Den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft klug und nachhaltig gestalten – gemeinsame Verantwortung von Wirtschaft, Sozialpartnern und Politik

27. September 2021

Die Corona-Pandemie hat die Debatte über die großen wirtschafts- und sozialpolitischen Herausforderungen der kommenden Jahre überdeckt. Diese treten jetzt wieder in den Fokus von Unternehmen, Sozialpartnern und Politik. Die Digitalisierung und die Weichenstellungen gegen die Erderwärmung verursachen einen beschleunigten sektoralen, qualifikatorischen und regionalen Strukturwandel, der mit erheblichen Veränderungen für Wirtschaft, Arbeitsmarkt und (Weiter-)Bildungssystem einhergeht. Hinzu kommt der demografische Wandel, der die Finanzierung der Sozialversicherungssysteme unter Druck setzt und die Fachkräftesicherung zu einer politischen Priorität hat werden lassen.

Wirtschaft und Arbeitswelt werden sich in den kommenden Jahren stark verändern. Getrieben wird dies u. a. durch kürzere Innovationszyklen, sich wandelnde Märkte, nachhaltigkeitsorientierte und individuellere Kundenwünsche sowie veränderte Erwartungen der Beschäftigten. Die Unternehmen reagieren darauf mit anpassungsfähigen Geschäftsmodellen sowie innovativen Produkten und Dienstleistungen und einer veränderten Personalarbeit. Das erfordert von den Unternehmen, wie auch von den Beschäftigten ein höheres Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft.

Die Gestaltung des Strukturwandels kann nicht auf die soziale Abfederung in den betroffenen Branchen reduziert werden. Ein Festhalten an alten Strukturen sichert kurzfristig Arbeitsplätze, bindet aber langfristig Ressourcen und Fachkräfte für den Aufbau neuer, wettbewerbsfähiger Strukturen. Strukturwandel weit zu denken heißt, zu verstehen, dass Brüche in der Wirtschaft – klug gestaltet – dazu genutzt werden können, neuen Technologien und Geschäftsmodellen mehr Raum zu verleihen. Strukturwandel ist also auch immer eine Chance, den Unternehmen generell eine stärkere Position im internationalen Wettbewerb zu geben. Diese stärkere Position ist dann das Sprungbrett für neues Wachstum und neue Beschäftigung.

Strukturwandel- und Veränderungsprozesse verlaufen meist über einen längeren, planbaren Zeitraum. Beispiel ist aktuell die Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt, die kein Stichtagsphänomen ist und in den letzten Jahren mit einer Rekordbeschäftigung einhergegangen ist. Die deutsche Wirtschaft und der Arbeitsmarkt haben in der Vergangenheit solche Strukturwandel bereits mehrfach erfolgreich durchlaufen. Beschleunigte Strukturwandel und Umbrüche auf dem Arbeitsmarkt haben sich dabei langfristig positiv auf den Arbeitsmarkt und die Zahl der Beschäftigten ausgewirkt: Solche Umbrüche im 20. Jahrhundert fielen insbesondere zusammen mit der Nutzung von Robotik, Computern oder dem Internet. Dieser Wandel hat im Ergebnis zu einem Abbau von Arbeitsplätzen in bestimmten Berufen oder Sektoren und gleichzeitig zu einem Arbeitsplatzaufbau in anderen Bereichen geführt. Seit den 1970er Jahren sind mehr Arbeitsplätze für qualifizierte Beschäftigte entstanden als abgebaut wurden. Laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sind in den letzten 30 Jahren im Durchschnitt fast 10

von 100 Arbeitsplätzen ein Jahr später weggefallen. Gleichzeitig haben andere Betriebe etwas mehr als die gleiche Anzahl an Beschäftigung aufgebaut. Dass gleichzeitig für Geringqualifizierte weniger Arbeitsplätze entstanden als verschwunden sind, zeigt, dass mit technologischen Entwicklungen der Bedarf an höheren Qualifikationen der Arbeitskräfte und mit ihm der Bedarf an Weiterbildungen steigt.

Sozial-ökologische Transformation – ideologisches Konzept in Richtung Systemwechsel

Der Strukturwandel ist nicht mit dem politischen Konzept einer sozial-ökologischen Transformation zu verwechseln, das den Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft faktisch staatlich steuern und damit tief in zahlreiche Lebensbereiche eingreifen will. Im Gegensatz zum sozial-ökologischen Transformationsansatz regelt der Strukturwandel Brüche in der Wirtschaft mit Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft. Der Staat setzt hier den Rahmen. Wer die Kräfte der Marktwirtschaft für den Klimawandel und eine erfolgreiche Digitalisierung nutzen will, muss ihnen auch Freiraum lassen. Sie sind der Hebel für die künftige Positionierung unseres Landes im internationalen Wettbewerb – und somit Treiber für Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand. Der Staat ist selten der bessere Unternehmer. Deutschland ist in den zurückliegenden Jahren mit der Sozialen Marktwirtschaft – auch in Zeiten des Strukturwandels – gut gefahren.

Aktuell stellen die Umstellung auf eine CO_2-neutrale Wirtschaftsweise, von Verbrennermotoren auf Elektromobilität, der Ausstieg aus der Kohleverstromung oder der Wandel von Berufsbildern durch Digitalisierung und Automatisierung Unternehmen, Arbeitsverwaltung und Politik vor Herausforderungen. Der aktuelle Strukturwandel trifft dabei aber auf einen aufnahmefähigen Arbeitsmarkt. Die Ausgangslage für eine Bewältigung der Folgen des Strukturwandels am Arbeitsmarkt ist deutlich günstiger als bei einem demografiebedingt stark steigenden Arbeitsangebot.

Arbeitsmarkt im stetigen Wandel

Seit 1991 ist die Beschäftigung in Deutschland von 38,9 Mio. auf den Höchststand von über 45 Mio. im Jahr 2019 gestiegen, ein Anstieg von fast 16 %. Dabei ist der Anteil der gesamten Bevölkerung, der erwerbstätig ist, um mehr als 5 Prozentpunkte gestiegen.

Gleichzeitig verändert sich die Qualifikationsstruktur der Bevölkerung: Der Anteil der Personen mit Hochschulabschluss nimmt zu. Im Jahr 2017 verfügten beispielsweise 29 % der 30- bis 34-Jährigen über einen Hochschulabschluss, während der Anteil unter den 60- bis 64-Jährigen bei 19 % lag. Der Anteil der Geringqualifizierten hat innerhalb der letzten 25 bis 30 Jahre von fast 20 % auf unter 11% deutlich und kontinuierlich abgenommen (IZA 2019).

Nach Berechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) geht in den nächsten 20 Jahren die Zahl der Erwerbsbevölkerung stetig zurück (2025: 58,05 Mio., 2030: 56,75 Mio., 2035: 54,88 Mio.). Damit das Arbeitsvolumen stabil gehalten werden kann, ist z. B. ein weiterer Anstieg der Erwerbsbeteiligung der Erwerbspersonen notwendig, d. h. eine Erwerbstätigenquote von über 81 % statt aktuell 77 % (in 2020).

Die Projektion zeigt darüber hinaus, dass aufgrund des Strukturwandels wegfallende und neu entstehende Arbeitsplätze sich die Waage halten. Es gibt allerdings Verschiebungen zwischen Branchen und Anforderungsniveaus.

