

# PERS ONAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 12.2018-1.2019 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

## „Puzzlesteinchen zusammenführen“

Ökonom Jens Südekum über die  
Folgen der Digitalisierung für  
den Arbeitsmarkt, künftige  
Mismatches und  
lebenslanges Lernen

Surfing Complexity

Themenschwerpunkt:

Global Work, Global Mobility



DGFP

# Global Work, Global Mobility

Heute beginnt kaum ein Artikel über Führung und Management mit einem anderen Satz als „Unternehmen stehen derzeit vor massiven Veränderungen ihrer Arbeitsgestaltung und Führung“. Die Ursachen: Globalisierung und Digitalisierung. Beide erhöhen die Geschwindigkeit der Informationstechnologie und damit die Art und Weise, wie wir kommunizieren und zusammenarbeiten, enorm. Die Veränderungen sind auf verschiedenen Ebenen vielfältig, und nicht jede Veränderung betrifft jedes Unternehmen, so Harald Payer und Doris Regele (S. 16).

Mitarbeiter wollen sich neuen Herausforderungen stellen, lernen, wie Geschäfte im Gastland gemacht werden, den Geist und die Kultur einer anderen Unternehmenseinheit kennen – deshalb stimmen sie internationalen Einsätzen zu. Wie eine Vielzahl von Vorbereitungskursen Expats bei SAP unterstützt, erläutert Susanne Guenther (S. 22).

Im Gegensatz zu dem, was allgemein angenommen wird, sind Unternehmen in Indien hinsichtlich der Aspekte der Neuen Arbeit gut entwickelt. Das führt zu einer überraschend hohen Innovationsfähigkeit. Benedikt Hackl, Joachim Hasebrook, Rajanala Nirmala und Frederic Servatius über eine gemeinsame Studie der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, dem zeb. Research Management Institute und der Universität Goa (S. 28).

Ein Auslandsaufenthalt bringt Berufserfahrung, wertvolle Soft Skills und einen erweiterten Horizont. Im Ausland zu arbeiten ist sowohl eine große Chance als auch eine große Herausforderung. Nur 20 Prozent der international mobilen Bevölkerung sind Frauen. Mary Petersen plädiert für mehr Beteiligung (S. 36).

Das effektive Management von Talenten in der heutigen globalisierten Welt stellt eine große Herausforderung für Unternehmen dar. Martin Hofmann, Nathalie Weisenburger und Jasmine Shahani zeigen am Beispiel der TRATON



**DR. GERHARD RÜBLING** ▶  
Geschäftsführer und  
Vorstandsmitglied der DGFP

GRUPPE und ihrer Marken Scania, MAN, Volkswagen Caminhões e Ônibus und Rio, wie es gelingt, globale Talentmanagement-Aktivitäten in ein koordiniertes System zu integrieren (S. 44).

Der guten Tradition der vergangenen Jahre folgend erscheint der Schwerpunkt dieser Dezember-/ Januarausgabe in englischer Sprache.

Auch in dieser Ausgabe der PERSONALFÜHRUNG wollen wir Impulse zu aktuellen Themen für die Diskussion in der HR-Community geben. Was wir zu Global Work, Global Mobility anzumerken haben, lesen Sie ab Seite 50. Wir freuen uns auf Ihre Resonanz.

47 Prozent der US-amerikanischen Beschäftigten könnten in den nächsten Jahren durch die Digitalisierung ihren Job verlieren, legt eine Studie von Carl Frey und Michael Osborne aus dem Jahr 2013 nahe. An ein „Ende der Arbeit“ glaubt Jens Südekum, Professor für internationale Volkswirtschaftslehre in Düsseldorf, dennoch nicht. Im Herausgeber-Interview erwartet er vielmehr zunehmende Mismatches am Arbeitsmarkt und eine steigende Ungleichheit der Einkommen (S. 54).

Ein Wort noch in eigener Sache: Norma Schöwe übernimmt zum 1. Februar 2019 für die nächsten Jahre die Geschäftsführung der DGFP. Sie ist derzeit noch Head of HR am Continental-Standort Babenhausen. Mehr zum Wechsel in der Geschäftsführung finden Sie auf Seite 10.

