



## UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Die Zukunft der Arbeit

Kehrtwende auf dem Arbeitsmarkt: Aus dem befürchteten Mangel an Jobs ist ein Mangel an Arbeitskräften geworden. Wie sich die Berufswelt verändert. Ein Blick in die Zukunft.

**A**usbildungsplätze bleiben unbesetzt. Die Zahl der Schulabgänger sinkt drastisch. Den deutschen Unternehmen fehlen Millionen von Arbeitskräften. Auch Ältere sind daher für Personalchefs wieder attraktiv. Zu den Gewinnern zählen Unternehmen, in denen Zuwanderer den betrieblichen Alltag durch ihre Erfahrungen seit Jahren ergänzen.

Das ist noch nicht Realität, aber ein Szenario für 2025.

Vor nicht einmal zwanzig Jahren lautete die allgemeine Befürchtung noch: zu wenige Jobs bei zu hoher Nachfrage. Diese Angst war

unbegründet. Im Gegenteil konkurrieren Unternehmen bereits jetzt um eine abnehmende Zahl an qualifizierten Arbeitnehmern.

### Jahrzehnt der Älteren

Ende 2010 verfügte Deutschland laut Statistischem Bundesamt über ein Erwerbspersonenpotenzial von knapp 54 Millionen Menschen. Bis zum Jahr 2050 wird diese Zahl selbst unter optimistischen Annahmen auf knapp 42 Millionen sinken. „Das bedeutet, dass Deutschland alle zehn Jahre etwa drei Millionen Erwerbspersonen verliert“, sagt Dr. Hilmar Schneider,



Direktor Arbeitsmarktpolitik am Bonner Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA). Im Durchschnitt werden in Deutschland also über die nächsten vier Jahrzehnte Jahr für Jahr 300.000 potenzielle Arbeitskräfte im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr fehlen. Zudem verändert sich die Altersstruktur – was laut Schneider Chancen für ältere Arbeitnehmer bietet: „Es könnte das Jahrzehnt der Älteren werden, vorausgesetzt, die Betroffenen und die Firmen spielen mit.“ Der Anteil der Über-50-Jährigen in der Erwerbsbevölkerung liegt heute bei etwa 30 Prozent und wird

in den nächsten zehn Jahren auf etwa 37 Prozent steigen (siehe Grafik rechts). „Wir könnten es gewissermaßen mit einer Vergreisung in den Unternehmen zu tun bekommen“, so Schneider. Machen die Beteiligten dabei nicht mit – etwa weil die Firmen an der Frühverrentungspolitik der Vergangenheit festhalten – werde der Pool an verfügbaren Arbeitskräften bereits in den nächsten zehn Jahren drastisch schrumpfen. Länger arbeiten, mehr Frauen in den Arbeitsmarkt integrieren und das Potenzial der Zuwanderung aktiv nutzen: So sieht laut Schneider erfolgreiche Arbeitsmarktpolitik aus.

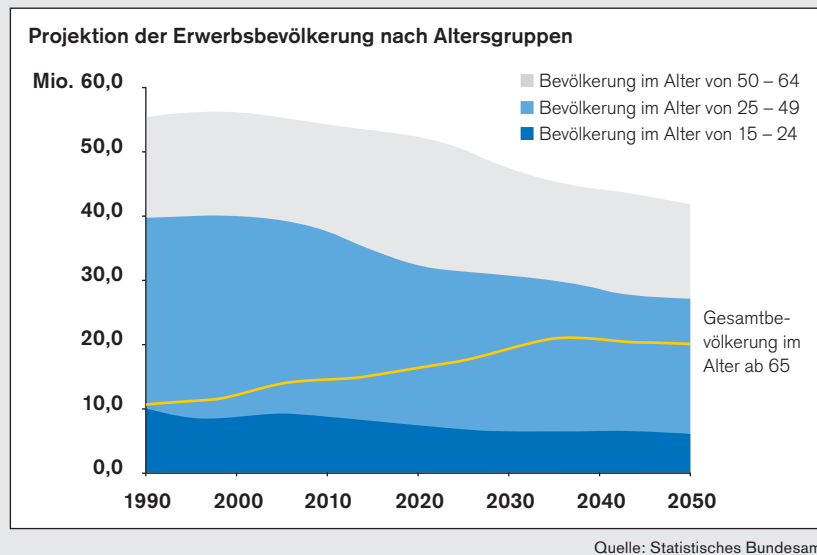
### Mobile Roboter im Markt

Und wie werden die Menschen künftig arbeiten? Laut Trendforscher Prof. Peter Wippermann dürfte die moderne Technik den Mangel an Arbeitskräften teilweise kompensieren – auch im Handel: „Jede Verwaltungsarbeit, von der Beschaffung bis zur Kasse, wird rationalisiert.“ Auch die tägliche Arbeit verändere sich: „Jeder Arbeitsplatz wird über einen mobilen Datenzugang verfügen.

