

# **Die Arbeitswelt der Zukunft – Herausforderungen für die Arbeitgeberberatung**

RALPH CONRADS UND PETER GUGGEMOS

## **Kernbotschaften**

- Die demografische Entwicklung führt zu einem schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial, mit regionalen Unterschieden. Unternehmen müssen sich auf alternde und kulturell vielfältigere Belegschaften einstellen und im Wettbewerb um Arbeitskräfte mit einer bedürfnisorientierten Personalpolitik punkten.
- Arbeitsmigration aus der EU wird sich abschwächen, dafür wird Migration aus Drittstaaten und Fluchtmigration potenziell zur Reduzierung von Engpässen beitragen.
- Die Digitalisierung transformiert Unternehmensprozesse und interne wie externe Kommunikation. Künstliche Intelligenz und Robotik bieten effiziente Automatisierungsmöglichkeiten für Produktionsprozesse, stellen jedoch auch Herausforderungen in Bezug auf Mitarbeitermotivation, Qualifizierung für neue Technologien und Datensicherheit dar. Die Digitalisierung begünstigt zudem einen Anstieg atypischer Beschäftigungsformen.
- Die sozialökologische Transformation versucht den Umweltverbrauch und damit einhergehende ökologische, soziale und monetäre Kosten zu minimieren. Arbeitgeberberatung und politische Maßnahmen können diesen Wandel unterstützen.
- Arbeitgeberberatung unterstützt Unternehmen, ihre Arbeitsverträge und Organisationsstrukturen anzupassen, um rechtliche Anforderungen zu erfüllen und faire Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.

## **1 Einleitung**

Die Arbeitswelt unterliegt ausgeprägten Transformationsprozessen, die durch internationale Wirtschaftsbeziehungen, fortschreitende Digitalisierung, wachsende internationale Migration und den demografischen Wandel vorangetrieben werden (Helmrich, Hummel & Wolter 2020; Rat der Arbeitswelt 2023). Diese Entwicklungen beeinflussen auch die Mitarbeitenden und ihre Arbeitsbedingungen (Freiling, Conrads, Müller-Osten u. a. 2020) und verändern die Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen der Unternehmen. Unser Beitrag beleuchtet einige Hauptlinien der Veränderung und daraus resultierende Gestaltungsdesiderate für Unternehmen und Politik.

## 2 Wissenschaftliche Betrachtung der Entwicklungslinien

Die Zukunftsforschung befasst sich wissenschaftlich mit den Wahrscheinlichkeiten, Wünschbarkeiten, Risiken und Handlungsoptionen im Kontext zukünftiger Entwicklungen und liefert damit wichtige Erkenntnisse für die Zukunftsplanung (Göpfert 2022, S. 4).

Da eine eindeutige Vorausbestimmung der Zukunft nicht möglich ist (Grezella 2023), liegt der Fokus auf der Analyse von Optionen, Wahrscheinlichkeiten und Szenarien. Die Zukunftsforschung untersucht die Dynamik und den Verlauf von Veränderungen in technologischer, sozio-ökonomischer und ökologischer Hinsicht und deren Zusammenspiel. Unerlässlich ist dabei ein Denken in Alternativen, englisch als "future studies" bezeichnet (Göpfert 2022, Bruckmann 1977).

In der Zukunftsforschung bezeichnet der Begriff "Trend" eine langfristige Richtung von Phänomenen, Verhaltensweisen oder Entwicklungen in so verschiedenen Bereichen wie Mode, Technologie und Wirtschaft (Postma & Papp 2021). Makrotrends haben weitreichende Auswirkungen, Megatrends bringen globalere gesellschaftliche Folgen hervor (Horx, 2011). Unternehmen müssen sich mit Mega- und Makrotrends befassen, um regionale oder sektorale Entwicklungen berücksichtigen zu können, wie den Fachkräftemangel und Veränderungen im Bildungssystem (Grezella 2023).

Mega- und Makrotrends verändern den Arbeitsmarkt maßgeblich; sie bestimmen u. a., welche Fähigkeiten gefragt sind und wie Arbeitsplätze gestaltet werden (Biener, Braun, Schmeiser u. a. 2021; Kirchherr, Klier, Suessenbach u. a. 2021). Unternehmen haben sicherzustellen, dass sie über die adäquaten Talente verfügen, um aussichtsreich am Markt bestehen zu können. Dies erfordert z. B. die Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen oder die Anpassung der Rekrutierungsstrategie (Bilger & Strauß 2022).

Im Folgenden beleuchten wir ausgewählte Mega- und Makrotrends und ihre Folgen für Unternehmen und Anpassungsstrategien.

### 2.1 Demografischer Wandel

Die demografische Entwicklung in Deutschland, geprägt durch Geburten, Sterbefälle und Migrationen, zeigt einen Anstieg des Bevölkerungsanteils der über 60-Jährigen auf ca. 28 % und einen Rückgang der unter 25-Jährigen auf 24 % zwischen 1970 und 2017 (Kalinowski, Söhnlein & Mönnig 2020). Die Geburtenhäufigkeit liegt seit den 1970er Jahren bei 1,2 bis 1,5 Kindern pro Frau, was zu einem anhaltenden Geburtendefizit und einer alternden einheimischen Bevölkerung führt. Der Wanderungssaldo ist seit 2011 positiv, wobei die zugewanderte Bevölkerung tendenziell jünger ist und das Arbeitskräfteangebot erweitert (Kalinowski, Söhnlein & Mönnig 2020), den Rückgang des Arbeitskräftepotenzials jedoch nur abmildern, aber nicht stoppen konnte. Die Bevölkerungsentwicklung ist regional unterschiedlich, mit parallelen Netto-Zuwanderungs-, Stagnations- und Abwanderungsregionen.

