalen Verteilung der tariflichen Arbeitszeit können die Betriebsparteien ein Langzeitkontenmodell einführen. Durch das Einbringen von Entgelt- oder Arbeitszeitbestandteilen wird ein sogenanntes Wertkonto, das in Geld geführt wird, bestückt. Zu einer späteren Zeit kann der Arbeitnehmer auf dieses Wertkonto zurückgreifen und sich damit eine bezahlte Freistellung von der Arbeit finanzieren. Die Freistellung kann für Qualifizierung, Pflege, Erziehungszeiten, vor der Rente oder für sonstige Zwecke genutzt werden. Die Teilnahme des Arbeitnehmers, ob und welche Bestandteile eingebracht werden, ist freiwillig. Dieses tarifliche Modell ist mit einer hohen Flexibilität verbunden. Es zeichnet sich aber auch durch eine hohe Komplexität aus, da viele gesetzliche Vorschriften zu beachten und einzuhalten sind. Zur Absicherung der individuellen Wertkonten ist eine verpflichtende Insolvenzversicherung notwendig, Regelungen zu steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Vorgaben kommen hinzu. Diese erschweren den Umgang nicht und führen zu hohem Aufklärungsbedarf. Bei der Einführung der tariflichen Regelung ist es notwendig, dass Qualifizierungsprogramme insbesondere für Personalverantwortliche und Betriebsräte durchgeführt werden. Um die Akzeptanz und Attraktivität des Modells auszubauen, müssen die tariflichen Regelungen ausgeweitet werden. Um eine Übertragbarkeit der individuellen Wertguthaben auf andere Arbeitgeber möglich zu machen, wäre ein Branchenmodell für die chemische Industrie denkbar. Die Arbeitnehmer, die ein Langzeitkonto führen, sind heute noch zahlreichen Risiken ausgesetzt. Ein Langzeitkonto ist auf eine langfristige Nutzung ausgerichtet. Das bedingt, dass der Arbeitnehmer über einen langen Zeitraum auf das Wertkonto einzahlen kann. Faktoren wie Arbeitsplatzsicherheit oder eigene Karriereplanung können den Ausschlag über eine individuelle Teilnahme geben.

Ein externer überbetrieblicher Fonds, auf den die Unternehmen alle mit Langzeitkonten einhergehenden Verpflichtungen und Dienstleistungen übertragen können, hätte für kleine und mittelständische Betriebe große Vorteile. Für Arbeitnehmer entfällt bei einem Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Branche das Risiko der Auflösung und Auszahlung der entstandenen Wertguthaben. Neben den Tarifvertragsparteien ist auch der Gesetzgeber gefordert, einfachere und transparentere Lösungen zu schaffen. Die bisherigen Ansätze entsprechen diesen Anforderungen nicht. Im Gegenteil, durch die Einführung des Gesetzes zur Verbesserung von Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (»Flexi II«) hat der Gesetzgeber nicht dazu beigetragen, das »Nischenprodukt Langzeitkonto« für jedermann zugänglicher zu gestalten.

Flexibler Ausstieg für besonders Beanspruchte

Die angestrebten Verkürzungen der Ausbildungs- und Studienzeiten und die Anhebung der Regelaltersgrenze auf das 67. Lebensjahr führen dazu, dass die Lebensarbeitszeit der Menschen zunimmt. Das bedeutet aber auch, dass die Arbeitsgestaltung und -organisation einem Umdenkprozess unterliegen. Präventives

planerisches Handeln muss bisherige einzelfallorientierte Lösungen und Einzelfallaktionismus ersetzen. Der Auftrag richtet sich an alle Beteiligten, an die Tarif- und Sozialpartner, an die Unternehmen und die Mitbestimmungsgremien, an den Einzelnen und in gewisser Weise auch an den Gesetzgeber. Es gilt, bestimmte Beschäftigtengruppen in den Blick zu nehmen. So muss besonders belasteten Arbeitnehmern ein früherer Zugang zur Rente und die Möglichkeit flexibler Ausstiegsmöglichkeiten aus dem Erwerbsleben gewährt werden. Das starre System der Rente mit 67 und ein vorgezogener Rentenzugang mit Abschlägen kann nicht die Lösung für alle Arbeitnehmergruppen sein. Zusätzliche Möglichkeiten müssen entwickelt und umgesetzt werden. Dabei benötigen die Sozialpartner zumindest für eine Übergangszeit bis zum Aufbau langfristig greifender Systeme zusätzliche Hilfen und Unterstützung wie eine bessere Nutzungsmöglichkeit bei der Teilrente, zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten bei den Rentenabschlägen sowie eine bessere Handhabung bei Langzeitkonten.

Tarifverträge als stabiler Rahmen

In der Präambel des in der Tarifrunde des Jahres 2008 verhandelten und abgeschlossenen Tarifvertrages »Lebensarbeitszeit und Demografie« (TV Demo) heißt es: *»Die Auswirkungen des demographischen Wandels müssen gestaltet werden. Gemeinsame Intention und Aufgabe der Sozialpartner der chemischen Industrie ist es, durch zukunftsfähige Rahmenregelungen eine nachhaltige und vorausschauende Personalpolitik zu ermöglichen. Diese berücksichtigt zum einen die Bedürfnisse der Unternehmen nach veränderten Personalstrukturen sowie die Interessen der Beschäftigten nach alters- und leistungsgerechten Arbeitsbedingungen sowie flexiblen Übergangsformen in den Ruhestand. Bedarfsgerechte betriebliche Lösungen tragen dazu bei, unter den sich weiter wandelnden globalen Rahmenbedingungen einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und damit der Arbeitsplätze zu leisten. Im Rahmen des gesamten Arbeitslebens soll dies durch verschiedene Instrumente ermöglicht werden«.*

Die genannten Handlungsfelder beschreiben die Etablierung einer alters- und alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsorganisation, die Förderung einer altersgerechten Arbeitszeitflexibilität, die betriebliche Gesundheitsförderung, die Förderung einer kontinuierlichen beruflichen Qualifizierung, die Sicherung des Erfahrungs- und Wissenstransfers, die Nachwuchssicherung sowie die Umsetzung einer familienbewussten Personalpolitik. Damit werden alle wesentlichen Faktoren einer nachhaltigen Personalpolitik in einem Tarifvertrag beschrieben und als Handlungsauftrag an die Betriebsparteien formuliert. Welche der Handlungsfelder vorrangig zu bearbeiten sind, muss durch eine Demographieanalyse bestimmt werden. Über einen sogenannten Demografiefonds können betrieblich weitere Verwendungszwecke im Hinblick auf den demographischen Wandel finanziert werden. Dazu gehören zwei Arbeitszeitmodelle: die Altersteilzeit und die Langzeitkonten. Mit der Altersteilzeit können die Betriebsparteien gezielt belasteten Arbeitnehmern oder Arbeitnehmergruppen einen früheren Ausstieg aus dem Arbeitsleben ermöglichen. Mit der Einführung oder Weiterführung von fondsgeförderten Langzeitkonten besteht die Möglichkeit, eine lebensphasenorientierte Verteilung der individuellen

Arbeitszeit gestalt- und finanzierbar zu machen. Beide Modelle können in direkter Weise persönliche Lebensplanung ermöglichen. Weitere fondsgeförderte Verwendungszwecke sind die tarifliche Altersversorgung und eine Absicherung der Beschäftigten über eine kollektive Berufsunfähigkeitsversicherung. Befragungen der Unternehmen zur Umsetzung haben ergeben, dass der meist genutzte fondsgeförderte Verwendungszweck die tarifliche Altersversorgung ist, gefolgt vom Langzeitkonto. Daraus kann gefolgert werden, dass die Arbeitnehmer an einer Option interessiert sind, neuere Formen der Arbeitszeitverteilung zu nutzen.

Der Tarifabschluss im Jahre 2012 hat diesen Tarifvertrag in zweierlei Hinsicht weiterentwickelt: Zum einen wurde ein zusätzlicher Fonds in Höhe von 600 Euro für die Jahre 2013 bis 2015 installiert; der Finanzrahmen für die Fondsmittel wurde somit erhöht. Zum anderen wurde mit der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung ein neuer Verwendungszweck eingeführt. Der neue Fonds kann nur für Zwecke verwendet werden, die Arbeitszeitelemente enthalten; Altersvorsorge und Berufsunfähigkeit sind daher ausgeschlossen, die der Altersteilzeit, der Einführung der Langzeitkonten und natürlich einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung sind möglich.

Arbeiten je nach Lebensphase

Einen weiteren Rahmen zur Gestaltung einer nachhaltigen demographiefesten Personalpolitik stellt der Tarifvertrag über eine lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung dar. Anstatt auf eine kollektive Arbeitszeitverkürzung abzielen, setzt dieser Tarifvertrag an betrieblichen und persönlichen Interessenslagen an. Auch hier dient ein betrieblicher Fonds dazu, finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen. Die im Tarifvertrag benannten Zwecke sind:

- :: Altersgerechtes Arbeiten: Ab dem 60. Lebensjahr können Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit um 20 Prozent oder 50 Prozent reduzieren. Der Arbeitnehmer erhält einen Zuschuss aus dem Fonds erstattet, so dass der finanzielle Verlust abgemildert wird.
- :: Familienzeiten: Für Pflege und Erziehungszeiten kann die wöchentliche Arbeitszeit für die betroffenen Arbeitnehmer um bis zu 2,5 Stunden vollfinanziert verkürzt werden.
- :: Entlastungszeiten für ausgewählte Arbeitnehmergruppen: Arbeitnehmern, die einer besonderen Belastung ausgesetzt sind, kann ebenfalls eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit fondsfinanziert angeboten werden.
- :: Langzeitkonten: Die Mittel aus dem Fonds können einen weiteren Anreiz bieten, ein individuelles Langzeitkonto einzurichten.

Die Betriebsparteien können mit dem neuen Modell zwei, auch miteinander kombinierbare Arbeitszeitmodelle über den Fonds finanzieren. Zum einen kann ein flexibler Übergang in den Ruhestand vereinbart werden und zum anderen eine flexible Arbeitszeitgestaltung für Entlastung in bestimmten persönlichen Phasen des Arbeitslebens sorgen. Die Regelung für einen flexiblen Übergang zielt auf ältere Arbeitnehmer ab, die aufgrund ihres individuellen Renteneintrittsalters eine längere

aktive Arbeitsphase absolvieren müssen. Um ein längeres Arbeiten zu ermöglichen, müssen die Arbeitsbedingungen angepasst werden. Dazu gehören Arbeitszeitmodelle, die eine Verkürzung der individuellen Arbeitszeit vorsehen.

Für bestimmte Arbeitnehmergruppen ist es nicht möglich, ohne Entlastung künftig noch länger einer Beschäftigung nachzugehen. Für diese Beschäftigten im Besonderen, generell aber für alle älteren Arbeitnehmer können – finanziert über den Fonds – Arbeitszeitmodelle angeboten werden, die eine Verkürzung der Arbeitszeit auf 80 Prozent vorsehen und eine Bezahlung zu 100 Prozent sicherstellen.

Ab welchem Alter die Arbeitszeitverkürzung angeboten wird, entscheidet sich unter Berücksichtigung der tariflichen Rahmenvorgaben im Betrieb. Das Modell einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung setzt an den persönlichen Belangen der Arbeitnehmer an. So können die Betriebe eine verkürzte Arbeitszeit für Phasen der Kindererziehung, der Pflege von Angehörigen oder für Qualifizierung anbieten. Für welche Situationen und für welche Arbeitnehmer es gelten soll, legt der Tarifvertrag nicht fest, sondern dies obliegt den spezifischen Bedürfnissen der Unternehmen und der dort Beschäftigten. Diese können durch attraktive Arbeitszeitbedingungen in Zeiten des Fachkräftemangels Mitarbeiter rekrutieren und langfristig an das Unternehmen binden.

Beschäftigte im Demographiekorridor

Der Demographiekorridor ist ein weiteres tarifliches Element, um auf die Auswirkungen des demographischen Wandels reagieren zu können. In Unternehmen, denen etwa aufgrund ihrer geographischen Lage oder aufgrund besonderer Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen, kann die Arbeitszeit befristet auf bis zu 40 Stunden erhöht werden. Das Unternehmen hat die notwendigen Zeitressourcen, um auf die Auftragslage reagieren zu können. Der Mitarbeiter kann durch sein Zeitguthaben auf persönliche Situationen durch Umsetzung seines Zeitguthabens in Freizeit reagieren.

2.3.2 Flexibel und sicher – was künftig zu tun ist

Die Schwankungen der Arbeitszeit in unterschiedlichen Lebensphasen sind mit Sicherheit und Kontinuität im Beschäftigungsverhältnis und der Entlohnung verbunden. Betriebliche und individuelle Flexibilität müssen grundsätzlich nicht zu einer Erhöhung der tariflichen Wochenarbeitszeit führen. Die Flexibilität liegt auch in der Steuerung und Umverteilung des vorhandenen Arbeitszeitvolumens. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung enthalten Gestaltungsspielräume. Die Arbeitnehmer können die Gestaltungsspielräume eigenverantwortlich nutzen. Die Modelle müssen organisatorisch transparent sowie steuer- und planbar sein. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sollen nicht eingeschränkt werden. Den Arbeitnehmern, die besonders belastet sind, sollen Ausstiegsmöglichkeiten unter vernünftigen finanziellen Bedingungen eingeräumt werden. Die tariflichen Systeme sind so zu entwickeln, dass der Arbeitnehmer eine Wahlmöglichkeit hat. Die zukünftigen Herausforderungen können nur durch eine Gesamtbetrachtung aller Arbeitsbedingungen im Sinne der Kultur einer »guten Arbeit« bewältigt werden. Belastungen im Arbeits-

prozess müssen durch Entlastungen ausgeglichen werden. Bei neuen Formen der Arbeitszeitgestaltung werden Fragen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, der Qualifizierung und des Gesundheitsschutzes bei betrieblichen Planungen verstärkt berücksichtigt werden müssen.

Deshalb werden einige Handlungsfelder in Zukunft von hoher Bedeutung sein:

Verteilzeiträume und Arbeitszeitvolumen:

Um ein lebensphasengerechteres Arbeiten zu ermöglichen, muss mit längeren Verteilzeiträumen operiert werden. Bisher bieten dies nur Modelle, die auf Langzeitkonten beruhen. Allein sich auf nur diese Form zu konzentrieren, wird nicht ausreichen. Weitere Optionen müssen diskutiert und durchdacht werden. Modelle, die Phasen der »Mehrarbeit« mit Phasen der Reduzierung der Arbeitszeit kombinieren, sind eine mögliche Antwort. Durch einen Tarifvertrag wird vereinbart, dass der Durchschnitt der Arbeitszeit auf Basis der festgelegten tariflichen Wochenarbeitszeit berechnet wird. Innerhalb des Verteilzeitraumes überschreitet das Arbeitszeitvolumen nicht die Höhe der tariflichen Arbeitszeit. Eine Überlastsituation des Arbeitnehmers kann dadurch vermieden werden. Eine grundsätzlich verstetigte Bezahlung legt den finanziellen Rahmen fest. Transparenz für beide Seiten ist gewährleistet. Vor- und Nachteile des Arbeitnehmers und Arbeitgebers werden abgesichert. Ein Beispiel für tarifliche Regelungen könnte das neue Familienpflegezeitgesetz sein.

Teilzeit:

Insgesamt müssen die Übergänge von familienorientierten Zeiten zu Arbeit verbessert werden. Von daher sind weitere Schritte in Richtung tarifliche Teilfinanzierungsmodelle bei reduzierter Arbeitszeit notwendig. Beispiele sind 20-Stunden-Woche bei 30 Stunden Bezahlung oder 4-Tage-Woche bei voller oder 95-Prozent-Bezahlung. Technisch notwendig hierfür sind Langzeitkonten und die notwendige Flexibilität und rechtzeitige Planung.

Kollektive versus individuelle Regeln:

Eine weitere Herausforderung werden die Tarifvertragsparteien lösen müssen, wenn es darum geht, die Anspruchs- und Regelungsebene von Arbeitsgestaltung zu klären. Welche Formen der Gestaltung müssen aus ordnungspolitischen Gründen auf der tariflichen oder zumindest auf der Mitbestimmungsebene der Unternehmen liegen? Welche Gestaltungsräume werden den einzelnen Arbeitnehmern und deren persönlicher Interessenlage zugestanden? Welche Regelungen sind obligatorisch, wenn man den demographischen Herausforderungen gerecht werden will? Wer Gestaltungsräume befürwortet und für wichtig hält, muss auch dafür sorgen, dass diese umgesetzt und individuell gestaltbar sind, auch wenn dies möglicherweise mit organisatorischem Aufwand verbunden ist.

Gesundheit:

Gesundheitsmanagement ist kein »nice to have«-Thema mehr, sondern entspringt einer »harten« unternehmerischen Notwendigkeit. Gesundheit ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Belastungen in den letzten Jahrzehnten natürlich auch bei

älter werdenden Belegschaften ein strategisch wichtiges Thema für Unternehmen, Arbeitnehmer, Gesetzgeber aber auch Sozialpartner. Dabei geht es für die Sozialpartner um Hilfen oder Rahmenseetzungen bei der Erstellung von Gesundheitskonzepten und um Unterstützung der Vorbeugung und Vorsorge (vergleiche Kapitel 2.5.7).

2.4 Bildung: Niemand darf verloren gehen

Das Bildungssystem wird in zweifacher Weise von demographischen Prozessen geprägt: Zum einen gibt es direkte Effekte der demographischen Entwicklung. Sie schlagen sich in der Zahl und der Altersstruktur der Bildungsteilnehmer oder in der sozialstrukturellen Zusammensetzung der Teilnehmergruppen nieder, etwa nach sozialer Herkunft oder Migrationsstatus. Wichtig ist es, demographische Faktoren nicht allein auf die von der Geburtenentwicklung beeinflusste Zahl der Bildungsteilnehmer zu begrenzen (Volumeneffekt), sondern auch die veränderte Zusammensetzung der Bevölkerung zu berücksichtigen (Struktur- und Kompositionseffekte). Demographische Veränderungen können sich regional unterschiedlich vollziehen, deshalb gilt es, auch die regionalspezifischen Konsequenzen zu beachten. Zum anderen gibt es einen mehr indirekten Einfluss der demographischen Entwicklung auf das Bildungssystem, der sich vorrangig über den Arbeitsmarkt vollzieht. Dieser wirkt in Form der quantitativen (Wie viele Arbeitskräfte werden nachgefragt?) und qualitativen Arbeitsnachfrage (Welche Qualifikationen werden nachgefragt?) direkt auf das Bildungssystem zurück. Die Nachfrage ist auch von demographischen Entwicklungen abhängig, zum Beispiel in der Frage, welche zusätzlichen Humanressourcen durch Qualifizierungsprozesse aktiviert werden können. Umgekehrt beeinflusst das Bildungssystem den Arbeitsmarkt, was an der gestiegenen Erwerbsbeteiligung von Frauen in den vergangenen 40 Jahren erkennbar ist (vergleiche Kapitel 2.1.3). Auch tragen die Bildungsnachfrage selbst und deren Resultate zum Entstehen neuer Arbeitsplätze im Bildungssystem selbst oder in anderen bildungsaffinen Beschäftigungsfeldern bei.

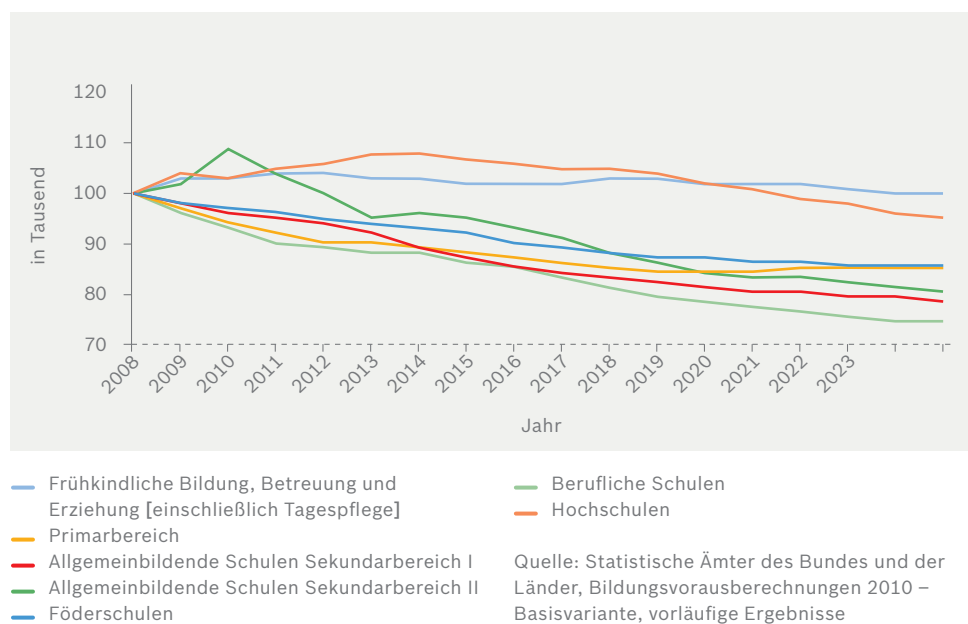
2.4.1 Demographie, Arbeitsmarkt und Bildungsteilnehmer

Die demographische Entwicklung wird zu einem deutlichen Rückgang des Anteils an Kindern und Jugendlichen führen, also jener Gruppe, die bisher im formalen Bildungssystem die größte Gruppe darstellt. Dazu werden sich die Teilnehmerrelationen zwischen den Bildungsbereichen, insbesondere zwischen schulischer und beruflicher Bildung einerseits und der Weiterbildung sowie der Bildung in der Nacherwerbsphase andererseits verschieben. Aktuellen Berechnungen zufolge wird die für Kindertageseinrichtungen, Schule, Berufsausbildung und Hochschule relevante Altersgruppe der unter 30-Jährigen von 25,5 Millionen im Jahr 2008 zunächst auf 23,6 Millionen im Jahr 2015 und dann bis 2025 auf 21,3 Millionen zurückgehen.¹⁰⁴ Dieser Rückgang erfolgt nicht gleichmäßig über alle Bildungsbereiche hinweg (Abbildung 10). So ist im vorschulischen Bereich zunächst mit einem weiteren Anstieg der Teilnehmerzahlen zu rechnen. Dies hängt in erster Linie mit der

¹⁰⁴ Im Rahmen der Nationalen Bildungsberichterstattung wurde ein Modell zur Abschätzung der Bildungsnachfrage auf Basis der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung entwickelt, das eine Prognose der Entwicklung der Teilnehmerzahlen in den verschiedenen Bereichen des Bildungswesens erlaubt. Aufgrund der Unsicherheiten in der Prognose von Teilnehmerzahlen in der Weiterbildung wurde dieser Bereich nicht integriert. Vgl.: Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010).

wachsenden Erwerbsbeteiligung der Frauen zusammen. In der Studiennachfrage und in der Entwicklung der Absolventenzahlen im Hochschulbereich stellt die demographische Entwicklung ebenfalls nur eine Determinante dar, weitere Einflussfaktoren sind das Bildungsverhalten und die internationale Bildungsmobilität, aber auch politische Entscheidungen (doppelte Abiturientenjahrgänge; Aussetzung der Wehrpflicht), die in den nächsten Jahren noch für Zuwächse in den Studienanfängern sorgen werden.

Abbildung 10:
Entwicklung der Bildungsteilnehmer 2008 bis 2025 nach Bildungsbereichen
[Indexwert 2008=100]¹⁰⁵

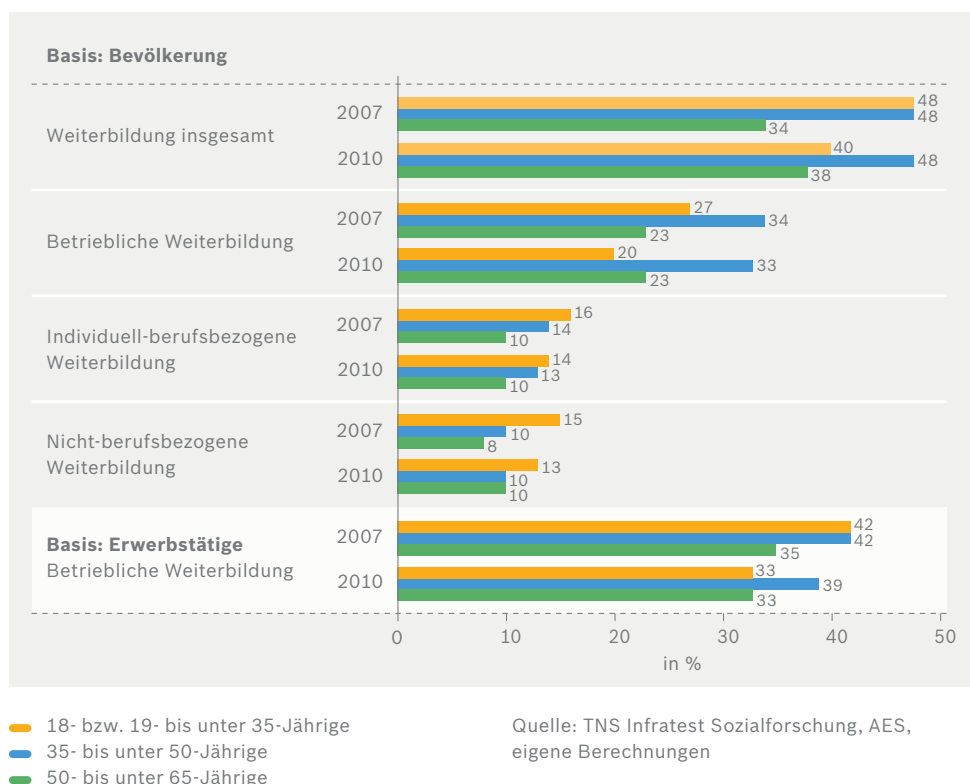


Im Unterschied zu den anderen Bildungsbereichen ist die Teilnahme an Weiterbildung und Erwachsenenbildung schwer prognostizierbar, da konjunkturelle Einflüsse und arbeitsmarktpolitische Strategien die Nachfrage stark beeinflussen. Trotz Bekundungen zur wachsenden Bedeutung von lebenslangem Lernen zeichnet sich in der Weiterbildungsbeteiligung eine Stagnation oder gar eine rückläufige Entwicklung innerhalb der vergangenen Dekade ab (Abbildung 11). Insbesondere sind vorgelagerte Bildungswege und allgemeine und berufliche Abschlüsse für ein lebenslanges Lernen von herausragender Bedeutung, denn mit der Höhe des Abschlusses steigt die Weiterbildungsbeteiligung.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010), S. 152.

¹⁰⁶ Vgl.: Hartmann, J. / Kuwan, H. (2011), S. 70ff.

Abbildung 11:
Teilnahme an Weiterbildungen 2007 und 2010 nach Weiterbildungstypen
und Altersgruppen [in Prozent]¹⁰⁷



Mit Blick auf die demographische Entwicklung sind wachsende Disparitäten zwischen ländlichen Regionen und Ballungsräumen sowie zwischen wirtschaftlich starken und schwachen Regionen zu erwarten. In Gebieten mit einem besonders hohen Bevölkerungsrückgang und einer starken Abnahme jüngerer Altersgruppen werden Probleme der Aufrechterhaltung breiter Bildungsangebote zunehmen. Kompensiert werden fehlende Angebote teilweise schon jetzt durch Schulen in freier Trägerschaft, insbesondere in Ostdeutschland, was jedoch zu neuen Bildungsdisparitäten nach sozialer Herkunft führen kann.¹⁰⁸ Damit verschärft die demographische Entwicklung bereits jetzt bestehende regionale Disparitäten in der Bildungsbeteiligung und im Zertifikats- sowie Kompetenzerwerb, wenn nicht mit bildungspolitischen Strategien diesem Trend entgegengewirkt wird.

Auch verläuft die demographische Entwicklung für verschiedene Bevölkerungsgruppen unterschiedlich. Die Gruppe mit Migrationshintergrund weist etwa einen deutlich höheren Anteil jüngerer Alterskohorten auf als Gruppen ohne Migrationsgeschichte. Während sich circa 28 Prozent der Personen ohne Migrationshintergrund 2010 in der Nacherwerbsphase und nur 15 in der Vorerwerbsphase befanden,

¹⁰⁷ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010), S. 143.

¹⁰⁸ Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 30–31; web-Tabelle B1-3web.

zeigt sich bei Personen mit Migrationshintergrund ein umgekehrtes Bild. Die nachwachsende Generation an Bildungsteilnehmern wird sich in ethnischer und sozialstruktureller Zusammensetzung von der gegenwärtigen deutlich unterscheiden, und es wird eine Gruppe dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, die dort bisher weniger gut integriert ist. In Bezug auf Bildungsbeteiligung und -stand zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Migrantengruppen. Das niedrigste Qualifikationsniveau weisen Migranten aus Nicht-EU-Staaten und den ehemaligen Anwerbestaaten auf, während Personen mit einseitigem Migrationshintergrund sowie (Spät-)Aussiedler höhere Bildungsabschlüsse erwerben und seltener ohne schulischen oder beruflichen Abschluss bleiben.¹⁰⁹ Vor besonderen Herausforderungen stehen Ballungsräume. In Frankfurt, München und Stuttgart haben mehr als die Hälfte aller Kinder und Jugendlichen unter 15 Jahren einen Migrationshintergrund. Dieser Anteil wird noch höher, betrachtet man nur die Kinder im Vorschulalter¹¹⁰, die 2030 die jüngeren Altersgruppen potentieller Erwerbspersonen prägen werden (vergleiche Kapitel 2.1.3).