Ich wünsche Ihnen schöne Feiertage, einen angenehmen Jahreswechsel und bedanke mich ganz herzlich bei allen, die an der aktuellen Ausgabe mitgewirkt haben. ●

# Global Mobility Under Pressure – Turning Compliance Challenges into Opportunities

The current heated discussions around the implementation of the Enforcement Directive 2014/67/EU of the European Parliament related to the Posting of Workers Directive 96/71/EC have brought the topic of international compliance on the top of the agenda of many company leaders. According to the directive, any cross-border posting requires a notification to the authorities of the host country before starting the assignment. The posted worker must be able to present all required documentation – including the A1 Certificate (proof of social insurance in the home country) – at any time to the local authorities upon request. The A1 Certificate will be mandatory without any timely exception also to short-term business travelers as of 1st January 2019. In case of failure, companies run the risk of having severe penalties applied ranging from important fines to denial of access to the workplace. Not to forget the important reputational consequences that non-compliance is likely to bring along.

## THE RISK OF COMPLIANCE FALLING THROUGH THE CRACKS

Tracking short-term business travellers is a major challenge for organizations, and one which often falls between Finance, Corporate Tax, HR and Mobility. Employees usually organize their business trips independently, and no department has the full picture of cross-border business trips prior to departure. However, this is what is actually needed to ensure compliance with the A1 Certificate, even more as business units are not yet sufficiently aware of the compliance risks and related consequences. Therefore, urgent solutions and well-grounded advice is needed. Traditionally, the responsibilities of the Global Mobility (GM) function do not include cross-border business travelers. It usually only intervenes in longer term expat assignments starting from two weeks or even beyond three months. However, expectations are high that global mobility is taking care of all compliance topics related to international people transfer. The implications of not delivering can be far reaching.

## FACTORS THAT CONTRIBUTE TO THE GROWING NUMBER OF INTERNATIONAL COMPLIANCE RISKS

The example of the Posted Worker Directive illustrates very well the additional burden that increasing compliance requirements are posing on companies and the difficulties of companies to deal

with them effectively. There are several factors that are inevitably contributing to the enormous growth of international compliance risks in general.

- **Increasing number of cross-border movements.** Globalization has been a trend for many years, and multiple companies have spread more and more geographically their organizational structures and processes to maintain a competitive edge. This has led to often complex international matrix organizations that require multiple cross-border movements to an increasing number of different locations with different national regulatory frameworks. Evidently, these complex cross-border settings pose greater risk and compliance demands on the organization.
- **New and more flexible mobility assignments are becoming common practice.** Traditional long-term assignments of over two years have rather become the exception than the rule. They have been replaced in the meantime by a range of far shorter and more flexible cross-border assignments, such as frequent extended business trips, temporary project assignments, or cross-border home office arrangements, just to name a few. Each one of these has its own legal implications, and business units are often not aware of them.
- **Global connectivity among public authorities allow more effective monitoring and enforcement of compliance.** While multiple new regulations are implemented, new technologies offer new possibilities of collaboration and data exchange between and regulatory bodies of different nations. Nowadays, tax and social security authorities coordinate with immigration authorities to monitor and enforce cross-border data compliance and

to thoroughly track business travelers. Considering the enhanced cross-border collaboration among the different bodies, inspections are likely to become more frequent in the future.

All these elements raise the necessity for company leaders to lift the profile of the global mobility function, to empower it, and to enhance its capacities. At the same time, GM becomes under pressure to perform. To deal effectively with the growing number of international compliance risks, GM must be ready to deal with complex situations and willing to take over additional responsibilities. To do so, it must become more proactive, timely, efficient, and ultimately compliant.

### COMPLIANCE RISKS AS AN OPPORTUNITY TO RAISE THE PROFILE OF THE GM FUNCTION

Global mobility leaders have been demanding for years to have a seat at the table of the business leaders to be able to make strategic contributions to the business and people agenda. In fact, many organizations still do not involve the global mobility function in strategic decision taking related to cross-border movements. Nor is GM always structurally involved in advance in cross-border business operations. In this regard the growing international compliance challenges represent an enormous opportunity for global mobility if their leaders use the momentum and start putting in place the following preconditions that will allow them playing an effective role in international compliance risk management.

