

## Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern



Die Arbeitswelt steht mit dem demografischen, digitalen und ökologischen Wandel mitten in Veränderungen, die sich auf nahezu alle Branchen auswirken. In den Themen Gleichstellung der Geschlechter, Vielfalt und Teilhabe aller, gibt es nach wie vor starken Handlungsbedarf. Passgenaue Qualifizierungen stellen einen wichtigen Ansatz zur Vermittlung der erforderlichen Fähigkeiten auf der Beschäftigtenseite. In diesem Kontext bedarf es des Aufbaus nachhaltiger und Teilhabe fördernder Personal- und Weiterbildungsstrukturen in Unternehmen.

Hier setzt die neue ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ an. Die Richtlinie ist eine gemeinsame Initiative von BMAS, BDA und DGB. Sie wird über den Europäischen Sozialfonds (ESF Plus) von der Europäischen Union und dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

Mit der **Sozialpartnerrichtlinie** wurde in den letzten Jahren ein geeignetes Qualifizierungsinstrument entwickelt, welches die Weiterbildungskultur in Unternehmen unterstützt, die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen fördert und neue Arbeitszeitmodelle erprobt.

Die starke **Einbindung der Sozialpartner** in die Gestaltung des Europäischen Sozialfonds (ESF) und die **Einbindung betrieblicher Akteure in die Umsetzung** des Programms fördert nicht nur Nachhaltigkeit, sondern trägt dazu bei Kompetenzbedarfe und Entwicklungstrends in den Branchen zu erkennen.

Das Programm zeigt, dass sowohl Unternehmen als auch Sozialpartner großes Interesse an einem gemeinsamen Handeln haben. **Sozialpartner sind in vielfältiger Weise eingebunden:** in Projektbeiräten und Lenkungsgruppen, bei der Mobilisierung von Unternehmen oder der Sicherstellung des Transfers. Die Projektergebnisse haben **nachhaltige Auswirkungen in den Branchen.**

Damit wird der Projekttransfer zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Hierzu bedarf es weiterer Anstrengungen der Sozialpartner und verbindlicher Absprachen, die sich in tarifvertraglichen Regelungen und/oder Vereinbarungen widerspiegeln. Auch die Mitgliedsgewerkschaften des DGB und die gewerkschaftlichen Bildungsträger sind im Rahmen des Programms aktiv geworden. Qualifiziert wurden Betriebs- und Personalräte, Vertrauensleute und/oder Gleichstellungsbeauftragte bzw. Weiterbildungsmentoren. Alle Informationen zur aktuellen Richtlinie finden sich unter:

<https://www.wandelderarbeit.de/>

### **Nicht auf Empfehlungen beschränken, sondern Umsetzungsschritte einleiten**

Sowohl regional wie insbesondere auch auf der betrieblichen Ebene haben die gemeinsamen Anstrengungen von Betriebs- und Personalräten und Personalverantwortlichen Früchte getragen. Die zusätzlichen Weiterbildungsanstrengungen sind von der Belegschaft zunehmend als Chance wahrgenommen worden. Die Vielfalt und die Innovationskraft der Projektansätze haben zu einer breiten positiven Resonanz geführt, das Interesse der Branchenverbände und Gewerkschaften sowie von Unternehmen an guten Lösungsansätzen und -strategien aus der Programmumsetzung ist sehr groß.

**Die SPRL ist ein gutes Instrument, um den Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich zu gestalten**, bekräftigen die Gewerkschaftsvertreter\*innen in der Steuerungsgruppe der Sozialpartnerrichtlinie:

**Anja Weusthoff, DGB**

„Veränderungsprozesse im Wandel der Arbeitswelt müssen so gestaltet werden, dass sie gleiche Verwirklichungschancen für Frauen und Männer bieten. In der Sozialpartnerrichtlinie wurde der gleichstellungspolitische Doppelansatz des ESF+ konsequent umgesetzt: **Im Handlungsfeld „Gleichstellung gestalten“ liegt der Fokus auf Frauen am Arbeitsmarkt und in Unternehmen. Gleichzeitig sind gleichstellungspolitische Aspekte in allen Handlungsfelder integriert.** Damit fördert die Richtlinie nicht nur konkrete Projekte zur **gleichberechtigten, existenzsichernden Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben**, sondern auch geschlechtergerechte Partizipation an Maßnahmen und Fördermitteln über alle Handlungsfelder und Branchen hinweg.“



