

DIE FÖRDERLINIE TRANSFORMATION

Daten und Projekte

September 2025



01. VORWORT

MIT
ALLEN
#boeckler150

WIRD'S
GUT!

Zur WEBSITE der Kampagne »
[#boeckler150](#)

Zum FILM der Kampagne »
[Hans Böckler – Ein Leben
für Demokratie und
Mitbestimmung](#)



Lösungen statt Egoismus für ein soziales Land. Diese Botschaft ist heute wichtiger denn je. Hans Böckler, der vor 150 Jahren geboren wurde, hat sich zeitlebens für den friedlichen Ausgleich von Interessen stark gemacht, für Demokratie und Mitbestimmung. ««« Inbesondere HIER werben wir für seine Ideen.

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

Hans Böckler war sich sicher: Die Umwälzungsprozesse nach dem Zweiten Weltkrieg konnten durch eine starke Mitbestimmung der Arbeitnehmenden im wirtschaftlichen Geschehen der Betriebe und mehr Demokratie gelingen. Anlässlich seines 150. Geburtstags erinnern wir an sein Lebenswerk und seinen entschiedenen Kampf für mehr Mitbestimmung.

Heute leben wir in einer Welt mit vielfältigen Krisenerscheinungen und Herausforderungen. Die Arbeitswelt in Deutschland steht unter permanentem Veränderungsdruck. Es braucht ein Umdenken in vielerlei Hinsicht. Die soziale Dimension in allen Veränderungsprozessen zu erkennen und zu gestalten, darf nicht vernachlässigt werden. Im Gegenteil: Strukturwandel braucht einen starken Sozialstaat, um konkrete und nachhaltige Lösungen für Menschen und Umwelt zu erschaffen.

In den Praxisprojekten, die hier vorgestellt werden, nehmen Betriebs- und Personalräte und ihre Gewerkschaften aktive und konstruktive Rollen in betrieblichen und regionalen Veränderungsprozessen ein: Gesundheitliche Belastungen durch Veränderungsprozesse am Arbeitsplatz lassen sich besser in den Griff bekommen, wenn man genau hinschaut. Zukunftsweisende Geschäftsfelder können bisweilen gefunden werden, wenn man danach sucht. Fachkräfte wollen im Unternehmen bleiben, wenn sie gute Arbeit finden und integriert werden. Um Lösungen für Fachkräfteengpässe zu finden, sollte man genau wissen, wie die Situation regional tatsächlich ist.

Aus diesen und weiteren Beispielen kann man lernen. Die wissenschaftsgestützten Projekte der Förderlinie Transformation können unterstützende Impulse setzen und Mosaiksteine bilden, um mitbestimmte Lösungsansätze für Veränderungsprozesse zu finden.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Claudia Buc

Dr. Claudia Bogedan
Geschäftsführerin der Hans-Böckler-Stiftung



Foto: FRAULEIN FOTOGRAF

02.

INHALT

03.
Die Projekte
Seite 6



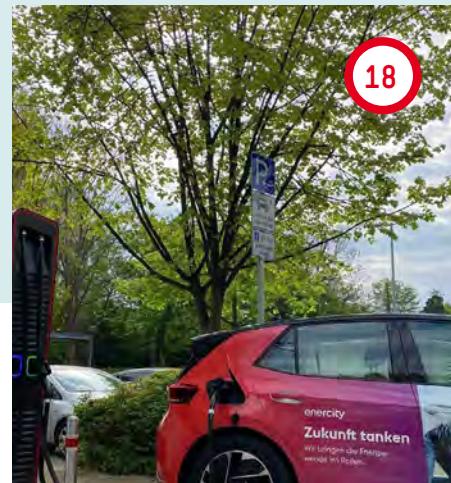
NEUE ARBEIT GESUND GESTALTEN - PRÄVENTIVE GEFÄHR- DUNGSBEURTEILUNG

Seite 14



NEUE GESCHÄF- FELDER FÜR DIE ELEKTROMOBILITÄT - START-UP IM UNTERNEHMEN ALS IDEENSCHMIEDE

Seite 18



Interview mit Thomas Höhn
und Alexander Ziegler
„Wir haben unsere Region
sehr passiv erlebt“ Seite 22

RESILIENTE REGIONEN ALS ZIEL VON TRANS- FORMATION - REGIONALE STABILISIERUNGS- FAKTOREN ERKENNEN

Seite 30



REGIONALPOLITISCHE STRATEGIEN GEGEN FACHKRÄFTEENGÄSSE - POTENZIALE IN DER REGION ENTWICKELN

Seite 26



TAGESREINIGUNG ATTRAKTIV GESTALTEN - REINIGUNGS- PERSONAL EMPOWERN UND QUALIFIZIEREN

Seite 34



STRATEGISCHES PERSONALRISIKO- MANAGEMENT BEI TRANSFORMATI- ONEN - RISIKEN IDENTIFIZIEREN UND QUANTIFIZIEREN

Seite 42

STAY - FACHKRÄFTEINWANDERUNG UND -INTEGRATION IM GESUNDHEITS- WESEN - GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN

Seite 38

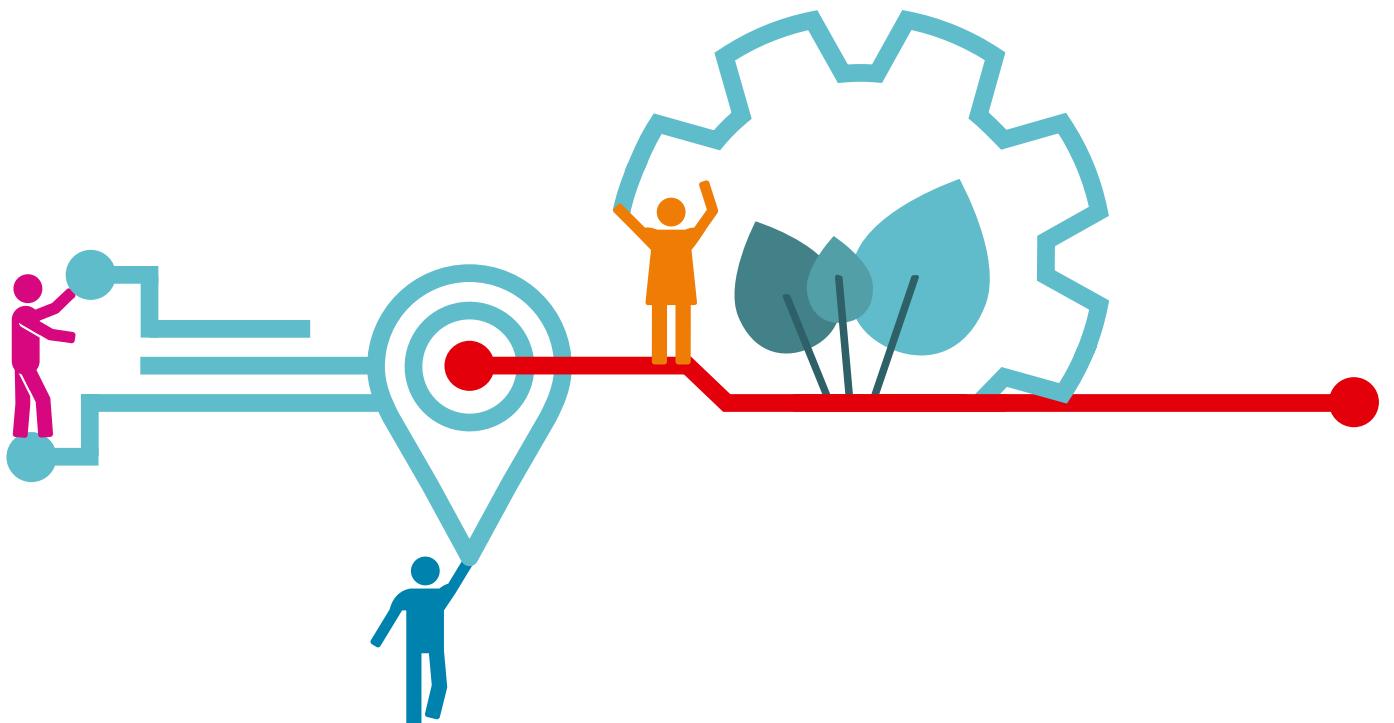
04.
Ausblick
Seite

46



03.

DIE PROJEKTE



DIE FÖRDERLINIE TRANSFORMATION – ÜBERBLICK

Schon seit Jahren besteht im Gesundheitswesen ein teils dramatischer Fachkräftebedarf. Dieser hat verschiedene Ursachen. Ein Klinikverbund stellt sich seit einiger Zeit auf die sich zuspitzende Situation ein: Das Unternehmen baut an seinen fünf Standorten Strukturen auf, um eingewanderte Pflegekräfte schnell und zuverlässig in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Ein Forscher*innenteam der Uni Tübingen begleitet das Praxisprojekt ein Stückweit bei der Suche nach kooperativen Lösungen.



Workshop am 29. April 2025 im Projekt „STAY – Fachkräfteeinwanderung und -integration im Gesundheitswesen“ – Mehr zum Projekt in dieser Ausgabe auf Seite 38; Foto: Andrea Müller



Enercity AG, Hannover: Betrieb einer Ladelounge, „Vom StartUp zum Unternehmen im Unternehmen“ – Mehr zum Projekt in dieser Ausgabe auf Seite 18; Foto: Enercity AG

Die Enercity AG in Hannover steht vor der Aufgabe, ein Geschäftsmodell für die Elektromobilität zu entwickeln. Meist werden kreative Prozesse an externe Auftragnehmer ausgelagert oder es wird ein Start-up mit einer eigenen Struktur und Innovationskultur gegründet. Bei der Enercity AG haben Betriebsrat und Geschäftsführung diesen Weg gewählt: Die Entwicklung des Geschäftsmodells Elektromobilität erfolgt im Unternehmen, um Impulse für die zukunftsfähige Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens zu erzielen. Dieser Prozess wurde eine Zeitlang wissenschaftlich als ein Projekt der Förderlinie Transformation begleitet.

IG Metall, Siegen: Präsentation der Ergebnisse zum Projekt „Anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilungen“ – Mehr zum Projekt in dieser Ausgabe auf Seite 10; Foto: Heinz Fritsche

Die Deutschen Edelstahlwerke in Siegen haben in den letzten Jahren mehrere Restrukturierungswellen erlebt. Es gibt einige Belege für einen Zusammenhang von Restrukturierungsmaßnahmen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen von Beschäftigten. Um eine akute Fehlbelastung zu entschärfen, ist eine Möglichkeit, anlassbezogen eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Betriebsratsmitglieder der DEW haben dieses Instrument genutzt und sich mit wissenschaftlicher Unterstützung intensiver damit befasst. Das Institut für Arbeit und Organisation der Uni Duisburg hat den Prozess begleitet.



Welche Stellschrauben gibt es in der Region, um Strukturwandel, Krise und Unsicherheit handhabbar zu machen? Diese Frage bewegt die Kolleg*innen des DGB in der Region Nahetal-Hunsrück bereits seit langem. Gerade wird ein regionales Transformationsnetzwerk in der Region als Anlaufstelle für Betriebe und Beschäftigte gemeinsam mit Gewerkschaften vor Ort gegründet. Eine regionale Zukunftsstrategie soll erarbeitet und umgesetzt werden. Die TBS Rheinland-Pfalz macht sich Gedanken zur Frage der Widerstandskraft in der Region. Diese Studie haben wir gefördert.



Dies sind vier Projekte von über dreißig, die wir in der Förderlinie Transformation aktuell fördern. Unterstützt werden Ideen für Praxisprojekte, die im Ansatz lösungsorientiert sind und sich einer sehr konkreten Umsetzungsfrage mit wissenschaftlicher Expertise widmen. Die Projektidee wird gemeinsam von Forschenden, Praxispartner*innen, Betriebsrät*innen, Gewerkschaftssekretär*innen und der Hans-Böckler-Stiftung weiterentwickelt. Am Ende stehen möglichst praxisnahe Ergebnisse. Lösungsansätze in konkreten Zukunftsfeldern zu finden und bereit sein, gemeinsam schlauer zu werden. Das ist der Plan.

Das konkrete betriebliche oder regionale Anliegen ist der Dreh- und Angelpunkt für ein förderfähiges Projekt. Die beteiligten Unternehmen und Organisationen stammen aus höchst unterschiedlichen Branchen und weisen eine große Bandbreite auf: Vom familiengeführten mittelständischen Automobilzulieferer aus ländlicher Region, über Krankenhausgesellschaften, öffentliche Verwaltungen bis hin zum Chemie-Großkonzern. Allen Projekten ist gemeinsam, dass es um die Suche nach Lösungen für drängende Fragen der Zeit geht.

Menschen sind verunsichert und formulieren zugleich klare Erwartungshaltungen. Welche Sichtweisen sich durchsetzen, hängt auch von der Möglichkeit ab, sich in Diskurse einbringen zu können. Und an diesem Punkt kommt die Mitbestimmung ins Spiel. Veränderungsprozesse gelingen, wenn sie demokratisch angelegt, sozial ausgewogen und ökologisch nachhaltig gestaltet werden. Daher finden unsere Projekte in mitbestimmten Unternehmen und Verwaltungen statt.

Betriebs- und Personalrät*innen werden durch die gewonnenen Erkenntnisse in ihrer betrieblichen Praxis unterstützt und für die strategische Diskussion am Standort gestärkt. Nicht selten geht es darum, Verfahrensweisen zu finden, um eine relevante betriebliche Debatte mit dem Arbeitgeber sachorientiert zu führen. Erfolgreiche Prozesse werden dokumentiert, um sie auf andere Situationen übertragen zu können.

Der Bedarf nach niederschweligen und systematischen Vorgehensweisen, mit deren Hilfe sich das Erfahrungswissen von Beschäftigten und Betriebsrät*innen in die dynamischen Veränderungsprozesse angemessen einbinden lässt, ist auf Seiten der Interessenvertretungen groß. In den Projekten überwiegen Erkunden und Ausprobieren beteiligungsorientierter Prozesse in Form von Lernreisen, Szenario-Prozessen, fokussierten Workshop-Reihen etc. Die Ergebnisse und das Lernen in mitbestimmten Prozessen selbst sind die wertvollen Ergebnisse.

In unsicheren Beschäftigungsverhältnissen und wirtschaftlichen Notlagen stecken Gefährdungspotenziale für die Demokratie. Partizipativ angelegte Praxisprojekte können Akzente setzen, um die Motivation und die Fähigkeit zur Mitgestaltung zu stärken.