- **Creating the necessary interfaces between GM and the other HR departments by integrating GM into the global HR Systems.** Data analytics technologies provide enormous opportunities for enhanced compliance in global mobility, as a lot of data will need to be processed in short time. Many HR systems have, however, been designed without taking into consideration the specific needs of the global mobility function. Consequently, GM

teams generally struggle to access or share relevant data from multiple sources with other HR departments. This in turn often undermines the strategic impact of the function and how it is perceived. To allow timely and reliable compliance data transfer between all relevant departments, HR needs to integrate the specific global mobility needs and to create the necessary interfaces between GM and the different HR departments.

- **HR must align GM directly with the business and non-HR support functions,** such as finance or internal tax, to put GM in the position to play an effective coordination role and have a strategic impact.
- **Existing linkages with third-party providers about mobility compliance need to be enhanced** to bring in the necessary expertise in-house and to remain on the top of any regulatory changes at the international level.
- **Risk awareness and a sound understanding of the legal implications of cross-border activities.** While awareness of international compliance risks is fairly high within the GM function, GM in cooperation with HRD must build urgently awareness and capacities of the business units in global mobility issues and related compliance risks. A common understanding and joint effort of all stakeholders is needed to tackle the enormous compliance challenge.
- **Establishing a monitoring framework for international compliance risks.** Adding a framework and a sound methodology to manage compliance risks will help global mobility to achieve compliance control.

Indeed, times are challenging for global mobility, but they also offer an enormous opportunity. By improving interaction and integration, HR in general and global mobility in particular, can contribute enormous value to cross-border compliance risk management. If GM manages to demonstrate its expertise in international compliance, it might reach its ultimate goals and get its desired seat at the top table of the organization, which in return will facilitate its future work in many other aspects. •

*Barbara Orlik,  
Leiterin International Affairs der DGFP e. V.  
069 / 713785-310, orlik@dgfp.de*







# „PUZZLESTEINCHEN ZUSAMMENFÜHREN“

ÖKONOM JENS SÜDEKUM ÜBER DIE FOLGEN  
DER DIGITALISIERUNG FÜR DEN ARBEITSMARKT,  
KÜNFTIGE MISMATCHES UND LEBENSLANGES LERNEN

47 Prozent der US-amerikanischen Beschäftigten könnten in den nächsten Jahren durch die Digitalisierung ihren Job verlieren, legt eine Studie von Carl Frey und Michael Osborne aus dem Jahr 2013 nahe. Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hat den Ansatz von Frey und Osborne auf Deutschland übertragen und ein Substitutionspotenzial von immerhin 42 Prozent ermittelt. An ein „Ende der Arbeit“ glaubt Jens Südekum, Professor für internationale Volkswirtschaftslehre in Düsseldorf, dennoch nicht. Er erwartet vielmehr zunehmende Mismatches am Arbeitsmarkt und eine steigende Ungleichheit der Einkommen.

**G**laubt man den Prognosen, sind unsere beiden Berufe durch die Digitalisierung nicht sehr gefährdet. Der Hochschulprofessor hat kein Substituierungspotenzial, der Redakteur nur ein geringes. Welche Berufsgruppen sind denn tatsächlich stark durch die Digitalisierung bedroht?

**PROF. DR. JENS SÜDEKUM** Mein Lieblingsbeispiel ist der Koch, der hat ein Substituierungspotenzial von 96 Prozent. Aber: Wenn man diesen Zahlen glauben würde, dann gäbe es demnächst keine Menschen mehr, die irgendwo kochen. Und das zeigt auch schon, dass man diese Zahlen nicht allzu ernst nehmen darf. Berufe, die stark manuell ausgerichtet sind und Routinetätigkeiten ausüben, sind grundsätzlich stärker gefährdet. Das kann ein Lagerarbeiter sein, der händisch immer wieder dasselbe tut. Das kann aber auch ein Sachbearbeiter bei einer Bank oder Versicherung sein, der standardisierte Abrechnungen erledigt. Berufe mit vielen Routinetätigkeiten und einem homogenen Umfeld haben ein hohes Substitutionspotenzial. Und das ist bei Hochschulprofessoren und Journalisten nicht so. Wobei ja zum Beispiel die Spielberichte von einigen Sportzeitungen mittlerweile auch schon von Computern geschrieben werden.