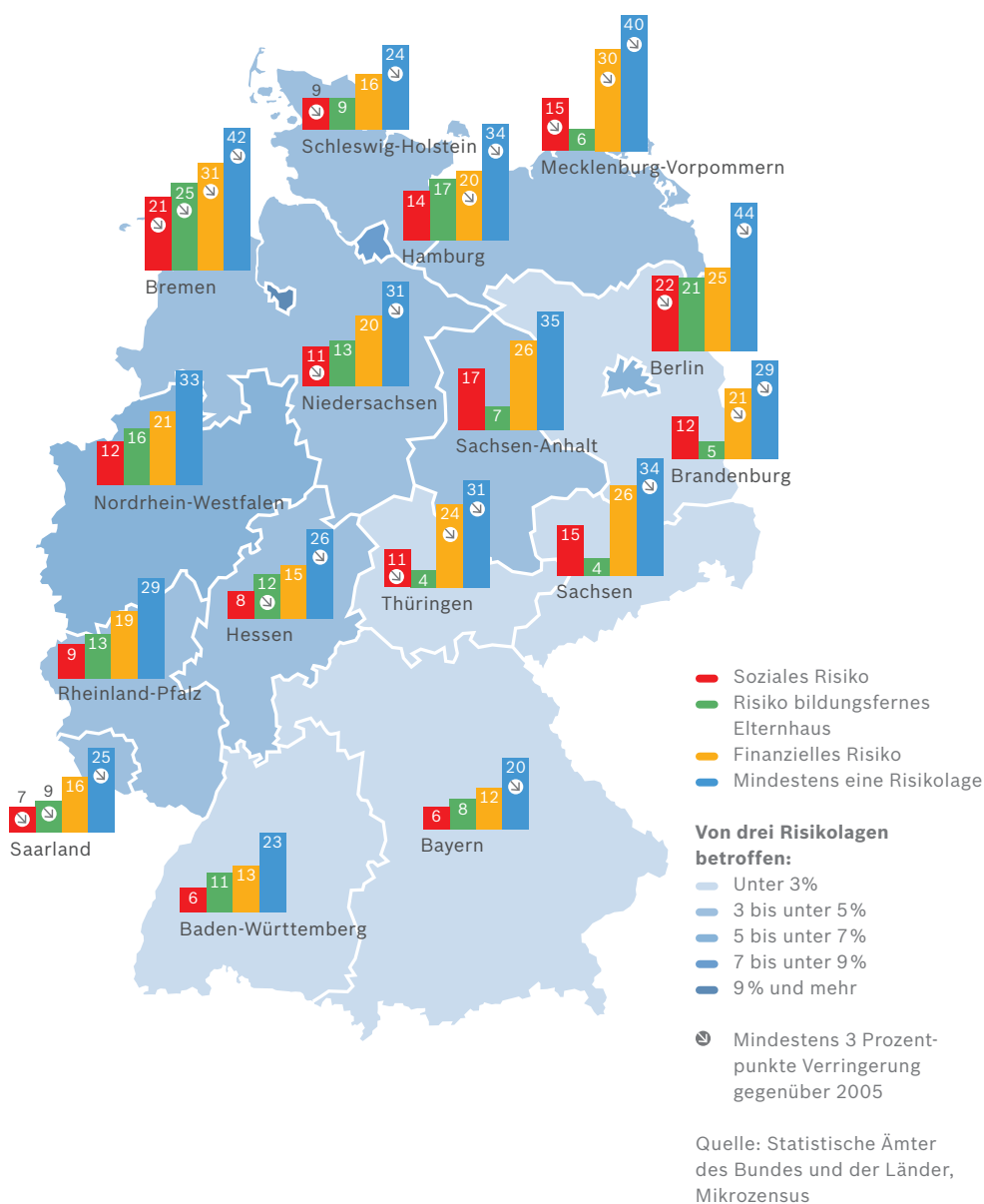
In Deutschland sind Bildungsbeteiligung und Kompetenzerwerb hochgradig von Strukturmerkmalen der Familien abhängig. Von bildungsbezogenen Risiken für Heranwachsende wird gesprochen, wenn beide Elternteile nicht mindestens einen Sekundar-II-Abschluss erworben haben, dies betrifft aktuell 12 Prozent der Heranwachsenden. Von sozialen Risiken wird gesprochen, wenn kein Elternteil erwerbstätig ist und die Gefahr besteht, von Netzwerken und Ressourcen im Zugang zum informellen Lernen und zur Berufswelt abgeschnitten zu sein. Etwa 10 Prozent der unter 18-Jährigen sind davon betroffen, wobei Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund einen höheren Anteil (15 Prozent) aufweisen. Liegt das Familieneinkommen unter der Armutsgefährdungsgrenze von 60 Prozent des Durchschnittsäquivalenzeinkommens, wird von einem finanziellen Risiko gesprochen, das etwa 18 Prozent der Kinder und Jugendlichen betrifft. Kinder von Alleinerziehenden und aus Familien mit Migrationsgeschichte sind von einem finanziellen Risiko deutlich häufiger betroffen als andere Gruppen.¹¹¹ Wie Abbildung 12 zeigt, verteilen sich die genannten Problemlagen auch regional sehr unterschiedlich.

109 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 43–44.

110 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010), S. 17.

111 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 26/27.

Abbildung 12:
Risikolagen der unter 18-jährigen 2010 nach Ländern [in Prozent]¹¹²

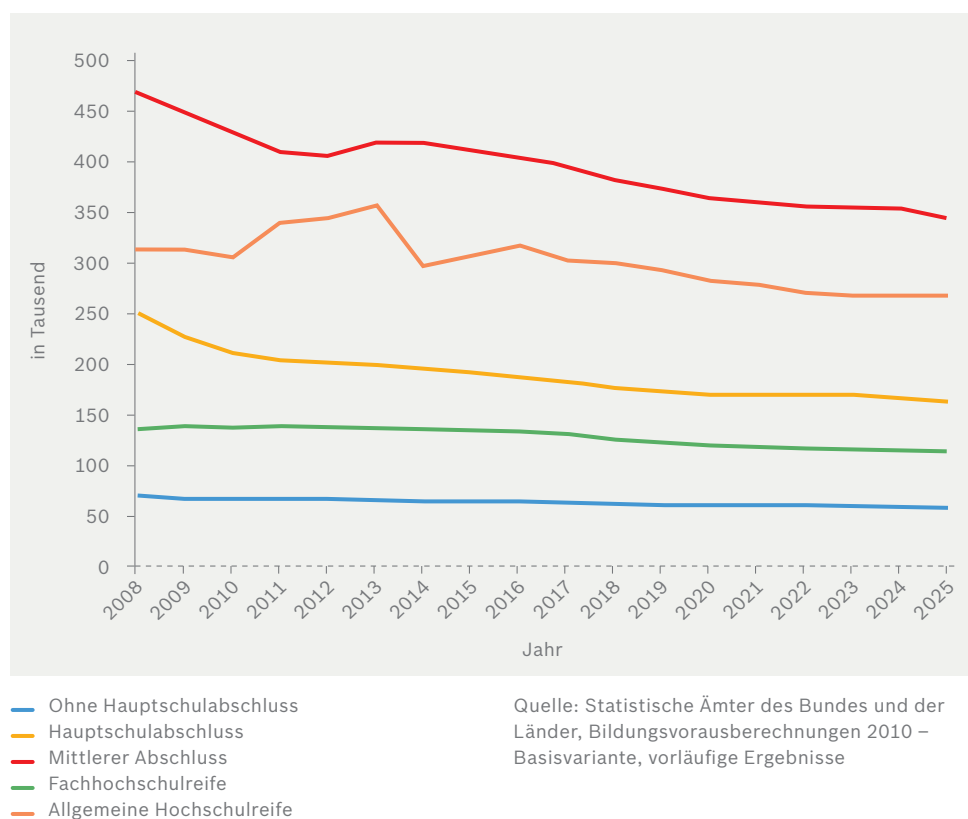


Der Bildungsstand der Bevölkerung hat sich im letzten Jahrzehnt weiter erhöht. Dieser Anstieg ist vor allem den Frauen zu verdanken. Der Anteil an Personen mit Hochschulabschluss liegt unter den 30- bis 35-jährigen Männern mit 22 Prozent leicht hinter dem der Frauen mit 23 Prozent. Personen mit Migrationshintergrund haben im Durchschnitt einen niedrigeren Bildungsstand als Personen ohne Zuwanderungsgeschichte. Weisen knapp zwei Prozent der 30- bis 35-jährigen Personen

112 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 26.

ohne Migrationshintergrund keinen Schulabschluss auf, so sind dies in der gleichen Altersgruppe mit Migrationsgeschichte etwa 10 Prozent bei erheblichen Unterschieden nach ethnischer Zugehörigkeit. Personen ohne Migrationshintergrund (11 Prozent) bleiben ebenfalls seltener ohne beruflichen Abschluss im Vergleich zu Personen mit Migrationsgeschichte (37 Prozent).¹¹³ Die Studienberechtigtenquote lag im Jahr 2010 erstmals knapp über 50 Prozent der Alterskohorte, was zunächst ein Resultat der doppelten Abiturientenjahrgänge ist. Da jedoch auch von einer weiter moderat steigenden Nachfrage nach Bildungsgängen, die zu einer Hochschulzugangsberechtigung führen, ausgegangen werden kann, wird der Anteil an Personen mit Hochschulreife wachsen, der von Personen ohne Schulabschluss oder mit maximal Hauptschulabschluss sinken. In Anlehnung an die Bildungsvorausberechnungen werden im Jahr 2025 nach der Basisvariante aber immer noch rund 52.000 junge Menschen die allgemeinbildenden Schulen ohne Abschluss und 134.000 lediglich mit einem Hauptschulabschluss verlassen (Abbildung 13).

Abbildung 13:
Absolventen mit allgemeinbildendem Abschluss der allgemeinbildenden und beruflichen Schulen 2008 bis 2025 nach Abschlussarten [in Tausend]¹¹⁴



113 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 42ff.

114 Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010), S. 155.

Absolut betrachtet, verringert sich die Zahl der Absolventen in den nächsten Jahren deutlich. Relativ gesehen verschieben sich die Proportionen zugunsten von Schulabsolventen mit einer Studienzugangsberechtigung. Unter der Perspektive des künftigen Arbeitskräftebedarfs überschneiden sich also die Rekrutierungspotentiale für die berufliche Ausbildung und die Hochschulbildung. Daher werden die Probleme im Rekrutierungsbereich der beruflichen Ausbildung wachsen. Es ist anzunehmen, dass sich Veränderungen in den Proportionen zwischen dualer Ausbildung und vollzeitschulischen Ausbildungen und dem Übergangssystem ergeben. Inwieweit dabei ein Rückbau des Übergangssystems gelingt, hängt jedoch auch von bildungspolitischen Steuerungsmaßnahmen, Interventionen und vor allem von Qualitätssteigerungen im Schulsystem selbst ab. Durch den Rückgang der Schülerzahlen in der beruflichen Ausbildung stehen die beruflichen Schulen vor der Herausforderung, in einzelnen Berufen überhaupt noch regionale Fachklassen absichern zu können und vollzeitschulische Ausbildungsstandorte aufrechtzuerhalten. Eine Verstärkung der Tendenz zu Landesfachklassen erschwert die Ausbildungsbedingungen in peripheren Regionen zusätzlich und kann Schulabgänger von bestimmten Ausbildungsangeboten abhalten. Bereits heute kann in Ostdeutschland ein nennenswerter Anteil an Ausbildungsplätzen nicht besetzt werden.¹¹⁵ Da das duale System der beruflichen Ausbildung eine wichtige soziale Integrationsfunktion besitzt und dazu beiträgt, dass die Jugendarbeitslosigkeitsquote im internationalen Vergleich relativ niedrig ist, sind vor allem bildungspolitische Lösungen zu unterstützen, die auf eine Stärkung der Public-Private-Partnership in der Ausbildung setzen.

Schlechte Arbeitsmarktaussichten werden auch künftig Personen ohne beruflichen Abschluss und/oder mit niedrigen Kompetenzen haben. Das Angebot an Arbeitsplätzen, für die keine Fachausbildung vorausgesetzt wird, wird sich nach den Arbeitsmarktprojektionen weiter verringern, und zwar schneller als die Nachfrage. Durch frühzeitige Interventionen und Nachqualifizierungen ließen sich Potentiale für die mittlere Qualifikationsebene erschließen. Im oberen, akademischen Qualifikationssegment wird die Nachfrage steigen, die sich aus Ersatzbedarf und einem aus dem wirtschaftlichen Strukturwandel resultierenden Neubedarf ergibt, der jedoch durch die nach wie vor steigende Bildungsnachfrage nach akademischen Abschlüssen mindestens partiell aufgefangen wird.¹¹⁶ Folgt man den Arbeitskräfteprojektionen von BIBB/IAB,¹¹⁷ so eröffnet sich die stärkste Lücke in der Arbeitskräfteversorgung im mittleren Qualifikationssegment.

115 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010), S. 177ff.

116 Vgl.: Helmrich, R. et al. (2012), S. 3.

117 Vgl.: Helmrich, R. et al. (2012), S. 5.

2.4.2 Bildungserfolg und Bildungsarmut

Die Entwicklungen im Bildungswesen in den letzten Jahrzehnten lassen sich zum Teil als eine »Erfolgsgeschichte«, zum Teil aber auch als eine »Misserfolgsgeschichte« lesen. Beide Seiten kommen in einer erkennbaren Tendenz zur sozialen Polarisierung von Bildungschancen und Bildungsergebnissen zum Ausdruck. Einem kontinuierlich wachsenden Anteil höher und hochqualifizierter Personen steht ein stabiler Sockel an Bildungsarmut gegenüber. In dieser polarisierenden Entwicklung stecken Risiken nicht nur für den Arbeitsmarkt, für Innovation und Wachstum, sondern auch für die soziale Kohärenz der Gesellschaft. Dabei wird angesichts der demographischen Herausforderungen das verfügbare Arbeitskräftepotential stärker als je zuvor auf die Mobilisierung und Qualifizierung derjenigen angewiesen sein, die bislang am unteren Rand der Qualifikationshierarchie stehen.

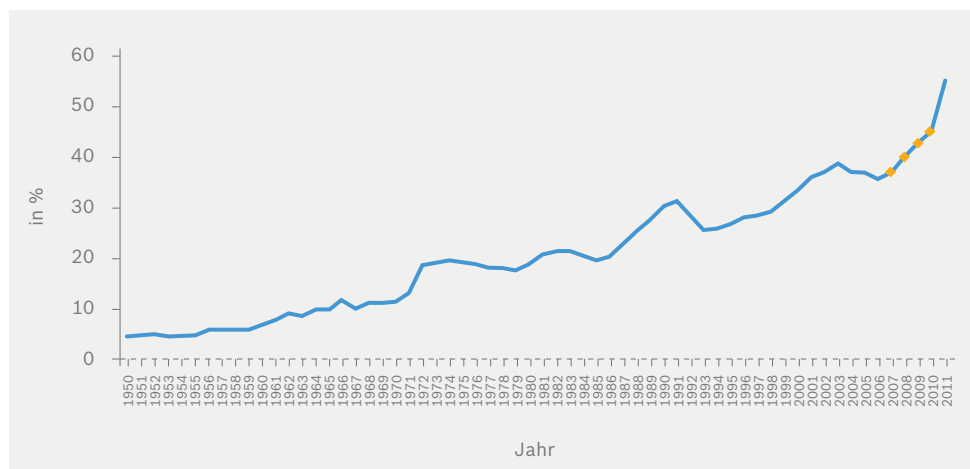
Bildungsexpansion: Quantitative Entwicklungen

Das Bildungssystem in Deutschland verzeichnet in den letzten fünf Jahrzehnten eine massive Ausweitung der Bildungsbeteiligung, die zu einem generellen »Upgrading« der Qualifikationen in der Bevölkerung geführt hat. Dazu tragen alle Bildungsbereiche bei. So nehmen inzwischen fast alle vier- und fünfjährigen Kinder institutionalisierte Bildungs- und Betreuungsangebote wahr.¹¹⁸ In der Schule gibt es einen klaren Trend zu höheren Abschlüssen, insbesondere zum Abitur. Die berufliche Bildung erreicht in Deutschland einen großen Teil der Jugendlichen. In der Folge eines tendenziellen Upgradings der Qualifikationsanforderungen in den Berufen sowie eines wachsenden Angebots an Schulabsolventen mit mittleren und höheren Schulabschlüssen bildete sich eine Berufssegmentation nach Vorbildungsstruktur heraus, in deren Ergebnis den Jugendlichen mit maximal Hauptschulabschluss nur noch ein vergleichsweise schmales Berufsspektrum zur Verfügung steht. In der Weiterbildung sind bildungsexpansive Tendenzen in der Vergangenheit nicht zu beobachten. Allerdings ist künftig schon aufgrund der steigenden Zahl höher qualifizierter Beschäftigter auch mit einer Zunahme der Weiterbildungsteilnahme zu rechnen. Im Bereich der allgemeinbildenden Schule erreicht jeder zweite Absolvent inzwischen eine Hochschulzugangsberechtigung. Somit stieg die Studienberechtigtenquote von vier Prozent 1950 bis 1992 auf circa 30 Prozent und liegt aktuell bei knapp 50 Prozent. Die jüngsten Beschlüsse zur Öffnung der Hochschulen für beruflich qualifizierte ohne schulische Studienberechtigung¹¹⁹ treiben diesen Prozess voran. Die Ausweitung der tertiären Bildung, insbesondere des Hochschulbesuchs, als weiterer Beleg für die Bildungsexpansion wird am kontinuierlichen Anstieg der Studienanfängerquote seit 1950 deutlich (Abbildung 14). 2011 lag die Studienanfängerzahl mit knapp 516.000 Studienanfängern etwa auf dem Niveau der Anfänger im dualen System der Berufsausbildung (525.000).

118 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 56ff.

119 Vgl.: KMK (2009).

Abbildung 14:
Studienanfängerquote von 1950 bis 2011 [in Prozent]¹²⁰



— Studienanfängerquote insgesamt

◆ Bereinigt um G8-Effekt

Der höhere Stellenwert von Bildung ist auch Ausdruck einer Entwicklung hin zu einer zunehmend wissensbasierten Ökonomie. Schon in der Vergangenheit haben sich die pessimistischen arbeitsmarktpolitischen Szenarien nicht bewahrheitet, von denen die Bildungsexpansion begleitet war. Weder ist die Arbeitslosigkeit unter Hochschulabsolventen angewachsen, noch lässt sich in diesem Bereich ein überdurchschnittlicher Umfang an unterwertiger Beschäftigung feststellen. Belegt sind allerdings geschlechtsspezifisch unterschiedliche Chancen für Karrieren zuungunsten von Hochschulabsolventinnen.¹²¹ Insgesamt werden die mit der beruflichen Qualifikation verbundenen günstigen Beschäftigungsperspektiven voraussichtlich bestehen bleiben.

Qualitative Entwicklungen

Das deutsche Bildungswesen schlägt sich seit Jahren mit einer Reihe von Problemen herum: Zu ihnen gehören insbesondere die große Streuung der Leistungen deutscher Schüler, die starke Reproduktion sozialer Herkunftsunterschiede, die unzureichende Integration von Migrantenkinder, die zu geringen Anteile deutscher Schüler in den höchsten Kompetenzstufen sowie die hohen Quoten an Schülern, die nur unterste Kompetenzstufen in den Basisqualifikationen erreichen (bei PISA 2009 über 18 Prozent in der »Risikogruppe«) und bei denen zu befürchten ist, dass sie den Standards einer beruflichen Ausbildung nur unzureichend genügen und nicht ausreichend auf eine Berufslaufbahn in einer Wissensgesellschaft vorbereitet sind. Dass eine solche Kompetenzarmut bei 15-Jährigen kaum noch korrigiert werden kann, darauf deutet eine repräsentative Stichprobe von Erwachsenen hin. Die LEO-Studie kam 2010 zu dem Ergebnis, dass es in Deutschland 14,5 Prozent funktionale

¹²⁰ Eigene Darstellung auf der Grundlage von Daten der Hochschulstatistik und der Bevölkerungsstatistik.

¹²¹ Vgl.: Leuze, K. / Strauß, S. (2009).

Analphabeten gibt, die höchstens einzelne Sätze in einem Text erkennen können.¹²² Hochgerechnet entspricht das 7,5 Millionen Erwachsenen. Deshalb muss in den ersten Lebensjahren und in der Schule ein tragfähiges Kompetenzfundament gelegt werden. Hinzu kommt der relativ hohe Anteil an Schulabgängern ohne Abschluss. Im Jahr 2010 traf dies auf rund 53.000 Abgänger zu, das sind bundesweit 6,5 Prozent der gleichaltrigen Wohnbevölkerung.¹²³ Wenngleich die Gelegenheit, allgemeinbildende Schulabschlüsse in Anschlussbildungsgängen nachzuholen, zunehmend in Anspruch genommen wird, sind diese Jugendlichen dennoch mit einem höheren Risiko hinsichtlich künftiger Ausbildungs- und Erwerbsperspektiven konfrontiert. Betroffen sind insbesondere Jugendliche aus sozial schwachen Familien und/oder mit Migrationshintergrund, und es sind mehr junge Männer als Frauen. Ein seit längerem bekanntes Problem stellt auch die hohe Zahl der Jugendlichen im beruflichen Übergangssystem dar,¹²⁴ in das circa 30 Prozent der Neuzugänge in die berufliche Ausbildung¹²⁵ einmünden, zu einem großen Anteil Jugendliche ohne Hauptschulabschluss (Abbildung 15).

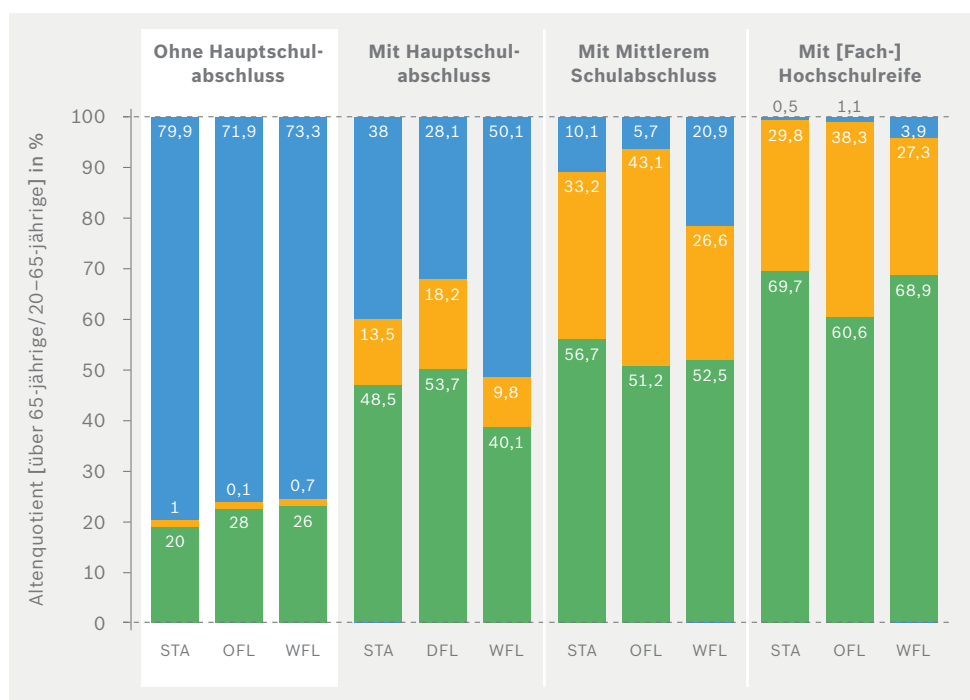
122 Vgl.: Grotlüschen, A. / Riekmann, W. (2011), S. 4.

123 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 96.

124 Maßnahmen außerschulischer Träger und schulische Bildungsgänge, sofern sie keinen qualifizierenden Berufsabschluss anbieten, werden insgesamt als Übergangssystem bezeichnet. Hierunter fallen auch teilqualifizierende Angebote, die auf eine anschließende Ausbildung als erstes Jahr angerechnet werden können oder Voraussetzung zur Aufnahme einer vollqualifizierenden Ausbildung sind.

125 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 102.

Abbildung 15:
Berufliche Ausbildung von Schülern ohne Hauptschulabschluss [in Prozent]¹²⁶



■ Duales System
■ Schulberufssystem
■ Übergangssystem
 STA = Stadtstaaten
 OFL = Ostdeutschland
 WFL = Westdeutschland

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, eigene Berechnungen und Schätzungen auf Basis der Schulstatistik; Bundesagentur für Arbeit, Bestand von Teilnehmerinnen und Teilnehmern in ausgewählten Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik mit SGB-Trägerschaft des Teilnehmers.

*Ohne Neuzugänge mit Abschluss unbekannt oder sonstigen Abschlüssen.

Auch hier spielt der Migrationshintergrund eine gewichtige Rolle. Die Qualität der im Übergangssystem zusammengefassten Bildungsangebote ist in Bezug auf die Perspektiven, die sie Jugendlichen eröffnen, sehr unterschiedlich. Das heißt nicht, dass Angebote des Übergangssystems für den einzelnen Jugendlichen nicht mit einem Zugewinn an Wissen und ausbildungsrelevanten Kompetenzen verbunden sein können.¹²⁷ Zur Bewältigung dieser Probleme wurde seit Ende der 1990er Jahre

¹²⁶ Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 104. Für methodische Erläuterungen vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), E1 und Tab. E1-1A

¹²⁷ Eine Vielzahl der Maßnahmen des beruflichen Übergangssystems führt zu keinem beruflichen Abschluss und bietet auch kaum Anschlussmöglichkeiten der Anerkennung erworbener beruflicher Grundqualifikationen. Eine Alternative bietet beispielsweise das Modellprojekt der Robert Bosch Stiftung im Großraum Stuttgart, Reutlingen, Augsburg, das sich an Absolventen mit schwachem Hauptschulabschluss richtet. Die Jugendlichen können in einer einjährigen Qualifizierung einen Abschluss als Servicehelfer bzw. Servicehelferin im Sozial- und Gesundheitswesen erlangen. Nach erfolgreicher einjähriger Ausbildung in Theorie und Praxis garantieren die am Modellprojekt beteiligten Einrichtungen die Übernahme für mindestens ein weiteres Praxisjahr. Nach einer ersten Evaluation wird das Angebot vor allem als Anschluss an eine berufliche Ausbildung betrachtet.

eine Reihe von Maßnahmen eingeleitet, um die Qualität der Bildung und die Chancengleichheit zu erhöhen. Diese zeigen erste Erfolge, etwa in Form von Leistungsverbesserungen bei Lesekompetenzen, den mathematischen und naturwissenschaftlichen Kompetenzen, die vor allem auf die verbesserten Ergebnisse am unteren Ende des Leistungsspektrums zurückzuführen sind.¹²⁸ Zugleich hat sich der Zusammenhang von sozialer Herkunft und Kompetenzniveau abgeschwächt. Die Zahl der Schüler, die ohne Abschluss die Schule verlässt, ist von 82.000 im Jahr 2004 (8,5 Prozent) auf 53.000 (6,5 Prozent) zurückgegangen. Das berufliche Übergangssystem hat sich in den letzten Jahren allein aufgrund der demographischen Nachfrage quantitativ verringert, allerdings wird dennoch ein substantieller Anteil an Jugendlichen die Hürde in eine berufliche Ausbildung nicht überwinden.

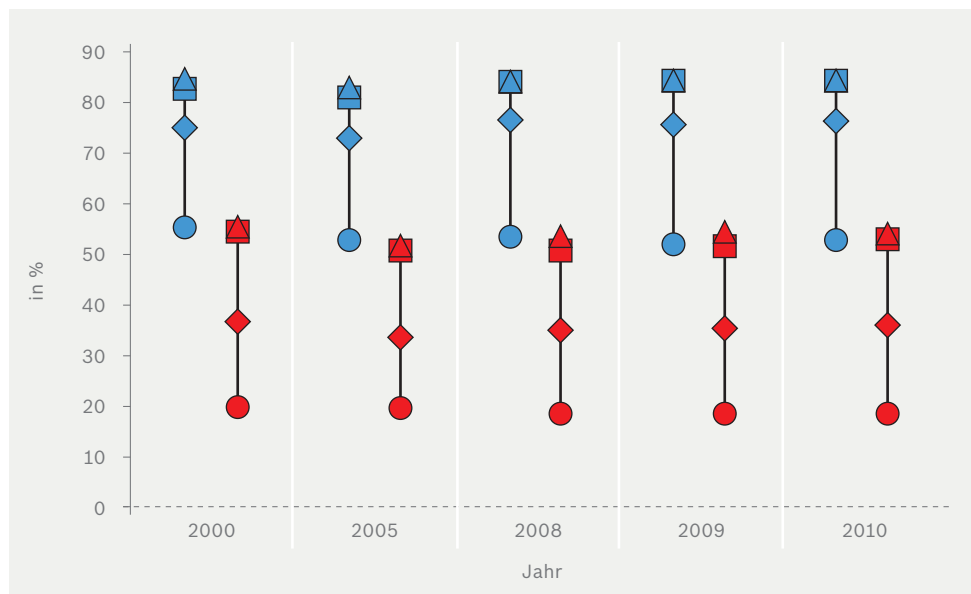
Eine Erfolgsgeschichte stellen Mädchen und junge Frauen dar. Von der Grundschule bis zum Hochschulstudium erweisen sich diese inzwischen als die erfolgreichere Gruppe: Bei Mädchen wird seltener ein Sprachförderbedarf im Kindergarten diagnostiziert, sie werden im Durchschnitt früher eingeschult, haben bessere Leistungen in der Schlüsselkompetenz Lesen, wiederholen seltener eine Klasse, bleiben seltener ohne Schulabschluss, bewältigen erfolgreicher den Übergang in die Berufsausbildung, erwerben deutlich häufiger die Hochschulzugangsberechtigung. Sie haben inzwischen gar eine etwas höhere Studienanfängerquote. Sie bilden die Mehrheit der Hochschulabsolventen und nutzen als junge Berufstätige Angebote der Weiterbildung intensiver. Diese Erfolgsgeschichte bricht mit der Aufnahme der Berufstätigkeit teilweise ab¹²⁹ (Abbildung 16). Frauen schneiden sowohl bei der Erwerbsbeteiligung als auch bei der Bildungsrendite schlechter ab als Männer. Die Unterschiede fallen besonders hoch in der oberen Qualifikationsgruppe aus.¹³⁰

128 Vgl.: Klieme, E. et al. (2010).

129 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008), S. 212.

130 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008), S. 208; Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 205.

Abbildung 16:
Anteile der Vollzeit-Erwerbstätigen an der Bevölkerung von 25 bis 65 Jahren 2000, 2005, 2008 bis 2010 nach höchstem beruflichen Bildungsabschluss und Geschlecht [in Prozent]¹³¹



- ◆ Lehr-/Anlernausbildung
- Fachschulabschluss
- ▲ Fachhochschul- und Hochschulabschluss
- Ohne beruflichen Bildungsabschluss

Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Mikrozensus, verschiedene Jahrgänge

- Männer
- Frauen

Veränderungen in den Bildungsinhalten

Neben den genannten Herausforderungen werden auch neue Anforderungen an die Inhalte von Bildung und Qualifizierung gestellt werden müssen. Hierzu gehören Fragen der Verankerung einer technologischen Grundbildung in den formalen Bildungsangeboten und die Verbesserung der ökonomischen und finanziellen Grundbildung, die einerseits die mündige Beurteilung wirtschaftlicher Entwicklungen und wirtschaftspolitischer Strategien sowie die ökonomiebezogene Ausübung von Bürgerrechten und -pflichten einschließt und die sich andererseits auf kompetentes ökonomisches Handeln und Verhalten in der privaten Lebensgestaltung einschließlich der Daseinsvorsorge für die Nacherwerbsphase bezieht. Weitere neue Grundbildungsbereiche zeichnen sich auf dem Gebiet des nachhaltigen Handelns und Verhaltens in ökologischer, ökonomischer und sozialer Hinsicht ab, das auf die Erhaltung der Ressourcen und Lebensbedingungen nachwachsender Generationen gerichtet ist (vergleiche Kapitel 1.2.2). Diese Bereiche werden bislang allenfalls punktuell in den Curricula der Schulen und der beruflichen Ausbildung berücksichtigt, mit Blick auf Arbeitsmarkt, Sozialsysteme und globale Herausforderungen werden Wissen und Kompetenzen in diesen Feldern unabdinglich.

131 Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), web-Abbildung I1-9web.

