



**GESTALTUNGSAUFGABEN  
UND EMPFEHLUNGEN FÜR  
WIRTSCHAFT UND POLITIK**

Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource



Den Arbeitswelt-Bericht 2023 in seiner Gesamtheit finden Sie unter  
<https://www.arbeitswelt-portal.de/arbeitsweltbericht/arbeitswelt-bericht-2023>

**20  
23**

*Arbeitswelt-Bericht*

# 5 GESTALTUNG DER DOPPELTEN TRANSFORMATION



Basierend auf den vorhergehenden Analysen des Forschungsstands, reflektiert durch die vielfältige fachliche Expertise und praktische Erfahrung seiner Mitglieder, identifiziert der Rat die aus seiner Sicht zentralen arbeitsmarktlichen und betrieblichen Herausforderungen und Gestaltungsfelder im Kontext

der doppelten Transformation der Arbeitswelt. Daran anknüpfend und dem Leitbild nachhaltiger Arbeit folgend, formuliert der Rat im nachfolgenden Kapitel Empfehlungen für Politik, Sozialpartner und Betriebe, wie diese Herausforderungen adressiert werden können.

## 5.1 HERAUSFORDERUNGEN UND LÖSUNGSANSÄTZE

Der digitale und der ökologische Wandel stellen keineswegs voneinander unabhängige Entwicklungen dar. In der Praxis sind diese Transformationsprozesse häufig eng verbunden – ganz im Sinne einer doppelten Transformation. So lassen sich durch die Digitalisierung nicht nur Produktivitätsgewinne realisieren, sie ist häufig auch eine Voraussetzung für die Verbesserung der Energie- und Ressourceneffizienz betrieblicher Arbeits- und Produktionsprozesse.<sup>218</sup> Gleichzeitig ist aber auch der Ressourcenverbrauch bei der Entwicklung und dem Einsatz digitaler Anwendungen zu bedenken. Die Bewältigung und Umsetzung der doppelten Transformation mit ihren teilweise widersprüchlichen Anforderungen auf der betrieblichen Ebene spielt eine Schlüsselrolle für die Arbeitswelt.

Nach dem bisherigen Stand der wissenschaftlichen Forschung steht nicht zu befürchten, dass sich die doppelte Transformation spürbar negativ auf die Gesamtbeschäftigung auswirken wird. Ausgehend von

aktuellen Projektionen für den Fach- und Arbeitskräftebedarf könnte es in der Transformation sogar zu einem leichten Anstieg der Beschäftigung kommen. Gleichwohl ist durch die Strukturwandelprozesse von Arbeitsplatzverlusten in spezifischen Branchen und Betrieben auszugehen, wenn auch ein Gros des Wandels über eine veränderte Einstellungspraxis erfolgt.

Das zentrale Charakteristikum der doppelten Transformation ist die enorme Dynamik und die daraus resultierende hohe Unsicherheit, wie sich Personalbedarfe mittel- bis langfristig konkret entwickeln werden. Insbesondere ist unklar, wie sich der Arbeits- und Fachkräftebedarf im Zeitverlauf darstellen wird: So scheint es plausibel, dass im Zuge der Dekarbonisierung kurz- und mittelfristig eine hohe Nachfrage nach Fachkräften in den relevanten Sektoren auftritt – als Folge zeitlich begrenzter umfassender staatlicher Infrastrukturinvestitionen.

<sup>218</sup> z. B. Neligan et al., 2021

## 5

Zudem ist heute nur schwer vorhersagbar, welche Qualifikationsprofile in welchem Umfang zukünftig benötigt werden. Aufgrund der dynamischen Entwicklung ist davon auszugehen, dass in den einzelnen Branchen und Berufen im Zuge der Transformationsprozesse stetig neue Qualifikationsprofile benötigt werden. Daraus folgt, dass die Entwicklung von Qualifikationsprofilen möglichst zeitnah zu beobachten ist. Ein Ansatz hierfür ist die kontinuierliche Auswertung von Stellenbesetzungsprozessen.<sup>219</sup> Ein Beispiel für den sich wandelnden Bedarf an Qualifikationsprofilen ist der gegenwärtig politisch forcierte Ausbau von Wärmepumpen und der damit einhergehende Mangel an qualifizierten Fachkräften im Bereich Heizungs- und Klimatechnik.

#### **Die Anpassung von Kompetenzen ist zentral für die Transformation**

Vor diesem Hintergrund liegt in der Weiterentwicklung und Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen eine wesentliche Gelingensbedingung der doppelten Transformation des Arbeitsmarktes. Dies gilt sowohl für die Belegschaften in der Breite wie auch auf individueller Ebene für die Beschäftigten. Die Kompetenzanpassung in Zeiten dynamischer Transformationsprozesse ist in vielerlei Hinsicht voraussetzungsvoll: Betriebe müssen bereit sein, in die Weiterentwicklung ihrer Belegschaften zu investieren, Beschäftigte willens und in der Lage sein, an Weiterbildungsaktivitäten teilzunehmen. Schließlich gilt es sicherzustellen, dass die vermittelten Kompetenzen und Qualifikationen den aktuellen und vor allem zukünftigen Bedarfen am Arbeitsmarkt entsprechen.

Die Herausforderung der Weiterqualifizierung von Beschäftigten stellt sich für verschiedene Personengruppen unterschiedlich dar. Um passgenaue, bedarfsorientierte Ansätze zur (Weiter-)Qualifizierung von Arbeits- und Fachkräften konzipieren zu können, müssen die Anforderungen der Personengruppen in ihrer Verschiedenheit mitgedacht werden. Diese reichen von Personen, die sich bereits in Beschäftigung befinden, über jene, die aus Arbeitslosigkeit oder Nichterwerbstätigkeit reaktiviert werden sollen bis hin zu Zugewanderten und internationalen Fachkräften.<sup>220</sup> Hinzu kommen unterschiedliche persönliche Lebenslagen und Erfahrungen, die die Bereitschaft und Fähigkeit zur Weiterbildungsteilnahme beeinflussen.

Eine Gruppe, die dabei besondere Aufmerksamkeit verdient, sind Beschäftigte, die wenig oder keine Perspektive in ihrer aktuellen Beschäftigung haben und sich für einen neuen Arbeitsplatz, eine neue Branche oder sogar einen neuen Beruf qualifizieren müssen. Sie bedürfen zusätzlicher Unterstützung, weil seitens des bisherigen Arbeitgebers kaum Anreize bestehen dürften, in die Qualifikation von Mitarbeitenden zu investieren, die mittel- bis langfristig nicht mehr im Betrieb beschäftigt werden.

Nach Einschätzung des Rats liegen wesentliche Hemmnisse für eine intensivere Weiterbildungsbeileitung auf individueller wie betrieblicher Ebene in fehlenden Informationen über die eigenen Bedarfe wie auch über die Erträge der erworbenen bzw. neu zu erwerbenden Qualifikationen sowie in der Motivation, diese zu erlangen. Auf Unternehmensebene fehlt es zudem häufig an einer bedarfsorientierten Qualifikations- und Personalstrategie, insbesondere in den KMU.

<sup>219</sup> Der Kompetenz-Kompass des IAB liefert beispielsweise aktuelle Informationen darüber, wie sich Kompetenzanforderungen verändern.