**Um beim Beispiel der Köche zu bleiben: Obwohl es ein hohes Substituierungspotenzial gibt, werden kaum Menschen durch Maschinen ersetzt. Warum?**

**SÜDEKUM** Bei der Erfassung der Substituierungspotenziale werden Berufe in Tätigkeiten zerlegt und anschließend untersucht man, welche davon prinzipiell auch von Maschinen erledigt werden könnten. Wie gesagt, beim Koch kommt man dabei auf 96 Prozent. Die falsche Annahme ist nun, dass alles, was von einer Maschine gemacht werden könnte, auch tatsächlich automatisiert wird. Das ist aber falsch. Das Substituierungspotenzial ist kein ökonomisches Maß, weil es die Kosten nicht berücksichtigt. Natürlich, es gibt Roboter, die können kochen.

Aber erstens sind sie wahnsinnig teuer, zweitens anfällig und drittens nicht so universell und flexibel einsetzbar wie menschliche Köche. Aber das wird in der öffentlichen Debatte gerne ignoriert. Und dann kommt das Bild auf, dass es bald überhaupt keine Jobs mehr gibt und wir alle auf der Straße stehen.

**Der Philosoph Richard David Precht hat vor kurzem einen Bestseller genau über diese Situation geschrieben. Sie halten ein Szenario mit massiver Arbeitslosigkeit für unrealistisch?**

**SÜDEKUM** Die Furcht vor der technologieinduzierten Massenarbeitslosigkeit gibt es schon sehr lange. Die früheste Referenz, die mir bekannt ist, geht zurück auf Aristoteles im dritten Jahrhundert vor Christus. Dann kam dasselbe Argument bei der Dampfmaschine, bei der Fließbandproduktion oder beim Computer wieder. Aber tatsächlich ist ein solches Szenario nie eingetreten. Natürlich, bei den jetzigen digitalen Technologien gibt es schon neue Charakteristika. Software zum Beispiel muss zu enormen Kosten programmiert werden, dann ist sie aber sehr billig vervielfältigbar. Ein selbstlernender Algorithmus, der Unmengen von Daten analysiert, wird permanent besser und effizienter. Deswegen können viele Tätigkeiten vermutlich bald automatisiert werden.

## ÖKONOMISCHE ANPASSUNGSREAKTIONEN

Aber, und da irrt Herr Precht, man darf nicht nur diese Erstrundeneffekte sehen. Es ist falsch zu sagen, da verliert jemand seinen Job an eine Maschine, und das war es dann. Es gibt viele Zweitrundeneffekte und ökonomische Anpassungsreaktionen, die bislang immer dafür gesorgt haben, dass veränderte und neue Jobs entstanden sind und dass es nie zu einer technologischen Massenarbeitslosigkeit kam.

**Ein Institut der Hans-Böckler-Stiftung hat vier Digitalisierungsszenarien für das**



**Jahr 2035 entworfen. Der schlimmste Fall ähnelt den Annahmen von Precht. Im besten Fall spricht 2035 keiner mehr über die Digitalisierung, weil alle prima damit leben.**

**SÜDEKUM** Ich halte keines der beiden Extreme für realistisch. Wir haben zu einer Dimension der Digitalisierung besonders intensiv



**PROF. DR. JENS SÜDEKUM** ist Universitätsprofessor für internationale Volkswirtschaftslehre des Düsseldorfer Instituts für Wettbewerbsökonomie (DICE) an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Daneben ist er Research Fellow beim Centre for Economic Policy Research (CEPR), dem CESifo Institut, dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und beim Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA). Südekum forscht zu Fragen des internationalen Handels und der Regionalpolitik. Er beschäftigt sich vor allem mit dem Einfluss von Globalisierung und technologischem Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt. So hat er die Auswirkungen von steigendem Außenhandel mit China und Osteuropa auf lokale Beschäftigungs- und Lohnniveaus, regionales Wachstum und Strukturwandel in Deutschland analysiert. Daneben interessiert er sich für die Zukunft der Arbeit und den Einfluss von neuen digitalen Technologien wie Industrierobotern auf Löhne und Beschäftigung.