Die jüngste Projektion des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Fuchs, Söhnlein & Weber 2021) verdeutlicht die künftigen Einbrüche beim Arbeits-

kräfteangebot. Über viele Jahre stützte ein wachsendes Erwerbspersonenpotenzial den deutschen Arbeitsmarkt. Es umfasste 2019 fast 47,4 Millionen Personen, rund 2,9 Millionen mehr als zur Jahrtausendwende (Bauer, Fuchs, Gartner u. a. 2021). Die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren sowie eine hohe Zuwanderung ermöglichen diese Entwicklung, doch stagnierte der Zuwachs bereits vor der Covid-19-Pandemie. Ohne Migration würde das Erwerbspersonenpotenzial bis 2035 um 15 % und bis 2060 um 34% im Vergleich zum Ausgangsjahr 2020 schrumpfen (Bauer, Fuchs, Gartner u. a. 2021).

Ein Arbeitskräftemangel bezeichnet dabei eine Situation, in der die Nachfrage nach Arbeitskräften das Arbeitsangebot übersteigt, während ein Fachkräftemangel auf einen Fehlbestand an qualifizierten Arbeitskräften hinweist. Diese Entwicklung wird auf der Angebotsseite durch demografische Veränderungen, Zuwanderung, Erwerbspersonenpotenzial, Berufswahl und Flexibilität beeinflusst, und auf der Nachfrageseite durch wirtschaftlichen Strukturwandel, Arbeitskräftebedarf und Lohnstrukturen (Zika, Bernardt, Hummel u. a. 2022). Unternehmen müssen sich auf ältere und vielfältige Belegschaften einstellen und Maßnahmen ergreifen, um die Gesundheit, Produktivität und Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern (Richter 2021; Maier, Kalinowski, Zika u. a. 2022; Zika, Bernardt, Hummel u. a. 2022).

Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen sollten klären, welches Personal- und Demografiemanagement ihre Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Produktivität auch mittel- und längerfristig sicherzustellen vermag (Reindl 2021). Mit Blick auf die demografischen Trends und die Entstehung heterogener Berufsverläufe sollten Anreize geboten werden, die die Mitarbeitenden motivieren, langfristig im Unternehmen zu bleiben. Dazu gehören Überlegungen, wie sowohl Kunden- als auch Mitarbeiterbedürfnisse befriedigt werden können (Hasselhorn et al. 2019), etwa wenn die Beschäftigten eine Viertagewoche fordern, Bäckereikunden aber sieben Tage die Woche bedient werden möchten.

Aus wissenschaftlicher Sicht werden Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen Modelle zur möglichst lebenslangen Stärkung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit empfohlen, die idealerweise systemisch und lebensphasenorientiert aufgestellt sind (Brandl, Guggemos & Matuschek 2020). Unterstützungsbedürftige Lebenslagen wie Kinderbetreuung oder Pflegeverantwortung können dabei in unterschiedlichem kalendarischem Alter auftreten (Behrens & Eitner 2022; Rump & Eilers 2014; Guggemos & Conrads 2021). Das eigene Unternehmen sollte zum „lernenden System“ werden, d. h. einzelne, oft unvernetzte personalbezogene Maßnahmen gilt es zu einem Gesamtsystem zusammenzuführen sowie erfolgreich bewältigte Fälle zu dokumentieren, um sie später als Lernfelder nutzen zu können (Richter 2021; Conrads, Guggemos & Klevenow 2020).

## 2.2 Migration und Flucht

Die Migrationsentwicklung Deutschlands ist beeinflusst von geopolitischen Ereignissen, wirtschaftlichen Bedingungen und humanitären Krisen. Arbeitsmigration bezieht sich auf die Mobilität von Menschen im Raum aus beruflichen oder wirtschaftlichen

Gründen. Fluchtmigration bezeichnet die erzwungene Bewegung aufgrund von Konflikten, Verfolgung oder sonstigen lebensbedrohlichen Situationen, um anderenorts Schutz und Sicherheit zu suchen (Angenendt, Knapp & Kipp 2023).

Studien zeigen, dass Geflüchtete wie Migranten aus EU- und Drittstaaten einen bedeutenden Beitrag zur Fachkräftesicherung in Deutschland leisten (Kosyakova 2020). Die Arbeitsmigration wurde durch die EU-Osterweiterung 2004 und 2007 verstärkt. Laut Migrationsbericht 2021 des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF 2022) betrug der Wanderungsgewinn durch Arbeitsmigration im Jahr 2019 etwa 405.000 Personen. Jedoch ist die Nettozuwanderung aus Rumänien, Bulgarien und Polen seit 2015 rückläufig. Aufgrund prognostizierter demografischer Herausforderungen in einigen Herkunftsländern, v. a. in Mittel- und Osteuropa, wird erwartet, dass die Arbeitsmigration aus der EU nach Deutschland langfristig abnehmen und die Zuwanderung aus Drittstaaten wichtiger werden wird (Angenendt, Knapp & Kipp 2023).

