



---

**Arbeitnehmerkammer  
Bremen**

# Programmvorschlag

**Landesprogramm zur Förderung von  
Innovation und Beschäftigung im  
digitalen und demografischen Wandel –  
Programm „PID“**

1/2018

## Vorweg:

Die Arbeitnehmerkammer schlägt die Etablierung eines Programms zur Förderung von Beschäftigung und Innovation im Rahmen des digitalen und demografischen Wandels vor.

Über die mögliche Gestaltbarkeit der zukünftigen Prozesse beim digitalen und demografischen Wandel wird im fachpolitischen Diskurs leidenschaftlich diskutiert. Der von der Arbeitnehmerkammer vorgelegte Entwurf für ein politisches Programm zur Unterstützung dieser Gestaltungsprozesse im regionalen Kontext und mit einer starken sozialpartnerschaftlichen Orientierung soll ein Beitrag zur Operationalisierung der Gestaltungsoptionen sein. Das Programm lässt sich von folgendem Grundgedanken leiten:

Wie kann die berufliche Mobilität/Entwicklung der Beschäftigten, die durch den demografischen und digitalen Wandel voraussichtlich notwendig wird, innerhalb und zwischen Betrieben/Branchen nachhaltig unterstützt und gefördert werden?

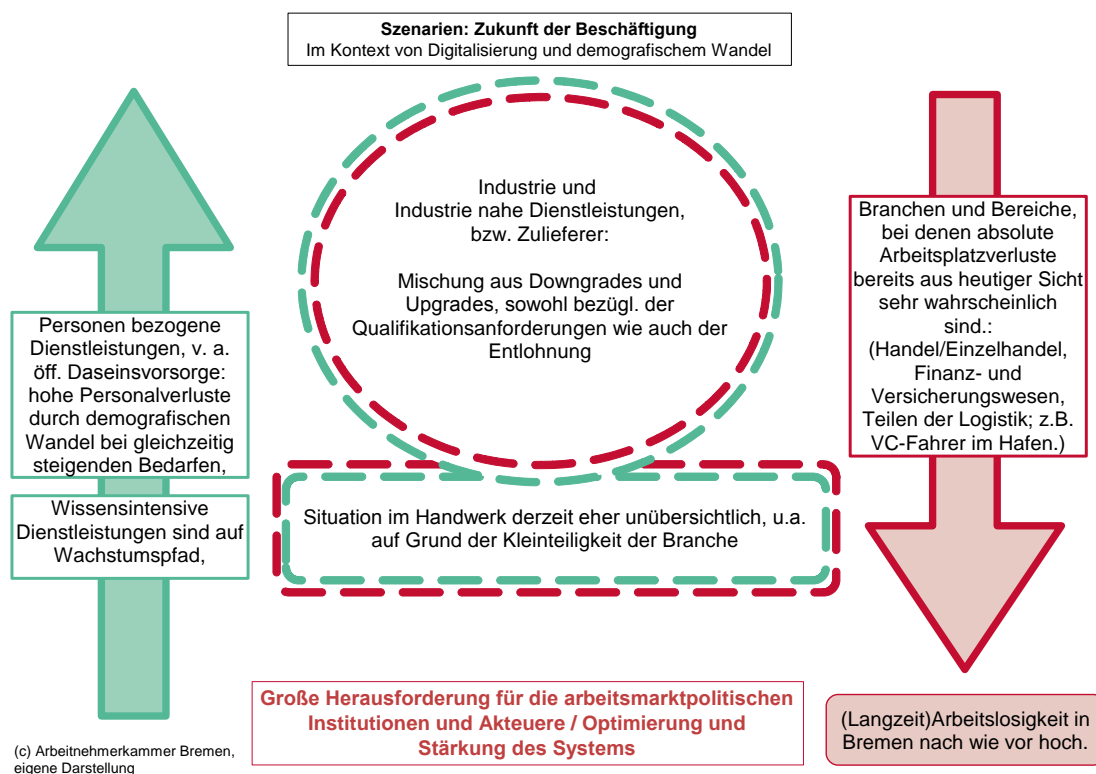
## Fachpolitischer Rahmen

Den zukünftigen Digitalisierungswellen werden unterschiedliche positive und negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung (Erhöhung der Produktivität, teils steigende, teils sinkende Nachfrage nach Arbeitskräften) zugeschrieben. Viele Prognosen basieren auf in sich schlüssigen ökonomischen und/oder arbeitsmarktpolitischen Modellen. Bei vielen dieser Modelle sind allerdings auch Variablen ausgeblendet, die die Annahmen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen in eine andere Richtung beeinflussen könnten.