Bildungsarmut und soziale Selektivität

Der Begriff »Bildungsarmut« bezeichnet einen »Mangel« an Bildung, der zwei Formen kennt: als Fehlen von Abschlüssen oder von Kompetenzen. Wie ökonomische Armut kann auch Bildungsarmut jeweils absolut und relativ bestimmt werden.¹³² Das Fehlen formaler Bildungsabschlüsse aus der allgemeinen und der beruflichen Bildung (Zertifikatsarmut) spielt auf einem Arbeitsmarkt, der sich vorrangig an Zertifikaten orientiert, eine wichtige Rolle. Zertifikate fungieren immer noch als die hauptsächlichen »Signale« für erworbene Kompetenzen und stellen den wichtigsten Filter des Zugangs zu Ausbildung und Beschäftigung dar. Der Anteil der von Zertifikatsarmut betroffenen Personen beträgt in der Bevölkerung zwischen 35 bis 60 Jahren etwa 15 Prozent. In den letzten Jahren »hat sich der Anteil der 30- bis unter 35-jährigen Männer ohne beruflichen Abschluss sogar erhöht«.¹³³ Angesichts des Trends zur Höherqualifizierung und steigender Beschäftigungsprobleme für Geringqualifizierte wird Bildungsarmut zu einem gesellschaftlichen Strukturproblem. In einer schrumpfenden und alternden Bevölkerung gehen wichtige Humanressourcen verloren, wenn ein Teil der nachwachsenden Bevölkerung bestimmte Mindestanforderungen an ihr Bildungsniveau nicht erfüllt. Damit sind nicht nur individuelle ökonomische Risiken verbunden (wie etwa ein höheres Risiko, arbeitslos zu werden oder nicht an Weiterbildung teilnehmen zu können oder ein unterdurchschnittliches Einkommensniveau, auch mit langfristigen Folgen für das Sozialsystem), sondern auch potentielle volkswirtschaftliche Verluste.

2.4.3 Umgang mit Bildungszeit und lebenslanges Lernen

Für die Sicherung des Arbeitskräftepotentials bei sinkender Erwerbspersonenzahl und wachsenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen rückt der bewusstere und effizientere Umgang mit Bildungszeit und dem berufsbezogenen Weiterlernen in den Blick. Hinsichtlich des Umgangs mit Bildungszeit zeigen sich derzeit zwei gegenläufige Tendenzen: Einerseits zeichnet sich vor allem in Bildungsgängen, die zu Hochschulabschlüssen führen, durch die Kombination von früherer Einschulung, verkürzter Schulzeit (achtjähriges Gymnasium) und kürzerer Studiendauer bis zum Erreichen des ersten Studienabschlusses (BA) ein »Zeitgewinn« ab. Trotz der Verkürzung des gymnasialen Bildungsgangs ist dennoch mit einer tendenziell steigenden durchschnittlichen Schulbesuchsdauer zu rechnen, weil immer mehr Schüler eine Hochschulzugangsberechtigung anstreben und zum Teil dafür längere Bildungswege und -zeiten benötigen oder wählen. Andererseits erhöhen sich Zeit- und Kostenaufwand insbesondere für diejenigen, die durch unzureichende frühe Förderung die Mindeststandards in den Basiskompetenzen nicht erreichen. Hier kann eine frühe zusätzliche Investition in Bildungszeit förderlich sein. Von Zeitgewinnen und damit einer Erschließung zusätzlicher Potentiale für die Arbeitswelt kann nur ausgegangen werden, wenn die formale Bildungszeit produktiver genutzt wird und Umwege durch frühzeitige Förderung vermieden werden.

¹³² Vgl.: Allmendinger, J. / Leibfried, S. (2003).

¹³³ Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 43.

Veränderte Rhythmisierung von Bildungszeiten

Zur Veränderung in der Rhythmisierung werden verschiedene Entwicklungen beitragen:

- :: die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die sich kaum ohne verstärkte Weiterbildungsaktivitäten realisieren lässt,
- :: der Anstieg des durchschnittlichen Bildungs- und Qualifikationsniveaus in der Bevölkerung, der auf mittlere Sicht mit einem Anstieg der Weiterbildungsbeteiligung auch in höheren Altersgruppen einhergeht,
- :: neue Bildungsaktivitäten in der nachberuflichen Phase.

Das bedeutet, dass die herkömmlichen Verteilungsmuster zwischen den Zeiten, die der Bildung und Ausbildung, der Erwerbsarbeit und dem Ruhestand gewidmet sind, stärker in den gesamten Lebenszyklus zu integrieren sind. Zudem müssen sie mit Arbeitsphasen, Phasen der Familientätigkeit, der Freizeit und des Ruhestands verflochten werden. Aber nicht nur die Verteilung von Bildungszeiten, auch der Umfang der in Bildung investierten Zeit sowie die Form der Bildungsaktivitäten sind in diese Entwicklungen inbegriffen. Voraussichtlich wird das für Bildung aufgewendete Zeitvolumen zunehmen bei wachsenden Anteilen non-formaler Bildung und informellen Lernens. Eine veränderte Einbeziehung von Bildungsprozessen in den individuellen Lebenszyklus hat notwendig auch institutionelle Veränderungsbedarfe zur Folge, jeweils mit spezifisch regionalen Ausgestaltungen.

Bisher war der kontinuierlich steigende Zeitverbrauch durch schulische Bildung gesellschaftlich akzeptiert. Dass immer mehr Kinder immer länger Schulen mit stetig wachsenden Wochenstunden besuchten, galt als Fortschritt, der steigenden Bildungsanforderungen entsprach. Erst neuerdings bahnt sich eine Wende an. Die Verdichtung des Lernens in den Gymnasien (G8) kann auch als Strategie zur Effektivierung der formalen Schulzeit betrachtet werden. Blieb die berufliche Bildung in den Diskussionen über das stetig steigende Eintrittsalter von Absolventen des Bildungssystems in den Arbeitsmarkt zunächst verschont, erfährt dieses vor dem Hintergrund knapper werdender Arbeitsressourcen nunmehr höhere Aufmerksamkeit. So lässt sich das hohe durchschnittliche Eintrittsalter in das duale Ausbildungssystem von 19,5 Jahren nicht allein über die Dauer der vor der Ausbildung absolvierten Allgemeinbildung und dem gestiegenen Anteil an Jugendlichen mit höheren Schulabschlüssen erklären. Denn es sind die Jugendlichen ohne Hauptschulabschluss, die mit durchschnittlich 19,9 Jahren bei Ausbildungseintritt nach den Abiturienten die zweithöchste Altersgruppe darstellen. Ebenso weisen Jugendliche mit Hauptschulabschluss mit 19,2 Jahren ein relativ hohes Eintrittsalter auf.¹³⁴ Dies deutet auf erhebliche Passungsprobleme zwischen Ausbildungsplatznachfragern und -angeboten hin.

Bei den Studienzeiten im Hochschulsystem wurden negative Folgen für den Arbeitsmarkt und das Sozialsystem, insbesondere durch die mit dem hohen Abgangsalter verbundene geringere Lebensarbeitszeit, kritisiert. Die unter der Chiffre »Bologna« durchgeführte Studienstrukturreform scheint eines ihrer Ziele, die Studienzeiten

134 Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 105/106.

zu reduzieren, für den ersten Studienabschluss (Bachelor) erreicht zu haben.¹³⁵ Die durchschnittlichen Studienzeiten liegen relativ dicht an den Regelstudienzeiten. Eine gegenläufige Tendenz geht jedoch von der steigenden Beteiligung an Hochschulbildung aus. Mit der absehbar hohen Studiennachfrage¹³⁶ werden mehr junge Leute länger in formalen Bildungsangeboten verweilen. Künftig werden sich deutlich mehr Personen im Alter von über 23 Jahren in einer Ausbildung oder einem Studium befinden als früher. Ferner führt die Skepsis der Absolventen über die Akzeptanz des BA-Abschlusses am Arbeitsmarkt zu hohen Übergangsquoten in Masterprogramme.¹³⁷ Dadurch könnte der Zeiteffekt des Bachelorstudiums konterkariert werden und die Verbleibsdauer sich früheren Werten annähern. Auch von der Öffnung der Hochschule für Berufstätige geht eine Verlängerung von Bildungszeit zu Lasten produktiver Arbeitszeit aus, es sei denn, die Hochschulen schaffen Angebote, die eine Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Studium zulassen.

Anspruch an lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen gilt als eine der wichtigsten Antworten auf den demographischen Wandel. Häufig findet dabei eine Identifizierung (und Verkürzung) von lebenslangem Lernen mit (beruflicher) Weiterbildung in der Phase der Erwerbstätigkeit statt. Auch wenn die Weiterbildung ohne Zweifel im Zentrum steht, ist in einem erweiterten, lebenszyklusübergreifenden Verständnis von lebenslangem Lernen der Vorzug zu geben, das auch die Lebenszeit vor und nach der Erwerbstätigkeit einbezieht. Insbesondere wird das Lernen Älterer nicht nur wegen der Verlängerung der Lebensarbeitszeit bedeutsam, sondern auch wegen des Funktionswandels der nachberuflichen Lebensphase, die sich von einer eher »passiven« Zeit zu einem Lebensabschnitt für neue, sowohl individuell als auch gesellschaftlich produktive Aktivitäts- und Partizipationschancen wandelt. Die demographische Entwicklung wird die Weiterbildungslandschaft in Deutschland auf allen Ebenen – der beruflichen beziehungsweise betrieblichen ebenso wie der nachberuflichen Weiterbildung – verändern. Unternehmen und öffentliche Einrichtungen stehen vor der Herausforderung, mit einer durchschnittlich älteren Belegschaft und weniger jungen Fachkräften konkurrenzfähig zu bleiben (vergleiche Kapitel 2.2). Der knapper werdende Nachwuchs führt dazu, dass sich der Innovationsmechanismus vom Generationenaustausch zum Weiterbildungsbedarf für die vorhandenen Erwerbstätigen verschiebt. Notwendig wird daher eine an den Lebensphasen ausgerichtete Personal(entwicklungs)politik. In einem solchen Verständnis richtet sich die Personalstrategie an den verschiedenen Interessen und Kompetenzen der Generationen aus, das heißt, Lern- und Arbeitsmöglichkeiten, das Angebot an Lernunterstützung und die persönliche Entwicklung werden entlang des Alters differenziert gestaltet. Flexible Arbeitszeitmodelle, gesundheitserhaltende Arbeitsbedingungen, verbunden mit Weiterbildungsmöglichkeiten außer- und innerhalb des Arbeitsprozesses, sind zentrale Elemente.

¹³⁵ Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 132.

¹³⁶ Vgl.: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 126f.

¹³⁷ Vgl.: Heine, C. (2012).

Für Unternehmen hat diese Entwicklung drei Konsequenzen: Erstens müssen sie stärker zu individualisierten flexiblen Angeboten kommen und vermehrt Lernumgebungen gestalten, in denen Arbeit und Lernen miteinander verknüpft sind. Neben den klassischen Seminaren werden individualisierte kurze Lernangebote benötigt. Zweitens gewinnen informelle Lernwege größere Bedeutung und damit auch die Frage ihrer Zertifizierung und der Anrechnung informell erworbener Kompetenzen. Drittens geht es um eine bessere Kooperation zwischen den Bildungsbereichen, insbesondere zwischen formaler und non-formaler Bildung und deren Anbietern und Trägern. Unternehmen benötigen neue Formen wissenschaftlicher Weiterbildung, welche die Erfahrungen der Beschäftigten mit neuen Wissensbeständen verknüpfen und für ältere Erwerbstätige attraktiv sind. Insofern müssen im Arbeitsprozess Strukturen für einen intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfer angelegt werden. Berufstätige, die sich weiterbilden wollen, brauchen zeitliche und räumliche Flexibilität, um das Lernen stärker selbst steuern zu können. Virtuelle Lernformen bieten gute Ansätze, um Lernen in Teilen selbst zu organisieren. Bildungsberatung und Lerncoaching sind hilfreiche Stützungsstrukturen. Transparente Verfahren zur Dokumentation und Bewertung von Lernleistungen ermöglichen eine Strukturierung lebenslanger Lernprozesse sowohl bei der Planung der Lerninhalte als auch bei der Anrechnung von Lernzeiten. Bereits heute tendieren Hochschulen und Berufsschulen dazu, sich in einem wachsenden Maße als Weiterbildungsinstitutionen zu verstehen.

2.4.4 Handlungsherausforderungen

Vom Bildungswesen wird erwartet, dass es die Bewältigung der Anpassungsprobleme an die Geburtenentwicklung und die Veränderungen in der Altersverteilung in der Bevölkerung mit internen Verbesserungen und der Erfüllung steigender gesellschaftlicher Erwartungen an die Qualifikation der nachwachsenden Generation verbindet und zugleich auf die weitreichenden sozialen Veränderungen in der Gesellschaft reagiert. Neben bereits in der öffentlichen Diskussion befindlichen Handlungsfeldern im Bereich des Ausbaus der Angebote frühkindlicher Bildung und Betreuung, der Verminderung der Risikogruppe, die mit unzureichenden Grundqualifikationen das Bildungssystem verlässt, und der Gruppe jener Personen, die keinen Sekundar-II-Abschluss erlangen, ergeben sich mit Blick auf den künftigen Arbeitsmarkt folgende Herausforderungen und Handlungsfelder:

1. Sprachstandsfeststellungen für Kinder ab drei Jahren, verbunden mit verpflichtender Teilnahme an Bildungsangeboten in Kindertageseinrichtungen für sprachauffällige Kinder

Die Verkehrssprache eines Landes ist der Schlüssel zur Integration und Voraussetzung für Schul- und Berufserfolg. Die in den nächsten Jahren in das formale Bildungssystem eintretenden Kinder werden zu höheren Anteilen einen Migrationshintergrund aufweisen und unter veränderten familiären Bedingungen aufwachsen. Damit werden zwei Herausforderungen angesprochen: zum einen der Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund und/oder aus bildungsfernen Elternhäusern und zum anderen die Erwartungen an den Ausbau von frühkindlichen Bildungs- und Betreuungsangeboten sowie die Entwicklung

von deren Qualität. Interventions- und Fördermaßnahmen für sogenannte bildungsbenachteiligte Kinder und Jugendliche sind – sofern sie frühzeitig vor dem Eintritt in die Grundschule ergriffen werden – eine gesellschaftlich höchst rentable Investition. Es wird empfohlen, eine erste verpflichtende Sprachstandsfeststellung für alle Kinder im Alter von drei Jahren bundesweit einzuführen. Eltern von Kindern mit Sprachauffälligkeiten werden verpflichtet, ihre Kinder an Sprachförderangeboten in der frühkindlichen Bildung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen teilnehmen zu lassen, um den alltagsintegrierten Spracherwerb zu fördern. Eine weitere Sprachstandsfeststellung wird vor der Einschulung im Alter von fünf Jahren für alle Kinder empfohlen, die bei Auffälligkeiten ebenfalls mit der verpflichtenden Teilnahme an Sprachförderangeboten der Kindertageseinrichtungen oder in bestimmten Fällen an spezialisierten Sprachförderprogrammen anderer Träger verbunden wird. Für Kinder mit diagnostizierten Sprachauffälligkeiten sind Sprachplätze in Kindertageseinrichtungen einzurichten, in denen mehrmals pro Woche ein Sprachunterricht und eine kind- und altersbezogene Förderung der deutschen Sprache in Gruppen stattfinden. Dazu sollten spezifische Bildungsprogramme und Lehrpläne für Kindertageseinrichtungen konzipiert beziehungsweise bestehende fortentwickelt werden. Notwendig werden darüber hinaus spezielle curriculare Bausteine und Module für zweisprachig aufwachsende Kinder, die einen besonderen Bedarf der Sprachstimulierung haben. Die Sprachförderinitiativen sollten gekoppelt werden mit einem entsprechenden Weiterbildungsprogramm für Erzieherinnen und Erzieher zur Weiterentwicklung der Professionalität auf diesem Gebiet. Ferner wird empfohlen, dass sich Kindertageseinrichtungen, insbesondere in Problemregionen, zu Familienzentren weiterentwickeln, um lokal alle Angebote und Dienstleistungen für Familien mit kleinen Kindern zu bündeln und zu koordinieren. Auf diese Weise könnten niederschwellige Angebote für Familien in Risikolagen mit Hilfen zur Erziehung und anderen sozialpädagogischen Maßnahmen verbunden werden. Das erfordert multidisziplinäre Teams und eine intensive Vernetzungs- und Kooperationsstruktur mit den anderen Akteuren des Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesens. Kindertageseinrichtungen sind dafür bisher weder personell noch fachlich ausgestattet. Zur Professionalisierung des Fachpersonals in der Frühpädagogik sollte ein koordiniertes Gesamtkonzept für Aus-, Weiter- und Fortbildung auf verschiedenen Ebenen entwickelt werden. Will man kompensierende Effekte durch den Besuch von Kindertageseinrichtungen erreichen, so sind problemangemessene Finanzierungsstrategien erforderlich, denn Einrichtungen in sozialen Brennpunkten haben einen höheren Bedarf an personellen und sonstigen Ressourcen als Einrichtungen in vergleichsweise günstigeren sozialen Einzugsbereichen (kindbezogener Ansatz).

2. Regionale und soziale Disparitäten vermindern, leistungsstarke und begabte Schüler besser fördern, auf Anforderungen des lebenslangen Lernens vorbereiten

Aufgrund einer regional unterschiedlichen demographischen Entwicklung wird es im ländlichen Raum immer schwieriger, bei sinkenden Teilnehmerzahlen ein hinreichend vielfältiges Bildungsangebot aufrechtzuerhalten. Dieser Gefahr einer Vertiefung schon bestehender regionaler Disparitäten ist durch ein regional ausgewogenes Standortnetz an Bildungsangeboten zu begegnen, insbesondere

auch für die berufliche Ausbildung. Für alle Bildungsstufen von der Schule bis zur Erwachsenen- und Weiterbildung werden neue Konzepte erforderlich sein, die ein raum- und zeitunabhängiges Lernen (zum Beispiel virtuelle Weiterbildungsangebote, E-Learning) und gleichzeitig ein breites inhaltliches Angebot ermöglichen. Die Bildungs-, Förder- und Betreuungsfunktion des Bildungswesens muss intensiviert werden, dies gilt sowohl für Kinder und Jugendliche, bei denen sich soziale, migrationsbedingte und ökonomische Nachteile besonders auswirken, als auch für besonders Begabte und Leistungsstarke. Der entscheidende Lösungsweg dürfte in einer deutlich größeren Flexibilisierung von Bildungswegen und -angeboten sowie einem Ausbau von Förder- und Unterstützungsmaßnahmen bestehen. Daher sind eine differenzierte Förderung in den Schulen und eine Erhöhung der Qualität schulischer (Ganztags-)Angebote unerlässlich, um der wachsenden Heterogenität der nachfolgenden jungen Bevölkerungsgruppe Rechnung zu tragen. Der Glaube, beispielsweise mit schulstrukturellen Veränderungen allein Durchlässigkeit zu gewährleisten und individuelle Förderungen zu erhöhen, ist eine bildungspolitische Illusion. Individuelle Förderung gelingt nur über eine Zielgruppenausrichtung von Bildungsangeboten durch adäquate curriculare wie auch didaktisch-methodische Arrangements und durch eine fundierte pädagogische Diagnostik, die bislang eher ein Entwicklungsfeld darstellt. Insofern sind neue Strategien der Professionalisierung von Lehrenden und Betreuenden und damit verbundene Konzepte der Aus- und -fortbildung gefordert, die bislang allenfalls rudimentär entwickelt sind.

3. Frühzeitige Berufsorientierung und verbessertes Übergangsmanagement

Aufgrund des demographischen Wandels und des Wandels in der Bildungsbeteiligung stehen Betriebe zukünftig vor der Herausforderung, vermehrt leistungsschwächere Jugendliche in ihr Ausbildungssystem zu integrieren. Auch für die Berufsschule bedeutet dies die Entwicklung und Integration sozialpädagogischer Förderungs- und Unterstützungssysteme in ihre traditionellen Lehr- und Lernformen, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden. Ein verbessertes Übergangsmanagement zwischen Schule und Beruf kann dazu beitragen, jenen Jugendlichen, die in Risikolagen aufwachsen, die ohne oder mit niedrigen Schulabschlüssen und geringen Kompetenzständen die Schule verlassen, frühzeitig Unterstützung zuteil werden zu lassen, damit sie eine berufliche Ausbildung erfolgreich durchlaufen und sich in den Arbeitsmarkt integrieren können. Dieses regionale Übergangsmanagement kann nicht aus einer Vielzahl von unkoordinierten Einzelmaßnahmen bestehen, sondern erfordert ein abgestimmtes Vorgehen regionaler Bildungsverwaltungen und -institutionen mit Wirtschaftsverbänden und Unternehmen sowie Arbeitsagenturen und regionalen Berufsberatungszentren. Eine besondere Rolle sollte dabei die Diagnostik zur Ausbildungsfähigkeit und zur Berufseignung, insbesondere der Passung von Berufsvorstellungen, Berufsanforderungen und regionalen Berufsausbildungsangeboten spielen.

Für Jugendliche mit niedrigen Grundqualifikationen sind ausbildungsbegleitende und unterstützende Maßnahmen zu entwickeln, in denen gezielt Grundqualifikationen gefördert werden, um eine erfolgreiche Ausbildung zu unterstützen und Ausbildungsabbrüche zu reduzieren. Eine deutliche Schwachstelle zeichnet sich in der Passung zwischen dem Übergangssystem und den vollqualifizierenden dualen und schulischen Ausbildungsgängen ab, die zu erheblichen Ineffizienzen führt.

Abschlussorientierte modulare Qualifizierungsbausteine im Rahmen eines Ausbildungsberufs oder einer Berufsgruppe könnten ein Weg sein, um Jugendliche und Erwachsene ohne beruflichen Abschluss schrittweise an einen Ausbildungsabschluss heranzuführen. Bislang fehlen darüber hinaus transparente und verlässliche Verfahren zur Dokumentation von Lernleistungen, die informell oder in anderen Lernkontexten beispielsweise durch betriebliches Lernen erworben wurden. Kompetenzpässe bieten erste Ansätze, um erfolgte Lernleistungen zu dokumentieren. Erforderlich sind die engere Kooperation aller Akteure in der beruflichen Bildung, einheitlichere verlässliche Förderstrukturen und transparente Verfahren, die Lernleistungen beschreiben und bewerten.

4. Betriebliche Ausbildung stärken und berufliche Bildung und Hochschulbildung produktiv verzahnen

Die Kommission spricht sich klar für eine Stärkung des dualen Ausbildungsmodells aus, denn wie aktuelle Zahlen belegen, vermindert eine betriebsnahe Ausbildung das Risiko von Jugendarbeitslosigkeit und mildert Friktionen der Berufseinmündung. Mit der Stärkung der dualen Ausbildung wird die Einführung einer Kernausbildung zur Sicherung einer breiten Basis für artverwandte Berufsbilder gefordert, ergänzt um modulare Lernbausteine für eine Spezialisierung, die auch zur Weiterbildung sowie zur Umorientierung bereits im Beruf aktiver Personen genutzt werden können. Die zum Teil sehr starke berufliche Spezialisierung innerhalb von Berufsgruppen trägt der stärker geforderten beruflichen Flexibilität nur unzureichend Rechnung.

Berufliche Bildung und Studium wenden sich teilweise an denselben Adressatenkreis und erstrecken sich oft auf dieselben Qualifizierungsfelder. Angesichts der demographischen Entwicklung kann dies zu einem Problem werden, wenn zugleich ein wachsender Bedarf an hochqualifizierten Fachkräften und ein weiter steigender Bedarf an Personen mit beruflicher Ausbildung vorausgeschätzt werden und die beiden Bildungsbereiche in eine stärkere Konkurrenz zueinander treten. Sinnvoll erscheint es daher, beide Bildungsbereiche besser miteinander zu verzahnen.

Möglichkeiten dazu bieten:

- :: neue Studienformen (duals Studium, Fernstudium, berufsbegleitendes Studium), mit denen Studium und Ausbildung einerseits und betriebliche Praxis andererseits näher zusammenrücken, sowie
- :: die Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen beruflicher Bildung und Hochschulbildung, nicht zuletzt mit dem Ziel, Qualifizierungsoptionen zeitsparend miteinander zu verbinden, etwa durch Anrechnungsverfahren.

Vor allem bei den anspruchsvollen Berufen der dualen Ausbildung muss nach Möglichkeiten gesucht werden, eine Konkurrenz der beiden Ausbildungssysteme um Nachwuchs zu vermeiden. Ein Weg bestünde darin, Ausbildungsangebote durch unterschiedliche Kombination betrieblicher und studienbezogener Anteile auf der Ebene der beruflichen Erstausbildung wie auf der Ebene der beruflichen Fortbildung neu zu schneiden. Das Modell des dualen Studiums kann dafür als Ausgangspunkt dienen, muss aber um andere Modelle der Verbindung von betrieblicher und akademischer Bildung erweitert werden. Die Zuschneidung des Studiums auf eine altersmäßig und von den biographischen Voraussetzungen eng definierte Gruppe

löst sich mehr und mehr zugunsten eines alterspluralen Verständnisses von Hochschule und Studium auf, bei dem die frühere Differenzierung zwischen Erststudium und weiterbildendem Studium fließend wird.

5. Ausbau der Nachqualifizierungsangebote für Erwachsene ohne Berufsausbildung

Eine wichtige Ressource für die Sicherstellung des Fachkräftebedarfs sind arbeitslose und nichterwerbstätige Personen. Bei den an- und ungelerten Personen ist dieser Anteil am höchsten. Daher sind transparentere Wege, attraktive und praktikablere Angebote der beruflichen Nachqualifizierung für Personen ohne beruflichen Abschluss auszubauen. Angesichts des demographischen Wandels werden Qualifizierungsaufgaben von der Weiterbildung stärker als bisher wahrzunehmen sein. Ohne den Abbau altersspezifischer und sozialer Disparitäten in der Beteiligung an Weiterbildung wird die aufgrund des demographischen Wandels erforderliche längere Beteiligung Älterer am Erwerbsleben gefährdet. Darüber hinaus dürfte es kaum gelingen, zusätzliche Arbeitskräftepotentiale ohne Ausgleich bisheriger kumulativ aufgebaute Qualifizierungsversäumnisse zu aktivieren. Insbesondere in der beruflichen Weiterbildung muss die Beteiligung älterer und geringqualifizierter Personen sowie von Personen mit Migrationshintergrund stark erhöht werden. Die geringen und stagnierenden Beteiligungsquoten dieser Gruppen gerade an der betrieblichen Weiterbildung zeigen, wie die Unternehmen hier dem Fachkräftemangel aktiv begegnen können.

Auch die Hochschulen müssen einen Beitrag zu einer anderen Rhythmisierung der Bildungszeiten leisten. Die systematische Verknüpfung von beruflicher Aus- und Fortbildung, Erststudium und Weiterbildung ist an den Hochschulen bis heute eher ein Desiderat. Wissenschaftliche Weiterbildung ist lange Zeit primär als postgraduale Weiterbildung verstanden worden, also Weiterbildung von erwerbstätigen Hochschulabsolventen. In der Studiengangssystematik der Hochschule gilt eine akademische Erstausbildung nicht als Weiterbildung. Die stärkere Öffnung der Hochschule für Berufstätige führt jedoch dazu, dass das studiengangsbezogene Verständnis von Weiterbildung in ein Spannungsverhältnis zum lebensverlaufsbezogenen, biographischen Verständnis von Weiterbildung gerät. Denn Berufstätige, die ein Erststudium an der Hochschule, in der Regel in einem berufsaffinen Studienfach aufnehmen, absolvieren keine Erstausbildung mehr, sondern eine berufliche Weiterbildung nach Art einer Aufstiegsfortbildung. Erforderlich ist daher die Entwicklung neuer Studienformate jenseits der herkömmlichen Unterscheidung zwischen Erststudium und weiterbildendem Studium, zum Beispiel durch berufsbegleitende Angebote, Blended learning oder andere Lernformen.

2.5 Arbeitsrecht: Zwischen neuen Schutzaufgaben und Überfrachtungsgefahr

Das Arbeitsrecht regelt die auf privatrechtlicher Basis geschlossenen unselbstständigen entgeltlichen Beschäftigungsverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Ausgangspunkt ist, dass die Parteien ihr Rechtsverhältnis privat-autonom, das heißt selbstbestimmt ausgestalten (Prinzip der Vertragsfreiheit). Arbeitsrechtliche Regulierung tritt in freiheitlichen Ordnungen erst dort auf, wo sich aus den Besonderheiten des Arbeitsverhältnisses spezielle Schutzbedürfnisse ergeben, die der Selbstregulierung aus faktischen wie auch aus rechtlichen,

etwa in der Verfassung ruhenden Gründen, nicht mehr überlassen bleiben können. Nach seinen Regelungszielen ist das Arbeitsrecht deshalb (Sonder-)Privatrecht. Es zeichnet sich gegenüber sonstigem Privatrecht weder durch besondere wirtschafts- oder gesellschaftspolitische noch durch spezielle sozialetische Aufgaben aus. Dabei wird nicht übersehen, dass die Rolle des Arbeitsrechts bei der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in einer sich ändernden Arbeitswelt im Zentrum kontroverser Debatten steht. Insbesondere wäre es deshalb verfehlt, die Diskussion über die Zukunftsaufgaben auf eine bloße Deregulierungsdiskussion zu verkürzen. Vor diesem Hintergrund ist mit Blick auf die Zukunft der Arbeitswelt für das Subsystem Arbeitsrecht zu untersuchen, wie sich die im Zentrum des Arbeitsrechts stehenden Schutzbedürfnisse durch die prognostizierten demographischen, sozialen, wirtschaftlichen und auch technischen Entwicklungen möglicherweise verändern werden und wie der rechtlich vermittelte Schutz deshalb gegebenenfalls anzupassen sein könnte. Die eigentliche Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt ist dagegen nicht originäre Aufgabe des Arbeitsrechts, sondern bleibt primär den Arbeitsvertragsparteien und ihren Interessenvertretern überlassen. Gefordert sind die Arbeitgeber in ihrer Kreativität und Phantasie bei der Gestaltung attraktiver Arbeitsbedingungen und die Arbeitnehmer in ihrer Bildungs- und Leistungsbereitschaft sowie auch in ihrer Bereitschaft, zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen solidarisch zu handeln. Die künftige Bedeutung des Arbeitsrechts wird gleichwohl nicht gering sein. Denn neben den fortzuentwickelnden Schutzaufgaben hat es auch die Rahmenbedingungen, Instrumente und Verfahren anzupassen und zu sichern, die den Arbeitsvertragsparteien und ihren Interessenvertretern die selbstverantwortliche Gestaltung der Arbeitswelt in einem von einseitiger Fremdbestimmung freien und auf Interessenausgleich zielenden Prozess gewährleisten. Die auf dieser Basis entwickelten Handlungsempfehlungen können naturgemäß nicht in jedem einzelnen Punkt die uneingeschränkte Zustimmung sämtlicher Kommissionsmitglieder finden. Einigkeit besteht jedoch auch mit Blick auf Kontroversen darüber, dass die Kommission mit den folgenden Ausführungen durchgehend weiterführende Impulse zu geben vermag.