<sup>220</sup> Zugewanderte und internationale Fachkräfte stehen häufig vor der Herausforderung, die für eine Beschäftigungsaufnahme notwendigen formalen Qualifikationsanforderungen zu erfüllen. Passende Qualifizierungsmaßnahmen können den Einstieg in den deutschen Arbeitsmarkt erleichtern.

### **Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit sichert Fachkräfte für die Transformation**

Neben der doppelten Transformation – der Dekarbonisierung und der Digitalisierung – prägt ein drittes D die Entwicklung am Arbeitsmarkt: der demografische Wandel. Alternde Belegschaften und ein sinkendes Erwerbspersonenpotenzial stellen den Arbeitsmarkt vor wachsende Herausforderungen. Quantitativ fehlen heute schon Arbeits- und Fachkräfte in vielen Branchen und Berufen – ein Befund, der sich in den kommenden Jahren noch verstärken dürfte. Neben den Gesundheits- und Pflegeberufen gehören dazu vor allem auch IT- und MINT-Berufe.

Um den wachsenden Bedarf an Arbeits- und Fachkräften zur Bewältigung der Transformation zu decken, gilt es in den Branchen und Berufen nachhaltige Arbeit, einschließlich attraktiver Arbeitsbedingungen, zu schaffen. Um die Potenziale aller Beschäftigtengruppen für eine erfolgreiche Transformation auszuschöpfen, müssen Arbeitslose oder Personen, die aktuell nicht oder nur eingeschränkt am ersten Arbeitsmarkt tätig sind, erleichterten Zugang zum Arbeitsmarkt erhalten. Dies ist besonders häufig bei Müttern mit jungen Kindern der Fall. Insgesamt sollte das Fachkräftepotenzial von Frauen besser ausgeschöpft werden, indem Voraussetzungen geschaffen werden, die ihnen eine Erwerbstätigkeit in größerem Umfang ermöglicht. Darüber hinaus müssen ältere, insbesondere rentenberechtigte und rentenbeziehende Beschäftigte stärker im Arbeitsmarkt gehalten werden. Zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften in der Breite, gilt es, die Arbeit in den Betrieben gesundheitsgerecht, lernförderlich und inklusiv zu gestalten.

### **Die Transformation erfordert neue Ansätze für soziale Sicherheit**

Gleichzeitig entstehen durch die Transformation neue Herausforderungen für soziale Sicherheit in der Arbeitswelt. Damit rücken Strategien in den Fokus, die dazu beitragen können, individuelle Risiken in Folge von Transformationsprozessen und deren gesellschaftliche Konsequenzen zu minimieren. Denn (potenzielle) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden von den Chancen und Risiken betrieblicher Veränderungsprozesse und des Wandels der Fach- und Arbeitskräftenachfrage unterschiedlich betroffen sein – sowohl im Hinblick auf den Arbeitsmarktzugang, die Beschäftigungsstabilität und -fähigkeit, aber auch hinsichtlich individueller Chancen der Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen sowie beruflicher oder betrieblicher Weiterbildung. Relevante Zielgruppen sind in diesem Zusammenhang insbesondere Erwerbstätige, die zusätzlich familiäre Sorgearbeit leisten, besonders Alleinerziehende, Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen oder Behinderungen sowie weiteren Unterstützungsbedarfen.

### **Die Ressource Mensch in einer zunehmend flexiblen Arbeitswelt in den Mittelpunkt stellen**

Die digitale und ökologische Transformation kann auf betrieblicher Ebene zu vermehrten Flexibilisierungs-, Vernetzungs- und Individualisierungsanforderungen führen. Dimensionen der Flexibilisierung sind Arbeitsort, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Entscheidungs- und Handlungsfreiräume für Beschäftigte, sowie produkt-, dienstleistungs- bzw. prozessorientierte Merkmale, z. B. Modularisierung, Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen oder Technologie-

## 5

wechsel. Daraus resultieren möglicherweise vermehrt mobile und vernetzte Arbeitssysteme, agile Strukturen und Hierarchien sowie neue Modelle der Führung.

Im Sinne einer sozialen Nachhaltigkeit ebenso wie im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Unternehmen gilt es, vor diesem Hintergrund insbesondere in transformativen Zeiten das Primat humanorientierter Gestaltung von Arbeit und Organisation zu stärken und mit der „Ressource“ menschliche Arbeitskraft nachhaltig umzugehen. Für Betriebe wird es künftig noch wichtiger, dass sie ihre (potenziellen) Beschäftigten dabei unterstützen, arbeitsplatzbezogene Anforderungen unter Berücksichtigung individueller Lebensverhältnisse bewältigen zu können.

#### **Partizipation und Mitbestimmung bleiben wesentliche Voraussetzung für betriebliche Lösungen**

Die Transformation von Betrieben im Zuge der Digitalisierung oder als Folge der technologischen Neuerungen der Energiewende kann nachhaltige strukturelle Änderungen bis hin zum Wechsel des Geschäftsmodells zur Folge haben. Die für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit notwendige Anpassung an diese Entwicklungen sollte auf einer verbändegetragenen, überbetrieblichen Sozialpartnerschaft und der partizipativen Gestaltung und Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene aufbauen. Denn diese bieten einen bewährten Rahmen für das Zusammenwirken aller Akteure im Betrieb. Zentral ist, dass der betriebliche Konsens integraler Bestandteil jeder Transformation ist, die darüber hinaus in jedem Stadium des Prozesses die Überzeugung und Einbindung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert. Studien zur verfassten Mitbestimmung zeigen, dass sich Mitbestimmung von Beschäftigten in Deutschland

positiv auf Betriebe auswirkt, auch auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung.<sup>221</sup> Es gibt außerdem Hinweise, dass Betriebe, in denen vielfältige Formen der Mitbestimmung und Partizipation praktiziert werden, stärker dazu übergehen, Klimagase zu vermeiden.<sup>222</sup> Allerdings: Von den positiven Effekten der Mitbestimmung profitiert hierzulande nur noch eine Minderheit der Betriebe und der Beschäftigten.<sup>223</sup>

#### **Unternehmen brauchen einen einfachen Zugang zu Wissen – gerade in von Unsicherheit geprägten Zeiten**

Für die meisten Unternehmen ist der Wandel zur schwer planbaren Daueraufgabe geworden. Die Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen sowie die Möglichkeiten und Auswirkungen des Einsatzes von vernetzter Digitalisierung und KI in den Unternehmen sind keineswegs abschließend untersucht. Während beispielsweise zum Einsatz von Robotern bereits umfangreiche Studien vorliegen, steht die Erforschung von Arbeitsmarkteffekten durch den Einsatz von KI erst am Anfang. Weitgehend offen ist, wie sich das Zusammenspiel von digitaler und ökologischer Transformation auf betrieblicher Ebene in unterschiedlichen Branchen konkret vollzieht. Hier bestehen konkrete Aufgaben für die Forschung in den Arbeitswissenschaften und angrenzenden Disziplinen.

Damit ist die Ausgangslage für Betriebe und ihre Beschäftigten von Ungewissheit, Intransparenz und mangelndem Zugang zu Informationen geprägt – eingebunden in eine dynamische Entwicklung transformativer Technologien. Gerade im Mittelstand und in kleinen Betrieben wird die digitale Transformation häufig stark von außen vorangetrieben – durch Lieferanten, Kunden oder Technologieanbieter.

