

TRANSFORMATION
IN BEWEGTEN
ZEITEN

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

ZUSAMMENFASSUNG



Hintergrund – kurzfristige Krisen und langfristiger Transformationsdruck

Der erste Bericht des Rats der Arbeitswelt im Mai 2021 stand vor allem unter dem Eindruck der Covid-19-Pandemie. Spätestens seit dem Angriff auf die Ukraine fokussieren sich Diskussionen zu Wirtschaft und Arbeitswelt auf den Umgang mit steigenden Energiepreisen und zunehmenden Lieferengpässen. Die kurzfristige Krisenbewältigung geht einher mit einer umfassenden und langfristigeren Transformation der Arbeitswelt vor dem Hintergrund des sich verschärfenden demografischen Wandels, der Digitalisierung und Dekarbonisierung. Unter Berücksichtigung aktueller Krisenproblematiken stehen diese Auswirkungen der digitalen und ökologischen Transformation auf die Arbeitswelt in Zeiten der Arbeitskräfteknappheit im Mittelpunkt des zweiten Arbeitswelt-Berichts. Der Bericht setzt sich erstens mit übergeordneten Fragen von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt im Zuge der beiden Transformationen auseinander und untersucht in diesem Zusammenhang auch, inwiefern sich Anforderungen an Kompetenzen und Qualifikationen verändern. Da es vor allem die Betriebe und ihre Beschäftigten sind, die die Transformation umsetzen und bewältigen müssen, steht zweitens der Betrieb als Transformationsort sowie die betriebliche Gestaltung von Transformationsprozessen im Mittelpunkt.

Die doppelte Transformation auf dem Arbeitsmarkt

Der digitale Wandel ist für die Arbeitswelt zu einem zentralen Treiber von Veränderungen geworden. Entgegen der weit verbreiteten Sorge um einen technologisch getriebenen größeren Arbeitsplatzabbau zeichnen sich bislang keine gesamtwirtschaftlich negativen Effekte auf die Beschäftigung in Deutschland

ab. Vor allem, weil sich neu entstehende Tätigkeiten und Berufsprofile sowie Produktivitätsgewinne positiv auf die Nachfrage nach Arbeitskräften auswirken. Entscheidend für die Sicherung von Arbeitsplätzen sowie Vergütungsaussichten und Beschäftigungschancen sind die technologische und organisatorische Innovations- und Adaptionenfähigkeit in den Betrieben. So sind die Aussichten für Beschäftigte in Betrieben, die in neue Technologien investieren und ihre Geschäftsmodelle weiterentwickeln, deutlich besser als in solchen, die dies nicht tun.

Im Kontext des ökologischen Wandels sind in den kommenden Jahren umfassende Investitionsmaßnahmen in allen Sektoren der deutschen Wirtschaft nötig. Betriebe haben vor diesem Hintergrund einerseits Möglichkeiten, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Andererseits werden jedoch bestehende Arbeits- und Produktionsprozesse infrage gestellt. Die gegenwärtigen geopolitischen Ereignisse könnten die ökologische Transformation auf der einen Seite beschleunigen, zum Beispiel mit schnelleren Wechseln zu erneuerbaren Energieträgern. Auf der anderen Seite verringern die gestiegenen Energiekosten die Wettbewerbsfähigkeit vieler Betriebe in Deutschland.

Mit Blick auf diese Unsicherheiten bedarf es entsprechender industriepolitischer Initiativen und breiterer Rahmenseetzungen, die den technologischen Wandel beschleunigen. Damit soll auch gewährleistet werden, dass von der ökologischen Transformation am Ende positive Beschäftigungsimpulse ausgehen. Dies schließt nicht aus, dass in einigen Betrieben, Branchen und Berufen Arbeitsplätze in größerem Umfang abgebaut werden. Dies kann sich zudem regional konzentrieren, zum Beispiel in den Automobil-, Chemie- und Kohleregionen. Eine zentrale Herausforderung besteht daher in der Gestaltung der sich

dynamisch verändernden Arbeitsmarktstrukturen. Berufswechsel zwischen unterschiedlichen Sektoren, aber gerade auch zwischen der Industrie und dem Handwerk oder auch dem Dienstleistungssektor werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. An dieser Stelle, aber auch darüber hinaus, stellen sich durch die doppelte Transformation deshalb neue Anforderungen an die Lohngestaltung und Entgeltpolitik.

Weder der digitale noch der ökologische Wandel lassen disruptive Anpassungsprozesse bei Berufsprofilen und Qualifikationen erwarten. Vielmehr verändern sich die Anforderungen vor allem innerhalb der bestehenden Berufsprofile. In der Breite bleiben berufliche Quer- und Neueinstiege voraussichtlich eher eine Ausnahme. Eine besondere Rolle im Zuge eines „Greening of Jobs“ spielen umweltspezifische Kompetenzen – von der Sensibilisierung für Aspekte der Nachhaltigkeit und des Umweltschutzes bis hin zu spezifischem Umweltwissen. Zudem erhöht sich in der doppelten Transformation der Bedarf an digitalen Anwendungs- und Grundkompetenzen.

