

PERS NAL FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR
PERSONALVERANTWORTLICHE
AUSGABE 6.2020 / € 9,80
www.dgfp.de

„Eine nie dagewesene Herausforderung“

IAB-Direktor Bernd Fitzenberger
über die betrieblichen Folgen
der Coronapandemie und die
langfristigen Schwierigkeiten
für den deutschen
Arbeitsmarkt

New Work = New Pay?

Themenschwerpunkt:

Compensation & Benefits



DGFP



16 Geld oder Leben

Unter dem Schlagwort „New Work“ werden viele HR-Instrumente kritisch hinterfragt, auch bei der Vergütung. Spotbonuszahlungen, wahlweise in Geld oder Freizeit, sind ein bekannter Ansatz. Eine Studie belegt die Vorteile der Freizeitvariante – für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber.



22 Ohne Ziele geht es nicht

Flexible, am Kundennutzen orientierte Zielvereinbarungen vertragen sich durchaus mit agilen Arbeitswelten. Klassische Zielbonussysteme eher nicht, weil sie Bürokratie fördern und speziell bei Individualboni dem Teamgedanken widersprechen.

Compensation & Benefits Der Schwerpunkt im Überblick

➔ 14

AKTUELLES

04 EVIDENZ TO GO

Treffen Maschinen die bessere Personalauswahl?

06 CORONAKRISE

Wie HR zur „neuen Normalität“ findet

10 STUDIEN

Generation Z schätzt Mobile Recruiting, Herausforderungen in der Transformation, Tarifbindung nimmt weiter ab

THEMENSCHWERPUNKT

16 FREIZEIT ALS SPOTBONUS

Timo Vogelsang, Köln

22 ZIELBASIERTE VERGÜTUNG

Klaus Watzka, Jena

30 TRIADE DER MOTIVATION

Doris Regele, Wien

36 BETRIEBLICHE ALTERSVERSORGUNG

Wilhelm-Friedrich Puschinski / Michael Paulweber, Frankfurt/M.

44 COMPENSATION & BENEFITS

Materialien für die Personalarbeit

30

Vertrauen motiviert Führungskräfte, die eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre schaffen, steigern die Lern- und Leistungsbereitschaft. Die „Triade der Motivation“ ruht auf den Eckpfeilern Sinn, Verbundenheit und Entwicklung.



36 Richtig vorsorgen Eine gelungene betriebliche Altersversorgung zeichnet sich nicht nur durch angemessene Renditen aus. Immer wichtiger werden eine überzeugende Kommunikation und eine zeitgemäße User Experience. Digitale Lösungen helfen den Personalabteilungen bei der Umsetzung.

HERAUSGEBER-INTERVIEW

46 IMPULSGEBER FÜR DIE POLITIK

Die Zahl der Arbeitslosen in Deutschland steigt womöglich auf über drei Millionen, so das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Und das ist noch eine vorsichtige Schätzung, die von einer Normalisierung der Wirtschaftstätigkeit bis zum Jahresende ausgeht. IAB-Direktor Bernd Fitzenberger hat in der Coronakrise gelernt, dass besondere Umstände besondere Prognosetechniken erfordern können. Für die Politik sind er und sein Institut wichtige Impulsgeber.

*Norma Schöwe, Frankfurt/M. /
Werner Kipp, Berlin*



FACHBEITRÄGE

52 GEGEN DAS FÜHRUNGSVERSAGEN

Viele Beschäftigte klagen über schlechte Chefs. Die Konzentration auf überlappende Arbeitsgruppen, sogenannte Family Groups, und die Berücksichtigung psychodynamischer Prozesse können die Führungskultur verbessern.

Werner Fröhlich, Flensburg

60 SERVICE EXCELLENCE

Guter Service macht den Unterschied – im privaten und im beruflichen Kontext. Aber nicht alle Unternehmen vermitteln ihren Mitarbeitern die nötigen Kompetenzen, um Service Excellence zu verwirklichen.

*Götz Piwinger, Koblenz /
Werner Sauter, Berlin*

NETZWERK

76 HR PERSÖNLICH

Aylin Somersan Coqui, Renate Wagner, Uwe Schöpe, Jörg Disteldorf, Peter Schweda, Arne Meiswinkel, Wilfried von Rath, Martin Rosik, Ulrike Riedel

79 DGFP-MITGLIED IM PORTRÄT

best practice consulting AG

SERVICE

75 BILDNACHWEISE

64 BÜCHER Kurzrezensionen, Autorengespräch: Kerstin Hoffmann

01 EDITORIAL**75 INSERENTEN**

68 RECHT Lohnsteuerrecht, Arbeitsrecht

11 TERMINE

80 VORSCHAU / IMPRESSUM

Mehr zum Thema:
DGFP // Jahres-
tagung.digital
Comp & Ben,
ab 12. September 2020,
online

Anmeldung unter
dgfp.de/qualifizierung/

New Work = New Pay?

Spotboni in Form von Freizeit

Flexibles Arbeiten ist heute Standard. Durch Vertrauensarbeitszeit oder Homeoffice können sich Unternehmen nicht mehr vom Wettbewerb abheben – Mitarbeiter und Bewerber verlangen mehr. Die unter dem Schlagwort New Work subsumierten Entwicklungen spiegeln sich in neuen Vergütungsansätzen wider, bei denen Spotbonuszahlungen, wahlweise in Geld oder Freizeit, eine wichtige Rolle spielen können.

Auch wenn das Thema Work-Life-Balance generell in der Vergangenheit immer prominenter wurde, ist die verstärkte Präferenz für Freizeit noch nie so deutlich gewesen wie in den letzten Jahren. Zum einen zeigt sich dies an der Diskussion über eine Viertagearbeitswoche (mit einer Pilotierung bei Microsoft Japan) oder einen Sechsstunden- anstatt eines Achtstundenarbeitstags (mit einer Pilotierung in Schweden); zum anderen an neu ausgehandelten Tarifverträgen der Bahn, IG Me-

ventions- und Bindungselement geht potenziell verloren. Der sogenannte Spotbonus soll hier Abhilfe schaffen und wird ein immer populäreres HR-Instrument. Als Spotbonus bezeichnet man eine unmittelbare Belohnung für gute Arbeit, also beispielsweise den Abschluss eines Projekts. Es gibt viele unterschiedliche Arten an Ausprägungen eines Spotbonus – klassisch in Form von Geld, aber auch in Form von Gutscheinen oder Sachgeschenken. Beide Trends, eine Präferenz für mehr

Freizeit sowie ein Infragestellen des individuellen Bonus, bilden eine gute Grundlage, bestehende Anreiz- und Vergütungssysteme zu hinterfragen.

