



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

bmb+f

Rahmenkonzept

**„Innovative Arbeitsgestaltung
– Zukunft der Arbeit“**

Inhaltsverzeichnis

1.	AUSGANGSLAGE	2
2.	HANDLUNGSBEDARF UND ZIELE DES RAHMENKONZEPTES	5
3.	HANDLUNGSFELDER.....	9
3.1	HANDLUNGSKOMPETENZ UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT ENTFALTEN UND ERHALTEN.....	10
3.1.1	Erhalten und Entwickeln der Handlungsfähigkeit in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt.....	10
3.1.2	Ausbauen und präventives Gestalten von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit.....	12
3.2	UNTERNEHMENSENTWICKLUNG NACHHALTIG GESTALTEN	13
3.2.1	Unterstützung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen.....	14
3.2.2	Nutzen und Erweitern von Handlungspotenzialen.....	16
3.3	CHANCENGLEICHHEIT FÖRDERN UND UNGENUTZTE POTENZIALE ERSCHLIEßEN	17
3.3.1	Betriebliche Gestaltungsoptionen bei den Folgen der demographischen Entwicklung.....	18
3.3.2	Betriebliche Gestaltungsoptionen für mehr Chancen von Personen in besonderen Lebenslagen	19
3.3.3	Analyse und Gestaltung der Wechselverhältnisse zwischen betrieblichen Flexibilitätsanforderungen, individueller Autonomie und sozialem Umfeld	19
3.4	NEUE WEGE DER UMSETZUNG UND DES TRANSFERS BESCHREITEN.....	20
4.	DURCHFÜHRUNG DES RAHMENKONZEPTS UND FÖRDERINSTRUMENTE	21
5.	VERBINDUNGEN ZU MASSNAHMEN UND PROGRAMMEN AUF EUROPÄISCHER EBENE	24
5.1	DAS 5. EUROPÄISCHE FORSCHUNGSRAHMENPROGRAMM.....	25
5.2	DER EUROPÄISCHE SOZIALFONDS	25
5.3	NORMUNGSAKTIVITÄTEN, SOZIALPOLITISCHE RAHMENVEREINBARUNGEN UND PRÄVENTIVE GESUNDHEITSSCHUTZMAßNAHMEN.....	26
6.	ANHANG: AKTIVITÄTEN DES BMBF MIT BEZUG ZUM RAHMENKONZEPT 'INNOVATIVE ARBEITSGESTALTUNG - ZUKUNFT DER ARBEIT'	27

1. AUSGANGSLAGE

Die Bundesrepublik Deutschland erlebt wie alle Mitgliedstaaten der Europäischen Union einen tiefgreifenden Wandel ihrer Wirtschafts- und Sozialstruktur, insbesondere durch den Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Der deutsche Transformationsprozess und die europäische Integration sowie die fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft stellen in diesem Zusammenhang zentrale Herausforderungen dar.

Die Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sind insbesondere charakterisiert durch

- verschärften Wettbewerb und wachsendes Innovationstempo,
- Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten mit erhöhten Qualitätsansprüchen der Kunden,
- Fachkräftemangel in zukunftssträchtigen Bereichen bei gleichzeitig hoher Arbeitslosigkeit,
- beschleunigte Entwicklung und Verbreitung neuer Technologien, insbesondere der Anwendung der IuK-Techniken in nahezu allen Bereichen des Arbeitslebens,
- Aufbrechen der Grenzen zwischen Unternehmen, Branchen und Sektoren,
- Entstehen neuer Wirtschaftsbereiche (New Economy) mit neuen Regeln und Strukturen bei wachsender Bedeutung von Wissen als Humanressource,
- zunehmende Notwendigkeit eines auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichteten Wirtschaftens im Sinne einer Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten in Unternehmensentscheidungen,
- Wertewandel mit geänderten Lebensstilen und Verhaltensmustern, veränderten Erwerbsbiographien sowie gestiegener Frauenerwerbstätigkeit,
- zunehmende Individualisierung; Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung,
- Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben.