Referent*innen der Veranstaltung „Transformation Live“ des Transformationsrats Rheinland-Pfalz, 19. Mai 2025, Waldböckelheim – Mehr zum Projekt in dieser Ausgabe auf Seite 30; Foto: IG Metall, Geschäftsstelle Bad-Kreuznach

Übersichten und Informationen zu den Projekten der **Förderlinie Transformation**:





**GESUND
HEIT UND
MIT
BESTIM
MUNG**



Link zum Projekt**Link zur Reportage**

(mitbestimmung.de)

**Projektleitung**

Dr. Anja Gerlmaier,
Institut Arbeit und Qualifikation
Universität Duisburg-Essen

**Kooperationspartnerschaft**

Andree Jorgella
IG Metall Geschäftsstelle Siegen



GESUNDHEITSRISIKEN BEI RESTRUKTURIERUNGEN MINIMIEREN - ANLASSBEZOGENE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Die Stahlindustrie befindet sich seit Jahren in einem tiefgreifenden Umbau. Viele Beschäftigte leiden unter den ständigen Veränderungen und neuen Anforderungen. Anlassbezogene Gefährdungsbeurteilungen können helfen, Gesundheitsrisiken zu minimieren.

Die seit Jahren anhaltenden Umstrukturierungen in der Stahlindustrie lassen die Beschäftigten nicht kalt. Neue internationale Verflechtungen, importierter Billigstahl aus China, stark gestiegene Energiepreise, der Weg zu neuen Spezialstählen und grünem Stahl setzen die deutschen Stahlhersteller unter Druck. Das bekommen die Beschäftigten immer deutlicher zu spüren.

Die Deutschen Edelstahlwerke Speciality Steel (DEW) in Siegen haben, wie die gesamte Stahlindustrie, in den letzten Jahren mehrere Restrukturierungswellen durchlaufen. Als das Unternehmen 2023 weitere Reorganisationen ankündigte, führte dies in der Belegschaft zu starker Verunsicherung. Viele Beschäftigte hatten Angst vor Arbeitsplatzverlust, Mehrarbeit und hohem Stress.

„WIR BETRACHTEN DIE ANLASSBEZOGENE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG ALS EINE ART VORBEUGENDEN ‚BRANDSCHUTZ‘, ALS ‚FEUERWEHR FÜR PSYCHISCHE BELASTUNGEN‘ - MIT ZWEI IM TANDEM OPERIERENDEN ‚FEUERWEHRLEUTEN‘, DIE EINEN BRANDHERD LÖSCHEN HELFEN KÖNNEN, BEVOR DIE SITUATION ESKALIERT.“

Dr. Anja Gerlmaier
Projektleiterin

Foto: IAO, Universität Duisburg-Essen



Foto: DPA/picture alliance/lordache Magdalena/Shotshop

Anlass für das Projekt

Dies ist keine Seltenheit. Es gibt in der Wissenschaft viele Belege für einen engen Zusammenhang von Restrukturierungen und ansteigenden gesundheitlichen – insbesondere psychischen – Beeinträchtigungen. Aber selbst erfahrene Betriebsräte*innen wissen oft nicht, wie sie dem begegnen können. Nur wenige kennen die Möglichkeit, anlassbezogen – etwa aufgrund einer bevorstehenden Umstrukturierung – eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen, um eine akute Belastungssituation zu entschärfen.

Betriebsratsmitglieder der DEW hatten dieses Instrument bereits vor Jahren auf einer Veranstaltung der IG Metall kennengelernt. Als sie im Frühjahr 2023 von den neuen Restrukturierungsplänen erfuhren, traten sie an die Hans-Böckler-Stiftung heran, um sich mit wissenschaftlicher Unterstützung intensiver damit zu befassen und dessen Möglichkeiten zu erkunden, vor allem um psychische Belastungen zu minimieren.

Im Kern geht es bei dem von ihnen zusammen mit der IG Metall entwickelten Projekt „Gesundheit und Mitbestimmung in der Transformation stärken“ darum, ein Vorgehensmodell zur Etablierung anlassbezogener Gefährdungsbeurteilungen in einem begrenzten Unternehmensbereich zu entwickeln und modellhaft umzusetzen. Die wissenschaftliche Begleitung erfolgte durch Anja Gerlmaier, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen, die dieses Instrument bereits seit Jahren erforscht. Die im Projekt gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse konnten zu Projektende einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt und in einer Handlungshilfe dokumentiert werden.

Zentrales Anliegen

Ihre Überlegungen zu dem Projekt stellte die Wissenschaftlerin zuerst dem Ausschuss für Arbeitssicherheit, Umwelt und Gesundheit (ASUG) bei den DEW vor. In diesem Kreis kommen Betriebsräte*innen, die für den Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständig sind, Führungskräfte und Sachverständige (Arbeitssicherheitsfachkräfte, Arbeitsmediziner*innen, Betriebliches Gesundheitswesen) einmal im Monat zusammen, um gesundheitliche Maßnahmen zu planen. Dieser Ausschuss übernahm später die Prozesssteuerung für die Einführung und Umsetzung anlassbezogener Gefährdungsbeurteilungen.

Das von Gerlmaier den Mitgliedern des ASUG präsentierte Vorgehensmodell – im DEW-Jargon HOT (= health oriented transformation)-Programm genannt – sieht fünf Phasen vor: Monitoring, Initialisierungsphase, Diagnose, Umsetzungs- und Evaluationsphase. Sie alle sollten beteiligungsorientiert – das heißt: in enger Zusammenarbeit mit Beschäftigten und Führungskräften – durchgeführt werden.

Überdies stellte sie dem ASUG eine Art Prüfkatalog vor, den sie auf der Basis einer umfangreichen Literaturrecherche entwickelt hatte. Dieser listet 13 Belastungsfaktoren auf, die häufig im Kontext von Restrukturierungen auftauchen. Dazu zählen etwa Mehrarbeit, Kurzarbeit, neu eingeführte Technologien wie Künstliche Intelligenz, aber auch mangelnde Wertschätzung oder konkrete Veränderungen in der Betriebsstätte, wie beispielsweise die Einführung von Desk-Sharing.

Diesen Prüfkatalog überliess sie den ASUG-Mitgliedern mit der Bitte, Unternehmensbereiche, in denen besonders viele Belastungsfaktoren zusammenkommen, zu identifizieren. Auf diese Weise entstand eine „Belastungslandkarte“, mit der insbesondere „Belastungs-Hotspots“ ausfindig gemacht werden konnten.

Auf diese konzentrierte sich das Projekt, als es darum ging, im nächsten Schritt praktisch zu erkunden, wo konkret, wie und in welchem Ausmaß sich verschiedene Belastungsfaktoren auf das psychische Wohlbefinden der Beschäftigten auswirken.

Diese praktische Prüfung erfolgte durch ein zuvor qualifiziertes HOT-Tandem, das aus einem Mitglied des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) und des Betriebsrats bestand. Seine Aufgabe war es, in den „Belastungs-Hotspots“ gemeinsam

mit den Beschäftigten und anhand eines Gesprächsleitfadens nicht nur bereits gegebene, sondern auch potentielle Belastungen beziehungsweise Gesundheitsgefahren herauszufinden. Auch sollte es mit ihnen zusammen Ideen für möglichst passgenaue Maßnahmen entwickeln, um künftigen psychischen Belastungen gezielt vorbeugen zu können. Denn darum ging es in dem Projekt: die so durchgeführte anlassbezogene Gefährdungsbeurteilung als Präventionsinstrument zu erproben.

Impulse für den Transfer

Im Laufe des Projekts fielen vor allem die Mehrfachbelastungen ins Auge, über die viele DEW-Beschäftigte im Zusammenhang mit den angekündigten Reorganisationen berichteten. Diese zeigten sich vor allem in solchen „Belastungs-Hotspots“, in denen die Personaldecke bereits stark ausgedünnt war, die Beschäftigten im Betriebsalltag kaum noch Unterstützung durch andere Teams oder Tätigkeitsgruppen erfuhren oder ihnen zusätzliche Tätigkeiten wie etwa Wartungsarbeiten aufgelastet wurden. „In der Praxis überrascht es mich immer wieder, welche weitreichenden Wirkungen selbst Einzemaßnahmen oder begrenzte Rationalisierungen auf die Beschäftigten haben. Deren Komplexität wird in den seltensten Fällen frühzeitig erkannt, weil es an handhabbaren Instrumenten mangelt, um die Breitenwirkung für die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu ermessen“, berichtet Anja Gerlmaier. Deshalb wurden in zwei Pilotbereichen (Produktion und Administration) ergänzende Workshops durchgeführt, um so im erweiterten Kreis (Teamleitung und Beschäftigte) gezielt und konkret Präventivmaßnahmen erarbeiten zu können.

Als besonders wichtig für den Erfolg von anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilungen wurde der enge Austausch mit der Geschäftsführung und den Führungskräften angesehen. Das Instrument hat nur dann einen großen Nutzen für einen vorbeugenden Arbeits- und Gesundheitsschutz, wenn es mithilft, für alle Seiten verbindliche Maßnahmen auf den Weg zu bringen, die umgesetzt werden.

Entscheidend ist ferner, dass alle Beteiligten – Management, Sachverständige, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsrat – prozesshaft an die Problemanalyse herangehen. Vor allem die Arbeitsplatzinterviews mit Führungskräften und Beschäftigten haben sich bewährt.

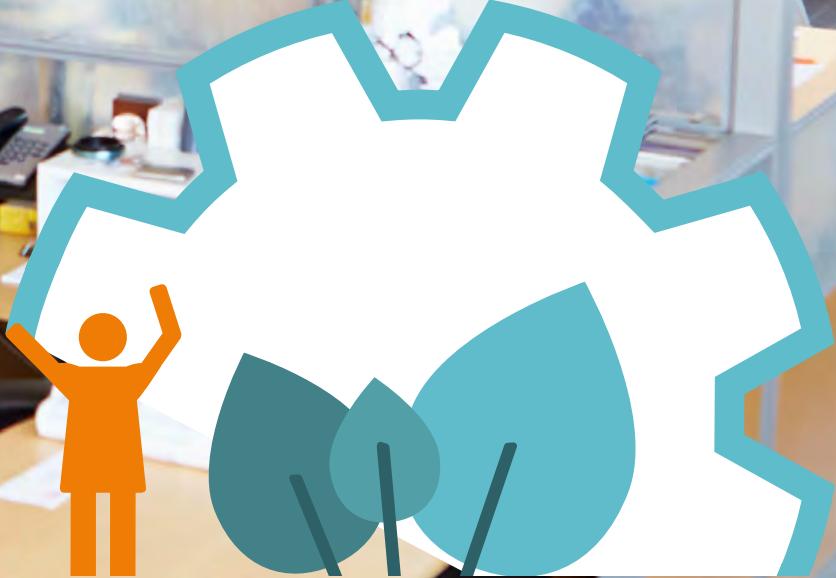


Foto: Heinz Fritsche

Von großer Bedeutung ist auch ein stetiges Controlling der verabredeten Maßnahmen – und zwar möglichst in zwei Richtungen. So wurden die Führungskräfte angehalten, nach drei bis sechs Monaten mit den Beschäftigten über die Wirksamkeit beziehungsweise die Probleme bei der Umsetzung von Maßnahmen zu sprechen. Auch sollten die verabredeten Maßnahmen und ihre Umsetzung fortwährend im ASUG thematisiert werden.



WIR
ZÄR
GESUND
GESTALTEN



Link zum Projekt**Projektleitung**

Michael Gümber
Arbeit & Gesundheit e.V., Hamburg



Kooperationspartnerschaft
Katrin Willnecker
ver.di Bundesverwaltung, Berlin

Link zur Reportage

(mitbestimmung.de)



NEUE ARBEIT GESUND GESTALTEN – PRÄVENTIVE GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG

Beim Bezug eines neuen Gebäudes oder einer modernen Bürolandschaft sollten nicht nur die Kosten, sondern mithilfe vorausschauender Gefährdungsbeurteilungen auch die gesundheitlichen Folgen der neuorganisierten Arbeit in den Blick genommen werden.

Gerade Großraumbüros haben es häufig in sich: ein durchgängig hoher Geräuschepegel, ständige Störmomente durch Telefonate oder Privatgespräche an Nebentischen, unpassend eingestellte Heizungen und Lüftungen. Viele Kolleg*innen leiden an solchen Gegebenheiten in ihrem Arbeitsumfeld. Das trifft auch auf einige andere Arbeitskonzepte zu – etwa neue offene Bürokonzepte („Open Space“) oder Desksharing –, die oft unter dem Namen „New Work“ geführt werden.

Das Problem ist, dass Belastungen in diesen modernen Arbeitskonzepten zumeist viel zu spät und in der Regel erst dann erkannt werden, wenn einzelne Beschäftigte bereits deutlich mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Demotivation und Arbeitsflucht reagieren. Eine systematische Gebäude- und Raumplanung unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und der Anforderungen an eine kollaborative Arbeitsumgebung findet bisher äußerst selten statt.

**„DER ARBEITSSCHUTZ
KANN BEI BETRIEBLICHEN
VERÄNDERUNGEN OFT NICHT
MITHALTEN. MIT DER VORAUS-
SCHAUENDEN GEFÄHRDUNGS-
BEURTEILUNG KANN ES UNS
GELINGEN, VERÄNDERUNGEN
ZU NUTZEN, UM GLEICHZEITIG
BESSERE ARBEITSBEDINGUN-
GEN ZU SCHAFFEN.“**

Michael Gümber,
Projektleiter



Foto: Michael Gümber, privat



Anlass für das Projekt

Bereits seit Jahren erhalten die Mitarbeiter*innen der Beratungsstellen von Arbeit & Gesundheit e.V. in Hamburg Anfragen von Gewerkschaften und Betriebsräten zum Um- und Neubau von Arbeitsstätten. Zumeist geht es um die Frage: Wie können sie erreichen, dass schon bei der Planung von baulichen oder räumlichen Modernisierungen die Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden?

Der 1989 gegründete Verein, mit Vertretungen in Hamburg, Lübeck, Schwerin und Lüneburg verfügt über fundierte Expertise im Arbeits- und Gesundheitsschutz, speziell zum Thema Gefährdungsbeurteilung. Bei dem zusammen mit IG Metall und Ver.di entwickelten Projekt geht es darum, die Gefährdungsbeurteilung samt Prozessgestaltung als echtes vorausschauendes Instrument in drei Unternehmen zu erproben. Erkundet wurden u. a. die baulichen, technischen und räumlichen Veränderungen und die damit verbundenen Arbeitskonzepte im Bereich der Büroarbeit.

Zentrales Anliegen

Gerade bei baulichen oder räumlichen Veränderungen sieht das deutsche Arbeitsschutzrecht weitreichende Schutzmaßnahmen vor, um die Beschäftigten vor möglichen gesundheitlichen Risiken zu bewahren. So etwa regelt Paragraf 3 der Arbeitsstättenverordnung, dass der Arbeitgeber „beim Einrichten und Betreiben von Arbeitsstätten“ festzustellen hat, ob die Beschäftigten Gefährdungen ausgesetzt sind – und dies noch „vor Aufnahme der Tätigkeiten“. Dabei soll er „die Auswirkungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsabläufe in der Arbeitsstätte“ berücksichtigen, den physischen als auch den psychischen Belastungen nachgehen und gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse in den Blick nehmen.

