

Die Jagdhunde der Globalisierung einbinden

Internationale Perspektiven der Arbeitswelt – Der Kontext der deutschen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

Unabhängig vom Ausgang der Bundestagswahl und der politischen Entwicklung weltweit stehen Unternehmen und Gesellschaft bei Arbeit und Beschäftigung vor großen und hartnäckigen Herausforderungen. Die Fortführung der Globalisierung, die Einheit Europas, der demografische Wandel, die Alterung der Gesellschaft, die Flexibilisierung von Migration und die Sicherung von interner Mobilität, schließlich Digitalisierung, Roboter und künstliche Intelligenz markieren Schicksalsfragen. Diese Themen beinhalten große Risiken, aber auch signifikante Chancen. Unternehmen müssen vor allem Migration und Digitalisierung – die „Jagdhunde der Globalisierung“ – positiv und aktiv begleiten.



Die aktuellen Reaktionen auf die fortschreitende Globalisierung implizieren zwei mögliche Szenarien, die für Unternehmen weitreichende Implikationen haben. Teile der Gesellschaft, die sich zurückgelassen fühlen, geben nicht der Hilflosigkeit der Politiker, sondern „der Globalisierung“, „der EU-Erweiterung“ und „den Migranten“ die Schuld – dies sind moderne Sündenböcke der Mediengesellschaft. Brexit, EU-Skepsis, Anti-Globalisierung, die Verfolgung populistischer, nationalistischer Interessen sowie eine zunehmende Verlagerung von evidenzbasierter zu Evidenz ignorierender Politik sind vielleicht nur der Anfang.

der Globalisierung aus. Danach betrachten wir die Verstärkung der Problemlagen durch eine mögliche lang anhaltende De-Globalisierung. Zum Abschluss untersuchen wir die Implikationen für Unternehmen und ihre Mitarbeiterrekrutierung.

ALTERUNG UND BEVÖLKERUNGSSCHRUMPUNG

Während ganz Europa sich signifikanten demografischen Herausforderungen stellen muss, sind diese für Deutschland besonders gravierend: Historisch niedrige, sinkende Geburtenzahlen, eine schrumpfende Erwerbsbevölkerung und die Alterung der Gesellschaft führen zu einem Mangel an Arbeitskräften und Auszubildenden in vielen Segmenten des Arbeitsmarktes (Zimmermann 2013). Diese demografischen Entwicklungen haben signifikante Auswirkungen auf das Produktivitäts- und Wirtschaftswachstum sowie das Sozialversicherungssystem. Sie verschärfen auch den globalen Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter. Diesem müssen sich Unternehmen proaktiv stellen und die Entwicklung qualifizierten Humankapitals langfristig und strategisch planen.

bringt Unternehmen Vorteile durch ethnische Vielfalt, innovatives Denken und die internationale Vernetzung. Sie bedarf aber auch eines Öffnungsprozesses, einer offenen Kultur und Integration, die als Zukunftsinvestition zu betrachten ist.

LICHTBLICK MIGRATION

Zuwanderung steigert das Arbeitskräftepotenzial, und Arbeitsmobilität führt zu einer besseren Verteilung von Ressourcen und einem Abbau von Ungleichgewichten. Letztendlich werden so höherer Output und Wohlstand generiert (Constant / Zimmermann 2017). Empirische Evidenz zeigt, dass eine erfolgreiche Integration von Zuwanderern in den Arbeitsmarkt weder zu einer Verdrängung einheimischer Arbeitskräfte noch zu einer Senkung ihrer Löhne führt. Für die einheimische Bevölkerung resultieren langfristig positive Beschäftigungseffekte (Constant 2014; speziell zu Europa Cataneo et al. 2013).

Die Spezialisierung einheimischer Arbeitskräfte und Zuwanderer aufgrund ihrer unterschiedlichen Fähigkeiten in verschiedenen Produktionstätigkeiten steigert die Effizienz in den Unternehmen und in der Volkswirtschaft. Die Vielfalt an Fertigkeiten (Spoonley 2014) und die höhere Innovations- und Gründertätigkeit von Migranten (Lofstrom 2014) kommen den beschäftigten Unternehmen zugute, steigern die gesellschaftliche Innovation und fördern das Produktivitätswachstum. Die Konsequenz sind auch zunehmende Investitionen, Unternehmenswachstum und -gründungen und als Folge stärkeres Wirtschaftswachstum und höhere Nachfrage nach Arbeitskräften (Constant 2014). Offene Märkte erfordern von den Unternehmen größere Anpassungsfähigkeit, bringen aber dynamisches Wachstum. Die deutsche Wettbewerbsfähigkeit wird dabei durch qualifizierte Migranten gestärkt. Unternehmen, die sich frühzeitig strategisch öffnen und einstellen, werden solche Vorteile erfahren.