<sup>221</sup> Vitols und Scholz, 2021; Vitols, 2016; Rapp und Wolff, 2019

<sup>222</sup> Markey et al. 2019

<sup>223</sup> 42 Prozent der Beschäftigten in Westdeutschland und 35 Prozent der Beschäftigten in Ostdeutschland arbeiten in Betrieben mit Betriebsrat. Ungefähr 10 Prozent aller Betriebe haben einen Betriebsrat.

Die betriebliche Adaption an den technologischen Wandel geschieht in unterschiedlichen Implementierungsgeschwindigkeiten, die entscheidend durch die betrieblichen Optionen für Risikoinnovationen bestimmt werden. Mit zunehmender Unternehmensgröße können betriebsinterne Entscheidungswege und die Reaktionsgeschwindigkeiten sinken, gleichzeitig haben große Unternehmen oft mehr Risikokapital. Eine der größten Herausforderungen, insbesondere für KMU ohne Stabsabteilungen, ist der Mangel an zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Eine systematische und fortlaufende Analyse der technologischen Entwicklungen kann von vielen Betrieben nicht selbst geleistet werden. Deshalb bedarf es einer Stärkung des überbetrieblichen Wissenstransfers – von dem mittel- bis langfristig Betriebe aller Größenkategorien profitieren könnten.

#### **Datenschutz muss strategische Priorität und vor allem der Kompetenzentwicklung werden**

Wichtig für eine gelingende digitale Transformation auf betrieblicher Ebene, und insbesondere beim Einsatz von KI, ist es, die betrieblichen Akteure zu befähigen, den vielfältigen Herausforderungen der Datenerhebung und Nutzung im Kontext von KI und lernenden Systemen zu begegnen. Das bedeutet, Datenschutz auf Personen- und Betriebsebene als strategisches und praktisches Gestaltungsziel sowie wichtiges Kompetenzentwicklungsthema zu begreifen. Denn ein modernisiertes und transparentes Datenschutzverständnis im Betrieb kann nicht nur im Wettbewerb um Fachkräfte ein wesentlicher Vertrauensvorteil sein und Beschäftigtenbindung schaffen, sondern ähnlich positiv auch auf die Geschäftsmodelle und Kundenbindung wirken.

## 5

## 5.2 LEITBILD UND PRINZIPIEN FÜR EINE NACHHALTIGE ARBEITSWELT

Die digitale und die ökologische Transformation sind gesellschaftlich notwendige Veränderungsbe-  
wegungen, die sich umfänglich auf die Arbeitswelt  
auswirken werden. Sie finden in einem dynamischen  
Umfeld statt, das von langfristigen und absehbaren  
gesellschaftlichen Entwicklungen wie einer partiellen  
Deglobalisierung oder dem demografischen Wandel  
geprägt sein wird. Daneben werden Betriebe mit zu-  
nehmenden Ansprüchen an die Work-Life-Balance als  
auch langfristig mit dem Fachkräftemangel konfrontiert.  
Diese Entwicklungen stellen neue Anforderungen  
an die Gestaltung von Löhnen und der Entgeltpolitik.

Eine Strategie, den beschriebenen Herausforderungen  
zu begegnen, liegt in einer stärkeren Fokussierung auf  
die Entwicklung und den Erhalt von Beschäftigungs-  
fähigkeit. Auf betrieblicher Ebene gilt es, gerade unter  
den sich schnell wandelnden Rahmenbedingungen  
Voraussetzungen zu schaffen, die eine Entfaltung der  
individuellen Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit  
ermöglichen und fördern. Die Frage nach der Gestal-  
tung menschengerechter Arbeit wird somit vor dem  
Hintergrund des Fachkräfte- und Arbeitskräftemangels  
– sowie der Verschränkung digitaler und ökologischer  
Transformationen in den Betrieben zunehmend wichtig.

Hinzu kommen kaum vorhersehbare Krisen wie zum  
Beispiel der Krieg in der Ukraine oder die verschie-  
denen Flucht- und Migrationsbewegungen weltweit.  
In diesem Spannungsfeld der Gestaltung langfristig  
notwendiger Anpassungsprozesse und der kurzfristig  
notwendigen Reaktion auf akute Problemlagen kon-  
zentriert sich der Rat der Arbeitswelt auf die langfris-  
tig notwendigen Veränderungsansätze.

Diese setzen zunächst adäquate Rahmenbedingun-  
gen für die Gestaltung der Arbeitswelt voraus. Damit  
von der Transformation am Ende positive Impulse

für die Beschäftigung ausgehen, bedarf es entspre-  
chender industriepolitischer Initiativen und breiterer  
Rahmensetzungen. Diese sollten darauf abzielen die  
Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen  
zu stärken, indem der technologische Wandel be-  
schleunigt und Energiepreise abgemildert werden.

Für die Ausgestaltung der Arbeitsmarktpolitik sowie  
insbesondere die betriebliche Gestaltung von Arbeit  
hat der Rat das Leitbild der nachhaltigen Arbeit auf-  
gegriffen (vgl. [Kapitel 4.1](#)). Dabei wirkt nachhaltige  
Arbeit insbesondere in Kombination mit Partizipation  
und Mitbestimmung nicht nur innerhalb des Betriebs.  
Sie fördert auch gesellschaftliche Teilhabe und demo-  
kratischen Diskurs in breiteren Kontexten<sup>224</sup>. Von einer  
nachhaltigen Arbeitswelt, so die begründete Hoffnung,  
profitieren auch diejenigen, die länger arbeiten möch-  
ten oder müssen, diejenigen, die aus dem Ausland  
kommend in Deutschland einer Arbeit nachgehen, und  
auch die Beschäftigten, die derzeit noch befürchten,  
in einer veränderten Arbeitswelt keinen Platz zu haben.  
Gleichzeitig stärkt die Gestaltung nachhaltiger Arbeit  
auch die Innovationskraft unserer Volkswirtschaft. Vor  
diesem Hintergrund hat der Rat die folgenden Hand-  
lungsfelder für seine Empfehlungen identifiziert:

- Stärkung bedarfsgerechter und transparenter  
Strukturen in der Weiterbildung
- Schaffung tragfähiger Rahmenbedingungen in  
einer zunehmend flexiblen Arbeitswelt
- Förderung sozialer Sicherheit durch neue Allianzen
- Stärkung von Mitbestimmung und Partizipation
- Vereinfachter Zugang zu Gestaltungswissen für  
Betriebe

---

<sup>224</sup> Honneth, 2023

## 6

## AUF DEM WEG ZU EINER NACHHALTIGEN ARBEITSWELT – EMPFEHLUNGEN DES RATS



### 6.1 BEDARFSGERECHTE UND TRANSPARENTE WEITERBILDUNGSSTRUKTUREN

Bereits im ersten Bericht des Rats der Arbeitswelt wurde Weiterbildung als relevantes Handlungsfeld identifiziert. Im Rahmen der doppelten Transformation gewinnt diese noch zusätzlich an Bedeutung.