2.5.1 Beruf und private Lebensbedürfnisse vereinbar machen

Die Vereinbarkeit von Berufs- und sonstigen, insbesondere familiären Lebensphasen zu verbessern, ist nicht nur ein durch den demographischen Wandel hervorgerufenen arbeitsmarkt- und sozialpolitisches Anliegen. Die Frage hat auch bedeutende gleichstellungs- und familienpolitische Dimensionen. Eine familienfreundliche Arbeitswelt zu entwickeln ist gleichwohl keine Kernaufgabe spezifisch arbeitsrechtlicher Regulierung, sondern der Arbeitsvertragsparteien und ihrer Interessenvertreter.¹³⁸ Dies gilt gleichermaßen für die Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und anderen besonderen Lebensbedürfnissen. Vertragsfreiheit und Tarifautonomie bieten, gegebenenfalls ergänzt durch Vereinbarungen der Betriebspartner, hinreichende Möglichkeiten, flexible Arbeitszeitmodelle oder Freistellungsansprüche zu schaffen (vergleiche Kapitel 2.3). Auch an den Ausbau betrieblicher Sozialeinrichtungen ist zu denken,¹³⁹ wobei nicht nur die Kinderbetreuung, sondern auch Möglichkeiten zur Unterstützung bei Pflegelasten in den

¹³⁸ Vgl. auch Bundesregierung (2012), S. XVif.; Rieble, V. (2007), S. 14f.

¹³⁹ Vgl. hierzu nur etwa Junker, A. (2004), S. B 103; Wellenhofer, M. (2004), S. N 72f.

Blick genommen werden sollten (vergleiche Kapitel 2.2). Kleine und mittlere Unternehmen, deren Bedarf und/oder finanzielle Möglichkeiten für solche Einrichtungen nicht ausreichen, können sowohl untereinander als auch mit der öffentlichen Hand oder kirchlichen Einrichtungen kooperieren. Gesetzgeberischen Maßnahmen im Arbeitsrecht beziehungsweise an den Schnittstellen zwischen Arbeits- und Sozialrecht kommt damit keine große Dringlichkeit zu.¹⁴⁰ Rechtssystematisch ohnehin nicht unproblematische einseitige Ansprüche auf Reduzierung und Neuverteilung der Arbeitszeit beziehungsweise gänzliche Freistellung bestehen bereits (allgemein: § 8 TzBfG; Elternzeit: § 15 BEEG; Angehörigenpflege: § 3 PflegeZG). Ein deutlicher Ausbau erscheint deshalb nicht angezeigt,¹⁴¹ mag auch insbesondere die halbjährige Höchstdauer nach § 4 PflegeZG unter dem Aspekt des Pflegebedarfs wenig realitätsnah erscheinen. Letztlich wäre jede gewählte Größe nicht frei von Willkür. Vor allem aber gibt es keine spezifische Verantwortlichkeit von Arbeitgebern für die Realisierung von Pflegeaufgaben, weshalb ihre Belastung schon aus verfassungsrechtlichen Gründen in Grenzen zu halten ist. Wird dies nicht berücksichtigt, schafft man zudem neue Diskriminierungsanreize gegenüber Frauen mittleren Alters als den Hauptträgern häuslicher Pflege, was ebenfalls verfassungsrechtlich relevant werden kann.¹⁴² All dies gilt auch für andere familienpolitische Indienstnahmen des Arbeitsrechts.¹⁴³

Nachdenken muss man allerdings über eine Reform des Familienpflegezeitgesetzes (FPfZG), das dem Problem der Entgelteinbuße während Pflegezeiten begegnen soll. Dieses Gesetz ist deutlich zu kompliziert und wird von der Praxis kaum angenommen.¹⁴⁴ Ebenso reform- und klarstellungsbedürftig erscheinen die Insolvenzversicherung von Arbeitszeit-Wertguthaben gemäß § 7 e SGB IV und deren sozialversicherungsrechtliche Behandlung.¹⁴⁵ Sinnvoll könnte es sein, Arbeitnehmern, die zum Zweck der Kinderbetreuung oder der Angehörigenpflege auf die allgemeine Regelung des § 8 TzBfG zurückgreifen müssen, die Rückkehr zur ursprünglichen Arbeitszeit zu erleichtern.¹⁴⁶ § 9 TzBfG verschafft keinen echten Rückkehranspruch. Man könnte deshalb nach Prüfung des Bedarfs erwägen, unter den strengeren materiellen Einschränkungen des § 8 IV TzBfG im BEEG und im PflegeZG jeweils einen weiteren Anspruch auf befristete Arbeitszeitreduktion zum Zwecke der Kindererziehung (maximal ein weiteres Jahr pro Kind bis zu dessen 14. Lebensjahr) beziehungsweise der Angehörigenpflege (maximal weitere sechs Monate pro pflegebedürftiger Person) zu schaffen. Kein Bedarf besteht dagegen an einer Fortentwicklung von § 8 TzBfG hin zu einem allgemeinen Anspruch auf Bestimmung der Lage der Arbeitszeit während Erziehungs- oder Pflegezeiten.¹⁴⁷ Die Berücksichtigung familiärer Belange ist in diesem Punkt bereits heute über

140 Vgl. auch Junker, A. (2004), S. B 115; Wellenhofer, M. (2004), S. N 78ff.

141 Anders aber etwa Kocher, E. (2010), S. 841, 843; Glatzel, B. (2012), S. 1175, 1179 (für die Pflege); Bundesregierung (2012), S. 131 (für die Großelternzeit).

142 Vgl.: BVerfG 18.11.2003, BVerfGE 109, 64.

143 S. nur auch Junker, A. (2004), S. B 106f. sowie im Ausgangspunkt auch Bundesregierung (2012), S. 120.

144 Vgl. etwa auch Glatzel, B. (2012), S. 1175, 1180; Göttling, W. / Neumann, M. (2012), S. 126f.

145 Vgl.: Deutscher Bundestag (2012), S. 140.

146 Vgl. zum Problem auch Deutscher Bundestag (2012), S. 124f.

147 So aber etwa Wellenhofer, M. (2004), S. N 80; Deutscher Bundestag (2012), S. 138.

die Ermessenskontrolle bei § 106 GewO gesichert.¹⁴⁸ Im Übrigen sind vor allem die Betriebsräte gefordert, deren Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber sich bei kollektiv bedeutsamen Einzelveränderungen nach der Rechtsprechung gegen Individualregelungen durchsetzen würden¹⁴⁹ und die bei der Ausübung ihres Mitbestimmungsrechts (§ 87 I Nr. 2 BetrVG) ohnehin zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf verpflichtet sind (§ 80 I Nr. 2b BetrVG). Mit Blick auf die Kindererziehung könnte der Gesetzgeber mit maßvollen Fortentwicklungen der bestehenden Mutterschutz-, Elternzeit- und Elterngeldregelungen eine partnerschaftliche Wahrnehmung der Elternverantwortung unterstützen. Ein erster Schritt wäre die Einführung eines ein- bis zweiwöchigen gesetzlichen Vaterschaftsurlaubs in den ersten Lebenswochen eines Kindes, wie er auch in anderen europäischen Ländern besteht.¹⁵⁰ Einen zweiten Schritt könnte die Neuregelung der Berechnung des Elterngeldes darstellen. Diese müsste für die Festsetzung der Höhe des Elterngeldes Gehaltsunterschiede zwischen den Partnern zu nivellieren versuchen. Im Idealfall sollte es für die Familie keinen finanziellen Unterschied machen, ob Mutter oder Vater Elternzeit nehmen. So könnte man den im heutigen »12 plus 2-Modell« angelegten Grundgedanken schließlich bis hin zu einem »7 plus 7-Modell« weiterentwickeln.

2.5.2 Arbeiten im Alter flankieren

Längere Lebensarbeitszeiten lassen das Bedürfnis nach schrittweisen Übergängen in den Ruhestand steigen. Hier sind die Arbeitsvertrags- und Tarifparteien gefordert. Besonderer gesetzlicher Regulierungsbedarf, der über die Möglichkeiten der Arbeitszeitreduktion gemäß § 8 TzBfG hinausgeht, ist nicht erkennbar.¹⁵¹ Gleiches gilt für ein gesetzliches Verbot regulärer Altersgrenzen in Arbeits- und Tarifverträgen.¹⁵² Anders verhält es sich in der Frage, ob für Arbeitnehmer, die auch nach Erwerb einer Altersrente noch erwerbstätig sein wollen, der volle arbeitsrechtliche Bestandsschutz (insbesondere des KSchG und des TzBfG) gelten sollte. Dagegen spricht, dass das Arbeitsverhältnis für solche Personen typischerweise nicht mehr gleichermaßen existentiell bedeutsam ist wie für Arbeitnehmer vor Erreichen der Altersgrenze. Auch bei kleinen Renten bildet dies einen qualitativen Unterschied, der eine pauschale Gleichbehandlung in der Frage des arbeitsrechtlichen Bestandsschutzes zweifelhaft erscheinen lässt und der damit neben dem anerkannten Rechtfertigungsgrund einer ausgeglichenen Förderung der Beschäftigungschancen Jüngerer und Älterer auch dem Einwand einer ungerechtfertigten Altersdiskriminierung entgegensteht. Erwogen werden sollte, die (auch wiederholte) Befristung von Arbeitnehmern, welche eine Altersrente erworben haben, ohne weiteren Sachgrund zu ermöglichen, selbst wenn es um eine Beschäftigung beim bisherigen

148 S. BAG 23.09.2004, AP Nr. 64 zu § 611 BGB Direktionsrecht; siehe ferner auch § 6 IV 1 lit. b und c ArbZG (Wechsel von Nacht- in Tagarbeit zur Kinderbetreuung oder Pflege).

149 S. BAG 18.08.2009, NZA 2009, 1207.

150 Vgl.: Art. L.1225-35 Code du travail (Frankreich); § 4 Föräldrarledighetslag (Schweden); Vgl. auch Henssler, M. / Braun, A. (2011), DK Rn. 88 (Dänemark), GB Rn. 30 (Großbritannien).

151 Anders Preis, U. (2008), S. B 103f.

152 Vgl. hierzu etwa Rieble, V. (2008), S. 813f.

Arbeitgeber geht.¹⁵³ Daneben sind Änderungen im Recht der betriebsbedingten Kündigung zu prüfen. Mindestens sollte erwogen werden, den Erwerb einer Altersrente als berücksichtigungsfähigen Gesichtspunkt bei der Sozialauswahl festzuschreiben. Denkbar erschiene auch, Arbeitnehmer, die nach Erwerb einer Altersrente weiterarbeiten, kündigungrechtlich als Neueingestellte zu behandeln und/oder die Beachtlichkeit des Lebensalters zu reduzieren.¹⁵⁴

2.5.3 Diskriminierungsschutz mit Augenmaß

Die Entwicklung hin zu einem Arbeitnehmermarkt kann helfen, Diskriminierungen bei der Rekrutierung von Arbeitskräften abzubauen. Dies muss allerdings nicht zwangsläufig auch für die Ausgestaltung der Arbeitsverhältnisse gelten. Ferner bergen »buntere« Belegschaftszusammensetzungen höhere Diskriminierungsgefahren (vergleiche Kapitel 2.2.2). Das Diskriminierungsrecht wird deshalb auch künftig eine wesentliche Rolle spielen. Konkreter gesetzlicher Änderungsbedarf ist gleichwohl allenfalls in Randbereichen erkennbar. Insbesondere ist das Prinzip der Entgeltgleichheit mehrfach gesetzlich geregelt,¹⁵⁵ gefordert sind deshalb in erster Linie die Arbeitsvertrags- und auch die Tarifvertragsparteien, etwa durch die Schaffung von Frauenförderplänen. Die Einführung einer gesetzlichen Quote bei der Besetzung bestimmter Positionen in Unternehmen ist rechtlich riskant. Weiterführend könnte allerdings die gesetzliche Einführung eines obligatorischen Geschlechterberichts für Unternehmen ab einer bestimmten Größe sein. Zu publizieren wären die Geschlechterverhältnisse bei allen Einstellungen und Maßnahmen des beruflichen Aufstiegs eines Jahres. Der öffentliche Druck dürfte die Gleichstellungsbemühungen befördern.

Keine dringende Notwendigkeit besteht für den Ausbau diskriminierungsrechtlicher Sanktionen und Rechtsbehelfe, etwa im Rahmen eines eigenen Mobbing-Schutzgesetzes, wie es in anderen europäischen Ländern existiert und bisweilen auch für Deutschland gefordert wird.¹⁵⁶ Zwar erscheint die ausschließliche Konzentration des AGG auf die Arbeitgeberhaftung vor dem Hintergrund der explizit erfassten Belästigungstatbestände (§ 3 III, IV AGG) einseitig. Doch dürfte das allgemeine zivilrechtliche Haftungsrecht über den Schutz des Persönlichkeitsrechts und § 826 BGB eklatante Haftungslücken im Hinblick auf das Kollegenverhältnis ausschließen. Zudem geht auch die Haftung des Arbeitgebers für ein von ihm nicht veranlassenes Mobbing unter Kollegen sehr weit.

Gesetzgeberischer Handlungsbedarf könnte sich dagegen mit Blick auf den wachsenden religiösen Pluralismus in der Arbeitswelt ergeben. Hier wirkt sich das von Art. 140 GG i.V.m. Art. 139 WRV sowie §§ 9 ArbZG, 2 Entgeltfortzahlungsg in Bezug genommene deutsche Feiertagsrecht zunehmend als Ungleichbehandlung aus, weil

153 Kritisch Preis, U. (2008), S. B 44f., B 74f., B 90ff.; schon heute für die Anerkennung des Rentnerstatus als Sachgrund gem. § 14 I 2 Nr. 6 TzBfG: Stoffels, M. (2013) bei Fn. 40 sowie unter IV; vgl. auch Bayreuther, F. (2012), S. 2760.

154 Vorschläge in diese Richtung etwa auch bei Preis, U. (2008), S. B 93f.; Rieble, V. (2008), S. 816.

155 Zum Grundsatz des gleichen Entgelts für Männer und Frauen s. nur etwa Art. 157 AEUV sowie §§ 1, 2 I Nr. 2, 3 I, 7 I AGG, dort auch zum Verbot des unterschiedlichen Entgelts wegen anderer Merkmale.

156 Vgl. für solche Forderungen etwa den am serbischen Anti-Mobbing-Gesetz orientierten Gesetzesentwurf der Piratenpartei (2012); wie hier Benecke, M. (2003), S. 232; dies. (2008), S. 364; Wickler, P. (2002), S. 487.

den zahlreichen christlichen Feiertagen kein solcher einer anderen Religion gegenübersteht. Sollte sich das Bedürfnis von Arbeitnehmern nach Arbeitsruhe an hohen Feiertagen nicht-christlicher Religionen über vertragliche, betriebliche oder tarifliche Regelungen nicht befriedigen lassen, muss über gesetzliche Lösungen nachgedacht werden. Erwägen könnte man Freistellungsansprüche an zwei gesetzlich ausdrücklich benannten höchsten Feiertagen der entsprechenden Religion.¹⁵⁷ Um den damit verbundenen Einkommensverlust auszugleichen, sollte den Arbeitnehmern das Wahlrecht eingeräumt werden, Urlaubstage einzubringen.

2.5.4 »Atypische Beschäftigung«

Arbeitsrechtlicher Bestandsschutz und Flexibilisierungsdruck

Durch die demographische Entwicklung werden sich nicht sämtliche Bereiche des Arbeitsmarkts zu »Arbeitsnehmermärkten« mit entsprechendem Zuwachs an individueller Verhandlungsmacht wandeln (vergleiche Kapitel 2.4). Es wird auch in Zukunft Marktsegmente geben, die aus Arbeitnehmersicht unter erheblichem Druck stehen, zumal davon auszugehen ist, dass auch die Notwendigkeit einer flexiblen Personalpolitik auf Arbeitgeberseite kaum ab-, sondern eher zunehmen wird (vergleiche Kapitel 2.2). Damit wird auch die vielfach beklagte Zunahme atypischer Beschäftigung und eine damit einhergehende Segmentierung des Arbeitsmarkts ein Zukunftsthema bleiben. Obwohl dies vereinzelt bestritten wird,¹⁵⁸ erscheint das für das sogenannte Normalarbeitsverhältnis (Vollzeit und unbefristet) durch das KSchG und das TzBfG vermittelte sehr hohe Bestandsschutzniveau als eine wesentliche Ursache für die Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse. Dabei spielt die Arbeitnehmerüberlassung seit ihrer weitgehenden Liberalisierung im Jahr 2003 die wohl bedeutsamste Rolle. Sie ermöglicht den Einsatz von Personal, für das aus Sicht des Entleihers weder die Beschränkungen des Befristungsrechts noch des Kündigungsschutzrechts gelten und das damit ein Höchstmaß an Flexibilität verspricht. Will man den Gefahren einer weitergehenden Segmentierung des Arbeitsmarkts und der Bedrohung der inneren Konsistenz der Arbeitsrehtordnung begegnen, erscheint es unausweichlich, insbesondere den allgemeinen Kündigungsschutz, das allgemeine Befristungsrecht und die sogenannte Leiharbeit als ein Gesamtsystem zu begreifen, das nicht nur in seinen Einzelteilen in den Blick zu nehmen und gegebenenfalls zu reformieren ist. Die Politikansätze der vergangenen Jahre, denen es an dieser Bereitschaft gemangelt hat, sind für die Zukunft zu überdenken. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Gesamtniveau der Flexibilisierungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund des wohl eher noch zunehmenden Wettbewerbsdrucks kaum zu senken sein wird, ohne neue »Umgehungsstrategien« auf Arbeitgeberseite und damit letztlich nur ein weiteres »Hase-und-Igel-Spiel« zwischen Arbeitsrecht und Unternehmen zu provozieren. Realitätsnah und weiterführend erscheinen somit nur Reformen, die das Verhältnis von Schutz und Risiko innerhalb des Gesamtsystems neu verteilen, nicht aber von Grund auf verändern wollen.

157 Vgl. in diesem Zusammenhang nunmehr auch Art. 3 des Vertrags zwischen der Freien und Hansestadt Hamburg, dem DITIB-Landesverband Hamburg, SCHURA – Rat der Islamischen Gemeinschaften in Hamburg und dem Verband der Islamischen Kulturzentren (2012).

158 Vgl.: Schramm, F. / Zachert, U. (2008), S. 175ff.; den Zusammenhang zwischen Bestandsschutz und Zunahme atypischer Arbeitsverhältnisse betont dagegen der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2008), S. 307f.

Arbeitnehmerüberlassung als Flexibilisierungsinstrument

Arbeitnehmerüberlassung ist eine europa- wie verfassungsrechtlich abgesicherte Form der Personalwirtschaft.¹⁵⁹ Die Aufgabe des Arbeitsrechts besteht vor allem darin, die Regelungen an den legitimen Zwecken dieses Instituts auszurichten. Zu verhindern sind sowohl eine regulatorische Erdrosselung wie auch die Denaturierung der Arbeitnehmerüberlassung zu einem »legalen Umgehungsinstrument«. Notwendig erscheint insbesondere, die zulässige Einsatzzeit von Leiharbeitnehmern in einem Betrieb gesetzlich zu konkretisieren und damit die Programmatik einer Personalwirtschaftsform für den nur vorübergehenden Einsatz von Arbeitskräften etwa in Spitzenzeiten deutlicher zu konturieren. Die Anknüpfungspunkte für eine solche Konkretisierung variieren erheblich. Denkbar wäre ein Rückgriff auf die durchschnittlichen Einsatzzeiten in der gegenwärtigen sozialen Realität, was zu einer sehr restriktiven Regelung der Einsatzzeit von circa drei bis vier Monaten führen würde.¹⁶⁰ Sucht man eher nach normativen Parallelen, erscheint in Anlehnung an die in § 14 II TzBfG geregelte Zeitspanne für sachgrundlose Befristungen auch ein Zeitraum bis zu zwei Jahren überlegenswert. Schließlich könnte man die zulässige Einsatzzeit für einen Leiharbeitnehmer in einem bestimmten Betrieb aber auch vollständig mit dem Befristungsrecht parallelisieren,¹⁶¹ wenn man dort die rechtlichen Grundwertungen für die zeitliche Limitierung von abhängigen Beschäftigungsverhältnissen verankert sieht. Denn Arbeitnehmerüberlassung stellt ja aus Sicht des Entleihers in ihrem wesentlichen und legitimen Kern vor allem eine Auslagerung der vertraglichen Rekrutierung und Ausgestaltung des Einsatzes von abhängig Beschäftigten dar. Gesetzlich klarzustellen wäre, dass eine vorhergehende gleichartige Beschäftigung bei dem Entleiher auf die zulässige Einsatzzeit als Leiharbeitnehmer in dessen Betrieb anzurechnen wäre. Umgekehrt auch Einsatzzeiten als Leiharbeitnehmer im Rahmen des befristungsrechtlichen Anschlussverbots zu berücksichtigen, wäre nicht angezeigt, weil sich das nachteilhaft auf die Chancen für einen Übergang von der Leiharbeit in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis beim Entleiher auswirken würde. Klarzustellen wären die Rechtsfolgen eines die zulässigen zeitlichen Grenzen überschreitenden Einsatzes. Der Leiharbeitnehmer sollte in diesem Fall einen Anspruch gegen den Entleiher auf Übernahme in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis auf dem betroffenen Arbeitsplatz zu den Bedingungen eines Stammarbeitnehmers haben; gegenüber dem Verleiher wäre ein Sonderkündigungsrecht einzuräumen.

Was die Arbeitsbedingungen für Leiharbeitnehmer während ihrer Einsatzzeiten betrifft, geht das europäische wie das nationale Recht vom equal-treatment-Grundsatz aus.¹⁶² Das maßgebliche europäische Recht enthält auch die Regelungen für notwendige Differenzierungen. Denn Lockerungen vom Gleichbehandlungsgrundsatz lässt es zu, wo der Arbeitsvertrag zwischen Verleiher und Arbeitnehmer nicht mit den Einsatzzeiten synchronisiert ist, so dass der Arbeitnehmer auch in Zeiten bezahlt wird, in denen er nicht »verliehen« werden kann.¹⁶³ Das Vertragsverhältnis

159 BVerfG 29.12.2004, NZA 2005, 153; Art. 2 RL 2008/104/EG.

160 Als Indiz für die durchschnittlich kurzen Einsatzzeiten kann die regelmäßig entsprechend kurze Dauer der Leiharbeitsverhältnisse gelten, s. hierzu die Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2012), u. I.5.

161 Vgl. in diese Richtung etwa Düwell, F. J. (2011), S. 454; Picker, E. (2002a), S. 496ff., 540ff.

162 S. §§ 3 I Nr. 3, 9 Nr. 2 AÜG; Art. 5 RL 2008/104/EG.

163 Art. 5 II RL 2008/104/EG.

enthält in solchen Fällen für den Arbeitnehmer ein Versicherungselement, das geldwert ist und somit auch Abschläge von der Bezahlung während der Einsatzzeiten rechtfertigt (Gedanke der Versicherungsprämie). Dieser Spielraum sollte für das nationale Recht genutzt werden. Erwägenswert erscheint es, dem equal-pay-Grundsatz bei längeren ununterbrochenen Einsatzzeiten (schrittweise) Geltung zu verschaffen, weil dies für den »versichernden« Leiharbeitgeber zu einer Risikoamortisation führt, die auch das Absenken einer Versicherungsprämie rechtfertigen würde. Weitgehend synchronisierte Arbeitsverträge zwischen Verleiher und Arbeitnehmer sollten dagegen grundsätzlich von Beginn an der equal-treatment-Regel unterworfen werden, weil es sich hier für den Arbeitnehmer der Sache nach um Arbeitsvermittlung handelt. Diese rechtfertigt allenfalls geringste Abschläge, die vernachlässigbar erscheinen.

Im Ausgangspunkt beibehalten werden sollte die Tarifdispositivität des equal-treatment-Grundsatzes.¹⁶⁴ Problematisch erscheint allerdings die individualrechtliche Bezugnahmemöglichkeit für nicht tarifgebundene Leiharbeitsvertragsparteien.¹⁶⁵ Denn diese führt dazu, dass Tarifverträge, die vom gesetzlichen equal-treatment-Grundsatz erheblich nach unten abweichen, die Leiharbeitsverhältnisse nahezu flächendeckend bestimmen, obwohl allenfalls 5 Prozent der Leiharbeitnehmer gewerkschaftlich organisiert sind.¹⁶⁶ Die Praxis muss sich heute damit behelfen, die Tariffähigkeit von Gewerkschaften, die entsprechende Tarifverträge abschließen, in Frage zu stellen.¹⁶⁷ Besser und zielgenauer wären gesetzgeberische Korrekturen. Am weitesten ginge es, die Bezugnahmemöglichkeit abzuschaffen.¹⁶⁸ Denkbar erschiene es ebenfalls, Leiharbeitsverträge mit entsprechenden Bezugnahmen einer Inhaltskontrolle gemäß §§ 305 ff. BGB zu öffnen, weil so auch Kompensationen einer Abweichung vom equal-treatment-Grundsatz sowie Stufenbeziehungsweise Wartezeitlösungen in den Zieltarifverträgen berücksichtigt werden könnten.

Kündigungsschutz und Befristungsrecht auf dem Prüfstand

Will man die Leiharbeit stärker regulieren, bestehen nach der oben formulierten Grundeinsicht verschiedene Möglichkeiten, die damit verbundenen Flexibilisierungsverluste auszugleichen. Der Gesetzgeber kann entweder Änderungen im allgemeinen Kündigungsschutzrecht und/oder im Befristungsrecht vornehmen. Sollte der politisch schwierigste Weg einer das allgemeine Kündigungsschutzrecht einbeziehenden Änderung gegangen werden, stünden zahlreiche Vorschläge für eine auf mehr Flexibilität zielende Reform zur Verfügung. Dominieren dürften Ansätze, die auf eine (zumindest partielle) Ablösung des geltenden Bestandsschutzprinzips durch ein Abfindungssystem hinauslaufen, wie es das KSchG schon für leitende Angestellte kennt (§ 14 II 2 KSchG).¹⁶⁹ Erwägenswert erschiene es dabei, den Anwendungsbereich dieser Norm auszubauen und zu einer allgemeinen Regel zu

164 §§ 3 I Nr. 3, 9 Nr. 2 AÜG; Art. 5 III RL 2008/104/EG.

165 §§ 3 I Nr. 3, 9 Nr. 2 AÜG.

166 Dazu, dass von der Tariföffnungsklausel in der Zeitarbeitsbranche »nahezu flächendeckend« Gebrauch gemacht wurde, s. nur Bundesregierung (2010a), S. 12.

167 BAG 14.12.2010, BAGE 136, 302; BAG 23.05.2012, NZA 2012, 625.

168 S. etwa Waltermann, R. (2010a), S. B 62.

169 S. nur etwa Preis, U. (2003), S. 79.

machen. Statt an neue gesetzliche Sachregelungen könnte man auch daran denken, die Schutzvorschriften zumindest in einem gewissen Umfang tarifdispositiv und – bei flankierender Sicherung vor einseitigen Arbeitgeberdiktaten – auch vertragsdispositiv zu stellen. So könnte den unterschiedlichen Interessen verschiedener Branchen, Regionen, Arbeitnehmergruppen und Unternehmen Rechnung getragen werden. Dabei wäre aus verfassungsrechtlichen Gründen allerdings ein Rahmen vorzugeben, innerhalb dessen Abweichungen möglich sein sollen. Aus Gründen der Rechtssicherheit könnte man im Gesetz für die Tarif- und Arbeitsvertragsparteien bestimmte Optionsmodelle schaffen, wobei eines dieser Modelle ein Abfindungssystem sein könnte. Denkbar wären auch Lösungen, nach denen Arbeitnehmer die Möglichkeit erhalten, den Bestandsschutz für eine bestimmte Zeit gegen eine höhere Entlohnung einzutauschen.

Wollte man die Flexibilitätsverluste einer Beschränkung der Leiharbeit über Lockerungen des Befristungsrechts erreichen,¹⁷⁰ wäre das Anschluss- oder Vorbeschäftigungsverbot (§ 14 II TzBfG), das sachgrundlose Befristungen erheblich erschwert, in Absicherung und Fortentwicklung der Rechtsprechung des BAG¹⁷¹ durch eine gesetzliche Konkretisierung des unschädlichen zeitlichen Abstands zwischen den Verträgen zu lockern. Erwägenswert erschiene eine zusätzliche Tariföffnungsklausel. Das Anschlussverbot sollte unabhängig vom zeitlichen Abstand auch nicht für Fälle gelten, in denen die Arbeitsplätze qualitativ nicht vergleichbar sind, wofür eine deutlich bessere Vergütung der Anschlussbeschäftigung als Indiz gelten könnte. Nicht nur möglich, sondern geradezu gefordert erscheint eine Reform der Verlängerungsregeln in § 14 II 1 TzBfG. Gesetzlich klargestellt werden sollte, dass eine Verlängerung auch dann vorliegen kann (und folglich das Vorbeschäftigungsverbot nicht greift), wenn lediglich die Arbeitszeit oder die Höhe der Vergütung verändert wird.

Scheinselbständigkeit und Kleinselbständigkeit

Der Flexibilisierungsbedarf von Unternehmen hat sich schon immer auch durch eine gänzliche »Flucht aus dem Arbeitsrecht« Bahn gebrochen. Das Outsourcing ganzer Sparten ist eine seit langem bekannte Erscheinung (vergleiche Kapitel 1.2.1). Nicht selten werden dabei bisher als Arbeitnehmer beschäftigte Mitarbeiter in die sogenannte Kleinselbständigkeit gedrängt. Bisweilen wird erwogen, solchen Entwicklungen durch eine Neufassung und Ausweitung des Arbeitnehmerbegriffs zu begegnen.¹⁷² Dies erscheint allerdings auch bei einer künftigen Verschärfung der Entwicklung weder notwendig noch weiterführend. Das bestehende Begriffsarsenal ist flexibel genug, um Umgehungsstrategien einzufangen und einen für unverzichtbar erkannten arbeitsrechtlichen Schutz zu realisieren. Nicht in gleicher Weise muss dies für den sozialversicherungsrechtlichen Schutz gelten. Hier sollte allerdings das Sozialversicherungsrecht reagieren, indem etwa Selbständige einer Rentenversicherungspflicht unterworfen werden.

170 Vgl. zu Vorschlägen zur Reform des Befristungsrechts nur etwa Bauer, J.-H. (2011), S. 248f.; Henssler, M. / Preis, U. (2007), S. 28f.; Preis, U. (2005), S. 714ff.

171 BAG 06.04.2011, NZA 2011, 905.

172 S. etwa Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2006), S. 12f.; dazu Bayreuther, F. (2007), S. 372ff. Dies war 1998/99 auch der Weg des Gesetzgebers in Art. 3 des Gesetzes zu Korrekturen in der Sozialversicherung und zur Sicherung der Arbeitnehmerrechte v. 19.12.1998, BGBl I 1998, S. 3843, 3846.