Der vorliegende Artikel zeigt einen kurzen Einblick in die aktuelle akademische Forschung und soll im Folgen-

pe mit einem individuellen Bonus für die Steigerung einer bestimmten Kennzahl und eine Kontrollgruppe ohne individuellen Bonus und ohne Wissen über die andere Gruppe.

Dieses Vorgehen ermöglicht bei einer sauberen Durchführung, unter Beachtung verschiedener Kriterien und mit einfachen statistischen Methoden, die Schätzung eines kausalen Effekts des Bonus. Bei diesem Projekt stellte sich heraus, dass der individuelle Bonus im Mittel keinen Effekt auf die incentivierte Kennzahl, den durchschnittlichen Kassenbon pro Kunde, hatte. Durch Umfragen und Interviews zeigte sich, dass diese Kennzahl schon vorher stark im Fokus des Unternehmens war und die Manager deshalb Schwierigkeiten hatten, diese noch weiter zu steigern (vgl. Manthei et al. 2018).

Für folgende Projekte wurde zusammen mit der Personalabteilung des Unternehmens eine vereinfachte Form des Deckungsbeitrags eins (DB 1) als Kennzahl identifiziert. Der DB 1 war bis zu diesem Zeitpunkt nicht nur weniger im Fokus der Manager, sondern er deckt mit Umsatz, Personalkosten und Inventurverlusten auch den potenziellen Einfluss der Manager gut ab. Zunächst zeigt sich in einem ersten Folgeprojekt, dass ein finanzieller Anreiz zur Steigerung des vereinfachten DB 1 hier durchaus einen positiven Effekt hat (vgl. Manthei et al. 2019a).

EVALUATION VON LEISTUNGSBEURTEILUNGSGESPRÄCHEN

Es zeigt sich allerdings in einem weiteren Projekt, dass der finanzielle Anreiz auch andere positive Effekte wieder reduzieren kann. Manthei, Sliwka und Vogelsang sowie die Personalabteilung des Kooperationsunternehmens waren an der Evaluierung weiterer Personalinstrumente interessiert, um herauszufinden, ob es sinnvolle Alternativen zum individuellen Bonus gibt. Die Forscher und die Personaler entschied-

DER AUTOR



TIMO VOGELSANG ▶
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre (Prof. Dr. Dirk Sliwka) der Universität zu Köln. Er beschäftigt sich in seiner Forschung mit der Evaluierung verschiedener HR-Instrumente und Kontrollsysteme zur Beeinflussung von Unternehmenskennzahlen.
▶ vogelsang@wiso.uni-koeln.de

tall und Chemiebranche, die ihren Arbeitnehmern freistellen, ob sie die vereinbarte Tarifierhöhung finanziell erhalten möchten oder in Form von mehr Urlaubstagen. Diese neuen Umstände und Präferenzen sind wahrscheinlich zum Teil einer neuen Generation von Absolventen geschuldet, die sich bezüglich ihrer Bedürfnisse und Wünsche von vergangenen Generationen unterscheidet (vgl. Twenge et al. 2010).

Dazu zeigt sich ein anderer Trend im Bereich der Anreiz- und Vergütungssysteme. Immer mehr Unternehmen wenden sich ab von einer individuellen leistungsabhängigen Komponente bei Bonuszahlungen. Der einst so prominente individuelle Bonus rückt in den Schatten und wird von einer stärkeren Fokussierung auf unternehmensweite Komponenten bei Bonuszahlungen abgelöst (vgl. Butschek et al. 2018).

Doch ohne einen individuellen Bonus geht auch die Differenzierungsmöglichkeit zwischen Mitarbeitern verloren. Der Einsatz der Leistungsträger wird somit nicht mehr extra honoriert und ein wichtiges Moti-

den einen möglichen Denkanstoß geben, indem er die Ergebnisse einer Studie zum Thema Spotbonuszahlungen in Form von mehr Freizeit diskutiert.

AKTUELLE FORSCHUNG ZU BONUSZAHlungen

Bei der Diskussion um die Wirksamkeit verschiedener HR-Instrumente verließ man sich lange Zeit auf Benchmarkanalysen oder das eigene Bauchgefühl. Durch aktuelle Forschungsmethoden wird es jedoch prominenter, kausale Zusammenhänge von HR-Instrumenten auf zum Beispiel Unternehmenskennzahlen, Arbeitszufriedenheit oder auch Teamzusammenhalt festzustellen.

Die Forscher Kathrin Manthei (RFH Köln), Dirk Sliwka und Timo Vogelsang (beide Universität zu Köln) haben mit einem Handelsunternehmen zusammengearbeitet, um die Wirksamkeit eines individuellen leistungsabhängigen Bonus zu testen. In einem ersten Projekt haben sie die Manager von Supermärkten zufällig zu unterschiedlichen Gruppen zugeordnet – eine Grup-

den sich, in einer Region eine Form von Leistungsbeurteilungsgesprächen zu evaluieren. Hierfür wurden wieder nach bestimmten Kriterien zufällig Gruppen gebildet.

Die Gruppe mit einem Leistungsbeurteilungsgespräch erhielt ein regelmäßiges Gespräch (alle 2 Wochen) mit dem direkten Vorgesetzten über die Tätigkeiten, die schon gemacht wurden, um den DB1 zu steigern, jene die geplant sind und Probleme, die

Steigerung des DB 1 bekam, keine Gewinnsteigerung. Die siebenprozentige Steigerung ging also durch den finanziellen Bonus komplett verloren. Die Analyse von Gesprächsprotokollen gibt Hinweise auf den möglichen Grund. Manager von Supermärkten, die Gespräche mit den Vorgesetzten sowie einen finanziellen Bonus erhielten, nannten weitaus weniger Probleme in den Gesprächen. Der finanzielle Bonus hat das Gesprächsumfeld anscheinend entscheidend verändert, und die Ge-

steigerungen durch einen individuellen leistungsabhängigen Bonus erzielen kann, gibt es Kennzahlen, bei denen dies unter Umständen nicht möglich ist, oder Wechselwirkungen mit anderen HR-Instrumenten, bei denen der finanzielle Bonus einen negativen Effekt hat.