In der Arbeitswelt tritt der Strukturwandel in drei Entwicklungslinien besonders hervor:

- dem Wegfallen von Betriebsgrenzen und dem Wandel der Betriebsstrukturen und Organisationsformen hin zu dezentralen, kleinen Einheiten und wachsenden Kooperations- und Innovationserfordernissen in Netzwerken,
- dem Wandel der Beschäftigungsverhältnisse, der das traditionelle "Vollzeit-Normalarbeitsverhältnis" in wachsendem Maße ergänzt oder gar ersetzt durch neue Typen von Arbeits- und Beschäftigungsformen mit unterschiedlichen, flexiblen Vertrags- und Zeitstrukturen,
- dem Wandel der Erwerbsorientierungen der Individuen in Richtung neuer Werte wie mehr Selbständigkeit, Partizipation und Eigenverantwortlichkeit, die in einer engen Wechselbeziehung stehen zu neuen Berufsmustern und Berufsbiographien, neuen Formen der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung sowie neuen Arbeits- und Freizeittätigkeiten.

Diese drei Entwicklungslinien stellen das vorhandene Gefüge der Erwerbsarbeit in der Bundesrepublik vor tiefgreifende Herausforderungen. Sie betreffen die Betriebsorganisation, die zwischenbetrieblichen Beziehungen, den Arbeitsmarkt und die Rolle der Sozialpartner ebenso wie die Menschen, die diese Strukturen und ihre eigenen Berufsbiographien mit den Aspekten Qualifizierung, Karriere, soziale Einbindung und Sicherung gestalten. Darüber hinaus erfordern sie teilweise eine Neudefinition von Arbeit im Kontext des Struktur- und Wertewandels.

Verstärkt werden diese Entwicklungen durch die rasche Einführung der elektronischen Informations- und Kommunikationstechnik in nahezu allen Bereichen des Arbeitlebens. Sie führen zu neuen Arbeitsanforderungen und Beschäftigungsformen – angefangen von der Telearbeit über flexible Organisationskonzepte bis zu technischen Integrations- und Konvergenzprozessen. Zugleich gilt es, die Potenziale der neuen Techniken zu nutzen, um den Menschen in seinem arbeitsbezogenen Handeln zu unterstützen. Technische Innovationen beeinflussen die Struktur und Tiefe von Veränderungsprozessen in Unternehmen, Wertschöpfungsketten sowie regionalen und globalen Netzwerken und verlangen neue Qualifikationen.

Ob und wie schnell der Strukturwandel gelingt, entscheidet wesentlich über die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft, den Abbau von Arbeitslosigkeit, das Vermeiden von Beschäftigungslücken bzw. das Erschließen neuer Beschäftigungsmöglichkeiten.

Kompetenz, Kreativität und Motivation der Beschäftigten bilden die Basis für die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltungen¹. Kurzum: Humanressourcen sind der wichtigste Faktor für Innovationen. Es gilt daher, die Beschäftigungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen durch Kompetenzentwicklung sowie lern- und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeits- und Lebenssituation zu erhöhen.

Die notwendigen neuen Entwicklungen für eine nachhaltige und innovative Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung stellen Beschäftigte, Unternehmen, Sozialpartner, Verbände und Politik gleichermaßen vor neue Herausforderungen:

Eine moderne Innovationspolitik im Spannungsfeld zwischen Arbeit, Leistungsfähigkeit und sozialer Gerechtigkeit muss neue Lösungswege aufzeigen. Entsprechend den Bedürfnissen und Interessen von Wirtschaft, Gesellschaft und Beschäftigten sollen Forschung und Entwicklung zu vermehrter und qualitativ hochwertiger Beschäftigung beitragen.

2. HANDLUNGSBEDARF UND ZIELE DES RAHMENKONZEPTES

Um den neuen Herausforderungen zu begegnen, ist ein enges, sich gegenseitig befruchtendes Zusammenspiel von Forschungs-, Bildungs-, Technologie-, Wirtschafts-, Umwelt- und nicht zuletzt von Arbeits- und Sozialpolitik unerlässlich.

¹ Die Veränderungsprozesse sowie der Handlungsbedarf gelten für Unternehmen und den Bereich der öffentlichen Verwaltung gleichermaßen. Auch wenn aus Gründen der Lesbarkeit auf die jeweils gesonderte Erwähnung der Verwaltung im gesamten Text verzichtet wurde, soll das Rahmenkonzept mit seinen Handlungsfeldern den Bereich der öffentlichen Verwaltung umfassen.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung legt daher in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ein Rahmenkonzept 'Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit' vor.

Das Rahmenkonzept knüpft an den Ergebnissen der FuE-Programme 'Humanisierung des Arbeitslebens' sowie 'Arbeit und Technik' an.