Die Förderung der individuellen und betrieblichen Weiterbildung ist Ziel verschiedenster Initiativen, Förderprogramme und gesetzlicher Instrumente. Auf Basis der Sozialgesetzbücher II und III bezuschussen Jobcenter und Arbeitsagenturen Weiterbildungskosten, Arbeitsentgelte für die Zeit, in denen sich Beschäftigte in Weiterbildung befinden oder Prämien bei bestandenen Prüfungen. Dieses Instrumentarium wird voraussichtlich durch das Qualifizierungsgeld erweitert. Hinzu kommen die Beratungsangebote der Bundesagentur für Arbeit, der Initiative Neue Qualität der Arbeit und weiterer Akteure sowie diverse Ansätze zur Vernetzung oder zur Entwicklung von Weiterbildungsangeboten, wie beispielweise die Weiterbildungsverbände oder Zukunftszentren des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. In der nationalen Weiterbildungsstrategie haben sich Bund, Länder und die Sozialpartner auf ein gemeinsames Vorgehen geeinigt, um eine neue Weiterbildungskultur zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund sieht der Rat weiteres Potenzial, um die Weiterbildungsinfrastruktur zielgerichtet zu verbessern:

#### ZIEL: WEITERBILDUNG ALS IV. SÄULE DES BILDUNGSSYSTEMS ETABLIEREN

Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation ist, die Potenziale aller Erwerbspersonen im Sinne des Mottos „Jede:r wird gebraucht“ zu erschließen und/oder zu erhalten. Die Rückkehr von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt soll erleichtert und ältere Beschäftigte langfristig am Arbeitsmarkt gehalten werden. Die Verbesserung oder der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit einschließlich der Erwerbsfähigkeit<sup>225</sup> im Sinne einer nachhaltigen Arbeit ist deshalb ein zentraler Hebel, den es noch über die breit angelegte Initiative der Nationalen Weiterbildungsstrategie der Bundesregierung hinaus zu adressieren gilt. Ziel sollte es sein, die Weiterbildung als IV. Säule des deutschen Bildungssystems zu etablieren – mit den dafür notwendigen Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Strukturen und Angeboten.

Die doppelte Transformation kann nur dann erfolgreich gelingen, wenn die Verantwortung für die Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen nicht auf den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern allein

<sup>225</sup> Beschäftigungsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit einer Person am Arbeitsleben teilzunehmen. Diese ergibt sich aus den (sich wandelnden) Anforderungen der Arbeitswelt sowie den fachlichen, sozialen, methodischen und persönlichen Kompetenzen sowie der individuellen Gesundheit und Erwerbsfähigkeit der Person. Eine Person ist erwerbsfähig, die nicht aufgrund von Krankheit oder Behinderung auf absehbare Zeit außerstande ist, unter den üblichen Bedingungen des allgemeinen Arbeitsmarktes mindestens drei Stunden täglich erwerbstätig zu sein (§ 8 Abs. 1 SGB II).



## 6

liegt. Um individuelle und betriebliche Hemmnisse bei der Weiterbildungsbeteiligung abzubauen, brauchen Beschäftigte externe Unterstützung, um ihre Weiterbildungsansprüche realisieren zu können.

Weiterhin muss ihnen die dafür benötigte Zeit eingeräumt werden. Zudem muss die Weiterbildung für sie und ihre Betriebe finanzierbar sein bzw. die Kosten übernommen werden, wie bereits angelegt in den verschiedenen Förderinstrumenten des Sozialgesetzbuchs III und der Länder. Um dabei Ineffizienzen abzubauen, sollen öffentliche Mittel in Ergänzung zu betrieblichen Mitteln möglichst da zielgenau eingesetzt werden, wo betriebliche Investitionen hinter den individuell und gesellschaftlich wünschenswerten zurückbleiben.

Darüber hinaus gilt es, Weiterbildungen eng in die betrieblichen Abläufe einzubinden. Ist dies nicht möglich, muss ein bedarfsorientiertes außerbetriebliches Angebot an die Beschäftigten gemacht werden, die in ihren Betrieben nicht mitgenommen werden (können). Nur so kann die Teilhabe aller Beschäftigter an Weiterbildungsmaßnahmen – und damit an arbeitsmarktlicher, wie gesellschaftlicher Entwicklung – abgesichert und Transformationsrisiken abgedeckt werden.

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen ist eine stärkere Orientierung an und konsequentere Zusammenführung der individuellen Voraussetzungen und betrieblichen Bedarfe. Dazu gehört auch eine Stärkung der Transparenz über Weiterbildungsrenditen und Anschlussperspektiven, um Investitionsrisiken der Weiterbildungsteilnahme und -förderung zu senken.

## DER RAT EMPFIEHLT

### Zertifizierung und neue Formen der Zusammenarbeit für mehr Transparenz

Zur Erreichung dieser Ziele bedarf es einer Governance-Struktur, die mit Blick auf das bestehende Weiterbildungsangebot für die verschiedenen Zielgruppen sowie insbesondere auf die Anerkennung und Wertbarkeit dieser Weiterbildungen konsequent für Transparenz sorgt.

- Zertifizierungen können dabei eine gewichtige Rolle spielen, garantieren aber nicht allein, dass die Weiterbildungen den Bedarfen des Marktes oder der Betriebe entsprechen. Neue, zusätzliche Förderinstrumente – wie das im aktuellen Entwurf des Gesetzes zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung vorgesehene Qualifizierungsgeld können die Transparenz hingegen noch verringern. Dies ist jedoch abhängig von der konkreten Einbindung der neuen Förderansätze und bliebe empirisch zu prüfen.
- Darüber hinaus können in der Governance der Weiterbildung neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Bildungsträgern oder Weiterbildungsverbänden, der Bundesagentur für Arbeit sowie abnehmenden und aufnehmenden Betrieben eine wichtige Funktion einnehmen. In Anlehnung an das System der beruflichen Aus- und Fortbildung ist ein wesentlicher Hebel dabei, die allgemeine Anerkennung der in der Qualifikation erworbenen Abschlüsse zu erwirken. Personen, die sich in größerem Umfang neu- oder umqualifizieren, benötigen verbindliche Vereinbarungen

mit den Bildungseinrichtungen und einem zukünftigen Arbeitgeber. Ziel sollte es sein, mit Beginn der Weiterbildung eine Übernahme nach erfolgreichem Abschluss zu vereinbaren, idealerweise vorbereitet durch flankierende Praxisphasen beim zukünftigen Arbeitgeber bereits während der Weiterbildung.

### Evidenzbasierte und sozialpartnerschaftliche Weiterentwicklung von Förderung und Angeboten

Um eine zukunftsfähige Qualifizierungsinfrastruktur zu etablieren, muss die Bedarfsorientierung unmittelbar im Weiterbildungs(förder)system angelegt werden. Weiterhin soll eine enge Einbindung der betrieblichen Praxis so gestaltet sein, dass nur solche Weiterbildungen externer Anbieter förderfähig sind, die von Betrieben nachgefragt und gebraucht werden.

- Den Ausgangspunkt eines tragfähigen Weiterbildungssystems sollte dabei eine systematische Gesamtevaluation der bestehenden Förderinfrastruktur sowie der Angebots- und Governance-Strukturen darstellen. Zentrale Fragestellungen für eine solche Evaluation sind, welche Maßnahmen für welche Gruppen vorhanden sind, inwiefern die jeweiligen Zielgruppen mit den Angeboten und Instrumenten erreicht werden, ob die Maßnahmen in ihrer Ausrichtung bedarfsorientiert und transparent sind und wie sich der Erfolg von Förderung und Angeboten im Verhältnis zum Mitteleinsatz darstellt.