Aus Sicht der Arbeitnehmerkammer scheinen Prognosen seriös, die neben der Frage, welche Tätigkeiten durch Digitalisierung und weitere Automatisierung ersetzt werden könnten, auch zusätzliche makroökonomische Effekte mit einbeziehen: Digitalisierung wird eben auch neue Nachfrage generieren, damit entstehen neue Geschäftsfelder, neue Berufe, neue Qualifikationsanforderungen und neue Nachfrage nach Arbeitskräften. Die zentrale Aufgabe wird darin bestehen, im Rahmen einer neuen arbeitspolitischen Offensive, Strukturen und Angebote bereit zu stellen, die möglichst viele Beschäftigte, deren Tätigkeiten überflüssig werden und deren Qualifikationen angepasst werden müssen, von den neu entstehenden Geschäftsfeldern mit neuen Arbeitsangeboten profitieren können. Hierzu sind Aktivitäten im Bereich der Analyse zukünftiger Digitalisierungsschritte, Beratung, Qualifizierung, Transferunterstützung und Matching<sup>1</sup> erforderlich. Die zu erwartenden Transformationsprozessen werden sich gegenseitig verstärkende wie auch kontrahierende Effekte haben. Kurz gefasst lassen sich die in der folgenden Abbildung skizzierten Szenarien ausmachen:

---

<sup>1</sup> „Unter Matching versteht man den Abgleich von Arbeitsplatzanforderungen einerseits, persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen von Bewerbern um diesen Arbeitsplatz andererseits. ...“  
Quelle: Wikipedia: [https://de.wikipedia.org/wiki/Matching\\_\(Arbeitsvermittlung\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Matching_(Arbeitsvermittlung))



Die Grafik umfasst relevante Segmente der Beschäftigung, auf die sich der Zusammenhang von digitalem und demografischem Wandel unterschiedlich auswirken wird.

- ▶ Im Bereich der Industrie und der industrienahen Dienstleistungen werden voraussichtlich jene Szenarien dominieren, die zu einer mehr oder minder großen Umschichtung von Qualifikationen und Tätigkeitsanforderungen führen werden und weniger zu negativen Arbeitsplatzsalden. Allerdings lässt sich jetzt schon, z. B. in der Massenproduktion (Automobilindustrie), beobachten, dass dies zu De-Qualifizierung von Anforderungsprofilen und in der Konsequenz zu Verdiensteinbußen führen kann, da an vielen Arbeitsplätzen dann eben keine Facharbeiterinnen und Facharbeiter mehr, sondern nur noch angelernte Kräfte benötigt werden.<sup>2</sup> Für Meister und Techniker würden die Qualifikationsanforderungen vermutlich steigen (steuernde und kontrollierende Funktionen für die keine Ingenieure oder IT-Fachkräfte benötigt werden). Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass bei diesem – auch als „Growing Gap“<sup>3</sup> bezeichneten – Szenario, im Ergebnis ein kleiner negativer Arbeitsplatzsaldo entsteht.

<sup>2</sup> Wichtig ist hierbei die Feststellung, dass dies ein Ergebnis der schon seit Jahren eingeführten Durchdigitalisierung von Prozess- und Logistikketten ist, die es ermöglicht, die Produktion in perfekt planbare und kontrollierbare Kleinstarbeitsschritte aufzuteilen (Technisch Basis: Big-Data). Diese Entwicklung hat schon lange begonnen, bevor von Industrie 4.0 die Rede war.