geforscht, nämlich zum Einsatz von Industrierobotern. Hier gibt es ausreichend valide Daten zu Anzahl, Einsatz und zur Beschäftigungssituation in den betroffenen Unternehmen. Wir haben festgestellt, dass Menschen durch den Einsatz von Robotern nicht ihre Arbeitsplätze verloren haben. Ganz viele wurden in ihren Betrieben umpositioniert und mit neuen Aufgaben betraut. Außerdem vollzog sich der Strukturwandel über Generationengrenzen hinweg. Es gab weniger Jobs in der Industrie für junge Berufseinsteiger. Die haben dann ihre Karriere von vornherein in ähnlich guten Jobs im Dienstleistungssektor begonnen. Arbeitslos wurde aber niemand. Das ist die gute Nachricht. An das rosige Szenario glaube ich deswegen aber nicht, denn wir haben schon bei der Einführung der Industrieroboter eben auch negative Effekte bei den Löhnen und Einkommen ermittelt.

**Welche Gruppen waren in erster Linie betroffen?**

**SÜDEKUM** Tatsächlich negativ betroffen sind vor allem Menschen in der Mitte des Qualifikations- und Lohnspektrums. Gar nicht so sehr die Unqualifizierten, da gibt es Berufe, die sind nach landläufiger Meinung nicht allzu anspruchsvoll, aber eben auch nicht so repetitiv und routinemäßig. Das beste Beispiel ist der Hausmeister. Wer tatsächlich ein Problem bekam mit Industrierobotern, war der typische Facharbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung. Der hat zwar nicht seinen Job verloren. Aber die Reallöhne sind gesunken. Durch die neuen Technologien steigt die Produktivität von Unter-

nehmen, die Kosten sinken, die Marktposition verbessert sich. Normalerweise sagt man, dass Löhne ungefähr im Maß der Produktivität steigen sollten. Aber das ist nicht passiert. Die gut Qualifizierten mit Universitätsabschluss, in Managementberufen, in technischen Berufen, wissenschaftlichen Berufen, die haben spürbar durch den verstärkten Robotereinsatz in ihren Betrieben profitiert. Aber eben nicht die Facharbeiter in der Mitte des Spektrums. Ich befürchte, dass es bei der nächsten Welle der Digitalisierung, mit selbst lernenden Algorithmen und Big Data, auf strukturell das gleiche Muster hinauslaufen wird. Keine Massenarbeitslosigkeit – das glaube ich nicht. Aber steigende Ungleichheit zwischen denjenigen, die die Roboter und Algorithmen besitzen, und denjenigen, die in ihren alten Jobs dadurch unter Druck geraten.

**Neben der Digitalisierung betrifft uns auch der demografische Wandel. Wie wirken diese beiden Entwicklungen miteinander oder gegeneinander?**

**SÜDEKUM** Deutschland ist in vielerlei Hinsicht ein Vorreiterland in der Digitalisierung. Es gehört aber, ähnlich wie Japan, auch zu den Ländern, die am schnellsten altern und schrumpfen. Hier ist die Demografie der große Gegenspieler der Digitalisierung. Ökonomisch formuliert: Die Digitalisierung bringt an etlichen Stellen einen negativen Arbeitsnachfrageeffekt mit der Folge sinkender Löhne. Durch den demografischen Wandel entsteht aber ein negativer Arbeitsangeboteneffekt mit genau gegenläufigen Effekten. Unser größtes Problem am Arbeitsmarkt wird deshalb Mismatch sein.

## **ARBEITSLOSIGKEIT UND OFFENE STELLEN**

Auf der einen Seite werden Tätigkeiten und Jobs entfallen. Auf der anderen Seite werden aber händierend Leute gesucht werden. Dann hätten wir quasi parallel Arbeitslosigkeit und offene Stellen. Diese beiden



Puzzlesteinchen gilt es zusammenzuführen, das wird in Zukunft die große Herausforderung sein, die sich aus dem Zusammenspiel von Digitalisierung und Demografie ergibt.