In weiteren Vorschriften – etwa in der technischen Regel für Arbeitsstätten (ASR) V3 oder auch in der Betriebssicherheitsverordnung – wird ausgemalt, wie die Gefährdungsbeurteilung im Einzelnen ablaufen soll und wie mit deren Ergebnissen umzugehen ist.

Auch Betriebsrät*innen verfügen über wichtige Rechte, um Beschäftigte im Fall von neuen Raum- und Arbeitskonzepten wirksam vor gesundheitlichen Gefährdungen zu schützen. Dazu zählt nicht nur das allgemeine Mitbestimmungsrecht in Paragraf 87 (insbesondere Abs. 1, Nr. 7) Betriebsverfassungsgesetz, sondern ebenso das in Paragraf 90 verankerte Informations- und Beratungsrecht.

Aber gerade die Vorschriften und Gesetze zum Schutz der Beschäftigten bei baulichen oder räumlichen Veränderungen sind den meisten Betriebsrät*innen bisher kaum bekannt. Deshalb können sie die Möglichkeiten einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung im Fall einer neugestalteten Arbeitsumgebung auch nicht voll ausschöpfen.

Diese Wissenslücke zu schließen, hat sich das Projekt unter dem Namen „Neue Arbeit gesund gestalten mit vorausschauender Gefährdungsbeurteilung“ vorgenommen. Zugeleich will es betrieblichen Akteur*innen praktische Hilfen zur Verfügung stellen, damit sie dieses Instrument im betrieblichen Alltag erfolgreich anwenden können. Die Basis hierfür bilden Erfahrungen, die das Projektteam unter der Leitung von Michael Gümbel in drei Unternehmen (eine Versicherung, ein Windenergieanlagenhersteller, eine Kreisverwaltung) im Prozess einer sozialpartnerschaftlichen Kooperation gewinnen konnte.

Impulse für den Transfer

In allen drei Fallbeispielen gelang es, die Arbeitgeberseite für das Projekt zu gewinnen. Dieser sozialpartnerschaftliche Ansatz erwies sich von großem Vorteil für den Erfolg des Projekts. Das trifft auch für die in allen drei Unternehmen durchgeführte intensive, interdisziplinär angelegte Bestandsaufnahme zu. Diese bezog sich sowohl auf die ausgeübten Tätigkeiten im bisherigen Arbeitsumfeld als auch auf die für die neuen Arbeitsumgebungen vorgesehenen Tätigkeiten. Dabei fiel besonders auf, dass die Beschäftigten in allen drei Fällen über eine hohe Lärmbelastung in den neu gestalteten modernen Arbeitslandschaften klagten, für die sie Lösungen einforderten.



„Bei der Bestandsaufnahme war uns vor allem wichtig, die Beschäftigten in diesen Prozess einzubeziehen. Denn sie sind die Expert*innen an ihrem bisherigen und ihrem künftigen Arbeitsplatz“, betont Projektleiter Michael Gümbel.

In seiner Publikation gibt das Projektteam weitreichende Empfehlungen für die Durchführung von vorausschauenden Gefährdungsbeurteilungen. Sein wichtigster Rat: Die Anforderungen an neue Räumlichkeiten sollten bereits bei der Planung – das heißt: weit vor der Annexion oder Umgestaltung eines (neuen) Objekts – formuliert werden.

Die Auftragsbeschreibungen insbesondere für die Architekt*innen sollten ebenfalls bereits im frühen Planungsprozess präzise und konkret vorgegeben werden – und zwar nicht nur Grundleistungen, sondern auch vertiefende Leistungen, wie etwa eine umfassende Bedarfs- beziehungsweise Anforderungsermittlung, die sich auf die vorgesehenen Tätigkeiten und Aufgabenstellungen beziehen.

Außerdem sollte besonders auf die Kommunikation der am Planungsprozess Beteiligten geachtet werden. In der Praxis hatte das Projektteam oft ein eingeschränktes Problembezwusstsein der hinzugezogenen Sachverständigen (Architekt*innen, Datenschützer*innen, Arbeitsmediziner*innen und Arbeitssicherheitsfachkräfte) vorgefunden. „Bei den meisten herrschte ein ‚Tunnelblick‘, der sich auf die eigene Fachlichkeit konzentrierte. Das führte dazu, dass den Planungen kein umfassender Anforderungskatalog unterlegt werden konnte und auch die Fokussierung auf zukünftig auszubüende Tätigkeiten nicht gelang“, kritisiert Gümbel.

Eine wichtige abschließende Erkenntnis des Projekts lautet: Eine weitsichtige Planung auf der Grundlage vorausschauender Gesundheitsbeurteilungen führt nicht nur zu besseren Ergebnissen im Sinne des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, sondern auch zu mehr Effizienz und kostengünstigen Lösungen. Der Planungs- und Umsetzungsprozess wird dadurch zwar umfangreicher, aber gleichzeitig reibungsloser.

Die frühzeitige Berücksichtigung unterschiedlicher Sichtweisen, Interessen und Bedürfnisse von Beschäftigtengruppen kann zudem als Vorbild für andere Veränderungsprozesse dienen. „Die Einbindung der vom Umbau Betroffenen in die Zukunftsgestaltung ihrer Arbeit hat nicht nur deren Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit gestärkt, sondern auch die Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen wie auch die Mitbestimmung und Demokratie im Betrieb“, so Projektleiter Gümbel.

„**DIE BTEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN AN VORAUSSCHAUENDEN GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNGEN IST IMMER AUCH EIN STÜCK SELBSTERMÄCHTIGUNG. SIE ERKENNEN SICH ALS FACHLEUTE IHRER EIGENEN ARBEIT UND KÖNNEN UNTERScheiden ZWISCHEN EINER SCHEINBETEILIGUNG (...) UND EINER ECHTEN, WERTSCHÄTZENDEN BETEILIGUNG (...).“**

Michael Gümbel, Projektleiter

Fotos: DPA/picture alliance/Monkey Business 2/Shotshop

A red Volkswagen car is parked at a charging station in a park. A person in a pink suit is plugging in the car, while another person in an orange suit stands nearby. The background shows green trees and a road sign. Large, stylized text 'IM MÄRZ' is overlaid on the right side, and the text 'VOM START UP ZUM MÄRZ' is overlaid on the left side, rotated 90 degrees.

Zukunft tankt
Wollen Sie die Energie-
wende mitmachen?

Foto: Landes-Hass

Link zum Projekt**Link zur Reportage**
(mitbestimmung.de)**Projektleitung**

Dr. Claudia Niewerth
Helex-Institut, Bochum

Projektbearbeitung

Julia Massolle
Helex-Institut, Bochum

Kooperationspartnerschaft

Jan Orbach, ver.di
Landesbezirk Niedersachsen/Bremen



ENTWICKLUNG NEUER GESCHÄFTSFELDER IM BEREICH ELEKTROMOBILITÄT - START-UP IM UNTERNEHMEN ALS IDEENSCHMIEDE

Die Enercity AG steht vor der Aufgabe, neue Ideen für die Elektromobilität zu entwickeln und zu realisieren. Dies soll nicht außerhalb, sondern innerhalb des Unternehmens und innovativ im Rahmen einer „dynamikrobusten“ Struktur und Kultur geschehen.

Neue Geschäftsideen und -modelle gedeihen in Unternehmen vor allem dann am besten, wenn hierfür Räume zur Verfügung stehen, die zu kreativer Arbeit in einer gewissen Unabhängigkeit zu den herkömmlichen unternehmenseigenen Produkten und Verfahren anspornen.

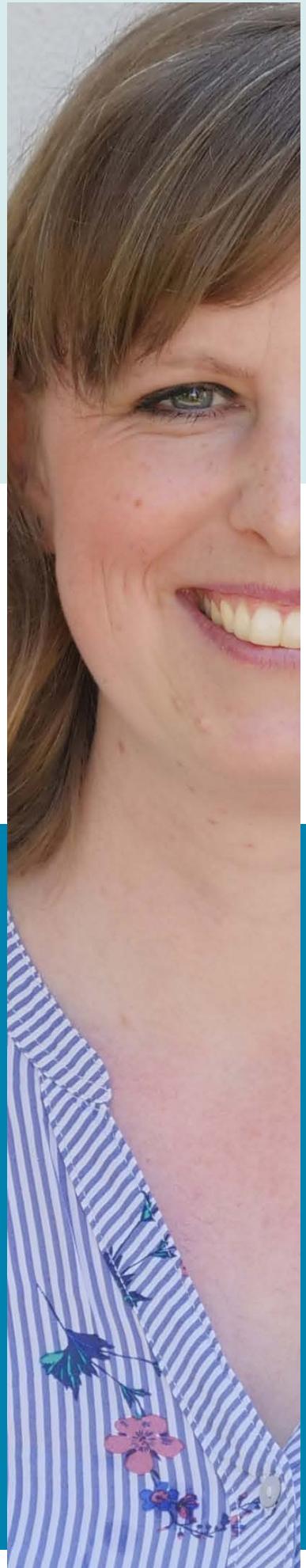
Im Trend liegt, dass in der Transformation viele Unternehmen diese kreativen Prozesse und Aufgaben auslagern. Sie vergeben sie an externe Auftragnehmer*innen oder gründen ein eigenständiges Start-up mit einer eigenen Struktur und Innovationskultur. Das spart auf den ersten Blick Kosten. Überdies versprechen sich die Auftraggeber von solcher Art externalisierten „Experimentierräumen“ ein hohes Maß an kreativer Profession, das ihnen selbst nicht zur Verfügung steht.

Die Gefahr einer solchen Auslagerung von kreativen und Entwicklungsprozessen aus Mutterunternehmen besteht allerdings

„BEI DER BETRIEBLICHEN TRANSFORMATIONSPARTNERSCHAFT GEHT ES NICHT IN ERSTER LINIE UM DIE REGULIERUNG VON ARBEITSBEDINGUNGEN (...) – SIE BEDEUTET VIELMEHR SOZIALPARTNERSCHAFTLICH ZU KOOPERIEREN, GEMEINSAM ZUKUNFT ZU ENTWICKELN, VISIONÄR ZU SEIN UND (...) DAS KNOW-HOW UND DIE KREATIVITÄT DER BESCHÄFTIGTEN EINZUBEZIEHEN.“

Julia Massolle, Projektbearbeitung

Foto: Ralf Ziegeweid, Helex-Institut





darin, dass einerseits bei einer zu großen Nähe des Start-ups zur Mutter kreative Prozesse eingeschränkt werden könnten und andererseits im Fall einer zu großen Ferne zur Mutter das zu entwickelnde Geschäftsmodell nicht passgenau auf die gegebenen Rahmenbedingungen der Mutter abgestellt wird. Überdies könnte sich das Herkunftsunternehmen in seiner Innovationsfähigkeit selbst ausbremsen, wenn es ihm nicht gelingt, kreative Prozesse und Verfahren in die eigene Struktur und Unternehmenskultur zu integrieren.

Anlass für das Projekt

Bei der Enercity AG haben Betriebsrat und Geschäftsführung deshalb einen anderen Weg gewählt. Ihnen ging es vor allem darum, die Entwicklung des neuen Geschäftsmodells „Elektromobilität“ im Unternehmen zu belassen, um daraus Impulse für die zukunftsfähige Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens zu erzielen.

Auf diese Weise soll die eigene Marke gestärkt und Beschäftigung dauerhaft gesichert werden. Auch war es dem Betriebsrat wichtig, die Zersplitterung der Organisation durch die Auslagerung von Kreation, Entwicklung und Erprobung zu verhindern und Risiken für die Beschäftigten und die Mitbestimmung zu vermeiden.

Der Betriebsrat der Enercity AG in Hannover war es dann auch, der Anfang 2023 anregte, ein solches Vorhaben im Rahmen der Förderlinie Transformation wissenschaftlich begleiten zu lassen.

Zentrales Anliegen

Das Projekt unter dem Titel „Vom StartUp zum 'Unternehmen im Unternehmen' – die Transformation eines Geschäftsmodells bei der Enercity AG in Hannover“ startete im März 2023 in enger Kooperation mit dem Arbeitsdirektor der Enercity AG und dem Ver.di-Bezirk Hannover-Heide-Weser. Die Leitung übernahm Claudia Niewerth zusammen mit Julia Massolle vom Helex-Institut in Bochum.

Zu diesem Zeitpunkt war bereits innerhalb des Unternehmens die Einheit „E-Mob“ als sozialpartnerschaftliche Initiative etabliert worden, um die Elektromobilität als neues Geschäftsmodell im Rahmen der eigenen Organisation zu entwickeln und auszustalten.

Im Mittelpunkt des Projekts stand, die betrieblichen Akteur*innen dabei zu unterstützen, die E-Mob-Initiative als „fraktale Organisation“ zu festigen und Prinzipien für Arbeit und Beschäftigung, eine lebendige Mitbestimmung und eine erfolgreiche Innovationskultur zu erarbeiten. Fraktal bedeutet in diesem Zusammenhang eine flexible und anpassungsfähige, geschachtelte Organisation. Dazu sollten „dynamikrobuste Strukturen“ aufgebaut werden, die die gegenseitige Befruchtung von E-Mob und Mutterkonzern zulassen, aber offen genug für neue Zukunftsentwicklungen im gesamten Unternehmen sind.

Methodisch kombinierte das Projektteam Einzel- und Gruppeninterviews mit beteiligten Beschäftigten, Mitgliedern des Betriebsrats, Führungskräften sowie Reflexionsworkshops mit den Mitbestimmungsakteur*innen. Ergänzend dazu gab es Expert*innenengespräche mit Gewerkschaftsvertreter*innen, um die in der Praxis beobachteten Probleme auf Regelungserfordernisse abzuklopfen.

Impulse für den Transfer

E-Mob als Integrationsmodell hat nach Ansicht der Befragten den Vorteil, dass für die dort Beschäftigten der Zugriff auf die gesamte Infrastruktur der Enercity AG nach wie vor gewährleistet war. Weil der Mutterkonzern Liquidität gewährleistete, konnte die Belegschaft der neuen Unternehmenseinheit neue Ideen ohne zeitlichen und finanziellen Druck entwickeln und zur Reife bringen.

Als positiv sahen Teilnehmende, dass für alle E-Mob-Beschäftigten unverändert die gleichen (tariflichen) Konditionen gelten wie bei Enercity insgesamt. Auch blieb der erfahrene Enercity-Betriebsrat weiterhin zuständig.

Unmut entstand später, weil das starke Wachstum während der Startphase dazu führte, dass die Ausübung der Tätigkeiten mit der Eingruppierungen nicht mehr zusammenpassten.