Gemeinsame Gestaltung des Strukturwandels – Ziele mit richtiger Rollenverteilung erreichen

Nachhaltiges Wirtschaften gehört zur DNA von Unternehmen. Daher gibt es auch schon heute marktwirtschaftliche Antworten auf den Klimawandel – und es werden mehr werden. Unser Ziel sollte daher sein, dass Unternehmen in Deutschland Technologiemarktführer bleiben bzw. werden. Nur mit wettbewerbsfähigen Unternehmen können wir den Wandel mitgestalten, Wachstum erhalten und somit Wohlstand und den erreichten hohen Beschäftigungsstand auch im aktuellen Strukturwandel halten und möglichst weiter ausbauen. Arbeitsplätze sollten mindestens in dem Umfang neu entstehen, wie sie durch den Strukturwandel entfallen. Gleichzeitig gilt es, die Beschäftigungsfähigkeit insbesondere durch lebenslanges Lernen und die richtigen personalpolitischen Maßnahmen im Unternehmen zu erhalten.

Das alles ist kein Selbstläufer. Alle Akteure auf dem Arbeitsmarkt müssen ihrer Verantwortung gerecht werden: Die Hauptverantwortung für die Gestaltung des Strukturwandels in der deutschen Wirtschaft liegt bei den Unternehmen und ihren Beschäftigten selbst. Die Arbeitgeber tragen in den Unternehmen Verantwortung für ihre Beschäftigten und sichern mit ihrem Engagement in der Aus- und Weiterbildung den Erhalt der Fachkräftebasis, auf die ein zukunftsfähiges Wirtschaftssystem auch künftig angewiesen ist. Als Betriebspartner schaffen sie praktikable und passgenaue Lösungen. Als Tarifpartner schaffen sie über Tarifverträge den passenden Rahmen für den Strukturwandel in den jeweiligen Branchen. Sie setzen sich in der Selbstverwaltung für die Leistungsfähigkeit unserer Sozialsysteme ein und gestalten unser Berufsbildungssystem entscheidend mit.

Ein lebenslanger Arbeitsplatz in ein und demselben Unternehmen wird für viele Beschäftigte zunehmend nicht mehr der Standard sein. Das Wechseln des Arbeitsplatzes innerhalb eines Unternehmens oder der Wechsel des Arbeitgebers innerhalb des Berufslebens werden immer mehr zur Normalität. Für Beschäftigte wird sich individuelle Sicherheit auf dem Arbeitsmarkt in erster Linie aus Flexibilität, Veränderungs- und Weiterbildungsbereitschaft und damit einer ständig aktualisierten Beschäftigungsfähigkeit speisen. Dieses neue Umfeld muss für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch eine gute berufliche oder akademische Erstausbildung, eine kontinuierliche berufliche Weiterbildung, eine innovative Arbeitsvermittlung, Transparenz über Entwicklungsmöglichkeiten und kompetente Beratung flankiert sein.

Strategische Personalplanung mit Nachfolgemanagement, eine lebensphasenorientiere Personalpolitik und agile Arbeitsformen bilden wichtige Komponenten im Unternehmen bei der Gestaltung des Wandels. Daneben sind passgenaue Qualifizierungsangebote, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, die Einbindung in die Entscheidungsfindung sowie eine wertschätzende Unternehmenskultur weitere Bausteine zur Förderung der Mitarbeiterbindung und zur Sicherung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Personalmanagement, Qualifizierung und Weiterbildungsangebote sind dabei nicht mehr nur rein betriebswirtschaftliche Komponenten. Sie werden von den Beschäftigten zunehmend eingefordert und bilden wesentliche Pfeiler der Arbeitgeberattraktivität. In Zeiten des Fachkräftemangels sind das zentrale Aspekte für die Unternehmen.

Die Aufgabe des Staates ist es, Unternehmen und Beschäftigte bei der Gestaltung des Strukturwandels zu unterstützen. Das geht am besten durch die Schaffung der richtigen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige und wettbewerbsfähige Wirtschaft. Dort, wo es notwendig ist, sollte der Staat – und in bestimmten Fällen auch die von den Unternehmen und Beschäftigten getragene Arbeitslosenversicherung – durch arbeitsmarktpolitische Instrumente eine gezielte Weiterbildungsförderung weiter aktiv unterstützen. Das gilt im Wesentlichen mit Blick auf bestimmte Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt, z. B. Geringqualifizierte. Und das gilt für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die häufig mit schwierigeren Ausgangsbedingungen konfrontiert sind, um den Herausforderungen des Strukturwandels allein zu begegnen.

Entscheidend ist ein wirtschaftliches Umfeld, das neue nachhaltige und wettbewerbsfähige Arbeitsplätze ermöglicht. Dafür ist eine Entfesselungsstrategie notwendig: weniger Belastungen, Bürokratie und Regulierungen, mehr Technologieoffenheit statt staatlicher Lenkung, mehr Flexibilität im Arbeits- und Tarifrecht, eine Stabilisierung des Gesamtsozialversicherungsbeitrags unter 40 % und mehr Geschwindigkeit – auch durch eine digitalisierte Verwaltung. Deutschland ist hier in vielen Bereichen viel zu kompliziert. Wir brauchen ein förderliches Ökosystem für Start-ups und Unternehmensgründungen, die einen erheblichen Teil der neuen Arbeitsplätze in der Zukunft beisteuern werden. Nur mit einer erfolgreichen Wirtschaft werden wir die Chancen des Strukturwandels für alle nutzen können.

Zentral für eine gelingende Gestaltung des Strukturwandels auf dem Arbeitsmarkt sind darüber hinaus eine Neuausrichtung im Bereich von Aus- und Weiterbildung, bessere Matchingprozesse beim Abgleich von Arbeitssuchenden und Stellenangeboten. Zudem sind mehr regionale Vernetzung und Innovationen bei der Reallokation von Arbeitsplätzen – von Tätigkeiten, Branchen und Regionen, in denen Arbeitsplätze abgebaut werden, hin zu Tätigkeiten, Branchen und Regionen, in denen Arbeitsplätze entstehen – entscheidende Weichenstellungen. Schließlich braucht es mehr Differenzierung und Flexibilität in der Tarifpolitik.

Aus- und Weiterbildung zur Sicherung von Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit strategisch ausrichten

Bildung wird nicht nur für unsere Volkswirtschaft zu einem immer wichtigeren Rohstoff. Sie ist auch für uns alle der maßgebliche Faktor, um erfolgreich durch ein sich ständig veränderndes Arbeitsleben zu kommen. Zunächst trägt der Staat eine Verantwortung – für die schulische und die akademische Erstausbildung sowie seinen Teil an der beruflichen Aus- und Fortbildung. Die Unternehmen nehmen ihre Verantwortung mit Investitionen in Aus- und Weiterbildung in Höhe von über 70 Mrd. Euro jährlich wahr, davon über 41 Mrd. € in die Weiterbildung. Das ist mehr als die Ausgaben eines durchschnittlichen Jahreshaushalts der Arbeitslosenversicherung. Gezielte Qualifizierung von Beschäftigten ist grundsätzlich Aufgabe der Unternehmen und der Beschäftigten selbst. Berufliche Qualifizierung ist dabei kein Selbstzweck, sondern muss sich an konkreten Bedarfen von Unternehmen orientieren. Einseitige Ansprüche auf Freistellung oder Weiterbildung gegenüber dem Arbeitgeber widersprechen dieser Verantwortungsteilung, der Orientierung am individuellen Weiterbildungsbedarf im jeweiligen Unternehmen und dem Grundsatz der freien unternehmerischen Entscheidung.