Die Fluchtmigration, v. a. aus Konfliktländern wie Syrien, Afghanistan und dem Irak, hat das Erwerbspersonenpotenzial und die Arbeitsmarktentwicklung in Deutschland wesentlich beeinflusst (Bundesamt für Migration und Flucht (BAMF) (2023)). Untersuchungen zeigen, dass viele Geflüchtete erfolgreich in den Arbeitsmarkt integriert wurden, ein Großteil von ihnen als Fachkräfte (Hickmann, Jansen, Pierenkemper u. a. 2021; Brücker, Kosyakova & Schuß 2020). Die Zahl der Ausbildungsanfänger und -anfängerinnen aus den wichtigsten Asylherkunftsländern stieg rapide an.

Arbeitsmigration gilt als Lösung für den Fachkräftemangel und kann Aufstiegschancen bieten – ist aber deutlich zu gering ausgeprägt, um den Arbeitskräftebedarf zu decken. Allgemein wird in gängigen Szenarien unabhängig von der Migrationsform davon ausgegangen, dass eine Nettozuwanderung von 300.000 bis 400.000 Arbeitskräften pro Jahr benötigt würde, um den Fachkräftemangel zu verringern und das Erwerbspersonenpotenzial zu stabilisieren (Hellwagner, Söhnlein, Wanger u. a. 2022). Erforderliche Investitionen in die Integration von Zuwanderern und Zuwanderinnen und die Vermeidung von Rückwanderungen zahlen sich hierbei langfristig aus.

In politischer Hinsicht wird Zuwanderung jedoch stark kontrovers und emotional aufgeladen diskutiert, während Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen eher um eine Versachlichung des Themas bemüht sind und auf die Nachteile diesbezüglicher Diskussionen für die Standortattraktivität (Florida 2004) verweisen.

Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen sind mit komplexen Rahmenbedingungen und Verfahren für Arbeitsmigration konfrontiert, einschließlich sprachlicher Anforderungen und bürokratischer Hürden nicht nur bei der Anerkennung ausländischer Abschlüsse. Arbeitgeberberatung und Fachleuteverbünde wie das IQ-Netzwerk helfen bei der Informationsvermittlung.

In Zukunft wird erwartet, dass temporäre Migration, um Bildungs- und Berufserfahrung zu sammeln, zunimmt. In Zeiten des Arbeitskräftemangels hängen die Rekrutierungschancen von Unternehmen stark von Standortfaktoren wie der nationalen Gesetzgebung, etwa den mittlerweile weitgehend abgeschafften Vorrangprüfungen bei der Stellenvergabe und Zuwanderungsgestattung, ab. Die Anerkennung aus-

ländischer Qualifikationen und informeller Kompetenzen betrifft sowohl Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen als auch Zugewanderte. Sprachkenntnisse sind wichtig und mehrsprachige Menschen für internationale Unternehmen zunehmend wertvoll.

### 2.3 Digitalisierung

Digitalisierung bezeichnet die Umwandlung analoger Informationen in digitale Formate, die bearbeitet, gespeichert und weitergeleitet werden können. Auch die Entwicklung neuer digitaler Technologien wie Computer oder webbasierte Netzwerke fällt darunter. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts ist ein rasanter Anstieg der Rechenleistung inklusive der Möglichkeit zur Auswertung großer Datenmengen und zur Vernetzung verschiedener Hardwaresysteme festzustellen. Dadurch wird eine effizientere Automatisierung von Produktionsprozessen ermöglicht, beispielsweise durch den Einsatz von Robotern und verbesserter Sensorik (Arntz, Gregory & Zierahn 2020). Des Weiteren gibt es bedeutende Fortschritte im Bereich der Softwareentwicklung, insbesondere bei Künstlicher Intelligenz und Deep Learning. Diese Technologien ermöglichen Maschinen, menschliches Verhalten zu imitieren, um komplexe Probleme zu lösen, Muster zu erkennen, Vorhersagen und Entscheidungen zu treffen. Unternehmen und Organisationen nutzen KI, um Prozesse, Daten und Dienstleistungen zu digitalisieren und zu automatisieren (Hammermann, Monsef & Stettes 2023). Beispiele hierfür sind miteinander kommunizierende Geräte, selbstständig startende Prozesse und Datenanalysen, personalisierte Dienstleistungen, Vorhersage und Optimierung sowie verbesserter Kundenservice. Die Integration von KI-Technologien unterstützt Unternehmen dabei, effizienter zu arbeiten, bessere Entscheidungen zu treffen und wettbewerbsfähiger zu werden.

In diesem Gesamtzusammenhang lassen sich die folgenden Gestaltungsdimensionen differenzieren (Andelfinger & Hänisch 2017; Boes, Bultenmeier, Kämpf u. a. 2016; Hirsch-Kreinsen 2015; Grass & Weber 2016):

1. Prozesse, die sich digital unterstützen lassen, sind zum Teil branchenspezifisch, teilweise aber auch von Firma zu Firma ähnliche innerorganisatorische, Kunden- und Zuliefererbezogene Abläufe (z. B. Lohnbuchhaltung u. a. Personalverwaltungsfragen).
2. Interaktionen mit Behörden variieren je nach Unternehmensphase (Gründung, Wachstum, Sicherung, Nachfolge). Die Arbeitsverwaltung unterstützt oft bei Lohnersatzleistungen und bei der Stellenbesetzung, während ihre Beratungsdienste weniger bekannt sind. Die Kosten-Nutzen-Abwägung bezüglich bezuschusster Weiterbildungen umfasst Informationsbeschaffung und bürokratische Verfahren.
3. Interaktionen mit externen Fachleuten, die technische Lösungen für spezifische Gewerke und Dienstleistungen anbieten, stellen Unternehmen vor Herausforderungen bei der Beurteilung ihrer langfristigen Wirksamkeit, Rentabilität und Mitarbeiterkompatibilität sowie der Störanfälligkeit neuer Technologien. Eine kritische Betrachtung von Beratern, die zugleich Produkte verkaufen wollen, sowie eine Formulierung präziser Pflichtenhefte für die gewünschten EDV-Funktiona-

litäten könnten dazu beitragen, teure Nachjustierungen zu vermeiden (Schermuly 2021).