Als Treiber einer neuen Innovations- und Beteiligungskultur für die gesamte Enercity AG hat sich E-Mob zunächst schwergetan. Man erkannte, dass im gesamten Unternehmen eine neue Offenheit gegenüber neuen Geschäftsprozessen und Organisationsformen sowie eine stärker beteiligungsorientierte Kommunikation wichtig wurden. Aus dieser Erkenntnis heraus wurden den Beschäftigten wöchentlich zwei Stunden selbstorganisierte Kulturarbeitszeit zu Fragen der Unternehmenskultur eingeräumt.

Die Enercity AG hat für sich entschieden, Innovationen nicht nur in der E-Mob, sondern in allen Bereichen ernsthaft anzugehen. So erarbeitete sich das gesamte Unternehmen ein neues Selbstverständnis vor allem auf den Gebieten Kommunikation und Führung. Seither fokussiert sich das Management auf mehr Transparenz bei Entscheidungen, neue Beteiligungsstrukturen und eine positiv gelebte Mitbestimmungskultur.

Ganz wesentlich zum Erfolg des Integrationsmodells hat der Betriebsrat beigetragen. Von Anfang an brachte er sich mit neuen Konzepten und Ideen ein. Er sieht sich als Initiator und Moderator in enger Kooperation mit dem Management, die er selbst als „betriebliche Transformationspartnerschaft“ beschreibt; als Betriebsrat, der konzeptionell, strategisch und proaktiv agiert, sich für eine innovative Unternehmenskultur begeistert, Transparenz bei den Entscheidungen herstellt und die Beschäftigten stärker in das Innovationsgeschehen einbezieht.

„UNSERE KUNDEN VERLANGEN NICHT MEHR NUR EINZELNE NEUE PRODUKTE, SONDERN INTEGRIERTE LÖSUNGEN UND DAS AM LIEBSTEN IN ECHTZEIT.“

DIES FÜHRT DAZU, DASS WIR IMMER MEHR ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ IN DIE PERIPHERIE LEGEN MÜSSEN, ALSO IN DIE DIREKTE SCHNITTSTELLE ZUM KUNDEN. DAS ABER ERFORDERT VÖLLIG NEUE FORMEN VON FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT“

**Martin Bühre,
Betriebsratsvorsitzender Enercity AG**



INTERVIEW

Ausführlichere Informationen über die Projekte:

Automobilzulieferer in der Transformation – Sozialpartnerschaftliche Impulse für regionale Industriestandorte:



Transformation im Maschinenbau – Die Zukunft regionaler Industriestandorte sozialpartnerschaftlich sichern:



Die Transformation der Industrieregion Schweinfurt. Wie Mitbestimmungsakteure die Zukunft von Regionen mitgestalten:



„WIR HABEN UNSERE REGION SEHR PASSIV ERLEBT“*

Seit über 100 Jahren prägt Industrie die Region Schweinfurt. Doch internationale Konkurrenz, technologischer Wandel und hohe Rohstoffpreise gefährden die industrielle Basis. Wie sie sich wieder stärken lässt, ist Gegenstand eines Projekts der IG Metall Schweinfurt gemeinsam mit dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird. Ein Gespräch über die Zukunft der Region mit **Thomas Höhn**, Geschäftsführer der IG Metall Schweinfurt, und **Alexander Ziegler**, Wissenschaftler am ISF. – Das Gespräch führte Fabienne Melzer.

Was zeichnet die Region Schweinfurt aus?

Thomas Höhn: Wenn man von oben draufschaut, hat Schweinfurt zwei zentrale Branchen: die Autozulieferer und die Windkraft. Schweinfurt hat schon immer eine große Rolle bei der Getriebe- und Stoßdämpfertechnik gespielt. Viele Autozulieferer sind auch schon früh in die Elektromobilität eingestiegen, auch weil wir von der IG Metall das Thema getrieben haben. Bei der Windkraft hat SKF in Schweinfurt eines der besten Testcenter für Großlager gebaut.

Wir haben hier zwei Zukunftsbranchen, die mit Sicherheit in den nächsten Jahren auch weltweit eine große Rolle spielen werden. Aber im Moment deutet vieles darauf hin, dass es in Schweinfurt nicht stattfindet. Das ist natürlich bitter.

Klingt alles sehr modern. Warum herrscht trotzdem Krisenstimmung?

Thomas Höhn: SKF hat seit zwei Jahren keine Aufträge mehr in der Windkraft. Man geht momentan davon aus, dass das Testlager sogar abgebaut wird. Schaeffler, dem zweiten großen Konzern auf diesem Gebiet, geht es ähnlich. Die chinesischen Hersteller gewinnen durch teilweise subventionierte Materialien und Energiepreise massiv Marktanteile. Angesichts der hohen Strompreise in Deutschland können die beiden Konzerne, Schaeffler und SKF, nur schwer konkurrieren.



Thomas Höhn (Foto: Steffen Schneider, Bilderschmiede)



Alexander Ziegler (Foto: privat)

Die Ursachen sind eher überregional. Wo setzt das Forschungsprojekt mit dem ISF an, in dem es ja um die Entwicklung der Region geht?

Alexander Ziegler: Das ist richtig. Viele dieser Entwicklungen, können von den Akteuren in der Region nicht unmittelbar beeinflusst werden. Dennoch wäre es fatal, deshalb in Schockstarre zu verfallen. Es gibt auch in der Region und den Betrieben viele Handlungsmöglichkeiten, die wir identifizieren und für die wir Maßnahmen entwickeln wollen, um die Chancen der Region in Zukunftsfeldern industrieller Wertschöpfung zu verbessern. Das haben zahlreiche von den Gewerkschaften angestoßene regionale Initiativen in der Vergangenheit bereits gezeigt.

Mit dem Projekt wollen wir daran anknüpfen und mit der betrieblichen und der regionalen Ebene zwei zentrale Handlungsebenen verknüpfen. Es geht darum, gezielt Synergien in der Transformation zu schaffen: Wie können die Betriebe die Ressourcen der Region besser nutzen und wie können die regionalen Akteure die Betriebe besser unterstützen? Aber unser Ziel ist auch immer, über die regionale Ebene hinaus, auch auf die bayerische oder auf Bundesebene zu wirken. Die Industrieregion Schweinfurt ist ja nicht die einzige in Deutschland mit industriellen Strukturen, die sich jetzt verändern müssen.

Thomas Höhn: Wir wollen als Gewerkschaft nicht nur Problembenennende sein, sondern ein Akteur, der nach Lösungen sucht. Das Suchen ist wichtig – denn das hat bisher gefehlt. Wir erleben unsere Region und die politischen Akteure sehr marktkonservativ und passiv. So nach dem Motto: ‚Die Entscheidungen werden in den Konzernzentralen getroffen, nicht in Schweinfurt‘. Und: ‚Es regelt ohnehin der Markt.‘ Mit unserer Kampagne ‚SOS Kugellagerstadt‘ haben wir zwar einen Nerv getroffen, unsere Argumente wurden auch gehört. Aber wir wollen nicht bei der Problembeschreibung stehenbleiben. Wir wollen die Passivität der Betriebe durchstoßen. Wir wollen, dass sie über das bisher Mögliche hinausdrängen.“

Ist das gelungen?

Alexander Ziegler: Es gibt einige Anzeichen, dass sich mit dem Projekt die Passivität dreht. Wir haben das erst kürzlich in einem Workshop erlebt, den wir mit dem Zentrum für Telematik in Würzburg (ZfT) für die Betriebe der Region organisiert haben. Da ging es um die Frage, inwiefern die Raumfahrt und hier insbesondere die Serienfertigung von Kleinstsatelliten ein Zukunftsfeld für die Industriebetriebe in der Region sein

kann. Betriebsrättinnen und Betriebsräte haben in ihren Unternehmen dafür geworben und haben teilweise auch die Standortleitungen für eine Teilnahme am Workshop gewonnen. Das ist auch ein schönes Beispiel, wie wichtig die sozialpartnerschaftliche Ausrichtung unseres Projekts ist. Wenn Standortleitung und Betriebsratsvorsitz an einem Strang ziehen, dann hat der Standort natürlich größere Chancen bei einer Konzernentscheidung für Zukunftsprodukte berücksichtigt zu werden.

Thomas Höhn: Es ist wirklich großartig, dass der Kontakt zustande kam. Der Leiter des ZfT wurde im vergangenen Jahr auf unsere Aktivitäten rund um einen Zukunftspakt für die Region Main-Rhön aufmerksam und wir haben uns dann ausgetauscht. Er suchte schon lange nach Partnern für das Thema Raumfahrt. Dann haben wir den Workshop gemacht, und einen Tag später saß ich mit Managern von Schaeffler an einem Tisch und konnte ihnen anschließend die Ergebnisse des Workshops zuschicken. Was daraus entsteht, kann ich nicht sagen. Aber wir machen uns als Gewerkschaft auf, den Konzernen Dinge auf den Weg zu legen, die vielleicht Gewinn oder Beschäftigung schaffen können.

Das gehört eigentlich nicht zu unserer Kernaufgabe, aber es ist die Idee dieses Projektes. Wir haben hier viele Konzerne, die in ihrer Geschichte schon viel gemacht haben. ZF hat früher Mofas gebaut, Preh in Bad Neustadt an der Saale hat mal Puppen produziert. Eine andere Firma hat Fahrradklingeln hergestellt – sie ist heute in der Automobilbranche tätig. Aber in den vergangenen Jahren hat sich der Blick des Managements zu sehr verengt auf ein Produkt oder eine Sparte. Wir wollen den Blick der Konzerne wieder weiten.



Foto: DPA/picture alliance/Countrypixel

Wenn Sie den Blick für die Zukunft weiten, welche anderen Zukunftsfelder sehen Sie neben der Raumfahrt? Könnte eine Förderung von local content helfen?

Alexander Ziegler: Energiewendetechnologien wie Windkraft, Leistungselektronik oder die Wasserstoffwirtschaft. Dafür ist die Region mit ihrem Technologie-Mix und den Kompetenzen in den Betrieben gut aufgestellt. Aber das eigentliche Wissen darüber liegt bei den Beschäftigten in den Betrieben. In den Interviews sprühen die zum Teil regelrecht vor Ideen. Industriepolitische Maßnahmen wie eine Local-Content-Regelung können bei der Erschließung dieser Felder unterstützen. Langfristig kommt es aber darauf an, Produkte mit Innovations- und Qualitätsvorsprüngen aufzubauen. Das hat die Region in der Vergangenheit stark gemacht und wird auch in Zukunft für die Sicherung von Industriearbeitsplätzen entscheidend sein.



Foto: DPA/picture alliance/Westend61/Daniel Ingold

Thomas Höhn: Bei Energiespeichern gibt es in der Region viel Potenzial. Das Wissen kann man ja nicht nur auf die Autoindustrie anwenden. Recycling und Kreislaufwirtschaft sind ebenso wichtige Themen. Da sehe ich durchaus Möglichkeiten, neue Wertschöpfung anzusiedeln.

Gibt es etwas, das sie in der Zusammenarbeit überrascht hat?

Thomas Höhn: Mich hat überrascht, wie gut Gewerkschaftsarbeit und Wissenschaft zusammenpassen.

Alexander Ziegler: Dass die Gewerkschaft auch als strategischer Akteur in der Region ernst genommen wird und einen guten Ruf hat, damit hatte ich gerade in Bayern nicht unbedingt gerechnet. Und dann die Vehemenz und die Geschwindigkeit, mit der die Transformation die Industrieregion trifft. Die Zeit, in der die Transformation vor allem als Spielwiese für neue Ideen gesehen wurde ist hier längst vorbei. Es geht jetzt richtig an die Substanz und das hinterlässt Spuren bei allen Beteiligten.

Wo sehen Sie im Moment die größten Hindernisse?

Thomas Höhn: Wir bekommen aus der eigenen Mitgliedschaft nicht automatisch Applaus für das, was wir tun. Ein relevanter Teil unserer Mitglieder sucht eher nach Orientierung durch schnelle Lösungen – weniger nach umfassenden politischen Konzepten oder neuen strategischen Partnerschaften. Da haben es lautstarke, ablehnende oder einfache Botschaften manchmal leichter. Das ist bei uns nicht anders als in der großen Politik.

Auch in der Region erleben wir keinen breiten Rückhalt in der Bürgerschaft. So etwas wie: „Das ist unsere Region, das ist unsere Kugellagerstadt, das sind unsere Werke“ – das ist eher schwach ausgeprägt. Wir haben es zudem mit Konzernen zu tun, bei denen regionale Verantwortung keine hohe Priorität hat. Und wir arbeiten in einem politischen Umfeld, in dem Gewerkschaften nicht immer als natürlicher Partner gesehen werden – da wird gerne mal ein gewisser Sicherheitsabstand gehalten. Das alles schreckt uns aber nicht ab. Es macht die Herausforderung nur größer.

Alexander Ziegler: Die Herausforderung ist, die Suche nach Zukunftsfeldern, für die wir mit dem Projekt in den Betrieben und der Region Anstöße liefern, zu verstetigen. Dafür braucht es nicht nur einen langen Atem, sondern über kurz oder lang auch einen Leuchtturm, ein Zukunftsprodukt, das tatsächlich hier entsteht oder angesiedelt wird und substanzIELL Beschäftigung schafft. Damit die Menschen sehen: „Es lohnt sich, dafür zu kämpfen.“

Universität
Oldenburg

Wie gravierend sind Fachkräfteengpässe
im Nordwesten?

Ausmaß, Ursachen, Strategien



ZU
EIN
= GUTER
ARBEIT

Link zum Projekt**Link zur Studie****Projektleitung**

Dr. Uwe Kröcher,
Universität Oldenburg, Kooperationsstelle
Hochschule-Gewerkschaften

Kooperationspartnerschaft
Dorothee Koch
DGB Region Oldenburg/Ostfriesland

GEW
Wencke Hlynsdóttir
GEW Bezirksverband Weser-Ems

IG Metall
Franka Helmerichs
IG Metall Bezirksleitung Küste, Emden

NGG
Johanna Waldeck
NGG Region Oldenburg/Ostfriesland

ver.di
Kornelia Haustermann
ver.di Bezirk Weser-Ems



REGIONALPOLITISCHE STRATEGIEN GEGEN FACHKRÄFTE- ENGÄSSE – POTENZIALE IN DER REGION ENTWICKELN

Ein Universalrezept gegen den oft behaupteten Fachkräftemangel gibt es nicht. Wer Engpässe beheben will, muss die spezifischen strukturellen Gegebenheiten und Potenziale einer Region genau kennen.

In der Region Weser-Ems lässt sich seit Jahren der Widerspruch zwischen Arbeitskräfteengpässen einerseits und einer hohen Zahl von Arbeitssuchenden, Arbeitslosen, prekär Beschäftigten und (unfreiwillig) Teilzeitbeschäftigte andererseits gut beobachten. In der Praxis gelingt es bisher unzureichend, diesen zu lösen. Denn dazu bedarf es eines differenzierten Blicks auf die jeweiligen regionalen Gegebenheiten und eines vielschichtigen strategischen Vorgehens von Seiten der regionalen Akteur*innen.

