

## IMPULSE FÜR EINE ARBEITSORIENTIERTE TRANSFORMATION.

Eingereicht von: Dr. Jörg Weingarten, DGB NRW

### **Ausgangslage: Von einer reaktiven Strukturpolitik zur präventiven Gestaltung**

Lange Zeit agierte die klassische Strukturförderung eher reaktiv und im Hinblick auf zukünftige Herausforderungen zu wenig vorausschauend. So setzte auch das Konzept der arbeitsorientierten Strukturpolitik in den 1980er- und 1990er-Jahren vorrangig auf die dauerhafte Sicherung vorhandener und die Schaffung neuer Arbeitsplätze unter Wahrung menschenwürdiger Arbeits- und Lebensbedingungen. Diesem Ziel dienen vielfach strukturpolitische Sofortmaßnahmen. Kompensatorische Maßnahmen sollten eine befristete beschäftigungspolitische Absicherung und eine dauerhafte einkommenspolitische Absicherung der Arbeitnehmer/innen in Krisensituationen gewährleisten. Das war und ist richtig, es ist aber in der heutigen Situation alleinig nicht ausreichend. In Zeiten der Transformation, die getrieben wird durch den Einsatz digitaler Technologien, der De-Karbonisierung des Wirtschaftens, des demografischen Wandels und einer Neubewertung der bisherigen Globalisierung, werden zunehmend offensive und vor allem präventive Maßnahmen zur Gestaltung der umfassenden Transformation erforderlich. Denn auch die Analyse der Corona-Auswirkungen auf Warenströme und die Folgen des russischen Angriffskriegs auf den Energiesektor und die Produktionsketten können und werden sich sehr wahrscheinlich disruptiv auf etablierte industrielle Produktions- und Arbeitsmodelle auswirken.

### **Ziele und Gestaltungsanspruch für eine gelingende Transformation**

Zu einer gesellschaftlich-demokratisch gelingenden Transformation gehört die Sicherung von Einkommen, sozialen Standards und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für alle Beschäftigten. Der aktuelle Wandel ist umfassend und betrifft alle Branchen, alle Regionen. Aber er unterscheidet sich von Branche zu Branche und von Unternehmen zu Unternehmen. Entsprechend breit gefächert sind auch die Auswirkungen auf Wirtschaft, Arbeit und Beschäftigung. Wir brauchen daher ein fundiertes Verständnis dafür, wie sich die weitere Entwicklung konkret entfaltet. Hierzu bedarf es neben einem Monitoring, des Austauschs zwischen Wissenschaft und Praxis, Netzwerken zu Politik und Ministerien, neuen Instrumente und Verfahren einer präventiven Transformation und vorsorgenden Strukturpolitik im Land und in den Regionen. Das Ziel muss ein nachhaltiger Umbau unseres Industrielandes sein, der die Menschen mitnimmt, statt abkoppelt und der Zukunftsfähigkeit und ein qualitatives Wachstum sichert. In den betroffenen Branchen und Regionen muss neue Wertschöpfung mit guter Arbeit für alle Qualifikationsstufen entstehen. Ziel müssen tarifgebundene Arbeitsplätze in mitbestimmten Unternehmen sein. Um diese zu erreichen, braucht es auch Ideen und Initiativen zur Entwicklung neuer Produkte und Prozesse in den Betrieben und die damit verbunden wird die Frage der Qualifizierung von ganz zentraler Bedeutung sein.



Die neue Grundherausforderung lautet: sich kurzfristig auf schnell veränderliche Bedingungen einstellen und dabei gleichzeitig die längerfristigen Transformationsprozesse auch im Hinblick auf die Fragen der Aus- und Weiterbildung zu meistern. Das geht am besten mit starken Betriebs- und Personalräten und der Expertise und den Erfahrungen der Gewerkschaften als Eckpfeiler der Sozialpartnerschaft in Deutschland. Eine gelingende Transformation muss sich daran messen lassen, ob und wie sie zur Schaffung von mehr und besserer Arbeit beiträgt.