**Wie lässt sich den Globalisierungs- und Digitalisierungsverlierern helfen? Precht macht sich stark für das bedingungslose Grundeinkommen. Halten Sie das für ein probates Mittel?**

**SÜDEKUM** Nein. Das bedingungslose Grundeinkommen basiert auf einer falschen Analyse. Die meisten, die das vorschlagen, hängen diesen Massenarbeitslosigkeit-Dystopien an. Da ich glaube, dass diese Diagnose falsch ist, folgt für mich daraus, dass auch die Therapie falsch ist. Wir haben ja schon gesehen, welche Verteilungseffekte die Digitalisierung haben wird. Die Eigentümer der Superstarfirmen und die Hochqualifizierten werden Zugewinne realisieren. Das bedingungslose Grundeinkommen speist die Verlierer ab mit einem Betrag X, Precht spricht von 1 500 Euro. Damit ist sichergestellt, dass sie auch weiterhin als Konsumenten funktionieren, aber der relative Abstand zu den Gewinnern würde immer weiter zunehmen. Nun wird oft gesagt, dass sich die Empfänger des Grundeinkommens dann nicht mehr auf Erwerbsarbeit konzentrieren müssen, sondern ehrenamtlich tätig sein können. Das ist natürlich im Prinzip eine schöne Utopie, der ich auch etwas abgewinnen kann. Aber ich glaube schon, dass Europa und die USA weiterhin klassische Arbeitsgesellschaften sind, in denen die Einkommenserzielung und die Rolle als Beschäftigter als sinnstiftend empfunden wird. Die allermeisten Menschen wollen für ihren eigenen Lebensunterhalt sorgen und nicht vom Staat einen Scheck überreicht bekommen. Ich glaube, es gibt bessere Methoden als das bedingungslose Grundeinkommen.

**Was würden Sie nahelegen?**

**SÜDEKUM** Für mich ist die zentrale Frage, wem die Gewinn- und Kapitaleinkünfte zufallen. In den USA halten die reichsten

zehn Prozent 90 Prozent aller Wertanlagen. In Deutschland ist es nicht ganz so krass, da reden wir über 65 Prozent. Nun wird durch die Digitalisierung die Lohnquote tendenziell sinken, während die Gewinnquote steigt. Und dieser Effekt übersetzt sich dann in die personelle Einkommens- und Vermögensverteilung. Die Reichen werden immer reicher. Ich glaube, der beste Weg aus diesem Dilemma ist eine breitere Streuung des Unternehmensbesitzes.

**In Form von Mitarbeiterbeteiligungen?**

**SÜDEKUM** Genau. Ich will natürlich nicht zur Enteignung von Großbetrieben aufrufen. Es gibt weniger radikale Möglichkeiten, wie man Mitarbeiterbeteiligung fördern kann. Durch Anreize zum Aktiensparen zum Beispiel oder indem man Lohnbestandteile durch Unternehmensanteile ersetzt und aus den Beschäftigten Miteigentümer macht. Besser noch wären Anteile nicht nur am eigenen Unternehmen, sondern ein breit gestreutes Portfolio. Im Unterschied zum Grundeinkommen landet dann auch die Dividende der Digitalisierung bei den Arbeitnehmern. Das wäre für mich eine zeitgemäße Lösung.

**Ich möchte noch mal ein Szenario bemühen, das zur Frage der künftigen Zusammenarbeit führt. Halten Sie es für wahrscheinlich, dass wir künftig ein großes Heer von Einzelunternehmern haben werden, die projektbezogen für ein stabiles Netzwerk verschiedener Auftraggeber arbeiten?**

**SÜDEKUM** Ja, ich glaube, ein Stück weit werden wir uns in Richtung Gig Economy entwickeln, insbesondere im Dienstleistungsbereich. Die Frage ist nur: Wie schnell wird das gehen? Strukturen, wie wir sie heute haben, wird es auch in zehn, 20, 30 Jahren immer noch geben. Aber der klassische Industrieanteil ist in den letzten 20 Jahren gesunken. Anfang der 90-er gab es dort sieben Millionen Beschäftigte, heute sind es nur noch 5,8 Millionen. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Wir werden uns immer

mehr in Richtung Dienstleistungsgesellschaft entwickeln. Und Dienstleistungen sind kleinteiliger, sind flexibler und werden häufig von One-Man-Shows erbracht. Aber ganz verschwinden werden die klassischen Industriebesetzungen deswegen nicht.