2.5.5 Lohngerechtigkeit nicht per Gesetz

Infolge der demographischen Entwicklung wie auch einer anhaltenden Pluralisierung der Gewerkschaftslandschaft können Lohnspreizungen zwischen verschiedenen Segmenten des Arbeitsmarkts (Fachkräfte/Ungelernte) und zwischen verschiedenen Berufs- und Beschäftigtengruppen innerhalb dieser Segmente zunehmen. Dies wirft die Frage auf, ob ein allgemeiner branchenübergreifender Mindestlohn eingeführt werden sollte. Aus arbeitsrechtlicher Sicht spricht nichts dafür. Der unverzichtbare Ausbeutungsschutz wird über § 138 BGB realisiert. Daneben eine allgemeinverbindliche branchenübergreifende Lohnuntergrenze zu fixieren, wäre vor dem Hintergrund der Berufs- und Vertragsfreiheit sowie insbesondere der Koalitionsfreiheit verfassungsrechtlich hoch problematisch. Unabhängig von der – allerdings auch bestrittenen¹⁷³ – Gefahr erheblicher Arbeitsplatzverluste und dem Risiko einer sachfremden allgemein- oder auch nur wettbewerbspolitischen Indienstnahme der Mindestlohnfestsetzung sollte man von einem allgemeinen Mindestlohn vor allem schon deshalb Abstand nehmen, weil damit die Anreize für Arbeitnehmer zum Gewerkschaftsbeitritt deutlich abgebaut und so die Grundlagen für ein funktionierendes Tarifvertragssystem gerade in den (Niedriglohn-)Bereichen weiter gefährdet würden, wo handlungs- und durchsetzungsfähige Gewerkschaften für eine marktkonforme Lohnfindung am dringendsten benötigt werden.¹⁷⁴

In den Zusammenhang der Mindestlohnfrage gehört allerdings auch, dass der Staat selbst gesetzte Ursachen für Marktverzerrungen, die zu unangemessenen Niedriglöhnen führen können, zu beseitigen sucht. Solche Verzerrungen dürften sich insbesondere durch die sogenannten Aufstockungsleistungen des Sozialrechts ergeben, weil sie im Niedriglohnsektor einen Anreiz zur Einpreisung schaffen und damit zu einem von den Marktverhältnissen an sich gar nicht geforderten Lohnniveau unterhalb des Existenzbedarfs führen können.¹⁷⁵ Ein sehr niedriger, am sozialhilferechtlichen Mindestbedarf orientierter Mindestlohn könnte hierauf zwar eine Antwort sein. Diese würde allerdings in problematischer Weise pauschalisieren, weil die Einpreisung staatlicher Transferleistungen nicht die alleinige Ursache für Niedriglöhne unterhalb des existentiellen Mindestbedarfs darstellt. Wo Arbeitsplätze bei einer höheren Entlohnung wegen ihrer Substituierbarkeit oder des Wegbrechens einer mit ihnen bedienten Nachfrage wegfallen müssten, hätte ein entsprechender Mindestlohn zweckwidrige und unerwünschte Folgen. Passgenauere Lösungen dürften möglicherweise eher im Sozialrecht als im Arbeitsrecht zu finden sein.¹⁷⁶

Lohnspreizungen, die sich insbesondere durch eine wachsende Diversifizierung der Gewerkschaftslandschaft zwischen verschiedenen Beschäftigungsgruppen – seit der Aufgabe des Grundsatzes der Tarifeinheit durch das BAG¹⁷⁷ bis hinein in die Betriebe – ergeben können, sind in der Arbeitsvertragsfreiheit, im TVG und auch in der Koalitionsfreiheit des Grundgesetzes (Art. 9 III) angelegt. Sie in Grenzen zu halten, ist deshalb primär Aufgabe der Arbeits- und Tarifvertragsparteien (vergleiche Kapitel 2.3.1). Gesetzgeberische Eingriffe, die auf eine rechtliche Verankerung der

173 S. etwa Waltermann, R. (2010a), S. B 92ff.

174 S. hierzu nur auch Monopolkommission (2010), Rn. 926, 930, 947, 980ff., 990.

175 Vgl. nur etwa Waltermann, R. (2010a), S. B 89; Waltermann, R. (2010b), S. 803f.; Waltermann, R. (2011), S. 95.

176 Vgl. auch Lobinger, T. (2013) bei Fn. 52ff.

177 S. BAG 07.07.2010, BAGE 135, 80.

Tarifeinheit zielen, erscheinen verfassungsrechtlich kaum möglich.¹⁷⁸ Allerdings kann die von Rechts wegen zu akzeptierende Koalitions- und Tarifpluralität in Zukunft zu größerem Regelungsbedarf im Arbeitskampfrecht führen. Setzen sich die Tendenzen zum Berufsverbandsprinzip und zur Gewerkschaftskonkurrenz weiterhin fort, müssen sich angesichts einer deutlich steigenden Arbeitskampff Gefahr in manchen Branchen und Unternehmen Fragen der Kampfparität und der Verhältnismäßigkeit sowie auch der Friedenspflicht, des Aussperrungsrechts und des Arbeitskampfrisikos zum Teil neu stellen.¹⁷⁹ Käme es in diesem Zug zu Beschränkungen der Arbeitskampfbefugnis besonders schlagkräftiger kleiner Spezialistengewerkschaften, müsste sich das mittelbar auch auf die Entwicklung zu immer größeren Lohnspreizungen hin auswirken. Noch ist in diesem Punkt kein akuter gesetzgeberischer Handlungsbedarf erkennbar. Weil die in der veränderten Gewerkschaftslandschaft nach Wegfall der Tarifeinheit gründenden Gefahren allerdings jederzeit praktisch werden können, gehört es zu den wichtigsten Zukunftsaufgaben des kollektiven Arbeitsrechts, für diese Probleme nach Lösungen, die sich den Zwecken und dem Gesamtsystem des Koalitions-, Tarifvertrags- und Arbeitskampfrechts einfügen, zu suchen.

2.5.6 Beschäftigtendatenschutz von wachsender Bedeutung

Eine immer stärkere Technisierung von Arbeitsplätzen, grundlegend veränderte Kommunikationswege und -gewohnheiten, rasende Fortschritte auf den Feldern der Datenverarbeitungs- und -übertragungstechnik sowie auch im Bereich der medizinischen Diagnostik machen den Beschäftigtendatenschutz zu einem immer bedeutsameren arbeitsrechtlichen Zukunftsfeld (vergleiche Kapitel 1.2.1). Anhaltende Reformbemühungen des nationalen Gesetzgebers¹⁸⁰ wie auch gerade begonnene Regelungsiniciativen auf europäischer Ebene¹⁸¹ unterstreichen das. Die wichtigste Anforderung an eine Neuregelung ist neben dem Ziel eines angemessenen und zukunftsfesten Schutzes des Persönlichkeitsrechts der Beschäftigten die Schaffung von mehr Rechtsklarheit und Transparenz. Ein erster Schritt könnte sein, den Beschäftigtendatenschutz aufgrund seiner zahlreichen Berührungspunkte mit dem Fragerecht des Arbeitgebers, dem Antidiskriminierungsrecht sowie auch dem Recht der Gendiagnostik aus dem technikrechtlichen Bezugsrahmen des BDSG herauszulösen und gemeinsam mit den arbeitsrechtlichen Regelungen des AGG sowie den §§ 19 ff. GenDG in ein Arbeitnehmerpersönlichkeitsschutzgesetz zu überführen. Es muss klar geregelt sein, zu welchen Gegenständen und Bereichen sich Fragen und Datenerhebungen des Arbeitgebers im Rahmen eines Bewerbungsverfahrens verbieten. Datenerhebungen, -verarbeitungen und -speicherungen im Vollzug des Arbeitsverhältnisses dürfen ohne gesonderte Einwilligung des Arbeitnehmers nur bei engstem Bezug zum Beschäftigungsverhältnis erfolgen. Der Arbeitnehmer ist vom Arbeitgeber über die Gegenstände solcher Erhebungen und Verarbeitungen

178 Vgl. nur etwa Brecht-Heitzmann, H. (2011), S. 414; Dieterich, T. (2011), S. 46; Greiner, S. (2010b), S. 743ff.; Jacobs, M. (2010), S. 199; Konzen, H. (2010), S. 1036ff.; Lehmann, F.-W. (2010), S. 2241; Löwisch, M. (2010), S. 263ff.

179 Vgl. zu diesen Fragen aus der Lit. nur etwa Deinert, O. (2011), S. 12ff.; Franzen, M. (2011), S. 647; Greiner, S. (2010a), S. 2977; Greiner, S. (2012), S. 529; Henssler, M. (2011), S. 65; Kamanabrou, S. (2008), S. 241.

180 S. hierfür nur Bundesregierung (2010b).

181 S. Europäische Kommission (2012b).

sowie auch über die Art und Dauer der Speicherung zu informieren. Datenerhebungen und -verarbeitungen, die über diesen engen Rahmen hinausgehen, müssen von der Einwilligung des betroffenen Arbeitnehmers abhängig gemacht werden. Eine solche Einwilligung sollte erst nach der Einstellung des Arbeitnehmers erteilt werden können und grundsätzlich widerruflich sein. Der strukturellen Unterlegenheit und möglichen Informationsdefiziten des Arbeitnehmers ist entgegen aktuellen Tendenzen¹⁸² nicht dadurch zu begegnen, dass man eine Einzeleinwilligung überhaupt nicht zulässt und die Reichweite des Persönlichkeitsschutzes allein in die Hände der Tarif- und Betriebsparteien legt. Diese sind zu einer Verfügung über rechtlich geschützte Interessen der Arbeitnehmer grundsätzlich nur dann befugt, wenn sie von ihnen legitimiert wurden. Als problematisch erweisen sich daher insbesondere Betriebsvereinbarungen, die eine erweiterte Datenerhebung und -verarbeitung ermöglichen sollen. Hier muss zusätzlich eine Einwilligung der betroffenen Arbeitnehmer verlangt werden (vergleiche heute § 4a BDSG); mindestens ist ihnen ein Widerspruchsrecht einzuräumen. Umgekehrt spricht nichts dagegen, zum Schutz des Arbeitnehmers die Einzeleinwilligung nur unter der Voraussetzung zuzulassen, dass auch der Betriebsrat zugestimmt hat. Besonderes Augenmerk wird bei den Neuregelungen auf die Problematik einer Weitergabe von Daten durch den Arbeitgeber an Dritte zu legen sein. Hier stellen sich im Zusammenhang der Auslagerung und Zentralisierung von Verwaltungsaufgaben insbesondere in internationalen Konzernen zahlreiche Fragen, die das geltende Recht kaum hinreichend beantwortet.

2.5.7 Arbeitszeitrecht und Gesundheitsschutz in modernen Formen der Arbeitsorganisation

Setzen sich die Trends der vergangenen Jahre fort, wird die Arbeitswelt der Zukunft in noch stärkerem Maße als heute durch ungebundene Einsatzorte und mehr Zeitsouveränität für Arbeitnehmer geprägt sein. Kehrseite dieser Freiheitsgewinne sind zunehmend erfolgsorientierte Leistungserwartungen und ein weiteres Verschwimmen von beruflicher und privater Sphäre. Bei den immer häufigeren Tätigkeiten im internationalen Raum werden aufgrund von Zeitverschiebungen und unterschiedlichen Ferien- und Feiertagsregelungen auch klassische Erholungs- und Familienzeiten angetastet. Das Arbeitsrecht steht damit vor der Herausforderung, wie bei solchen modernen Formen der Arbeitsorganisation der traditionell mit dem Arbeitszeitrecht (ArbZG; RL 2003/88/EG) intendierte Gesundheitsschutz gewährleistet werden kann. Denn dem Arbeitgeber (wie auch den Behörden) entziehen sich hier weitgehend die im traditionellen Betrieb bestehenden Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten, ohne dass dies durch das Selbstschutzinteresse der betroffenen Arbeitnehmer hinreichend verlässlich aufgewogen würde; die Gefahr der Selbstausbeutung ist gerade das den modernen Organisationsformen immanente Risiko. Die drohende Erosion des arbeitszeitrechtlichen Gesundheitsschutzes wird auch durch den allgemeinen Arbeitsschutz (ArbSchG) kaum aufgefangen, weil dieser im Kern ebenfalls betriebsbezogen ausgestaltet ist. Zu den wichtigen Aufgaben des Arbeitsrechts wird es gehören, über möglicherweise ganz neue Formen des Gesundheitsschutzes nachzudenken. Hierzu könnten verpflichtende Beratungen

¹⁸² Vgl.: Bundesregierung (2010b), § 32 I RegE, S. 10; Europäische Kommission (2012b), Erwägungsgrund Nr. 34, S. 25.

und/oder regelmäßige ärztliche Untersuchungen für Arbeitnehmer gehören. Als erster wichtiger Schritt sollte die Problematik auf die Agenda der nationalen Arbeitsschutzkonferenz für die gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) genommen werden, um die Entwicklung tauglicher Lösungen voranzutreiben.

2.5.8 Arbeitnehmerweiterbildung als Entwicklungsaufgabe

Unter dem in seiner Bedeutung für die Zukunft der Arbeitswelt heute unstrittigen Schlagwort des lebenslangen Lernens ist über grundlegende Reformen der arbeitsrechtlichen Weiterbildungsregelungen nachzudenken (vergleiche Kapitel 2.4.3). Dabei geht es weniger um die betriebliche Berufsbildung, die zumeist der Erhaltungs- und der Anpassungsqualifizierung dient. Insoweit besteht auf Arbeitgeberseite ein hinreichendes Eigeninteresse, entsprechende Angebote zu entwickeln. In den Blick zu nehmen ist das Feld, das man als berufsbegleitende Aufstiegs- und Wechselqualifizierung bezeichnen kann. An diesem für die Durchlässigkeit und die Dynamik des Arbeitsmarkts wichtigen Bereich muss der Arbeitgeber nicht in gleicher Weise interessiert sein wie der Arbeitnehmer und die Allgemeinheit. Dementsprechend dürfte es hier vor allem externe Bildungsangebote geben, für deren Wahrnehmung der Arbeitnehmer ohne gesonderte Freistellung Freizeit aufwenden müsste, was naturgemäß prohibitiv wirkt. Gesetzliche Freistellungsansprüche können sich heute aus dem Beschäftigtenbildungsrecht ergeben, das in Deutschland jedoch kaum befriedigend normiert ist. Es fehlt an einer bundeseinheitlichen Regelung. Zwölf Bundesländer haben unterschiedliche Gesetze zum Bildungsurlaub erlassen. In vier Bundesländern existieren keine entsprechenden Gesetze. Das Bildungsurlaubsrecht ist vielfach diskreditiert und nur gegen den Widerstand von Arbeitgebern durchsetzbar, weil es sich mit Ausnahme von Sachsen-Anhalt nicht auf die berufsbezogene Weiterbildung beschränkt, sondern auch die allgemeine, politische und kulturelle Bildung umfasst. Eine kaum je über zwei Prozent steigende Wahrnehmungsquote in den betreffenden Ländern¹⁸³ spricht Bände. Unter der Voraussetzung, dass sich sinnvolle Angebote für möglichst das gesamte Spektrum des Arbeitsmarkts entwickeln lassen, sollte der Bund deshalb über eine eigene gesetzliche Regelung nachdenken. Diese sollte das Feld der berufsbegleitenden Aufstiegs- und Wechselqualifizierung fokussieren. Um die Effizienz des Systems zu erhöhen, sollten die Arbeitnehmer nicht nur mit Freistellungs- und Lohnfortzahlungsansprüchen ausgestattet, sondern auch gezielten Anreizen ausgesetzt werden, entsprechende Bildungsangebote wahrzunehmen. Hierfür kommt eine Verknüpfung mit dem Anspruch auf Arbeitslosengeld in Betracht. Erwägenswert wäre, die Bezugsdauer moderat zu kürzen, sollten Arbeitnehmer innerhalb definierter Zeiträume nicht bestimmte, etwa in einem Punktesystem zu bemessende Weiterbildungsleistungen erbracht haben.

2.5.9 Regulierungsaufgaben im kollektiven Arbeitsrecht

Dem deutschen Arbeitsrecht fehlt es in mehrfacher Hinsicht an Transparenz und Regelungsklarheit. In besonderer Weise gilt dies für das kollektive Arbeitsrecht. Hier findet sich ein Mehrebenensystem (neben die Arbeitsvertragsparteien treten noch die Tarifvertragsparteien und die Betriebsparteien als Regelungsaspiranten),

¹⁸³ Vgl.: Bundesregierung (2011) sowie etwa Landesregierung Schleswig-Holstein (2010), S. 9 und Landesregierung Niedersachsen (2010), S. 11ff.

in dem die Zuständigkeiten und die Reichweite der jeweiligen Regelungsmacht an zahlreichen Stellen ungeklärt und hoch umstritten sind.¹⁸⁴ Im Interesse der Handhabbarkeit und Kalkulierbarkeit der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Gestaltung der künftigen Arbeitswelt erscheint es wichtig, dieses System einer Revision zu unterziehen. Dabei kann es nicht um den Abbau von Arbeitnehmerschutz gehen. Ziel muss sein, ohne Senkung des Gesamtschutzniveaus eine in sich konsistente, an klaren Leitlinien orientierte und illegitime Fremdbestimmung vermeidende Ordnung zu schaffen, die der Praxis zu mehr Rechtsklarheit und -sicherheit verhilft. In diesem Rahmen sollte das geltende Recht insbesondere auch auf Regelungen hin überprüft werden, die Anreize für einen Koalitionsbeitritt nehmen und so ausreichende Organisationsgrade als Grundvoraussetzung für ein funktionierendes freiheitliches Tarifvertragssystem gefährden können (vergleiche Kapitel 2.3).¹⁸⁵

Aus anderen Gründen ist das Arbeitskampfrecht durch ein erhebliches Maß an Rechtsunsicherheit geprägt. Hier fehlt es vollständig an einer detaillierteren einfachgesetzlichen Regelung, so dass die Praxis auf ein naturgemäß wertungsöffneres und wandlungsanfälligeres Richterrecht zurückgreifen muss. Dieser Zustand wird durch Herausforderungen mit hoher Bedeutung für die Zukunft der Arbeitswelt erheblich verschärft. Neben der zunehmend pluralistischen Gewerkschaftslandschaft bei gleichzeitigem Wegfall des Grundsatzes der Tarifeinheit¹⁸⁶ ist der wachsende Einfluss des internationalen Rechts (EMRK, ESC, EU-Grundrechtecharta) zu nennen. Trotz bereits gescheiterter Versuche wird deshalb auch in Zukunft über eine formalgesetzliche Konkretisierung der verfassungsrechtlich verbürgten Arbeitskampfbefugnis nachzudenken sein.¹⁸⁷

184 Als Beispiele seien etwa genannt: Die Frage nach einer grundsätzlichen Beschränkung der Regelungsmacht der Betriebsparteien (vgl. jew. m.w.Nachw. etwa BAG 12.12.2006, BAGE 120, 308, 312ff.; Lobinger, T. (2011), S. 85), die Frage nach der Reichweite betrieblicher Gestaltungsmöglichkeiten der Tarifvertragsparteien durch betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Normen (vgl. jew. m.w.Nachw. nur etwa BAG 17.06.1997, BAGE 86, 126, 130f.; Arnold, C. (2007), passim), die Frage nach den verbleibenden individualrechtlichen Regelungsmöglichkeiten aufgrund des sog. Günstigkeitsprinzips (vgl. hierzu jew. m.w.Nachw. BAG 20.04.1999, BAGE 91, 210, 230ff.; Adomeit, K. (1984), S. 26f.; Picker, E. (2002b), S. 766ff.; Schliemann, H. (2003), S. 122), die Frage nach der Reichweite von durch tarifliche Öffnungsklauseln ermöglichten Betriebsvereinbarungen (vgl. hierzu BAG 18.08.1987, BAGE 56, 18, 26ff.; Hartmann, F. (2012), Kap. 4 A III 2 m.w.Nachw.), die Frage nach der Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung gem. § 87 I Nr. 10 BetrVG für individualrechtliche Lohnansprüche (vgl. jew. m.w.Nachw. etwa BAG 11.06.2002, BAGE 101, 288, 294ff.; BAG 15.04.2008, BAGE 126, 237, 243ff.; BAG 17.05.2011, NZA-RR 2011, 644, 645f.; Lobinger, T. (2011), S. 88; Reichold, H. (2011), S. 1080ff.) sowie auch die Frage nach einer möglichen Doppelzuständigkeit für betriebliche Sozialpläne (vgl. jew. m.w.Nachw. etwa BAG 24.04.2007, BAGE 122, 134, 157f.; Krause, R (2007), S. 41ff.; Lobinger, T. (2005), S. 55ff.).

185 Dieser Gesichtspunkt spielt eine wichtige Rolle etwa im Zusammenhang mit sog. Differenzierungsklauseln, s. hierzu jüngst BAG 18.03.2009, BAGE 130, 43; BAG 23.03.2011, NZA 2011, 920 sowie aus der Lit. Arnold, C. (2010), S. 873ff.; Lobinger, T. / Hartmann, F. (2010), S. 235ff. und Hartmann, F. / Lobinger, T. (2010), S. 421ff. jew. m.w.Nachw. zum Meinungsstand; s. Hartmann, F. / Lobinger, T. (2010), S. 427 auch zu alternativen attraktivitätssteigernden Maßnahmen.

186 S. hierzu bereits o. 2.5.5.

187 S. nur auch Carl Friedrich von Weizsäcker-Stiftung (Hrsg.) (2011), S. 84ff.; beispielhaft für das Scheitern eines Vorschlags zur Kodifikation des Arbeitskampfrechts: Birk, R. / Konzen, H. / Löwisch, M. / Raiser, T. / Seiter, H. (1988).

2.6 Soziale Sicherung: Zwischen Umlageverfahren und Kapitaldeckung

Die soziale Sicherung in Deutschland wird zu einem Großteil von den Sozialversicherungssystemen erbracht: der Gesetzlichen Rentenversicherung (GRV), der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV), der Gesetzlichen Unfallversicherung (GUV), der Sozialen Pflegeversicherung (SPV) sowie der Arbeitslosenversicherung (ALV). Sie decken jene Risiken ab, denen ein Bürger im Laufe seines Lebens ausgesetzt sein kann: Diese sind das Alter, der Tod des Unterhaltspflichtigen, Krankheit, Invalidität, Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten, Pflegebedürftigkeit sowie Arbeitslosigkeit. Für die »Zukunft der Arbeitswelt« sind diese Sicherungssysteme zentraler Bestandteil des staatlichen Ordnungsrahmens und somit Standort- und Wettbewerbsfaktor für die soziale Marktwirtschaft in Deutschland. Gleichzeitig beeinflussen sie durch ihre direkte Koppelung an die Arbeits- und Lohneinkommen der Beschäftigten die Arbeitskosten und somit auch die verfügbaren Nettoeinkommen. Die Finanzierung der Sicherungssysteme über das Umlageverfahren hat in der Vergangenheit zur Stabilität der Systeme beigetragen und ihr Beitragsaufkommen an die allgemeine Lohnentwicklung geknüpft. Dennoch waren die Beitragssätze in den vergangenen 40 Jahren nicht konstant. Betrug sie in ihrer Gesamtheit im Jahr 1970 26,5 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Einkommen, sind es heute 40,35 Prozent. Dies ist zum Großteil auf die Wachstums- und Innovationsdynamik der Medizin zurückzuführen, welche dazu beigetragen hat, dass die Menschen heute länger leben als je zuvor. Durch die steigende Lebenserwartung hat sich jedoch auch die Rentenbezugsdauer verlängert. Zudem konnte das Wachstum der Einkommen zuletzt nicht mit dem BIP-Wachstum mithalten und die Soziale Pflegeversicherung wurde als eigenständiger Sozialversicherungszweig neu geschaffen.

Die Studie »Taxing Wages« der OECD vermittelt ein Gefühl für die Belastung der Arbeits- und Lohneinkommen durch Steuern und Sozialabgaben. Demnach liegt Deutschland weltweit auf einem Spitzenplatz. Die Belastung der Lohnkosten beträgt im Jahr 2010 für ein verheiratetes, durchschnittlich verdienendes Alleinverdiener-Ehepaar mit zwei Kindern 32,6 Prozent (EU-15 Durchschnitt: 31,2 Prozent). Der durchschnittlich verdienende Single ohne Kinder wird gar mit 49,1 Prozent belastet (EU-15 Durchschnitt: 41,3 Prozent). Angesichts dieser Zahlen und dem historischen Beitragssatzpfad scheint ein weiterer demographisch bedingter Anstieg der Beitragssätze schwer vorstellbar. Ziel der weiteren Ausführungen und Reformvorschläge ist es daher, konstante Beitragssätze in den jeweiligen sozialen Sicherungssystemen zu garantieren und somit zwischen den Generationen eine faire Lastenverteilung zu erreichen. Die Herausforderungen sind je nach Sozialversicherungszweig sehr unterschiedlich: Können die Unfall- und Arbeitslosenversicherung aufgrund der relativ altersunabhängigen Beitrags- und Leistungsprofile als demographiefest bezeichnet werden, gilt dies nicht für die Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung. Zwar wurden gerade in der Rentenversicherung in den vergangenen Jahren große Reformanstrengungen unternommen. Dennoch ist fraglich, ob diese Maßnahmen ausreichen, um das vom Gesetzgeber gesteckte Ziel der Beitragssatzobergrenze von 22 Prozent bis 2030 zu halten. In der Kranken- und Pflegeversicherung scheint es unter den derzeitigen Bedingungen unmöglich, die Beitragssätze in den kommenden Jahren konstant zu halten. Dies gilt selbst dann, wenn die äußerst optimistischen Prognosen bezüglich des Arbeitsangebots aus dem Kapitel

Arbeitsmarkt eintreffen. Hiermit können zwar die demographisch bedingten Einnahmeprobleme gelöst werden, der demographisch bedingte Ausgabenanstieg lässt sich hierdurch jedoch nicht aufhalten. Im Folgenden wird daher der Schwerpunkt auf die Frage gelegt, wie in der Renten-, Gesundheits- und Pflegeversicherung mittel- und langfristig Beitragsatzstabilität sichergestellt werden kann.

2.6.1 Die Gesetzliche Rentenversicherung (GRV)

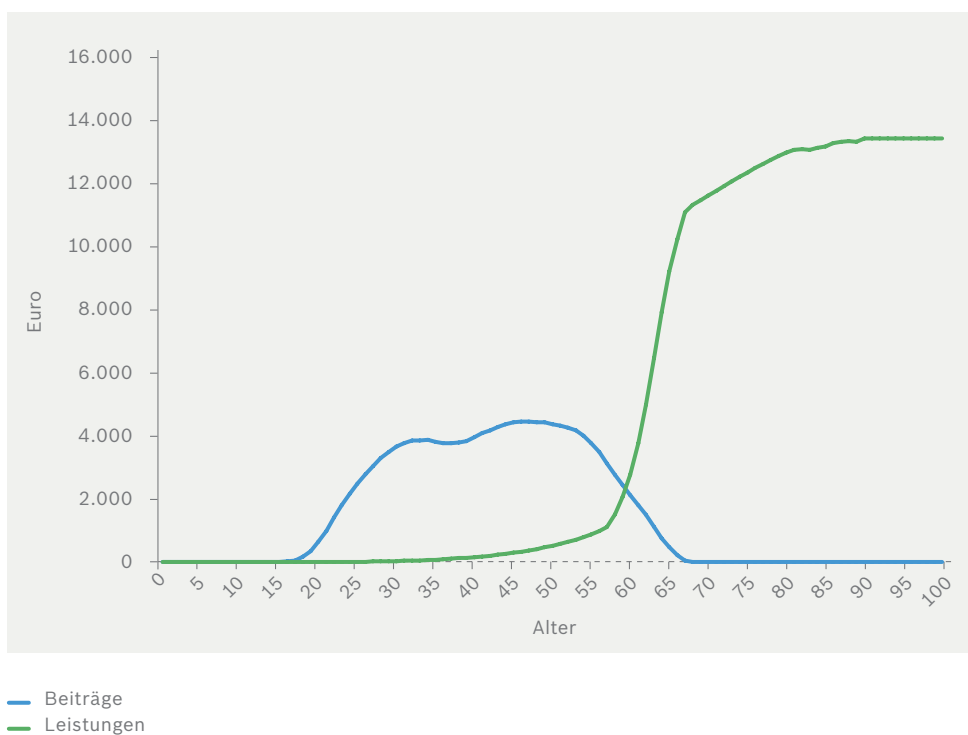
Das heutige System der GRV als Lebensstandardsicherung im Alter fußt maßgeblich auf der Rentenreform des Jahres 1957. Damit wurde Abschied von der nominell fixierten Mindestsicherung genommen, die bis dahin das Alterssicherungssystem prägte, und eine Dynamisierung der Rente beschlossen, die sich an der Einkommensentwicklung der Erwerbstätigen orientiert.¹⁸⁸ Die Einkommensersatzfunktion, die der gesetzlichen Rente seitdem innewohnt, gehört ebenso zu den Grundprinzipien der GRV wie die Umlagefinanzierung, das Versicherungsprinzip, das Äquivalenzprinzip sowie das Prinzip des sozialen Ausgleichs. Das Versicherungsprinzip sichert die Mitglieder gegen das Risiko der Langlebigkeit ab und schafft es, Einkommensengpässe im hohen Alter zu vermeiden. Das (Teilhabe-) Äquivalenzprinzip stellt sicher, dass Versicherten, die zu einem gewissen Zeitpunkt die gleichen Beiträge geleistet haben, hieraus im Alter auch ein gleich hoher Rentenanspruch entsteht. Entgegen dem Prinzip der individuellen Äquivalenz bedeutet dies aber auch, dass Beiträge und Leistungen nicht vollkommen in einem fairen Verhältnis stehen, da individuelle Risikomerkmale wie Geschlecht oder Gesundheitszustand nicht berücksichtigt werden. Die Rentenansprüche im Alter bilden aber den monetären Verlauf des Erwerbslebens ab.

Demographie, Rente und die Reformen des vergangenen Jahrzehnts

Das Beitrags- und Leistungsprofil in Abbildung 17 konstituiert zusammen mit der Ausgestaltung der GRV als Umlagefinanzierung einen Generationenvertrag. Die Beiträge werden in jungen Jahren in die Umlage bezahlt, woraus sich wiederum die Leistungen der Älteren speisen. Die monatlichen Beitragszahlungen einer erwerbstätigen Person zwischen 20 und 64 Jahren summieren sich im Durchschnitt auf etwa 360 Euro. Die Ausgaben der GRV sind vor allem durch das Eintrittsverhalten in die Altersrente geprägt und nehmen ab dem 60. Lebensjahr stark zu. Im Schnitt betragen sie für über 65 Jahre alte GRV-Versicherte monatlich etwa 1050 Euro.

¹⁸⁸ Vgl.: Heidler, M. (2009).

Abbildung 17:
Einnahme- und Ausgabenprofil der GRV bezogen auf die Gesamtbevölkerung¹⁸⁹



Vor dem Hintergrund des Ausgabevolumens der GRV (2010: 249 Milliarden Euro), der altersspezifischen Beitrags- und Leistungsprofile sowie der sich abzeichnenden demographischen Entwicklung wurden zu Beginn des 21. Jahrhunderts verschiedene Reformen verabschiedet, welche zu einem Paradigmenwechsel in der deutschen Rentenpolitik führten.¹⁹⁰ Die erste Reform stellt das Altersvermögensergänzungsgesetz (AVmEG) aus dem Jahr 2001 dar. Die Bundesregierung verpflichtete sich, neben der Absicherung des Rentenniveaus auch eine Stabilisierung der Beitragssätze bei circa 20 Prozent zu gewährleisten. Die erste notwendige Maßnahme stellte die Umstellung der Rentenformel von der sogenannten Nettolohnanpassung auf die modifizierte Bruttolohnanpassung dar. Hiermit wurde verhindert, dass eine Umstellung der Einkommensbesteuerung oder eine Erhöhung der Sozialversicherungsbeiträge in den anderen Sicherungssystemen zu einer Änderung der Rentenhöhe führen. Ergänzend wurde das Altersvermögensgesetz (AVmG) geschaffen, welches die individuelle Vorsorge durch eine staatliche Subventionierung fördert. Diese Regelungen wurden als Riemer-Rente bekannt. Gleichzeitig wurde die sogenannte Riemer-Treppe in die Berechnung des aktuellen Rentenwerts eingeführt, welche zu einer stufenweisen Absenkung des aktuellen Rentenwerts führt. Die Einführung der Altersvorsorgestufen fand gestaffelt in 0,5-Prozentschritten von 2002 bis 2012 statt und ist bei insgesamt vier Prozent abgeschlossen.