## **Instrumente entwickeln und zum Einsatz bringen**

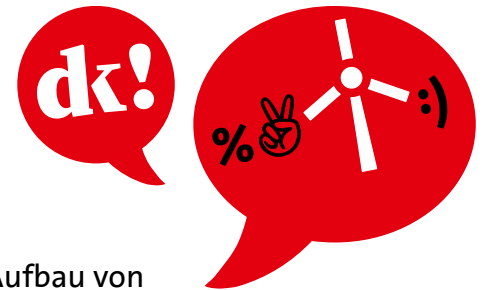
### **Investitionen fördern**

Deutlich wird, die öffentlichen und privaten Investitionsanstrengungen müssen merklich intensiviert werden müssen. Ein Ansatz zur Lösung dieses Problems besteht in der Einrichtung eines Fonds, der öffentliches Geld langfristig in technologischen Schlüsselbereichen einsetzt, um so die notwendige Finanzierung für klimafreundliche Technologien und Verfahren bereitzustellen. Das Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) hat errechnet: Um die Bundesrepublik wie angestrebt bis 2050 treibhausgasneutral zu machen, sind entsprechende staatliche und private Investitionen von jährlich knapp 50 Milliarden Euro notwendig. Zwar leisten der Europäische Green Deal, der Aufbaufonds und das Klimapakete der Bundesregierung bereits spürbare Beiträge dazu. Ein großes Thema ist und bleibt aber die betriebliche Investitionslücke. Die Eigenkapitaldecke von Unternehmen ist in Folge der Corona Krise und steigenden Energiekosten dünn geworden. Über einen kreditfinanzierten Fonds sollte sich Bund und Länder an Unternehmen beteiligen, die ein klimafreundliches Wirtschaften massiv voranbringen können, denen dazu aber finanzielle Mittel fehlen.

Dies können etablierte Industriebetriebe sein, die frühzeitig und massiv in klimaneutrale Techniken investieren, beispielsweise grünen Wasserstoff, aber auch Startups, die vielversprechende Geschäftsideen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen verfolgen. Erhebliche Anstrengungen sind zudem erforderlich, um bei wichtigen Zukunftstechnologien eine führende Rolle zu spielen. Daher sollte die Notwendigkeit der sozialökologischen Transformation auch als Chance für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft gesehen werden.

### **Regionales Handeln stärken**

Für eine vorausschauende, präventiv wirkende Transformation ist die Stärkung einer „Good Regional Governance“ ein wichtiger Baustein. Denn es gilt diese Transformation in den Regionen und Betrieben vor Ort und auf politischer Ebene im Interesse der Beschäftigten mitzugestalten. Gerade aufgrund der großen teils räumlichen Unterschiede gewinnt die regionale Handlungsebene bei der Umsetzung von Transformations- und Strukturpolitik an Bedeutung. Dies zeigt sich in verschiedenen Programmen mit unterschiedlichen räumlichen und branchenbezogenen Zuschnitten,



wie etwa dem 5-Standorte Programm im Ruhrgebiet oder der Aufbau von Transformationsclustern für die Automotive-Branche in Deutschland. Die regionale Kooperationskultur und Netzwerkbildung ist aber bundes- und landesweit sehr unterschiedlich ausgeprägt, es gibt viele gute Vorbilder, aber auch noch Nachholbedarf. Auch ist die Erarbeitung gemeinsamer regionaler und integrierter Handlungskonzepte sehr differenziert ausgestaltet und unterliegt keiner gemeinsamen Vorgehensweise.

Einerseits wirken regionale Entwicklungskonzepte und Leitbildprozesse konsensbildend und mobilisieren zusätzliches Engagement und Sachverstand. Andererseits fehlt es häufig aber an Ausdauer bei der Umsetzung dieser Konzepte. Ihre Bindungswirkung lässt im Laufe der Zeit nach. Regionale Entwicklungskonzepte und Leitbilder brauchen deshalb auch leistungsfähige Umsetzungsorganisationen, die in der gesamten Region akzeptiert werden. Eine nachhaltige regionale Kooperationskultur kann gelernt werden. Zu den Standards gehört z. B. eine verbindliche Beteiligung der Sozialpartner und des zivilgesellschaftlichen Engagements. Hierzu gehört aber auch die Einbeziehung wissenschaftlicher Analysen zum zukünftigen Transformationsbedarf, zur Entwicklung der jeweiligen Branchenstruktur und zu den Perspektiven der Region („Culture of Analysis“). Für den erfolgreichen Transformationsprozess regionaler Wirtschaftssysteme sind folgende Aspekte von zentraler Bedeutung:

- Regional verankerte und von den vielfältigen Interessenvertretungen legitimierte Transferstrukturen,
- eine aktive Unterstützung der regional ansässigen Betriebe,
- Angebot von Qualifikationsmaßnahmen für alle Teile der Belegschaften
- Einbringen zielgruppengerechter Expertise,
- gemeinschaftliche Realisierung praxisnaher Projekte mit den Trägern der Mitbestimmung und des Erkenntnistransfers in andere Branchen und Regionen.