DIE AUTOREN

PROF. DR. ALESSIO J.G. BROWN ▶

Co-Direktor des Forschungszentrums für Population, Development and Labour Economics (POP), United Nations University Maastricht (UNU-MERIT), Honorarprofessor der Maastricht University und Direktor der Global Labor Organization (GLO)



PROF. DR. KLAUS F. ZIMMERMANN ▶

Co-Direktor POP, Präsident der GLO, Professor der Universität Bonn, Honorarprofessor der Maastricht University und der Renmin University und der Freien Universität Berlin. Zimmermann ist außerdem Visiting Professor an der Princeton University.



Die Folge könnte eine De-Globalisierung der Welt sein. Die egoistische Perspektive von Staaten führt zu einer Fokussierung auf nationale Interessen und zu Abschottung, wachsenden Handels- und Mobilitätshemmnissen sowie einem Kollaps Europas und dem Ende der freien Arbeitsmobilität. Im besten Fall schreitet die Globalisierung nach einer kürzeren Übergangszeit weiter fort. Europa und die europäische Mobilität bleiben erhalten und entwickeln sich weiter. Die Fakten- und Evidenzorientierung nimmt wieder den notwendigen Stellenwert ein.

Wir gehen in der Analyse der globalen Herausforderungen zunächst vom Fortgang

Zum einen müssen Unternehmen ihre älteren Arbeitnehmer produktiv binden und ihre wertvollen Potenziale erhalten. Dies impliziert auch, sie in ihrer mentalen und körperlichen Fitness zu unterstützen und ihre Produktivität durch altersgerechte Arbeitsplätze und zielgenaue Weiterbildung kontinuierlich zu fördern (Zimmermann 2013). Aber die Herausforderungen können nicht allein durch einheimische Arbeitskräfte oder das Bildungssystem gelöst werden. Unternehmen werden sich zunehmend strategisch ihr Humankapital international und insbesondere nichteuropäisch suchen müssen. Die gezielte Rekrutierung qualifizierter, ausländischer Arbeitskräfte



den Zugang zu den Arbeitsmärkten regelt (Hinte et al. 2016).

DIGITALISIERUNG SCHAFFT NEUE FORMEN DER ARBEIT

Die Digitalisierung, kommende technologische Neuerungen und der damit einhergehende rasche Wandel der Arbeitswelt werden die Notwendigkeit, qualifizierte Arbeitskräfte weltweit zu rekrutieren, zusätzlich steigern. Es wird also weiter Arbeit geben, sie wird nur wesentlich andere Formen haben. Viele heute selbstverständliche Berufe werden verschwinden, das gilt für einfache und anspruchsvolle Tätigkeiten. Zugleich werden neue Tätigkeitsfelder, Firmen und Branchen entstehen. Aber alle bisherigen technologischen Entwicklungen haben den Lebensstandard verbessert und zu mehr Wohlstand geführt. Arbeitskräfte werden nicht nur mit anderen Menschen auf der ganzen Welt im Wettbewerb stehen, sondern auch mit Maschinen, Robotern und künstlicher Intelligenz (Rinne / Zimmermann 2016).

Der digitale Wandel ist Teil einer komplexen Veränderung durch die Verbreitung neuer Technologien, logistischer Systeme und internationalen Handels, der zu einer weiteren globalen Reorganisation von Produktion und Arbeit führt (Snower et al. 2009). Der vermehrte Einsatz von Industrierobotern hat in vielen Branchen zu Wachstum und Produktivitätssteigerungen beigetragen. Bislang signalisierte die wissenschaftliche Forschung negative Beschäftigungseffekte für gering bis mittelqualifizierte Arbeitskräfte, die fortschreitende Digitalisierung betrifft nun auch hochqualifizierte Arbeitskräfte. Frey und Osborne (2013) prognostizieren, dass in 20 Jahren 47 Prozent der US-amerikanischen Beschäftigung durch Computerisierung bedroht sind. Für Deutschland wurde auf Basis dieses Ansatzes, der annimmt, dass ganze Berufe durch Technologien automatisiert werden, mit 42 Prozent ein ähnlicher Bedrohungsgrad für die Beschäftigung prognostiziert (Bonin et al. 2012).