¹⁸⁹ Eigene Berechnungen in Anlehnung an Deutsche Rentenversicherung (2010a); Deutsche Rentenversicherung (2010b).

¹⁹⁰ Vgl.: Schoder, J. (2011).

2004 wurde das Rentenversicherungs-Nachhaltigkeitsgesetz (RVNG) verabschiedet, welches die Rentenformel um den Nachhaltigkeitsfaktor ergänzte. Damit wurde sichergestellt, dass die künftige Rentenentwicklung nicht mehr allein von der Lohnentwicklung abhängt, sondern mit der Kopplung an das Verhältnis von Rentnern zu Beitragszahlern auch auf die demographische Entwicklung reagiert. Der Anstieg und das Niveau des aktuellen Rentenwerts werden also gedämpft, sobald sich das Verhältnis von Rentnern zu Beitragszahlern erhöht. Das RVNG führte auch eine Schutzklausel ein, nach der eine nominale Minusanpassung der Renten durch den Nachhaltigkeitsfaktor oder die Riester-Treppe ausgeschlossen ist. Diese Schutzklausel wurde im Jahr 2007 modifiziert, so dass nominal sinkende Renten zwar ausgeschlossen bleiben, die Anpassung aber in konjunkturell guten Jahren, bei denen sich eigentlich eine Rentenerhöhung ergeben müsste, nachgeholt wird. Durch die Ausweitung der Schutzklausel 2009 darf es selbst dann keine Rentenkürzung geben, wenn die Bruttoentgelte sinken. Schließlich wurde mit dem Rentenversicherungs-Altersanpassungsgesetz (RVAGAnpG) von 2007 die Erhöhung der Regelaltersgrenze von 65 auf 67 Jahre beschlossen. Die Einführung der sogenannten »Rente mit 67« erfolgt stufenweise zwischen 2012 und 2029, wobei sich das gesetzliche Renteneintrittsalter für die Jahrgänge 1947 bis 1959 zunächst um einen Monat pro Geburtsjahr und für die Jahrgänge ab 1960 um 2 Monate pro Geburtsjahr erhöht. In vollem Umfang werden sich erst die Jahrgänge ab 1965 einem gesetzlichen Renteneintrittsalter von 67 Jahren gegenübersehen.

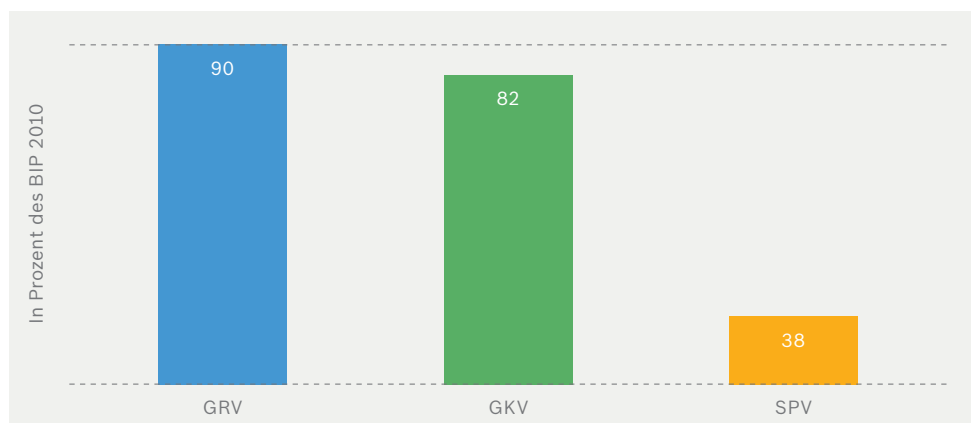
Die Frage, inwieweit diese Reformen zu einem nachhaltigeren Rentensystem beigetragen haben, kann mit Hilfe der Generationenbilanz der GRV dargestellt werden. Im Kern handelt es sich bei der Generationenbilanzierung um ein Instrument zur Projektion der langfristigen Entwicklung der öffentlichen Finanzen.¹⁹¹ Hierzu liegen der Generationenbilanzierung Annahmen zur demographischen Entwicklung sowie den wirtschaftlichen und fiskalpolitischen Rahmenbedingungen der Zukunft zugrunde. Auf dieser Grundlage lässt sich das künftige Missverhältnis zwischen der Ausgaben- und Einnahmenentwicklung der öffentlichen Haushalte ermitteln. Dieses Missverhältnis wird als implizite oder unsichtbare Staatsverschuldung bezeichnet. Die linke Säule in Abbildung 18 gibt den Status Quo der impliziten Staatsschuld der GRV wieder. Bestand vor den Reformen 2001 eine Nachhaltigkeitslücke von 186 Prozent des BIP im Jahr 2010, wurde diese auf aktuell 90 Prozent gesenkt. Den größten Anteil an der Absenkung hat der Nachhaltigkeitsfaktor mit circa 74 Prozentpunkten. Sollte in Zukunft der gesetzliche Spielraum zur Rentenbeitragssatzerhöhung ausgenutzt werden, so sinkt die Nachhaltigkeitslücke auf 45 Prozent. Die Abschaffung der Ausnahmeregelungen für besonders langjährig Versicherte würde sie schließlich auf 36 Prozent verkleinern. Die seit dem Jahr 2001 verabschiedeten Reformen haben also maßgeblich zur Verbesserung der fiskalischen Nachhaltigkeit der GRV beigetragen. Jedoch waren diese Anstrengungen nicht ohne gewisse »Opfer« zu erreichen: Schätzungen folgend wird das Bruttorentenniveau – welches das Verhältnis der Standardrente mit 45 Versicherungsjahren zu durchschnittlichem Bruttojahresarbeitsentgelt abbildet – von circa 47,7 Prozent (2009) auf

191 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Moog, S. / Raffelhüschen B. (2010).

42,9 Prozent im Jahr 2020 und bis 2030 auf 40,4 Prozent absinken.¹⁹² Statt der Lebensstandardsicherung im Alter wird die GRV lediglich eine Basisabsicherung gewährleisten.¹⁹³

In Anbetracht des zukünftig fallenden Bruttoentniveaus werden aktuell vermehrt Forderungen laut, das heute noch nicht überdurchschnittlich existierende, aber eventuell zukünftig auftretende Altersarmutsproblem innerhalb der GRV zu bekämpfen. Diesen Forderungen ist jedoch aus mehreren Gründen zu widersprechen. So ist die Bekämpfung von Altersarmut generell eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die über das progressiv ausgestaltete Steuersystem und nicht über Beitragsmittel finanziert werden sollte. Darüber hinaus setzt der Anspruch auf Sicherung des notwendigen Lebensunterhaltes im Alter eine Bedürftigkeitsprüfung voraus, welche alle Einkunftsarten einbezieht und die besser in den bereits existierenden Strukturen der sozialen Grundsicherung angesiedelt ist. Hinsichtlich des eventuell zukünftig auftauchenden Lebensstandardsicherungsproblems im Alter, welches losgelöst von dem angesprochenen Altersarmutsproblem betrachtet werden muss, ist auf eine Stärkung der betrieblichen und privaten Altersvorsorge zu verweisen, welche im folgenden Abschnitt behandelt wird.

Abbildung 18:
Isolierte Nachhaltigkeitslücken der Parafisci im Status quo¹⁹⁴



Basisjahr 2010, unterstellter Realzins 3%, unterstellte reale Wachstumsrate 1,5%

Zukünftige Herausforderungen der Altersvorsorge

Die Reformen haben das System der GRV nachhaltiger gestaltet. Hinsichtlich der Ausgestaltung bestehen jedoch bis heute Regelungen, die den Grundprinzipien der GRV entgegenstehen. Die Entkoppelung der Renten von der Bruttoentgeltentwicklung infolge der Ausweitung der Schutzklausel stellt einen Bruch in der Rentenpolitik dar. Die Verschleppung der Rentenkürzung bei sinkenden Bruttoentgelten verschärft die intergenerative Umverteilung und stellt zudem den Grundsatz, dass

¹⁹² Vgl.: BMAS (2008).

¹⁹³ Vgl.: Rürup, B. / Myssen, M. (2008).

¹⁹⁴ Eigene Berechnungen.

Erwerbstätige und Rentner in einem Boot sitzen, in Frage. Gleiches gilt für die modifizierte Schutzklausel. Die damit verbotene nominelle Rentenkürzung führt zu einer Verschiebung der Rentenanpassung auf zukünftige Jahre und somit zu intergenerativen Umverteilungen. Eine Abschaffung der Schutzklausel würde einen positiven Effekt auf die Nachhaltigkeit der GRV haben und gleichzeitig diese Umverteilung mindern. Die Ausnahmeregelung bei der Rente mit 67, welche besonders langjährig Versicherte mit einer Beitragszeit von 45 Jahren von der Anhebung des Renteneintrittsalters befreit, stellt eine Durchbrechung des Prinzips der Teilhabeäquivalenz dar, da gleiche Beitragsleistungen nicht mehr zu gleichen Rentenansprüchen führen. Ein Ende dieser Regelung würde deshalb nicht nur zu mehr Nachhaltigkeit beitragen, sondern auch zu mehr Gerechtigkeit innerhalb des Systems führen.

Mit Blick auf die stetig zunehmende Lebenserwartung ist auch über eine weiter steigende Lebensarbeitszeit zu diskutieren. Bestand die Grundidee der Rente mit 67 darin, dass die seit dem Jahr 1957 hauptsächlich im hohen Alter hinzugewonnenen Lebensjahre zumindest zur Hälfte in Arbeit verbracht werden müssen, so ist dieser Halbteilungsgrundsatz auch für künftig weiter hinzugewonnene Lebensjahre anzuwenden. Alternativ hierzu kann auch über die Einführung eines Lebenserwartungsfaktors in die Rentenformel nach schwedischem Vorbild nachgedacht werden. Dieser Faktor würde die Rentenleistung automatisch an die Lebenserwartung anpassen. Da die Erhöhung der Lebensarbeitszeit für gewisse Berufsgruppen trotz steigender Lebenserwartung nur schwer realisierbar ist, wird es notwendig werden, einen flexiblen Renteneintritt durch langfristig angelegte Arbeitszeitkontenmodelle zu ermöglichen. Sollte es trotz der hier vorgeschlagenen Maßnahmen nicht möglich sein, den Beitragssatz zur Rentenversicherung zu stabilisieren, muss als letzter Ausweg über eine Korrektur des Nachhaltigkeitsfaktors nachgedacht werden, was allerdings zu einer weiteren Absenkung des Bruttorentenniveaus führen würde.

Mit dem eingeleiteten Umbau der GRV hin zu einem System der Basisabsicherung wurde ein Paradigmenwechsel vollzogen, welcher der eigenverantwortlichen Altersvorsorge ein größeres Gewicht zukommen lässt. Die bereits bestehende Förderung der betrieblichen und privaten Altersvorsorge über den Sonderausgabenabzug ist daher ein wichtiger Baustein, um zukünftige Altersarmut zu vermeiden, und sollte deshalb gestärkt werden. Eine Erhöhung des Sonderausgabenabzugs auf je fünf Prozent der Beitragsbemessungsgrenze für private und betriebliche Altersvorsorge scheint angemessen und sollte in Kombination mit einer privaten Absicherungspflicht für alle GRV-Versicherten diskutiert werden.

In Anbetracht der Anstrengungen hinsichtlich der Reformierung der GRV sollte auch das System der Beamtenversorgung einer genaueren Analyse unterzogen werden. Hierbei gilt es jedoch zu beachten, dass für Beamte das Alimentationsprinzip gilt, der Dienstherr im Altersfall also für einen angemessenen Lebensunterhalt zu sorgen hat. Dieser Grundsatz darf jedoch nicht dazu führen, den zukünftigen Steuerzahlern die volle demographische Last der Beamtenversorgung aufzubürden, ohne die verhältnismäßig großen Beamtenjahrgänge, die heute zwischen 50 und

65 Jahren alt sind, zu belasten. Die Kommission plädiert daher für eine bundesweit einheitliche Übertragung der in der GRV umgesetzten Reformen auf die Beamtenversorgung.

2.6.2 Die Gesetzliche Krankenversicherung (GKV)

Die GKV deckt heute circa 90 Prozent der Bevölkerung mit einem Versicherungsschutz ab und stellt mit Ausgaben von 176 Milliarden Euro (2010) den zweitgrößten Sozialversicherungszweig in Deutschland dar. Zu den wichtigsten Grundprinzipien der GKV gehören die Versicherungspflicht, das Sachleistungsprinzip und der Solidarausgleich. Die Versicherungspflicht zwingt abhängig Beschäftigte, sich bis zu einer bestimmten Versicherungspflichtgrenze (2012: 4237,50 Euro/Monat) in der GKV zu versichern. Daneben sind auch die meisten Rentner, Landwirte, Grundversicherungsempfänger, Studenten und Familienangehörigen in der GKV pflichtversichert. Ausgenommen sind Arbeitnehmer mit einem Arbeitsentgelt oberhalb der Versicherungspflichtgrenze sowie Beamte und Selbständige. Diese Personengruppen können sich in der privaten Krankenversicherung (PKV) absichern oder als freiwillig Versicherte einer gesetzlichen Krankenkasse beitreten. Das Sachleistungsprinzip begründet eine Vertragsbeziehung zwischen Leistungserbringern und Krankenkassen. Der Versicherte kann Gesundheitsleistungen in Anspruch nehmen, ohne in finanzielle Vorleistung zu treten. Die Abrechnung erfolgt zwischen Leistungserbringer und Krankenkasse. Der Solidarausgleich der Versicherungsgemeinschaft findet auf mehreren Ebenen statt. Zum einen wird von niedrigen gesundheitlichen Risiken zu hohen gesundheitlichen Risiken umverteilt. Da die Wahrscheinlichkeit, krank zu werden, mit dem Alter zunimmt, findet auch eine Umverteilung von jung nach alt statt. Zum anderen wird durch die einkommensabhängige Beitragsbemessung zwischen besser verdienenden und schlechter verdienenden Beitragszahlern mit gleichem Krankheitsrisiko umverteilt. Es findet also auch eine Einkommensumverteilung statt. Zuletzt gibt es aufgrund der beitragsfreien Mitversicherung von Familienangehörigen in der GKV noch einen familienpolitischen Umverteilungsstrom. Dieser fließt von kinderlosen Beitragszahlern hin zu Beitragszahlern mit Kindern sowie von nicht verheirateten Beitragszahlern zu verheirateten Beitragszahlern.

Mit der Einführung des Gesundheitsfonds im Jahr 2009 wurde die Finanzierung der GKV grundsätzlich geändert. Konnten die Krankenkassen vor der Einführung ihre Beitragssätze selbst festlegen, gilt seitdem ein einheitlicher Beitragssatz für alle gesetzlich Krankenversicherten. Er beträgt aktuell 15,5 Prozent auf das sozialversicherungspflichtige Einkommen bis zur Beitragsbemessungsgrenze (2012: 3825 Euro monatlich), wobei der Arbeitgeberanteil 7,3 Prozent und der Arbeitnehmeranteil 8,2 Prozent beträgt. Die Beiträge der Mitglieder fließen nicht mehr direkt an die jeweilige Krankenkasse, sondern in den Fonds. Je Versichertem erhalten die Krankenkassen eine einheitliche, jedoch vom Gesundheitsrisiko abhängige und durch den morbiditätsorientierten Risikostrukturausgleich korrigierte Zuweisung aus dem Gesundheitsfonds. Für den Fall, dass der Finanzbedarf einer Kasse die Zuweisungen aus dem Gesundheitsfonds übersteigt, muss diese von ihren Mitgliedern einen Zusatzbeitrag erheben. Dieser ist in seiner Höhe beliebig wählbar, wird jedoch

durch einen Sozialausgleich abgedeckt. Neben den Beiträgen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezuschusst der Bund den Gesundheitsfonds aus Steuermitteln.

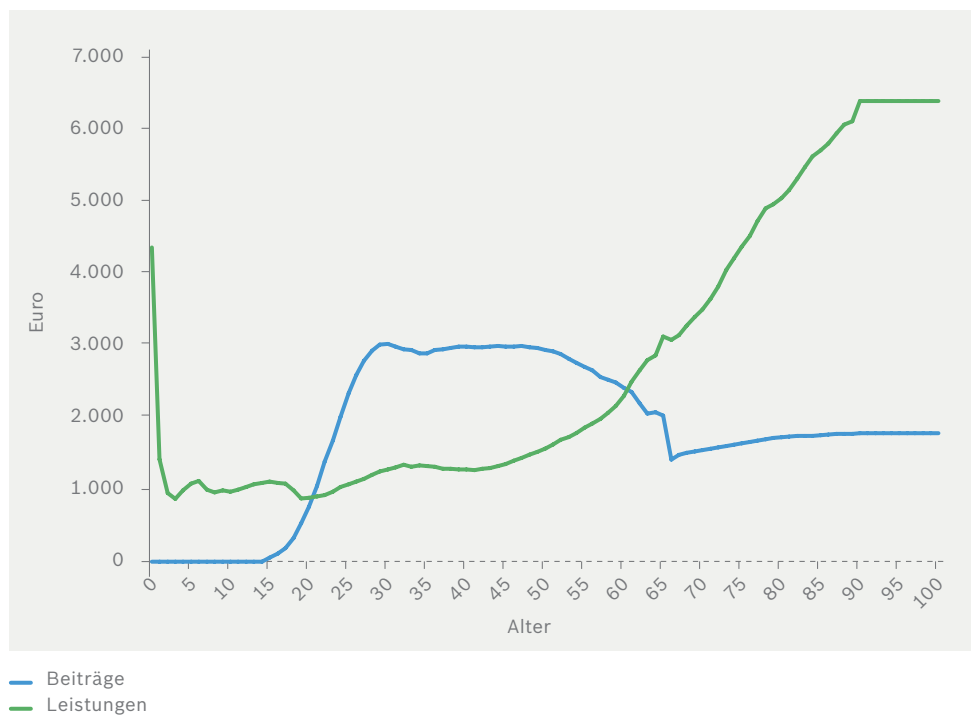
Im Jahr 2011 waren dies etwa 15,3 Milliarden Euro.

Aktuelle Probleme und zukünftige Herausforderungen der GKV

Die GKV kann auf eine lange Geschichte von Reformen zurückblicken.¹⁹⁵ Dennoch konnte der Beitragssatz nur bedingt stabilisiert werden, weil die Kostendämpfung nur temporärer Natur war und weil die Entwicklung der Einnahmen je Versicherten vor allem in den vergangenen zehn Jahren nicht mit der allgemeinen Entwicklung des BIP pro Kopf mithielt. Doch selbst wenn es gelingen sollte, den Kostenanstieg im Gesundheitswesen zu begrenzen, wird allein der demographische Wandel dazu führen, dass die Einnahmen und Ausgaben auseinanderklaffen. Ursächlich hierfür ist der in Abbildung 19 dargestellte Verlauf der Gesundheitsausgaben und der Beitragseinnahmen über den Lebenszyklus eines durchschnittlichen Versicherten. Infolge der einkommensabhängigen Beitragsbemessung beläuft sich die monatliche Beitragszahlung eines Erwerbstätigen im Alter von 20 bis 64 Jahren auf 259 Euro, während diese für einen über 65-Jährigen auf 159 Euro fällt. Aufgrund dieser Diskrepanz werden ceteris paribus infolge des zunehmenden Altenquotienten die Beitragseinnahmen je Versicherten von 191 Euro in 2010 bis zum Jahr 2030 leicht auf 188 Euro fallen (demographischer Einnahmeneffekt). Gleichzeitig entfallen auf einen über 65-jährigen GKV-Versicherten gegenwärtig Leistungen von monatlich 413 Euro, auf einen Erwerbstätigen dagegen nur 147 Euro. Damit steigen die Ausgaben pro Versicherten unter den jetzigen Bedingungen von monatlich 195 Euro in 2010 bis 2030 auf 224 Euro (demographischer Ausgabeneffekt). Allein als Folge des demographischen Einnahmen- und Ausgabeneffekts müsste der Beitragssatz bis 2030 auf über 19 Prozent klettern. Zudem stellt sich die Frage, in welchem Gesundheitszustand die durch die steigende Lebenserwartung im hohen Alter hinzugekommenen Lebensjahre verbracht werden. Offen ist hierbei, ob diese in einem zunehmend morbiden Gesundheitszustand verbracht werden oder ob die Häufigkeit der Erkrankungen erst kurz vor dem Tod sprunghaft ansteigt. Im Folgenden wird von einem Mittelweg ausgegangen.

195 Vgl. Moog, S. / Raffelhüschen, B. (2010).

Abbildung 19:
Einnahmen- und Ausgabenprofil der GKV bezogen auf die Gesamtbevölkerung¹⁹⁶



Entscheidend für die Ausgabenentwicklung ist auch die Hebelwirkung, die der medizinisch-technische Fortschritt bei demographischer Alterung induziert.¹⁹⁷ Da es sich vor allem um Produktinnovationen handelt, die im Gegensatz zu kostensenkenden Prozessinnovationen den Umfang des praktisch Machbaren erweitern, ist die Medizin in der Lage, immer mehr Krankheiten zu heilen. Dies bedeutete bislang eine stetige Ausdehnung des Leistungskatalogs der GKV und steigende durchschnittliche Leistungsausgaben je Mitglied. Das quantitative Ausmaß dieser Effekte lässt sich mit Hilfe der Generationenbilanzierung bestimmen. Ausgehend vom Status quo, in dessen Annahme letztlich die Prämisse enthalten ist, dass die Politik es auch in Zukunft schafft, die Kostenentwicklung an die BIP-Entwicklung zu koppeln, summiert sich die Nachhaltigkeitslücke auf 82 Prozent des BIP im Jahr 2010 (vergleiche mittlere Säule Abbildung 18). Für den Fall, dass die Kostenkoppelung nicht greift und die Ausgaben der GKV um ein Prozent schneller als das BIP wachsen, summiert sich die Nachhaltigkeitslücke auf 209 Prozent des BIP im Jahr 2010.

Reformwege zu einer nachhaltigen Gesundheitsversorgung

Von einer nachhaltigen Lösung der demographischen Herausforderung für das Gesundheitswesen kann bislang nicht die Rede sein. Reformen werden daher auch in der Zukunft unausweichlich. Die größten Nachhaltigkeitsgewinne sind auf der Ausgabenseite der GKV zu erzielen, da demographisch bedingt immer mehr Menschen

¹⁹⁶ Eigene Berechnungen in Anlehnung an Bundesversicherungsamt (2010).

¹⁹⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hagist, C. / Raffelhüschen, B. (2010).

Gesundheitsleistungen in Anspruch nehmen werden. Ein erster Schritt wäre, selektive Verträge zwischen Krankenkassen und Krankenhäusern zuzulassen. Die Folge wäre ein Preiswettbewerb, welcher zu einer weiteren Spezialisierung von Kliniken führt und Effizienzgewinne zumindest ermöglicht. Der Effekt, den diese Reform auf die Nachhaltigkeit der GKV hätte, ist zwar schwer abschätzbar. Jedoch ist davon auszugehen, dass gerade der Kostendruck im stationären Sektor gebremst würde. In einem weiteren Schritt sollte eine größere Transparenz bezüglich der vom Patienten verursachten Kosten herbeigeführt werden. Das Kostenerstattungsprinzip würde ermöglichen, dass Patienten die von ihnen verursachten Kosten einsehen und überprüfen können. Um eine gewissenhafte Kontrolle der Arztrechnung zu garantieren, sollten Patienten direkt an den von ihnen verursachten Kosten beteiligt werden. Die Einführung eines sozial abgedeckten Selbstbehaltes scheint sinnvoll. Daten der privaten Krankenversicherung legen nahe, dass eine effiziente Lenkungswirkung bei einem Selbstbehalt von 800 bis 1.000 Euro pro Jahr erreicht wird.¹⁹⁸ Der dritte Schritt zur Ausgabensenkung setzt direkt am Leistungskatalog an. Verglichen mit der Schweiz oder den Niederlanden fällt auf, dass in Deutschland noch immer zahnmedizinische Leistungen im Leistungskatalog vorhanden sind. Eine Ausgliederung der prothetischen Leistungen sowie der zahnerhaltenden Maßnahmen muss, wie Daten aus den genannten Ländern zeigen,¹⁹⁹ nicht zwingend mit einer schlechteren Zahngesundheit einhergehen.

Diese Reformschritte würden zwar zu einer nachhaltigeren Finanzierung der GKV beitragen, jedoch nur die Ausgabenseite reformieren. Langfristig wird jedoch auch eine Reform der Einnahmeseite gefordert sein. Zur Debatte stehen dabei das System der Bürgerversicherung und der Gesundheitsprämie.²⁰⁰ Die Bürgerversicherung sieht eine Ausweitung des Versichertenkreises auf Beamte, Selbständige und Freiberufler vor, wobei die Versicherungspflichtgrenze fallen soll. Die Versicherungspflicht in der GKV würde somit auf die gesamte Bevölkerung ausgedehnt und die Risiko-selektion, welche aktuell durch das Nebeneinander von gesetzlicher und privater Krankenversicherung besteht, unterbunden. Gleichzeitig soll mit der Verbreiterung der Bemessungsgrundlage um Miet- und Kapitaleinkommen das Leistungs-fähigkeitsprinzip gestärkt sowie eine teilweise Entkoppelung der Einnahmen von den Arbeits- und Lohneinkommen vorgenommen werden. Zwar ermöglicht dies eine Senkung des Beitragssatzes. Mittel- und langfristig bietet die Bürgerversicherung jedoch keine Lösung für den demographischen Einnahmeneffekt, denn die Einnahmen würden auch dann im Wesentlichen über die Beiträge auf das Arbeits- und Lohneinkommen der Erwerbstätigen aufgebracht. Auch bleibt offen, wie die Einbeziehung der Miet- und Kapitaleinkommen praktisch umgesetzt werden soll.

Als Alternative bietet sich die Einführung einer sozial abgedeckten Gesundheitsprämie an. Deren Leitgedanke ist das Äquivalenzprinzip, bei dem sich Leistung und Gegenleistung entsprechen sollen. Im Unterschied zum aktuellen System oder auch der Bürgerversicherung würde sich der Krankenversicherungsbeitrag daher nicht länger am Einkommen des Versicherten bemessen. Gleichzeitig würde dem

198 Vgl.: Fetzter, S. / Raffelhüschen, B. (2005).

199 Vgl.: OECD (2009).

200 Vgl.: Fetzter, S. / Hagist, C. / Raffelhüschen, B. (2004).

Solidarprinzip entsprechend weder nach dem Geschlecht, dem Alter oder dem Gesundheitszustand eines Versicherten unterschieden werden. Zur Deckung der Gesamtausgaben der GKV würde für jeden Versicherten daher ein Einheitsbeitrag (Gesundheitsprämie) in Höhe der durchschnittlichen Gesundheitsausgaben (2010 circa 200 Euro pro Monat) anfallen. Insofern kann die Gesundheitsprämie unter Wahrung des Solidarausgleichs eine Entkoppelung der Lohnkosten von der Entwicklung der Gesundheitsausgaben gewährleisten. Die bisher innerhalb der GKV stattfindende familien- und einkommenspolitische Umverteilung würde in den Verantwortungsbereich des Steuer- und Transfersystems verschoben. Dies hat den Vorteil, dass nicht nur alle Bürger, sondern auch alle Einkommensarten an der Finanzierung dieser gesamtgesellschaftlichen Aufgaben beteiligt würden. Denkbar ist allerdings auch eine Kombination aus Bürgerversicherung und Gesundheitsprämie. Als wesentliches Merkmal der Bürgerversicherung könnte die Ausdehnung der Versicherungspflicht in der GKV auf alle Bevölkerungsgruppen auch bei Einführung einer Gesundheitsprämie umgesetzt werden. Eine Gesundheitsprämie müsste auch nicht sofort in vollem Umfang eingeführt werden. Der heutige einkommensabhängige Beitrag könnte schrittweise durch eine Prämie abgelöst werden. Die Kommission plädiert daher langfristig für die Einführung einer Bürgerprämie, welche neben der Ausdehnung der Versicherungspflicht auf die gesamte Bevölkerung die Finanzierung der GKV durch eine einkommensunabhängige und solidarische Gesundheitsprämie vorsieht.

2.6.3 Die Soziale Pflegeversicherung (SPV)

Die Soziale Pflegeversicherung stellt den jüngsten Zweig der deutschen Sozialversicherung dar. Diese wurde 1995 als Reaktion auf die zunehmende finanzielle Belastung der Kommunen infolge der steigenden Sozialhilfeausgaben im Bereich der »Hilfe zur Pflege« eingeführt. Die Versicherungspflicht der SPV wurde dabei an die der GKV gekoppelt,²⁰¹ so dass alle, die in der GKV versichert sind, automatisch auch Mitglied in der SPV sind. Der Versicherungsfall »Pflegebedürftigkeit« ist nach § 14 SGB XI gegeben, wenn »[...] Personen, die wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen und regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens auf Dauer, voraussichtlich für mindestens sechs Monate, in erheblichem oder höherem Maße der Hilfe bedürfen.« Dementsprechend werden die pflegebedürftigen Personen drei Stufen zugeordnet, die sich am Grad der Pflegebedürftigkeit orientieren: Pflegestufe I ist für erheblich Pflegebedürftige vorgesehen, Pflegestufe II für Schwerpflegebedürftige und Pflegestufe III für Schwerstpflegebedürftige. Innerhalb der drei Stufen unterteilen sich die Leistungen der SPV wiederum in die Leistungsarten Pflegegeld sowie ambulante und stationäre Pflege, deren Maximalbetrag gedeckelt ist. Da die Gesamtkosten in allen Pflegestufen deutlich über den Versicherungsleistungen liegen, wird das System der SPV auch als Teilkaskoversicherung bezeichnet.