Der Betrieb als Transformationsort

Die Betriebe sind gegenwärtig besonders gefordert: Zusätzlich zu den meist strategisch begründeten digitalen und ökologischen Transformationsprozessen sind die Betriebe mit turbulenten und kaum planbaren Rahmenbedingungen konfrontiert, deren Auswirkungen sie ebenfalls bearbeiten müssen. Hinzu kommen langfristige Trends wie die demografische Entwicklung und die damit einhergehenden Veränderungen in der Struktur der Belegschaften.

Um Transformationen in Betrieben jetzt und in Zukunft erfolgreich bewältigen zu können, braucht es nachhaltige Arbeit. Nachhaltige Arbeit ist menschen-

gerecht und zielt durch gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen darauf ab, das Erwerbsvermögen langfristig zu erhalten. Sie berücksichtigt das Wechselverhältnis zwischen Arbeit, der ökologischen und sozialen Lebensgrundlage auch künftiger Generationen und wirtschaftlicher Produktivität. Sie ist sozial, aber auch effektiv und produktiv. Nachhaltige Arbeit ist gleichzeitig Mittel und Ziel der Transformation auf betrieblicher Ebene. Dabei wirkt nachhaltige Arbeit auch über den Betrieb hinaus – insbesondere in Kombination mit Partizipation und Mitbestimmung – und fördert gesellschaftliche Teilhabe. Nach diesem Leitbild gilt es, die betriebliche Transformation in den Feldern Changemanagement und Führung, Technologieentwicklung und -einführung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Wissenstransfer und Personalmanagement, Umgang mit Daten, Partizipation und Mitbestimmung sowie Forschung zu gestalten.

Beschäftigungsfähigkeit als Voraussetzung und Ziel von Transformation

Alternde Belegschaften und ein sinkendes Erwerbspersonenpotenzial stellen den Arbeitsmarkt im demografischen Wandel vor wachsende Herausforderungen. Daneben werden Betriebe sowohl mit zunehmenden Ansprüchen an die Work-Life-Balance als auch mit dem Arbeits- und Fachkräftemangel konfrontiert. Eine Strategie, diesem zu begegnen, liegt in einer stärkeren Fokussierung auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und -motivation. Um den wachsenden Bedarf an Arbeits- und Fachkräften zur Bewältigung der Transformation zu decken sowie die Potenziale aller Beschäftigtengruppen für eine erfolgreiche Transformation auszuschöpfen, gilt es, in allen Branchen und Berufen nachhaltige Arbeit, einschließlich attraktiver Arbeitsbedingungen, zu schaffen.

Bedarfsgerechte und transparente Weiterbildungsstrukturen

Die Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen ist eine wesentliche Gelingensbedingung der doppelten Transformation. Der Rat sieht es deshalb als wichtiges Ziel, Weiterbildung als IV. Säule des deutschen Bildungssystems zu etablieren. Um individuelle und betriebliche Hemmnisse bei der Weiterbildungsbeteiligung abzubauen, muss Beschäftigten die dafür benötigte Zeit eingeräumt werden sowie die Finanzierung gesichert sein. Darüber hinaus gilt es, Weiterbildungen eng in die betrieblichen Abläufe einzubinden. Dort wo dies nicht möglich oder gewünscht ist, braucht es bedarfsorientierte außerbetriebliche Angebote.

Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Anpassung von Kompetenzen und Qualifikationen ist eine konsequentere Zusammenführung der individuellen Voraussetzungen und betrieblichen Bedarfe. Dazu gehört auch eine größere Transparenz über Weiterbildungsrenditen. Für Personen, die sich in größerem Umfang neu- oder umqualifizieren, sollte eine Übernahme nach erfolgreicher Qualifizierung mit Beginn der Weiterbildung verbindlich mit einem zukünftigen Arbeitgeber vereinbart werden.

Tragfähige Rahmenbedingungen in einer flexiblen Arbeitswelt

Die doppelte Transformation kann auf betrieblicher Ebene neue Möglichkeiten für betriebsspezifische, flexible Lösungen eröffnen. Der Rat empfiehlt, diese Potenziale in der Ausgestaltung von Arbeitsort, -zeit und -organisation zu nutzen, um auf diese Weise den Raum für die doppelte Flexibilität zu schaffen und dazu entsprechende Regelungen zu ermöglichen:

Unternehmen benötigen flexible Gestaltungsspielräume, um ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu bewahren, Beschäftigte brauchen eine flexible Arbeitsgestaltung, um Arbeitsanforderungen einerseits sowie Arbeit und Leben andererseits besser vereinbaren zu können. Deshalb ist es eine zentrale Gestaltungsaufgabe der betrieblichen Akteure und Sozialpartner, aber auch der Politik, die Balance zwischen mitarbeiterorientierter und unternehmerischer Flexibilität auszuloten und in Rahmenbedingungen einzubetten, die zudem eine ausreichende Stabilität von Prozessen und Beschäftigungsperspektiven ermöglichen. Attraktive, flexible Gestaltungslösungen sind somit ein wesentlicher Hebel, um das Arbeitskräfteangebot zu aktivieren und zu sichern.