EUROPAS GRENZEN ÜBERWINDEN

Europa ist und bleibt für deutsche Unternehmen ein entscheidender Wirtschaftsraum. Die Bewegungsfreiheit ist dabei eine der wichtigsten Errungenschaften, sie macht einen funktionierenden europäischen Markt erst möglich und verleiht dem Euro Stabilität. Der Ausfall der ökonomischen Anpassungsflexibilität durch die entfallenden Wechselkurse im Wirtschaftsraum sollte durch flexiblere Arbeitsmärkte und größere permanente und zirkuläre Arbeitsmobilität ausgeglichen werden. Aus ökonomischer Perspektive ist die innereuropäische Mobilität jedoch viel zu niedrig und zudem stark be-

Die Spezialisierung einheimischer Arbeitskräfte und Zuwanderer in verschiedenen Produktionstätigkeiten steigert die Effizienz in den Unternehmen.

fristeter Natur (Constant / Zimmermann 2017). Folglich ist die Gewinnung qualifizierter Arbeitskräfte aus nichteuropäischen Staaten von zunehmender Relevanz.

Im globalen Wettbewerb um knappe Humankapitalressourcen bedarf es jedoch auch von politischer Seite institutioneller Rahmenbedingungen, damit Unternehmen qualifizierte Arbeitskräfte anwerben können, etwa in Form einer steuernden Migrationspolitik, die transparente und zugleich limitierte Angebote bereitstellt – zum Beispiel durch ein Punktesystem, und dabei auch

Geht man aber davon aus, dass nicht ganze Berufe, sondern eher bestimmte Tätigkeiten automatisiert werden, erhält man einen Anteil von neun Prozent beziehungsweise zwölf Prozent bedrohter Arbeitsplätze in den USA beziehungsweise in Deutschland (Bonin et al. 2012) und für die OECD im Durchschnitt neun Prozent (Arntz et al. 2016).

Die empirische Evidenz über die Folgen von Investitionen in Maschinen auf die Beschäftigung ist auch nicht eindeutig, aber insbesondere in der lowtech-verarbeitenden Industrie kommt es zur Einsparung von Arbeitsplätzen. Eine neue Studie ermittelt, dass künftig in der amerikanischen verarbeitenden Industrie bei einem Einsatz von einem zusätzlichen Roboter für je 1 000 Arbeitnehmer sechs Arbeitskräfte entfallen. Allerdings sind die gesamtwirtschaftlichen Effekte angesichts des geringen Gewichts der verarbeitenden Industrie an der gesamten amerikanischen Beschäftigung und des im Vergleich zu Europa eher geringen Einsatzes von Industrierobotern klein (Acemoglu / Restrepo 2017). Entscheidend wird sein, wie deutsche Unternehmen die Komplementaritätseffekte der Roboter für menschliche Tätigkeiten nutzen. Dies bedeutet, dass auch intelligente Maschinen zu höherer Produktivität und Nachfrage bei sozialen und kreativen Tätigkeiten führen werden, die eine höhere Nachfrage nach derartigen Fachkräften erzeugt.

Der Wandel der Arbeitswelt hat verschiedene Implikationen: Die Arbeit wird flexibler, Raum- und Zeitbindungen nehmen ab, es gibt mehr Beruf und Privatleben vereinbarende Arbeitszeitmodelle, und Ergebniskultur und flache Hierarchien nehmen zu. Die Arbeit wird heterogener, individuelle Kompetenzbündel und vielfältigere Karrieren ersetzen klar definierte Berufsfelder mit eindeutig definierten Bündeln an Kompetenzen. Die Erwerbstätigkeit von Frauen, älteren Arbeitnehmern und qualifizierten Zuwanderern wird signifikant zunehmen. Die Arbeit wird informeller: Flexible Projektarbeit mit festen Mitarbeitern und Crowdworkern nimmt zu, wobei die Grenzen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmern verschwinden. Funktionale Arbeitnehmer werden zunehmend als Selbstständige tätig sein. Unternehmen werden entsprechend Nachhaltigkeit und Innovationskraft gewichten und ihren optimalen Mix an Beschäftigungsformen festlegen und im Zeitablauf anpassen. Dieser Wandel verlangt eine weit stärkere Anpassungsfähigkeit der Menschen und bedarf eines systematischen, lebenslangen Lernens sowie digitaler Aus- und Weiterbildung.

RÜCKABWICKLUNG DER GLOBALISIERUNG?

Die politischen Zeichen in der Welt stehen auf De-Globalisierung. Die derzeitige politische Entwicklung in der EU verdeutlicht dies in der Flüchtlingsfrage beispielhaft. Europa bringt immer weniger die Gestaltungskraft und das geeignete Verständnis auf, die Migrationsfrage in Solidarität sachgerecht zu lösen (Hinte et al.