<sup>3</sup> Vgl. u a. „drei Qualifizierung-2025-Szenarien“, Pfeiffer, Sabine / Lee, Horan / Zirrig, Christopher / Suphan, Anne: Industrie 4.0 – Qualifizierung 2025. Studie im Auftrag der VDMA, Frankfurt am Main, Mai 2016

Da allerdings auch die Belegschaften in vielen Bereichen der Industrie und der industrienahen Dienstleistungen überaltert (50 + ) sind, könnten damit verbundenen negative Arbeitsmarkteffekte vermutlich durch reguläre und/oder (ggf. staatlich und oder betrieblich unterstützte) (Früh)Verrentung vermieden werden.

- ▶ Ein etwas anderes Bild ergibt sich in vielen Branchen der personenbezogenen Dienstleistungen insbesondere im Bereich der Daseinsvorsorge: Auf Grund der Vorgaben der Haushaltskonsolidierung wurden hier viele frei werdende Stellen seit den 1990er Jahren nicht besetzt oder Leistungen in Eigenbetriebe zu privaten externen Dienstleistern ausgelagert. Im Unterschied zur Industrie und den industrienahen Dienstleistungen lässt sich dementsprechend nicht nur die identische Überalterung der Belegschaften, sondern auch das fast gänzliche Fehlen des Altersmittelbaus (25-55 Jahre) identifizieren. Die Alterspyramide gleicht hier eher einer Sanduhr. In vielen Bereichen der personenbezogenen Dienstleistungen wird davon ausgegangen, dass in den kommenden 10-15 Jahren bis zu 45 Prozent der Beschäftigten in Rente oder Pension gehen, ohne dass eine nachwachsende Generation in den eigenen Belegschaften vorhanden wäre. Zwei weitere Faktoren verstärken die zu erwartenden personellen Defizite:
  - ▶ Erstens ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass diesem personellen Fehlbedarf erhöhte Anforderungen und Bedarfe gegenüber stehen: (mehr Kinder in Kitas, wieder mehr Schüler in Schulen, mehr Bedarf in der ambulanten und stationären Pflege usw.) und dass
  - ▶ zweitens diese personellen Defizite und steigenden Bedarfe nur sehr bedingt oder gar nicht durch Digitalisierung substituierbar sind.
- ▶ Der dritte in der obigen Abbildung adressierte Bereich benennt beispielhaft einige Branchen, bei denen die nächsten Digitalisierungs- und Automatisierungswellen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem absoluten negativen Arbeitsplatzsaldo führen werden. Dieser negative Saldo wird mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nicht durch Qualifizierungsangebot im Betrieb oder durch mögliche Transferpotentiale in der jeweiligen Branche kompensierbar sein, sondern es wird hier eher um eine komplette Umorientierung auf andere Branche und/oder Berufe gehen müssen. Hierzu gehören beispielsweise der Handel/Einzelhandel (Bedrohung durch online Geschäftsmodelle und RFID-Technologie), das Banken- und Versicherungswesen (ebenfalls bedroht durch online Geschäftsmodelle) oder auch Teilen der Logistik/Hafenlogistik (Bedrohung durch autonome Fahrsysteme).
- ▶ Die Wissensintensive Dienstleistungen sind auf einem Wachstumspfad. Fachlich gesehen sind sie in vielen Bereichen Treiber der Digitalisierung (Softwareentwicklung, Ingenieurwesen, Beratungsleistungen). Die Personalbedarfe sind vielfach sehr spezifisch/akademisch ausgerichtet. Zusätzliche Arbeitsplatzangebote sind wahrscheinlich. Die Personalbedarfe werden aber u.U. direkt aus den Hochschulen und Universitäten gedeckt.

- ▶ Im Bereich des Handwerks (inkl. Bauwirtschaft) scheint die Situation aktuell eher unübersichtlich. Erstens auf Grund der Kleinteiligkeit der Branchen. Hinzu kommt zweitens ein geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad (in vielen Betrieben fehlen Betriebsräte). Überlagert wird diese Ausgangssituation vom Bau-Boom und den damit verbundenen hohen Personalbedarfen<sup>4</sup>.

Außerdem ist zu berücksichtigen, dass in Bremen die Arbeitslosigkeit (auch unter Einbeziehung von unfreiwilliger Teilzeit) nach wie vor hoch ist.