4. Im Zuge der Digitalisierung nimmt die globale Konkurrenz durch erhöhte Transparenz zu, wobei strukturelle Veränderungen in verschiedenen Branchen unterschiedliche Auswirkungen haben. Obwohl bilanzierte Netto-Arbeitsplatzverluste unwahrscheinlich sind, kann die „produktive Zerstörung“ im Strukturwandel einzelne Unternehmen und ihre Belegschaften stark beeinträchtigen (Frey & Osborne 2013, 2017). Dies erfordert einen erhöhten Bedarf an lebenslangem Lernen und Wissensaktualisierung für Beschäftigte, unabhängig von Alter und Qualifikation.
5. Die Digitalisierung sollte die Arbeit erleichtern und die Produktivität steigern, führt aber aktuell noch oft zu mehr Arbeitsaufwand, wie in medizinischen Praxen beobachtet (Gerlof 2023). Dies liegt nicht nur an der Technik, sondern auch an Rebound-Effekten, z. B. häufigeren Videokonferenzen, die statt Zeit einzusparen letztlich mehr Arbeitszeit konsumieren. Ähnliche Effekte treten bei Datenschutz und Systemwartung auf. Dieser Zusatzaufwand kann zu Frustration bei den Beschäftigten führen, inklusive vermehrter Wünsche, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen, was Unternehmen vor die Herausforderung stellt, Beschäftigte unweit des Rentenalters zu motivieren, länger zu arbeiten (Ebener, Garthe & Hasselhorn 2023) und sie mit geeigneten Formaten zu schulen (Morschhäuser 2006).

## 2.4 Sozialökologische Transformation

Die sozialökologische Transformation ist ein Megatrend mit weitreichenden globalen Auswirkungen. Sie stützt sich u. a. auf Studien zu den „planetaren Grenzen“ (Rockström, Steffen, Noone u. a. 2009; von Weizsäcker & Wijkman 2019). Sechs der neun planetaren Grenzen liegen in einem Hochrisikobereich, was die Dringlichkeit einer grundlegenden Veränderung der Wirtschafts- und Lebensweise verdeutlicht, um die natürlichen Lebensgrundlagen nicht unumkehrbar zu zerstören (Richardson, Steffen, Lucht u. a. 2023). Dabei stehen sich verschiedene Konzepte gegenüber:

- *Degrowth* strebt eine Reduzierung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) an, um ökologische Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit zu erreichen. Dabei ist eine grundsätzliche Abkehr vom Wachstumsmodell vorgesehen, denn eine Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umweltschäden konnte bislang im breiten Maßstab kaum erzielt oder nachgewiesen werden (Parrique, Briens, Kerschner u. a. 2019, Fitzpatrick, Parrique & Cosme 2022, von Weizsäcker, Hargroves & Smith 2012).
- *Suffizienzwirtschaft* betont die Reduzierung einer Wirtschaftsordnung auf eine hinreichende Befriedigung menschlicher Bedürfnisse und zielt auf einen nachhaltigen Lebensstil ab.
- *Green growth* hingegen versucht, Wirtschaftswachstum mit Umweltschutz zu vereinen, und setzt auf Umwelttechnologien und -innovationen.
- *Effizienzwirtschaft* strebt danach, Ressourcen optimal zu nutzen und Verschwendungen zu minimieren, ohne Wirtschaftswachstum per se in Frage zu stellen.

Unstrittig bleibt aber unabhängig vom Umsetzungsweg die Feststellung, dass eine Transformation der Wirtschaftsordnung nötig ist: „Der Staat hat akzeptieren müssen, dass zur Bewältigung der Umweltprobleme eine immer tiefgreifendere Umgestaltung der Wirtschaftstätigkeit und der politischen und rechtlichen Verpflichtungen erforderlich ist [orig. englisch, Wortlaut übersetzt]“ (Meadowcroft 2012, S. 69).

Die beschriebene sozialökologische Transformation wirft zahlreiche Fragen zu zukünftigen Arbeitswelten auf (Georges, Maslin & Poessinou 2017). Der steigende Stellenwert von ökologischen Anliegen und Umweltverbrauchskosten bleibt ein Dauerthema für Unternehmen. Oftmals scheinen langfristige Planungssicherheit und Verlässlichkeit wichtiger zu sein als die Art und Ausgestaltung gesetzlicher Vorgaben. Machbarkeit und Kosten variieren je nach Branche, was langwierige Verhandlungen zwischen Berufsverbänden, politischen Parteien und Institutionen bedingt. Diese Aushandlungen können zu Ausnahmeregelungen, Sonderbedingungen und Finanzhilfen führen, jedoch auch die Lenkung hin zu ökologischer Produktion beeinträchtigen und hohe öffentliche Kosten verursachen.