2015). Die nötige Quotenregelung zur Verteilung der Flüchtlinge auf die Mitgliedsländer lässt sich zumindest derzeit nicht durchsetzen. Flüchtlinge benötigen schon in der Anerkennungsphase den Zugang zu Ausbildung und Arbeitsmarkt und Arbeitsmobilität, die nach Anerkennung auf die gesamte EU ausgeweitet werden muss. Die entgegen allen positiven ökonomischen Befunden über die wachsende Funktionsfähigkeit der europäischen Arbeitsmärkte zunehmenden kritischen Bewertungen der Arbeitsmobilität im politischen Raum und der fehlende Wille zu einer gesteuerten ökonomischen Gesamtstrategie einer europäischen Migrationspolitik lassen eine wachsende Disintegration befürchten. Europa kann an vielen Herausforderungen scheitern. Es wird allerdings scheitern, wenn es die migrationspolitischen Herausforderungen nicht löst (Constant / Zimmermann 2017).

Handels- und Mobilitätshemmnisse durch nationale Abschottung würden das dynamische Wachstum offener Märkte ausschließen und die Geschwindigkeit der Wirtschaft entscheidend verlangsamen. Internationale qualifizierte Arbeitskräfte werden weder die Folgen der demografischen Entwicklungen abfedern noch den Bedarf an komplementärer, qualifizierter Arbeit befriedigen können. Die Fokussierung auf einheimische Arbeitskräfte und entsprechende Migrationshemmnisse würden zu schwerwiegenden Engpässen bei Fachkräften führen – mit den entsprechenden Implikationen, zum Beispiel Verlust an Wettbewerbsfähigkeit, Investitions- und Konsumrückgang, Kapitalabflüsse, verlangsamte Innovationen und Wachstum, höheres Arbeitslosigkeitsrisiko und unfinanzierbare Sozialsysteme (Zimmermann 2013).

IMPLIKATIONEN FÜR UNTERNEHMEN

Arbeitnehmer und Unternehmen müssen sich auf den kontinuierlichen Wandel der Arbeitswelt einstellen. Der Wandel kann aktiv gestaltet werden, indem man die positiven Aspekte der flexibleren Arbeit fördert, die Heterogenität der Arbeit unterstützt, das zusätzliche Fachkräftepotenzial von Frauen in größerem Ausmaß mobilisiert, die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer fördert und strategisch um qualifizierte Zuwanderer wirbt.

Neben flachen Hierarchien und Ergebniskultur sind mehr Möglichkeiten zum unternehmerischen, eigen-

verantwortlichen Handeln für Arbeitskräfte notwendig. Auf der einen Seite wachsen durch die Flexibilisierung die Ansprüche an eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und somit auch die Bereitschaft zu flexibler Arbeit. Andererseits entstehen durch die Flexibilität neue Herausforderungen und Risiken, darunter verschwimmende Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, unregelmäßige, unberechenbare Arbeitszeiten und leistungsabhängige Bewertungen.

Damit die Flexibilität sich nicht negativ auf Arbeitsmotivation und Lebenszufriedenheit auswirkt, sind neue Führungsansätze gefragt. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Eigenverantwortung und Selbstständigkeit bei zunehmender Flexibilität zu einer Erhöhung von Motivation und Lebenszufriedenheit führen und zufriedene Mitarbeiter auch produktiver sind. Zielvereinbarungen können im komplexen Geflecht von Vertrauen und Kontrolle zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen eine zentrale Rolle spielen. Auch zur Erreichung persönlicher Ziele sind sie eine der wichtigsten Determinanten der Mitarbeitermotivation (Goerg 2015).

Entscheidend wird sein, dabei ein individuelles Image der Firma zu entwickeln, das den Bedürfnissen qualifizierter Fachkräfte entspricht. Dies wird Teil des strategischen Wettbewerbs um knappes Humankapital werden. Die Personalabteilungen werden sich darauf einstellen, dass Bewerber immer stärker Wert auf Aspekte wie Work-Life-Balance, Kinderbetreuungsangebote oder familienfreundliche Arbeitsbedingungen sowie Unternehmenskultur legen. Digitale Bildung und Weiterbildung im Sinne lebenslangen Lernens werden zu einem zentralen Faktor der Unternehmenskultur und für den Erfolg des Unternehmens im Wettbewerb um Humankapital. Sie ermöglichen die Stärkung der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter, sodass diese ihr spezifisches Humankapital mit ihren individuellen Portfolios an Tätigkeiten und Fä-

higkeiten an die sich kontinuierlich verändernden Gegebenheiten anpassen können (Snower et al. 2009).