FREIZEIT ALS BONUSFORM UND SPOTVERGÜTUNGEN

Inspiriert von dem Trend, dass immer mehr

Unternehmen nach Alternativen für einen individuellen leistungsabhängigen Bonus suchen, und angeregt durch deskriptive Studien zum Wertewandel zwischen verschiedenen Generationen, untersucht Vogelsang in seiner Studie von 2019 die Idee von mehr Freizeit als Bonusform. Dies ist eine Idee, welche die US-Regierung schon seit ein paar Jahren implementiert hat. Sie wirbt mit einem Spotbonusprogramm, welches dem Vorgesetzten die Möglichkeit gibt, seinen Mitarbeitern als Belohnung mehr Freizeit gutzuschreiben.

Vogelsang (2019) nutzt für seine Analyse im ersten Schritt ein Laborexperiment mit Studierenden. Dies bedeutet zunächst einen Realitätsverlust, verglichen mit einem Feldversuch / Piloten innerhalb eines



Inspiriert von dem Trend, dass immer mehr Unternehmen nach Alternativen für einen individuellen leistungsabhängigen Bonus suchen, und angeregt durch deskriptive Studien zum Wertewandel zwischen verschiedenen Generationen, untersucht Vogelsang in seiner Studie von 2019 die Idee von mehr Freizeit als Bonusform.

aufgetreten sind. Es zeigt sich ein großer positiver Effekt dieser Gespräche auf den DB 1, also auf den Gewinn des Supermarkts. Die Gespräche führten zu einer durchschnittlichen Gewinnsteigerung von etwa sieben Prozent gegenüber einer Kontrollgruppe.

Interessanterweise zeigt die Gruppe, die dieselben Gespräche erhielt, aber zusätzlich auch noch einen finanziellen Bonus für die

sprache waren somit nicht mehr so zielführend wie ohne den Bonus (vgl. Manthei et al. 2019b).

Es scheint, als wären die namhaften Unternehmen in der Vergangenheit, die sich von dem individuellen leistungsabhängigen Bonus verabschiedet haben, auf einem richtigen Weg. Jedenfalls bieten die aktuellen Studien dafür eine gute Argumentationsgrundlage. Auch wenn man Leistungs-

Unternehmens, aber zugleich auch einen Gewinn an Kontrolle und Analysemöglichkeiten. Die Idee dabei war genau herauszufinden, wie sich das Arbeitsverhalten unter einem Bonus von mehr Freizeit verändert. Hierbei sollen vor allem Daten bezüglich des Internetverhaltens während der Arbeitszeit (Freizeit während des Jobs) herangezogen werden, die man womöglich nur schwer von Unternehmen erhalten würde.

In dem Laborexperiment wurden Studierende zufällig in Gruppen eingeteilt. Die eigentliche Arbeitszeit aller Gruppen betrug 60 Minuten, aufgeteilt in zwei Phasen je 30 Minuten. Die Studierenden konnten als Arbeitsaufgabe Schieberegler auf dem Computerbildschirm in die richtige Position bringen, aber auch privat im Internet surfen. Bezüglich der Vergütungs- und Anreizstruktur gab es drei Gruppen. Eine zufällig ausgewählte Gruppe (Kontrollgruppe) arbeitete 60 Minuten für eine Grundvergütung. Eine andere zufällig ausgewählte Gruppe (Geldbonus) erhielt für die Arbeit während der 60 Minuten einen leistungsabhängigen Geldbonus zusätzlich zur Grundvergütung. Die dritte zufällig ausgewählte Gruppe (Freizeitbonus) konnte während der zweiten Arbeitsphase 25 Minuten früher gehen, musste also nur 35 Minuten arbeiten.

Eine Überlegung und letztlich die Hypothese für dieses Experiment war, dass Personen mit zusätzlicher Freizeit zu Hause den Anreiz verlieren, zusätzlich Freizeit während der Arbeitszeit zu nutzen. Oder auf das Experiment bezogen: Die Studierenden, die früher gehen durften, surfen weniger im Internet während der Arbeitszeit und waren somit produktiver.

FREIZEITBONUS ERHÖHT PRODUKTIVITÄT

Das Experiment liefert in der Tat empirische Evidenz für diese Hypothese. Wie Vogelsang (2019) zeigt, sind die Studierenden mit einem Freizeitbonus um 25 Prozent produktiver als die Studierenden mit einem Geldbonus (Abb. 1). Dieser Effekt ist allein dadurch getrieben, dass die Studierenden mit mehr Freizeit zu Hause (also einer geringeren Arbeitszeit) 45 Prozent weniger Zeit im Internet verbrachten als die Studierenden mit einem Geldbonus. Der Geldbonus hatte in diesem Umfeld überhaupt keinen Effekt, verglichen mit der Kontrollgruppe. Betrachtet man die Anzahl erledigter Aufgaben insgesamt (also

nach 35 Minuten für die Zeitgruppe und nach 60 Minuten für die Geldgruppe), lässt sich kein erheblicher Unterschied erkennen, trotz der erhöhten Arbeitszeit der Geldgruppe. Die gestiegene Produktivität / Effizienz in der Geldgruppe kompensiert folglich die geringere Arbeitszeit.

Die Ergebnisse der Untersuchung führten zu einer weiteren Untersuchung und somit einer Ausweitung der Studie, um externe Validität zu erlangen. Im Jahr 2019 wurden dafür in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. 141 Personalmanager befragt. Ziel dieser Umfrage war eine Beurteilung von HR-Managern bezüglich eines Geld- und eines Freizeitbonus sowie eine Einschätzung der Validität des Laborexperiments für die Praxis.

Wie Vogelsang (2019) beschreibt, wurden zunächst die HR-Manager bezüglich ihrer generellen Einschätzung eines Freizeitbonus gegenüber einem Geldbonus befragt. Als Bonus wurde hier ein Spotbonus definiert, also eine einmalige unmittelbare Sonderzahlung. Im Schnitt wurde der Freizeitbonus als besser und neuartiger von den HR-Managern empfunden. Im nächsten Schritt wurden die Manager zufällig in zwei Gruppen eingeteilt. Eine Gruppe sollte den Freizeitspotbonus bezüglich verschiedener Charakteristika einschätzen, eine andere Gruppe den Geldspotbonus. Hier zeigen sich erhebliche Unterschiede, die sehr für den Freizeitspotbonus sprechen (Abb. 2). Die Manager schätzen, dass durch einen Freizeitbonus bei den belohnten Mitarbeitern unter anderem die Arbeitszufriedenheit, die gefühlte Wertschätzung und die Verbundenheit mit dem Unternehmen stärker steigen als mit einem Geldbonus.