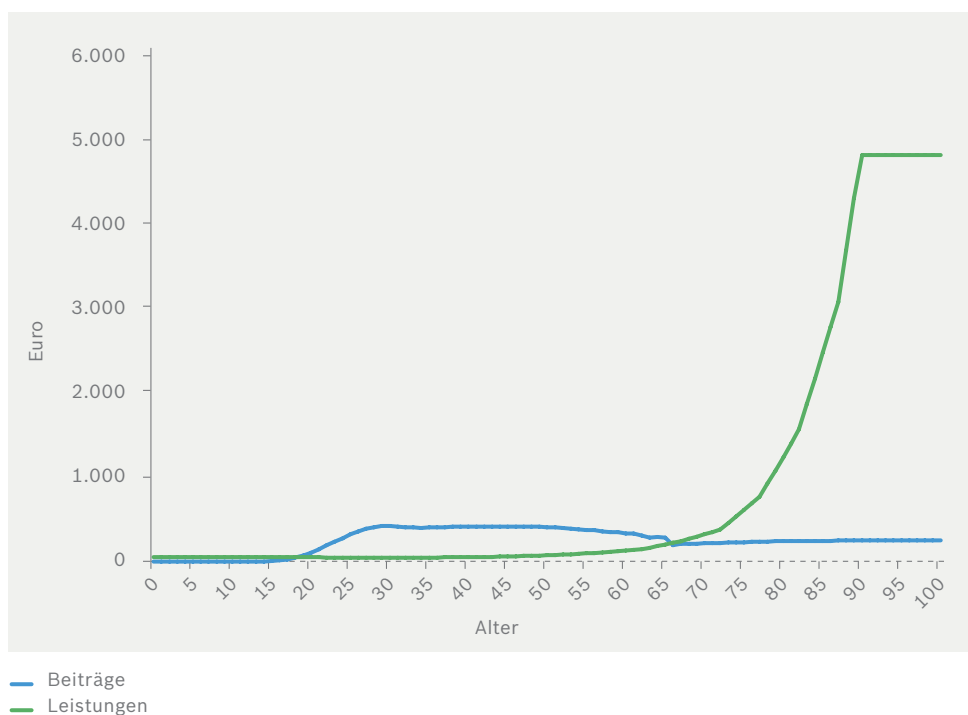
201 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Häcker, J. / Hackmann, T. / Raffelhüschen, B. (2011a).

Demographie und Pflege: Was kommt?

Um eine Vorstellung der künftigen Finanzströme in der SPV zu bekommen, müssen die durchschnittlichen Beitrags- und Leistungsprofile in Abbildung 20 betrachtet werden. Das Einnahmeprofil eines durchschnittlichen Versicherten verläuft ähnlich der GKV, ist jedoch aufgrund des geringeren Beitragsatzes auf deutlich niedrigerem Niveau. Die Beiträge im Alter zwischen 20 und 65 Jahren summieren sich auf durchschnittlich 35 Euro pro Monat und sinken nach dem 65. Lebensjahr auf 21 Euro. Die Leistungen für einen durchschnittlichen Versicherten steigen ab dem 60. Lebensjahr exponentiell an, was sich durch einen entsprechenden Anstieg der Pflegewahrscheinlichkeiten erklären lässt. Daraus ergeben sich Ausgaben der SPV für einen durchschnittlich Versicherten, der über 65 Jahre alt ist, von 93 Euro im Monat. Eine besondere Hebelwirkung kann auf der Ausgabenseite der steigenden Lebenserwartung zugeschrieben werden: Sollte keine Kompression im Sinne einer altersbezogen sinkenden Pflegewahrscheinlichkeit für die Zukunft eintreten, so ist im Jahr 2060 mit circa 4,4 Millionen Pflegebedürftigen zu rechnen.²⁰² Dies entspricht in etwa einer Verdopplung der Pflegefälle im Vergleich zu heute und schlägt sich als demographischer Ausgabeneffekt nieder. Der demographische Einnahmeeffekt ist hingegen wieder durch die sich verringernde Zahl der Beitragszahler gegeben.

Abbildung 20:

Einnahmen- und Ausgabenprofil der SPV bezogen auf die Gesamtbevölkerung²⁰³



²⁰² Vgl.: Häcker, J. / Hackmann, T. / Raffelhüschen, B. (2011a).

²⁰³ Eigene Berechnungen in Anlehnung an Bundesgesundheitsministerium (2010).

Neben dem demographischen Einnahmen- und Ausgabeneffekt sind noch drei weitere Faktoren für die Kostenentwicklung entscheidend. Dies ist zum einen die Frage, inwieweit künftige Ausgaben durch eine eventuelle Dynamisierung der Leistungen steigen. Ursächlich dafür könnte der mangelnde arbeitsproduktive Fortschritt im Bereich der Pflege sein, welcher dazu führt, dass die Lohnstückkosten im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen überproportional steigen. Zum Zweiten stellt sich die Frage, inwieweit die bereits bestehende Lücke zwischen Angebot und Nachfrage nach Pflegefachkräften geschlossen werden kann. Sollte nicht genügend ausgebildetes Personal zur Verfügung stehen, sind überproportionale Lohn- und somit Kostensteigerungen möglich. Zum Dritten stellt sich die Frage nach einer Verschiebung hin zu professionellen Pflegeleistungen. Sollte der Trend anhalten und immer mehr Pflegebedürftige im Heim betreut werden, steigen die Kosten ebenfalls.

Die Generationenbilanz für die SPV rechnet daher mit drei Szenarien: Im Status-quo-Szenario wird eine mit der realen Wachstumsrate des BIP gleichlaufende Dynamisierung der Pflegeleistungen unterstellt. Eine verstärkte Inanspruchnahme von professionellen Pflegeleistungen wird nicht mit eingerechnet. Die Berechnung der Nachhaltigkeitslücke kann deshalb als eher konservativ bezeichnet werden, summiert sich aber dennoch auf 38 Prozent des BIP im Jahr 2010 (vergleiche rechte Säule Abbildung 18). Wird hingegen unterstellt, dass eine Dynamisierung der Pflegeleistungen, die um einen Prozentpunkt über die reale Wachstumsrate des BIP hinausgeht, stattfindet, summiert sich die Nachhaltigkeitslücke auf 66 Prozent. Wird zusätzlich von einer steigenden Heimbetreuungszahl ausgegangen, so dass im Jahr 2050 insgesamt zwei Millionen Personen und somit circa 44 Prozent aller Pflegebedürftigen im Heim gepflegt werden (2010: 750.000), beträgt die Nachhaltigkeitslücke gar 82 Prozent.

Reformwege zu einer nachhaltigen Pflegeversicherung

Die aktuell diskutierte Reform sieht eine Neudefinition des Pflegebedürftigkeitsbegriffs vor, welcher insbesondere den Grad der Beeinträchtigung der Selbständigkeit sowie die Abhängigkeit von personeller Hilfe bewerten soll. Hiermit wird den Bedürfnissen von Demenzkranken Rechnung getragen, deren Betreuungsbedarf in der bisherigen Definition nur ungenügend Berücksichtigung findet. Damit soll eine Leistungsausweitung hin zu einer besseren Absicherung dementiell erkrankter Personen stattfinden. Zur Finanzierung wird der Beitragssatz zur Pflegeversicherung um 0,1 Prozentpunkte angehoben. In der Kommission besteht Einigkeit darüber, dass sowohl die Betreuung und Versorgung von Demenzkranken als auch die Neufassung des Pflegebedürftigkeitsbegriffs ein wichtiges Thema darstellen und der Reformvorschlag in die richtige Richtung weist. Allein die Finanzierung über die Ausweitung der Umlagefinanzierung schiebt die Lösung der demographischen Herausforderung in der SPV auf die lange Bank. Zur Lösung der demographischen Einnahmenproblematik sollte daher analog zur GKV die Finanzierung der SPV mittelfristig auf eine solidarische Bürgerprämie umgestellt werden und somit eine Entkoppelung von den Löhnen und Gehältern stattfinden, wobei gleichzeitig die gesamte Bevölkerung in die Versicherungspflicht einbezogen wird. Dies kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die zentrale Herausforderung für eine

Reform der Pflege darin besteht, die Weichen für die zukünftige Finanzierung so zu stellen, dass diese sowohl angesichts der demographischen Veränderungen als auch der Notwendigkeit für eine Neufassung des Pflegebegriffs gewährleistet ist.²⁰⁴ Die Kommission schlägt daher als eine mögliche nachhaltige Handlungsoption das auf Häcker, Hackmann und Raffelhüschen (2011) zurückgehende Karenzzeitmodell vor. Ähnlich der Riester-Reform in der GRV sieht das Konzept die Überführung bestehender Leistungen in ein kapitalgedecktes System vor. Konkret bezeichnet die Karenzzeit einen leistungsfreien Zeitraum zwischen dem eigentlichen Entstehen des Leistungsanspruchs und dem tatsächlichen Beginn der Versicherungsleistung. Mit anderen Worten setzt die Leistungspflicht der SPV erst nach Ablauf eines festgelegten Zeitraums nach Eintritt der Pflegebedürftigkeit ein. In diesem Sinne dient die Karenzzeit dazu, die Pflegeausgaben zu reduzieren und den Beitragsanstieg zu begrenzen. Da im Verlauf eines durchschnittlichen Pflegefalls ein relativ großer Anteil der Pflegefälle bereits innerhalb des ersten Jahres der Pflegebedürftigkeit verstirbt,²⁰⁵ würde die Einführung einer Karenzzeit die Zahl der Leistungsempfänger der SPV spürbar verringern und damit einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Finanzierbarkeit leisten. Bereits mit einer einjährigen Karenzzeit könnte die Status-quo-Nachhaltigkeitslücke der SPV auf 25,4 Prozent des BIP gesenkt werden.

Das Reformkonzept beinhaltet neben der eigentlichen Karenzzeit auch eine teilweise Überführung der SPV in die Kapitaldeckung. Als Ergänzung zur Versicherungspflicht in der SPV sieht das Karenzzeitmodell eine private Sicherungspflicht für die bisher von der SPV gewährten Pflegeleistungen während der Karenzzeit vor. Dieser Sicherungspflicht könnten die Versicherten etwa durch eine Immobilienhypothek, die Sperrung eines Depots oder durch den Abschluss einer kapitalgedeckten »Karenzzeitversicherung« nachkommen, die entweder bei der SPV selbst oder in der Privatwirtschaft angesiedelt ist. Um ältere Generationen aufgrund der kürzeren Ansparphase nicht zu überlasten, könnte im Rahmen der Kapitaldeckung eine ergänzende Subventionierung der Karenzprämien in der Form erfolgen, dass die Versicherer jeden potentiell Versicherten zu gleichen Bedingungen versichern müssen. In diesem Sinne kombiniert die Karenzpauschale das Kapitaldeckungsverfahren mit Umlageelementen und würde daher die in der SPV bestehende Solidarität zwischen den Generationen bewahren. Die finanzielle Mehrbelastung der Individuen, welche durch die Karenzzeit entsteht, könnte auch über die Pflege von Angehörigen mit Hilfe des Familienpflegezeitgesetzes aufgefangen werden. Denkbar wäre, dass bei Übernahme der Pflege durch Angehörige die Versicherungsleistung, die durch die verpflichtende kapitalgedeckte Karenzversicherung erworben wurde, an die Angehörigen ausgezahlt wird.

204 Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hackmann, T. / Moog, S. / Raffelhüschen, B. (2011).

205 Vgl.: Häcker, J. / Hackmann, T. / Raffelhüschen, B. (2011b).

3

Kommission

»Zukunft der Arbeitswelt« der Robert Bosch Stiftung

Unter dem Vorsitz des im August 2012 verstorbenen Prof. Dr. Norbert Walter, ehemaliger Chefvolkswirt der Deutsche Bank AG, gehörten der Lenkungscommission zur »Zukunft der Arbeitswelt« folgende Mitglieder an:

- :: **Prof. Heinz Fischer**, Honorarprofessor an der Hochschule Pforzheim, ehemaliger Arbeitsdirektor und Geschäftsführer der Hewlett-Packard GmbH sowie Bereichsvorstand Personal der Deutsche Bank AG
- :: **Peter Hausmann**, Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes, VB 5, Tarife/Finanzen bei der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)
- :: **Dr. Hans-Peter Klös**, Geschäftsführer und Leiter des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik am Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)
- :: **Prof. Dr. Thomas Lobinger**, Professor für Bürgerliches Recht, Arbeits- und Handelsrecht und Direktor des Instituts für Bürgerliches Recht, Arbeitsrecht und Insolvenzrecht (Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeits- und Handelsrecht) an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
- :: **Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen**, Professor für Finanzwissenschaft und Direktor des Forschungszentrums Generationenverträge an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- :: **Prof. Dr. Jutta Rump**, Professorin für Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung und Direktorin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE an der Hochschule Ludwigshafen
- :: **Prof. Dr. Susan Seeber**, Professorin für Wirtschaftspädagogik und Personalentwicklung an der Georg-August-Universität Göttingen
- :: **Michael Vassiliadis**, Vorsitzender der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)

Nach dem Tod von Herrn Prof. Dr. Walter übernahm Herr Dr. Klös dankenswerterweise die Rolle des Kommissionsprechers.

Die Lenkungscommission wurde unterstützt durch **Expertengruppen** zu den einzelnen Teilbereichen des Systems Arbeit, deren Expertise den Kommissionsbericht ganz maßgeblich geprägt haben. Die Einzelergebnisse der Expertengruppen werden im Sommer 2013 in der im Schäffer-Poeschel Verlag erscheinenden Publikation »Arbeitswelt 2030. Trends. Prognosen. Gestaltungsmöglichkeiten« (Hrsg. Jutta Rump / Norbert Walter) im Detail dargestellt.

Die Kommission dankt folgenden Experten für ihre hervorragende Unterstützung:

Expertengruppe Arbeitsmarkt unter Leitung von Dr. Hans-Peter Klös

- :: Prof. Dr. Lutz Bellmann, Forschungsbereichsleiter Betriebe und Beschäftigung am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)
- :: Prof. Dr. Eckart Bomsdorf, Seminar für Wirtschafts- und Sozialstatistik Universität zu Köln
- :: Dr. Werner Eichhorst, Stellvertretender Direktor Arbeitsmarktpolitik am Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA)
- :: Daniel Ehing, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungszentrum Generationenverträge der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- :: Silke Eilers, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE
- :: Dr. Stefan Moog, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft I der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- :: Dr. Matthias Schuster, Leiter Global Human Resources Management & HR BP Corporate, Deutsche Telekom AG

Expertengruppe Unternehmen unter Leitung von Prof. Heinz Fischer

- :: Silke Eilers, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE
- :: Günther Fleischer, Unternehmensberatung, ehemaliger Europäischer Personalleiter der Hewlett-Packard S.A., Genf
- :: Dr. Thomas Heyn, Partner bei der Jack Russell Consulting GmbH
- :: Hans-Ulrich Holdenried, Mitglied des Aufsichtsrats der Infineon Technologies AG, ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung der Hewlett-Packard GmbH
- :: Dr. Thomas Marquardt, Global Head of Human Resources der Infineon Technologies AG
- :: Klaus Mittorp, Senior Vice President der Hay Group
- :: Peter Platzer, Geschäftsführer jopet GmbH
- :: Prof. Dr. Jutta Rump, Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE

Expertengruppe Sozialpartnerschaft unter Leitung von Michael Vassiliadis und Peter Hausmann

- :: Karin Erhard, Abteilungsleiterin Tarifrecht/-gestaltung, VB 5, Tarife/Finanzen bei der IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)
- :: Wolfgang Goos, Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Vorstandes des Bundesarbeitgeberverbands Chemie e. V.
- :: Dr. Peter Schneider, Bereichsleiter Personal bei der R+V Allgemeine Versicherung AG

Expertengruppe Bildung unter Leitung von Prof. Dr. Susan Seeber

- :: Prof. Dr. Fabienne Becker-Stoll, Direktorin des Instituts für Frühpädagogik
- :: Prof. Dr. Hans Döbert, Arbeitseinheit Steuerung und Finanzierung des Bildungswesens am Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
- :: Dr. Christian Kerst, Arbeitsbereich Hochschulforschung und lebenslanges Lernen bei der Hochschul Informations GmbH (HIS)
- :: Dr. Cornelia Seitz, Leiterin der Forschungsstelle des Bildungswerkes der Hessischen Wirtschaft e.V
- :: Gaby Wilms, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE
- :: Prof. Dr. André Wolter, Bereich Hochschulforschung und Erwachsenenbildung an der Humboldt-Universität zu Berlin

Expertengruppe Arbeitsrecht unter Leitung von Prof. Dr. Thomas Lobinger

- :: Dr. Christian Arnold, LL.M. (Yale), Fachanwalt für Arbeitsrecht, Partner bei Gleiss Lutz Rechtsanwälte, Stuttgart
- :: Dr. Rüdiger Linck, Richter am Bundesarbeitsgericht (1. Senat), Erfurt
- :: Prof. Dr. Achim Seifert, Universitätsprofessor, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, deutsches und europäisches Arbeitsrecht und Rechtsvergleichung an der Universität Jena

Expertengruppe Soziale Sicherung unter Leitung von Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen

- :: Daniel Ehing, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungszentrum Generationenverträge der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- :: Siegfried Gänsler, Vorstandsvorsitzender der Schwenninger Krankenkasse
- :: Rudolf Kast, Die Personalmanufaktur, Vorstandsvorsitzender des Demographie Netzwerks (ddn) e. V.
- :: Dr. Stefan Moog, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Volkswirtschaftslehre und Finanzwissenschaft I der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- :: Prof. Dr. Markus Rückert, Vorstandsvorsitzender der Augustinum Stiftung

Des Weiteren gilt der ausdrückliche Dank der Kommission auch noch einmal Herrn Sven Astheimer, Wirtschaftsredakteur und Ressortleiter Beruf und Chance bei der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, für seine sprachliche Überarbeitung des Gesamtberichts.

Die Geschäftsstelle der Kommission übernahm das Institut für Beschäftigung und Employability IBE. Neben der Projektleitung durch Prof. Dr. Jutta Rump sind hier namentlich die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen Silke Eilers, Sibylle Groh und Gaby Wilms zu nennen.

Literatur

- Abele, E. / Reinhart, G. (2011): Zukunft der Produktion. Herausforderungen, Forschungsfelder, Chancen, München 2011.
- Adomeit, K. (1984): Das Günstigkeitsprinzip – neu verstanden, in: Neue Juristische Wochenschrift, Ausgabe 1–2/1984, S. 26–27.
- Allmendinger, J. / Leibfried, S. (2003): Bildungsarmut, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B21–22 2003, S. 12–18.
- Amditis, A. et al. (2003): Dealing with the Problems of Elderly Workforce – The RESPECT Approach, in: Strasser, H. et al. (Hrsg.) (2003): Quality of Work and Products in Enterprises of the Future, Stuttgart 2003.
- Anger, C. / Erdmann, V. / Plünnecke, A. / Riesen, I. (2010): Integrationsrenditen. Volkswirtschaftliche Effekte einer besseren Integration von Migranten, IW-Analyse Nr. 66, Köln 2010.
- Anger, C. / Schmidt, J. (2008): Gender Wage Gap und Familienpolitik, in: IW-trends, Heft 2, S. 55–68.
- Arndt-Fabian, I. (2011): Virtuelle Teams – Zukunft oder überholte Vergangenheit? Ein Praxisbericht, in: Rump, J. / Schabel, F. / Grabmeier, S. (Hrsg.) (2011): Auf dem Weg in die Organisation 2.0 – Mut zur Unsicherheit, Sternenfels 2011, S. 176–183.
- Arnold, C. (2007): Betriebliche Tarifnormen und Außenseiter. Zur Legitimation der tarifvertraglichen Regelungsbefugnis, Diss. Tübingen 2005, Berlin 2007.
- Arnold, C. (2010): Differenzierungsklauseln - Legitimatorisch betrachtet, in: Lobinger, T. (Hrsg.) (2010): Festschrift für Eduard Picker zum 70. Geburtstag, Tübingen 2010, S. 873–888.
- Auer, M. (2000): Vereinbarungskarrieren. Eine karrieretheoretische Analyse des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft, München / Mering 2000.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008): Bildung in Deutschland 2008, Bielefeld.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld 2010.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf, Bielefeld 2012.
- Bauer, J.-H. (2011): Tückisches Befristungsrecht, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 5/2011, S. 241–249.
- Bayreuther, F. (2007): Das Grünbuch der europäischen Kommission zum Arbeitsrecht, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 7/2007, S. 371–375.
- Bayreuther, F. (2012): Altersgrenzen, Kündigungsschutz nach Erreichen der Altersgrenze und die Befristung von »Altersrentnern«, in: Neue Juristische Wochenschrift, Ausgabe 38/2012, S. 2758–2762.
- BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.) (2009): Industrieland Deutschland stärken. Aus der Krise in die Wachstumsinitiative, Berlin 2009.
- BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.) / Z_punkt GmbH (Hrsg.) (2011): Deutschland 2030 – Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung, Berlin 2011. Online verfügbar unter: http://www.bdi.eu/download_content/Marketing/Deutschland_2030.pdf (Zugriff: 15.12.2011).
- Belitz, H. / Gornig, M. / Schiersch, A. (2011): Wertschöpfung und Produktivität wieder stark gestiegen, in: DIW (2011): Hoch- und Spitzentechnologie: Große Triebkraft der deutschen Wirtschaft. DIW Wochenbericht 17/2011, S. 5–10.

- Benecke, M. (2003): »Mobbing« im Arbeitsrecht, in: NZA-Rechtsprechungs-Report Arbeitsrecht, Ausgabe 5/2003, S. 225–232.
- Benecke, M. (2008): Mobbing: Persönlichkeitsschutz und Haftung des Arbeitgebers. Zugleich Besprechung zum Urteil BAG v. 16. 5. 2007 - BAG 16.05.2007 - 8 AZR 709/06, in: Recht der Arbeit, Ausgabe 6/2008, S. 357–364.
- Bertelsmann Stiftung / Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003.
- Bienzeisler, B. (2012): IBM »Liquid«: Revolution der Wissensarbeit oder Scoring-Hamsterrad?, in: <http://blog.iao.fraunhofer.de/home/archives/1132.html> (Zugriff: 24.04.2012).
- Birg, H. (2005): Die demographische Zeitenwende, 4. Aufl., München 2005.
- Birk, R. / Konzen, H. / Löwisch, M. / Raiser, T. / Seiter, H. (1988): Gesetz zur Regelung kollektiver Arbeitskonflikte. Entwurf und Begründung, Tübingen 1988.
- Bischoff, S. (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie, Bielefeld 2010.
- Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000): Employability (»Beschäftigungsfähigkeit«) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft – Eine Konzept- und Literaturstudie (Arbeitsbericht Nr. 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg), Stuttgart 2000.
- Blazek, Z. / Flüter-Hoffmann, C. / Kössler, S. / Ottmann, J. (2011): PersonalKompass. Demographiemangement mit Lebenszyklusorientierung, IW Köln 2011.
- Blum, D. / Henschel, K. / Rademacher, S. / Wagner, S. (2008): Teilzeitarbeitende Führungskräfte, in: Vedder, G. / Reuter, J. (Hrsg.) (2007): Die Vielfalt der Work-Life-Balance. Aktive Väter – Men Studies, Teilzeitarbeitende Führungskräfte, Vereinbarkeit von Studium & Familie. Trierer Beiträge zum Diversity Management, Band 10, München / Mering 2008, S. 79–144.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2008): Alterssicherungsbericht 2008. Ergänzender Bericht der Bundesregierung zum Rentenversicherungsbericht 2008 gemäß § 154 Abs. 2 SGB VI, Berlin 2008.
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2012): Fortschrittsreport »Altersgerechte Arbeitswelt«. Ausgabe 1: Entwicklung des Arbeitsmarkts für Ältere, Berlin 2012.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2012): Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen, Internetchricht vom 05.04.2012, in: <http://www.bmbf.de/de/15644.php> (Zugriff: 07.07.2012).
- BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2009): Memorandum Familie leben. Impulse für eine familienbewusste Zeitpolitik, Berlin 2009. Online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/memorandum-familie-leben.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Zugriff: 15.02.2011).
- Bögel, J. / Frerichs, F. (2011): Betriebliches Alters- und Alternsmanagement. Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen, Bonn 2011.
- Bomsdorf, E. (2010): Die Lebenserwartung in Deutschland – ein Blick in die Zukunft, in: ifo-Schnelldienst, Vol. 63, Heft 22, S. 25–32.
- bpb (Bundeszentrale für politische Bildung) (2010): Arbeitsplatzeffekte durch die Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten, in: <http://www.bpb.de/wissen/OIABBH,0,0,Arbeitsplatzeffekt.html> (Zugriff: 25.08.2010).
- Braungart, M. / McDonough, W. (2002): Cradle to Cradle – Remaking the way we make things. New York 2002.

- Brecht-Heitzmann, H. (2011): Gesetzliche Tarifeinheit? – Zur Richtigkeit der Anwendbarkeit konkurrierender Tarifverträge bei Tarifpluralität, in: Neue Justiz, Ausgabe 10/2011, S. 414–417.
- Brühl, K. (2010): Future Jobs – Wie wir in Zukunft in Europa arbeiten werden, Düsseldorf 2010. Online verfügbar unter: http://www.ee-ag.com/dis/Presse/Documents/1104_DIS_Studie_FutureJobs.pdf (Zugriff: 12.12.2011).
- Buhse, W. / May, C. / Fechner, R. (2009): Open Innovation – Wie das Web 2.0 Produktfindung und Innovation verändert, in: Buhse, W. / Schabel, F. (Hrsg.) (2009): Hays-Forum Studie: Vernetzt und transparent – die Unternehmenswelt von morgen?!, Mannheim 2009, S. 26–42. Online verfügbar unter: http://www.hays.de/mediastore/events/Gekuerzte_Version_Vortragsdownload_250509.pdf (Zugriff: 17.12.2011).
- Bujard, M. (2011): Geburtenrückgang und Familienpolitik. Ein interdisziplinärer Erklärungsansatz und seine empirische Überprüfung im OECD-Länder-Vergleich 1970–2006, Baden-Baden 2011.
- Bundesagentur für Arbeit (2012): Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeiter und Verleihbetriebe – Zeitreihe ab 1973, Nürnberg 2012.
- Bundesgesundheitsministerium (2010): Zahlen und Fakten zur Pflege. Online verfügbar unter: www.bmg.bund.de.
- Bundesregierung (2010a): Elfter Bericht der Bundesregierung über die Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes, BT-Drs. 17/464 vom 18. Januar, Berlin 2010.
- Bundesregierung (2010b): Entwurf eines Gesetzes zur Regelung des Beschäftigtendatenschutzes, BT-Drs. 17/4230 vom 15. Dezember, Berlin 2010.
- Bundesregierung (2011): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Beate Müller-Gemmeke, Sven-Christian Kindler, Maria Klein-Schmeink, weiterer Abgeordneter und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – Drucksache 17/4167, BT-Drs. 17/4786 vom 16. Februar, Berlin 2011.
- Bundesregierung (2012): Stellungnahme zum Achten Familienbericht 2012, BT-Drs. 17/9000 vom 15. März, Berlin 2012, S. XI–XXIII.
- Bundesversicherungsamt (2010): Daten zum Risikostrukturausgleich. Online verfügbar unter: www.bundesversicherungsamt.de.
- Carl Friedrich von Weizsäcker Stiftung (Hrsg.) (2011): Tarifpluralität als Aufgabe des Gesetzgebers, Enger 2011.
- Charta der Vielfalt e.V. (2011): Diversity Management, in: <http://www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity/diversity-management.html> (Zugriff: 10.02.2012).
- Dapp, T. (2011): Die digitale Gesellschaft – Neue Wege zu mehr Transparenz, Beteiligung und Innovation, Frankfurt am Main 2011. Online verfügbar unter: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000274079.pdf (Zugriff: 18.12.2011).
- Deinert, O. (2011): Folgen der Tarifpluralität für das Arbeitskampfrecht, in: Recht der Arbeit, Ausgabe 1/2011, S. 12–23.
- Deutsche Rentenversicherung (2010a): Rentenzugang 2010, Statistik der Deutschen Rentenversicherung, Bd.183.
- Deutsche Rentenversicherung (2010b): Rentenbestand am 31.12.2010, Statistik der Deutschen Rentenversicherung, Bd.182.
- Deutscher Bundestag (2012): Unterrichtung durch die Bundesregierung: Achter Familienbericht. Zeit für Familie – Familienzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik und Stellungnahme der Bundesregierung, Drs. 17/9000 vom 15. März, Berlin 2012.
- Dieterich, T. (2011): Gesetzliche Tarifeinheit als Verfassungsproblem, in: Arbeit und Recht, Ausgabe 2/2011, S. 46–51.

- Durbin, S. / Tomlinson, J. (2010): Female part-time managers: networks and career mobility, in: Work Employment Society 2010, Volume 24, No. 4, S. 621–640.
- Düwell, F. J. (2011): Die vorübergehende Überlassung im Ersten AÜG-Änderungsgesetz, in: Zeitschrift für europäisches Sozial- und Arbeitsrecht, Ausgabe 11-12/2011, S. 449–455.
- Ehing, D. / Moog, S. (2012): Erwerbspersonen- und Arbeitsvolumensprojektionen bis ins Jahr 2060, Forschungszentrum Generationenverträge der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg 2012.
- Ehrentraut, O. / Raffelhüschen, B. (2008): Demographischer Wandel und Betriebsrenten – Zur Berücksichtigung der längeren Lebenserwartung bei der Anpassung von Direktzusagen, Diskussionsbeiträge des Forschungszentrums Generationenverträge, Nr. 25, Freiburg 2008.
- Eichhorst, W. / Hinz, T. / Marx, P. / Peichl, A. / Pestel, N. / Sieglöcher, S. / Thode, E. / Tobsch, V. (2012): Minijobs: Situation und Gestaltungsoptionen, Gütersloh (forthcoming).
- Elmerich, K. / Knauth, P. / Sohn, J. (2007): Lebensphase statt Kalender, in: PERSONAL, Heft 03/2007, S. 18–22.
- Europäische Kommission (2012a): Flexicurity, in: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=de> (Zugriff: 23.04.2012).
- Europäische Kommission (2012b): Vorschlag für Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten und zum freien Datenverkehr (Datenschutz-Grundverordnung), KOM(2012) 11 endg. vom 25. Januar, Brüssel 2012.
- Ferchhoff, W. (2007): Jugend und Jugendkulturen im 21. Jahrhundert. Lebensformen und Lebensstile, Wiesbaden 2007.
- Fetz, J. / Köster, U. (2007): Teilzeit für Führungskräfte, in: Personalmagazin, Ausgabe 04/07, S. 32–35.
- Fetzer, S. / Hagist, C. / Raffelhüschen, B. (2004): Was bringen Bürgerversicherung und Gesundheitsprämie wirklich?, ifo Schnelldienst, 57(15), 3–7.
- Fetzer, S. / Raffelhüschen, B. (2005): Zur Wiederbelebung des Generationenvertrags in der gesetzlichen Krankenversicherung: Die Freiburger Agenda, Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 6(2), 255–274.
- Fischer, D. / Gramke, K. / Schlesinger, M. / Schüssler, R. / Windhövel, K. / Wolff, H. (2008): Arbeitslandschaft 2030 – Steuert Deutschland auf einen generellen Personalmangel zu? Eine Studie der Prognos AG, München 2008.
Online verfügbar unter: http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/publikationsdatenbank/Arbeitslandschaft_2030_Langfassung_2008-10-08.pdf (Zugriff: 12.12.2011).
- Franzen, M. (2011): Arbeitskampf im tarifpluralen Betrieb – Gefahr für das Tarifvertragssystem?, in: Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 3/2011, S. 647–672.
- Friedli, V. (2002): Die betriebliche Karriereplanung, Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive, Berner betriebswirtschaftliche Schriften Band 27, Bern / Stuttgart / Wien 2002.
- Frieling, E. (2003): Altersgerechte Arbeitsgestaltung, in: Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. (Hrsg.) (2003): Fehlzeiten-Report 2002. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin / Heidelberg / New York 2003, S. 104–114.
- Fuchs, J. (2009): Führen in Know-how-Unternehmen: Wenn Mitarbeiter ihren Chef bezahlen, in: Speck, P. (Hrsg.) (2009): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 215–220.
- Gardizi, F. (2009): Eine kurze Geschichte der Nachhaltigkeit, in: <http://www.unesco.de/3419.html> (Zugriff: 25.09.2012).