Neue Vergütungsmodelle könnten über eine Kapitalbeteiligung qualifizierte Mitarbeiter binden, identitätsstiftend wirken und die Produktivität steigern. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist im Zuge der Digitalisierung auch von zentraler Bedeutung, um die wachsende ungleiche Einkommensverteilung aufzuhalten. Wären Arbeitnehmer Miteigentümer der Roboter, durch die sie ersetzt werden, würden sie von diesen Technologien auch profitieren (Freeman 2015). Die Beteiligungsmodelle müssen weiterentwickelt werden, damit Arbeitnehmer einen wachsenden Anteil des Kapitaleinkommens erzielen. Dies würde zugleich auch die Akzeptanz des Einsatzes von Robotern erhöhen. Denn was die technologischen Veränderungen in der Vergangenheit gezeigt haben, ist, dass es passender Ausgleichsmechanismen für die Verlierer bedarf (Martin 2017).

FAZIT

Schrumpfung, Alterung, Zuwanderungsdruck und ethnische Anpassungszwänge stellen den Arbeitsmarkt in einen permanenten Wandel, der von den Unternehmen große Flexibilität und nachhaltige, langfristige Strategien verlangt. Ein struktureller Mangel an qualifizierter Arbeit, der auch nicht durch intelligente Roboter ausgeglichen werden kann, verschärft den globalen Wettbewerb um Humankapital. Die Kosten der Flexibilisierung von Arbeit werden durch die Vorteile individueller Freiheiten eingegrenzt. Die Jagdhunde der Globalisierung, Migration und Digitalisierung, sind sozialeingebunden, Garanten von Wohlstand und Fortschritt, nicht die Totengräber der Arbeitswelt. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit können verstärkt werden, die Besitzverhältnisse an den Robotern sozial gestaltet werden. Die in den politischen Prozessen der letzten Zeit angelegte Rückkehr zum Nationalstaat und zu nationa-

len Egoismen unter Ignoranz von Evidenz wäre dagegen der Beginn eines wirtschaftlichen und sozialen Niedergangs. ●

Literatur

- Acemoglu, D. / Restrepo, P. (2017): Robots and jobs. Evidence from US labor markets, NBER Working Paper, 23285
- Arntz, M. / Gregory, T. / Zierahn, U. (2016): The risk of automation for jobs in OECD countries. A comparative analysis, OECD Social, Employment and Migration Working Paper, 189
- Bonin, H. / Gregory, T. / Zierahn, U. (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Mannheim
- Cataneo, C. / Fiorio, C. V. / Peri, G. (2013): Immigration and careers of European workers. Effects and the role of policies, in: IZA Journal of European Labor Studies, 2, 17
- Constant, A. (2014): Do migrants take the jobs of native workers?, in: IZA World of Labor, 10
- Constant, A. F. / Zimmermann, K. F. (2017): Challenged by migration: Europe's options, GLO Discussion Paper, 46
- Freeman, R. (2015): Who owns the robots rules the world, in: IZA World of Labor, 5
- Frey, C. / Osborne, M. A. (2013): The future of employment. How susceptible are jobs to computerization?, University of Oxford
- Goerg, S. (2015): Goal setting and worker motivation, in: IZA World of Labor, 178
- Hinte, H. / Rinne, U. / Zimmermann, K. F. (2016): Punkte machen?!, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 17 (1), 68-87
- Hinte, H. / Rinne, U. / Zimmermann, K. F. (2015): Flüchtlinge in Deutschland: Herausforderungen und Chancen, in: Wirtschaftsdienst, 95, 744-751
- Lofstrom, M. (2014): Immigrants and entrepreneurship, in: IZA World of Labor, 85
- Martin, J. P. (2017): Policies to expand digital skills for the machine age, GLO Discussion Paper, 42
- Rinne, U. / Zimmermann, K. F. (2016): Die digitale Arbeitswelt von heute und morgen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 66 (18-19), 3-9
- Snower, D. J. / Brown, A. J. G. / Merkl, C. (2009): Globalization and the welfare state, in: Journal of Economic Literature, 47 (1), 136-158
- Spoonley, P. (2014): Superdiversity, social cohesion, and economic benefits, in: IZA World of Labor, 46
- Zimmermann, K. F. (2013): Reflexionen zur Zukunft der Arbeit, in: Hinte, H. / Zimmermann, K. F. (Hg.): Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt, Bonn, 14-61