Viele der Nachteile, die einem im ersten Moment einfallen, wenn man darüber nachdenkt, Mitarbeitern als Belohnung mehr Freizeit zu geben, scheinen bei den Managern nicht so relevant zu sein. In weiteren Fragen zeigt sich, dass sie nicht denken, dass

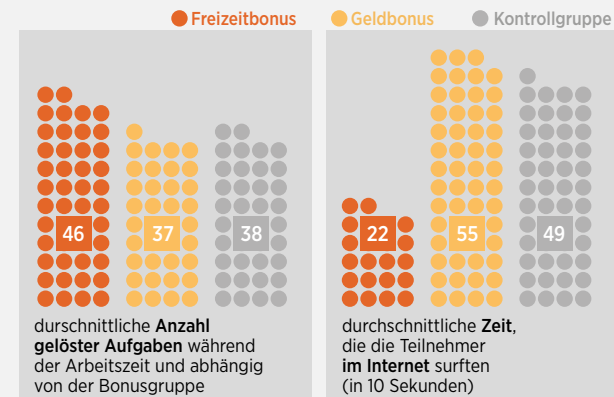
das Teamgefüge darunter leiden würde, dass der Freizeitbonus den Stress der belohnten Mitarbeiter erhöhen würde oder dass es zu Produktivitätsverlusten kommen würde.

Die HR-Manager erwarten ebenfalls, dass eine Belohnung in Form von mehr Freizeit zu Hause zu weniger Freizeit während der Arbeitszeit wird. Hierfür wurden die Manager in die gleichen Gruppen (Geldbonus und Freizeitbonus) wie zuvor eingeteilt und gefragt, was sie glauben, wie viel Zeit ein Mitarbeiter mit persönlichen Sachen im Internet verbringen würde, wenn er / sie null Euro, 100 Euro oder 200 Euro Spotbonus erhalten würde beziehungsweise null Stunden, zwei Stunden oder vier Stunden Spotbonus. Tatsächlich erwarten die Manager, die den Geldbonus einschätzen sollten, keine Veränderung im Verhalten der Mitarbeiter. Der Freizeitbonus hingegen, so die Einschätzung der Manager, führt zu einer erheblichen Reduktion der privaten Internetzeit.

Dies bringt auch eine interessante Erkenntnis mit sich, die womöglich immer akuter wird. Ablenkungen während der Arbeitszeit lassen sich aufgrund der gestiegenen Vielzahl an Medien und Möglichkeiten nicht vermeiden. Zum einen sind es die privaten Gespräche in der Kaffeeküche, zum anderen das Schreiben privater Whatsapp-Nachrichten, das kurze Reingucken in Facebook oder der schnelle Amazon-Einkauf. Dies hat natürlich einen negativen Einfluss auf die Arbeitszeit und unter Umständen auch auf die Produktivität. Auch wenn es mit Sicherheit für zukünftige Karrierechancen nicht schlecht ist, sich privat mit Kollegen zu unterhalten, und ein kurzes Abschalten im Internet konzentrationsfördernd sein kann, ist ein Übermaß an privater Aktivität während der Arbeitszeit nicht wünschenswert. Hier scheint der Freizeitbonus einen positiven Einfluss zu haben. Es ist folglich nicht nur so, dass ein Freizeitbonus die aktuellen Präferenzen der Mitarbeiter trifft, er scheint auch eine Vielzahl an Vorteilen für den Arbeitgeber zu haben.

EFFEKTE VON SPOTBONI

Ergebnisse eines Laborexperiments mit 125 Teilnehmern

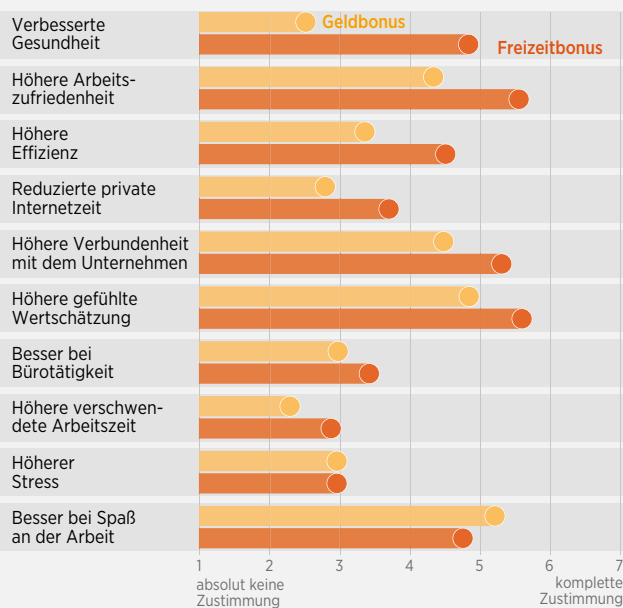


Quelle: Vogelsang (2019)

Abb. 1

HÖHERE ERWARTUNGEN AN FREIZEITBONI

Ergebnisse eines Fragebogenexperiments mit 141 HR-Managern (durchschnittliche Angaben)



Quelle: Vogelsang (2019)

Abb. 2

AUSBLICK

Der aktuelle Markttrend scheint klar zu sein: Unternehmen setzen auf kollektive Boni und versuchen beim Angebot von Mitarbeiterbenefits und der Gestaltung des Arbeitsumfelds, sich den aktuellen Präferenzen der Mitarbeiter und zukünftigen Bewerber nach flexibleren Arbeitsbedingungen anzupassen.

In der akademischen Forschung gab es lange Zeit keinen Zweifel an individuellen Leistungsanreizen, solange die Kennzahl ein-

fach, objektiv messbar, herausfordernd und beeinflussbar ist. Hier gibt es aus Branchen mit einfachen Tätigkeiten unterstützende empirische Evidenz. Allerdings zeigt die neuere Forschung durchaus Erkenntnisse auf, die den aktuellen Markttrend gut stützen. Finanzielle, individuelle Anreize sind nicht immer die Lösung, und es gibt Umstände und Wechselwirkungen mit anderen HR-Instrumenten, die nicht den gewünschten Effekt herbeiführen. Wichtig ist es hierbei, dies für den gezielten Unternehmenskontext zu evaluieren. Die erwähnten Studien sind zu einem gewissen Grad übertragbar auf andere Unternehmen, aber man sollte im Hinterkopf behalten, in was für einem Unternehmensumfeld und unter welchen Arbeitsbedingungen (Vergütung, weitere Anreize, Karriereanreize etc.) die Studien stattgefunden haben.