Die Ergebnisse dieser Programme haben in vielen Bereichen der Arbeits- und Technikgestaltung über ihre Laufzeit hinaus zu Regelungen und Normierungen geführt, die wichtige Beiträge für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sowie den Schutz vor Belastungen oder Schädigungen im Arbeitsprozess geleistet haben. Darüber hinaus haben sie auch Anregungen zu guter und vorbildlicher Praxis in verschiedenen Feldern der Arbeitsorganisation, der Qualifizierung und der MitarbeiterInnenbeteiligung gegeben.

Die Entwicklung von der Industrie- hin zu einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft stellt diese Errungenschaften nicht grundsätzlich in Frage. Allerdings bringt dieser Strukturwandel durch bisher nicht gekannte technische Möglichkeiten neue Arbeitsformen und Organisationsstrukturen mit wachsenden Anforderungen an Flexibilität, Eigenverantwortung und Qualifikation mit sich. Die bisherigen Konzepte, Normen und Regeln bieten häufig keine adäquaten Lösungsansätze und Antworten auf diese neuen Herausforderungen, die mit den Veränderungsprozessen und dem Entstehen einer 'neuen' Ökonomie einhergehen.

Das Rahmenkonzept greift - anknüpfend an den bisherigen Ergebnissen - zentrale Themen für eine innovative Gestaltung dieser Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt auf.

Ausgangspunkt ist dabei ein ganzheitliches Innovationsverständnis.

Lang bewährte Praktiken, Prinzipien und Strategien zur Innovation, die sich sehr stark an der Produktion physischer/materieller Güter orientiert haben, reichen allein nicht mehr aus, die mit dem Wandel verbundenen Herausforderungen zu bewältigen. Die Entwicklung und der Einsatz der menschlichen Ressourcen wird zum entscheidenden Faktor des Unternehmenserfolgs. Die Handlungs- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen wird erheblich von den Fähigkeiten und Potenzialen der Beschäftigten bestimmt.

Strukturelle Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen, für neue Produkte, Verfahren und Techniken ist die Förderung und Entfaltung der menschlichen Fähigkeiten. Erfolgreich im Sinne von Nachhaltigkeit sind Innovationen am ehesten, wenn sie - das haben auch die FuE-Programme ‚Humanisierung des Arbeitslebens‘ sowie ‚Arbeit und Technik‘ gezeigt - soziale, organisatorische, wirtschaftliche, humane, technische und ökologische Aspekte berücksichtigen. Um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Individuen voll zu entfalten, kommt es darauf an, diese Dimensionen in einem Prozess zu verknüpfen.

Daraus folgt, dass insbesondere Querschnittsfragen zu bearbeiten sind, die den Menschen in den Mittelpunkt von Innovationsstrategien stellen. Es geht u.a. darum, Innovationsbarrieren zu identifizieren sowie Methoden und Instrumente zu entwickeln, die personenbezogene Innovationsstrategien und eine humanressourcenorientierte Unternehmensführung unterstützen. In diesem Zusammenhang sind auch Gestaltungsfragen zu klären, die aus der geänderten Rolle von Wissen als Ressource und Produkt resultieren.

Die praktische Gestaltung dieser betrieblichen Prozesse kann nur in der Verantwortung der Akteure vor Ort, d.h. der Unternehmen und Beschäftigten erfolgen. Bei der Schaffung günstiger Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Innovationen in diesem ganzheitlichen Sinn und als Quelle für Wohlstand und Beschäftigung kommt jedoch dem Handeln der Bundesministerien besondere Bedeutung zu. Handlungsbedarf für sie besteht vor allen Dingen in den Bereichen, in denen ge-

samtgesellschaftliche Ziele betriebliche Entscheidungen beeinflussen bzw. sogar durch einzelwirtschaftliche Entscheidungen umgesetzt werden müssen. Dies kann insbesondere bei der Erarbeitung ganzheitlicher Lösungen der Fall sein, die wirtschaftlichen Erfolg, den langfristigen Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen und menschengerechte Arbeitsbedingungen verknüpfen. Der Strukturwandel ist erfolgreich nur zu bewältigen, wenn es gelingt, den Beteiligten Wege aufzuzeigen, wie eine Balance zwischen diesen unterschiedlichen Zielen herzustellen ist.