Anlass des Projekts

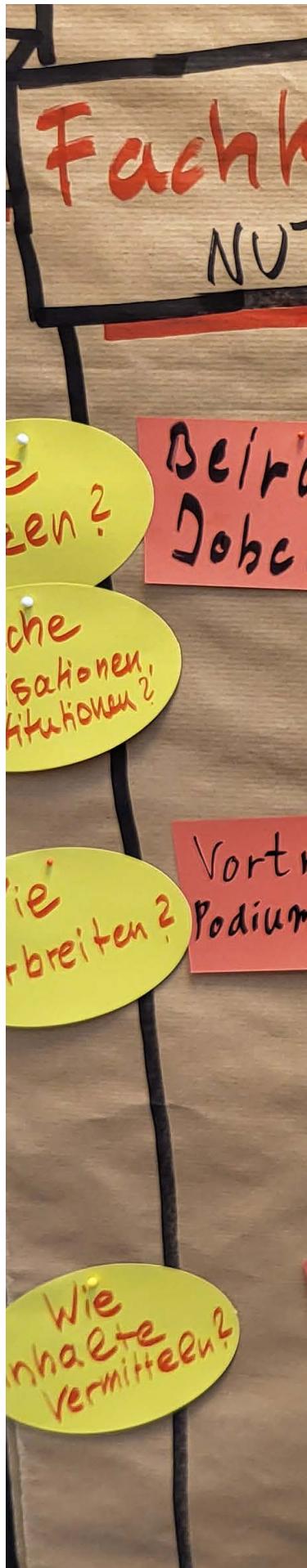
Daher regte die DGB-Region Oldenburg-Ostfriesland eine Studie im Rahmen der Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung an, die am Beispiel der Region Nordwesten (nördliche Weser-Ems-Region) die relevanten

Faktoren für bestehende Fachkräfteengpässe erkundet und darauf aufbauend eine regionale Strategie entwickelt, die insbesondere darauf zielt, das vorhandene Arbeits-

**„AKTUELLE FACHKRÄFTE-
ENGÄSSE SIND NICHT DAS
RESULTAT DER DEMOGRAFI-
SCHEN ENTWICKLUNG. SIE
SIND ERGEBNIS UNZUREI-
CHENDER AUSBILDUNG UND
WEITERBILDUNG DER UNTER-
NEHMEN UND VON SCHLECHTEN
ENTLOHNUNGS- UND ARBEITS-
BEDINGUNGEN IN BESTIMM-
TEN BERUFSGRUPPEN.“**

Dr. Uwe Kröcher,
Projektleiter

Foto: Uwe Kröcher, privat



kräftepotenzial stärker als bisher zu erschließen und zugleich Gute Arbeit in den regional ansässigen Unternehmen zu verankern. Die Projektstudie wurde von Uwe Kröcher von der Kooperationsstelle Hochschule-Gewerkschaften an der Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg geleitet.

Die Studie „Zukunft guter Arbeit – Strategien gegen Fachkräfteengpässe in der Region Weser-Ems“ stützt sich auf eine umfangreiche Literaturrecherche und die Auswertung von regionalen berufsgruppenbezogenen Arbeitsmarktdaten. Diese wurden mit bundesweiten Daten verglichen. Bei dieser vergleichenden Bestandsaufnahme orientierten sich die Autor*innen an der Methodik der Fachkräfteengpassanalyse der Bundesanstalt für Arbeit (BA), die für eine Reihe von engpassgefährdeten Berufen sowohl Engpass-Indikatoren als auch unterschiedliche Anforderungsprofile beinhaltet.

In der Regionalstudie werden zwölf Berufsgruppen näher betrachtet. Neben den von der BA ausgewiesenen Anforderungsprofilen (Expert*in, Spezialist*in/Fachkraft) nimmt diese zusätzlich die Gruppe der „Helfer*innen“ in den Blick. Darin liegt ihr innovativer Ansatz, weil dies die Perspektive erweitert Ebenfalls in die regionale Bestandsaufnahme eingeflossen sind Ergebnisse aus Expert*inneninterviews und Workshops mit Gewerkschaftsvertreter*innen und ausgewählten Arbeitsmarktakteur*innen.

Zentrales Anliegen

Die Studie geht den Ursachen von Arbeitskräfteengpässen in der Region Nordwesten nach. Auf das gesamte Bundesgebiet bezogen spielen der demografische Wandel, die Erwerbsbeteiligung insbesondere auch von Frauen und Migrant*innen, die branchen- und berufsgruppenspezifische betriebliche Ausbildungsintensität, wie auch das Qualifizierungsniveau, die beruflichen Anforderungsprofile und die Attraktivität der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen eine entscheidende Rolle. Das trifft ebenfalls für die nördliche Weser-Ems-Region zu, aber in sehr spezifischer Weise.

An diese Bestandsaufnahme knüpft die Studie mit einer Potenzialanalyse an. Grob abgeschätzt wird, bei welchen Personengruppen, deren Potenzial bislang auf dem Arbeitsmarkt nur ungenügend genutzt wird, die größten Effekte für die Fachkräfte- sicherung entstehen, wenn sie für eine Erwerbstätigkeit aktiviert würden. Auf dieser vielschichtigen Grundlage präsentiert die Studie strategische Ansätze, um Fachkräfteengpässe in der Region Weser-Ems zu vermeiden.

Impulse für den Transfer

Dieser weitgefasste Blick auf die Ursachen von möglichen Fachkräfteengpässen und insbesondere auf das Arbeitskräftepotenzial bei der Gruppe der Helfer*innen, aus dem sich Fachkräfte rekrutieren lassen, führt weg von pauschalen Forderungen – nach dem Motto: „In Deutschland muss mehr und länger gearbeitet werden“ – und hin zu praktikablen strategischen Maßnahmen, die der Situation in der Region weit stärker gerecht werden.

So kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass der demografische Wandel in der Region kaum als Ursache der Fachkräfteengpässe wirkt, weil die Region seit zwölf Jahren bereits eine – gegenüber dem Bundesdurchschnitt überdurchschnittliche – positive Entwicklung der Erwerbspersonenzahl aufweist.

Demgegenüber kann die Erwerbsbeteiligung von Frauen schon eher als Ursache für gegebene Fachkräfteengpässe herangezogen werden. Zwar liegt diese in der Region leicht höher als im Bundesdurchschnitt, dennoch sind Frauen hier deutlich weniger erwerbstätig als Männer. Zudem drückt sich die Erwerbstätigkeit von Frauen vor allem im Zuwachs von Minijobs und Teilzeitarbeit aus. Verantwortlich dafür dürfte der im bundesdeutschen Vergleich signifikant geringere Anteil an verfügbaren Kinderbetreuungsmöglichkeiten im Bereich Weser-Ems sein.

Ein bisher in der Region unzureichend ausgeschöpftes Arbeitskräftepotenzial sieht die Studie in Personen ohne deutsche Staatsangehörigkeit. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung liegt hier höher als im Bundesdurchschnitt. Die Gruppe ist allerdings auf dem regionalen Arbeitsmarkt noch immer stark unterrepräsentiert.

Augenfällig ist ebenfalls das seit Jahren hier bestehende geringe Ausbildungsangebot, gerade in sogenannten Engpassberufen (insbesondere Care-Berufen). Hinzu kommen – auch im regionalen Vergleich – die oft unattraktiven Arbeitsbedingungen in einigen Berufsgruppen.

Den Schlüssel für die Fachkräftesicherung in der Region sieht die Studie in der bedarfsgerechten Aktivierung bisher ungenutzter, aber vorhandener Arbeitskräftepotenziale. Hierfür führt sie einige strategische Maßnahmen auf – angefangen bei der gezielten Weiterbildung für

Geringqualifizierte über die Stärkung der beruflichen Erstausbildung bis hin zu einer Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und der Integration migrantischer Erwerbsfähiger.

Ihren Appell, auf diesen Feldern dringend aktiv zu werden, richten die Autoren und Macher nicht allein an die Politik und regionalen Akteur*innen, sondern auch an die in der Region ansässigen Unternehmen.

Präsentation der Studie am 28. Februar 2025,
Veranstaltung der DGB-Region Oldenburg-Ostfriesland und der Kooperationsstelle;
Fotos: Christian Altkirch, DGB

„IN DER REGION MÜSSEN WIR VOR ALLEM ZWEI GRUPPEN IN DEN FOKUS NEHMEN, UM ARBEITSKRÄFTEENGPÄSSE ZU VERMEIDEN:

DIE GROSSE GRUPPE DER GERINGQUALIFIZIERTEN, FÜR DIE DORT EIN RIESIGES POTENZIAL Besteht, aber auch die Älteren beschäftigt. Die Transformation in den Industriebereichen wird gerade die Älteren betreffen, die jedoch bisher noch viel zu wenig als Ressource begriffen werden.“

Dr. Uwe Kröcher, Projektleiter



RESILIENTE Z REGIONE



Link zum Projekt**Projektleitung**

Ulrich Latour, Claudia Grässle
TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

Kooperationspartnerschaft

Lukas Bläsius
DGB Rheinland-Pfalz/Saarland

Link zur Reportage

(mitbestimmung.de)



Marc Ferder

DGB Rheinland-Pfalz/Saarland



RESILIENTE REGIONEN ALS ZIEL VON TRANSFORMATION – REGIONALE STABILISIERUNGSFAKTOREN ERKENNEN

Globale, demografische und technische Verschiebungen wirken sich in den Regionen unterschiedlich aus. Damit sich Regionen stabil und zukunftsfähig entwickeln können, bedarf es resilenter Strategien.

Die großen Herausforderungen, mit denen bundesweit alle Regionen befasst sind – Globalisierung und vulnerable Lieferketten, Dekarbonisierung und Energiewende, demografischer Wandel, Digitalisierung und KI – treffen diese in unterschiedlicher Intensität und Dynamik. Wie sich die Regionen zukünftig weiterentwickeln, hängt entscheidend von ihrer Fähigkeit ab, negative Auswirkungen von Krisen abmildern und sich flexibel an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen zu können – und damit von ihrer ökonomischen und gesellschaftlichen Resilienz.

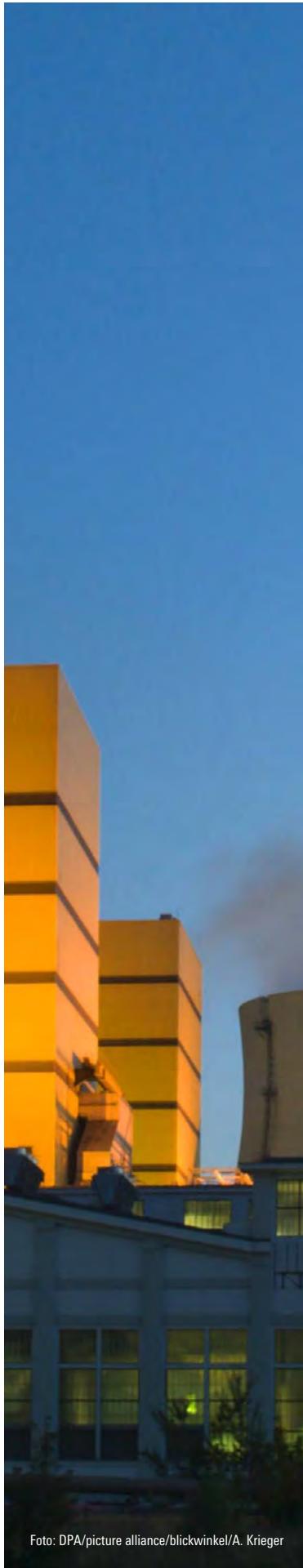
„REGIONEN SPÜREN DIE FOLGEN DES STRUKTURWANDELS. DEN REGIONEN ZU HELFEN, DEN WANDEL ZU GESTALTEN UND SIE WIDERSTANDSFÄHIGER ZU MACHEN – DAS IST ZIEL DES PROJEKTS.“

Susanne Wingertsahn,
Bezirksvorsitzende DGB
Rheinland-Pfalz/Saarland

Anlass des Projekts

Die Frage nach den entscheidenden Stellschrauben, mit denen die relevanten Akteur*innen ihre Region in Zeiten von Transformation, Krise und Unsicherheit zukunftsfähig gestalten können, bewegt den DGB in der Region Nahetal-Hunsrück schon seit langem. Er selbst ist gerade dabei, gemeinsam mit der IG Metall ein regionales Transformationsnetzwerk in der Region zu gründen. Dieses möchten sie zu einer zentralen Anlaufstelle für Betriebe und Beschäftigte rund um die vielfältigen Veränderungen ihrer Arbeits- und Lebenswelt machen. Gleichzeitig soll dies ein Ort sein, an dem regionale Akteur*innen die Herausforderungen in der Region gemeinsam analysieren und darauf aufbauend eine regionale Zukunftsstrategie erarbeiten und umsetzen. Diesem Transformationsnetzwerk gehören inzwischen unter anderem die Wirtschaftsförderungen der

Foto: Dennis Weissmantel, DGB



Landkreise Birkenfeld, Rhein-Hunsrück, Mainz-Bingen und Bad Kreuznach wie auch Vertreter*innen der Agentur für Arbeit Bad Kreuznach und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung (MASTD) Rheinland-Pfalz an.

Um den Start des Netzwerks zu unterstützen, entwickelten die Initiatoren ein begleitendes Projekt im Rahmen der Förderlinie Transformation. Dieses startete unter dem Titel „Resiliente Regionen als Zielbestimmung im Transformationsprozess. Eine exemplarische Region in Rheinland-Pfalz (Region Nahetal-Hunsrück)“ Ende 2024 und wurde von Claudia Grässle und Uli Latour, Berater*innen bei der Technologieberatungsstelle (TBS) gGmbH in Mainz, geleitet.

Zentrales Anliegen

In einem ersten Schritt ging es darum, die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Stärken und Schwächen der Region wie auch deren spezifische Ressourcen zu erkunden. Dies geschah mithilfe eines Methodenmixes, unter anderem einer Literaturrecherche zur Resilienzforschung und der Auswertung einer Vielzahl von relevanten regionalen Daten. In einem zweiten Schritt wurden die gewonnenen Kenntnisse durch eine Online-Befragung von regionalen Expert*innen aus unterschiedlichen Bereichen – Beschäftigte, Interessenvertreter*innen, Geschäftsführer*innen – vertieft. Am Ende konnten Faktoren und Handlungsfelder für eine stabile Zukunftsentwicklung der Region identifiziert werden, um konkrete Maßnahmen für die Zukunftsgestaltung auf den Weg bringen zu können.

Impulse für den Transfer

Die Projektidee konnte vom DGB und von der IG Metall in das im Aufbau begriffene regionale und in das Transformationsnetzwerk des Landes Rheinland-Pfalz verankert werden. Der Vorteil: Die vom Projekt ausgehenden analytischen Impulse konnten direkt in die Debatten eingespeist werden.