Dieses Vorgehen gilt gleichermaßen für den Freizeitbonus. Die vorgestellte Studie zeigt die möglichen Effekte auf, und dieses Instrument ist mit Sicherheit etwas, was die aktuellen Präferenzen auf dem Arbeitsmarkt gut trifft. Aber es gibt durchaus noch unbeantwortete Fragen, zum Beispiel wie ein Freizeitbonus auf überwiegend intrinsisch motivierte Mitarbeiter wirkt oder wie man einen solchen Bonus in der Produktion einführen kann. Dies gilt es ebenfalls weiter mit Pilotierungen zu untersuchen.

Die Richtung ist somit klar: Mehr Mut, sich von schon lange existierenden HR-Instrumenten zu lösen und etwas Neues auszuprobieren! Jedoch sollte man beim Ausprobieren nicht vergessen, die Änderung sauber zu evaluieren, um am Ende nicht eine Verschlechterung herbeizuführen. Ein Freizeitbonus ist dabei ein möglicher erster Schritt, etwas Neues auszuprobieren. Er trifft aktuelle Präferenzen von Arbeitnehmern, und die dargestellten ersten Studienergebnisse zeigen eine Vielzahl an positiven Effekten auch für den Arbeitgeber auf. ●

Literatur

- Butschek, S. / Grunau, P. / Kampkötter, P. / Petters, L. / Sliwka, D. (2018): Monitor Variable Vergütungssysteme, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a891-variable-verfuetungssysteme.pdf (sic!) (Stand: 5.12.2019)
- Vogelsang, T. (2019): Time is (not) money – Incentive effects of granting leisure time, Working Paper
- Manthei, K. / Sliwka, D. / Vogelsang, T. (2019 a): Talking about performance or paying for it? Evidence from a field experiment, in: IZA Discussion Paper, 12446
- Manthei, K. / Sliwka, D. / Vogelsang, T. (2019 b): Information provision and incentives – A field experiment on facilitating and influencing managers' decisions, Working Paper
- Manthei, K. / Sliwka, D. / Vogelsang, T. (2018): Performance pay and prior learning: Evidence from a retail chain, in: IZA Discussion Paper, 11859
- Twenge, J. M. / Stacy, M. / Campbell, B. / Hoffman, J. / Lance, C. E. (2010): Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing, in: Journal of Management, 36 (5), 1117-1142

Professor Bernd Fitzenberger, Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), sieht Politik und Wirtschaft vor einem schwierigen Abwägungsproblem: Auf der einen Seite stehe der Gesundheitsschutz der Bevölkerung, auf der anderen Seite ein wirtschaftlicher Abgrund.

„Eine nie dagewesene Herausforderung“

IAB-Direktor Bernd Fitzenberger über die betrieblichen Folgen der Coronapandemie, Szenarien für die volkswirtschaftliche Entwicklung und die langfristigen Herausforderungen für den deutschen Arbeitsmarkt

Bei einer schrittweisen Normalisierung der Wirtschaftstätigkeit bis zum Jahresende hält das IAB einen Rückgang des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland um 8,4 Prozent und ein Ansteigen der Arbeitslosigkeit auf über drei Millionen für plausibel. Aber auch eine massive systemische Krise lasse sich derzeit nicht ausschließen, so Fitzenberger. Mit einem Ende der Globalisierung rechnet er dennoch nicht, auch wenn Unternehmen infolge der Pandemie zunächst auf kürzere Lieferketten setzen.



Herr Professor Fitzenberger, Sie leiten seit vergangenem Jahr das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit. Wie stark ist Ihre Arbeitslast als Berater der Politik seit Beginn der Coronakrise gestiegen?

PROF. BERND FITZENBERGER, PHD Ich würde sagen, die Arbeitslast hat sich verschoben. Das Institut kennenzulernen und in die Rolle als wissenschaftlicher Direktor hineinzuwachsen, war natürlich mit einer umfangreichen Einarbeitung verbunden. Ich bin froh, dass die Coronakrise nicht mit dem Beginn meiner Arbeitszeit zusammenfiel. Das erste halbe Jahr war bereits sehr spannend, aber bei rund 300 Mitarbeitern auch mit einer sehr hohen Arbeitslast verbunden. Auch in den Kontexten, in denen das IAB als beratende Einrichtung tätig ist, hat es sehr viele Gespräche gegeben. Das IAB ist 2018 sehr gut aus der Bewertung durch den Wissenschaftsrat gekommen, trotzdem ergeben sich aus den Empfehlungen des Wissenschaftsrats einige Hausaufgaben für das Institut. Wir hatten bereits erste Konzepte entwickelt, wie wir die Forschungsagenda leicht anpassen, doch das wird jetzt natürlich überlagert von der Coronakrise und den notwendigen Anpassungen unserer Aktivitäten. Wir haben eine Taskforce gegründet, wir sind mehr denn je digital aktiv. Aus der Politik und aus dem Bereich der Selbstverwaltung der Bundesagentur kommen jetzt ganz andere Fragen als noch vor zwei Monaten. Und die wollen wir natürlich fundiert beantworten.

Wir hören, dass es in der Politik heute eine größere Bereitschaft gibt, wissenschaftlichem Rat zu folgen, als in der Finanzkrise. Nehmen Sie das ebenfalls so wahr?

FITZENBERGER Ich persönlich hatte in der Finanzkrise keine beratende Rolle inne, deshalb bin ich hier ein Stück weit außen vor. Aber auch damals hatte sich das IAB durch Bildung einer Taskforce sehr gut und schnell auf den Beratungsbedarf in der Krise eingestellt. Das Institut war damals ein wichtiger

Impulsgeber im Bereich der Arbeitsmarktpolitik. Auch der Sachverständigenrat und die anderen Wirtschaftsforschungsinstitute waren sehr stark eingebunden. Im Allgemeinen lässt sich festhalten, dass wir Wissenschaftler sehr schnell gefragt sind und auch kurzfristig Antworten geben müssen. Das führt natürlich zu einem Dilemma. Wir haben beispielsweise am IAB im laufenden Jahr die turnusgemäße Prognose zur Arbeitsmarktentwicklung nicht wie sonst üblich durchgeführt, weil das mit den üblichen Analyseinstrumenten und den damit einhergehenden Qualitätsstandards, wie Angaben zur statistischen Streuung der Prognose, derzeit nicht möglich ist. Stattdessen sprechen wir von einer Vorausschau und entwerfen mehrere Szenarien.

Wie sehen diese aus, wo liegen die Unwägbarkeiten?