Unternehmen spielen bei der sozialökologischen Transformation eine entscheidende Rolle (Scholl & Mewes 2015). Sie können ihre Geschäftsmodelle, Produktionsprozesse und Lieferketten anpassen, indem sie nachhaltige Technologien einführen, in erneuerbare Energien investieren und soziale Verantwortung fördern. *Transformative Unternehmen* können als Vorreiter nachhaltigen Handelns dienen und den Weg für neue Standards ebnen. Unterstützend sind politische Konzepte und Maßnahmen erforderlich, darunter finanzielle Anreize, Beratung und Schulung, Netzwerke und Plattformen (Dullien, Tober & Truger 2020).

## 2.5 Wandel der Beschäftigungsformen

Atypische Beschäftigungsformen<sup>1</sup> und Flexibilität in der Arbeitswelt sind zunehmend gefragt, auch weil Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen Beruf und Privatleben besser vereinbaren möchten (Walwei 2022). Zwischen 1991 und 2018 zeigten sich unterschiedliche Entwicklungen der Erwerbsformen. Leiharbeitskräfte und geringfügig Beschäftigte verzeichneten hohe Wachstumsraten, während Solo-Selbstständige bis 2005 zu- und danach wieder abnahmen. Die sog. "Normalarbeitsverhältnisse" gingen seit 2005 zurück. Der Wandel der Erwerbsformen ist nicht kontinuierlich; er wird u.a. durch Re-Regulierungen im Arbeitsrecht und unterschiedliche Arbeitsmarktlagen beeinflusst (Walwei 2015). Zudem werden einzelne Erwerbsformen zunehmend heterogen, bedingt durch den Einfluss von Informations- und Kommunikationstechnologien. Die Digitalisierung ermöglicht Homeoffice, flexible Arbeitszeiten und Telearbeit,

<sup>1</sup> Nach Mückenberger (1985) und Oschmansky (2020) in Abgrenzung zum sog. „Normalarbeitsverhältnis“ (regelmäßig subsistenzsichernd, vollzeitnah, unselbstständig sozialversichert, unbefristet, kein Leihverhältnis, mit kollektiver Interessenvertretung und von Wohnfunktion räumlich getrennt) umfasst „atypische Beschäftigung“ Teilzeitarbeit, befristete Arbeitsverhältnisse, Solo-Selbstständigkeit, Leiharbeit sowie Crowd- und Clickwork, bei welcher sich Dienstleistende und Kundschaft nurmehr über eine Plattform abstimmen. Wennleich atypische Beschäftigung oft zugleich prekäre Arbeitsbedingungen beinhaltet, ist eine per se Gleichsetzung zwischen atypischer und prekärer Arbeit nicht immer sinnvoll, da die jeweilige Arbeitsform auch frei gewählt und fair bezahlt sein sowie zur aktuellen Lebenslage passen kann. Zu betrachten wären hierfür Aspekte sozialer Sicherheit, arbeitsvertraglichen Schutzes und organisierter Interessenvertretung (Crouch 2019, Keller & Seifert 2017).

fördert virtuelle Zusammenarbeit und bietet Arbeitnehmenden mehr Flexibilität (Helmrich, Hummel & Wolter 2020). Die COVID-19-Pandemie verstärkte diesen Trend.

Die technologisch mitinduzierte Veränderung der Beschäftigungsformen fordert auch das Sozial- und Arbeitsrecht heraus und beeinflusst künftige Rentenhöhen. Konzepte u. a. von Enzo Weber (2019) schlagen eine digitale soziale Sicherheit vor, um Wettbewerbsvorteile durch Risikoprivatisierung und Dumping-Konditionen entgegenzuwirken. Dadurch könnten auch haushaltsnahe Dienstleistende systematischer erfasst und sozialversichert werden. Weitere Diskussionen konzentrieren sich auf hybride Beschäftigungsformen und die Frage, ob neue Sicherungssysteme wie ein Bedingungsloses Grundeinkommen erforderlich sind (Hornemann & Steuernagel 2017).

### **3 Implikationen für die Arbeitgeberberatung**

Mega- und Makrotrends spielen eine entscheidende Rolle für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, aber auch für die Arbeitgeberberatung, u. a. bei der Unterstützung einer zukunftsorientierten Personalstrategie. Zugleich sollte die neue Arbeitswelt in Kooperation mit den Beschäftigten gestaltet werden, damit sich diese darin ebenfalls wohl fühlen (Wörwag & Cloots 2020).

In Phasen und Branchen mit starkem strukturellem Wandel zeigen sich Beratungsanliegen wie die Beteiligung an Weiterbildungskosten, Lohnzuschüsse und Unterstützung bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten sowie besondere Konditionen für die Beschäftigung von Benachteiligten.

Kleinunternehmen haben oft Verbesserungspotenzial, können sich jedoch professionelle Beratung kaum leisten. Die Beratung durch Arbeitsverwaltung oder Wirtschaftsförderungen ist aufgrund von Kapazitätsgrenzen meist rudimentär. Regelmäßige, bedarfsoorientierte Informationsveranstaltungen – idealerweise in kurzen Formaten – könnten eine Lösung bieten. Verstetigte, sog. „neo-korporatistische“ Kooperationsstrukturen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen und der öffentlichen Arbeitsverwaltung wie in Österreich erleichtern es den Unternehmen, eine (kostenlose) Arbeitsmarktberatung abzurufen.

Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen helfen Geflüchteten und Migranten durch Praktika, Ausbildungsplätze und Arbeitsstellen. Sprachkurse, interkulturelle Trainings und Unterstützung bei bürokratischen Angelegenheiten sind ebenfalls hilfreich. Mentoring-Programme und ein offenes Arbeitsumfeld ohne Diskriminierung bieten Orientierung und Sicherheit. Diese Investitionen zahlen sich für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen aus, weil sie von dem dadurch erschlossenen Arbeitskräftepotential profitieren können. Arbeitgeberberatung informiert Unternehmen über rechtliche wie praktische Aspekte und unterstützt bei Integrationsmaßnahmen, um Barrieren abzubauen und gute Firmenlösungen zu fördern.

Arbeitgeberberatung kann zudem bei der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien unterstützen und den Informationsaustausch mit anderen

Unternehmen fördern (BDA 2021). Es ist von Interesse, wie Nachhaltigkeit den Arbeitsmarkt und Geschäftsmodelle beeinflusst und welche Lenkungswirkungen politische Entscheidungen haben.

## Literatur

- Andelfinger, V. P. & Hänisch, T. (Hg.) (2017). *Industrie 4.0. Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern*. Wiesbaden: V. SpringerGabler.
- Angenendt, S., Knapp, N. & Kipp, D. (2023). *Deutschland sucht Arbeitskräfte: Wie die Arbeitskräfteanwerbung entwicklungsorientiert, nachhaltig und fair gestaltet werden kann* (1/2023). Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.18449/2023S01> (Zugriff am 20.04.2024).
- Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2020). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit, *Wirtschaftsdienst*, 100(13), S. 41–47.
- Bauer, A., Fuchs, J., Gartner, H., Hummel, M., Hutter, C., Wanger, S., Weber, E. & Zika, G. (2021). *IAB-Prognose: Arbeitsmarkt auf dem Weg aus der Krise*, IAB-Kurzbericht, 6/2021. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Behrens, B. & Eitner, C. (2022). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Was Junge wollen und Ältere brauchen. Teil 2 der Reihe über Generationenmanagement in der Arbeitswelt*. Verfügbar unter: <https://www.vdz.org/personalmanagement-new-work/lebensphasen-orientierte-personalpolitik-was-junge-wollen-und-aeltere> (Zugriff am 20.04.2024)
- Biener, C., Braun, A., Schmeiser, H., Scharnhorst, U., Schweri, J., & Burch, I. (2021). *Abschlussbericht «Skills der Zukunft»*. Verfügbar unter: [https://ehb.eu.qualtrics.com/WRQualtricsControlPanel/File.php?F=F\\_3n8BHRek0TCUvVB](https://ehb.eu.qualtrics.com/WRQualtricsControlPanel/File.php?F=F_3n8BHRek0TCUvVB) (Zugriff am 20.04.2024).
- Bilger, F. & Strauß, A. (2022). *Weiterbildungsverhalten in Deutschland 2020. Ergebnisse des Adult Education Survey-AES-Trendbericht*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Boes, A., Bultenmeier, A., Kämpf, T. & Lühr, T. (2016). Arbeitswelt der Zukunft – zwischen „digitalem Fließband“ und neuer Humanisierung. In: L. Schröder & H.-J. Urban (Hg.), *Gute Arbeit. Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen*, S. 227–240. Frankfurt a. M.: Bund-V.
- Brandl, S., Matuschek, I. & Guggemos, P. (2020). Altern in Betrieben als Herausforderung von Personalmanagement, Betriebsräten, Tarifparteien und Fachberatungsstellen. In: T. Freiling, R. Conrads, A. Müller-Osten & J. Porath (Hg.), *Zukünftige Arbeitswelten: Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung*, S. 117–136. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Brücker, H., Kosyakova, Y. & Schuß, E. (2020). *Fünf Jahre seit der Fluchtmigration 2015: Integration in Arbeitsmarkt und Bildungssystem macht weitere Fortschritte*, IAB-Kurzbericht, 4/2020. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