Anpassungsbedarf erkennen – Analyse von Qualifikationsbedarfen und Arbeitsmarktstrukturen der Zukunft

Der Blick auf mögliche zukünftige Qualifikationsbedarfe gewinnt als Ausgangspunkt für die strategische Personalplanung in Unternehmen ebenso wie für die arbeitsmarktorientierte Bildungsangebotsplanung an Bedeutung.

Die Daten der BA zu Fachkräftebedarfen, Engpassanalysen und Gehaltsniveaus für Beschäftigte bieten bei systematischer Analyse die Basis für eine Abschätzung des Re-Allokationsbedarfs von Arbeitskräften:

- Fachkräfteradar: *https://arbeitsmarktmonitor.arbeitsagentur.de/faktencheck/fachkraefte/karte/515/0/0/F7/*
- Fachkräftebedarfe: *https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Angebote/Fachkraeftebedarf/Fachkraeftebedarf-Nav.html;jsessionid=E704DDDFFE03994804403BACEE25CA91*
- Engpassanalyse: *https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Angebote/Fachkraeftebedarf/Engpassanalyse-Nav.html;jsessionid=E704DDDFFE03994804403BACEE25CA91*
- Entgeltatlas: *https://con.arbeitsagentur.de/prod/entgeltatlas/beruf/3641*

Zur Bestimmung des Qualifikationsbedarfs und -potenzials können Analysen der veränderten Berufsnachfrage und der entsprechenden Kompetenzprofile dienen. Beispiele:

- Future Skills: *https://future-skills-chemie.de/ und* *https://www.future-skills.net/*
- Analysen von Übergangspfaden - Machbarkeitsstudie: *https://www.iwkoeln.de/studien/regina-flake-henry-goecke-helen-hickmann-armin-mertens-susanne-seyda-identifizierung-von-beruflichen-uebergangspfaden-in-der-automobil-und-zulieferindustrie-in-baden-wuerttemberg.html*
- Analyse von Online-Stellenanzeigen: *https://www.de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digitalisierungsindex/Publikationen/publikation-download-ki-bedarfe-wirtschaft.pdf*
- Weiterentwicklung innovativer Berufslaufbahnkonzepte: *https://www.landbautechnik.de/bildung-karriere/projekt-innovet/*

Zentral für die Beteiligung an Weiterbildung sind eine entsprechende Kultur im Unternehmen und Veränderungsbereitschaft bei den Beschäftigten. Letztlich kann Weiterbildung nur gelingen, wenn auch die Beschäftigten selbst bereit sind, Zeit und Engagement für die eigene Qualifizierung aufzubringen und sich bei Bedarf beruflich zu verändern. Wandel darf nicht als Bedrohung, sondern muss als Chance wahrgenommen werden. Lebenslanges Lernen muss Teil der Unternehmens-DNA im Strukturwandel und selbstverständlicher Teil des Berufslebens für die Beschäftigten werden. Initiativen wie die Ausbildung von „Transformationslotsen“, „Weiterbildungsmentoren“ oder „Veränderungsmachern“ sind hier gute Ansätze, um auf Augenhöhe mit Beschäftigten zu kommunizieren und über die Möglichkeiten und Erfordernisse von Weiterbildung aufzuklären, deren Erfolg aber von der Unterstützung im Unternehmen lebt.

Auf die Weiterbildung von Geringqualifizierten muss weiterhin ein besonderer Fokus gelegt werden. Gerade geringqualifizierte Beschäftigte haben mit die größten Vorbehalte gegenüber einer Weiterbildung, obwohl sie persönlich am stärksten davon profitieren würden. Hier müssen noch größere Anstrengungen zur Aufklärungsarbeit und zur Begleitung während der Weiterbildung, z. B. durch Mentoring und Coaching, geleistet werden.

Transparenz und Orientierung in der Weiterbildung stärken

Durch die Digitalisierung entstehen neben dem bereits vorhandenen sehr vielfältigen Weiterbildungsmarkt neue Angebote. Die Orientierung und Transparenz für Weiterbildungssuchende sollte daher verbessert werden, um möglichst schnell individuell passgenaue Lösungen anbieten zu können. Digitale Weiterbildungsplattformen, wie sie z. B. im Rahmen der Nationalen Weiterbildungsstrategie verfolgt werden, können hierbei eine wichtige Rolle spielen, da sie ortsunabhängig erreichbar sind. Beim Aufbau solcher Plattformen darf es aber nicht zu Doppplungen und Konkurrenz der Plattformen kommen. Stattdessen sind Vernetzung bzw. Verlinkung und die Integration bestehender Plattformen zentral. Plattformen müssen so offen gestaltet sein, dass sie den freien Weiterbildungsmarkt nicht einschränken. Aktualität und Qualität von Informationen zu Kompetenzen, Qualifikationen und Anbietern sowie Nutzerfreundlichkeit sind wesentliche Erfolgsfaktoren und gleichzeitig eine große Herausforderung bei der Entwicklung.

Vernetzte Beratungsstrukturen in den Regionen sollen zudem eine niedrigschwellige, trägerübergreifende Weiterbildungsberatung ermöglichen. Im Sinne des “One-Stop-Shop” soll nach Möglichkeit jeweils eine zentrale erste Anlaufstelle digital wie analog bedarfsgerechte Beratung vermitteln oder anbieten. Mit der Lebensbegleitenden Berufsberatung bieten auch die Arbeitsagenturen Weiterbildungsberatung an. Entscheidend ist, dass sie dabei die Vernetzung mit anderen Akteuren vor Ort, wie z. B. Kammern, Bildungsträgern und Verbünden, vorantreiben, bestehende Weiterbildungsberatungsstrukturen ergänzen und als Lotse auf bestehende Beratungsangebote verweisen. Zentral ist dabei auch, dass die Beratungskompetenz und -qualität als entscheidender Faktor kontinuierlich weiter gestärkt und bestehende und neue Weiterbildungs-Tools zur Vorbereitung und Unterstützung der Beratung genutzt werden.

Qualifizierung im regionalen Netzwerk voranbringen

Die Gestaltung des Strukturwandels erfolgt mit Blick auf den Arbeitsmarkt im Wesentlichen auf regionaler Ebene. Regionale Kooperationen von Arbeitsagenturen, Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Sozialpartnern und Kammern sind wichtige Bausteine für die gelingende Vernetzung zur Weiterentwicklung von Kompetenzen, z. B. auch hin zu einem neuen Arbeitsplatz beim alten oder neuen Arbeitgeber. Wichtig ist, dass überregional ein noch besserer Wissenstransfer und Best-Practice-Austausch zu den vielfältigen Initiativen erfolgt. Dies gilt insbesondere innerhalb der Bundesagentur für Arbeit und für die Arbeitsagenturen, die vor Ort eine moderierende Rolle einnehmen sollten.

Im Rahmen solcher Netzwerke können zusätzlich zu bewährten Bildungsanbietern, wie z. B. den Bildungswerken der Wirtschaft oder den überbetrieblichen Bildungsstätten des Handwerks, auch Großunternehmen außerhalb der regulären Betriebszeiten ihre exzellenten Ausbildungswerkstätten öffnen und mit ihren Aus- und Weiterbildnern fortgeschrittene Qualifizierung mit den neuesten Maschinen und Technologien für die Beschäftigten des Mittelstands und der Kleinunternehmen anbieten.

Qualifizierungsverbünde von Unternehmen verschiedener Größenordnungen können eine verlässliche Basis für solche Formen der Kooperation sein, den Erfahrungsaustausch erleichtern und Kostenvorteile bringen. Sie benötigen zwingend einen Ansprechpartner, z. B. bei einem Verband oder Bildungswerk, zur Initiierung und Betreuung der Kooperation. Mit dem Bundesprogramm "Aufbau von Weiterbildungsverbünden" unterstützt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales den Aufbau entsprechender Strukturen.