## 6

- Aufbauend auf den beschriebenen Grundprinzipien Transparenz und Bedarfsorientierung und den Ergebnissen einer systematischen Gesamtevaluation ist es die vorrangige Aufgabe der Sozialpartner, das Weiterbildungssystem inklusive konkreter Förderinstrumente und Qualifizierungsangebote gemeinsam (weiter) zu entwickeln. Das erfolgreiche Wirken der Sozialpartner im Kontext des Systems der dualen Berufsausbildung sollte hierfür Vorbild sein.
- Schließlich gilt es eine inhaltliche Weiterentwicklung von Weiterbildungsangeboten anzustoßen. Ergänzend zu formalen Weiterbildungen mit Abschluss, können modularisierte Formen digitaler Weiterbildung eine Lösung sein, um ausgehend von der betrieblichen Lage umfänglichere Möglichkeiten zur Weiterentwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen in Kooperation mit den betrieblichen Akteuren zu ermöglichen. Übergreifend gilt, auf ein System hinzuarbeiten, in dem die Angebote so gestaltet werden, dass sie den Weiterbildungshemmnissen verschiedener Personengruppen Rechnung tragen. Darüber hinaus sollten Fragen der Überwindung von Sprachbarrieren und die Bedeutung von Konzepten wie „Lernen lernen“ in der Weiterbildungspraxis adressiert werden.

#### **Stärkung der Beratungsangebote für eine bessere Bedarfspassung**

Neben gesetzlichen Regelungen, die notwendige betriebliche und individuelle Anreize setzen, bedarf es für die langfristige Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erstens förderlicher Rahmenbedingungen im Sinne der Gestaltungsmerkmale nachhaltiger Arbeit im Betrieb und zweitens einer entsprechenden Motivation der betroffenen Personen. Für beide Dimensionen sollten passende Beratungsangebote gestärkt und aktiv platziert werden:

- Beschäftigte ab 50 Jahren sollten gezielt mit dem Angebot einer Weiterbildungsberatung adressiert werden, um individuelle Strategien zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln. Mit der Berufsberatung für Menschen im Erwerbsleben hat die Bundesagentur Strukturen bis in die Fläche hinein aufgesetzt. Diese gilt es mit Blick auf die Zielgruppe zu fokussieren und in Zusammenarbeit mit den betrieblichen Akteuren bekannt zu machen.
- Auch auf betrieblicher Seite gibt es einen erheblichen Unterstützungs- und Beratungsbedarf, vor allem in Unternehmen, die nicht über eine strategische Personalplanung verfügen. Personalplanung sollte aus der Unternehmensstrategie mit einem mehrjährigen Horizont abgeleitet werden. Aktuelle Unterstützungsangebote bestehen teilweise regional – es fehlt jedoch eine Evaluation der Wirksamkeit dieser Angebote sowie ein flächendeckender Standard, der konsequent auf die betrieblichen Herausforderungen ausgerichtet ist.

## 6.2 TRAGFÄHIGE RAHMENBEDINGUNGEN IN EINER FLEXIBLEN ARBEITSWELT

### ZIEL: FLEXIBILITÄT UND STABILITÄT FÜR DIE BETRIEBLICHE TRANSFORMATION NUTZEN

Der Rat strebt eine „doppelte“ Flexibilität an, die für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen vorteilhaft ist: zum einen die betriebliche Flexibilität zur stets zuverlässigen und wirtschaftlichen Erfüllung und Antizipation von Kundenbedürfnissen sowie zur Entwicklung innovativer und nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen. Zum anderen wird auch die individuelle Flexibilität der Beschäftigten, vor dem Hintergrund der Bewältigung ihrer lebenssituationsspezifischen Bedürfnisse, gebraucht.

Parallel zur doppelten Flexibilität ist Stabilität gleichermaßen wichtig für Unternehmen und Beschäftigte. Stabilität in den Prozessroutinen, Beschäftigungsverhältnissen und Rahmenbedingungen, zum Beispiel sozialpartnerschaftlichen Lösungen, schaffen gute Voraussetzungen für die Transformation in die Arbeitswelt der Zukunft.

Um die Wirtschaftskraft des Standorts langfristig zu stärken und den unübersehbaren Fachkräftebedarf durch die Transformation zu adressieren, geht es zunehmend darum, dass Arbeitskräfteangebot zu sichern und auszuweiten. Es kann verfügbar gemacht werden, wenn die betrieblichen Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigtengruppen attraktiv sind und nachhaltige Arbeit gefördert wird.

### DER RAT EMPFIEHLT

- Der Rat der Arbeitswelt ruft dazu auf, alle Möglichkeiten der zeitlichen, örtlichen und organisatorischen Flexibilität auszuschöpfen, die den Anforderungen der modernen Arbeitswelt genügen, die Kriterien eines zeitgemäßen Arbeits- und Gesundheitsschutzes erfüllen und den bürokratischen Aufwand für die Unternehmen begrenzen. Die Suche nach geeigneten betriebsspezifischen Lösungen sollte durch die Öffnung von Experimentierräumen gefördert werden.
- An die Tarifvertragsparteien ergeht der Gestaltungs- und Regelungsauftrag, Korridore und Lösungen zur Umsetzung von zeitlicher, örtlicher und organisatorischer Flexibilität zu weiten, die die unterschiedlichen Flexibilisierungsanforderungen in den verschiedenen Branchen abbilden.
- Eine weitere Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort ist gewünscht und notwendig. Damit diese dem Leitbild der nachhaltigen Arbeit folgt, empfiehlt der Rat der Arbeitswelt, in den Unternehmen die Erreichbarkeitsanforderungen an die Beschäftigten (z. B. durch Betriebsvereinbarungen und Führungsleitlinien) so zu regeln, dass nachteilige Folgen einer Entgrenzung für die Beschäftigten vermieden werden.
- Die betriebliche Personalpolitik sollte auf eine größere Diversität der Belegschaft ausgerichtet

## 6

werden. Dies bedeutet zum Beispiel mit Blick auf die Rekrutierungsstrategien von Unternehmen, verstärkt Arbeitskräfte aus dem Ausland und aus Bevölkerungsgruppen im Inland in den Blick zu nehmen, die bislang nicht so im Fokus standen. Dazu zählen zum Beispiel Menschen mit einer Behinderung und ältere Bewerberinnen und Bewerber. Dazu zählt auch die frühzeitige Ansprache von Beschäftigten, die sich dem gesetzlichen Renteneintrittsalter nähern, durch die Unternehmen, ob und unter welchen Voraussetzungen sie sich eine Weiterbeschäftigung jenseits des gesetzlich definierten Renteneintrittsalters vorstellen können.

- Ferner empfiehlt der Rat, dass das Wiederbeschäftigungsverbot bei befristeten Beschäftigungsverhältnissen für solche Personen abgeschafft wird, die das Renteneintrittsalter erreicht haben oder bereits eine Rente beziehen, aber schon aus dem Unternehmen ausgeschieden sind.
- Betriebliche Maßnahmen zur Mobilisierung des Arbeitsangebotes erfordern zudem eine Flankierung durch Rahmenbedingungen auf gesellschaftlicher bzw. volkswirtschaftlicher Ebene, die eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit mit anderen Lebensaufgaben ermöglichen und Fehlanreize für Beschäftigung im Steuer- und Transfersystem beseitigen. Der Rat der Arbeitswelt hat hierzu bereits in seinem ersten Arbeitswelt-Bericht eine Reihe von detaillierten Vorschlägen gemacht:
  - die Abschaffung des Ehegatten-Splittings
  - ein Ausbau der Kinder- und Pflegebetreuungsinfrastruktur
  - eine stufenweise Abschaffung der steuer- und abgabenrechtlichen Privilegierung geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse.