Gibel, O. / Schomann, C. / Nachreiner, F. (2007): Arbeitszeit und Gesundheit – zu Auswirkungen von Alter und Variabilität der Arbeitszeiten auf die Gesundheit, in: GfA (Hrsg.) (2007): Kompetenzentwicklung in realen und virtuellen Arbeitssystemen, Dortmund 2007, S. 663–666.

Glatzel, B. (2012): Das neue Familienpflegezeitgesetz, in: Neue Juristische Wochenschrift, Ausgabe 17/2012, S. 1175–1180.

Göttling, W. / Neumann, M. (2012): Das neue Familienpflegezeitgesetz, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 3/2012, S. 119–127.

Grabmeier, S. / Wangler, H. (2011): Open Innovation in der Organisation 2.0, in: Rump, J. / Schabel, F. / Grabmeier, S. (Hrsg.) (2011): Auf dem Weg in die Organisation 2.0 – Mut zur Unsicherheit, Sternenfels 2011, S. 160–174.

Greiner, S. (2010a): Atypische Arbeitskämpfmittel und Kampfpluralität – Welche Verteidigungsmittel bleiben?, in: Neue Juristische Wochenschrift, Ausgabe 41/2010, S. 2977–2983.

Greiner, S. (2010b): Der Regelungsvorschlag von DGB und BDA zur Tarifeinheit, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 13/2010, S. 743–745.

Greiner, S. (2012): Die Ausgestaltung eines »Tarifeinheitgesetzes« und der Streik am Frankfurter Flughafen, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 10/2012, S. 529–535.

Grotlüschen, A. / Riekman, W. (2011): leo.-Level One Survey. Presseheft, Hamburg 2011.

Häcker, J. / Hackmann T. / Raffelhüschen, B. (2011a): Soziale Pflegeversicherung heute und morgen, Deutsches Institut für Altersvorsorge, Köln 2011.

Häcker, J. / Hackmann T. / Raffelhüschen, B. (2011b): Pflegereform 2010: Karenzzeiten in der Sozialen Pflegeversicherung, Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 100(3), S. 347–367.

Hackmann, T. / Moog, S. / Raffelhüschen, B. (2011): Ehrbarer Staat? Die Generationenbilanz Update 2011: Was die Pflegereform bringen könnte – und was sie bringen sollte, Argumente zu Marktwirtschaft und Politik, 114, Stiftung Marktwirtschaft.

Hagist, C. / Raffelhüschen, B. (2010): Gesundheitsversorgung und Demographie – Die Nachhaltigkeitslücke der gesetzlichen Krankenversicherung, Politische Bildung, 4, S. 23–40.

Hartmann, F. (2012): Negative Tarifvertragsfreiheit, Habil. Heidelberg, erscheint voraussichtlich Tübingen 2013.

Hartmann, F. / Lobinger, T. (2010): Die Arbeits- und Wettbewerbsfreiheit als Grenze tarifvertraglicher Vorteilsregelungen, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 8/2010, S. 421–427.

Hartmann, J. / Kuwan, H. (2011): Determinanten der Weiterbildungsbeteiligung: multivariate Analysen, in: von Rosenblatt, B. / Bilger, F. (Hrsg.) (2010): Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES 2010. Bielefeld 2010, S. 70–79.

HayGroup (2011): Führungskräfte für eine neue Welt. Was die Zukunft von Führungskräften verlangt, in: http://www.haygroup.com/Leadership2030/downloads/Hay_Group_Leadership_2030_whitepaper.pdf (Zugriff: 17.04.2012).

Heidler, M. (2009): Rentenreformen der gesetzlichen Rentenversicherung: Politisches Risiko und intergenerative Umverteilung, Peter Lang, Frankfurt 2009.

Heine, C. (2012): Übergang vom Bachelor- zum Masterstudium, HIS Forum Hochschule 7/2012, zugleich Studien zum deutschen Innovationssystem, Nr. 2/2012, Hannover und Berlin 2012.

Helmrich, R. / Zika, G. / Kalinowski, M. / Wolter, M. I. (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030, BIBB-Report 18/2012.

- Henssler, M. (2011): Ende der Tarifeinheit - Eckdaten eines neuen Arbeitskampsrechts, in: *Recht der Arbeit*, Ausgabe 2/2011, S. 65–76.
- Henssler, M. / Braun, A. (2011): *Arbeitsrecht in Europa*, 3. Auflage, Köln 2011.
- Henssler, M. / Preis, U. (2007): Diskussionsentwurf eines Arbeitsvertragsgesetzes (ArbVG). Stand: November 2007, in: *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, Beilage zu Ausgabe 21/2007, S. 6–32.
- Hillebrand, H. (2011): Remote Management, in: Rump, J. / Schabel, F. / Grabmeier, S. (Hrsg.) (2011): *Auf dem Weg in die Organisation 2.0 – Mut zur Unsicherheit*, Sternenfels 2011, S. 89–98.
- Hofmann, J. / Rollwagen, I. / Schneider, S. (2007): *Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition*, Frankfurt am Main 2007.
Online verfügbar unter: http://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000209595.PDF (Zugriff: 18.12.2011).
- Holst, E. / Busch, A. / Kröger, L. (2012): *Führungskräftemonitor 2012. Update 2001–2010*, Berlin 2012.
- Horx, M. (2005): *Future Fitness – Wie Sie Ihre Zukunftskompetenz erhöhen. Ein Handbuch für Entscheider*, 5. Auflage, Eichborn AG, Frankfurt a.M. 2005.
- incon AG (2008): *Floating. Dynamischer Übergang aus dem Erwerbsleben mit Optimierung der Personalkosten*, Taunusstein 2008. Online verfügbar unter: http://www.menschen-unternehmen-zukunft.de/media/pdf/prima_floating.pdf (Zugriff: 24.02.2012).
- Jacobs, M. (2010): Tarifeinheit gesetzlich regeln?, in: *Zeitschrift für Rechtspolitik*, Ausgabe 6/2010, S. 199.
- Janßen, D. / Nachreiner, F. (2005): Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten in Abhängigkeit von ihrer Vorhersehbarkeit, in: GfA (Hrsg.) (2005): *Personalmanagement und Arbeitsgestaltung. Bericht zum 51. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 22.–24. März 2005*, Dortmund 2005, S. 305–308.
- Junker, A. (2004): *Arbeitsrecht zwischen Markt und gesellschaftspolitischen Herausforderungen. Gutachten B zum 65. Deutschen Juristentag*. Bonn 2004. München 2004.
- Kamanabrou, S. (2008): Der Streik durch Spartengewerkschaften - Zulässigkeit und Grenzen, in: *Zeitschrift für Arbeitsrecht*, Ausgabe 2/2008, S. 241–281.
- Karl, D. et al. (2006): Teilprojekt KRONOS. Lebensarbeitszeitmodelle: Chancen für Unternehmen und Mitarbeiter, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Ausgabe 4/2006, S. 256–264.
- Klieme, E. et al. (2010): PISA 2009. Bilanz nach einem Jahrzehnt, in: http://pisa.dipf.de/de/de/pisa-2009/ergebnisberichte/PISA_2009_Bilanz_nach_einem_Jahrzehnt.pdf (Zugriff: 04.01.2013).
- Klös, H.-P. / Kroker, R. (2009): *Haushaltskonsolidierung und Investitionsstimulierung*, in: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), *Agenda 20D, Wege zu mehr Wachstum und Verteilungseffizienz*, Köln 2009, S. 245–270.
- KMK (2009): Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung (Beschluss der Kultusministerkonferenz am 06.03.2009), in: http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2009/2009_03_06-Hochschulzugang-erful-qualifizierte-Bewerber.pdf (Zugriff: 04.01.2013).
- Knauth, P. (2007a): Arbeitszeitgestaltung für die alternde Belegschaft, in: GfA (Hrsg.) (2007): *Die Kunst des Alterns*, Dortmund 2007, S. 27–43.
- Knauth, P. (2007b): *Älter werden im Betrieb – Lebensorientierte Arbeitsgestaltung*, in: Hummel, N. / Schack, A. (Hrsg.): *50 plus – Potentiale für Wirtschaft und Gesellschaft*, Wiesbadener Gespräche zur Sozialpolitik, Wiesbaden 2007, S. 29–37.
- Knauth, P. / Elmerich, K. / Karl, D. (2007): *Arbeitsgestaltung für alternde Belegschaften*, in: Wollert, A. / Knauth, P. (Hrsg.) (2007): *Digitale Fachbibliothek Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung*.

- Knauth, P. / Härmä, M. (2003): Working time, in: Görn, A. / Rentzsch, M. (Hrsg.) (2003): RESPECT. Solutions for effective design of work life within the demographical changes, Berlin 2003, S. 17–19.
- Knauth, P. / Hornberger, S. (2005): Gesundheitliche Belastungen und flexible Arbeitszeiten, in: Lorenz, F. / Schneider, G. (Hrsg.) (2005): Vertrauensarbeitszeit – Arbeitszeitkonten – Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis, Hamburg 2005, S. 77–116.
- Koch, A. (2007): Teilzeitregelungen in Führungspositionen für Beschäftigte mit Kindern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Ausgabe 7, S. 3–8.
- Kocher, E. (2010): Diskontinuität von Erwerbsbiographien und das Normalarbeitsrecht – Der Umgang mit Unsicherheiten, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 15/2010, S. 841–846.
- Kocka, J. (2001): Thesen zur Geschichte und Zukunft der Arbeit, in: Politik und Zeitgeschichte, B21/2001, S. 8–13.
- KOF (2010): KOF Globalisierungsindex 2010, Pressemitteilung 22. Januar 2010, KOF Konjunkturforschungsstelle, ETH Zürich, Januar 2010.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2006): Grünbuch. Ein moderneres Arbeitsrecht für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, KOM(2007), 11 endg. vom 22. November, Brüssel 2006.
- Konzen, H. (2010): Die Kodifikation der Tarifeinheit im Betrieb – Zugleich eine Nachbetrachtung zum Kolloquium »Tarifeinheit und Koalitionsfreiheit« vom 7.9.2010 im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin, in: Juristenzeitung, Ausgabe 21/2010, S. 1036–1046.
- Kraus, K. (2006): Vom Beruf zur Employability? Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs, Wiesbaden 2006.
- Krause, R. (2007): Standortsicherung und Arbeitsrecht, Baden-Baden 2007.
- Krell, G. (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen, in: Krell, G. / Ortlieb, R. / Sieben, B. (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 403–422.
- Krell, G. / Riedmüller, B. / Sieben, B. / Vinz, D. (2007): Einleitung – Diversity Studies als integrierende Forschungsrichtung, in: Krell, G. / Riedmüller, B. / Sieben, B. / Vinz, D. (Hrsg.) (2007): Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze, Frankfurt / New York 2007, S. 9–14.
- Kuhnert, P. (2004): Work Life Balance trotz Arbeitslosigkeit und instabiler Beschäftigung? Paradoxie oder neue Chance?, in: Kastner, M. (Hrsg.) (2004): Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning 2004, S. 141–194.
- Ladwig, D. H. / Domsch, M. E. (2009): Zuwachs an weiblicher Positionsmacht durch Qualitäts- und Prozessmanagement, in: Fröse, M. W. / Szebel-Habig, A. (Hrsg.) (2009): Mixed Leadership: Mit Frauen in die Führung!, Bern 2009, S. 85–100.
- Landesregierung Niedersachsen (2010): Dreizehnter Bericht der Landesregierung über die Durchführung des Niedersächsischen Bildungsurlaubsgesetzes, LT-Drs. 16/2940 vom 4. Oktober, Hannover 2010.
- Landesregierung Schleswig-Holstein (2010): Antwort der Landesregierung auf die Große Anfrage der Fraktion des SSW, Die schleswig-holsteinische Erwachsenen- und Weiterbildung – Drucksache 17/661, LT-Drs. 17/951 vom 3. November, Kiel 2010.
- Landesstiftung Baden-Württemberg gGmbH (2005): Jugend. Werte. Zukunft. Wertvorstellungen, Zukunftsperspektiven und soziales Engagement im Jugendalter, Stuttgart 2005. Online verfügbar unter: http://www.bwstiftung.de/uploads/tx_ffbwspub/jugend_werte_zukunft.pdf (Zugriff: 27.09.2012, 10:55 Uhr).
- Lau-Villinger, D. / Seitz, C. (2002): Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen, Frankfurt 2002.

- Lehmann, F.-W. (2010): Schaffung eines Gesetzes über die Tarifeinheit. Gewerkschaftskonkurrenz im Betrieb – zwischen skylla und charybdis, in: Betriebs-Berater, Ausgabe 37/2010, S. 2237–2244.
- Lehr, U. (1996): Psychologie des Alterns, Wiesbaden 1996.
- Leuze, K. / Strauß, S. (2009): Mit zweierlei Maß – Studium zahlt sich für Frauen weniger aus, WZBrief Arbeit, N2. 2/August 2009 (weiterführende Fassung: dies. (2009): Lohnungleichheiten zwischen Akademikerinnen und Akademikern: der Einfluss von fachlicher Spezialisierung, frauendominierten Fächern und beruflicher Segregation, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 38, S. 262–281).
- Lobinger, T. (2005): Arbeitskampf bei Standortschließungen und -verlagerungen?, in: Volker Rieble (Hrsg.), Zukunft des Arbeitskampfes, München 2005, S. 55–90.
- Lobinger, T. (2011): Systemdenken im Betriebsverfassungsrecht, in: Recht der Arbeit, Ausgabe 4/2011, S. 76–92.
- Lobinger, T. (2013): Mindestlohn und Menschenwürde, in: Anderheiden, M. / Keil, R. / Kirste, S. / Schäfer, J. P. (Hrsg.): Gedächtnisschrift für Winfried Brugger, erscheint voraussichtlich Tübingen 2013.
- Lobinger, T. / Hartmann, F. (2010): Einfache Differenzierungsklauseln als Prüfstein interessengerechter Vertragsauslegung und konsistenter Systembildung, in: Recht der Arbeit, Ausgabe 4/2010, S. 235–241.
- Löwisch, M. (2010): Tarifeinheit - Was kann und soll der Gesetzgeber tun?, in: Recht der Arbeit, Ausgabe 5/2010, S. 263–267.
- Lukoschat, A. / Bessing, N. (2004): Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis, Baden-Baden 2004.
Online verfügbar unter: <http://doku.iab.de/externe/2005/k050916a09.pdf> (Zugriff: 22.07.2011).
- Lutz, C. (1995): Leben und arbeiten in der Zukunft, München 1995.
- manager magazin (2005): Jugendstudie »Generation 05«. Was Studenten über ihre Zukunft denken. Online verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,345522,00.html> (Zugriff: 02.08.2010).
- Monopolkommission (2010): Achtzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2008/2009, BT-Drs. 17/2600 vom 22. Juli, Berlin 2010.
- Moog, S. / Raffelhüschen, B. (2010): Ehrbarer Staat? Die Generationenbilanz – Update 2010: Handlungsoptionen der Gesundheitspolitik, Stiftung Marktwirtschaft, Berlin 2010.
- Morgenstern, C. / Habermann, C. (2011): Praxisbeispiel Rheinland-Pfalz: Das Modellprojekt »Führen in Teilzeit«, in: Krell, G. / Ortlieb, R. / Sieben, B. (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 441–444.
- Naisbitt, J. (2007): Mind set! Wie wir die Zukunft entschlüsseln, München 2007.
- Niejahr, E. (2012): Wer arbeitet bis 67? Fünf Fragen und Antworten zur Arbeit und Rente von morgen, in: DIE ZEIT 05.01.2012 Nr. 02. Online verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2012/02/Alte-Arbeitnehmer/komplettansicht> (Zugriff: 27.02.2012).
- OECD (2009): OECD Health Data 2009, Paris 2009.
- Opaschowski, H. W. (2002): Wir werden es erleben. Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen, Darmstadt 2002.
- Opaschowski, H. W. (2006a): Das Moses Prinzip. Die 10 Gebote des 21. Jahrhunderts, Gütersloh 2006.
- Opaschowski, H. W. (2006b): Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft, 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006.

- Opaschowski, H. W. (2006c): Einführung in die Freizeitwissenschaft, 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2006.
- Opaschowski, H. W. (2008): Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, Gütersloh 2008.
- Pfiffner, M. / Stadelmann, P. (2012): Wissen wirksam machen: Wie Kopfarbeiter produktiv werden, Frankfurt 2012.
- Picker, E. (2002a): Arbeitnehmerüberlassung - Eine moderne Personalwirtschaftsform als Mittel arbeitsrechtlicher Modernisierung, in: Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 3/2002, S. 469–548.
- Picker, E. (2002b): Tarifautonomie - Betriebsautonomie – Privatautonomie, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 14/2002, S. 761–770.
- Piratenpartei (2012): Gesetzesentwurf zu einem Anti-Mobbing-Gesetz, in: http://wiki.piratenpartei.de/AG_Anti-Mobbing-Gesetz#Unsere_Gesetzesvorlage (Zugriff: 03.10.2012).
- Preis, U. (2003): Reform des Bestandsschutzrechts im Arbeitsverhältnis, in: Recht der Arbeit, Ausgabe 2/2003, S. 65–81.
- Preis, U. (2005): Flexibilität und Rigorismus im Befristungsrecht, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 13/2005, S. 714–718.
- Preis, U. (2008): Alternde Arbeitswelt – welche arbeits- und sozialrechtlichen Maßnahmen empfehlen sich zur Anpassung der Rechtsstellung und zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer?. Gutachten B zum 67. Deutschen Juristentag, Erfurt 2008. München 2008.
- Prensky, M. (2001): Digital Natives. Digital Immigrants, in: On the Horizon (MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001). Online verfügbar unter: <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf> (Zugriff: 28.11.2012, 11:37 Uhr).
- Priddat, B. P. (2011): Leistungsfähigkeit der Sozialpartnerschaft in der Sozialen Marktwirtschaft: Mitbestimmung und Kooperation, Weimar bei Marburg 2011.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (2010): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 2010.
- Psychologie Heute (2010): Gesellschaft – Die Zukunft wird weiblich! (Titelseite), 37. Jahrgang, Juli 2010, Artikel: Die Zukunft ist weiblich, S. 29–31.
- Reichold, H. (2011): Entgeltmitbestimmung und »betriebliche Vergütungsordnung« – Ein Lehrstück kollektiver Fremdbestimmung durch Richterrecht, in: Lobinger, T. (Hrsg.) (2010): Festschrift für Eduard Picker zum 70. Geburtstag, Tübingen 2010, S. 1079–1093.
- Rieble, V. (2007), in: Rieble, V. / Junker, A. (Hrsg.) (2007), Familienschutz und Familienverträglichkeit des Arbeitsrechts, München 2007, S. 10–48.
- Rieble, V. (2008): Alternde Arbeitswelt - Welche arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen empfehlen sich zur Anpassung der Rechtsstellung und zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer?. Ausgabe 17/2008, S. 811–818.
- Robert Bosch Stiftung (2005): Starke Familie. Bericht der Kommission »Familie und demographischer Wandel«, Stuttgart 2005.
- Rollwagen I. (2009): in: Deutsche Bank AG, DB Research (Hrsg.) (2009): Projektwirtschaft im Jahr 2020 – Trends & der Strukturwandel der Wertschöpfung sowie die Herausforderungen für das Projektmanagement, Würzburg 2009.
Online verfügbar unter: http://www3.informatik.uni-wuerzburg.de/courses/vorl_09_ss/projman/daten/vortraege/Rollwagen_Projektwirtschaft2020.pdf (Zugriff: 15.12.2011).
- Rürup, B. / Myssen, M. (2008): Die steuerlich geförderte private Altersvorsorge, in: Ruland, F. / Rürup, B. (Hrsg.) (2008): Alterssicherung und Besteuerung, Kap. 8, Wiesbaden 2008, 187–227.

- Rump, J. (2008): Sechs Megatrends, in: trends *09 Personalwirtschaft, Köln 2008, S. 8–11.
- Rump, J. (2010a): Zweigeteilte Arbeitswelt. Die einen müssen in Bewegung bleiben, die anderen die Balance halten. Mitarbeiter sind nicht gleich, in: Süddeutsche Zeitung (2010), 17.05.2010, Nr. 111, S. 18.
- Rump, J. (2010b): Tödliche Routine. Zwischen Langeweile und Innovationsdruck: Angestellte leiden unterschiedlich. Nur wenn Vorgesetzte das erkennen, können sie ihnen helfen, in: <http://www.sueddeutsche.de/karriere/motivation-von-mitarbeitern-toedliche-routine-1.940054> (Zugriff: 27.04.2010).
- Rump, J. / Balfanz, D. / Porak, A. / Schröter, W. (2007): Electronic Mobility – Mobile Arbeitswelten und soziale Gestaltung, in: Baacke, E. / Scherer, I. / Schröter, W. (Hrsg.) (2007): Electronic Mobility in der Wissensgesellschaft, Mössingen 2007, S. 141–165.
- Rump, J. / Eilers, S. (2011a): Employability – Die Grundlagen, in: Rump, J. / Sattelberger, T. (Hrsg.) (2011): Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements, Sternenfels 2011, S. 73–166.
- Rump, J. / Eilers, S. (2011b): Employability und Demographie, in: Rump, J. / Sattelberger, T. (Hrsg.) (2011): Employability Management 2.0. Einblick in die praktische Umsetzung eines zukunftsorientierten Employability Managements, Sternenfels 2011, S. 211–303.
- Rump, J. / Eilers, S. (2012): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y, Sternenfels 2012.
- Rump, J. / Eilers, S. / Groh, S. (2006): Beruf und Familie – Auswirkungen auf die Wirtschaft, Mainz 2006.
- Rump, J. / Eilers, S. / Wilms, G. (2011): Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Mainz 2011.
- Rump, J. / Schabel, F. (2011): Organisation 2.0 oder: Die Uneinheitlichkeit der Unternehmenswelt, in: Rump, J. / Schabel, F. / Grabmeier, S. (Hrsg.) (2011): Auf dem Weg in die Organisation 2.0. Mut zur Unsicherheit, Sternenfels 2011, S. 13–21.
- Sachverständigenkommission zum Achten Familienbericht (2011): Zeit für Familie. Familienzeitpolitik als Chance einer nachhaltigen Familienpolitik, Berlin 2011.
Online verfügbar unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/Achter-familienbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Zugriff: 29.08.2012).
- Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung / Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V. (2011): Neue Wege – Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. Gutachten der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für den ersten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Zentrale Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Essen / München 2011.
Online verfügbar unter: http://www.fraunhofer.de/Images/110509_Gleichstellungsbericht_final_tcm7-78851.pdf (Zugriff: 01.07.2011).
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (2011): Migrationsland 2011: Jahresgutachten 2011 mit Migrationsbarometer, Berlin 2011.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2008): Jahresgutachten 2008/2009, Wiesbaden 2008.
- Sattelberger, T. (1999): Der »Neue Moralische Kontrakt«: Nadelöhr für das strategische Management der Humanressourcen in Netzwerkorganisationen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.), (1999): Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden 1999, S. 59–95.
- Sattelberger, T. (2003): Employability. Kurs halten trotz Irrungen der Ich-AG, in: PERSONALmagazin, 5. Jahrgang, Heft 11, 2003, S. 64–66.

- Sattelberger, T. (2011): Praxisbeispiel Telekom: Die Frauenquote – Qual der Entscheidung und der schwierige Weg vor uns, in: Krell, G. / Ortlieb, R. / Sieben, B. (Hrsg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 6. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 429–435.
- Schabel, F. (2009): Auf dem Weg in die Projektwirtschaft, in: Buhse, W. / Schabel, F. (Hrsg.) (2009): Hays-Forum Studie: Vernetzt und transparent – die Unternehmenswelt von morgen?!, Mannheim 2009, S. 18–26. Online verfügbar unter: http://www.hays.de/mediastore/events/Gekuerzte_Version_Vortrags-download_250509.pdf (Zugriff: 17.12.2011).
- Schliemann, H. (2003): Tarifliches Günstigkeitsprinzip und Bindung der Rechtsprechung, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Ausgabe 3/2003, S. 122–128.
- Schneekloth, U. (2010): Jugend und Politik: Aktuelle Entwicklungstrends und Perspektiven, in: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2010): 16. Shell Jugendstudie Jugend 2010, Frankfurt a. M. 2010, S. 129–164.
- Schobert, D. B. (2007): Grundlagen zum Verständnis von Work-Life Balance, in: Esslinger, A. S. / Schobert, D. B. (Hrsg.) (2007): Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life Balance in Organisationen. Strategien, Konzepte, Maßnahmen, Wiesbaden 2007, S. 19–33.
- Schoder, J. (2011): Theorie und Empirie der Alterssicherung in Deutschland, Peter Lang, Frankfurt 2011.
- Scholz, C. (2003): Spieler ohne Stammpplatzgarantie, Weinheim 2003.
- Schramm, F. / Zachert, U. (2008): Arbeitsrecht in der betrieblichen Anwendung. Mythen und Realität. Mering 2008.
- Schultz, H. (2004): Fordern und Fördern, in: http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt-fordern-und-foerdern_aid_251638.html (Zugriff: 11.06.2012).
- Shell Deutschland Holding (Hrsg.) (2010): 16. Shell Jugendstudie Jugend 2010, Frankfurt a. M. 2010.
- Solga, H. / Pfahl, L. (2009): Wer mehr Ingenieurinnen will, muss bessere Karrierechancen für Frauen in Technikberufen schaffen, WZBrief Bildung, April 2009. Online verfügbar unter: http://bibliothek.wzb.eu/wzbrieft-bildung/WZBriefBildung072009_solga_pfahl.pdf (Zugriff: 19.07.2012).
- Spath, D. (2005): Alternde Belegschaften als Herausforderung für die betriebliche Personalpolitik und Arbeitsgestaltung, in: GfA (Hrsg.) (2005): Personalmanagement und Arbeitsgestaltung. Bericht zum 51. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 22.–24. März 2005, Dortmund 2005, S. 35–38.
- Spengel, C. / Wiegard, W. (2011): Ökonomische Effekte einer steuerlichen Forschungsförderung in Deutschland, Studie im Auftrag des BDI und des VCI, Mannheim und Regensburg 2011.
- SPIEGEL ONLINE Schulspiegel (2011): Jeder zweite Schüler schafft die Hochschulreife, in: <http://www.spiegel.de/schulspiegel/wissen/0,1518,748622,00.html> (Zugriff: 19.07.2011).
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2010): Bildungsvorausberechnung, in: <http://www.bildungsbericht.de/daten200/bildungsvorausberechnung.pdf> (Zugriff: 11.09.2012).
- Statistisches Bundesamt (2009a): Verflechtung deutscher Unternehmen mit dem Ausland. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 17. Februar 2009 in Berlin, Wiesbaden 2009.
- Statistisches Bundesamt (2009b): Frauenanteil bei Promotionen steigt auf 42%. Pressemitteilung Nr.266 vom 16.07.2009, in: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/07/PD09__266__213.psml (Zugriff: 19.07.11).
- Statistisches Bundesamt (2009c): Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2009.

Statistisches Bundesamt (2010): Bildung und Kultur. Schnellmeldungsergebnisse der Hochschulstatistik zu Studierenden und Studienanfänger/-innen – vorläufige Ergebnisse –, in: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/Hochschulen/SchnellmeldungWSvorlaeufig5213103118004,property=file.pdf> (Zugriff: 19.07.11).

Statistisches Bundesamt (2011a), Generationensterbetafeln für Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011.

Statistisches Bundesamt (2011b), Periodensterbetafeln für Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011.

Statistisches Bundesamt (2011c), Berechnung von Periodensterbetafeln – Methodische Erläuterungen zur Berechnung von Periodensterbetafeln für Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011.

Statistisches Bundesamt (2011d): Bildung und Kultur. Erfolgsquoten 2009 Berechnung für die Studienanfängerjahrgänge 1997 bis 2001, in: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/Hochschulen/Erfolgsquoten5213001097004,property=file.pdf> (Zugriff: 19.07.11).

Stettes, O. (2010): Effiziente Personalpolitik bei alternden Belegschaften, IW-Position, Nr. 44, Köln 2010.

Stoffels, M. (2013): Befristung und Kündigungsschutz jenseits der Altersgrenze, in: Giesen, R. / Junker, A. / Rieble, V. (Hrsg.) (2013): Arbeit im Alter, erscheint voraussichtlich München 2013.

Tamm, M. (2011): Elterngeld – wie geht es danach weiter, Expertise für den Achten Familienbericht, Essen 2011.

Trendbüro / Steinle, A. / Wippermann, P. (2003): Die neue Moral der Netzwerkinder. Trendbuch Generationen, München 2003.

VAETER e.V. (2011): Führungskräfte in (Eltern)Teilzeit, in: <http://www.vaeter-in-balance.de/best-practise-beispiele/fhrung-in-teilzeit/> (Zugriff: 22.07.2011).

Voelpel, S. / Leibold, M. / Früchtenicht, J.-D. (2007): Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma, Erlangen 2007.

Volkswirtschaftliche Effekte einer besseren Integration von Migranten, IW-Analyse Nr. 66, Köln 2010.

Waltermann, R. (2010a): Abschied vom Normalarbeitsverhältnis? – Welche arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen empfehlen sich im Hinblick auf die Zunahme neuer Beschäftigungsformen und die wachsende Diskontinuität von Erwerbsbiographien? Gutachten B zum 68. Deutschen Juristentag. Berlin 2010. München 2010.

Waltermann, R. (2010b): Mindestlohn oder Mindesteinkommen?, in: Neue Juristische Wochenschrift, Ausgabe 12/2010, S. 801–807.

Waltermann, R. (2011): Gesetzlicher Mindestlohn?, in: Zeitschrift für Rechtspolitik, Ausgabe 3/2011, S. 95.

Weber, R. / Thiele, D. (2009): Auswirkung der Employability auf die Personalpolitik der Unternehmen des Karlsberg Verbundes, in: Speck, P. (Hrsg.) (2009): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2009, S. 205–213.

Wellenhofer, M. (2004): Referat zum 65. Deutschen Juristentag, in: Deutscher Juristentag (2004): Verhandlungen des 65. Deutschen Juristentages. Bonn 2004. Band II/1: Sitzungsberichte. München 2004, S. N65.

Werle, K. (2005): Die junge Elite sitzt auf gepackten Koffern, Online verfügbar unter: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,346667,00.html> (Zugriff: 02.08.2010, 22:12 Uhr).

Wickler, P. (2002): Wertorientierungen in Unternehmen und gerichtlicher Mobbingschutz, in: Der Betrieb, Ausgabe 9/2002, S. 477–484.

Zimmermann, E. (2003): Chancen und Risiken innovativer Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer, in: Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. (Hrsg.) (2003): Fehlzeiten-Report 2002. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin / Heidelberg / New York 2003, S. 167–183.

Zukunftsinstitut (2007): Seminarunterlagen zum Seminar mit dem Titel »Praxis der Trend- und Zukunftsforschung«, Kelkheim, am 28.02.07, 9.30 bis 17.30 Uhr.

Herausgegeben von der
Robert Bosch Stiftung GmbH
Heidehofstraße 31
70184 Stuttgart

www.bosch-stiftung.de

Umschlaggestaltung
Tanja Frey, Robert Bosch Stiftung

Layout
siegel konzeption | gestaltung, Stuttgart

Druck
Typofactory Stuttgart GmbH

Copyright 2013
Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-939574-31-6