Hochschulen können neben klassischen Studienangeboten insbesondere ihr Engagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung verstärken, um wissenschaftsbasierte (Weiter-)Qualifizierungen zu ermöglichen und den Transfer von wissenschaftlichen Innovationen in die betriebliche Praxis zu verbessern. Zielgruppe sind Hochqualifizierte im Erwerbsleben mit akademischer und ebenso mit beruflicher Vorbildung (z. B. Meister, Fachwirte, Fachkaufleute). Aktuell wird der Ausbau von Angeboten der wissenschaftlichen Weiterbildung durch unklare beihilferechtliche Regelungen erschwert: Einige Länder ordnen Weiterbildung als wirtschaftliche Tätigkeit ein, in anderen gilt Weiterbildung dagegen als nichtwirtschaftliche Tätigkeit. Manche Bundesländer lassen beide Zuordnungen gelten oder machen keine Vorgaben zur Einordnung. Sie überlassen den Hochschulen die Auslegung des EU-Beihilferechts und schaffen somit Unsicherheit, ob wissenschaftliche Weiterbildung als wirtschaftliche Tätigkeit einzustufen und von den Hochschulen extern über separate Organisationseinheiten anzubieten ist. Damit Hochschulen ihr Potenzial ohne bürokratische Hürden und rechtliche Unsicherheiten nutzen können, muss eine bundesweit einheitliche Auslegung des EU-Beihilferechts sichergestellt werden.

Lehrkräften an Berufsschulen und Weiterbildungsanbietern, Ausbildern und aus- und weiterbildenden Fachkräften in der Wirtschaft sollten in den regionalen Netzwerken passgenaue, bedarfsgerechte Weiterbildungsangebote zur Sicherung und Weiterentwicklung ihrer digitalen Kompetenz zur Verfügung gestellt werden. Durch gemeinsame Weiterbildungen können der Austausch und die Zusammenarbeit zwischen den betrieblichen Ausbildern und den Berufsschullehrern intensiviert werden. Die Sicherung der digitalen Fitness dieser Key-Player der beruflichen Bildung soll eines der zentralen Ziele eines Digitalpakts Berufliche Bildung sein. Die Qualifizierungsinitiative Digitaler Wandel der deutschen Wirtschaft (IW Köln und Bildungswerke der Wirtschaft) in Partnerschaft mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) entwickelt hier für Ausbilder bereits praxisgerechte Ansätze, die in der Fläche ausgerollt werden müssen.

Arbeitsmarktpolitik kann die Unternehmen in ihrer Verantwortung für die Qualifizierung der Beschäftigten unterstützen

Um die Chancen des Strukturwandels nutzen und seine Herausforderungen meistern zu können, ist es für Beschäftigte vielfach notwendig, ihre Qualifikation weiterzuentwickeln und anzupassen. Die Arbeitslosenversicherung verfügt über zielgerichtete Instrumente, um die Weiterbildung von Beschäftigten zu unterstützen, damit eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen gesichert und Arbeitslosigkeit vermieden werden kann:

Die Möglichkeiten der Weiterbildungsförderung von Beschäftigten wurden in der aktuellen Legislaturperiode mit dem „Qualifizierungschancengesetz“ und dem „Gesetz zur Förderung der beruflichen Weiterbildung im Strukturwandel und zur Weiterentwicklung der Ausbildungsförderung“ (sog. „Arbeit-von-morgen-Gesetz“) stark ausgebaut. Mit dem Beschäftigungssicherungsgesetz wurde darüber hinaus weitere Anreize zur Qualifizierung während Kurzarbeit geschaffen. Dabei war zu Recht der Leitgedanke prägend, dass das Engagement der Arbeitslosenversicherung dort in größerem Umfang gewährt wird, wo sie besonders zur Anschubfinanzierung gebraucht wird, d. h. bei bestimmten Beschäftigtengruppen (Geringqualifizierten, Älteren, Schwerbehinderten) und kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Mit zunehmender Betriebsgröße steigen die Möglichkeiten, mit eigenen Abteilungen für Personalentwicklung Weiterbildungsbedarfe zu erkennen und passgenaue Weiterbildungen anzubieten. Dementsprechend ist der Förderschwerpunkt der Arbeitslosenversicherung auf KMU zu legen. Deswegen ist eine Staffelung bei der Förderhöhe nach Unternehmensgröße richtig.

Grundsätzlich werden weder neue Förderinstrumente noch eine gesteigerte finanzielle Beteiligung der Arbeitslosenversicherung benötigt. Jedoch ist eine Neugestaltung der Förderung notwendig. Eine lediglich anteilige Förderung von Beschäftigten kann flexibler und niederschwelliger ausgestaltet werden als eine volle Förderung von Arbeitslosen. Die Eigenbeteiligung durch den Arbeitgeber gewährleistet, dass die Weiterbildungsmaßnahme wirtschaftlicher, qualitativer, näher am Bedarf der Unternehmen und des Arbeitsmarktes ist und somit die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer besser sicherstellt. Unternehmen haben ein höheres Eigeninteresse und einen größeren Anreiz, eine möglichst hochwertige und wirkungsvolle Maßnahme auszuwählen, wenn sie einen Teil der Kosten selbst tragen müssen. Daher muss neben der bisherigen komplexeren Förderung der Beschäftigtenqualifizierung durch die Arbeitslosenversicherung eine neue deutlich vereinfachte und flexiblere Säule als Alternative geschaffen werden.

Die Förderung muss sich an dem Grundsatz orientieren „Je größer das Eigeninteresse des Unternehmens, desto höher die Eigenbeteiligung“ und gleichzeitig „Je arbeitsplatznäher die Qualifizierung, desto geringer der Mindeststundenumfang der Weiterbildungsmaßnahme“.

Die bisherigen Regelungen mit ihren Sonderregelungen für KMU, Geringqualifizierte, Schwerbehinderte und Ältere sollten weiterhin Bestand haben. Die Arbeitgeber sollten bei der Weiterbildungsförderung der Beschäftigten ein Wahlrecht zwischen der bestehenden Förderung und der neuen Säule haben.

In der vereinfachten und flexibleren Säule der Förderung der Beschäftigtenqualifizierung muss die Höhe der Förderung bzw. des Eigenanteils weiter von der Unternehmensgröße abhängen, aber auch davon, ob es sich um eine Weiterbildung zur Weiterbeschäftigung im gleichen Unternehmen oder um eine Weiterbildung zur Ermöglichung eines Arbeitgeberwechsels handelt:

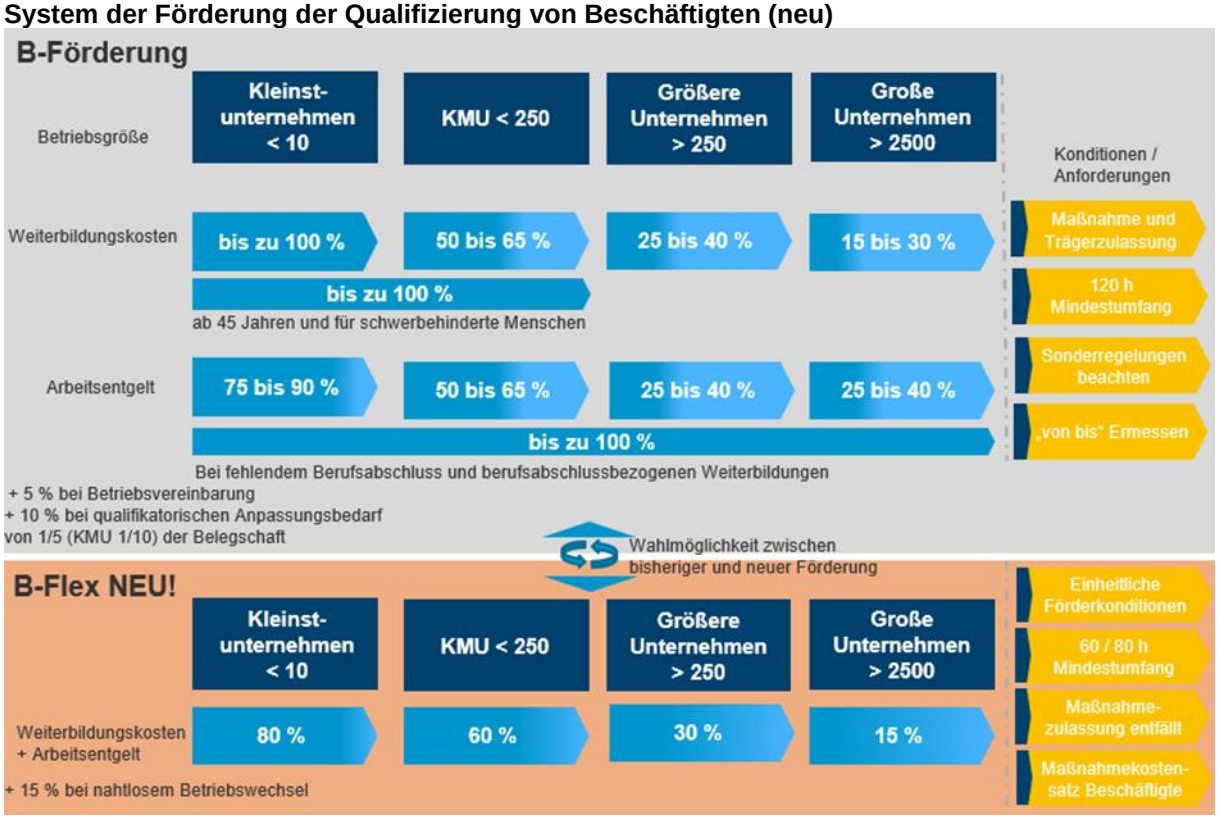
Die Förderung muss einfacher und transparenter ausgestaltet sein, auf Sonderregelungen verzichten und sich auf pauschale Förderhöhen beschränken, die nach vier Betriebsgrößen gestaffelt sind (Kleinstunternehmen, KMU, größere Unternehmen, Große Unternehmen, s. Kasten). Pro Betriebsgröße sollte es nur noch eine Förderkonstellation geben statt vieler verschiedener. Im Fall eines verbindlich vereinbarten Job-to-Job Wechsels von einem abgebenden zu

einem aufnehmen Unternehmen sollte wegen des geringeren Eigeninteresses an der Qualifizierung die Förderung etwas höher ausfallen.

Der Mindeststundenumfang von Maßnahmen im Unternehmen muss deutlich reduziert werden. Die aktuelle Maßgabe von über 120 Stunden ist für Qualifizierungen im Unternehmen meist zu lang, weil er sich in der betrieblichen Realität nicht umsetzen lässt. Der Mindeststundenumfang von Maßnahmen im Unternehmen muss auf 60 Stunden halbiert werden. Im Falle eines verbindlich vereinbarten Job-to-Job-Wechsels genügt die Reduzierung auf 80 Stunden.

Um kurzfristig passgenaue Angebote zu ermöglichen, muss als Voraussetzung für die vereinfachte und flexiblere Förderung zudem lediglich eine Trägerzulassung, aber keine Maßnahmenzulassung vorliegen. Auch hier gilt, dass ein Eigenbeitrag zur Finanzierung die Qualität und Wirkung der Maßnahme mit Blick auf Beschäftigungsfähigkeit, Arbeitsmarktnähe und Kosteneffizienz besser sicherstellt als staatliche Zertifizierungssysteme. Die neue Säule muss über mehrere Jahre erprobt und evaluiert werden.

System der Förderung der Qualifizierung von Beschäftigten (neu)



Darüber hinaus müssen in allen Säulen das bestehende Regelwerk, z. B. im Rahmen der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV), gängiger gemacht werden, um eine rasche Reaktion auf sich ändernde Weiterbildungsbedarfe zu ermöglichen. Dazu zählen z. B. Detailfragen zur Vereinfachung von Verfahren (z. B. Sammelanträge für die Förderung von Geringqualifizierten) oder Klarstellungen zur Zulassung von virtuellen und hybride Weiterbildungsmaßnahmen durch Empfehlungen des AZAV-Beirates.

Darüber hinaus sollten aus Steuermitteln wirkungsvollere Anreize gesetzt werden, um die individuelle Eigeninitiative für Weiterbildung unabhängig vom Arbeitgeber zu stärken. Bestehende steuerfinanzierte Instrumente von Bund und Ländern zur Bezuschussung von Weiterbildungskosten und Sicherstellung des Lebensunterhalts bei Weiterbildung sollten weiterentwickelt und

besser miteinander verzahnt werden. Denn insbesondere Geringverdiener und Geringqualifizierte brauchen stärkere Anreize zur Weiterbildung und Unterstützung, um ihre Weiterbildungsvorhaben umsetzen zu können. Hier sollte ein Schwerpunkt der Förderung liegen. Voraussetzung für jede Förderung von beruflicher Qualifizierung müssen Arbeitsmarktverwertbarkeit und Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit sein.

Sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte sollten ihr Weiterbildungsengagement zudem auch steuerlich besser geltend machen können. Hierzu sollten eine Abzugsfähigkeit in Höhe von 120 % der Qualifizierungskosten geschaffen werden – sowohl für Unternehmen bei den Betriebskosten als auch bei den Werbungskosten der Beschäftigten.

„Aus Arbeit in Arbeit" – den möglichst nahtlosen Personalübergang zwischen Unternehmen gestalten

Im Strukturwandel gibt es immer Fälle, in denen Beschäftigte in einem Unternehmen nicht mehr sinnvoll eingesetzt und weiterbeschäftigt werden können und auch Weiterbildung keine Option ist, weil sich Geschäftsmodelle und -grundlage vollständig ändern. Hier sind Personalanpassungen unausweichlich. Gleichzeitig bieten Strukturwandel und demografischer Wandel vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten in anderen Unternehmen. Hier muss ein möglichst nahtloser Übergang gestaltet werden. Sowohl Unternehmen, die Beschäftigte abgeben müssen, als auch Unternehmen, die dringend Fachkräfte suchen und ggf. in die Weiterbildung von neu eingestellten Mitarbeitenden investieren müssen, haben ein hohes Interesse an einem schnellen Wechsel von Beschäftigten. Entsprechende Vereinbarungen werden üblicherweise durch Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen oder den Arbeitsvertrag gestaltet und flankiert. Zu beachten ist, dass Outplacementleistungen des Arbeitgebers häufig einen steuerlich relevanten geldwerten Vorteil darstellen.

Die Arbeitsmarktpolitik kann den Wandel flankieren und finanziell unterstützen u. a. auch durch die beschriebenen höheren Förderquoten bei verbindlich vereinbarten Job-to-Job-Wechseln von einem abgebenden Unternehmen zu einem neuen Unternehmen. Ihre Aufgaben liegen in der Beratung und Vermittlung, der Förderung von Weiterbildung und der Unterstützung von Outplacementprozessen, z. B. im Rahmen von Transfergesellschaften.