## 6.3 SEKTORÜBERGREIFENDE KOOPERATION FÜR SOZIALE SICHERHEIT IN DER TRANSFORMATION

Die Verknüpfung der doppelten Transformation mit dem Auf- und Ausbau individuell ausgerichteter lebensphasenorientierter Unterstützungsstrukturen für (potenziell) Beschäftigte ist aus Sicht des Rates von hoher Relevanz. Denn hierüber wird die Basis dafür gelegt, dass Betriebe über attraktive Arbeitsbedingungen, nachhaltig gestaltete Arbeit und passgenaue Unterstützungsstrukturen (potenziell) Beschäftigte gewinnen und sie in unterschiedlichen Lebensphasen an sich binden können.

Zudem ist es für Betriebe unerlässlich, dafür Sorge zu tragen, dass das vorhandene Potenzial in der eigenen Belegschaft ausgeschöpft wird, berufliche Zukunftschancen für (potenziell) Beschäftigte gefördert werden und neue Perspektiven in der Arbeitswelt entstehen. Und schließlich erfordern die skizzierten Transformationsprozesse es, dass Betriebe auch über neue Wege einer lebensphasenorientierten Personalarbeit (u. a. Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierungs- und Weiterbildungsplanung, unterstützende Dienstleistungen zur Förderung von Vereinbarkeiten) ihre organisationale Resilienz stärken und ihre Mitarbeiterbindung stärken.

Dabei kann auf bestehenden Initiativen, Programmen und Netzwerkstrukturen aufgebaut werden: Die Initiative Neue Qualität der Arbeit beispielsweise fördert die Entwicklung neuer Ansätze der diversitäts- und lebensphasenorientierten Personalarbeit und stellt Materialien zu diesen Aspekten für Betriebe zur Verfügung. Für die Zielgruppe Zugewanderter und internationaler Fachkräfte bieten etwa die IQ-Netzwerke Beratung und Unterstützung für Beschäftigte wie Betriebe. Instrumente, wie zum Beispiel die Familienpflegezeit sollen die Vereinbarkeit von Beruf und Pflegeaufgaben erleichtern, werden bis jetzt jedoch nur wenig genutzt. In diesem Zusammenhang lohnt

es, die Reform der Familienpflegezeit weiter im Blick zu behalten.

Diese ersten wichtigen Impulse gilt es nach Ansicht des Rates weiter zu stärken und zu verbreiten. Um Transformation und soziale Sicherheit besser in Einklang zu bringen, sind jedoch darüberhinausgehende Anstrengungen nötig, die vor allem auf eine bessere Vernetzung der verschiedenen Akteure in den sozialen Dienstleistungen und den weiteren Wirtschaftsbereichen abzielen.

---

### ZIEL: INNOVATIVE STRUKTUREN UND ANGEBOTE UM INDIVIDUELLE TRANSFORMATIONSRISEN ABZUFEDERN

---

Individuelle wie gesellschaftliche Risiken, die durch die skizzierten Transformationsprozesse für Beschäftigte und Betriebe gleichermaßen entstehen können, werden minimiert und abgefedert. Trotz unterschiedlicher Betroffenheiten sollen alle (potenziellen) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Zugang zum Arbeitsmarkt und nachhaltige Beschäftigungsmöglichkeiten finden sowie angemessen an Qualifizierung und betrieblicher Weiterbildung beteiligt werden. Alleinerziehend zu sein oder familiäre Sorgearbeit zu leisten, darf in der Transformation nicht zu einem individuellen oder gesellschaftlichen Risiko für Teilhabe am Arbeitsmarkt und in der Arbeitswelt werden. Dies betrifft unter anderem auch die Teilhabechancen an Ausbildung, Umschulung oder betrieblichen und beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen.

## 6

Angesichts der massiven Fach- und Arbeitskräfteengpässe gilt es, Betriebe zu befähigen, dass sie ihre (potenziellen) Beschäftigten in der Bewältigung arbeitsplatzbezogener Anforderungen unter Be-

rücksichtigung der individuellen Lebensverhältnisse gezielter unterstützen (können). Besondere Unterstützung brauchen bei dieser Aufgabe KMU.

### DER RAT EMPFIEHLT

Um diese Ziele zu erreichen, erfordert die digitale und sozial-ökologische Umgestaltung in der Wirtschaft und Arbeitswelt nicht nur mehr Investitionen in gesellschaftlich relevante, personenbezogene soziale Dienstleistungen, sondern auch die Förderung neuer personenzentrierter Unterstützungsangebote und Unterstützungsnetzwerke von Unternehmen der Wirtschaft insgesamt mit Anbietern personenbezogener sozialer Dienstleistungen. Insbesondere folgende Voraussetzungen und Maßnahmen rücken damit in den Blick:

- Betriebe stehen vor neuen und erweiterten Transformationsherausforderungen und (potenziell) Beschäftigte haben Erwartungen und Ansprüche an ihre Arbeitswelt. Betriebliche Maßnahmen, die dazu beitragen, eine diversitäts- und lebensphasenorientierte Personalarbeit als Bestandteil betrieblicher Personalentwicklung zu etablieren, sollten gezielt gefördert werden. Zentral ist dabei die Befähigung von Führungskräften und Mitbestimmungsakteuren zur Förderung und Umsetzung einer diversitäts- und lebensphasenorientierten Personalarbeit und soziokulturell diverser Belegschaften.
- Wichtige Ansatzpunkte hierfür liegen zum einen im Ausbau entsprechender Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen betrieblicher Transferkonzepte und in der Verstärkung regionaler Transferstrukturen. Zum anderen sollten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen generell auch dahingehend reflektiert werden, ob diese selbst diversitäts- und lebensphasenorientiert und diskriminierungsfrei ausgerichtet sind, um im Sinne nachhaltiger Arbeit gesellschaftliche Diversität, Integration und Inklusion zu fördern und zu gewährleisten.
- Die digitale Transformation führt dazu, dass künftig auch komplexe KI-basierte Systeme auf dem Jobmarkt, im Personalmanagement oder in der beruflichen/betrieblichen Weiterbildungspraxis verstärkt zur Anwendung kommen werden (z. B. adaptive Weiterbildungssysteme). Um „programmierte Diskriminierung“ zu vermeiden und Diversität sicherzustellen, ist die Implementierung solcher Systeme prozess- und beschäftigtenorientiert zu begleiten und zu kontrollieren.

- Darüber hinaus sollten transformationsbegleitend personenbezogene Maßnahmen zur Förderung der Sicherstellung und Weiterentwicklung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Gesundheitsförderung in den Blick genommen werden. Eine wesentliche Frage ist, wie entsprechende Angebote auch digital-innovativ und vernetzt weiterentwickelt werden können, zum Beispiel durch telemedizinische Gesundheitsberatung und die Begleitung chronisch erkrankter Beschäftigter in Betrieben oder durch den Auf- und Ausbau integrationsbegleitender Gesundheitsförderungsangebote.
- Insbesondere mit Blick auf die Zielsetzung, die Zuwanderung von Fachkräften aus dem Ausland zu erleichtern, ist es sinnvoll, die Potenziale vernetzter personenbezogener Unterstützungsangebote für Betriebe und Beschäftigte auch darüber hinaus etwa in den Feldern Qualifizierung und Sprachförderung, Ankommens- und Integrationsbegleitung oder Kinderbetreuung, Gesundheit und Pflege in den Fokus zu rücken.
- Dabei ist auch zu eruieren, wie neue regionale Allianzen und verlässliche Kooperationsstrukturen zwischen Unternehmen anderer Wirtschaftszweige und sozialen Dienstleistungsunternehmen vor Ort gestärkt werden können, mit dem Ziel, betriebliche und regionale Unterstützungsstrukturen und -angebote zur Stärkung einer diversitäts- und lebensphasenorientierten Personalarbeit auf- und auszubauen.