Die größte Herausforderung für eine Qualifizierungs- und Transferstrategie im betrieblichen Kontext wird deshalb in der Entwicklung und Etablierung eines Monitoring-, Matching- und Transfer-Systems bestehen, welches die neu entstehenden Beschäftigungsfelder und Qualifizierungserfordernisse möglichst frühzeitig erkennt und die damit verbundenen Bedarfe im Rahmen von Transformationsprozessen und -strukturen moderiert und einleitet. Dieses System muss von den Akteuren der Arbeitsmarktpolitik getragen und implementiert werden, wobei die vorhandenen Instrumente ggf. zu ergänzen und zu erweitern sind (siehe unten). Eine wichtige Grundlage dafür bildet allerdings ein betriebliches Frühwarnsystem, welches mit der notwendigen externen Unterstützung sowohl auf einzelbetrieblicher, überbetrieblicher und ggf. auf Ebene der jeweiligen Branche etabliert werden muss.

Ein wesentlicher Katalysator für die Etablierung dieses Systems sollte in den sozialpartnerschaftlichen Strukturen in den Unternehmen angelegt werden. Hierfür braucht es – insbesondere im KMU-Bereich – und nicht nur bei Betriebs- und Personalräten, sondern auch bei vielen Führungskräften neue Kompetenzen, mit denen die klassische Sozialpartnerschaft zu einer zukünftigen Innovationspartnerschaft ausgebaut werden kann.

Die von der Wirtschaftsförderung Bremen (WFB) aufgelegten Programme „Mittelstand 4.0 – Kompetenzzentrum Bremen“ und das „Beratungsförderungsprogramm zu Digitalisierung und Arbeiten 4.0“ bieten in diesem Zusammenhang wichtige Anknüpfungspunkte, müssten allerdings unbedingt um eine sozialpartnerschaftliche Dimension erweitert werden. Diesen Zweck verfolgt das Programm „PID“.

## Das Programm „PID“

### Struktur- und Zielsetzungen des Programms

Im Rahmen des Programms sollten zwei Interventionsfelder im Mittelpunkt stehen:

---

<sup>4</sup> Vergl. Hierzu auch: IAW Studie „Erwerbstätige am Arbeitsort nach Wirtschaftssectoren in Bremen und Umgebung auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte: Prognose 2030“, <http://www.iaw.uni-bremen.de/ccm/publications/sonstige/erwerbstaetige-am-arbeitsort-nach-wirtschaftssectoren-in-bremen-und-umgebung.de>

- ▶ Vermittlung/Erarbeitung von Technikkompetenz für Sozialpartner, insbesondere für Betriebs- und Personalräte als Basis für die Implementierung eines betrieblichen Frühwarnsystems
- ▶ Betriebliche Beratungsangebote zur Förderung betrieblicher Qualifikations-, Matching- und Transferstrategien sowie Unterstützung des betrieblichen Innovationsprozesses

Die Idee dieses Programms knüpft an die Traditionen arbeitsorientierter Politik aus den 1980er bis 1990er Jahren an. Dieses Politikfeld muss in Vorbereitung des kommenden digitalen und demografischen Wandels reaktiviert werden. Das Programm „PID“ stellt einen wichtigen ergänzenden Baustein dar, um die Akteure der Arbeitsmarktpolitik bei der Bewältigung der anstehenden Transformationsprozesse zu unterstützen. Deshalb muss mit der Weiterentwicklung der klassischen Sozialpartnerschaft zu einer Innovationspartnerschaft schon jetzt begonnen werden. Aus vielen Betrieben wird der Arbeitnehmerkammer schon jetzt signalisiert, dass es hierzu Qualifizierung braucht. Insbesondere die Interessenvertretungen benötigen wieder mehr Technikkompetenz<sup>5</sup>. Bei vielen KMU scheint diese zusätzliche Technikkompetenz aber auch für Führungskräfte als Bedarf gesehen zu werden. So hat auch die letzte Befragung des Bremer Mittelstandes ergeben, dass die Betriebe sich Unterstützung in Form von Beratung zu neuen Geschäftsmodellen wie auch zur Qualifizierung der Beschäftigten wünschen.

