

LANDTAG  
NORDRHEIN-WESTFALEN  
18. WAHLPERIODE

**STELLUNGNAHME  
18/1909**

A01, A18

## **Gemeinsame Stellungnahme DGB Bezirk NRW und IG Metall NRW**

„Von guter Arbeit in gute Arbeit vermitteln – Das Land muss bei der Transformation der Arbeitswelt vom Zuschauen ins Handeln kommen“ - Antrag der Fraktion der SPD vom 07.05.2024, Drucksache 18/9162

Anhörung des Ausschusses für Arbeit, Gesundheit und Soziales am 30. Oktober 2024

Kontaktperson:

**Dr. Jörg Weingarten**  
Abteilungsleiter  
Abt. Transformation

**Deutscher  
Gewerkschaftsbund  
Bezirk NRW**  
Friedrich-Ebert-Str. 34-38  
40210 Düsseldorf  
Telefon: 0211/3683-145

Joerg.Weingarten@dgb.de  
www.nrw.dgb.de

**Gabi Schilling**  
**IG Metall Bezirksleitung NRW**  
Automotive  
Transformationsplattform  
Südwestfalen (ATLAS)  
Roßstr. 94  
40476 Düsseldorf

Gabi.Schilling@igmetall.de  
www.igmetall-nrw.de  
www.atlas-swf.de

Düsseldorf, den 21.10.2024

DGB NRW und IG Metall NRW begrüßen das Anliegen des Antrages der SPD-Fraktion, Beschäftigte im Wandel besser zu begleiten. Wir bedanken uns für die Möglichkeit, hierzu Stellung zu nehmen.

In Kürze

- Der **Transformationsdruck** auf die Industrie und auf damit verbundene Dienstleistungen ist in den letzten Jahren immer weiter **gestiegen** (Stahlindustrie, Automobil- und Autozulieferindustrie, Chemische Industrie). Treiber: Digitalisierung, Dekarbonisierung, internationaler Wettbewerb, demographischer Wandel.
- Der **Arbeitsmarkt** war lange robust. Es häufen sich aber die **Warnsignale**, dass es dabei nicht bleibt (Verlagerungen, Sparprogramme der großen Autohersteller, die zeitverzögert bei der NRW-Zulieferindustrie ankommen werden, unsichere Perspektive der Wasserstoffwirtschaft etc.). Das bedeutet: Alte Produkte kommen an ihr Ende, neue werden infrage gestellt – und damit die Beschäftigungsperspektiven der Menschen.
- Das Land **NRW hat in der Vergangenheit Anstrengungen unternommen**, Beschäftigte im Wandel zu unterstützen (TBS NRW, Potenzialberatung, Projekte wie „Arbeit 2020“). Die Erfahrungen waren z. T. sehr gut.
- Ausgerechnet jetzt, wo diese Unterstützung mehr denn je gebraucht wird, werden Unterstützungsmaßnahmen aus Haushaltsgründen gekürzt oder gestrichen. Diese **prozyklische Politik** steht im Gegensatz zu dem, was jetzt benötigt wird.
- Gewerkschaften fordern eine **präventive Struktur-, Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik**, um absehbare Verwerfungen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere in industriegeprägten Regionen, zu verhindern.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Siehe dazu Hennicke, Martin: Präventive Strukturpolitik und regionale Transformationsprozesse – Ein Diskussionspapier zum Stand in Wissenschaft und Praxis. Hrsg.: DGB-Bundesvorstand 2022 sowie Weingarten, Jörg: Herausforderungen einer vorsorgenden Strukturpolitik. In: Joachim Lange und Rainer Danielyzk (Hrsg.): Präventive Strukturpolitik revisited: Wie können sich Regionen auf den durch Klimaschutz bedingten Strukturwandel einstellen? Loccumer Protokolle Band 57. Rehburg-Loccum 2021.

## **Kontext und Ausgangslage: Übergreifende Aspekte**

Digitalisierung und Dekarbonisierung bewirken grundlegende Veränderungen in der Gesellschaft und in der Wirtschaft. Hinzu kommt der demographische Wandel, der mit der Generation der „Babyboomer“ gerade richtig Fahrt aufnimmt und ein deutlich verschärfter internationaler Wettbewerbsdruck. Das gleichzeitige Auftreten dieser Transformationstreiber und das Tempo dieser einschneidenden Prozesse fordern Gesellschaft, Staat und Wirtschaft gleichermaßen und auf allen Ebenen heraus. Es handelt sich keineswegs um ein nationales Problem: Europa hat nach Angaben des European Trade Union Institute (ETUI) in den letzten vier Jahren fast 1 Mio. Industriearbeitsplätze verloren<sup>2</sup>. D.h. eine Politik des „Weiter so“ ist nicht tragbar, sondern wir brauchen eine kluge und faire Transformation. Diese ist aber mit einem europäischen und nationalen Spardiktat nicht umzusetzen.

Auch in NRW werden deutliche strukturelle Veränderungen in den Betrieben, zwischen den Branchen und Wirtschaftsbereichen und in den Regionen beobachtet. Daher werden aus gewerkschaftlicher Sicht Maßnahmen aus einem breiten Spektrum politischer Handlungsfelder für notwendig erachtet. Diese reichen von Finanz- und Steuerpolitik über Struktur-, Industrie- und Dienstleistungs- sowie Klima- und Energiepolitik bis zu den unmittelbar auf die Arbeit wirkenden Aufgaben der Mitbestimmung oder der Gestaltung von Übergängen durch Aus- und Weiterbildung. Zahlreiche Studien belegen, dass mitbestimmte Unternehmen besser durch Wirtschaftskrisen und Umbruchphasen kommen als vergleichbare Unternehmen ohne Mitbestimmung.<sup>3</sup>

Grundlegend ist die Forderung nach einem integrierten Verständnis der Transformationsprozesse und entsprechendem politischen Handeln. Die daraus entwickelte konkretisierende Bezeichnung „sozial-ökologische Transformation“ verdeutlicht diesen Grundgedanken. Auf aktuelle Klima- und Energiepolitik bezogen: Klimapolitische Ziele, ohne soziale und demokratische Gestaltung zu setzen, reicht nicht aus.

Die im Antrag der SPD-Landtagsfraktion beschriebenen Herausforderungen der Transformation teilen DGB NRW und IG Metall NRW.

---

<sup>2</sup> ETUI Pressemitteilung vom 18.03.2024. EU loses almost one Mio. manufacturing jobs in just 4 years. Brüssel, 2024.

<sup>3</sup> Rapp et al.: Starke Mitbestimmung – stabile Unternehmen. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. HBS-Reihe: Mitbestimmungsreport, Nr. 51. 2019.

Auch die TBS NRW hat mit dem im März 2024 abgeschlossenen Projekt „Transformation gestalten“ die betrieblichen Erfahrungen mit den skizzierten Herausforderungen spiegeln können. Ähnliche Erfahrungen sammelt die IG Metall in zahlreichen Gesprächen mit betrieblichen Interessenvertretungen aber auch im Austausch mit Unternehmensleitungen sowie in Projekten und Initiativen, die die Transformation begleiten.

Zusätzlich zu den Herausforderungen der digitalen und grünen Transformation bemerken wir mit Sorge, dass in verschiedenen Schlüsselbranchen Produktionsrückgänge zu verzeichnen sind, die notwendigen Instandhaltungs- und Modernisierungsinvestitionen ausbleiben und sich das Insolvenzgeschehen beschleunigt. Hier droht die notwendige Transformation von aktuellen Krisen überlagert und in Teilen ausgebremst zu werden. Zudem ziehen sich Unternehmen zunehmend aus Forschungsk Kooperationen mit Wissenschaftseinrichtungen bzw. aus Konsortien zurück.

### **Zu den konkreten Forderungen des Antrags:**

Die Landesregierung wird aufgefordert:

#### **1. Einen aktuellen Stand zur Transformation des Arbeitsmarktes in Nordrhein-Westfalen vorzulegen**

Wie sich die Treiber der Transformation (Digitalisierung, Dekarbonisierung etc.) auf die Beschäftigten, d. h. auf Arbeitsmarktdynamik, Beschäftigungsstabilität und Arbeitsplatzwechsel, Löhne und Arbeitsbedingungen auswirken werden, ist vielfach noch offen.

Das gilt auch im Hinblick auf die Strukturen von Aus- und Weiterbildung – deren Formen und Inhalte, sowie die regionalen Spezifika der Transformation für die Qualifizierung oft noch nicht klar zu erkennen sind. Die Forschung greift solche Themen inzwischen dankenswerterweise auf, insgesamt ist das Gesamtbild aber noch schwer zu überschauen.

In dieser Situation würde ein „Blitzlicht“ zum Stand der Transformation des Arbeitsmarktes in NRW in Form einer Studie nur bedingt weiterhelfen, zumal die Halbwertszeit der Ergebnisse angesichts der volatilen Lage wahrscheinlich sehr kurz wäre. Wir benötigen trotz aller Schwierigkeiten eine zukunftsbezogene und zugleich differenzierte Sichtweise. Der Bedarf nach Fachkräften in der Transformation ist nicht statisch, sondern wird sich je nach Tempo und Schwerpunkten der Transformation verändern. Das betrifft nicht

nur die direkt betroffenen industriellen Tätigkeiten und Berufe im engeren Sinne, sondern auch andere, die für die Umsetzung der Transformation benötigt werden wie Verwaltung, Ingenieurbüros etc. Dabei geht es nicht nur um kurzfristige Stellenbesetzungsprozesse, sondern z. B. auch die frühzeitige Ausbildung in künftigen Engpassberufen.

Hilfreich wäre eine Austauschplattform in NRW, auf der diese Thematik bearbeitet würde, zentrale Befunde kontinuierlich sowohl regional als auch nach Schwerpunktbranchen aufbereitet würden (z. B. Monitoring und Ableitung von Projekten oder geeigneten Unterstützungsinstrumenten) und sich wichtige Akteure vernetzen könnten (ähnlich wie der Thinktank In4Climate.NRW für das Thema klimaneutrale Industrie).

## **2. Falls diese Daten fehlen, eine Studie für ganz NRW zu beauftragen, analog zur IW Consult Studie zum Rheinischen Revier**

Der DGB und seine Gewerkschaften teilen die beschriebenen Analyseschwächen im Hinblick auf die Herausforderungen der Transformation, gerade auf regionaler Ebene und in Summe für das Land NRW. Daten für NRW zu bündeln bzw. zusammenzutragen, wie es der SPD-Antrag fordert, ist daher auch aus Sicht von DGB und IG Metall absolut richtig und wichtig.

Wir sehen auch, dass die arbeitsmarktlichen, aber auch wirtschaftlichen Gestaltungsaufgaben der Transformation räumlich unterschiedlich ausgeprägt sind und sich auch in Abhängigkeit zu regionalen Schwerpunktbranchen und Betriebsgrößen (=Ressourcen) unterschiedlich entwickeln. Die Erstellung „einer“ Studie für NRW scheint jedoch aus Sicht von DGB und IG Metall der Komplexität der Fachkräftefrage im Einklang mit unterschiedlichen Branchenentwicklungen nicht umfänglich gerecht werden zu können, zumal auch Strukturförderungen regional unterschiedlich ausgeprägt sind bzw. nicht erfolgen, etwa im Münsterland.

Wichtig wäre, die Systematisierung regionaler Teilerhebungen unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten voranzutreiben und in den strukturierten Erfahrungsaustausch über die Ergebnisse – regional, aber dann auch landesweit – einzusteigen<sup>4</sup> (siehe auch unsere Antwort zu Frage 1). Das betrifft z. B. auch Erkenntnisse zum

---

<sup>4</sup> Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung geht das Thema an.

[https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008767/p\\_fofoe\\_WP\\_317\\_2023.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008767/p_fofoe_WP_317_2023.pdf)

Diese Analyse der HBS ist aber nicht an Daten- oder Indikatoren orientiert, sondern perceptionsbasiert. Ergänzende, d. h. quantitativ datengestützte Analysen wären eine ideale Ergänzung.

Transformationsdruck und den Investitionsbedarfen aus anderen Erhebungen, etwa der Kammern. Mit diesen Erkenntnissen kann sowohl die regionale Arbeits- und Strukturpolitik des Landes NRW gestärkt aber auch entsprechende Instrumente zur Investitionsförderung für die Transformation weiterentwickelt werden. Entscheidend ist, dass es eine verbindliche Stelle gibt, die differenzierte Daten und Informationen bündelt und auskunftsfähig ist.

### **3. Ein Konzept zur Weiterbildungs- und Qualifizierungsstrategie hinsichtlich der Transformation des Arbeitsmarktes vorzulegen**

Zur Bewältigung der vielfältigen Herausforderungen in der Transformation ist die berufliche Aus- und Weiterbildung ein zentrales Handlungsfeld. Die allgemeine Klage über den Mangel an Arbeits- und Fachkräften aber steht in deutlichem Gegensatz zur Wirklichkeit auf dem Arbeitsmarkt: Die Unternehmen stellen weniger ein und Kurzarbeit wird wieder häufiger angezeigt. Befragungen unter Betriebsräten zeigen einen weiteren Personalabbau innerhalb der nächsten 3-6 Monate an. Allein im Organisationsbereich der IG Metall sind in den letzten 5 Jahren bundesweit 40.000 Ausbildungsstellen verloren gegangen.

Die IG Metall hat im Mai 2023 ihre Position zu den qualitativen und quantitativen Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung in der Transformation dargelegt.<sup>5</sup>

Auf der einen Seite stehen Berufe und Branchen, in denen Fachkräfte knapp sind, auf der anderen verlieren Beschäftigte in Folge unternehmerischer Kostensenkungsstrategien, einige auch in Folge ökologischer oder digitaler Transformation ihren Arbeitsplatz. In einigen Bereichen klaffen die vorhandenen Qualifikationen der Arbeitssuchenden und die Bedarfe der Unternehmen zunehmend auseinander.

Deshalb ist es aus Sicht der beteiligten Gewerkschaften zentral, die Potentiale der betrieblichen Weiterbildung in den vorhandenen Betriebschaften und die Aufwertung von Arbeit in den Betrieben zu fördern, für die Weiterbildung auch Finanzierungsinstrumente zu nutzen und gleichzeitig auch die Vernetzung und den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch zu organisieren. In dem gesamten Kontext ist der Ansatz der „Vernetzten Bildungsräume“ ein guter und lobenswerter Schritt.

---

<sup>5</sup> IG Metall: Aus- und Weiterbildung in der Transformation: Qualitative und quantitative Anforderungen aus Sicht der IG Metall, Positionspapier, Mai 2023.

Der Titel des Antrags spricht somit ein zentrales Anliegen aus, zur Vermittlung von Guter Arbeit in Gute Arbeit müssen ggf. andere oder neue Instrumente ins Spiel gebracht werden.

Der Frage sich verändernder beruflicher Qualifikationen wird zwar u. a. mit dem Qualifizierungschancengesetz begegnet. Das Qualifizierungsgeld als neues Fördermittel spielt dabei eine besondere Rolle: Betriebe und Tarifpartner sind damit gemeinsam dafür verantwortlich, im Strukturwandel die Beschäftigung durch Weiterbildung zu sichern. Aber bislang wird es bundesweit noch wenig genutzt.

Eine Aufgabe besteht weiterhin darin, neue Fördermöglichkeiten bekannt zu machen, damit die Gewerkschaften und Betriebsräte die Möglichkeiten zur Mitgestaltung nutzen und so die Weiterbildung aller Beschäftigten – auch die der Teilzeitbeschäftigten – weiter voranzubringen. Die Erweiterung von Kenntnissen, von Fertigkeiten und Fähigkeiten können und müssen einen wesentlichen Beitrag für das Gelingen einer sozial-ökologischen Transformation leisten.

### ***Fragen der betrieblichen Transformationsgestaltung und Qualifizierung stehen oft noch aus***

Zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen setzen voraus, dass die zukünftige Ausrichtung der Unternehmen und die dafür benötigten Kompetenzen transparent und geklärt sind. Betriebsrätebefragungen deuten darauf hin, dass zu viele Unternehmen die notwendigen Transformationsentscheidungen immer noch nicht getroffen haben.

Die zukünftigen Qualifikationsanforderungen lassen sich mitunter nur schemenhaft identifizieren. Entscheidungen über Produkte und Prozesse und folglich über die Arbeitsorganisation sowie zukünftige Aufgaben- und Qualifizierungsprofile stehen häufig noch aus. Dies stellt die Bildungs- und Qualifizierungspolitik sowie die Perspektiven der jungen Generation am Arbeitsmarkt vor große Herausforderungen – doch nicht nur diese. Das notwendige Zusammenwirken der Aus- und Weiterbildung mit weiteren Politikfeldern ist - vorsichtig formuliert - ausbaufähig.

Zentrale Handlungsfelder sind aus unserer Sicht:

- Berufsbildungspolitik: Für mehr Ausbildung und passgenaue Weiterbildung sorgen.

- Arbeitsmarktpolitik: Förderkulisse ausbauen, Veränderungsimpulse geben.
- Betriebspolitik: Aus- und Weiterbildung stärken.

Dazu bedarf es vermehrter Kenntnisse über die (regionalen) Qualifikationsbedarfe in NRW.

Wir begrüßen das Erproben neuer Ansätze der Arbeitsmarktpolitik, wie etwa die Arbeitsmarktdrehscheiben: Die Bundesagentur für Arbeit in NRW hat sich auf dem Weg gemacht, regionale Arbeitsmarktdrehscheiben über die Arbeitsagenturen voranzutreiben mit dem Ziel, Menschen von Arbeit in Arbeit zu vermitteln. Auch wäre es sinnvoll, das Modell der „Bremer Transitions-gesellschaft“<sup>6</sup> zu monitoren und mit den Ergebnissen anderer Forschungen für eine gezielte Nutzung bzw. Weiterentwicklung in NRW fortzuentwickeln.<sup>7</sup>

#### **4. Das Projekt Arbeit2020 und die Betriebslandkarte stärker als bisher zu fördern und das Konzept der Betriebslandkarte stärker politisch zu berücksichtigen**

Wir wissen aus erfolgreich abgeschlossenen Projekten – wie z. B. das vom ESF/MAGS NRW finanzierte gewerkschaftliche Gemeinschaftsprojekt „Arbeit 2020“ (2015-2021) sowie dem laufenden Zukunftszentrum KI NRW -, dass für die Bewältigung der Transformationsherausforderungen die Beschäftigten und ihr Erfahrungswissen eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung spielen. Gerade die aktive Beteiligung der Beschäftigten und ein konstruktiver Dialog der Sozialpartner sind Erfolgskriterien bei der Bewältigung der teils enormen Umwälzungen in den Betrieben.

Vor diesem Hintergrund ist die ESF-Förderung der von den Sozialpartnern getragenen und vom MAGS NRW unterstützten Transformationsagentur Metall und Elektroindustrie NRW („Agentur T“) sehr begrüßenswert.

---

<sup>6</sup> Konkret geht es in dem Bremer Modell darum, Beschäftigten in Branchen oder Berufen, in denen aktuell oder prospektiv Tätigkeiten oder Arbeitsplätze verloren gehen und kurz- oder mittelfristig Arbeitslosigkeit droht, neue Zukunftsperspektiven zu eröffnen und gesicherte und faire Umstiege in gleichwertige Beschäftigung in einer anderen Branche beziehungsweise einem anderen Berufsfeld oder einen Aufstieg zu ermöglichen.

<sup>7</sup> Mühge/Reisert: Beschäftigungssicherung und Beschäftigtertransfer in der wirtschaftlichen Transformation. FES-Diskurs, Berlin, 2023.



Wir sehen aber dennoch eine Diskrepanz zwischen Anforderungen der Transformation und einer Förderlogik, die den Konjunkturen der öffentlichen Haushalte folgt. Denn parallel zum wachsenden Bedarf an gemeinsamer Bewältigung und Unterstützungsangeboten bei der Bewältigung der Transformationsherausforderungen, schrumpft in NRW das Beratungs- und Unterstützungsangebot: Die Transformations- und Potentialberatung wurde eingestellt und soll nur noch in den JTF-Regionen zum Tragen kommen. Die im Entwurf des Landeshaushaltes NRW vorgesehenen Kürzungen bei der TBS NRW und der G.I.B NRW vergrößern dieses Delta nochmals.

Das im Antrag der SPD-Fraktion erwähnte Projekt „Arbeit 2020“ wurde bereits 2021 abgeschlossen und nicht mehr weiter gefördert. Die IG Metall und die am Projekt beteiligten Partnergewerkschaften stellen aktuell und mit eigenen finanziellen Ressourcen sicher, dass das Tool „Digitale Betriebslandkarte“ kontinuierlich weiterentwickelt wird.

Das Tool fördert den betrieblichen Dialog über Zukunftsfragen, ohne begleitenden Moderationsprozess kann es seinen vollen Nutzen aus unserer Sicht jedoch nur eingeschränkt entfalten.

Im noch laufenden Transformationsnetzwerk für die Automotive-Industrie in Südwestfalen (ATLAS) versucht die IG Metall, ihren in „Arbeit 2020“ erfolgreich entwickelten Ansatz in Transformationswerkstätten umzusetzen. Die vom BMWK geförderten Netzwerke für die Automotive-Industrie haben eine Laufzeit bis Mitte 2025. Dann endet auch dieses Angebot für die stark gebeutelte Zulieferindustrie in NRW, in der die Instrumente von Arbeit 2020 derzeit noch zum Einsatz kommen.

Die beteiligungsorientierte und sozialpartnerschaftlich angelegte Bearbeitung der Transformationsherausforderungen in den Betrieben ist an Förderkonjunkturen gebunden. Kurze Laufzeiten von Projekten helfen da nicht, denn Kontinuität solcher Angebote steigern ihre Nutzung. Kurz: Die notwendige Begleitung der Transformationsfolgen steht im Gegensatz zur Förderkulisse Nordrhein-Westfalens.

### ***Strukturen zur Verstetigung des Instrumentenkastens aus Arbeit 2020 erforderlich***

In den Zeiten also, in denen die Transformationsfolgen nicht absehbar sind und sogar noch an Fahrt aufnehmen, verkümmert genau

die Infrastruktur in NRW, die dafür sorgt, dass es beteiligungsorientierte und sozialpartnerschaftliche Lösungsansätze für neue Perspektiven in den Betrieben und Regionen gibt.

##### **5. Die eingestellte Transformationsberatung wieder aufzunehmen, um Unternehmen dabei zu unterstützen beim Thema Green Economy betriebsspezifische Lösungen zu finden**

Befragungen unter Betriebsräten zeigen allerdings immer wieder: Viele kleinere und mittelgroße Unternehmen haben bislang keine Strategie, wie sie den Herausforderungen der Transformation begegnen sollen. Die Mitbestimmungsgremien sehen im Kontext der Befragungen externe Unterstützung als wichtigen Impulsgeber an. Im betrieblichen Alltagsgeschäft kommt die Hilfe bislang aber oft nicht da an, wo sie benötigt wird. Daher sollte ein Konzept zur Begleitung von Transformation über Beratung neu überdacht werden.

Aus Sicht von DGB NRW und IG Metall NRW braucht es daher stärkere Strukturen bzw. Ankerpunkte, die auf die Gestaltung der Transformation und auf die Zukunftssicherung von Betrieben und Beschäftigten hinwirken sowie für die entsprechenden Instrumente und erforderlichen Strategien sensibilisieren. Einen solchen Ansatzpunkt liefert zum Beispiel die bereits erwähnte Transformations-Agentur M+E NRW der Sozialpartner.

Die Gewerkschaften haben in der jüngeren Vergangenheit stets auf die Bedeutung von Transformationsnetzwerken hingewiesen. Dieser Vorschlag wurde von der Wirtschaftsförderung in Dortmund aufgegriffen. Vor einem ähnlichen Hintergrund hat das Büro Revierwende des DGB nun ein regionales, branchenübergreifendes Betriebsrätenetzwerk im Rheinischen Revier initiiert.

##### ***Beratungsangebote und Multiplikatoren gehören zusammen***

Aus gewerkschaftlicher Sicht sind die Angebote der arbeitsorientierten Beratung – wie die der TBS NRW – gerade jetzt unverzichtbar und sollten gestärkt werden. Gleichzeitig machen wir die Erfahrung, dass viele Unterstützungsangebote die aus gewerkschaftlicher Sicht sind die Angebote der arbeitsorientierten Beratung – wie die der TBS NRW – gerade jetzt unverzichtbar und sollten gestärkt werden. Gleichzeitig machen wir die Erfahrung, dass viele Unterstützungsangebote die KMU noch zu selten erreichen, der Transformationsdruck aber steigt. Über bestehende Netzwerke und Multiplikatoren wie Kammern, Verbände, Gewerkschaften sollte auf entsprechende Angebote - etwa den Zukunftsgutscheinen - weiterhin gezielt hingewiesen werden.

### **Abschließende Anmerkung und konkrete Empfehlung**

Ein wesentliches Element für eine erfolgreiche Transformation ist die Flankierung durch Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Sozialpolitik. Die große Frage wird sein, was unter den bestehenden Sparzwängen diese Politikfelder zur Begleitung der Transformation in NRW zukünftig überhaupt noch leisten können. Hier steht ein Stresstest noch aus.

Unsere Ausführungen zu Frage 5 sollten deutlich machen, dass Angebot und Nachfrage zu Begleitinstrumenten der Transformation noch nicht richtig zusammenfinden. Eine Diagnose, die vermutlich andere Akteure teilen werden.

Wir schlagen daher vor, dass **eine NRW-Zukunftswerkstatt „Transformation gestalten“** organisiert wird.

Bei dieser Zusammenkunft mit bestehenden Transformationsprojekten (etwa das Zukunftszentrum KI NRW, Mittelstandszentren, ATLAS) den Betriebsberater/innen von HWK, IHK, der G.I.B. NRW, der TBS NRW und anderen Einrichtungen kann ein strukturierter Erfahrungsaustausch organisiert werden. In dem Kontext sollten bisherige Hemmnisse aber auch Chancen von und für Transformationsinstrumente erörtert werden. Zudem kann so die ggf. erforderliche Weiterentwicklung des Instrumentensettings zur regionalen und betrieblichen Begleitung der Transformation adressiert werden.

Erfahrungsbasierte Empfehlungen können sowohl an Landespolitik und Ministerien (Instrumente und Finanzierung) aber auch Multiplikatoren (Ansprache und thematische Sensibilisierung) für eine gelingende Transformation und die Stärkung des Wirtschaftsstandortes NRW in Umbruchzeiten ausgesprochen werden. Sozialpartnerschaft und die gute Dialogkultur im Land sollten als Standortfaktor für NRW genutzt und gestärkt werden.