## 6 6.4 PARTIZIPATIVE GESTALTUNG UND MITBESTIMMUNG

Der Rat der Arbeitswelt würdigt ausdrücklich die schon bestehenden Möglichkeiten für kleine und mittlere Unternehmen, sich in sozialpartnerschaftlich begleiteten Transformationsprozessen unterstützen zu lassen, und begrüßt die im Koalitionsvertrag angekündigte Stärkung und Würdigung der Mitbestimmung.

### ZIEL: MITBESTIMMUNG UND PARTIZIPATION IN DER DOPPELTEN TRANSFORMATION ALS WICHTIGE ERFOLGSFAKTOREN STÄRKEN

Die gleichzeitige Bewältigung der digitalen und ökologischen Transformation ist eine große Herausforderung für die Betriebe und kann nachhaltige strukturelle Veränderungen des Geschäftsmodells zur Folge haben. Es hat sich bei der Bewältigung vergangener Krisen gezeigt, dass mitbestimmte Betriebe dabei besonders erfolgreich sind. Die digitale

und ökologische Transformation des Betriebes zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ist ohne das Zusammenwirken aller Beschäftigten und Führungskräfte im Unternehmen nicht erfolgreich denkbar. Deshalb erfordert der Prozess in jeder Transformationsphase die Überzeugung und Einbindung aller Beschäftigten.

Der betriebliche Konsens ist notwendig, aber darüber hinaus auch die Kooperation aller Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gewerkschaften, Kammern, Arbeitgeberverbänden und Politik. Die verfasste Mitbestimmung spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. In Betrieben, in denen sie bisher keine Anwendung findet, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen sowie Start-up-Unternehmen, ist auf die Bereitschaft zur Implementierung hinzuwirken. Andere Beteiligungsformate, wie partizipative Ansätze zur Einbindung der Beschäftigten jenseits der verfassten Mitbestimmung, sind darüber hinaus wichtige Erfolgsfaktoren, gerade bei der Einführung neuer Technologien und der Etablierung neuer Prozesse. Der Rat empfiehlt die Beteiligung auf allen Ebenen.

**DER RAT EMPFIEHLT**

- Für die erfolgreiche Umsetzung der doppelten Transformation ist sowohl im Beteiligungsformat der Mitbestimmung wie auch in anderen Beteiligungsformaten zeitgemäßes Wissen und der Kompetenzaufbau bei den jeweiligen Akteuren erforderlich. Dieses Wissen um technologische Hintergründe und Implikationen bildet erst die Grundlage für die aktive und gestaltende Mitwirkung in Beteiligungsformaten unterschiedlicher Art und auch für die Mitbestimmung im engeren Sinn. Dafür gibt es für Betriebsräte auch die Möglichkeit, Sachverständige zu künstlicher Intelligenz hinzuzuziehen. Bei der Technikeinführung ist sowohl auf die aktive Beteiligung der betroffenen Beschäftigten wie auch auf die angemessene Beteiligung der Mitbestimmung zu achten. Entsprechende Zeitressourcen sollten dafür zur Verfügung stehen.
- Der Rat empfiehlt, auch aktiv Unternehmen, die digitale Lösungen für Betriebe entwickeln, für die Mitbestimmung und andere Beteiligungsformate zu sensibilisieren, damit dann der Dialog in den Firmen gut gelingen kann und gute technische Lösungen entstehen, die nachhaltige Arbeit ermöglichen.
- Für die Betriebsratsarbeit selbst gilt es, die Kompetenz für digitale Formen der Betriebsratsarbeit weiter auszubauen (Wahlen und Sitzungen) und digitale Formen angemessen zu erproben.
- Insgesamt kommt es darauf an, alles zu fördern, was Beteiligung und Mitbestimmung in mehr Betriebe hineinträgt, denn insgesamt profitieren Betriebe davon. Dazu gehört zum Beispiel: ein digitales Zutrittsrecht für Gewerkschaften, insbesondere dort, wo es noch keine Betriebsräte gibt, die Vereinfachung von Wahlverfahren und Gesetzestexten, eine öffentlichkeitswirksame Kampagne zur Notwendigkeit von Mitbestimmung und Beteiligung in den großen Transformationsbewegungen unserer Zeit.

## 6

## 6.5 BREITER ZUGANG ZU GESTALTUNGSWISSEN FÜR BETRIEBE

Der Rat der Arbeit würdigt die zahlreichen Initiativen, die öffentliche Träger und Sozialpartner bereits gestartet haben, um die Gestaltung von Transformationsprozessen im Zusammenhang mit dem digitalen und ökologischen Wandel zu unterstützen und die Befähigung der betroffenen Akteure zu stärken. Sie können alle einen Beitrag leisten, um das Leitbild der nachhaltigen Arbeit in einem sich stetig wandelnden Umfeld zu verankern. Um dieses Potenzial noch weiter auszubauen, bedarf es einer Weiterentwicklung von Forschung und Wissenstransfer entlang der folgenden Schwerpunkte.

### ZIEL: VERBINDUNGEN ZWISCHEN ARBEITSFORSCHUNG UND PRAXIS WEITER VERSTÄRKEN

Benötigt werden abgesicherte Kenntnisse und Modelle der praxisnahen Forschung zur Planung und Gestaltung von nachhaltiger Arbeit und Organisationen. Der Transfer dieser Modelle in die Praxis unterstützt eine erfolgreiche digitale und ökologische Transformation in Unternehmen in Deutschland. Inhaltlich sind Forschungsvorhaben bedeutend, die jeweils eine der beiden Transformationen, aber auch das Zusammenspiel von digitaler und ökologischer Transformation fokussieren. Die Aktivitäten unterschiedlicher Forschungsdisziplinen im Kontext der Arbeitswissenschaft, Arbeitsmarktforschung und

Betriebsorganisation sind zu bündeln. Zudem sollten Kooperationen mit technischen Entwicklungs- und Umsetzungspartnern sowie Expertinnen und Experten im Kontext der Ökologie gestärkt werden.

Durch den Informationsaufbau in Unternehmen inklusive ihrer Belegschaften und der Betriebspartner sollen Unsicherheiten abgebaut sowie die Motivation und Handlungsfähigkeit in der betrieblichen Transformation gesteigert werden. Angestrebt wird ein intensiver betriebs-, branchen- und fachübergreifender Wissens- und Erfahrungstransfer über gute Gestaltungsansätze betrieblicher Transformationsprozesse. Darüber hinaus soll die Netzwerkfähigkeit der Unternehmen und Beschäftigten bzw. ihrer Interessensvertretungen gestärkt bzw. neue Netzwerke aufgebaut werden, um Impulse aus unterschiedlichen Perspektiven besser aufnehmen zu können. Als zielführend wird ein anonymisierter, vermittelter Wissenstransfer (z. B. über die Sozialpartner oder Transformationsagenturen) erachtet, der eine Begegnung der betrieblichen Akteure auf „neutralem Boden“ ermöglicht.