Vernetzung zwischen abgebenden und aufnehmenden Unternehmen vorantreiben und Drehscheiben entwickeln

Menschen möglichst „aus Arbeit in Arbeit" zu bringen, ist arbeitsmarktpolitisch und volkswirtschaftlich sinnvoll. Die Vermittlung von Beschäftigten, die im aktuellen Unternehmen keine Perspektive mehr haben zu anderen Unternehmen, ist Aufgabe der Arbeitslosenversicherung. Auch hier bedeutet die Aktivität auf regionaler Ebene das zentrale Erfolgskriterium.

Unternehmen sollten die Arbeitsagenturen vor Ort frühzeitig über einen geplanten Personalabbau informieren, um Vermittlungsmöglichkeiten zu Unternehmen mit Personalbedarf auszuloten und ggf. notwendige Qualifizierungen zu fördern. Das setzt seitens des Arbeitgeberservices der BA eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Unternehmen, kompetente Beratung sowie eine gute Kenntnis des regionalen Arbeitsmarktes voraus.

Die Arbeitsagenturen können im Rahmen von regionalen Weiterbildungsverbünden, die vermehrt entstehen, wie z. B. im Projekt „Qualifizierungsverbünde Baden-Württemberg" von Südwestmetall, Südwesttextil, dem Land Baden-Württemberg und der BA oder bei Drehscheibenmodellen, als Teil des regionalen Netzwerkes mit Unternehmen und Arbeitgeberverbänden agieren und ggf. eine moderierende Rolle einnehmen. In diesem Zusammenhang sollte die Idee von regionalen Qualifizierungs- und Beschäftigungsplattformen, wie z. B. im Projekt „Zukunftspool" von NORDMETALL und AGV NORD, weiterverfolgt werden. Auf diesen Plattformen kann der Fachkräftebedarf im regionalen Kontext geklärt werden, personalabgebende

und -suchende Unternehmen können zusammengenbracht, Zielbilder für eine bedarfsgerechte Qualifizierung geschärft und die Entwicklung entsprechender Qualifizierungsangebote mit der Trägerlandschaft vorangebracht werden.

Bei all dem müssen nicht nur die Perspektiven von großen und kleinen Unternehmen sowie aufnehmenden und abgebenden Unternehmen berücksichtigt werden, sondern auch der mitunter große Aufwand bei Aufbau und Koordination von Verbünden. Es geht nur gemeinsam und im engen Austausch. Gerade KMU benötigen kompetente Begleitung und Unterstützung, wenn sie Personal aufnehmen sollen.

Aus Schaden klug werden: Anpassungen schnell umsetzen, Strukturerhaltung vermeiden

Die Erfahrungen der Vergangenheit haben gezeigt, dass Maßnahmen, um vermeintliche Härten abzufedern und Anpassungen an den Strukturwandel hinauszuzögern, nicht nur sehr teuer sind, sondern die Arbeitsmarktperspektiven der Beschäftigten sogar verschlechtern. Anders als in der Vergangenheit suchen viele Unternehmen dringend nach Fachkräften. Bei einer schnellen Vermittlung entsteht eine Win-Win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen. Ob dabei eine Qualifizierung beim neuen Arbeitgeber stattfindet oder ob noch beim alten Arbeitgeber mit konkreter Anschlussperspektive qualifiziert wird, muss in jedem Einzelfall entschieden werden. Eine schnelle Vermittlung, ggf. nach einer zielgerichteten Qualifizierung, ist Modellen vorzuziehen, bei denen eine langandauernde Qualifizierung „ins Blaue hinein“ ohne konkrete Perspektive droht, wie z. B. das Transformations-Kurzarbeitergeld der IG Metall, oder auch Vorschlägen, die einen verlängerten Arbeitslosengeldanspruch für Ältere vorsehen. Die Forschung bestätigt die negativen Effekte des verlängerten Arbeitslosengeldanspruchs für Ältere.

Als Hindernis für die Aufnahme einer neuen Beschäftigung wird gerade für Beschäftigte von Hochlohnbranchen eine mögliche Lohndifferenz zwischen altem und neuem Job genannt. Eine aus Steuer- oder Beitragsmitteln finanzierte Entgeltsicherung, mit der diese Lohnunterschiede ausgeglichen werden sollen (z. B. „Brückengeld), wäre eine Umverteilung zu Gunsten von bisher „gut verdienenden“ Beschäftigten. Sie wäre von deutlich geringer entlohnten Beschäftigten mitfinanziert und würde eine Ungleichbehandlung gegenüber den Beschäftigten des aufnehmenden Unternehmens bedeuten. Solche Ideen sind sehr teuer und kaum mit der Sozialen Marktwirtschaft vereinbar. Kurze Phasen von Arbeitslosigkeit sind in einer Marktwirtschaft Bestandteil des notwendigen Ausgleichs am Arbeitsmarkt. Dies gilt auch und gerade im Strukturwandel. Ohne das Risiko der Arbeitslosigkeit und mit dem Versprechen der Vollabsicherung gibt es keinerlei Anreiz mehr, zügig eine neue, ggf. auch geringer entlohnte Beschäftigung aufzunehmen. Die Erfahrungen mit der Entgeltsicherung für Ältere oder vergleichbaren Ausgleichszahlungen im Ruhrgebiet im Zuge der Beendigung der Steinkohleförderung belegen die negativen Beschäftigungswirkungen solcher Instrumente.

Gefragt sind Modelle, mit denen nahtlose Arbeitgeberwechsel durch die Unternehmen selbst erleichtert werden können. Beispiele hierfür sind Abfindungszahlungen der abgebenden Unternehmen – etwa aus Sozialplänen – nicht nur an die ehemaligen Beschäftigten, sondern auch an die aufnehmenden Unternehmen zu leisten, etwa als Beitrag zu möglichen Qualifizierungskosten bei der Einarbeitung im neuen Unternehmen. Aus einem Einkommensersatz für einen Beschäftigungsverlust kann auf diese Weise ein Einstellungszuschuss für aufnehmende Unternehmen werden. Die Arbeitslosenversicherung sollte im Rahmen der vorgeschlagenen neuen Säule der Beschäftigtenqualifizierung bei verbindlich vereinbarten Job-to-Job-Wechseln von einem abgebenden Unternehmen zu einem neuen Unternehmen notwendige Qualifizierungen durch die beschriebenen höheren Förderquoten unterstützen können. Um Akzeptanzproblemen für die Aufnahme der neuen Beschäftigung zu begegnen, ist es zudem wichtiger, im Rahmen einer wertschätzenden Beratung gemeinsam mit dem Beschäftigten die individuellen Arbeitsmarktchancen neu zu bewerten, langfristige Perspektiven zu entwickeln und die Vorteile

z. B. von Arbeitsplatzsicherheit und ggf. Wohnortnähe zu kommunizieren. Um die Arbeitsmarktchancen bestimmter Gruppen, insbesondere Älterer, zu erhöhen, können die Arbeitsagenturen bereits Eingliederungszuschüsse gewähren.