Das Programm „PID“ soll die Förderung von betrieblichen Projekten in den Bereichen Digitalisierungsmonitoring, Konzept- und Innovationsentwicklung, Qualifikationsbedarfs-Ermittlung, Beratung und Evaluation ermöglichen. Hierbei sollen nicht nur die zukünftigen Digitalisierungsoptionen, sondern auch neue Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodelle bearbeitet werden. Die Projekte müssen im sozialpartnerschaftlichen Kontext und Konsens geplant und durchgeführt werden. Außerdem müssen die Projekte auf den Aufbau eines betrieblichen Beschäftigungs- und Qualifikationsmonitors ausgerichtet sein, damit die übergeordneten Monitoring- und Matchingstrukturen im Bereich der Arbeitsmarktpolitik mit Informationen und Daten aus den konkreten betrieblichen Kontexten versorgt werden können. Die Förderung sollte so angelegt sein, dass sie administrativ (Beantragung, Nachweise, Abrechnung) auch für KMU handhabbar ist.

### Finanzierungsaspekte

Das Programm „PID“ beschreibt somit einen Ansatz präventiven politischen Handelns im Bereich betrieblicher Beschäftigungs- und Branchenpolitik. Dem entsprechend wird es nur realisierbar sein, wenn die Verantwortung in der Landesregierung ressortübergreifend verankert ist und hinsichtlich der Finanzierung neue Wege beschritten werden können.

---

<sup>5</sup> Hinzu kommt, dass sich der demografische Wandel in den nächsten Jahren auch bei den Interessenvertretungen im Sinne eines notwendigen Generationenwechsels auswirken wird, was Qualifikationsanstrengungen auf unterschiedlichsten Ebenen erforderlich machen wird.



Insgesamt wäre ein Programm- und Finanzierungsansatz notwendig, der es Unternehmen ermöglicht, für ein solches Projekte eine Finanzierung aus einer Hand und innerhalb eines Administrations- und Finanzierungskreises zu erhalten: Ein Antrag und eine möglichst schlanke Abrechnung. Wir schlagen deshalb einen Ansatz integrierter arbeitsorientierter Wirtschaftsförderung vor.

## **Einbettung des Programms „PID“ in die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik des Landes**

Das Programm „PID“ sollte zu einem integralen Bestandteil von Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik werden. Isoliert betrachtet würden seine Wirkungen nur von begrenzter Reichweite sein. So wünschenswert es wäre, dass im Rahmen der anstehenden Transformationsprozesse Lösungen innerhalb der Betriebe und/oder im Rahmen von betrieblichen Kooperationen gefunden werden können, so wahrscheinlich ist es, dass dies in vielen Fällen nicht gelingen wird. Dann sind die Akteure der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik gefragt. Wie eingangs bereits andiskutiert, könnten die anstehenden Transformationsprozesse erhebliche Ausmaße annehmen, indem sie unter Umständen Teile von Branchen oder auch ganze Branchen betreffen werden. Aus diesem Grunde ist es aus Sicht der Arbeitnehmerkammer erforderlich, neben der Etablierung des Programms „PID“ auch die Akteure der Arbeitsmarktpolitik zu stärken und für dieses Politikfeld entsprechende Innovationen zu entwickeln, zu implementieren oder im bundespolitischen Kontext anzustoßen. Hierzu sollen nachfolgend vier Denkanstöße formuliert werden.

- 1) Bremen schafft den Einstieg in ein Landesqualifizierungsgeld.
- 2) Bremen setzt sich beim Bund für die Wiedereinführung des Instrumentes „Quali KuG“ ein.
- 3) Bremen entwickelt Vorschläge für die Optimierung des Instruments „Transfergesellschaft“.
- 4) Im Rahmen des Arbeitsmarktmonitors der BA wird in Bremen – so wie in vielen anderen Regionen – ein regionales Netzwerk aufgebaut.

**Ansprechpartner: Axel Weise**

**Referent für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik**

**Tel: +49 421 36301-973**

[a.weise@arbeitnehmerkammer.de](mailto:a.weise@arbeitnehmerkammer.de)