Das Neue an diesem Vorgehen ist die breit angelegte regionale Bestandsaufnahme, die sowohl die wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Situation der Region aufgreift als auch deren Potenziale, Widerstandskräfte und (bisher kaum genutzten) Möglichkeiten thematisiert. Dieser „ganzheitliche Blick“ auf die Region Nahetal-Hunsrück führte schließlich dazu, dass neue Perspektiven und Lösungswege in den Fokus gerieten und bis dahin vorgezeichnete Wege immer öfter in den im Transformationsnetzwerk geführten Debatten verlassen wurden.

Mithilfe der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-(SWOT-)Analyse wurden schließlich zehn Handlungsfelder ausgemacht, die zu einer stabilen, resilienten Zukunftsentwicklung beitragen können. Das sind im Einzelnen: regionaler Ausbau erneuerbarer Energien, Förderung neuer Technologien, demografischer Wandel, De-Globalisierung, Arbeitsmarktstruktur und Qualifizierung, wirtschaftliche Diversifikation, Innovationsfähigkeit und technologische Anpassungsfähigkeit, Netzwerke und Kooperationen, regionale Governance, Partizipation. Im Wege von Online-Befragungen mit regionalen Expert*innen konnten diese anschließend entsprechend den jeweiligen regionalen Gegebenheiten spezifiziert und mithilfe von Indikatoren operationalisiert werden. Am Ende entstand ein anspruchsvolles analytisches Gerüst aus Handlungsfeldern, Teilspekten und Indikatoren.

Innerhalb des Projekts erfolgte die Erprobung dieses Instruments aus praktischen Gründen durch eine inhaltliche Engführung mit zunächst drei Themen: Klimawandel, Dekarbonisierung und Fachkräftebedarf.

Für Projektleiter Uli Latour hat das entwickelte und in der Kooperation mit den regionalen Akteur*innen verfeinerte Analysegerüst seine Feuerprobe als hilfreiches Handlungsinstrument bestanden – auch wenn es aufgrund seines breiten und voraussetzungsvollen Ansatzes nur eingeschränkt erprobt und genutzt werden konnte.

Man darf daher gespannt sein, wie die einzelnen Stabilisierungsfaktoren und Handlungsfelder noch eingehender und differenzierter beleuchtet werden. Aber schon



„WIR HABEN FESTGESTELLT, DASS DER TRANSFORMATIONS-DRUCK SOWOHL IN DEN UNTERNEHMEN ALS AUCH IN DEN DIENSTLEISTUNGSBEREICHEN IN DER REGION STEIGT.

ABER GERADE IN PUNCTO DIGITALISIERUNG UND KI ZEIGEN SICH DIE MEISTEN REGIONALEN AKTEUR*INNEN UNVORBEREITET UND WENIG QUALIFIZIERT, DIESES HANDLUNGSFELD MITZUGESTALTEN.“

Uli Latour,
Projektleiter

jetzt lässt sich festhalten, wie wichtig es ist, regionale Daten auf breiter Grundlage zu erfassen, um daraus die richtigen Schlüsse für die Erschließung von wichtigen Potenzialen und Kompetenzen zur Zukunftsgestaltung in den Regionen ziehen zu können.

Publikum (oben) und Referent*innen (unten) der Veranstaltung „Transformation Live“ des Transformationsrats Rheinland-Pfalz, 19. Mai 2025, Waldböckelheim;
Fotos: IG Metall, Geschäftsstelle Bad-Kreuznach





WEITER
BILDUNGS
BEDARF

Link zum Projekt**Link zur Reportage**
(mitbestimmung.de)**Projektleitung**

Elke Ahlhoff
Viveka Ansorge

ArbeitGestalten
Beratungsgesellschaft mbH, Berlin

Kooperationspartnerschaft

Nikolaus Landgraf
IG BAU Region Berlin-Brandenburg



Foto: Rickmer Roscher

TAGESREINIGUNG ATTRAKTIV GESTALTEN – REINIGUNGSPERSONAL EMPOWERN UND QUALIFIZIEREN

Die Gebäudereinigung kämpft gegen ihr schlechtes Image. Die Umstellung auf Tagesreinigung macht die Branche für viele Beschäftigte attraktiv, stellt aber hohe Anforderungen an das Reinigungspersonal.

Ihre Arbeit bleibt oft unsichtbar. Reinigungskräfte sind vorwiegend nachtaktiv: Ihre Arbeit beginnt dann, wenn die meisten anderen Beschäftigten ihren Feierabend antreten oder morgens ihr Frühstück zubereiten. Und sie ist vielfach unattraktiv: Die Gebäudereinigungsbranche gilt als Niedriglohnsektor, die Arbeit ist oft monoton, psychisch und physisch sehr belastend und wird gesellschaftlich wenig anerkannt, aber als selbstverständlich angesehen. In ihr überwiegt unfreiwillige Teilzeit (zumeist Minijobs), die nicht existenzsichernd ist, sie wird überwiegend kleinteilig in kurzen Früh- und Spätschichten organisiert. Deshalb herrscht eine hohe Fluktuation bei im Prinzip fortwährender Personalnot.

Seit einigen Jahren versuchen zahlreiche Unternehmen, den Personalengpässen bei der täglichen Unterhaltsreinigung mit neuen Reinigungskonzepten zu begegnen, die die Branche insgesamt attraktiver machen sollen. Dazu gehört die Umstellung auf Tagesreinigung.

„TRANSFORMATION IN VERMEINTLICH EINFACHEN DIENSTLEISTUNGEN WIE Z.B. DER GEBÄUDEREINIGUNG BEDEUTET: ERÖFFNUNG VON PERSPEKTIVEN UND INTEGRATION DURCH FAMILIENFREUNDLICHE ARBEITSZEITEN SOWIE WEITERBILDUNG UND DAMIT AUFWERTUNG DER BRANCHEN.“

Viveka Ansorge,
Projektleiterin



Anlass für das Projekt

Für viele Beschäftigte ist diese allerdings nicht einfach. Denn die Tagesreinigung ist besonders, da sie zeitlich parallel zum laufenden Betrieb des Kunden verläuft. So etwa können Revierpläne zur Reinigung eines Objekts mit den Tagesabläufen in dem darin befindlichen Büro kollidieren. In einem solchen Fall müssen die Tagesreinigungskräfte in der Lage sein, ihre Reinigungsaufgaben mit den Büroleuten abzustimmen. Ohne professionelle Einweisung und berufliche Weiterbildung werden die meisten von ihnen diese Kompetenzen kaum erwerben.

Dies ist die zentrale Erkenntnis des Projekts „Weiterbildungsbedarf bei Reinigungskräften zur Umsetzung von Tagesreinigung. Förderung von betrieblicher Reorganisation in der Unterhaltsreinigung“, das im Rahmen der Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung von der ArbeitGestalten Beratungsgesellschaft GmbH in Berlin und in Kooperation mit dem IG BAU Bezirksverband Berlin und der Berliner Gebäudeeinigerinnung im Zeitraum Juni 2024 bis Mai 2025 durchgeführt wurde. Die Projektleitung übernahmen Viveka Ansorge und Elke Ahlhoff von der ArbeitGestalten GmbH. Das Projekt endete mit der Präsentation der Ergebnisse auf mehreren Veranstaltungen. Ein Working Paper wird gerade erarbeitet.

Zentrales Anliegen

Im Zentrum des Projekts steht die Frage: Wie stark unterscheidet sich die Tagesreinigung von anderen Reinigungskonzepten und wie kann diese Arbeitsform attraktiver werden? Es gab exemplarische Erkundungen in drei Reinigungsunternehmen zu den Anforderungen von Seiten der Unternehmen, Kund*innen und Beschäftigten. Gesucht wurden Kriterien für Gute Arbeit.

Nach einer Analyse von Annoncen in Online-Stellenbörsen und Ausschreibungen, einer wissenschaftlichen Literaturrecherche und einer Reihe von Interviews mit Führungskräften, Verbandsvertreter*innen, Wissenschaftler*innen und Reinigungspersonal bis hin zu soloselbstständigen Reinigungskräften kristallisierte sich für das Projektteam ein Anforderungsprofil für Beschäftigte in der Tagesreinigung heraus. Es umfasst vier Kategorien von Kompetenzen: Fachkompetenz (u. a. Kenntnisse über Betriebsabläufe, Kund*innenwünsche), Selbstkompetenz (u. a. Umgang mit Emotionen), Sozialkompetenz (u. a. Kooperationsbereitschaft, Verhandlungsführung) und weitere Kompetenzen (u. a. eigenständige Arbeitsorganisation).

So sollten Reinigungskräfte den Revierplan und das Leistungsverzeichnis genau kennen, um beispielsweise Kund*innenansprüche, die nicht vertraglich abgedeckt sind, zurückweisen zu können. Sie geraten sonst fortwährend selbst unter Zeitdruck.

Ein nicht geringer Anspruch sind fundierte Selbst- und Sozialkompetenzen – gerade wenn in der Tagesreinigung Konfliktsituationen mit Kund*innen oder herablassende Haltungen einen konstruktiven bzw. souveränen Umgang erfordern.

Ferner notwendig ist die Fähigkeit, die eigene Arbeitstätigkeit in einem bestimmten Rahmen selbst zu organisieren. Sich einen anderen Arbeitsbereich vorzunehmen, wenn der eigentliche gerade blockiert ist, setzt voraus, den Arbeitsaufwand und die notwendigen Arbeitsmittel in beiden Bereichen abschätzen und vergleichen zu können. Auch Sprachkompetenz ist ein wichtiger Faktor, um in der Tagesreinigung bestehen zu können.

In der Regel werden Reinigungskräfte durch „Mitlaufen“ eingearbeitet. Damit erhalten sie bestenfalls Grundkenntnisse für ihren Job. Angesichts der genannten Anforderungen, die gerade die Tagesreinigung an sie stellt, benötigen sie aus Sicht des Projektteams jedoch dringend gezielte berufliche Weiterbildungsangebote genauso wie Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg (Vorarbeit, Projektleitung).

Beides sei auch eine Frage der Wertschätzung, für die es in diesem Arbeitsfeld einen hohen Nachholbedarf gebe, sagt Projektleiterin Viveka Ansorge. „Ohne Reinigungskräfte würde unsere Gesellschaft in Chaos und Unwirtlichkeit versinken. Die meisten



von ihnen haben – genauso wie die meisten anderen Beschäftigten – eigene Ansprüche an ihre Arbeit, sehen einen Sinn darin, wollen anderen Leuten das Leben erleichtern. Um sie als Fachkräfte dauerhaft zu halten, bedarf es daher wertschätzender Rahmenbedingungen“, so die Wissenschaftlerin. Dazu zählt sie eine gute Bezahlung, eine wertschätzende Führungskultur sowie angemessene Spielräume für Selbstorganisation. Betriebsräte*innen sollten erkennen, dass Tagesreinigung zwar vielfach belastend, aber eine große Chance für die Betroffenen ist.

„REINIGUNGSArbeiten gelten als unattraktiv und werden in der Regel schlecht entlohnt. Die Betroffenen werden kaum gesehen und wenn, dann als Dienstleister*innen auf der untersten Hierarchieebene, die sich stets anzupassen haben.

Dabei sind es oft ‚gestandene Menschen‘, die viele unterschiedliche Jobs im Verlaufe ihres Berufslebens durchlaufen und reichlich Lebenserfahrung gesammelt haben.“

Viveka Ansorge, Projektleiterin



**[Link zum Artikel „Aschenputtel für alles“](#)
(Magazin Mitbestimmung)**



STAY



Link zum Projekt**Link zur Reportage**
(mitbestimmung.de)**Projektleitung**

Prof. Dr. Hans-Jürgen Bieling
Andrea Müller

Forschungsinstitut für Arbeit, Technik
und Kultur e. V., Universität Tübingen

Kooperationspartnerschaft

Grit Genster
ver.di Bundesverwaltung, Berlin

Dietmar Erdmeier
ver.di Bundesverwaltung, Berlin

Eckard Geitz
Politikwissenschaftler, M. A.



FACHKRÄFTEEINWANDERUNG UND -INTEGRATION IM GESUNDHEITSWESEN - GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN?

Ohne den Einsatz von internationalen Fachkräften wäre unser Gesundheitswesen bereits kollabiert. Aber an betrieblichen Integrationsmodellen, die auf langfristige Bindung setzen, mangelt es noch.

Schon seit Jahren besteht im Gesundheitswesen ein – teils dramatischer – Fachkräfte- mangel. Dieser hat mehrere Ursachen. So lastet auf den Krankenhäusern und Pflege- stationen aufgrund von flächendeckenden Restrukturie- rungsprogrammen, die nicht nur wirtschaftlich, sondern vielfach auch politisch moti- viert waren und sind, ein ho- her Kostendruck. Die Folge davon ist, dass die Effizienz der Arbeit ständig gesteigert werden soll, diese aber bei ausgedünnter Personaldecke immer mehr Beschäftigte an ihr persönliches Leistungslimit bringt. Dies führte in der Vergangenheit vermehrt zu Personalausfällen, zu erhöhter Fluktuation und Stellen- besetzungsproblemen, die häufig mithilfe internationa- ler Fachkräfte abgepuffert werden konnten. Pflegevor- ausberechnungen des Statis- tischen Bundesamtes gehen davon aus, dass bis 2049 – auch bedingt durch den demografischen Wandel – mindestens eine viertel Million Pflegekräfte fehlen werden.

**„WIR HABEN AUSLÄNDISCHE
FACHKRÄFTE GERUFEN UND
ENGAGIERTE, QUALIFIZIERTE
MENSCHEN SIND GEKOMMEN.
SIE BLEIBEN JEDOCH NUR,
WENN SIE SICH ZUHAUSE
FÜHLEN, MIT IHRER ARBEIT
ZUFRIEDEN SIND UND ALS
KOLLEG*INNEN AKZEPTIERT
WERDEN. DABEI SPIELT DER
BETRIEB ALS SOZIALE ROLLE.
“**

Andrea Müller, Projektleiterin

Foto: Andrea Müller, privat



Anlass für das Projekt

Die Kliniken Südostbayern AG (KSOB) stellen sich bereits seit einiger Zeit auf diese sich zuspitzende Situation ein. Seit rund vier Jahren ist das Unternehmen deshalb dabei, an seinen fünf Standorten Strukturen aufzubauen, um eingewanderte Pflegekräfte schnell und zuverlässig in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Unter anderem gibt es die Funktion eines Inklusionsbeauftragten, es gibt Onboarding-Stationen und ein im Aufbau befindliches Netzwerk von „Inklusions-Scouts“.

Hinter alldem steckt die Absicht, es den ausländischen Neueinsteiger*innen zu erleichtern, sich möglichst rasch in die betrieblichen Abläufe einzupassen und voll einsatzfähig zu sein – nicht zuletzt, um die weitere Belegschaft zu entlasten.