Transfergesellschaften weiterentwickeln und gezielt für „aus Arbeit in Arbeit“ nutzen

Das Ziel eines Transfers „aus Arbeit in Arbeit“ haben auch Transfergesellschaften, bei denen die Arbeitslosenversicherung mit Transferkurzarbeitergeld und im Bedarfsfall mit Weiterbildungsförderung unterstützen kann. Diese sollten verstärkter genutzt werden. Wichtig ist, dass Transfergesellschaften das Ziel einer Integration in Beschäftigung verfolgen, und nicht als „Rentenbrücke“ mit gezielter Einplanung von Arbeitslosengeldphasen genutzt werden können. Eine Verlängerung der Bezugsdauer von Transferkurzarbeitergeld ist vor diesem Hintergrund eher kontraproduktiv und angesichts des trotz Pandemie noch guten Arbeitsmarktumfelds nicht erforderlich.

Es ist richtig, dass die Arbeitsagenturen weiterhin alles unternehmen, um alle Beziehenden von Arbeitslosengeld oder Transferkurzarbeitergeld in Arbeit zu bringen. Das schließt Ältere mit ein. Ein „in Ruhe lassen“ im Leistungsbezug darf es nicht geben. Auch mögliche Überlegungen zum Wiederaufleben der geförderten Altersteilzeit sind angesichts der Erfahrungen aus der Vergangenheit, der aktuellen demografischen Entwicklung und der sich stetig verschärfenden Fachkräfteengpässe der falsche Weg.

Wichtig ist, dass sich Transfergesellschaften stärker mit potenziellen Arbeitgebern vernetzen und frühzeitig ein umfassendes Profiling sicherstellen, damit so schnell wie möglich mit der Vermittlung oder einer Qualifizierung, die die Chancen für eine nachhaltige neue Beschäftigung verbessert, begonnen werden kann. Hilfreich könnte auch sein, Transfergesellschaften branchenübergreifend, auch unter Einbeziehung der Zeitarbeit, weiterzuentwickeln, so dass sie als Drehscheibe fungieren und in ein größeres Netzwerk eingebunden werden.

Strukturwandel arbeitsrechtlich und tarifpolitisch flankieren

Der Transfer von Beschäftigung kann nicht allein durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen gewährleistet werden. Der damit verbundene Umbau von Unternehmen und Arbeitsplätzen kann auch Auswirkungen auf das Arbeitsverhältnis, die betriebliche Mitbestimmung, Tarifrecht und Tarifpolitik haben. Dabei ist ein ganzer Strauß von arbeitsrechtlichen Vorschriften auf seine Passgenauigkeit und Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Das reicht von der Beseitigung von Beschränkungen im Arbeitszeitrecht bis hin zu mehr Spielräumen bei der Zeitarbeit. Mit Blick auf den Beschäftigungstransfer stehen vor allem Regelungen des Betriebsverfassungsrechts und des Kündigungsschutzgesetzes im Fokus.

Interessenausgleich und Sozialplan entschlacken und beschleunigen

Interessenausgleich und Sozialplan sollen nach dem Betriebsverfassungsgesetz helfen, Maßnahmen mit negativen Auswirkungen für eine größere Zahl von Arbeitnehmern zu vermeiden oder abzumildern (Interessenausgleich) oder diese Maßnahmen sozialpolitisch zu flankieren (Sozialplan). Beide Instrumente stehen damit in einem engen Zusammenhang. Interessenausgleich und Sozialplan haben dennoch unterschiedliche Aufgaben. Der Sozialplan ist mitbestimmungspflichtig. Der Interessenausgleich muss vom Arbeitgeber versucht werden. Diese Logik darf nicht in Frage gestellt werden. Wird der Betriebsrat an den Überlegungen beteiligt, Transferkurzarbeitergeld oder Transfermaßnahmen einzusetzen, muss sichergestellt sein, dass die Entscheidung des Unternehmens unberührt bleibt, bestimmte Maßnahmen zu ergreifen.

Um den Anpassungsprozess zu beschleunigen ist es darüber hinaus sinnvoll, die Dauer der Verhandlungen über einen Interessenausgleich und einen Sozialplan zu straffen. Transformati-

onsprozesse mit dem Ziel der Erhaltung und der Schaffung neuer Arbeitsplätze müssen im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung beschleunigt werden, ohne ihre Substanz zu verändern oder zu beschneiden. Dazu sollte Folgendes klargestellt werden:

Ein Interessenausgleich sollte nach Ablauf einer Frist von zwei Monaten als versucht gelten. Wird in dieser Zeit die Einigungsstelle angerufen, verlängert sich die Frist um einen weiteren Monat. Nach Ablauf von maximal drei Monaten ohne Einigung besteht kein Anspruch auf gesetzlich angeordnete Leistungen aus einem Nachteilsausgleich. Die geplante Maßnahme muss dann umgesetzt werden können. Eine solche Straffung von Verfahren kann – ohne Sozialplanleistungen zu schmälern – den zielgerichteten Anpassungsprozess der durch die Veränderung betroffenen Arbeitsplätze erleichtern und so einen effektiven Beitrag zur Sicherung und zum Erhalt von Arbeitsplätzen leisten.

Massenentlassungsrecht präziser fassen – Verzögerungen und Konflikte vermeiden

Die im Kontext von Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen einschlägigen Vorschriften des Kündigungsrechts zu Massenentlassungen sollten ebenso präzisiert und neugefasst werden, um Verzögerungen und unnötige Konflikte zu vermeiden. Durch eine Vielzahl von Entscheidungen des Gerichtshofs der Europäischen Union wie auch des Bundesarbeitsgerichts sind die gesetzlichen Beratungsrechte des Betriebsrats wie auch das Anzeigeverfahren gegenüber der Bundesagentur für Arbeit aus den Vorschriften des Kündigungsschutzrechts nicht mehr sicher ableitbar.

Die Massenentlassungsregelungen gemäß §§ 17 ff. Kündigungsschutzgesetz (KSchG) sollten daher gestrafft und teilweise aufgehoben werden. Die europäische Massenentlassungsrichtlinie fordert zwar die Beratung mit der betrieblichen Interessenvertretung über die geplanten Maßnahmen, nicht gefordert ist demgegenüber ein unnötig kompliziertes, zweigleisiges Verfahren in zwei Gesetzen, wie es in Deutschland mit Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz und im KSchG der Fall ist. Schon die §§ 111 ff. BetrVG erfüllen in vollem Umfang die Vorgaben der Richtline zur Beratung mit dem Betriebsrat. Die Regelungen zu Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan (§ 112 BetrVG) erfüllen bereits den Zweck des Konsultationsverfahrens nach § 17 Abs. 2 KSchG, durch Beratungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat Entlassungen zu begrenzen oder zu vermeiden. Die Vorschriften des Massenentlassungsrechts nach dem KSchG sollten daher entsprechend auf die Voraussetzung der Anzeige bei der Bundesagentur für Arbeit beschränkt werden.

Verhältnis zwischen Betriebsverfassung und Tarifrecht präzisieren

Aufgrund einer sich wandelnden Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts lässt sich in den letzten Jahren eine Tendenz erkennen, die zu einer Vermischung von betrieblichen Gestaltungsmitteln und gewerkschaftlichen Versuchen der Einflussnahme führt. Dies ist für die Betriebe häufig mit erheblichem Mehraufwand verbunden und widerspricht dem Grundsatz der Trennung von tariflichen und betrieblichen Regelungsinhalten. Neben den hierzu nach den §§ 111 ff. BetrVG berufenen Betriebsräten treten zunehmend auch Gewerkschaften auf, die ergänzende oder ersetzende Leistungen im Rahmen von Betriebsänderungen in Form von Tarifverträgen fordern.