- Bruckmann, G. (1977). Aufgaben, Möglichkeiten und Grenzen der Langfristprognostik. In: G. Bruckmann (Hg.), *Langfristige Prognosen. Möglichkeiten und Grenzen der Langfristprognostik komplexer Systeme*, S. 9–26. Heidelberg: Physica Verlag.
- Bundesamt für Migration und Flucht (BAMF) (2023). *Das Bundesamt in Zahlen 2022, Asyl, Migration, Integration*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- Bundesamt für Migration und Flucht (BAMF) (2022). *Das Bundesamt in Zahlen 2021, Asyl, Migration, Integration*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2021). Arbeitsforschung 2021+: Welche Forschungsfragen bewegen die Arbeitgeber und wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75 (1), S. 127–136. DOI: 10.1007/s41449-021-00240-3.
- Conrads, R., Guggemos, P., & Klevenow, G. H. (2020). Gute Arbeit 4.0 – Was könnte „gute Arbeit“ unter Bedingungen des Arbeitens 4.0 bedeuten? In: T. Freiling, R. Conrads, A. Müller-Osten & J. Porath (Hg.), *Zukünftige Arbeitswelten: Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung*, S. 3–39. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Crouch, C. (2019). *Gig Economy. Prekäre Arbeit im Zeitalter von Uber, Minijobs & Co*. Berlin: Suhrkamp.
- Dullien, S., Tober, S. & Truger, A. (2020). Wege aus der Wirtschaftskrise: Der Spagat zwischen Wachstumsstabilisierung und sozial-ökologischer Transformation. *WSI-Mitteilungen*, 73(6), S. 403–410.
- Ebener, M., Garthe, N. & Hasselhorn, H. M. (2023). *Warum wollten ältere Beschäftigte früh in die Rente? Ergebnisse der lidA-Kohortenstudie aus 2022/23*. Online-Kurzversion. Bergische Universität Wuppertal. Verfügbar unter: [https://arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Brosch%C3%BCre\\_und\\_Flyer/lidA\\_Brosch%C3%BCre\\_W4\\_kurz.pdf](https://arbeit.uni-wuppertal.de/fileadmin/arbeit/Brosch%C3%BCre_und_Flyer/lidA_Brosch%C3%BCre_W4_kurz.pdf) (Zugriff am 20.04.2024).
- Fitzpatrick, N., Parrique, T. & Cosme, I. (2022). Exploring degrowth policy proposals: A systematic mapping with thematic synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 365. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132764>.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books (in the Perseus Books Group).
- Freiling, T., Conrads, R., Müller-Osten, A. & Porath, J. (Hg.) (2020). *Zukünftige Arbeitswelten: Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Verfügbar unter <http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-28263-9> (Zugriff am 25.11.2022).
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Verfügbar unter: [https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf) (letzter Zugriff am 16. April 2024).
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, Band 114(C), S. 254–280. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.08.019.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, W. (2021). *Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen*, IAB-Kurzbericht, 25/2021. Nürnberg: IAB.

- Georges, L., Maslin, M. & Poessinouw, M. (2017). The global green economy: a review of concepts, definitions, measurement methodologies and their interactions. *Geo: Geography and Environment*, 4(1). Verfügbar unter: doi: 10.1002/geo2.36 (Zugriff am 20.04.2024).
- Gerlof, H. (2023) Bisher beschert die Digitalisierung Praxen mehr Arbeit als Entlastung. *hautnah dermatologie* 39, 60–65 (2023). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/s15012-023-7678-8> (Zugriff am 20.04.2024)
- Göpfert, I. (2022). Zukunftsforschung. In: I. Göpfert (Hg.), *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future* (8. aktualisierte und erweiterte Auflage), S. 1–36. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Grass, K. & Weber, E. (2016). EU 4.0 – Die Debatte zu Digitalisierung und Arbeitsmarkt in Europa. *IAB-Discussion Paper*, 39/2016.
- Grezella, L. (2023). Konzeptionelle Grundlagen zur Trendforschung. In: L. Grezella (Hg.), *Diversity Management 2035: Entwicklung einer Zukunftsutopie für Organisationen in Deutschland*, S. 31–37. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Guggemos, P. & Conrads, R. (2021). Zur Verankerung demografiebezogener Themen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen – Beobachtungen und Einschätzungen. In: G. Richter (Hg.), *Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis*, 213–248. Baden-Baden: Nomos V.
- Hammermann, R. Monsef & O. Stettes (2023). KI und der Arbeitsmarkt: Eine Analyse der Beschäftigungseffekte. Ein Überblick über aktuelle empirische Befunde. *IW-Report*, 55. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Hasselhorn, H.-M. et al. (2019). *lidA – Idee, Studie, Ergebnisse. Eine Kohortenstudie zu Arbeit, Alter, Gesundheit und Erwerbsteilhabe bei älteren Erwerbstätigen in Deutschland*. Wuppertal: Bergische Universität. Verfügbar unter: [https://www.arbwiss.uni-wuppertal.de/fileadmin/site/arbwiss/Sonstiges/lidA\\_Brosch%C3%BCre\\_v02-20.pdf](https://www.arbwiss.uni-wuppertal.de/fileadmin/site/arbwiss/Sonstiges/lidA_Brosch%C3%BCre_v02-20.pdf) (letzter Zugriff am 16. 04. 2024).
- Hellwagner, T., Söhnlein, D., Wanger, S. & Weber, E. (2022). Wie sich eine demografisch bedingte Schrumpfung des Arbeitsmarkts noch abwenden lässt. *IAB-Forum*, 21/2022. Verfügbar unter: <https://www.iab-forum.de/wie-sich-eine-demografisch-bedingte-schrumpfung-des-arbeitsmarkts-noch-abwenden-laesst/>, (Zugriff am 6. März 2024).
- Helmrich, R., Hummel, M. & Wolter, M. I. (Hg.) (2020). *Aktualisierte Megatrends. Relevanz und Umsetzbarkeit in den BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Hickmann, H., Jansen, A., Pierenkemper, S. & Werner, D. (2021). *Ohne sie geht nichts mehr. Welchen Beitrag leisten Migrant\_innen und Geflüchtete zur Sicherung der Arbeitskräftebedarfe in Fachkraftberufen in Deutschland?*, Bonn: FES.
- Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.) (2015). *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen*. Berlin: Nomos.
- Hornemann, B. & Steuernagel, A. (Hg.) (2017). *Sozialrevolution!* Frankfurt: Campus.
- Horx, M. (2011). *Das Megatrendprinzip. Wie die Welt von morgen entsteht*. München: Deutsche Verlags-Anstalt.