**Jan Krüger, DGB**

„Weiterbildung in der Transformation braucht gemeinsame Verantwortung. Die Richtlinie ist ein hervorragendes Beispiel, wie diese Verantwortung durch die Sozialpartner gelebt werden kann. Praxisnahe und innovative Lösungen werden gemeinsam entwickelt, begutachtet und letztlich zur Förderung empfohlen. Die Partner auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite sowie das Bundesministerium für Arbeit und Soziales begegnen sich bei diesem wichtigen Thema vertrauensvoll und auf Augenhöhe.“



**Anja Ceesay, IG Metall**

„Mit der Sozialpartnerrichtlinie wird der Aufbau nachhaltiger Weiterbildungsstrukturen in Unternehmen durch die umfassende Beteiligung der Betriebsparteien gestärkt. Denn die Betriebsparteien wissen, wie sich der Wandel im jeweiligen Betrieb konkret auswirkt und was es braucht, um ihn erfolgreich zu bewältigen. Durch innovative Ansätze werden neue Zukunftsperspektiven geschaffen.“





### **Katrin Locker, IG BCE**

*„Wirtschaft, Arbeitswelt und Gesellschaft werden klimaneutral und digital. Unsere Aufgabe ist es, den Wandel sozial gerecht zu gestalten. Dafür brauchen wir mehr Mitbestimmung, denn Transformation gelingt nicht ohne die Beschäftigten und ihre Gewerkschaften. Die ESF-Sozialpartnerrichtlinie fördert die nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, um mit vereinten Kräften die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen und die existenzsichernde Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt zu stärken.“*

### **Roman Jaich, ver.di**

*„Betriebliche Weiterbildung ist kein Selbstläufer aber für die Beschäftigten und die Wirtschaft gerade vor dem Hintergrund des Wandels der Arbeitswelt und des Fachkräftebedarfs notwendig. Die Sozialpartnerrichtlinie bietet die Chance, unter Beteiligung der Gewerkschaften Umsetzungskonzepte zu entwickeln und zu erproben, die auf Branchen oder auch Betriebe und Verwaltungen zugeschnitten sind.“*



### **Karsten Berlin, IG BAU**

*„Die Förderung von Weiterbildungsangeboten, gerade in KMU ist ein wertvoller Beitrag für die Beschäftigten in den Unternehmen. Angebote, insbesondere für Teilzeitbeschäftigte, Geringqualifizierte, Menschen mit Migrationsgeschichte oder Behinderung in ihrer Vielfalt, sollten hier im Focus stehen. Neben der Verbesserung des Zugangs und dem Ausbau bedarfsgerechter Angebote wird auch die Sozialpartnerschaft nachhaltig gestärkt.“*



## **Ein Rückblick**

Seit 2009 werden durch finanzielle Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF), des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie Beiträgen von Unternehmen und Sozialpartnern mehr als 500 Mio. Euro zur Verfügung gestellt. Damit ist die Sozialpartnerrichtlinie bundesweit das größte beteiligungsorientierte Weiterbildungs- und Gleichstellungsförderprogramm der letzten Jahre – und einmalig in Europa.

### **2009 – 2014:**

Die Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ erreichte 12.800 Frauen und 4.500 Unternehmen in über 114 mehrheitlich regionalen und teils bundesweiten Projekten.

Die Initiative „weiter bilden“ erreichte mehr als 100.000 Beschäftigte und über 2.500 Unternehmen in 207 Weiterbildungsprojekten. Qualifizierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen wurden auf der Grundlage von 43 Qualifizierungstarifverträgen und 69 neu abgeschlossene Sozialpartnervereinbarungen unterstützt.

### **2015 – 2022:**

Mit dem Nachfolgeprogramm „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ wurden rund 170 Projekte gefördert, 5.000 Unternehmen eingebunden und über 40.000 Beschäftigte profitierten von den Angeboten.

Die Schwerpunkte der Projekte konzentrieren sich unter Einbindung der Sozialpartner auf die Förderung der Gleichstellung und die Entwicklung neuer Arbeitszeitmodelle, Qualifizierungsmaßnahmen für Un- und Angelernte, systematische Personalentwicklung, Qualifizierung Älterer, Bedarfsanalysen und Beratung sowie die Professionalisierung am Lernort Betrieb.

Mehr als 50 Sozialpartnervereinbarungen zur Weiterbildung wurden im Rahmen der Initiative neu abgeschlossen und 95 Tarifverträge unterstützt.