Solche Tarifverträge sind zwar nicht grundsätzlich unzulässig, das Betriebsverfassungsgesetz legt allerdings fest, dass der grundsätzliche Vorrang tariflicher Regelungen nicht auf Sozialpläne angewendet werden soll. Diese „Sonderstellung“ des Sozialplans folgt einer sachlichen Logik. Betriebsräte verhandeln Sozialpläne für alle Beschäftigten und nicht nur für Ihre Mitglieder; sie sind an den Belangen des Betriebes näher dran, als dies häufig eine Gewerkschaft ist und sein kann.

Um ein Gegeneinander und eine kontraproduktive Vermischung von Tarifverträgen und Sozialplänen zu verhindern, sollte klargestellt werden, dass während und im Gefolge von Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen keine in dieselbe Richtung zielenden gewerkschaftlichen Forderungen erhoben werden dürfen. Der betriebliche Sozialplan sollte den Tarifvertrag, der dasselbe Ziel verfolgt, „blockieren“. Auf diese Weise ließe sich eine sinnvolle Lösung der betrieblichen Belange sicherstellen. Dafür bedarf es lediglich einer knappen Korrektur der einschlägigen Vorschriften im Betriebsverfassungsgesetz.

Tarifpolitische Herausforderungen annehmen

Die Herausforderungen des wirtschaftlichen und strukturellen Wandels sind den Tarifpartnern bewusst. Die Arbeitgeberverbände setzen sich bereits seit Jahren für eine differenzierte, flexible und beschäftigungsfördernde Tarifpolitik ein. Die Flexibilisierung und Differenzierung in Tarifverträgen sind dabei weiter gediehen, als dies von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Das zeigt, dass die Tarifvertragsparteien durchaus in der Lage sind, die zur Anpassung an den steten Wandel notwendigen Reformschritte selbst zu gestalten. Staatliche Eingriffe sind daher vollkommen überflüssig und behindern vielmehr die Arbeit der Tarifvertragsparteien.

Klar ist, mit einer starren Tarifpolitik lässt sich der strukturelle Wandel schwer in den Griff bekommen. Heterogene wirtschaftliche Entwicklungen und differenzierte individuelle Interessen erfordern eine neue tarifpolitische Ausrichtung. Die Lohn- und Tarifpolitik muss sich noch stärker an den betrieblichen Gegebenheiten orientieren, um einen weiteren tarifpolitischen Mehrwert zu schaffen und den Strukturwandel im Sinne der Unternehmen konstruktiv mit zu begleiten.

Zu einem möglichen Instrumentarium gehören daher weniger Überregulierung bzw. Komplexität und stattdessen mehr Öffnungsklauseln. Hier können je nach Branchengegebenheiten mehr Flexibilität und Differenzierung bei Entgelt und Arbeitszeit moderne tarifpolitische Antworten auf strukturwandelbedingte Herausforderungen sein. Konkret denkbare Beispiele sind Arbeitszeitkorridore bzw. Arbeitszeitkonten, (konjunkturelle) Abweichungsmöglichkeiten beim Arbeitszeitvolumen, für verschiedene Zwecke einsetzbare Bausteine (z. B. „Zukunftsbetrag“, „Transformationsgeld“) statt starrer Lohnerhöhungen oder Differenzierung von tariflichen Leistungen nach Unternehmenskennzahlen, andere Entlohnungsmodelle (z. B. Entgeltbänder, Entlohnung mit Freizeit bis hin zu Wahlmodellen zwischen Zeit und Geld). Eine besondere Bedeutung können auch Modelle zur beruflichen Weiterbildung bekommen. Die Tarifpartner müssen aus der Vielzahl der Möglichkeiten ihre eigene branchenspezifische Antwort auf den Strukturwandel und die Arbeit der Zukunft finden und den Weg für die Unternehmen aktiv mitgestalten und weiterentwickeln.

Vielfältige Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene begleiten den Strukturwandel

Um den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft zu unterstützen gibt es immens viele Förderprogramme – sowohl auf europäischer als auch auf Bundes- und Landesebene. Sie erstrecken sich neben der Arbeitsmarktpolitik über weite Politikbereiche wie z. B. Industriepolitik, Technologiepolitik, Forschungspolitik, Klimapolitik, Energiepolitik oder auch Regionalpolitik. Einen guten Überblick über Förderungen in verschiedenen Themenfeldern bietet die Förderberatung des Bundes https://www.foerderinfo.bund.de/index.html. Exemplarisch sollen hier drei Fördermaßnahmen dargestellt werden.

Maßnahmen des BMWi für eine nachhaltige und digitale Mobilität im Rahmen der Konzertierten Aktion Mobilität („Autogipfel“): Die Bundesregierung hat Ende letzten Jahres zugesagt, mindestens 4,5 Mrd. € für den Strukturwandel in der Automobilindustrie zur Verfügung zu stellen. Mindestens 1,5 Mrd. € für das Förderprogramm „Zukunftsinvestitionen in der

Fahrzeugindustrie“, 1 Mrd. € für die Verlängerung der Innovationsprämie ab 2022 und 1 Mrd. € für ein Flottenerneuerungsprogramm LKW sowie 1 Mrd. € für den Zukunftsfonds Automobilindustrie. Dieser Zukunftsfonds ist für die Jahre 2021-2024 vorgesehen. Sein Fokus liegt u. a. auf der weiteren Digitalisierung der Automobilindustrie sowie der Stärkung nachhaltiger Wertschöpfungsketten der Mobilität der Zukunft. Um auch die Beschäftigten bestmöglich für die Transformation vorzubereiten, wird die Entwicklung neuer Weiterbildungskonzepte in den Bereichen Mobilität der Zukunft ebenfalls gefördert. Weitere Informationen unter: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Textsammlungen/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-automobilindustrie.html

Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM): Das ZIM ist ein bundesweites, technologie- und branchenoffenes Förderprogramm, das bereits seit dem Jahr 2008 besteht. Mit dem ZIM sollen die Innovationskraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen im Strukturwandel nachhaltig gestärkt werden. Es soll zum volkswirtschaftlichen Wachstum beitragen, insbesondere durch die Erschließung von Wertschöpfungspotenzialen und die Hebung des Niveaus anwendungsnahen Wissens. Die Bundesregierung stellt im Jahr 2021 rund 635 Mio. € dafür bereit. Weitere Informationen unter: www.zim.de.Einen guten Überblick über weitere Fördermöglichkeiten für einen innovativen Mittelstand bietet die BMWi-Broschüre „Von der Idee zum Markterfolg“ BMWi - Von der Idee zum Markterfolg.

Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit. Das BMBF hat das Förderprogramm im März 2021 veröffentlicht. Die Forschung zur Wertschöpfung der Zukunft soll nach Handlungsmöglichkeiten suchen, um Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsprozesse zu gestalten. Sie fragt nach den technologischen, gesellschaftlichen und organisatorischen Bedingungen, in denen die Wertschöpfung stattfindet, sucht Treiber von Innovationsprozessen und schafft die Basis für die Wirtschaftsleistung in Deutschland. Die FuE-Förderung soll die Potenziale des Wandels frühzeitig zu erkennen. Sie soll den Strukturwandel der Wertschöpfung begleiten, nach neuen Geschäftsmodellen und Organisationsformen suchen sowie die Entstehung neuer Marktleistungen ermöglichen. Das Programm läuft sieben Jahre. Für das Jahr 2021 wurden Haushaltsmittel in Höhe von rund 117 Mio. € zur Verfügung gestellt. https://www.zukunft-der-wertschoepfung.de

Ansprechpartner:

BDA | DIE ARBEITGEBER
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Strategie und Zukunft der Arbeit
T +49 30 2033-1070
strategie@arbeitgeber.de