## ZAHLEN UND TRENDS

### Erwerbsbevölkerung

In der schrumpfenden Bevölkerung steigt der Anteil der Über-65-Jährigen. Laut Vorausberechnung des Statistischen Bundesamts verliert Deutschland so alle zehn Jahre in etwa drei Millionen Erwerbspersonen.



Personal Media wie Smartphones und iPads werden die Basisgeräte sein.“ Zudem treibe die schnelle Entwicklung der Konsumentenelektronik im Bereich des mobilen Internets die professionellen Anwendungen rund um den Konsumgüterhandel voran. „Mit großer Wahrscheinlichkeit werden im Jahr 2025 mobile Roboter zur

Grundausrüstung eines Marktes gehören und die Intralogistik und Regalbestückung rationalisieren“, so Wippermann.

Stichwort Mobilität: Sie spielt für Prof. Klaus F. Zimmermann auf dem Arbeitsmarkt künftig eine bedeutende Rolle. „Immer weniger bestimmen feste Fabriken und Büros, vorgegebene Arbeitszeiten, tra-

## INTERVIEW Trendbüro



**Prof. Peter Wippermann,**  
Trendforscher,  
Trendbüro Hamburg

### Wie wird sich die Arbeit im Handel in den kommenden Jahren verändern?

Es werden klare und ganz unterschiedliche Konzepte entstehen: 1. Der Laden als Bühne mit theatralischen Effekten und wechselnden Inszenierungen. 2. Die Spezialisten mit dem Kult um die Ware. 3. Die Preisbrecher als Spiel- und Sportplätze im

ständigen Wettkampf um Schnäppchen. 4. Die Onlinekaufhäuser, Plattformen und Online-Clubs mit stationären Pop-up-Auslegern. 5. Augmented Reality als eine neue Form des Distanzhandels.

### Stationär oder virtuell: Wie sieht der Handel der Zukunft aus?

Die Märkte polarisieren sich: Es entstehen Läden mit noch mehr technologischen Investitionen und einer zunehmenden digitalen Selbstbedienung. Bei dieser Entwicklung wird der virtuelle Handel zunehmend mit dem stationären Geschäft verschmelzen. So testet Amazon in den USA schon Paketboxen in den Supermärkten. Auf der anderen Seite entstehen Märkte der per-

sönlichen Zuwendung. Hier ist der zwischenmenschliche Handel das Luxusprinzip von morgen. Die Beratung und die soziale Funktion des Einkaufens bestimmen den Premiummarkt. Hier werden qualifizierte, auch ältere Fachkräfte gesucht. Der Handel wird zukünftig neue Berufsbilder erschließen, die sich auf die Digitalisierung der Arbeits- und Konsumwelt spezialisieren.

### Wie verändert das den Arbeitsalltag?

Die Entstrukturierung des Tagesablaufs schreitet weiter voran. Arbeit und Freizeit verschmelzen zur selbstbestimmten Eigenzeit. Zeit wird privat ökonomisch bewertet, denn es ist die einzige Ressource, die man nicht vermehren kann.

dierte Hierarchien und Strukturen die Arbeit der Zukunft“, so der IZA-Direktor. Information und Wissen seien jederzeit überall verfügbar. „Damit wird Arbeit zu einem immer mobileren Faktor“, sagt der Experte (siehe Interview rechts).

### Erfolgreich dank Soft-Skills

Für Arbeitgeber wird es zunehmend wichtig, um die Gunst der Arbeitnehmer zu werben. Laut einer Studie des Instituts für Handelsforschung (IFH) kann der Handel hierbei mit Soft-Skills punkten. Für die Studie wurden Mitarbeiter, Absolventen sowie Schüler zu ihrer Einschätzung von emotionalen Arbeitgeberereignissen befragt. Das Ergebnis: Emotionale Merkmale haben bei allen Zielgruppen hohe Relevanz. Dabei sind ein positives Arbeitsklima, Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte sowie ein guter Führungsstil von höchster Bedeutung.

### Burnout als Risiko-Faktor

In puncto Soft-Skills schneidet der Handel bei der Studie gut ab. Das dürfte die Branche optimistisch stimmen, denn zufriedene Arbeitnehmer sind weit weniger anfällig für die Zukunfts-Krankheit schlechthin: Burnout. Das Phänomen hat die physischen Krankheiten bereits an Bedeutung überholt. „Jeder zehnte Fehltag am Arbeitsplatz ist darauf zurückzuführen“, betont Peter Wippermann und warnt: „Die Tendenz wird steigen, denn wir arbeiten mehr mit dem Kopf als mit unserer Kraft.“ Der Trendforscher fordert Arbeitgeber in ihrem eigenen Interesse dazu auf, das Phänomen ernstzunehmen – damit die Zukunft der Arbeit nicht zu einer Zukunft kranker Arbeitnehmer wird.