Datensicherheit und Datenschutz auf Kundinnen- und Kunden-, Beschäftigten- und Betriebsebene sind als strategisches und praktisches Gestaltungsziel zu begreifen. Mit einem modernisierten und transparenten Verständnis im Betrieb, wie mit Daten sicher umgegangen werden soll, kann im Wettbewerb um Fachkräfte ein wesentlicher Vertrauensvorteil geschaffen und die Mitarbeiterbindung gestärkt werden.

## DER RAT EMPFIEHLT

### Angepasste Rahmenbedingungen für eine zukunfts-sichernde Forschungslandschaft

- Aufgrund der sich häufig kurzfristig verändernden Gegebenheiten in den Transformationen gilt es, Antrags- und Vorlaufzeiten von anwendungsbezogenen Forschungsprojekten zu reduzieren und den Anwendungsbezug und Wissenstransfer in den Betrieben zu stärken.
- Die Evaluation von anwendungsbezogenen Forschungsprojekten sowie der Experimentier-räume soll mit fundierter Begleit- oder Metafor-schung sichergestellt werden.
- Eine Herausforderung der Arbeitsforschung ist, dass (insbesondere) KMU teilweise die digitalen und organisationalen Voraussetzungen nur eingeschränkt mitbringen, um in Forschungsverbänden in adäquater Zeit (2–3 Jahre) Innovatives entwickeln und erproben zu können. Meistens sind in den Pilotbereichen noch standardmäßige Digitalisierungsmaßnahmen notwendig, die sich zwar für die Unternehmen als innovativ und herausfordernd darstellen, aus Sicht der Arbeitsforschung aber keine Innovation mit sich bringen. Hier sind längere Projektlaufzeiten angebracht, die den Digitalisierungsprozess ermöglichen.
- Zudem hilft den Unternehmen eine frühzeitige, rechtsverbindliche Projektzusage, verbunden mit einem zeitlich flexibleren Rahmenplan auch im Hinblick auf die Finanzen, um das Risiko für Unternehmen zu reduzieren, schon vor Projektbeginn in (Basis-)Digitalisierungstechnologie zu investieren.
- Unternehmen sollte weiterhin auch über die Projektlaufzeit hinaus noch begleitende Forschung bis zu einer nachhaltigen Umsetzung des Neuen zur Seite gestellt werden.
- Unterschiedliche Forschungsprogramme und -kampagnen sind zu bündeln und aufeinander abzustimmen. Sinnvoll erscheint die Einrichtung – ähnlich wie das staatliche Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ in den 1980ern – einer interdisziplinären und vor allem ressortübergreifenden Initiative „Nachhaltige Transformation der Arbeitswelt“.
- Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen müssen generiert werden, wie ein permanenter Wandel in den Unternehmen wirtschaftlich, humanorientiert und ökologisch sinnvoll gestaltet werden kann. Hierbei sind konkrete Anwendungsfelder und die Wirkungen des Einsatzes von Technologien und neuen Arbeitsformen im Kontext der Transformationen zu erforschen.
- Inhaltlich sollten im Bereich der Forschungsförderung neue Impulse insbesondere hinsichtlich von Experimentierräumen gesetzt werden. Die Rahmenbedingungen der Experimentierräume sollten vom Unternehmen so gesetzt werden können, dass auch etwas „wirklich Neues“ im laufenden Betrieb ausprobiert werden darf.

## 6

**Mehr Transparenz über wissenschaftliche und betriebliche Erkenntnisse zur Transformation**

- Ein besonderes Augenmerk hinsichtlich der Forschungsvorhaben sollte neben der Identifikation und Schließung wissenschaftlicher Lücken insbesondere im Anwendungsbezug und auf dem Transfer des gewonnenen Wissens in die Betriebe liegen. Dabei sollten auch die Hürden beim Transfer selbst Forschungsgegenstand sein, um diesen gezielter zu begegnen.
- Etablierung, Weiterentwicklung und Verzahnung von Transformationsagenturen, die – wie zum Beispiel die in Gründung begriffenen Transformationsagenturen der Metallindustrie in NRW – Betriebsräte und Arbeitgeber adressieren (Tarifvertrag Transformation). Solche auf die Sozialpartner gerichteten Initiativen können Betriebe und Belegschaften bei transformativen Prozessen im Hinblick auf die Gestaltung nachhaltiger Arbeit unterstützen. Die Ansiedlung auf Landesebene ermöglicht diesen Institutionen die Nähe zu den Akteuren vor Ort. Sie benötigen aber auch eine unterstützende Förderung auf Bundesebene.
- Es braucht einen niedrighschwelligen und transparenten Zugang zu Fördermöglichkeiten und Handlungshilfen. Wichtig wäre ein Scout als Ansprechpartner für die Betriebe, um sie durch die unübersichtliche Förderlandschaft zu navigieren.
- Die Netzwerkkompetenz der betrieblichen Akteure soll aufgebaut und gestärkt werden. Eine gute Balance zwischen den unternehmeri-

schen Zielen zur Kooperation und Konkurrenz ist entscheidend. Gute Beispiele hierfür sind Ausbildungsverbände oder betriebliche Zusammenschlüsse zur Gründung eines wissenschaftlichen Instituts, um eine kollektive Wissensgenerierung voranzutreiben.

- Innerbetriebliche (Betriebsräte) und überbetriebliche Austauschmöglichkeit (Gewerkschaften) über beispielsweise Qualifikationsmöglichkeiten oder Technikentwicklungen sollen Erwerbsbiografien nachhaltig unterstützen. Betriebsräte und Gewerkschaften sollen als konstruktive Plattform zur Gestaltung von Transformationen verstanden und motiviert werden.
- Steigerung der Bekanntheit vorhandener (branchenspezifischer) Portale mit niedrighschwelligen Informationsangeboten zur Steigerung der Zugänglichkeit für die Zielgruppen.

**Entwicklung von organisationalen und personellen Kompetenzen in einer datengetriebenen Arbeitswelt**

- Für alle wirtschaftlichen und betrieblichen Akteure sind rechtliche Rahmenbedingungen zum Umgang mit Datenschutz notwendig, aber allein nicht hinreichend. Nicht alles kann auf der betrieblichen Gestaltungsebene allein bearbeitet werden. Daher ist eine Sensibilisierungsoffensive für eine gelebte aktive und transparente Kultur des sicheren Umgangs mit Daten zu starten, die neben den Geschäftsführungen, Führungskräften und Datenschutzbeauftragten auch die Beschäftigten unter Einbeziehung der betrieblichen Mitbestimmung adressiert.

- Betriebe brauchen zielgerichtet und zeitnah Informationen über aktuelle Bedrohungslagen und Gefährdungsszenarien, die auch für nicht im engeren Sinne fachlich geschultes Personal verständlich aufbereitet sind.
  - Bestehende Aus- und Weiterbildungsangebote der beruflichen und schulischen Ausbildung sollten um Grundwissen zu Datenschutz und Cybersicherheit ergänzt werden.
  - Um insbesondere kleinere Betriebe zu unterstützen, bedarf es leicht zugänglicher Informationen über gute, gangbare Praxisbeispiele, souveräne digitale Strukturen (z. B. Gaia-X), gemeinwohlorientierte und/oder Open-Source-Lösungen sowie über überbetriebliche Schulungsangebote für Beschäftigte, Führungskräfte und Interessenvertretungen.
-