FITZENBERGER Wir wissen nicht, in welchen Schritten die Politik die weiteren Lockerungen durchführen wird und in welchen Schritten der Austausch mit unseren Handelspartnern möglich wird. Zum jetzigen Zeitpunkt hält das IAB das folgende Szenario für plausibel: Wenn wir davon ausgehen, dass eine schrittweise Normalisierung der Wirtschaftstätigkeit in den von den Eindämmungsmaßnahmen betroffenen Bereichen bis zum Jahresende stattfindet, dann dürfte das Bruttoinlandsprodukt um 8,4 Prozent zurückgehen. Die Arbeitslosigkeit dürfte dabei auf einen Wert über 3 Millionen ansteigen. Auch im zweiten Halbjahr des Jahres 2020 wird die Wirtschaftsleistung deutlich unterhalb des Niveaus von 2019 liegen. Aber die weitere Entwicklung steht und fällt mit der Dauer und weiteren Ausgestaltung der verschiedenen Infektionsschutzmaßnahmen und für das Exportland Deutschland insbesondere damit, wie sich der Austausch mit unseren Handelspartnern entwickelt. So kann heute auch noch niemand ausschließen, dass wir eine massive systemische Wirtschaftskrise bekommen. Für diese haben wir keine Rechenmodelle. Wir können nicht seriös prognostizieren, wie weit es

nach unten gehen kann, wenn die Abwärtsspirale wesentlich dramatischer wird. Das ist leider nicht völlig auszuschließen, ich will aber auch keine Schwarzmalerei betreiben. Man kann derzeit nur Schätzungen unter bestimmten Annahmen vornehmen.

Lassen sich heute schon Meilensteine für den Weg in eine neue Normalität, wie auch immer die geartet sein mag, ausmachen?

FITZENBERGER Wir haben ein ganz schwieriges Abwägungsproblem. Auf der einen Seite steht der Gesundheitsschutz der Bevölkerung. Auf der anderen Seite stehen wir vor einem wirtschaftlichen Abgrund, der durch den Stillstand jeden Tag breiter wird. Wir haben nie dagewesene Anzeigen von Kurzarbeit. Aus wirtschaftlichen Gründen wäre eine schnelle Rückkehr zur Normalität wünschenswert. Wir wissen gleichzeitig, dass das Gesundheitssystem überfordert ist, wenn die Ansteckungszahlen zu hoch sind. Hier geht es um ganz schwierige politische Abwägungsprobleme, die in einem schrittweisen Verfahren alle 14 Tage überprüft werden sollen. Es wäre natürlich wünschenswert zügig voranzukommen, um den wirtschaftlichen Schaden so gering wie möglich zu halten. Groß wird der Schaden aber in jedem Fall sein, da dürfen wir uns keinen Illusionen hingeben. Für eine Exportnation wie Deutschland wird auch sehr viel davon abhängen, wie unsere Handelspartner, insbesondere in der Europäischen Union, zur Normalität zurückkehren können.

Rechnen Sie damit, dass sich unsere Art zu wirtschaften verändern wird, sei es durch die Verkürzung globaler Lieferketten oder durch das stärkere Vorhalten liquider Mittel in der Finanzplanung?

FITZENBERGER Es ist noch zu früh, das abschließend zu beurteilen. Für die Phasen der Krise, der Lockerung und des Wiederhochfahrens werden Unternehmen sicher anders disponieren müssen. Und die Gefahr eines Rückfalls, einer erneuten Schließung, kann nicht ausgeschlossen werden.

Die Unsicherheit, ob Unternehmen Termine zusagen können, wächst dadurch. Dies wird dazu führen, dass Unternehmen stärker Vorräte halten, als das bisher üblich war.

LANGFRISTIG KEIN ENDE DER GLOBALISIERUNG

Ob die Situation sich langfristig normalisieren wird, müssen wir abwarten. Aber zumindest mittelfristig werden Unternehmen wohl stärker auf nationale oder europäische Firmen für unverzichtbare

vor einer nie dagewesenen Herausforderung, es werden intensive Abstimmungen zwischen Betriebsräten und Unternehmen notwendig sein.

Laufen wir Gefahr, durch die derzeitige akute Situation den Blick auf lange Problemlinien zu verlieren?

FITZENBERGER Aktuell steht natürlich die Krisenbewältigung an. Die aktuellen Maßnahmen dienen dem Bewahren des Status quo, damit uns nicht das wegbricht, was an wirtschaftlicher Aktivität, an Produktion

einstellungen entschieden, die Bewerber rechneten mit den neuen Jobs. Dann kam völlig unerwartet diese Krise. Für die Stabilisierung der Beschäftigung ist es daher wichtig, dass man die Neueingestellten auch in die Kurzarbeitergeldregelung einbezieht.

Sie haben 2014 den Aufstieg Deutschlands vom sprichwörtlichen kranken Mann zu Europas Superstar untersucht. Entscheidend, so Ihr Befund, waren nicht die Hartz-IV-Reformen, sondern



PROF. BERND FITZENBERGER, PhD ist seit September 2019 Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und seit 2015 Professor für Ökonometrie an der Humboldt-Universität zu Berlin. Er studierte an der Universität Konstanz und an der Stanford University in den USA Volkswirtschaftslehre, Mathematik und Statistik. 1993 promovierte er an der Stanford University mit einem PhD in Economics. 1998 habilitierte er an der Universität Konstanz und wurde zum Professor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Sozialpolitik an der Technischen Universität Dresden berufen. Von 1999 bis 2004 hatte er den Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Ökonometrie an der Universität Mannheim inne, von 2004 bis 2007 den Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Labor Economics an der Goethe-Universität Frankfurt und von 2007 bis 2015 den Lehrstuhl für Statistik und Ökonometrie an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Zulieferungen setzen und die Lagerhaltung anpassen. Ich rechne aber langfristig nicht mit einem Ende der Globalisierung und einem Rückzug zu einem national oder europäisch autarken Wirtschaften.

Wo liegen die größten Herausforderungen für den betrieblichen Alltag?

FITZENBERGER Für die Betriebe wird die große Herausforderung sein, beim kontrollierten Hochfahren der Wirtschaft die Arbeitsorganisation so zu gestalten, dass das Ansteckungsrisiko der Beschäftigten minimiert wird. Es gilt, besonders auf Beschäftigte aus Risikogruppen zu achten, auf die über 60-Jährigen oder auf jene mit Vorerkrankungen. Die Pandemie wird ja nicht verschwinden, und Ansteckungen werden sich nicht völlig vermeiden lassen. Die Arbeitsorganisation wird total durcheinandergewirbelt. Es wird immer wieder zu Ausfällen kommen, weil ein Mitarbeiter erkrankt und dann möglicherweise das ganze Umfeld in Quarantäne gehen muss. Die Betriebe stehen hier

existiert, und dadurch eine Abwärtsspirale entsteht. Die kurzfristige Krise verschiebt zwar den Blick, die längerfristigen Trends im Arbeitsmarkt verschwinden aber nicht. Die Themen Demografie, technischer Wandel, Digitalisierung oder ökologische Transformation werden uns weiter begleiten. Beim Punkt Digitalisierung bringt uns die Krise möglicherweise auch voran. Wir lernen jetzt mehr denn je, im Homeoffice zu arbeiten, wir nutzen neue Medien für Gespräche und Zusammenarbeit. Das wird auch die Arbeitsorganisationen verändern. Es wird sicher auch in Zukunft einen hohen Bedarf für persönlichen Austausch geben. Aber die Prozesse, die wir jetzt einüben, werden ihre Spuren auch für die Zukunft hinterlassen.