## INTERVIEW Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA)

### „Mobilität als Motor“

Warum die Angst vor Arbeitsmangel unbegründet ist und wie sich Europa künftig erfolgreich aufstellt, erklärt Prof. Klaus F. Zimmermann, Direktor des IZA in Bonn.

#### Sie fordern Mobilität auf dem Arbeitsmarkt. Was bringt dies für Arbeitgeber, aber auch Arbeitnehmer?

Mobilität erhöht die Chancen des Einzelnen für einen sozialen Aufstieg. Die Unternehmen wiederum sind auf mobile, gut qualifizierte Kräfte angewiesen. Mobilität ist der Motor einer dynamischen gesellschaftlichen wie wirtschaftlichen Entwicklung, die auf Wohlstand, Gerechtigkeit und Wachstum ausgerichtet ist.



Der Club of Rome verkündete 1997 ein Aussterben der Arbeitswelt. Heute hat sich dieser Blickwinkel wieder sehr geändert. Dass aus dem einst befürchteten Mangel an Arbeitskräften ein Mangel an Arbeitskräften wird, lässt sich schon heute in vielen wichtigen Bereichen feststellen; vor allem bei technischen

Berufen, im Gesundheitssektor und in zahlreichen weiteren Dienstleistungsbereichen.

#### Sollen Arbeitsplätze künftig mobil statt stationär besetzt werden?

Mit der schönen neuen Computerwelt kam vor 20 Jahren die Vision auf, wir könnten unsere Arbeitswelt in Module zerlegen und aus der Firma auslagern. Die Arbeit würde dann mobil, von unterwegs oder einfach woanders erledigt. Zwar ist dies kommunikationstechnisch möglich und auch produktionstechnisch immer besser realisierbar geworden. Aber die Koordinations- und Identifikationsbedürfnisse sind so hoch, dass eine weitgehende Verdrängung traditioneller Arbeitsweisen unwahrscheinlich ist.

#### Welche Entwicklung erwarten Sie für den Handel in der DACH-Region?

Deutschland, Österreich und die Schweiz sind dank ihrer mittelständisch geprägten Wirtschaftsstruktur und den hohen Anteilen in den Bereichen Dienstleistung, Konsumgüterindustrie und Handel krisenfester als die traditionell noch stark agrarisch ausgerichteten Länder im Süden Europas. Und sie haben eine leistungsfähige Exportwirtschaft. Allerdings wird der globale Wettbewerb auch hier härter. Deswegen sind die deutschsprachigen Länder gut beraten, noch mehr auf Innovation zu setzen und sich für die Wissenseiten und spezialisierten Fachkräfte aus aller Welt weiter zu öffnen. Da gibt es durchaus Nachholbedarf. Österreich hat dies mit seiner kürzlich eingeführten rot-weißen Karte bereits erkannt.

#### Brauchen wir tatsächlich mehr qualifizierte Fachkräfte – oder gibt es bald nicht mehr genügend Arbeit?

Dass uns die Arbeit ausgeht, dies war die große Sorge in den Krisenszenarien der siebziger, achtziger und neunziger Jahre.

#### Welche Rahmenbedingungen muss die EU schaffen, um die Wettbewerbsfähigkeit Europas zu garantieren?

Im März 2000 hatten die Staaten der EU in Lissabon beschlossen, den Binnenmarkt bis zum Jahr 2010 „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt“ zu machen – mit mehr und besseren Arbeitsplätzen. Doch ist diese Vision leider misslungen.

#### Was sind die Gründe?

Teils, weil die Strategie als Ganzes zu unverbindlich gewesen ist, teils, weil zu viele Euro-Länder bei den notwendigen Maßnahmen versagt haben. Die damals formulierten Zielsetzungen bleiben richtig. Aber sie müssen konsequent implementiert werden. Das gelingt wiederum nur, wenn sich die einzelnen EU-Mitgliedsländer zu konkreten Maßnahmen und Zieldaten verpflichten. Das muss ein wesentlicher Teil des Reformprozesses sein, den wir vor uns haben.

#### Wie sieht Ihre Vision eines EU-Arbeitsmarktes für das Jahr 2025 aus?

Ich wünsche mir einen leistungsfähigen, flexiblen, offenen Arbeitsmarkt ohne Grenzen. Dies ist der wichtigste Antrieb für mehr Wachstum in Europa. Und dass unser Kontinent eine Kultur des Willkommens für alle Menschen entwickelt, die willens und befähigt sind, hier durch die Entfaltung ihrer Erfahrungen und Kräfte ihre berufliche wie persönliche Existenz aufzubauen. Wenn wir nicht zu einem alternen Europa werden wollen, müssen wir für engagierte, qualifizierte Jugendliche aus aller Welt mehr Attraktivität entwickeln. Gerade in den arabischen Reformstaaten wächst eine junge Generation heran, die stark nach Europa blickt. Sie dürfen wir nicht enttäuschen.