Deshalb müssen die verschiedenen Akteure an einen Tisch, denn viele strategische Fragen und die konkrete Umsetzung können nur in regionalen Kontext erkannt und gelöst werden. Deshalb ist es sinnvoll, wenn regionale Transformationsbeiräte gegründet werden.

**Instrumente für eine regionale Qualifizierung im Beschäftigungstransfer entwickeln**  
Weiterhin könnte das Konzept des betrieblichen Beschäftigtentransfers aufgegriffen und für die regionale Transformation genutzt werden. Dazu aber müssen Konzepte weiterentwickelt und erprobt werden. Eine regionale Transfergesellschaft könnte Beschäftigten unterschiedlicher Qualifikationen, die in Folge der Transformation ihre alte Tätigkeit verlieren bzw. neue Qualifikationen brauchen, ein befristetes Beschäftigungsverhältnis mit Qualifikationsmöglichkeiten anbieten, einschließlich einer Rückkehroption zum alten Arbeitgeber.

Dieses Beschäftigungsverhältnis hätte den Zweck, den Beschäftigten jenseits des



Arbeitslosenstatus eine Perspektive der beruflichen Weiterentwicklung zu eröffnen. Damit würde auch das regionale Fachkräftepotenzial erweitert. Denn parallel muss eine intensive Kooperation mit vielen, potentiell aufnehmenden Betrieben in der Region initiiert werden. Um den zukünftigen regionalen Fachkräftebedarf abschätzen zu können, muss zudem der Bedarf der ansässigen Betriebe fortlaufend erfasst und auch von der regionalen Entwicklungsplanung, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderung für perspektivische Neuansiedlungen und deren Qualifikationserfordernisse aufgegriffen werden. (siehe oben) Diese Ergebnisse müssen bei der Qualifizierungsberatung der Transfernehmer einbezogen werden. Hierbei ist darauf zu achten, dass die Qualifikationen, für den Fall, dass die Prognosen nicht eintreffen, auch im überregionalen Arbeitsmarkt verwertbar sind. Eine Umsetzung könnte in einem Modellprojekt stattfinden. Dazu bräuchte es Akteure mit einschlägigen Erfahrungen in der Erstellung von Bildungsbedarfsanalysen, Qualifizierungs- und Berufswegeplanung, sowie deren Umsetzung. Weitere Kooperationspartner wären z. B. die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit, die regionalen Vertreter\*innen der Sozialpartner sowie die Wirtschaftsverbände und die wissenschaftlichen Institute, die sich mit der wirtschaftlichen Entwicklung der Region befassen, um ein solches Modellvorhaben bewerten zu können.

## **Mitbestimmungsseite unterstützen und stärken**

Nur eine als gerecht empfundene Transformation („Just Transition“) hat eine Realisierungschance, eine große „sozial-ökologische Transformation“ muss ein von den relevanten Stakeholdern akzeptiertes Gemeinschaftsprojekt sein oder sie wird nicht wie geplant stattfinden. Betriebsräte und betriebliche Vertrauensleute brauchen dazu aber auch weitergehende fachliche Unterstützung bei Transformationsprozessen: Hierzu könnten in den Bundesländern z. B. die gewerkschaftlichen Technologieberatungsstellen (TBS, s. o.) weiter ausgebaut werden.

## **Schlussfolgerung**

Nur eine als gerecht empfundene Transformation („Just Transition“) hat eine Realisierungschance und sichert Akzeptanz in unserer demokratischen Gesellschaft. Eine große „sozial-ökologische Transformation“ muss ein von den relevanten Stakeholdern akzeptiertes Gemeinschaftsprojekt sein oder sie wird nicht wie geplant stattfinden. Betriebsräte und betriebliche Vertrauensleute brauchen dazu weitergehende fachliche Unterstützung bei Transformationsprozessen: Hierzu könnten in den Bundesländern z. B. die gewerkschaftlichen Technologieberatungsstellen (TBS, s.o.) weiter gestärkt und ausgebaut werden.