In der Zusammenarbeit mit Hans-Jürgen Bieling und Andrea Müller vom F.A.T.K. der Uni Tübingen sowie dem Experten Eckard Geitz entstand die Idee, ein Modell für einen wechselseitigen und nachhaltigen Integrationsprozess zu entwickeln und zu erproben. Das Ziel: Die Kompetenzen und Erfahrungen ausländischer Pflegekräfte zu nutzen, um die bestehenden Pflegestrukturen innovativ weiterzuentwickeln und die langfristige Bindung der Pflegekräfte an das Unternehmen wie auch den kollegialen Zusammenhalt der gesamten Belegschaft zu stärken.

Zentrales Anliegen

Bei dem Projekt „STAY – Gekommen, um zu bleiben? Praxisprojekt zu Fachkräfteeinwanderung und Integrationsanforderungen im Gesundheitswesen“ standen drei Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Anforderungen stellen die Unternehmen, Teams und internationalen Pflegekräfte an die Rahmenbedingungen guter Pflege?
- Was begünstigt die betriebliche und die soziale Integration der Neuen?
- Welche Rolle spielen Mitbestimmung, betriebliche Interessenvertretung und Partizipation für die innerbetrieblichen Integrationsprozesse?

Erkundet wurden die Anforderungen und betrieblichen Voraussetzungen für ein optimiertes Integrationsmodell für angeworbene Beschäftigte im Rahmen eines Reallabors, in das Management/Personalentwicklung, Betriebsrat, Beschäftigte zusammen mit den Wissenschaftler*innen eingebunden waren. Parallel dazu wurden leitfadengestützte Interviews, Gruppendiskussionen und praxisorientierte Workshops – unter anderem ein „Skill Lab“ zur Ermittlung des Bedarfs für ein Mentor*innenprogramm – durchgeführt.

Impulse für den Transfer

Das Projekt profitierte davon, dass die Kliniken Südostbayern bereits auf gute betriebliche Strukturen zur Integration internationaler Fachkräfte und eine funktionierende, lebendige Mitbestimmungspraxis zurückgreifen konnten. Dies zeigte sich nicht zuletzt in einer engen Kooperation unterschiedlicher betrieblicher Akteur*innen im Rahmen des Reallabors. Das weitsichtige Engagement des Personalchefs trug erheblich dazu bei.

Für die enge Begleitung der eingewanderten Neuen von Anfang an ist die Inklusionsbeauftragte zentral. Diese organisiert Bewerbungs- und Onboardinggespräche und ist wichtige Ansprechpartnerin, wenn es darum geht, Visa zu beantragen, eine Unterkunft zu besorgen oder Behördengänge zu machen. Dem gleichen Ziel dienen die Inklusions-Scouts, sie sind in einzelnen Stationen an allen Standorten etabliert.

In den Gesprächen und Interviews betonten sie die fehlende Zeit, um sich ausreichend um die eingewanderten Pflegekräfte kümmern zu können. Sie wünschen sich zwei bis drei Intensivtage für Anleitungsgespräche. Auch wünschen sie aufgrund ihres zusätzlichen Engagements mehr Wertschätzung und eine Geste der Anerkennung: Zeitliche Freistellung, bezahlte Qualifizierungszeit, etwa zum Besuch von Sprachkursen, u.ä.

Bei der Eingliederung der Neuen in die (stationären) Pflegeteams kommt es regelmäßig zu starken Belastungssituationen. Dann fehlt oft die Zeit für eine systematische

Einarbeitung – mit der Folge, dass internationale Fachkräfte gerade am Anfang allzu häufig Helfer*innentätigkeiten zugewiesen bekommen und sie so in ihrer beruflichen Entwicklung und bei der Eingruppierung langsamer voranschreiten. Eine Lösung könnte sein, Einsatzpläne in den Teams mit größerem zeitlichem Vorlauf auszuarbeiten und die Zeiten für die Einarbeitung der Neuen auf alle Teammitglieder besser zu verteilen.

Im Projekt wurde deutlich, dass die meisten internationalen Fachkräfte hoch motiviert ankommen, aber oft schon bald enttäuscht sind. Häufig ist ihr Aufenthaltsstatus noch nicht gesichert. Hinzu kommen sprachliche Hürden. In den Interviews hat sich herausgestellt, dass viele der Neulinge am Anfang nicht mehr als 20 Prozent dessen verstehen, was ihnen mitgeteilt wird. Dabei erhalten sie gerade zu Beginn ihrer neuen Tätigkeit eine Vielzahl an Informationen. Sprachkurse sind daher für sie von Anfang an unabdingbar. Glossare, Wörterbücher oder auch Apps können helfen, regionale Umgangssprache besser zu verstehen. Und es ist sinnvoll, die Patient*innen mit ins Boot zu holen und sie zu bitten, in der Kommunikation entweder langsamer oder deutlicher zu sprechen.

Viele ausländische Fachkräfte haben sich bereits in ihren Heimatländern oder in Foren darüber informiert, was sie erwartet. Und sie wissen: Sie können auch wieder zurückgehen. Aber trotz ihres Selbstbewusstseins halten sich viele in Konfliktsituationen eher zurück. Das gilt auch für Beteiligung und Mitsprache. Oft kennen sie demokratische Mitbestimmung im Betrieb nicht. Hier ist vor allem die betriebliche Interessenvertretung gefragt. Nicht zuletzt brauchen eingewanderte Pflegekräfte Ermutigung, um sich an betrieblichen Prozessen und Debatten zu beteiligen und ihr passives und aktives Wahlrecht wahrzunehmen.

Der Betrieb – so lautet das Fazit des Projekts – sollte für sie nicht nur ein sozialer Ort der Begegnung, sondern auch der einer gelebten Demokratie sein – und damit ein wesentliches Fundament für ihre Integration in Arbeit und Gesellschaft.

„DIE MEISTEN AUSLÄNDISCHEN PFLEGEKRÄFTE KOMMEN MIT EINEM HOHEN ANSPRUCH AN IHRE ARBEIT; NICHT ALS BITTSTELLER, SONDERN ALS ENGAGIERTE BESCHÄFTIGTE IN EINEM BERUF, IN DEM SIE BEREIT SIND, EINEN HOHEN EINSATZ ZU ERBRINGEN UND GROSSE VERANTWORTUNG ZU TRAGEN.“

Andrea Müller, Projektleiterin

Teilnehmende eines Workshops im Projekt „Stay – Gekommen um zu bleiben?“; Fotos: Andrea Müller





PERSONAL

RISIKO

MANAGE MENT



Link zum Projekt**Link zum Working Paper****Projektleitung**

Prof. Dr. Thomas Berger
Duale Hochschule Baden-Württemberg,
Stuttgart

Projektbearbeitung

Julia Büchel

Kooperationspartnerschaft

Susanne Thomas
IG Metall Geschäftsstelle
Ludwigsburg



Grit Genster
ver.di Bundesverwaltung,
Berlin



STRATEGISCHES PERSONALRISIKOMANAGEMENT BEI TRANSFORMATIONEN - RISIKEN IDENTIFIZIEREN UND QUANTIFIZIEREN

Veränderungen in Unternehmen haben Folgen für die Belegschaft. Ein frühzeitiges Personalrisikomanagement könnte speziell Fachkräfteengpässe und Demotivation vermeiden helfen.

Tiefgreifende Umbrüche in einem Unternehmen sind sowohl für die Beschäftigten als auch für das Unternehmen mit Risiken verbunden. Mitarbeiter*innen werden verunsichert, manche schauen sich nach einem neuen Arbeitsplatz um, andere drosseln ihr berufliches Engagement, sind demotiviert. Erhöhte Fluktuation in der Belegschaft, Ausfallzeiten von Beschäftigten aufgrund psychischer Erkrankung und Imageverluste können folgen. Das Unternehmen läuft Gefahr, seine Reputation als attraktiver Arbeitgeber zu verlieren.

Anlass für das Projekt

Unternehmen, die sich in umfassenden Transformationsprozessen befinden, verfügen häufig nicht über ein adäquat ausgestaltetes Personalrisikomanagement. Bei bestehenden allgemeinen Systemen geht es darum, vulnerable Bereiche zu stabilisieren, technologische Anpassungen vorzunehmen und Prozesse frühzeitig neu zu ordnen. Ein spezielles Personalrisikomanagement, mit dem sich Motivationsprobleme, Ausstiegsambitionen und plötzlicher Weggang gerade bei Schlüsselpersonen mit speziel-

„DIE ZUSAMMENARBEIT MIT RELEVANTEN STAKEHOLDERN IM UNTERNEHMEN TRÄGT WESENTLICH DAZU BEI, PERSONALRISIKEN FRÜHZEITIG ZU ERKENNEN UND GEZIELT ZU STEUERN - EIN LOHNENDER AUFWAND FÜR DEN UNTERNEHMERFOLG.“

Prof. Dr. Thomas Berger
Projektleiter

Foto: Artur Almendinger, DHBW



len Berufskenntnissen oder langer beruflicher Erfahrung frühzeitig erfassen lassen, ist bislang in der Regel nicht vorhanden. Denn diese „weichen“ Risikofaktoren lassen sich kaum in Kennzahlen und Finanzdaten ausdrücken. Aber genau darauf basieren die gängigen Risikofolgenabschätzungen.

Diese Lücke möchte das von IG Metall und Ver.di unterstützte Projekt „Transformation mit Personalrisikomanagement gestalten“ füllen. Ziel war es, Arbeitnehmervertreter*innen im Betriebsrat, Aufsichtsrat, Vertreter*innen des Managements und sachkundige Expert*innen im Unternehmen dafür zu sensibilisieren, Personalrisiken frühzeitig zu identifizieren, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Es geht zugleich darum, Personalrisiken quantifizierbar zu machen und Steuerungsmaßnahmen abzuleiten, um so Voraussetzungen zu schaffen, diese in das allgemeine Risikomanagement eines Unternehmens eingliedern zu können.

Thomas Berger, Professor im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart, führte das Projekt zusammen mit Julia Büchel durch. Sie begleiteten drei Unternehmen im Praxistest.

Zentrales Anliegen

Das Kennzahlen gestützte allgemeine Risikomanagement kommt in den Unternehmen zumeist bei größeren Veränderungen und Reorganisationen zum Einsatz und konzentriert sich auf Finanzrisiken, Umfeld- und Branchenrisiken, unternehmensstrategische, leistungswirtschaftliche oder informationstechnische Risiken. Demgegenüber orientiert sich das im Projekt erarbeitete Modell eines Personalrisikomanagements an den Risiken entlang der verschiedenen Personalmanagementtätigkeiten („Employee-Life-Cycle“) wie Personalmarketing/-auswahl, Personalbetreuung, Leistungsmanagement und Vergütung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung. Unterschieden werden Engpassrisiken, Austrittsrisiken, Anpassungsrisiken, Motivationsrisiken und Führungsrisiken.

Impulse für den Transfer

Das Modell konnte in allen drei Fällen erfolgreich umgesetzt werden und wurde auch ein Jahr später noch als praktikabler Ansatz zur Steuerung angesehen. Hierfür war die enge Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertreter*innen im Betriebsrat und im Aufsichtsrat mit dem Management (vor allem Personal- und Risikomanagement) zentral.

Den Kern des Modells bilden Überlegungen und Hinweise, um Personalrisiken identifizieren, beurteilen und steuern zu können. Dabei wurden nicht allein äußere Einflüsse wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel oder digitale Transformation auf die Personalsituation eines Unternehmens in den Blick genommen. Es ging auch darum, diese vor dem Hintergrund der Unternehmens- beziehungsweise Personalstrategie zu bewerten.

Dabei wurden in je einem Workshop pro Partnerunternehmen zunächst die wichtigsten Personalrisiken aufgelistet, ihre Relevanz bewertet und in ein Risikoinventar aufgenommen. Anschließend wurden anhand von Kennzahlen und Szenarien mit Angaben zu Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeiten alle wesentlichen Risiken quantifiziert. Dabei kamen – für alle Beteiligten überraschend – teils theoretische Schadenkalkulationen in Millionenhöhe zustande. So entstehen einem Unternehmen, wenn eine Schlüsselperson ungeplant den Betrieb verlässt und es eine längere Vakanz gibt, hohe zusätzliche Kosten unter anderem für das Recruiting, die Zahlung von Übergangsgeldern für Vertretungen, für die mögliche Stilllegung eines ganzen Bereichs oder die Aufstockung von anderen Abteilungen, wenn diese Aufgaben übernehmen müssen.

Zwei weitere Bestandteile des Modells – Risikosteuerung und Risikoüberwachung – setzen die Kenntnis und den Einsatz proaktiver Instrumente voraus, zum einen Mentoring und Coaching, aber auch eine rechtzeitige Nachfolgeplanung sowie systematisches Monitoring. Bei letzterem empfiehlt es sich, die Wirkungen von Reorganisatio-



Foto: DPA/picture alliance/imageBROKER

nen oder Transformationsprozessen mithilfe einer Risikomanagementssoftware zu erfassen, die ein Ampelsystem beinhaltet, mit dem man besonders hohe Risiken frühzeitig erkennen kann. Auch sollte ein Regelzyklus für die Risikoüberwachung festgelegt werden.

Dies setzt voraus, dass alle mit dem Modell befassten betrieblichen Akteur*innen regelmäßig geschult werden, um ihren Blick zu erweitern und eine entsprechende Berichtsstruktur im Unternehmen aufzubauen. Gleichzeitig ist es notwendig, die Methodik zur Identifizierung und Quantifizierung von Personalrisiken ständig weiter zu verfeinern.