- Kalinowski, M., Söhnlein, H. & Mönnig, A. (2020). Nationale und internationale demografische Entwicklungen. In: R. Helmrich, M. Hummel & M. I. Wolter (Hg.), *Aktualisierte Megatrends. Relevanz und Umsetzbarkeit in den BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen*, S. 9–16. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Keller, B. & Seifert, H. (2017). Interessenvertretung bei atypischen Beschäftigungsverhältnissen – ein strategisches Dilemma. *WSI-Mitteilungen*, 1/2017, S. 27–35.
- Kirchherr, J., Klier, J., Suessenbach, F. & Winde, M. (2021). *Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel* (Hg. v. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. McKinsey & Company). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Verfügbar unter: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021> (Zugriff am 20.04.2024)
- Kosyakova, Y. (2020). *Mehr als nur ein Job: Die qualitative Dimension der Integration in Arbeit von Geflüchteten in Deutschland*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.
- Maier, T., Kalinowski, M., Zika, G., Schneemann, C., Mönnig, A. & Wolter, M. I. (2022). *Es wird knapp*. Verfügbar unter: [https://downloads.gws-os.com/63568998ad3bc\\_BIBB\\_Report\\_03\\_2022\\_barrierefrei\\_17102022.pdf](https://downloads.gws-os.com/63568998ad3bc_BIBB_Report_03_2022_barrierefrei_17102022.pdf) (Zugriff am 20.04.2024).
- Meadowcroft, J. (2012). Greening the state. In: P. F. Steinberg & S. D. Van De Veer (Hg.). *Comparative environmental politics: theory, practice, and prospects*, S. 63–87. Cambridge: MIT Press.
- Morschhäuser, M. (2006). *Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur*. Berlin: Edition Sigma (Hans Böckler Stiftung Forschung).
- Mückenberger, U. (1985). Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? *Zeitschrift für Sozialreform*, 31, S. 415–434.
- Oschmiansky, F. (2020). *Das Normalarbeitsverhältnis*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitmarktpolitik/317174/das-normalarbeitsverhaeltnis/> (Zugriff am 06.03.2024).
- Parrique, T., Barth, J., Briens, F., Kerschner, C., Kraus-Polk, A., Kuokkanen, A. & Spangenberg, J. H. (2019). *Decoupling debunked. Evidence and arguments against green growth as a sole strategy for sustainability. A study edited by the European Environment Bureau EEB*. Brüssel: EEB.
- Postma, A. & Papp, B. (2021). Of trends and trend pyramids. *Journal of Tourism Futures*, 7, 2/2021, S. 162–167.
- Rat der Arbeitswelt (2023). *Arbeitswelt-Bericht*. Verfügbar unter: [https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user\\_upload/awb\\_2023/Arbeitsweltbericht\\_2023.pdf](https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/awb_2023/Arbeitsweltbericht_2023.pdf) (Zugriff am 17.02.2024).
- Reindl, J. (2021). Vom Personal- zum Demografiemanagement? Der Einfluss der demografischen Frage auf das Personalmanagement. *Arbeit und Altern*, S. 281–296. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., ... & Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science advances*, 9(37), Verfügbar unter: DOI: 10.1126/sciadv.adh2458 (Zugriff am 25.04.2024).

- Richter, G. (Hg.) (2021). *Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis.* Baden-Baden: Nomos.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å, Chapin, F. S., Eric F. Lambin, E. F., Lenton, T. M. et al. (2009). Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society* 14(2). Verfügbar unter: <http://www.jstor.org/stable/26268316> (Zugriff am 20.04.2024).
- Rump, J. & Eilers, S. (Hg.) (2014). *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung.* Berlin: V SpringerGabler.
- Schermuly, C. C. (2021). *New Work – Gute Arbeit gestalten. Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern.* 3. Aufl. Freiburg, München, Stuttgart: V. Haufe.
- Scholl, G. & Mewes, H. (2015). Unternehmen als Mitgestalter sozial-ökologischer Transformation: Thesen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW). *Ökologisches Wirtschaften-Fachzeitschrift*, 30(3), S. 15–17.
- Von Weizsäcker, E. U. & Wijkman, A. (2019). *Wir sind dran: was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen.* Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Von Weizsäcker, E. U., Hargroves, K. & Smith, M. (2012). *Faktor fünf: die Formel für nachhaltiges Wachstum.* München: Knauer.
- Walwei, U. (2015). Von der Deregulierung zur Re-Regulierung: Trendwende im Arbeitsrecht und ihre Konsequenzen für den Arbeitsmarkt. *Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations*, 22(1), S. 13–32.
- Walwei, U. (2022). Wandel der Erwerbsformen: War normal gestern? *Zeitschrift für Sozialreform*, 68(2), S. 151–179.
- Weber, E. (2019): *Digitale Soziale Sicherung. Entwurf eines Konzepts für das 21. Jahrhundert.* Hans Böckler Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 137. Berlin. Verfügbar unter: [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007181/p\\_fofoe\\_WP\\_137\\_2019.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007181/p_fofoe_WP_137_2019.pdf). (Zugriff: 16.04.2024).
- Wörwag, S. & Cloots, A. (Hg.) (2020). *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices* (2. Auflage). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Zika, G., Bernardt, F., Hummel, M., Kalinowski, M., Maier, T., Mönnig, A., Schneemann, C. & Wolter M. I. (2022). *Auswirkung des Strukturwandels für die Bundesländer in der langen Frist – Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040*, IAB-Forschungsbericht, 22/2022. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2222> (Zugriff am 25.04.2024).