**Derzeit gibt es den Trend des Reshoring. Unternehmen holen ihre einst ausgelagerten Fertigungen zurück nach Deutschland und ersetzen billige Arbeitskräfte im Ausland durch hoch automatisierte Fabriken. Welches Potenzial hat dieser Trend?**

**SÜDEKUM** Diese Bewegung nehme ich auch wahr. Sie zeigt, dass nicht Länder wie Deutschland, USA oder Japan ein Arbeitsmarktproblem durch die Digitalisierung bekommen, sondern tatsächlich die Niedriglohnländer. Heute können Unternehmen sagen, bevor ich in Ländern wie Bangladesch produziere mit all den Problemen, die daran hängen, kann ich doch lieber zum Beispiel in der Lausitz produzieren, aber eben automatisiert. Dadurch kehrt zunächst einmal Wertschöpfung nach Deutschland zurück. Arbeitsplätze übrigens auch, denn zu 100 Prozent automatisierte Betriebe gibt es nicht. Dieses Reshoring ist ein weiterer Kanal, über den in Ländern wie Deutschland Arbeitsplatzverluste durch neue Technologien auch wieder ein Stück weit aufgefangen werden.

**Die Digitalisierung wird wahrscheinlich in noch einem ganz anderen Maß als bisher lebenslanges Lernen notwendig machen. Sie sind Ökonom, kein Pädagoge, aber Sie haben sich auch zur Weiterbildung Gedanken gemacht.**

**SÜDEKUM** Das Mismatch-Problem, von dem ich vorhin sprach, wird große Herausforderungen bringen. Auch wenn es banal klingt, hier können wir nur mit mehr Bildung helfen, die spätere berufliche Mobilität fördert. Das muss in der Schule anfangen, indem dort Kompetenzen vermittelt werden, die Menschen einen Vorteil gegenüber Computern oder Algorithmen verschaffen.

wir beispielsweise einen Sprachkurs organisiert haben. Inzwischen arbeiten zwölf Geflüchtete bei uns und wir hoffen, dass sie bleiben können.

Sie machen sich auch politisch mit einer Bleibeinitiative für die Rechte geflüchteter Menschen stark.

**VON DEWITZ** Wir möchten mitgestalten und mithelfen und sind gerne auch gesellschaftlich verantwortlich. Integration ist kein Spaziergang. Und da ist wirklich extrem viel Aufwand hineingeflossen. Wenn Menschen, die als Geflüchtete zu uns gekommen sind, hier integriert werden, ihre Sozialabgaben zahlen, für ihren eigenen Unterhalt aufkommen können und die Arbeitsplätze besetzen, die sonst unbesetzt blieben, hat das doch einen Mehrwert für alle Beteiligten.

#### SICHERHEIT DURCH BLEIBERECHT

Der Bedarf ist vorhanden – im Handwerk oder in der Gastronomie zum Beispiel. Bis zu einem Einwanderungsgesetz brauchen wir Regelungen, die Unternehmen und geflüchteten Mitarbeitern mit festem Arbeitsplatz Sicherheit durch ein (zumindest auf ein paar Jahre angelegtes) Bleiberecht bieten. Unserer Initiative haben sich inzwischen mehr als 100 Unternehmen angeschlossen, wir stehen mit Vertretern verschiedener Parteien und mit der Landesregierung in Stuttgart in regem Kontakt. Inzwischen hat sich die Initiative auch über Baden-Württemberg hinausentwickelt. Wir freuen uns, wenn Sie sich für die



DGFP

# INHOUSE TRAINING

## PERSONALMANAGEMENT UND PERSONALFÜHRUNG

### Fundierte Wissen und exzellente Umsetzung durch Experten

#### Unsere Expertise

- // Unternehmens- und zielgruppenspezifische Bedarfsanalyse
- // Passgenaue Qualifizierungskonzepte
- // Maßgeschneiderte Trainingsinhalte
- // Renommierte Experten als Trainer

#### Unsere Themen

Wir entwickeln Lösungen zu vielfältigen Themen rund um HR gemeinsam mit unseren Kunden für Ihre Bedarfe.

Auszug aus den Themenbereichen

- Personalentwicklung und Personalmanagement
- Personalmanagement

# Lust auf mehr?

## Hier geht's zum Personalführung-Probeabo!



Übrigens - als Abonnent unseres Newsletters informieren wir Sie regelmäßig über Neuigkeiten rund um die PERSONALFÜHRUNG und die DGFP!

Mehr unter:

[www.dgfp.de/mediathek/personalfuehrung/newsletter](http://www.dgfp.de/mediathek/personalfuehrung/newsletter)