## 2023 - 2028

Sozialpartnerschaftlich flankierte Dialoge, Konzepte zur Etablierung von Weiterbildungs- und Gleichstellungsstrukturen in den Betrieben und Branchen sind der zentrale Ansatz der aktuellen Förderperiode. Mit einem Gesamtvolumen von 240 Millionen Euro werden Projekte gefördert, um den Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich zu gestalten:

- Aufbau einer nachhaltigen und Teilhabe fördernden Personalentwicklungs- und Weiterbildungsstruktur und Unternehmenskultur sowie neuer Arbeitsformen und Arbeitszeitmodellen;
- Entwicklung, Erprobung und Einführung von Konzepten und Maßnahmen zur Erhöhung qualifikationsgerechter und existenzsichernder Erwerbsbeteiligung von Frauen;
- Aufbau oder die Ergänzung von regionalen Verbänden zur Qualifizierung und/oder Gleichstellung in KMU zur Erhöhung der Transparenz, Systematisierung und Verzahnung sowie Weiterentwicklung regionaler Angebote zur Weiterbildung und/oder Gleichstellung für KMU;
- Entwicklung und modellhafte Erprobung von innovativen Ansätzen zum Aufbau nachhaltiger Weiterbildungsstrukturen in Unternehmen und/oder zur Stärkung der gleichberechtigten, existenzsichernden Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt.



## Gute Praxis sichtbar machen

Gute Konzepte sind dann erfolgreich, wenn sie strukturelle Auswirkungen auf die Betriebe und Branchen haben. Das zeigen betriebliche Praxisbeispiele aus der Vielzahl der weit über 400 Projekten der letzten Jahre:

### **QULEAN UP – Qualifizieren, Lernen, Entwickeln der ArbeitnehmerInnen in der Gebäudereinigung**

Das Projekt QULEAN UP richtet sich an Mitarbeiter\*innen, Mitglieder betrieblicher Gremien, Führungskräfte und Sozialpartner der Gebäudereinigungsbranche. Durch die Entwicklung und Implementierung strukturierter betrieblicher Qualifizierungs- und Einarbeitungsmodelle sollen Arbeitsbedingungen, Kenntnisse und Motivation der Beschäftigten verbessert werden. Betriebliche Gremien und Führungskräfte werden zu innovativen Modellen der Arbeitsorganisation geschult mit dem Ziel, individuelle Lösungen vor Ort zu entwickeln und so der Überlastung von Mitarbeiter\*innen und dem hohen Dropout entgegenzuwirken (u. a. Personalführung, Personaleinsatzplanung, Bereitschaft zum flexiblen Einsatz, Daytime-Cleaning).

Beispiele guter Praxis sollen mit Hilfe der Sozialpartner Industriegewerkschaft Bauener-Agrar-Umwelt und dem Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks in andere Betriebe und Regionen transferiert werden.

<https://www.peco-ev.de/aktuelle-projekte/>



Projekt **QLEAN**

#### **Michael Baumgarten, PECO-Institut**

*„Transformationsprozesse wirken sich auf die Arbeitswelt aus. Die Sozialpartnerschaft war in der Vergangenheit erfolgreich darin, auf unterschiedliche Problemlagen zu reagieren. Globalisierung, Dekarbonisierung, Digitalisierung sind prägende Elemente der Transformation. In den Unternehmen werden dadurch rasante Wandlungsprozesse angestoßen, dabei stellen der betriebliche Kostendruck, Fachkräftemangel und die Auswirkungen der Arbeitsverdichtung das Modell der Sozialpartnerschaft vor neue Herausforderungen. Hier unterstützt die Sozialpartnerrichtlinie: Für einen fairen Wandel auf Augenhöhe.“*



## Sozialpartnerschaftliche Transformation der Stahlproduktion in Bremen – Steel2H(B)

Das Projekt Steel2H(B) zielt auf die Durchführung und Förderung eines modellhaften sozialpartnerschaftlichen Prozesses zur sozialen Einbettung der technologischen Transformation der Wertschöpfungskette der Stahlindustrie in Bremen. Die bevorstehende Dekarbonisierung der Energienutzung des ArcelorMittal-Stahlwerkes in Bremen mit rund 4.000 Beschäftigten führt im Zusammenspiel mit der Digitalisierung und im Kontext des demografischen Wandels zu einem grundlegenden Wandel der Produktionsverfahren, Arbeitsabläufe und Tätigkeitsbereiche über die gesamte unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette und verändert damit die Beschäftigungs- und Qualifikationsstrukturen. Es bedarf daher einer umfassenden sozialen Transformationsstrategie zur Entwicklung bedarfsgerechter beruflicher Entwicklungs- und Qualifizierungsperspektiven der Beschäftigten in den Unternehmen.

<https://www.bfw.de/bfw/forschung-und-projekte/steel2hb/>



### **Dr. Monika Stricker und Martin Roggenkamp, iftp im bfw - Unternehmen für Bildung**

*„Gerade in Zeiten des wirtschaftlichen Strukturwandels ist die SPRL ein wichtiges Instrument für die Sozialpartnerorganisationen, um innovative Formen der Zusammenarbeit und der Beteiligung der Arbeitnehmer:innen bei der Gestaltung der Transformation der Unternehmen und der Entwicklung neuer Wege der beruflichen Qualifizierung zu entwickeln und umzusetzen.“*





## Smart Kita – Digital, Attraktiv, Resilient

Während die Digitalisierung in vielen gesellschaftlichen Bereichen in den letzten Jahren umfassend Einzug gehalten hat, besteht bei vielen Kindertagesstätten noch Potenzial, um Prozesse zu optimieren. Die Digitalisierung bietet vielfältige neue Möglichkeiten die Arbeitsprozesse zu verschlanken und den Kolleg\*innen mehr Raum für die pädagogische Arbeit zu ermöglichen.

Sowohl die Organisation wie die Kommunikation mit Eltern, Trägern, externen Dritten und Fachberatungen bieten Potenziale, um Belastungen zu reduzieren und Unterbrechungen zu minimieren. Im Ergebnis führt dies zu einer resilienten Kita, die einen guten Ort für professionelle Fachkräfte darstellt, an dem diese ihre Fachlichkeit nutzen bzw. einsetzen können und diese gefördert und gewürdigt wird. Das macht die Einrichtungen modern, professionell und resilient mit den mannigfaltigen Anforderungen, Krisen und Herausforderungen umzugehen und gleichzeitig ein attraktiver, zeitgemäßer Arbeitgeber zu sein.

<https://www.bw-verdi.de/angebote/projekte/esf-projekte/smart-kita/>



### **Anja Kramer, Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V.**

*„Durch die SPRL erhalten Branchen, insbesondere solche, die möglicherweise nicht über ausreichende Ressourcen verfügen, die Möglichkeit, hochwertige und innovative Qualifizierungskonzepte einzuführen und umzusetzen. Insbesondere die dreijährige Laufzeit ermöglicht die Umsetzung von hervorragenden und nachhaltigen Konzepten. Die Sozialpartner-Richtlinie ist aktuell mit Abstand das beste Instrument zur Förderung von Bildung und Weiterbildung in der Arbeitswelt (wenn nur die KBS nicht wäre...). Durch die Bereitstellung von EU-Finanzmitteln für Qualifizierungsprojekte können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in verschiedenen Branchen neue und zeitgemäße Fähigkeiten erlernen und sich weiterentwickeln, was ohne Förderung in der Qualität und mit den Rahmenbedingungen nicht möglich wäre.“*



**Franka Lindow, Bildungswerk ver.di in Niedersachsen e.V.**

*„Die SPRL ermöglicht den Sozialpartnern auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen in ihrer Branche einzugehen und maßgeschneiderte Lösungen und Konzepte vor allem im Bereich der Weiterbildung zu entwickeln. Insbesondere die Kita-Branche profitiert von der inhaltlichen Ausrichtung und der langfristigen Förderung der SPRL. Es können innovative Ansätze entwickelt, erprobt und neue Impulse gesetzt werden, um die pädagogischen Fachkräfte und Kitaleitungen dabei zu unterstützen ihre Kitas professionell, kompetenz- und zukunftsorientiert aufzustellen.“*



**KompAQT - Etablierung resilienter Strukturen durch kompetenzorientierte Aufgabenverteilung in qualifikationsheterogenen Teams der stationären Altenpflege**

**Kyra Lauber, maxQ im bfw:**

**Welche Zielstellungen haben Sie mit dem Projekt "KompAQT"?**

*„Die Altenpflege ist von aktuellen Transformationsprozessen z. B. im Bereich der Digitalisierung oder durch die Einführung der generalistischen Pflegeausbildung besonders stark betroffen. Besonders auf der Ebene der Arbeitsorganisation und den Kompetenzerfordernissen erleben Beschäftigte zunehmende Herausforderungen. Wir möchten, dass diese Beschäftigten, auch diejenigen Personen sind, die die Prozesse gestalten. Daher verfolgt das Projekt "KompAQT" einen beteiligungsorientierten Ansatz. Die Beschäftigten sollen in die Lage versetzt werden, Veränderungen als Chance zu sehen, Prozesse zu gestalten und zu verbessern.“*



**Wie kann eine lebendige Sozialpartnerschaft dazu beitragen?**

*„Wir haben bereits in Vorgängerprojekten gute Erfahrungen gemacht, z. B. mit Projektlots\*innen. Jedoch fehlten der Austausch und die Vernetzung untereinander. Dies haben wir nun etabliert. Die Kooperationsbetriebe berichten uns, dass sie den Austausch und die Vernetzung als sehr gewinnbringend empfinden. Der beteiligungsorientierte Ansatz wird erfreulicherweise von allen Sozialpartnern getragen. Das Lernen von- und miteinander steht dabei im Fokus.“*

**Wie spiegelt sich der sozialpartnerschaftliche Ansatz im Projekt "KompAQT" wider?**

*„In "KompAQT" haben wir verschiedene Strukturen etabliert, z. B. einen sozialpartnerschaftlich besetzten Projektbeirat, der auch Vertreter\*innen der Wissenschaft einbindet, sowie eine Steuerungsgruppe bestehend aus Projektlots\*innen der Kooperationsbetriebe.“*

**Welche Aufgaben haben die Projektlots\*innen in den Kooperationsunternehmen?**

*„Die Projektlots\*innen sind Vertreter\*innen in den Unternehmen. Sie sind für uns die Schnittstelle in die Unternehmen hinein, aber auch die Schnittstelle für die Mitarbeitenden zu uns als Projektteam. Als Ansprechpartner\*innen für uns und zugleich für die Mitarbeitenden sorgen sie für eine reibungslose Kommunikation und gewährleisten die Sicherstellung und Nachhaltigkeit der Projektergebnisse. Bei "KompAQT" arbeiten wir mit Piloteinrichtungen der Kooperationsbetriebe zusammen. Die Projektlots\*innen kümmern sich als Multiplikator\*innen um den Transfer der Projektergebnisse in die weiteren Einrichtungen. Aus diesem Grund sind die Lots\*innen von Anfang an in alle Prozessschritte eingebunden. In einer Steuerungsgruppe sichern wir den bereits beschriebenen Austausch und die Vernetzung der Lots\*innen über die Betriebe hinweg.“*

**Eine interaktive Landkarte zu einzelnen Praxisbeispielen oder die Sammlung guter Praxisbeispiele findet sich unter: <https://www.wandelderarbeit.de/>**

## **Ansprechpartner\*innen:**

**Barbara Menke**

[menke@arbeitundleben.de](mailto:menke@arbeitundleben.de)



**Anke Frey**

[frey@arbeitundleben.de](mailto:frey@arbeitundleben.de)



**Dr. Christina Stockfisch**

[christina.stockfisch@dgb.de](mailto:christina.stockfisch@dgb.de)



**Hans Ulrich Nordhaus**

[ulrich.nordhaus@dgb.de](mailto:ulrich.nordhaus@dgb.de)



## **Impressum**

Herausgeber:

Deutscher Gewerkschaftsbund – Bundesvorstand

Abteilung: Frauen, Gleichstellungs- und Familienpolitik &

Bildungspolitik und Bildungsarbeit

Keithstraße 1, 10787 Berlin

[www.dgb.de](http://www.dgb.de)

Verantwortlich: Elke Hannack

Redaktion: Dr. Christina Stockfisch & Hans Ulrich Nordhaus

Juni 2024



Regiestelle "Wandel der Arbeit"  
Stresemannstr. 121  
10963 Berlin  
Tel.: 030 417498630  
[regiestelle@wandelderarbeit.de](mailto:regiestelle@wandelderarbeit.de)  
[www.wandelderarbeit.de](http://www.wandelderarbeit.de)

**Gefördert durch:**



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

Die Europäische Union fördert zusammen mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales über den Europäischen Sozialfonds (ESF Plus) das Programm "Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern" in Deutschland.



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

**In Kooperation mit:**



Die Regiestelle „Wandel der Arbeit“ wird gemeinsam vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) und dem Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben e.V. getragen.



Forschungsinstitut Betriebliche Bildung  
(f-bb) gGmbH  
Rollnerstr. 14  
90408 Nürnberg  
[www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

**Arbeit und  
Leben**

Bundesarbeitskreis Arbeit und  
Leben e.V.  
Robertstr. 5a  
42107 Wuppertal  
[www.arbeitundleben.de](http://www.arbeitundleben.de)