Sektorübergreifende Kooperation für soziale Sicherheit in der Transformation

Die Transformation stellt vielfältige Herausforderungen an die soziale Sicherheit. Entsprechend bedarf es Strategien, die dazu beitragen können, individuelle Risiken infolge von Transformationsprozessen und deren gesellschaftliche Konsequenzen zu minimieren. Trotz unterschiedlicher Betroffenheiten sollen alle Personen Zugang zum Arbeitsmarkt und nachhaltige Beschäftigungsmöglichkeiten finden sowie angemessen an Qualifizierung und betrieblicher Weiterbildung beteiligt werden. Höhere Investitionen in personenbezogene soziale Dienstleistungen sind notwendig, jedoch allein nicht ausreichend. Denn es bedarf darüber hinaus der Förderung und Weiterentwicklung personenbezogener Unterstützungsangebote vor Ort, etwa zur Vereinbarkeit von familiärer Sorgearbeit und Erwerbsarbeit oder zur Unterstützung und Begleitung gesundheitlich beeinträchtigter Zielgruppen in der Arbeitswelt durch regionale und betriebliche

Maßnahmen im Kontext von Prävention, Gesundheitsförderung und Rehabilitation.

Angesichts der massiven Fach- und Arbeitskräftengpässe gilt es, Betriebe zu befähigen, ihre Beschäftigten in der Bewältigung arbeitsplatzbezogener Anforderungen bei gleichzeitiger Berücksichtigung ihrer individuellen Voraussetzungen zu unterstützen. Besonders KMU sollten mit dieser Aufgabe nicht allein gelassen werden. Der Rat empfiehlt deshalb regionale Unterstützungsstrukturen zur Stärkung einer diversitäts- und lebensphasenorientierten Personalarbeit auf- und auszubauen, unter anderem durch mehr Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen sowie privaten Anbietern personenbezogener sozialer Dienstleistungen. Solche Anbieter können in Kooperation mit den Unternehmen spezifische Arrangements entwickeln, um zum Beispiel die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei der Kindererziehung und der Pflege zu unterstützen.

Partizipative Gestaltung und Mitbestimmung

Mit dem Blick auf vergangene Krisen und Transformationen unterstreicht der Rat die Wichtigkeit des Zusammenwirkens aller relevanten betrieblichen sowie überbetrieblichen Akteure. Die verfasste Mitbestimmung spielt dabei eine zentrale Rolle. Sie sollte, wie auch andere Formate, die der Beteiligung der Mitarbeitenden im Zuge der digitalen und ökologischen Transformation dienlich sind, in möglichst vielen Betrieben angewandt und weiterentwickelt werden. Dort, wo die verfasste Mitbestimmung bislang noch nicht eingeführt wurde, können Arbeitgeberverbände, Kammern, Gewerkschaften oder die entsprechenden staatlichen Stellen spezifische Unterstützung leisten. Wichtig ist in diesem Zusammenhang unter anderem

der Aufbau von zeitgemäßem Wissen und Kompetenzen bei den jeweiligen Akteuren. Denn besonders bei der Einführung neuer Technologien und/oder der organisatorischen Weiterentwicklung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, das Wissen und die Erfahrung aller betrieblicher Akteure frühzeitig einzubeziehen.

Breiter Zugang zu Gestaltungswissen für Betriebe

Vor allem KMU mangelt es im schwer planbaren Wandel an zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Entsprechend können es viele Betriebe nicht leisten, technologische Entwicklungen und organisatorische Herausforderungen systematisch und fortlaufend zu analysieren.

Der Rat betont deshalb die Bedeutung der Weiterentwicklung von Forschungsaktivitäten und des Wissenstransfers für eine gute Gestaltung von Transformationsprozessen in der Praxis. Dies setzt zum einen voraus, dass die arbeitswissenschaftliche Forschung und ihre Nachbardisziplinen zukunftssicher aufgestellt werden. Wesentliche Anknüpfungspunkte sind dabei die Stärkung des Anwendungsbezugs und Wissenstransfers für die Betriebe sowie Projektförderungen, die es vor allem KMUs ermöglichen, zunächst die technischen oder organisatorischen Voraussetzungen für Forschung und Entwicklung zu schaffen.

Darüber hinaus soll die Vernetzung der betrieblichen Akteure gefördert und der niedrighschwellige Zugang zu Wissen für Betriebe verbessert werden. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen der Datennutzung und -sicherung im Kontext von KI und lernenden Systemen, ist dabei die Stärkung von organisationalen und personellen Kompetenzen der betrieblichen Akteure zum sicheren Umgang mit Daten ein zentrales Handlungsfeld.