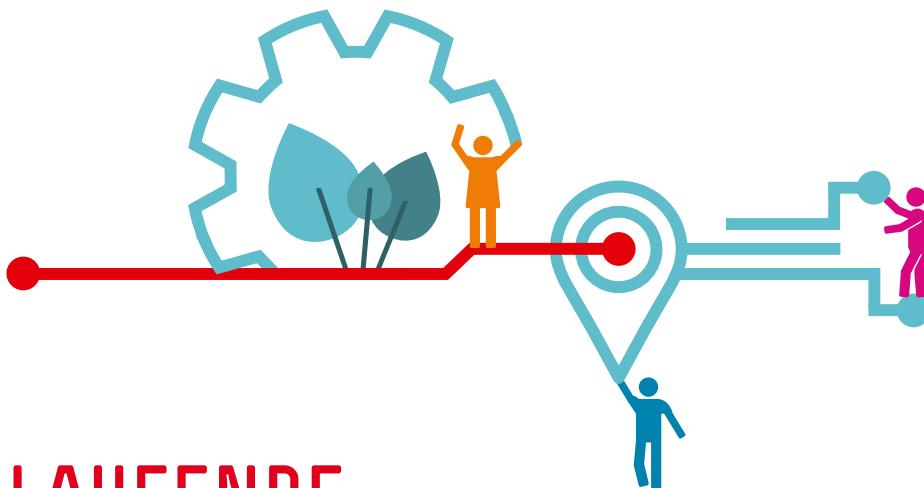


Foto: DPA/picture alliance/Jan Haas

**„DER SYSTEMATISCHE BLICK
AUF PERSONALRISKEN FEHLT
BISHER BEIM RISIKOMANGE-
MENT VON UNTERNEHMEN
WEITGEHEND. DENN ES GIBT,
WAS DAS PERSONAL BETRIFFT,
KAUM BELASTBARE, GESCHWEIGE
DENN UNTERNEHMENSPEZI-
FISCHE KENNZAHLEN UND
BERICHTE, DIE DAFÜR GENUTZT
WERDEN.“**

**Prof. Dr. Thomas Berger,
Projektleiter**

04. AUSBLICK



LAUFENDE PROJEKTE

Projektleitung



Kooperationspartnerschaft



QR-Code zur Projektwebsite



FLEXIBLES PERSONALMANAGEMENT IM KRANKENHAUS PARTIZIPATIV ENTWICKELN – SPRINGERPOOLS IN (GE-)ZEITEN KOMPLEXER TRANSFORMATIONSANFORDERUNGEN

Michaela Evans-Borchers und Denise Becka,
Westfälische Hochschule, Institut für Arbeit und Technik



Katharina Schwabedissen ver.di – Bezirk Ruhr-West



Das Projekt widmet sich mitbestimmt eingeführten Springerpool-Modellen in einem Krankenhaus. Besonders rücken die Pool-Beschäftigten mit unterschiedlichen Arbeits- und Vergütungsbedingungen in den Fokus. Es geht um den Aufbau einer breiten Beteiligung und Mitbestimmungskultur, die Präferenzen der Beschäftigten sollen Ausgangspunkt partizipativ gestalteter Arbeitsbedingungen im Springerpool sein. Die Modelle werden in einem partizipativen Verfahren von Beschäftigten gemeinsam mit Führungskräften und Betriebsrat weiterentwickelt.



UMSETZUNG UND AUSWIRKUNGEN EINES DYNAMIC SHARED OWNERSHIP AUF ARBEIT, ORGANISATION UND INTERESSENVERTRETUNG BEI DER BAYER AG

Prof. Dr. Thomas Haipeter und Dr. Sophie Rosenbohm,
Universität Duisburg-Essen, Institut für Arbeit und Qualifikation IAQ



Stefan Soltmann IG BCE – Hauptverwaltung Hannover



Dynamic Shared Ownership (DSO) ist eine Strategie der Reorganisation, Hierarchieebenen werden abgebaut, Entscheidungen und Verantwortung in dezentrale agilere Teams verlagert. Damit verbunden wird die Zahl der Führungskräfte reduziert und das Führungsverständnis verändert. Diese Reorganisation wird auch für die Interessenvertretung und ihre Arbeit Auswirkungen haben. Im Projekt wird der Umsetzungsprozess im Konzern zeitweise begleitet. Die Befunde helfen, die Herausforderungen für die Mitbestimmung in solchen Reorganisationsprozessen und im Kontext von agilen Arbeits- und Organisationsformen näher zu bestimmen.



NEUE BLICKRICHTUNG IN DER DISKUSSION UM DIE FACHKRÄFTELÜCKE UND WEITERE HANDLUNGSFELDER IM UMGANG MIT IHR IN DER REGION WOLFEN-BITTERFELD



PD Dr. Wolfram Pfeiffer, Verein zur Förderung gesellschaftlicher Innovation e.V.



DGB Mehrdad Payandeh DGB – Bezirk Niedersachsen, Bremen, Sachsen-Anhalt



Das regionale Projekt hat Berufs- und Studienanfänger*innen zum Gegenstand, sie sollen möglichst in der Region zum Bleiben bewegt werden. Um dies zu erreichen, soll ein Netzwerk aktiviert und eingebunden werden aus (Berufs-)Schule, Eltern, Studierenden, DGB, weiteren Akteur*innen. Wie gelingt es Studienabbrüche und Abbrüche von Berufsausbildungen zu reduzieren? Wann kehren junge Erwachsene nach Ausbildung bzw. Studium wieder in die Heimatregion zurück? Diesen Fragen soll mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Q-FIT - DIE ENTWICKLUNG VON QUALIFIZIERUNGSANGEBOTEN FÜR WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE UND (HOCH-)QUALIFIZIERTE FRAUEN IN TEILZEIT BEI DER STEAG IQONY GROUP



Dr. Claudia Niewerth und Simone Rom, Helex Institut



IGBCE Verena Gärtner IG BCE – Bezirk Recklinghausen,
Verena Peters IG BCE – Bezirk Gelsenkirchen



Aufgrund von Care-Aufgaben arbeiten Frauen häufiger in Teilzeit und nehmen seltener an Weiterbildungen teil. Mit diesem Projekt werden in einem sozialpartnerschaftlich angelegten Prozess die Wünsche von Frauen in Teilzeit bei der steag iqony group sowie passende Rahmenbedingungen identifiziert, um für diese Zielgruppe geeignete Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln.



Foto: WEOWNYOU

TRANSFORMATION@HELLER



Dr. Moritz Hämerle, Fraunhofer-Institut
Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO



IG Metall Raphael Menez IG Metall – Baden-Württemberg,



DGB Alessandro Lieb DGB – Kreis Esslingen

Im Unternehmen steht eine grundlegende Transformation des Geschäftsmodells, der Produkte und der Wertschöpfungsarchitektur an. Für die Interessenvertretung ist diese Neuausrichtung von entscheiden-

der Bedeutung. Die zentrale Frage: Wie können Betriebsrat und Belegschaft effektiv in den Transformationsprozess eingebunden werden, um die Zielsetzung zu erreichen? Drei Hauptaufgaben kristallisieren sich heraus: die Kenntnis der Transformationspläne, die planerische Mitgestaltung und die aktive begleitende Umsetzung. Eine strukturierte und partizipative Vorgehensweise wird im Projekt erprobt und soll möglichst als Blaupause dienen.

TRANSFORMATION IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG. WO FINDEN MODERNISIERUNGSPROZESSE STATT UND WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN IN DER FREIEN UND HANSESTADT HAMBURG?

Dr. Judith Beile und Katrin Schmid,
wmp – consult Wilke Maack GmbH



Max Stempel und Carina Koop ver.di – Landesbezirk Hamburg



In der öffentlichen Verwaltung Hamburgs finden seit Jahren Modernisierungsprozesse statt. Auf die Beschäftigten wirkt diese Gemengelage unterschiedlich. In ausgewählten Verwaltungsbereichen wird gefragt: 1. Welche Veränderungen mit Auswirkungen auf die Beschäftigten gibt es zurzeit? 2. Welche Rolle spielt die Vielzahl für die Belastungen der Beschäftigten? 3. Inwieweit werden die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen beteiligt? 4. Welche Schlussfolgerungen lassen sich für die Mitbestimmungsakteure bei der FHH und darüber hinaus für öffentliche Verwaltungen in anderen Städten/Bundesländern ziehen? Ziel ist, Handlungsempfehlungen und Dialogveranstaltungen im Umgang mit Transformationsprozessen zu entwickeln.



BETRIEBLICHE DEMOKRATIE IM WACHSTUMSPROZESS STÄRKEN. MITGESTALTUNG IM WACHSTUMSPROZESS BEI DEN LEIPZIGER VERKEHRSBETRIEBEN ERMÖGLICHEN

Klaus-Stephan Otto, Evoco GmbH



Paul Schmidt ver.di – Landesbezirk Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen



Die Leipziger Verkehrsbetriebe wollen durch Wachstum die nachhaltige Verkehrswende erreichen. Es braucht Akzeptanz für die anstehenden Veränderungen in der Belegschaft. Betriebliche Teilhabe, Mitgestaltung und das Ausprobieren neuer Kommunikationsformen zwischen dem Unternehmen, seiner Belegschaft und dem Betriebsrat werden im Projekt ausprobiert.



WISSENSARBEIT LERN- UND GESUNDHEITSFÖRDERLICH GESTALTEN. TECHNOLOGISCHE VERÄNDERUNGEN AN WISSENSINTENSIVEN ARBEITSPLÄTZEN MIT BESCHÄFTIGTEN LERNFÖRDERLICH GESTALTEN

Dr. Andreas Pohlund und Dr. Ulrike Pietrzyk,
Technische Universität Dresden, Fakultät Psychologie



Stefan Ehly IG Metall – Dresden und Riesa





Zwei Automobilzulieferer in Sachsen verändern ihre Produktion und Arbeitsorganisation. Um die technologische Transformation bewältigen zu können, sind in den Betrieben Erfahrung, Wissen und Können der Beschäftigten und insbesondere ihre Lernbereitschaft wichtig. Ziel ist, praxistaugliche Vorgehensweisen zu finden und zu erproben, um Arbeitsplätze lernförderlicher zu gestalten sowie Vorgehensweisen für das individuelle (Weiter-)Lernen beim Arbeiten für alle Altersgruppen zu finden. Diese Umsetzung soll so dokumentiert werden, dass übertragbare Konzepte entstehen.

BETRIEBSRATSARBEIT IM DIGITALEN WANDEL. EIN BEURTEILUNGSSYSTEM ZUR NUTZUNG GENERATIVER KI



Prof. Dr. Ing. Christian Herzog, Universität zu Lübeck,
Institute for Electrical Engineering in Medicine



Andreas Wübben ver.di – Bezirk Lübeck, Süd-Ostholstein



Ziel des Projekts ist die Entwicklung eines strukturierten Bewertungsinstruments, das Betriebsrat*innen hilft, ethische, rechtliche und soziale Aspekte von KI-Projekten fundiert, effizient und eigenständig zu beurteilen. Damit werden die Herausforderungen der betrieblichen Mitbestimmung im Kontext der digitalen Transformation, insbesondere im Umgang mit sogenannter Künstlicher Intelligenz, adressiert.

VIELFALT TRIFFT TRANSFORMATION. BERUFLICHE AUS- UND WEITERBILDUNG IN DER DIGITALEN UND DEMOGRAFISCHEN TRANSFORMATION



Jun. Prof. Dana Bergmann und Dr. Katharina Wehking, Universität Osnabrück,
Institut für Erziehungswissenschaften



Stephan Soldanski IG Metall – Osnabrück



Das Projekt greift eine bisher vernachlässigte Perspektive von Auszubildenden auf und adressiert deren Haltungen sowie Interessen. Es geht um Veränderungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung vor dem Hintergrund der digitalen Transformation als auch im Hinblick auf größer werdende Diversität im Arbeitskontext.

DIE GRÜNE WASSERSTOFFTRANSFORMATION IN NIEDERSACHSEN – WIRKUNG UND ERFOLGSFAKTOREN



Anke Mönnig, Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung



Mehrdad Payandeh und Johannes Grabbe, DGB –
Bezirk Niedersachsen, Bremen, Sachsen-Anhalt



In Niedersachsen wird der Aufbau einer Wasserstoffwirtschaft intensiv verfolgt. Welche potenziellen Wachstums- und Beschäftigungseffekte ergeben sich aus einem grünen Wasserstoffhochlauf für die Region? Was sind die Erfolgsfaktoren, damit das gelingen kann? Die Ergebnisse der Studie sollen auch Anknüpfungspunkte liefern, um Perspektiven für Arbeitnehmende zu entwickeln.

AUS DER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Relaunch von Gewerkschaftsgeschichte.de



Das Geschichtsportal erschien 2024 in einem überarbeiteten Design und mit erweiterten Inhalten.

Auf der Website neu hinzugekommen sind die Podcastserie „**Geschichte wird gemacht**“ und unter der Rubrik „**Forschung und mehr**“ sind seit kurzem auch Forschungsprojekte, Publikationen und Veranstaltungen zu finden.

**GESCHICHTE
WIRD GEMACHT**

Erinnern. Verstehen. Gestalten.



Branchenanalysen



Wie entwickeln sich Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in verschiedenen Branchen? Wie ist die Stellung der deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb? Welche Trends bei Produktinnovationen, Arbeitsbedingungen und Qualifizierungserfordernisse zeichnen sich ab und welche Rolle spielen Interessenvertretungen?

Antworten auf diese und weitere Fragen liefern die Branchenanalysen der Hans-Böckler-Stiftung.



LABOR.A® 2025 – Die Konferenz zur Arbeit der Zukunft



Die LABOR.A® 2025 fokussiert auf „Gerechtigkeit“ als zentralem Wert zukünftiger Arbeitswelten. Eine gerechte Gesellschaft braucht demokratische Aushandlung – gerechte Arbeitswelten fußen auf Mitbestimmungsprozessen. Das Programm wird von der Hans-Böckler-Stiftung kollaborativ mit zahlreichen anderen Organisationen, Initiativen und Projekten gestaltet.

Programm und Anmeldung unter
www.labora.digital

GERECHTIGKEIT

**1. OKTOBER 2025
BERLIN UND ONLINE**



IMPRESSUM

WWW.BOECKLER.DE/FOERDERLINIE-TRANSFORMATION

Herausgeber

Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18
40474 Düsseldorf
Telefon 0211 7778-0

Verantwortlich

Dr. Claudia Bogedan, Geschäftsführung

Redaktion und Kontakt

Dr. Manuela Maschke, Arne Münkel
foerderlinietransformation@boeckler.de

Recherchen und Texte

Dr. Manuela Maschke (Seiten 7–9, 47–50)
Fabienne Melzer (Seiten 22–25),
Ingeborg Wahle, Agentur WAHLE COM Berlin (Seiten 10–45)

Satz und Grafik

Hans-Böckler-Stiftung 2025

Bildmaterial

DPA/picture alliance	(Seite 5, 10, 12, 14, 15, 16, 24, 25, 30, 32, 42, 44, 45)
Enercity AG	(Titel, Seite 5, 8, 18, 20, 21)
FRAUELEIN FOTOGRAF	(Seite 3)
IAO, Universität Duisburg-Essen	(Seite 11)
IG Metall, Geschäftsstelle Bad-Kreuznach	(Titel, Seite 9, 33)
WEOWNYOU	(Seite 48)
Artur Almendinger, DHBW	(Seite 43)
Christian Altkirch, DGB	(Seite 5, 26, 28, 29)
Heinz Fritsche	(Seite 5, 8, 13)
Michael Gümbel	(Seite 15)
Melanie Hauke	(Titel, Seite 5, 34, 36, 37)
Uwe Kröcher	(Seite 27)
Rickmer Roscher	(Seite 35)
Andrea Müller	(Seite Titel, 5, 7, 38, 39, 40, 41)
Steffen Schneider, Bilderschmiede	(Seite 23)
Dennis Weissmantel, DGB	(Seite 31)
Ralf Ziegeweid, Helex-Institut	(Seite 19)
Alexander Ziegler	(Seite 23)

Nachdruck und Verbreitung – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig.