

Vom Suchen und Finden – Beiträge des Forschungsschwerpunktes Arbeit & Wandel zur „Arbeit der Zukunft“

Denise Becka, Michaela Evans-Borchers, Lena Marie Wirth

1. Einleitung

Die Wirtschaftskrise erreicht den Arbeitsmarkt – dieser Befund ist gegenwärtig oftmals zu lesen. Die Sorge vor einer Zunahme des Stellenabbaus und der Arbeitslosigkeit steigen; dies ist jedoch nur eine Seite der Entwicklung des Arbeitsmarktes. Zugleich prägt der für viele Branchen und Berufe evidente Fachkräftemangel die Debatte. Ursächlich ist die steigende Arbeits- und Fachkräftenachfrage in bestimmten Branchen – etwa in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsbranchen oder in den für die Energiewende relevanten Branchen – und die Schwierigkeit, offene Stellen durch passendes Personal zeitnah besetzen zu können. Die Zahl derjenigen Menschen, die dem Arbeitsmarkt künftig zur Verfügung stehen werden – also das Arbeitskräfteangebot – wird vorliegenden Prognosen zufolge bis zum Jahr 2060 deutlich sinken (Hellwagner, Söhnlein, Weber 2023). Zugleich zeichnen sich für die Relation von Erwerbspersonen und Erwerbstätigen länder- und regionalspezifische Disparitäten ab (Zika, Bernardt, Hummel, Kalinowski, Maier, Mönning, Schneemann, Wolter 2022: 12). Die Gleichzeitigkeit von Fachkräftemangel und Arbeitsplatzabbau (*Fachkräfteparadox*) hat u. a. zur Konsequenz, dass in einigen Regionen qualifizierte Arbeitskräfte, in

anderen Regionen existenzsichernde Arbeitsplätze fehlen werden.

Es spricht viel dafür, dass in Deutschland Beschäftigungschancen zwischen Wirtschaftsbranchen, Berufen/Qualifikationen und Regionen neu verteilt werden: Insbesondere in denjenigen Branchen, die dem Feld der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen zuzuordnen sind (v. a. frühkindliche Bildung, Erziehung und Unterricht, Gesundheitsversorgung und Pflege) wird sich der Bedarf an Fachkräften künftig weiter erhöhen. Vorliegenden Prognosen zufolge werden im Jahr 2040 die sogenannten gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen einen Anteil von 28,1 Prozent an den Erwerbstätigen haben (Maier et al. 2024: 9). Zugleich sind diese Branchen – etwa der Pflegesektor – bereits heute durch einen erheblichen und sich künftig voraussichtlich verschärfenden Fachkräftemangel gekennzeichnet. Für Beschäftigte, deren Branchen und Betriebe unter der Bedingung des Fachkräftemangels eine steigende Arbeits- und Fachkräftenachfrage zu verzeichnen haben, verstärkt sich das Risiko einer persistenten personellen Unterbesetzung, die in steigenden arbeitsbedingten Belastungen und Beanspruchungen, einer Arbeitsintensivierung oder in mehr Überstunden münden können

(Schmucker und Sinopoli 2024, S. 8). Die branchenspezifische Ungleichzeitigkeit auf dem Arbeitsmarkt droht um eine Ungleichzeitigkeit der Entwicklung von Arbeitsbedingungen erweitert zu werden.

Auf betrieblicher Ebene prägen neue und erweiterte Anforderungen betrieblicher Produktions-, Dienstleistungs- und Arbeitsgestaltungskonzepte die Arbeitswelt. Beispiele hierfür sind u. a. der Generationenwandel in der Arbeitswelt, Digitalisierung und der Einsatz von KI/Robotik oder der Bedeutungsgehalt sozialer und ökologischer Aspekte der Unternehmensorganisation und Unternehmensführung. Die Dynamik der technologischen Entwicklung führt u. a. dazu, dass sich auch die Potenziale, berufliche Tätigkeiten durch Computer oder computergesteuerte Maschinen vollautomatisch ersetzen zu können, dynamisch wandeln. Unklar ist jedoch, wie die Dividende der verstärkten Nutzung von Digitalisierung und KI zwischen Arbeitsplatzabbau einerseits, höherer Produktivität und steigender Gesamtnachfrage nach Beschäftigung andererseits künftig aussehen wird. Unstrittig ist, dass durch KI auch Tätigkeiten für hochqualifizierte Beschäftigte zu substituieren drohen (Grienberger, Matthes, Paulus 2024). Ausgehend hiervon changieren Zu-

kunftsdiskurse zum digitalen Wandel der Arbeitswelt zwischen der Substitution von Arbeit, der Entlastung in der Arbeit und einem neuen produktivitätsorientierten Zusammenspiel durch Mensch-Maschine-Kollaboration.

Auf individueller Ebene schließlich werden Neuvermessungen und Neuorientierungen im Hinblick auf die Identifikation mit und der Identität durch Arbeit erkennbar. Beispielhaft hierfür stehen Debatten um Arbeitnehmer:innenmärkte, Arbeitgeberattraktivität oder Work-Life-Balance. Der Anteil von Erwerbstätigen in Teilzeitbeschäftigung (DESTATIS 2024) steigt, spätere Eintritte ins Erwerbsleben und häufigere Wechsel zwischen Berufs- und Familienphasen prägen die aktuelle Entwicklung (Institut für Bevölkerungsforschung 2020). Ansprüche von Beschäftigten an eine individuell flexible, gleichwohl verlässliche, entwicklungsfördernde und (auch kollektiv) sinnstiftende Organisation von Arbeit wandeln sich. Zugleich unterliegt der Arbeitsbegriff selbst einem Deutungswandel: Familiäre Sorgearbeit, ehrenamtliche Arbeit oder unbezahlte Arbeit im Familienbetrieb – auch dies ist in subjektiver Wahrnehmung der Tätigen Arbeit (Pongratz, Graf, Schule Buschoff 2024). In diesem Kontext werden ökonomische und soziale Spannungsfelder erkennbar, etwa dann, wenn

fehlende Fachkräfte in Pflege und frühkindlicher Bildung die Übernahme familialer Sorgearbeit erfordern, zugleich jedoch gesellschaftlich die Notwendigkeit einer höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen formuliert wird (Evans-Borchers et al. 2025).

2. „Arbeit der Zukunft“: Suchräume, Projekte und Befunde

Die skizzierten Entwicklungen fordern gesellschaftliche Lösungen heraus, um denjenigen Beschäftigten, die von Arbeitslosigkeit oder drohender Arbeitslosigkeit betroffen sind, (neue) Brücken in eine existenzsichernde Beschäftigung zu bauen und den Erhalt der individuellen Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Darüber hinaus gerät in den Blick, wie branchen- und berufsspezifische Strategien der Fachkräftegewinnung und -sicherung möglich gemacht und nachhaltig gestaltet werden können und wie in diesem Kontext Arbeit in ihrer Vielfalt von Erwerbsarbeit und unbezahlter Sorgearbeit gesellschaftlich neu auszutariieren und zu gestalten ist. Und schließlich gilt es – angesichts des Bedeutungsgewinns digitaler und KI-basierter Arbeit – das künftige Verhältnis von Human- und Maschinenarbeit im Hinblick auf einen humanzentrierten Gestaltungspfad zur „Arbeit der Zukunft“ quanti-

tativ und qualitativ zu bestimmen.

Ausgehend hiervon fokussiert der Forschungsschwerpunkt Arbeit und Wandel (FSP AuW) in seinen Forschungs-, Entwicklungs- und Transferaktivitäten Entwicklungstrends, Transformationsprozesse und Gestaltungsperspektiven von Arbeitsmärkten, betrieblicher Arbeitsgestaltung und beruflicher Bildung.

Transformationsprozesse werden als spezifische Form des Wandels konzeptualisiert. Dieser ist dadurch gekennzeichnet, dass er komplex, nur begrenzt planbar und steuerbar ist und insofern mit Unsicherheiten, Mehrdeutigkeiten und Zufälligkeiten einhergeht. Dies erfordert es, das Verhältnis zwischen zielgerichtetem, planbarem Strukturwandel in der Arbeitswelt und mehrdeutigen, unklaren und evolutionären Transformationen im Wandel von Arbeitsmärkten, Arbeitswelten und beruflichen Bildungssystemen eingehender zu bestimmen.

Grundlage des AuW-Forschungsprogramms ist eine reflexiv ausgerichtete Forschungs- und Gestaltungsperspektive. Diese rückt individuelle und organisationale Rahmenbedingungen sowie Institutionen, die Er-

werbsarbeit und Beschäftigungsfähigkeit ermöglichen, erhalten und fördern, in den Mittelpunkt. Suchräume zur ‚Arbeit der Zukunft‘ sind aktorspezifische, organisationale und institutionelle Handlungsspielräume, Handlungsressourcen und Handlungsstrategien, die prinzipiell sowohl strukturkonservierend als auch strukturverändernd wirken können. Der Mehrwert einer solchen Perspektive liegt zum einen darin, dass hierüber Ermöglichungs- und Gelingensbedingungen für die ‚Zukunft der Arbeit‘ in den Fokus rücken. Zum anderen wird das Zusammenwirken von Stabilität und Flexibilität auf der Ebene individueller Arbeitsansprüche und -präferenzen, betrieblicher Arbeitsgestaltung und arbeits(markt)politischer Institutionen adressiert. Ziel ist es, Formen, Dynamiken und Richtungen des Wandels von Arbeit näher zu bestimmen und für eine gestaltungsorientierte Arbeitsmarkt-, Arbeitsgestaltungs- und Berufsbildungsforschung zugänglich zu machen. Dies wird durch einen partizipativ ausgerichteten Forschungs-, Entwicklungs- und Diffusionsansatz, der aktorspezifische Handlungsrationalitäten, -motivationen und -spielräume in den Mittelpunkt stellt, fundiert.

Aufbauend auf den FEED-Schwerpunkten haben sich in der vorliegenden Berichtsperiode

drei grundlegende Suchräume herauskristallisiert, in denen Muster von längerfristigen Such- und Lernprozessen sowie spezifische Formen des Wandels im Zusammenspiel von Arbeits- und Lebensverhältnissen untersucht werden:

- In Anlehnung an das Fachkräfteparadoxon (Arbeitsmarkt) beschäftigt sich der Forschungsschwerpunkt in einem Suchraum mit der Frage: **Wo liegen (zukünftige) Erwerbspersonenpotenziale und wie können diese erschlossen werden?**
- Ausgehend von der Erschließung von Erwerbspersonenpotenzialen steht in einem weiteren Suchraum die Entwicklung von Arbeits- und Entlohnungsbedingungen vor dem Hintergrund betrieblicher, auch digitaler/KI-basierter Reorganisationsprozesse sowie institutioneller Mitbestimmungspraktiken im Vordergrund (Arbeitsgestaltung): **Wie entwickeln sich normative Orientierungen im Hinblick auf Arbeit und wie kann nachhaltig gestaltete Arbeit auch in der und durch die digitale Transformation möglich werden?**
- Ein dritter Suchraum fokussiert auf die Entwicklung beruflicher Identifikation

und Identität Beschäftigter vor dem Hintergrund des Wandels subjektiver Ansprüche und organisationaler Anforderungen an Arbeit (Beruflichkeit und berufliche Bildung): **Wie können Bildungsinfrastrukturen, Berufslaufbahnen und kompetenzgerechter Personaleinsatz Transformationsprozesse in der Arbeitswelt fördern?**

In dieser Hinsicht verstehen wir Wandel als Chance, um (1) Institutionen nachhaltig zu verändern und zu stärken (Such- und Lernprozesse für Institutionenwandel), (2) die Arbeitswelt fairer, attraktiver und nachhaltiger zu gestalten (Such- und Lernprozesse für nachhaltig gestaltete Arbeit) sowie um (3) neue Synergien zwischen Sozial-, Arbeits- und Wirtschaftspolitik (Such- und Lernprozesse für neue Perspektiven der Governance) zu finden und zu befördern.

2.1 Wo liegen (zukünftige) Erwerbspersonenpotenziale? Wie können Erwerbspotenziale erschlossen werden?

Die demografische Entwicklung einer alternierenden Gesellschaft in Deutschland führt dazu, dass immer mehr Beschäftigte in den Ruhestand gehen und relativ gesehen weniger

Menschen erwerbstätig sind (Statistisches Bundesamt 2025). Besonders relevant ist dabei die Erschließung zukünftiger Erwerbspotenziale, um regional disparate Fachkräftengpässe zu lösen. Die Bundesregierung hat mit der Fachkräftestrategie fünf prioritäre Handlungsfelder definiert: Ausbildung, Weiterbildung, Erwerbsbeteiligung, Arbeitsqualität und Einwanderungspolitik (BMAS 2022). Trotz dieser vermeintlichen Orientierung innerhalb des Suchraums für Betriebe und Beschäftigte ist eine konkrete Umsetzung mit erheblichen Anpassungsprozessen verbunden, die viel Unsicherheit (Ambiguität) für die (potenziell) Beschäftigten, die Betriebe und für die Arbeitsmarktakteur:innen mit sich bringt.

Im Projekt **„Anwerbung von Pflegekräften aus Staaten außerhalb der EU“** (15.09.2022 - 15.09.2023, Förderung: Friedrich-Ebert-Stiftung) wurde der Status quo bezüglich der Anwerbung von Pflegekräften aus Drittstaaten in Deutschland quantitativ und qualitativ untersucht. Grundlage des Projektes war die Entwicklung, dass die Anwerbung von Pflegefachpersonal aus dem Ausland angesichts der Fachkräftengpässe auf dem inländischen Arbeitsmarkt zunehmend in den Fokus gerückt ist. Das Projekt wurde in Kooperation

mit dem Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft & Lebensqualität realisiert. In diesem Kontext wurden Herausforderungen im Anwerbungsprozess, bei der Berufsanerkennung und Qualifizierung sowie bei der betrieblichen Integration zugewanderter Pflegefachpersonen herausgearbeitet. Im Rahmen von drei Policy-Papers wurden Handlungsstrategien für eine nachhaltig gestaltete Anwerbe- und betriebliche Integrationspraxis aufgezeigt.

Die Erschließung von Erwerbspersonenpotenzialen von Pflegefachpersonen stand auch im Mittelpunkt der Potenzialstudie **„Ich pflege wieder, wenn...“** (01.11.2021 - 01.03.2022, Förderung: Hans-Böckler-Stiftung). Ziel der Studie war es, das quantitative Potenzial von Berufsrückkehrenden sowie Teilzeitbeschäftigten zu ermitteln und zugleich die qualitativen Voraussetzungen in den Arbeitsbedingungen zur Erschließung dieses Potenzials zu ermitteln. Die Kernbefunde legen nahe, dass sowohl Teilzeitbeschäftigte als auch ausgestiegene Pflegekräfte ein erhebliches Beschäftigungspotenzial aufweisen, wenn die für diese Zielgruppe wichtigsten Arbeitsbedingungen erfüllt würden. Unter 67 Arbeitsbedingungen wurden Kollegialität, wertschätzende und sensible

Führung sowie eine bedarfsgerechte Personalbemessung als am wichtigsten bewertet (Auffenberg et al. 2022). Für Nordrhein-Westfalen wurde zudem eine Sonderauswertung durchgeführt, die im Ergebnis auf die Notwendigkeit pflegespezifischer Professionalisierungspfade in neuen Versorgungskonzepten, auf Translationskonzepte für betriebliche Lösungen sowie auf die Berücksichtigung teamkultureller Faktoren als zentrale Ansatzpunkte zur Erschließung bislang ungenutzter Fachkräftepotenziale in der Pflege verweist.

Im Zuge des Wandels der branchen- und berufsspezifischen Fach- und Arbeitskräftenachfrage rücken berufliche Wechselphänomene und Laufbahnperspektiven zwischen Berufsfeldern in den Fokus. Der FSP AuW widmet sich im Projekt **„Quereinstiege: Wege in die Pflege und frühkindliche Bildung“** (01.12.2024 - 30.11.2026, Förderung: Hans-Böckler-Stiftung) beruflichen Quereinstiegen, und hier insbesondere den organisationalen Rahmenbedingungen und individuellen Präferenzstrukturen für einen Berufswechsel. Dabei werden Muster bisheriger Quereinstiege analysiert und Maßnahmen zur Förderung von Quereinstiegen abgeleitet. Im Rahmen der Analyse und Handlungsempfehlungen

wird ein besonderes Augenmerk auf Interaktionsanteile in den Herkunfts- und Zielberufen von Quereinsteiger:innen gelegt, um für diese Erwerbsbedarfe ggf. zielgruppenspezifische Modifikationen herauszuarbeiten.

2.2 Wie verändern sich normative Orientierungen im Hinblick auf Arbeit? Wie wird Aufwertung von Arbeit und nachhaltig gestaltete Arbeit möglich?

Veränderungen des Erwerbsspersonenpotenzials und der Erwerbsbeteiligung sind auch mit subjektiven Ansprüchen an gut gestaltete Erwerbsarbeit verbunden, sodass Fragen nach normativen Orientierungen im Hinblick auf ‚gute‘ und ‚schlechte‘ Arbeit neu aufgeworfen werden. Subjektive Ansprüche an gut gestaltete Arbeit konkretisieren sich auch in arbeitsbezogenen Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen von Beschäftigten, die sich zwischen den Dimensionen Flexibilität, Stabilität und sozialer Sicherheit bewegen (vgl. Wolf 2014). Betriebliche Aushandlungsprozesse um diese Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüche werden im Wandel von Lebens- und Arbeitsverhältnissen zu einem wichtigen Faktor für die Erschließung von Erwerbsspersonenpotenzialen. In diesem Kontext sind betriebliche Rahmenbedingungen

dahingehend zu reflektieren, ob und inwiefern diesen den individuellen Ansprüchen der Beschäftigten an Erwerbsarbeit gerecht werden, ob und wie Arbeits- und Fürsorgeanliegen betrieblich ausgehandelt, legitimiert und kodifiziert werden (z. B. Vereinbarkeit Familie und Beruf, zeit- und ortsflexible Arbeit, lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung, berufliche Entwicklungsperspektiven). Ausgehend hiervon rücken Gestaltungsperspektiven, Gestaltungsspielräume und Gestaltungsstrategien im Zusammenspiel von Sozial-, Tarif- und Wirtschaftspolitik in den Fokus.

Flexibilisierung von Arbeitsorten, Arbeitszeiten und Arbeitskonzepten

Suchräume für neue Lösungen zur Gestaltung von Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilität wurden durch die Covid-19-Pandemie eröffnet. Ausgehend von kurzfristigen Anpassungsprozessen in den Betrieben sind subjektive Ansprüche von Beschäftigten an die Arbeitszeit- und Arbeitsortsouveränität (z. B. mobiles Arbeiten etc.) erwachsen, die auch nach der Pandemie anhalten, in Betrieben Gegenstand von Aushandlungs- und Reorganisationsprozessen sind und tarifpolitisch verhandelt werden. Im Projekt „Home-

sozial“ (01.12.2021 - 30.04.2022, verdi NRW) wurden Chancen für die Arbeitsortflexibilität in der Sozialen Arbeit untersucht. Die Ergebnisse der im Projekt durchgeführten quantitativen Befragung von Beschäftigten in der Sozialen Arbeit weisen darauf hin, dass digital gestütztes ‚Home Office‘ für bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten auch in interaktionsorientierten Berufen realisiert werden und die Arbeitsqualität der Beschäftigten steigern kann. Zugleich ist die Debatte um ortsflexibles Arbeiten auch auf der kommunalen Ebene angekommen: Im Projekt **„Remote Work Oberhausen“** (01.11.2024 - 30.09.2025, Förderung: Stadt Oberhausen) wurde in Kooperation mit dem FSP Raumkapital untersucht, wie durch Remote Work kommunale Potenziale für den Arbeitsmarkt, die Stadt- und Quartiersentwicklung entstehen und genutzt werden können.

Zur Fachkräftegewinnung und -sicherung in der erwerbsförmig organisierten Pflege werden auf betrieblicher Ebene zunehmend Modelle zur Steigerung der Arbeitszeitflexibilität eingesetzt, die sowohl in tariflichen und betrieblichen Regelungen (z. B. Betriebsvereinbarungen) als auch in individuellen Sonderregelungen mit Beschäftigten ihren Ausdruck finden. Damit rückt das (potenzielle) Span-

nungsfeld individueller Arbeitspräferenzen einerseits und kollektiver Anforderungen an die Arbeitsorganisation in pflegespezifischen Versorgungsprozessen andererseits in den Fokus. Im Projekt **„Pflege:Zeit“** (01.06.2023 - 31.05.2025, Förderung: Bundesministerium für Arbeit und Soziales) steht die Arbeitszeitflexibilität in der Langzeitpflege im Mittelpunkt, für die neue betriebliche Lösungen in Experimentierräumen erarbeitet werden. Im Projekt wurde untersucht, wie beteiligungsorientierte Prozesse im Hinblick auf die Arbeitszeitgestaltung zur organisationalen Resilienz beitragen können. Im beteiligungsorientierten Experimentierraumformat in einer langzeitstationären Pflegeeinrichtung in NRW wurden mobiles Arbeiten, Dienstplanung im Team und betriebliche Ausfallkonzepte erprobt. Zusätzlich wurden Führungskräfteworkshops durchgeführt, um eine Reflexion der Führungsrolle sowie Strategien zum Aufbau individueller und organisationaler Resilienz zu fördern.

Neben Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilität gewinnen auf betrieblicher Ebene Arbeitsgestaltungskonzepte an Relevanz, die darauf abzielen, eine betrieblich verlässliche Arbeitszeitgestaltung mit innerbetrieblicher Arbeitsortflexibilität zu verbinden. Im Gegensatz

zum klassischen Konzept der (externen) ‚Arbeitnehmer:innenüberlassung‘ rücken damit betriebsinterne Arbeitszeit- und Arbeitsortpräferenzen der Beschäftigten und damit verbundene Gerechtigkeitsansprüche und Gestaltungsherausforderungen in den Fokus. Im Projekt **„Pflege:Pool“** (01.11.2024 - 30.09.2025, Förderung: Hans-Böckler-Stiftung; Förderlinie Transformation) werden Springerpool-Modelle in einem Krankenhaus im Zusammenspiel mit betrieblicher Partizipation und institutioneller Mitbestimmung auf Basis subjektiver Präferenzmuster sowohl der Beschäftigten in den Springerpools und als auch der Beschäftigten auf den Stationen weiterentwickelt.

Ein Bezugspunkt für subjektive Ansprüche an die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten sind insbesondere Vereinbarkeitsanforderungen durch private Sorgearbeit von Beschäftigten. Im Projekt **„Work & Care“** (15.11.2019 - 31.12.2022, Förderung: EFRE. NRW) wurde die Infrastruktur für Dienstleistungen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit auf Netzwerkebene in der Region OWL in den Blick genommen und sowohl durch soziale als auch technische Lösungen (weiter-)entwickelt. Ziel war es zudem, Netzwerkstrukturen für Ver-

einbarkeitslösungen zu etablieren, die auch die Kooperation mit Gesundheits- und Pflegeanbietern umfasst. Potenziale und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von privater Sorgearbeit und Erwerbsarbeit standen auch im Mittelpunkt einer nordrhein-westfälischen **„Unternehmensbefragung zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege (UVEP)“** (01.11.2023 - 30.04.2024, Förderung: Servicezentrum Pflegevereinbarkeit NRW). Untersucht wurde, mit welchen konkreten Maßnahmen und Lösungen nordrhein-westfälische Unternehmen zur Unterstützung von Vereinbarkeitsanforderungen ihrer Beschäftigten beitragen, wie diese wirken und weiterentwickelt werden können. Deutlich wurde, dass auch in solchen Betrieben, die bereits Vereinbarkeitsmaßnahmen realisieren, ungenutzte Potenziale durch eine systematische(re) Auseinandersetzung mit der Ermittlung konkreter Vereinbarkeitsbedarfe in der Belegschaft, der Sensibilisierung und Weiterbildung von Führungskräften und der Evaluation von Maßnahmen existieren. Zudem wurde erkennbar, dass gelingende (betriebliche) Vereinbarkeitsmaßnahmen künftig weitere Maßnahmen im Hinblick auf lokal/regional vernetzte Vereinbarkeitsstrukturen erfordern.

Auf der Suche nach der Dividende digitaler und KI-basierter Arbeit

Im Hinblick auf die Gestaltung digital-gestützter und KI-unterstützter Arbeit ist von besonderem Interesse, welchen Beitrag Digitalisierung und KI tatsächlich zur Entlastung von Pflegekräften leisten können. Damit stellt sich die Frage nach einem evidenzbasierten Mehrwert der Digitalisierung. Ausgehend von einer unklaren Befundlage zu tatsächlichen Zeitgewinnen und deren Verwendung in der Pflege, wurde im Rahmen der Expertise **„Wie kommen wir zu einer digitalen Dividende in der Pflege?“** (Friedrich-Ebert-Stiftung 2024/2025) aufgezeigt, dass sich erhoffte Wirkungen digitaler und KI-gestützter Arbeitssysteme nicht von selbst einstellen, sondern systematische Wirkungsmessungen unter settingspezifischen und betrieblichen Bedingungen erfordern. Ausgehend hiervon wurden Handlungsempfehlungen erarbeitet, wie eine Dividende der Digitalisierung in der Pflege auf regionaler, betrieblicher und politischer Ebene gezielt befördert werden kann. Am Beispiel eines KI-gestützten Sturzensors werden im Projekt **„Evaluation von teil-automatisierten Pflegeprozessen in der Langzeitpflege“** (01.02.2022 - 31.12.2025, Förderung: Bundes-

ministerium für Gesundheit) zudem die Wirkungen des KI-Systems auf die Be- und Entlastung von Pflegekräften vor und nach der Einführung untersucht. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsqualität im Feld öffentlicher Dienstleistungen in drei zentralen Bereichen (Krankenhaussektor, öffentliche Verwaltung, Energiesektor) stand im Fokus des Projekts **„The Impact of Digitalisation on Job Quality and Social Dialogue in Public Services“** (01.10.2021 – 30.09.2023, Förderung: Europäische Kommission). Deutlich wurde, dass es einer europäischen Strategie für einen sozialen Dialog bedarf, eines Ausbaus der IT-Kapazitäten im öffentlichen Sektor sowie eine stärkere (tarifpolitische) Berücksichtigung der Arbeitnehmer:innenperspektive, insbesondere auch in Bezug auf nicht-traditionelle Beschäftigungsverhältnisse.

Arbeitspolitik, Institutionenwandel und Aufwertung von Arbeit

Die Frage, wie Arbeits(markt)institutionen zur Aufwertung von Arbeit beitragen und gestärkt werden können, ist nicht zuletzt angesichts der aktuellen Debatte um die Zukunft der Fachkräftesicherung zentral. Mit dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Gesundheits-

versorgung (GVWG) wurde die tarifgerechte Entlohnung in der Langzeitpflege eingeführt mit dem Ziel, die Attraktivität des Pflegeberufs durch eine verbesserte Entlohnung zu erhöhen. Die Einführung der tarifgerechten Entlohnung in der Langzeitpflege markiert einen Institutionenwandel im Sinne einer neuen Governance zwischen Sozialstaat und Tarifpolitik. Im Projekt **„Evaluierung der Wirkung der Regelungen zur Entlohnung nach Tarif von Pflege- und Betreuungskräften in der Langzeitpflege“** (01.01.2024 - 01.01.2026, Förderung: Bundesministerium für Gesundheit unter Beteiligung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales) werden die Wirkungen der tarifgerechten Entlohnung für Betriebe und Beschäftigte des Pflegesektors, für die Pflegeversicherten sowie für die Pflegekassen bundesweit evaluiert.

Während der „Gender Pay Gap“ viel Aufmerksamkeit erhält, existiert im Hinblick auf die Analyse und Erklärung von Entgeltunterschieden zwischen Branchen ein Forschungsdesiderat. Im Projekt **„Entgeltunterschiede zwischen Branchen – statistische und betriebliche Analysen zur Entgeltbestimmung“** (01.02.2023 - 31.08.2025, Förderung: Hans-Böckler-Stiftung) steht ein tätigkeitsbe-

zogener Entgeltvergleich zwischen Branchen (Pflege im Krankenhaus, Sozial- und Erziehungsdienste, Metall- und Elektroindustrie) im Mittelpunkt. Angelehnt an Verfahren der Arbeitsbewertung wird in Betrieben anhand von konkreten Tätigkeiten ermittelt, wie Arbeitsanforderungen bewertet und damit entgeltrelevant werden und welche tätigkeits-spezifischen Anforderungen hingegen in der Arbeitsbewertung unberücksichtigt bleiben. Das Projekt zielt auf Beiträge zur Diskussion um Implikationen und Strategien für die Aufwertung im Zusammenspiel von Tarifpolitik, objektiven Bewertungsmaßstäben (Arbeitsbewertung) und subjektiven (Gerechtigkeits-) Ansprüchen Beschäftigter an deren Entlohnung.

2.3 Wie können Bildungsinfrastrukturen, Berufslaufbahnen und kompetenzgerechter Personaleinsatz Transformationsprozesse in der Arbeitswelt fördern?

Transformationsprozesse in der Arbeitswelt stellen neue und erweiterte Anforderungen an die Weiterentwicklung von Bildungsinfrastrukturen und beruflichen Bildungssystemen. Zugleich wandeln sich Aus-, Fort- und Weiterbildungssysteme durch Digitalisierung und KI-basierte Lehr-/Lernarrangements. Der

dritte Suchraum widmet sich diesen Veränderungen, die besonders deutlich im Bereich digitaler Kompetenzen nachvollzogen werden können. Digitale Kompetenzen und deren Vermittlung gelten als Schlüsselfaktoren zur Gewährleistung technologischer Souveränität im technologischen Wandel (Pohle et al. 2025). Die Steuerung und einheitliche Regelung dieser Anpassungen in Prozessen der beruflichen Aus-, Fort- und Weiterbildung stellen eine Herausforderung dar, die sowohl die digitale Infrastrukturausstattung als auch berufs- und professionsspezifische Kompetenzmodelle und entsprechenden Lehr-Lern-Konzepte betrifft (KMK 2017; SWK 2022).

Im Rahmen des Projekts **„Digitalisierungsprozesse der beruflichen Ausbildung in den Pflegeschulen“** (01.12.2021 - 01.11.2024, Auftraggeber: Bundesinstitut für Berufsbildung) werden Digitalisierungsprozesse in der beruflichen Ausbildung an Pflegeschulen im Kontext des ‚DigitalPakt Schule‘ untersucht. Das Projekt fokussiert den Status quo und Wandel der digitalen Infrastruktur und Ausstattung in Pflegeschulen, die pädagogisch-didaktische Einbindung digitaler Anwendungen in Lehr-/Lernarrangements, die diesbezüglichen Erfahrungen von Akteur:innen in der pflegeberuflichen Ausbildung sowie die

durch Digitalisierung entstehenden Anforderungen an Schulentwicklungsprozesse. Durch das Projekt, das in Kooperation mit der Universität Osnabrück (UOS), Institut für Gesundheitsforschung und Bildung (IGB), Abteilung Pflegewissenschaft, durchgeführt wurde, wird eine statistisch fundierte Grundlage für ein Monitoring von Digitalisierungsprofilen an Pflegeschulen geschaffen. Darüber hinaus zielt das Projekt auf die pflegespezifische Weiterentwicklung der Rahmenmodelle ‚DigCompOrg‘ und ‚DigCompEdu‘ sowie auf die Unterstützung der Schulentwicklung von Pflegeschulen in der digitalen Transformation auf Basis eines domänenspezifischen Governance-Modells.

Neben der Frage, welche Kompetenzen für die Arbeitswelt von morgen innerhalb der Ausbildung relevant sind, erfordert der Wandel auch neue Formen des Zusammenwirkens verschiedener Akteur:innen entlang von Bildungslaufbahnen. Neben Schulen, Hochschulen und Universitäten spielen, in Anlehnung an das Konzept des lebenslangen Lernens, betriebliche Weiterbildungsangebote und (Ausbildungs-)Betriebe eine maßgebliche Rolle. Im Projekt **„Implementierung eines adaptiven Weiterbildungsunterstützungssystems im Berufsfeld Pflege“**

(01.05.2021 - 30.04.2024, Förderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung) wurden durch die Entwicklung und Erprobung einer KI-gestützten Weiterbildungsplattform neue Lehr- und Lernräume zur Förderung der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung in der beruflichen Pflege eröffnet (<https://www.projekt-adapt.de/>; <https://learn.edoer.eu/>). Im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts wurden Hackathon-Formate zur Erstellung digitaler Lehr-Lern-Kurse mit Mitarbeitenden, Auszubildenden und weiteren Akteur:innen aus der beruflichen Pflege durchgeführt.

Im internationalen Erasmus+-Projekt **„Interdisziplinäre Ausbildung für Internet-Sicherheit: Interdisciplinary Cyber Training“** (01.10.2021 - 01.10.2023, Förderung: Europäische Union, Erasmus+) wurden ebenfalls Lehr-Lern-Kurse für Betriebe erstellt. Thematisch umfassten die Kurse Wissen und Fähigkeiten, die Mitarbeitenden Kompetenzen vermitteln, wie sie die für Cyber-Security erforderlichen Aufgaben erfüllen können. Adressat:innen der Kurse sind vor allem Mitarbeitende aus KMU, da diese Unternehmen häufig mit wenigen Ressourcen zum Kompetenzaufbau in diesem speziellen, jedoch zukünftig an Bedeutung zunehmenden, Bereich

ausgestattet sind.

Im Rahmen des Suchraums nach Bildungsinfrastrukturen und Kompetenzvermittlung für die Arbeit von morgen ist auch die Betrachtung unterschiedlicher Stationen im Lebensverlauf verortet. Das Projekt **„Lebensphasengerechte Personalplanung und Berufslaufbahnkonzept“** (01.01.2023 - 31.12.2024, Auftraggeber: Bundesinstitut für Berufsbildung) widmete sich verschiedenen Berufslaufbahnen in den Handlungsfeldern der beruflichen Pflege. Im Rahmen des Projekts wurden individuelle Berufslaufbahnen sowie eine lebenssituationsgerechte Gestaltung von Personalplanung und Laufbahnplanung in Betrieben untersucht. Die Ergebnisse legen nahe, dass Pflegeberufslaufbahnen nicht nur sehr heterogen sind, sondern sich eher in Minizyklen organisieren. Aufbauend auf den Projekterkenntnissen wurden betriebliche Empfehlungen erarbeitet, welche die Abkehr von einer Normalbiografie betonen und eher die Vielfalt als Ressource in den Vordergrund rücken. Neben einer Metrokarte, die exemplarische Laufbahnen zeigt, wurden Erklärfilme, eine Podcast-Folge und eine Handreichung für Betriebe erstellt.

Die berufliche Pflege wird hinsichtlich ihrer

Qualifikationen und Kompetenzen heterogener. Neben fachschulisch ausgebildeten Pflegefachpersonen arbeiten auch Pflegehilfs- und Pflegeassistentenpersonen, hochschulisch ausgebildete sowie im Ausland qualifizierte Beschäftigte in der Pflege. Dieser Mix aus Kompetenzen (Skills) und Qualifikationen (Grades) hat – so die Annahme – Auswirkungen auf das berufliche Selbstverständnis, das individuelle und kollektive Kompetenzerleben und die Arbeitszufriedenheit der Pflegenden. Inwiefern sich bezüglich der wachsenden Heterogenität Chancen und Herausforderungen für eine „gute“ Pflegearbeit und einen kompetenzbasierten Personaleinsatz in sich verändernden Strukturen der Arbeitsorganisation ergeben, wird im Projekt **„Beruflichkeit in der qualifikationsheterogenen Pflege“** (1.4.2023 – 31.12.2025, Auftraggeber: Hans Böckler Stiftung) untersucht. In den Untersuchungsfeldern der stationären Langzeitpflege und der stationären Akutpflege wird gemeinsam mit der Pädagogischen Hochschule Freiburg analysiert, wie der Kompetenz- und Qualifikationsmix so gestaltet werden kann, dass eine kompetenzorientierte und teambasierte Arbeitsorganisation umgesetzt werden kann.

3. Ausblick

Die Vielschichtigkeit der Fragestellungen nach den Auswirkungen der sozialen, ökonomischen und ökologischen Veränderungen auf Arbeitsmärkte, Arbeitsgestaltung und berufliche Bildung sowie nach dem Beitrag von Arbeit zur sozialen, ökonomischen und ökologischen Transformation, bergen die Gefahr, „lost in transformation“ zu geraten. In dem sich kontinuierlich verändernden Kontext der Arbeitswelt wird daher immer deutlicher, welche zentrale Rolle Suchräume und Suchbewegungen innerhalb von Transformationsprozessen spielen.

Die zukünftigen Arbeiten des FSP AuW zielen darauf ab, sich den Suchräumen systematisch zu widmen und dabei nicht nur die Ursachen und Wirkungen von Strukturwandel und Transformation zu untersuchen, sondern im Sinne von Möglichkeitsräumen auch aktiv an ihrer Gestaltung mitzuwirken und Lösungswege systematisch zu erarbeiten und zu reflektieren. Für zukünftige Forschungsarbeiten werden dabei insbesondere drei Ebenen relevant, die die Erarbeitung von Wissen im Suchraum strukturieren:

- Wissen um **Effektivität und Wirksam-**

keit von Lösungen

- Wissen um Bedingungsfaktoren für die **Übertragbarkeit** von Lösungen
- Wissen um **funktional alternative Formen der Steuerung, Koordination und Kooperation**

Unter Rückgriff auf diesen Ansatz können zum einen anschlussfähige Lösungen erarbeitet und zugleich systematisch auf Wirksamkeit und Nutzen sowie deren konkrete Beiträge auf der (über-)betrieblichen sowie Governance-Ebene reflektiert werden.

Dadurch sollen die Möglichkeiten zur Veränderung und Verbesserung der Arbeitswelt nicht nur konzeptionell aufgezeigt, sondern tatsächlich realisiert werden. So schaffen wir die Grundlage für eine zukunftsfähige Gestaltung der Arbeitswelt, die sowohl den Anforderungen der Gegenwart als auch den Herausforderungen der Zukunft gerecht wird.

Literatur

Auffenberg, J.; Becka, D.; Evans, M.; Kokott, N.; Schleicher, S.; Braun, E. (2022): "Ich pflege wieder, wenn ..." - Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften. Ein Kooperationsprojekt

der Arbeitnehmerkammer Bremen, des Instituts Arbeit und Technik Gelsenkirchen und der Arbeitskammer des Saarlandes. Bremen: Arbeitnehmerkammer Bremen.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung Berlin. Online verfügbar unter: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8, letzter Abruf am 28.03.2025.

Destatis (2024): Teilzeitquote erneut leicht gestiegen auf 31 % im Jahr 2023. Pressemitteilung Nr. 017 vom 26. April 2024. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_N017_13.html

Evans-Borchers, M., Lange, J., Völz, S. & Wirth, L.M. (2025): Editorial: Private Sorgaufgaben Erwerbstätiger: Perspektiven von Vereinbarkeit im Zusammenspiel von An- und Zugehörigen, Betrieben und professionellen Dienstleistern. Sozialer Fortschritt, 74 (2-3), 81-82.

Grienberger, K.; Matthes, B. & Paulus, W. (2024): Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt. Vor allem Hochqualifizierte bekommen die Digitalisierung verstärkt zu spüren. IAB-Kurzbericht 5/2024, Nürnberg. <https://doku.iab.de/kurzber/2024/kb2024-05.pdf>

Hellwagner, T., Söhnlein, D., & Weber, E. (2023): Modeling Migration Dynamics in Stochastic Labor Supply Forecasting. IAB-Discussion Paper 05/2023. <https://doku.iab.de/discussionpa-pers/2023/dp0523.pdf>

Institut für Bevölkerungsforschung (2020): Familien- und Berufsphasen wechseln sich häufiger ab als früher. Pressemitteilung vom 26. Februar 2020. <https://www.bib.bund.de/DE/Presse/Mitteilung/2020/pdf/2020-02-Familien-und-Berufsphasen-wechseln-sich-haeufiger-ab-als-frueher.pdf>

Maier, T., Kalinowski, M., Schur, A., Zika, G., Schneemann, C., Mönning, A. & Wolter, M. I. (2024): Weniger Arbeitskraft, weniger Wachstum. Ergebnisse der achten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2040. BIBB-Report 1/2024, Bonn. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19940>

Pohle, J. (2025): Digitale Souveränität. In: Klenk, T., Nullmeier, F., Wewer, G. (eds) Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Springer VS, Wiesbaden. S. 275–287. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37373-3_21.

Pongratz, H.J./Graf, S. & Schule Buschoff, K. (2024): Arbeit in ihrer Vielfalt: Der Arbeitsbegriff der Arbeitenden, WSI Study Nr. 39, Düsseldorf. https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=10146

Schmucker, R., & Sinopoli, R. (2024): Fachkräftesicherung? Nur mit guten Arbeitsbedingungen! Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2024. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB). <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++671342e2-9b7e-11ef-a017-45cb-3577fac2>

Statistisches Bundesamt (2025): Bevölkerungsvorausberechnung: Pflegekräftevorausberechnung, Datenbasis 2019: Mikrozensus 2019. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/pflegekraeftevorausberechnung.html?nn=208696#engpass>, letzter Abruf am 28.03.2025.

Wolf, H. (2014): Gerechtigkeitsansprüche an Erwerbsarbeit: ein Trendreport. (Arbeitspapier / Hans-Böckler-Stiftung, 297). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-371524>

Zika, G., Bernardt, F., Hummel, M., Kalinowski, M., Maier, T., Mönning, A., Schneemann, C., & Wolter, M. (2022): Auswirkungen des Strukturwandels für die Bundesländer in der langen Frist: Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040 (IAB-Forschungsbericht No. 22/2022). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). <https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2222>