Ihr IAB-Kollege Enzo Weber hat einen Rettungsschirm für Neueinstellungen gefordert. Was ist damit gemeint?

FITZENBERGER Ein Rettungsschirm für Neueinstellungen ist absolut sinnvoll. Viele Unternehmen haben sich beispielsweise vor acht oder zehn Wochen für Neu-

andere Besonderheiten des deutschen Arbeitsmarkts.

FITZENBERGER Zusammen mit Christian Dustmann, Uta Schönberg und Alexandra Spitz-Oener habe ich die Entwicklung der Flexibilität am Arbeitsmarkt, der Produktivität und der Wertschöpfungsketten in Deutschland untersucht. Dabei haben wir festgestellt, dass sich schon in den 90er-Jahren der Anstieg der Lohnungleichheit und damit das Entstehen dessen, was wir heute Niedriglohnsektor nennen, angebahnt haben. Gleichzeitig zeigte sich, dass es in Deutschland seit Mitte der 90er-Jahre zu einem gravierenden Rückgang der Lohnstückkosten kam, im Gegensatz zu allen Wettbewerbern. Den Schlüssel zur Wandlung vom kranken Mann Europas zum ökonomischen Superstar sahen wir darin, dass sich das verarbeitende Gewerbe dramatisch verändert hat. Die Wettbewerbssituation der deutschen Volkswirtschaft verbesserte sich durch Veränderungen in den Produktionsprozessen: Prozesse, die produktiv waren, sind verstärkt wor-

den, weniger produktive Prozesse wurden ausgelagert und zu niedrigeren Lohnkosten durchgeführt. Man könnte sagen, die Industrie hat sich neu erfunden. Eine entscheidende Rolle kam dabei dem Zusammenspiel mit den Tarif- und Sozialpartnern zu, die diese Prozesse begleiteten. Sie halfen bei der Reorganisation der Arbeit und der Nutzung von Flexibilisierungspotenzialen. Die Hartz-Reformen haben dann geholfen, zusätzlich Erwerbstätige in den Arbeitsmarkt zu bringen. Ursächlich für die Veränderung waren sie nicht.

Neben teilzeitarbeitenden Frauen sind Langzeitarbeitslose eine wichtige Potenzialgruppe für den Arbeitsmarkt. Trotz Beschäftigungsboom in den vergangenen Jahren ist es nicht in gleichem Maß gelungen, SGB-II-Arbeitslose zu aktivieren. Warum?

FITZENBERGER Wenn man sich die reinen Zahlen anschaut, ist es natürlich so, dass es immer länger braucht, dass SGB-II-Arbeitslose eine Stelle finden. Wir befinden uns derzeit am Ende eines Beschäftigungsbooms von noch nie dagewesener Länge. Gerade die letzten zwei Jahre haben noch mal einen deutlichen Rückgang der SGB-II-Arbeitslosenzahlen gezeigt. Und vor der Coronakrise, am Anfang des Jahres, war ich sehr optimistisch, dass wir auch noch deutlich weiter vorankommen. Es gibt natürlich einen harten Kern von Menschen, die sehr lange nicht beschäftigt waren, bei denen beispielsweise gesundheitliche Einschränkungen vorliegen und die es sehr schwer haben, einen Arbeitgeber zu finden.

KRISE ERSCHWERT INTEGRATION VON LANGZEITARBEITSLSEN

Die Konzessionsbereitschaft der Arbeitgeber ist aber im Zuge der Arbeitskräfteengpässe deutlich angestiegen. Das Teilhabechancengesetz setzt ja mit § 16i SGB II daran an, für Menschen, die sechs Jahre aus dem Arbeitsmarkt raus waren, eine Brücke zu bauen mit einer sehr intensiven Begleitung und einer Lohnsubventionierung.

In den nächsten Jahren werden wir sehen, wie dieses spannende Instrument im sozialen Arbeitsmarkt wirkt. Jetzt wird der Effekt aber vermutlich durch die Coronakri-

se ausreicht, um den Lebensunterhalt zu sichern. Es fallen also auch Menschen in die Grundsicherung, weil sie nur niedrige Arbeitslosengeldansprüche haben. Oder So-



Arbeitsmarktforschung und Politikberatung

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erforscht den Arbeitsmarkt, um politische Akteure auf allen Ebenen kompetent zu beraten. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus der Ökonomie, Soziologie und weiteren sozialwissenschaftlich und methodisch ausgerichteten Disziplinen schaffen durch exzellente, national wie international vernetzte Forschung die Basis für eine empirisch informierte Arbeitsmarktpolitik. Das IAB trägt im Rahmen seines gesetzlichen Auftrags zu einem besseren Verständnis der Funktionsweise des Arbeitsmarkts, der Erwerbschancen und der Lebensbedingungen in einer sich dynamisch verändernden Welt bei. Forschungs- und Publikationsfreiheit garantieren, dass unabhängiger und damit auch kritischer Rat erteilt werden kann. Das Institut wurde 1967 als Forschungseinrichtung der damaligen Bundesanstalt für Arbeit gegründet und ist seit 2004 eine besondere Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit. Das IAB hat seinen Sitz in Nürnberg und ist mit seinem regionalen Forschungsnetz bundesweit an zehn weiteren Standorten präsent.

se negativ beeinflusst. Wenn wir über Langzeitarbeitslosigkeit sprechen, muss man auch bedenken: Wir haben einen hohen Anteil von Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung. Im Bereich der Qualifizierung wollte man mehr tun, auch um den Fachkräftebedarf zu adressieren. Und schließlich muss man beachten, dass SGB-II-Arbeitslosigkeit zum Teil auch daraus entsteht, weil der Anspruch auf das Arbeitslosengeld nicht

loselbstständige nehmen das SGB II in Anspruch, weil die Erwerbstätigkeit nicht reicht, um den Lebensbedarf zu decken.

Um die Effekte des demografischen Wandels zu kompensieren, brauchen wir heute eine Nettozuwanderung von 400 000 Menschen pro Jahr. Dennoch scheint der Schmerzpunkt am Arbeitsmarkt noch nicht erreicht zu sein. Wenn

derzeit einzelne Bundesländer bereit sind, Anerkennungsverfahren für syrische Ärzte zu verkürzen, ist das ausschließlich der Krise geschuldet. Wie können wir hier besser werden?

FITZENBERGER Ich stimme Ihrem Befund zu, das ist auch die Position im IAB. Wenn man das Erwerbspersonenpotenzial konstant halten will, braucht man eine Nettozuwanderung in der genannten Größenordnung. Es gibt allerdings auch beim inländischen Erwerbspersonenpotenzial noch Luft nach oben. Bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen und von Älteren gab es bereits deutliche Zuwächse, aber hier ist auch immer noch Spielraum. Man könnte sich einen früheren Einstieg in den Arbeitsmarkt oder eine noch stärkere Aktivierung von SGB-II-Arbeitslosen vorstellen. Aber an Nettozuwanderung führt kein Weg vorbei und ebenso an einer Erleichterung der Anerkennungsverfahren. Natürlich gibt es Befürchte, da ist der formale Abschluss zwingende Voraussetzung. Aber selbst da sind flexiblere Lösungen vorstellbar.

DEUTSCHLAND ALS ZUWANDERUNGSLAND ATTRAKTIV MACHEN

So könnte man bei dem von Ihnen genannten Beispiel mit den syrischen Ärzten eine Anerkennung und Arbeitserlaubnis auf Probe aussprechen und gegebenenfalls notwendige ergänzende Zertifizierungen nachholen. In der Coronakrise sehen wir, wie schnell so etwas funktionieren kann. Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz wird sehr viele Verfahren erleichtern und verbessern. Bei der Migration im Allgemeinen, auch aus den anderen europäischen Ländern, steht natürlich die Frage im Raum, wie interessant wir tatsächlich sind. Vor dem Hintergrund der auch in anderen Ländern relativ guten wirtschaftlichen Lage in den letzten Jahren haben wir zum Teil Rückwanderungstendenzen in die Heimatländer gesehen. Wie sich das jetzt mit der Krise neu austariert, wird man sehen. Aber: Deutschland wird sich als Zuwanderungsland attraktiv machen müssen, um Fachkräfte zu gewinnen.

Viele Bildungsexperten haben in den letzten Wochen für eine rasche Rückkehr von Schülern in die Schulen geworben, weil es in ärmeren Haushalten keinen Computer gibt, über den ein digitaler Ersatzunterricht durchführbar wäre. Auch 2020 haben Akademikerkinder größere Chancen zu studieren als Arbeiterkinder.

FITZENBERGER Wir sollten das aktuelle Krisengeschehen und die generellen Strukturprobleme nicht vermischen. Es ist natürlich richtig, dass eine Familie mit einem höheren Bildungshintergrund möglicherweise auch offener für die digitalen Medien ist. Aktuell fallen Kinder aus Familien mit einem niedrigeren Bildungshintergrund und weniger digitaler Affinität zurück. Leistungsschwache Kinder fallen aber auch zurück, weil sie sich schwerer tun mit dem eigenständigen Lernen. Je mehr Bildungsaktivitäten in die Familien verlagert werden – Hausaufgaben, selbstständiges Arbeiten zu Hause, Recherchen im Internet –, desto mehr können Eltern mit einem höheren Bildungshintergrund helfen. Das schlägt in dieser Krise noch mal besonders durch.

BILDUNG DARF NICHT AM GELD SCHEITERN

Was aber können wir generell tun, um Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit im Bildungssystem besser umzusetzen? Ich denke, hier muss in den Schulen noch viel stärker auf die Förderung von leistungsschwächeren Schülern aus bildungsfernen Haushalten gesetzt werden. Hier wäre eine Ganztagschule, in der Schülerinnen und Schüler mit Hausaufgabenbetreuung und sozialpädagogischer Begleitung unterstützt werden, sinnvoll, um Defizite auszugleichen. Da sind die deutschen Schulen noch nicht optimal aufgestellt. Die Systemfrage würde ich aber deshalb nicht stellen. Das kann innerhalb des dreigliedrigen oder zweigliedrigen Schulsystems passieren. Wir brauchen eine Art von Diversitätsmanagement, das auf die Bedürfnisse der Schülerinnen

und Schüler abgestellt wird. Ganz wichtig ist es auch, die Begeisterung für Bildung zu steigern. Und natürlich darf Bildung nicht an finanziellen Ressourcen scheitern. Für ärmere Haushalte könnte man sich weitere Unterstützung vorstellen.

Mit dem dualen Modell verfügt Deutschland über ein hervorragendes Ausbildungsmodell. Dennoch scheitern viele Jugendliche im Übergang. Was lässt sich hier verbessern?

FITZENBERGER Die sinkende Ausbildungsneigung von Jugendlichen und die in der Vergangenheit zu beobachtende Zunahme der unbesetzten Lehrstellen liegen vor allem daran, dass leistungstärkere Schüler viel seltener die duale Ausbildung als ihren Lebensweg ansehen. Wir haben keine Zunahme des Scheiterns, aber wir haben einen konstant hohen Sockel von leistungsschwächeren Jugendlichen, denen keine Integration über eine duale Ausbildung gelingt. Diese gehen ins Übergangssystem oder bleiben in schulischen Systemen. Auch die Zahl der Schüler, die keinen Schulabschluss haben, nimmt eher ab, weil hier sehr viele Förderformen existieren. Bei den folgenden Ausbildungen sind Abbrüche ein großes Thema, insbesondere in Sektoren, die als nicht so attraktiv wahrgenommen werden. Der Rückgang der Ausbildungsbeteiligung hängt schließlich auch damit zusammen, dass die Jahrgänge kleiner werden, aber vor allem damit, dass ein größerer Teil der Jugendlichen aufs Gymnasium geht mit der Zielrichtung Hochschulstudium. Hier löst übrigens auch die Migration nicht die Probleme. Das Interesse an einer dualen Ausbildung ist bei den Jugendlichen mit Migrationshintergrund deutlich niedriger. Dort sind die Bildungsaspirationen noch stärker auf eine akademische Ausbildung als bei inländischen Jugendlichen fokussiert. Ein sehr vielschichtiges Thema.

Danke für das Gespräch! •

Das Interview führten Norma Schöwe und Werner Kipp.