Der Handlungsbedarf wurde in intensiven Diskussionen mit Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft und den Sozialpartnern eingegrenzt und in Handlungsfeldern konkretisiert; sie bilden die Grundlage für das Rahmenkonzept.

Es geht von folgendem Leitbild für die Gestaltungsprozesse aus:

Kompetenz für die Zukunft

Die Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen und Unternehmen zu fördern und zu erweitern, damit sie die Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt aktiv und menschengerecht gestalten können und so zu Unternehmenserfolg und Beschäftigung beitragen.

Ziele des BMBF-Rahmenkonzeptes sind insbesondere,

- ganzheitliche und nachhaltige Lösungen für die Unternehmens- und Arbeitsorganisation zu entwickeln und zu erproben, die eine Balance zwischen menschengerechter Gestaltung von Arbeit, Unternehmenserfolg und Beschäftigungsentwicklung ermöglichen,
- Lösungsansätze und Strategien zu entwickeln, die den arbeitenden Menschen Orientierung sowie Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die sich rasch wandelnde Arbeitswelt eröffnen,

- mit Forschung und Entwicklung Anstöße für die Verwirklichung von Chancengleichheit in Betrieben/ in der Arbeitswelt für Menschen mit unterschiedlichen sozialen und individuellen Voraussetzungen zu geben und
- die breite Anwendung von (Forschungs-)Ergebnissen und Konzepten zur Arbeits- und Unternehmensorganisation, die einem ganzheitlichen Innovationsansatz folgen, zu unterstützen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Forschung sowie zwischen den Wissenschaftsdisziplinen zu intensivieren.

Außerdem soll mit dem Rahmenkonzept - in Verbindung mit einschlägigen Förderungsschwerpunkten in EU-Programmen - ein Beitrag zur Erreichung der auf dem europäischen Gipfel von Amsterdam formulierten Ziele der Flexibilität, der Beschäftigungsfähigkeit und der Stärkung des Unternehmertums sowie der europäischen Integration geleistet werden (siehe Kapitel 5).

Damit trägt das Rahmenkonzept zur Verwirklichung der Leitmotive der Bildungs- und Forschungspolitik der Bundesregierung bei, insbesondere zur Forschung für den Menschen, zur Beschleunigung des Strukturwandels und zur Förderung der Chancengleichheit.

Die hierzu aus heutiger Sicht zu bearbeitenden Forschungsthemen werden in folgenden Handlungsfeldern dargestellt

- 1. Handlungskompetenz und Beschäftigungsfähigkeit entfalten und erhalten**
- 2. Unternehmensentwicklung nachhaltig gestalten**
- 3. Chancengleichheit fördern und ungenutzte Potenziale erschließen**
- 4. Neue Wege der Umsetzung und des Transfers beschreiten**

3. HANDLUNGSFELDER

Die durch den Strukturwandel ausgelösten Veränderungsprozesse betreffen Unternehmen und Individuen gleichermaßen. Die Unternehmen müssen in diesem Prozess die Notwendigkeit der eigenen Wandlungsfähigkeit erkennen und sie in ganzheitlichen Handlungskonzepten voranbringen. Die Innovationsmöglichkeiten werden wesentlich bestimmt durch die Verfügbarkeit über kompetente Fachkräfte, die ihre Fähigkeiten in diesen Wandlungsprozess einbringen. Die erfolgreiche Gestaltung des Strukturwandels hängt daher ab von der Entwicklung der Humanressourcen und der Fähigkeit der Beteiligten, eine Balance zwischen unterschiedlichen Zielen, wie wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen und sozialer Sicherung herzustellen.

Damit wird ein Handlungsrahmen abgesteckt, der sehr unterschiedlichen Anforderungen Rechnung tragen soll. Eine klare Profilierung und strategische Ausrichtung des Konzeptes müssen sich daher auf solche Themen konzentrieren, die Verbindungen zwischen den unterschiedlichen Zielen herstellen bzw. als Querschnittsthemen Ansätze zur Lösung von (scheinbaren) Zielkonflikten bieten.

In der Diskussion mit Wissenschaft, Wirtschaft und Sozialpartnern wurden Themen identifiziert, die dem Rahmenkonzept ein spezifisches Profil geben sollen. Sie zielen auf personenbezogene Entwicklungs- und Innovationsstrategien zur Entfaltung von Kreativität und Innovationsfähigkeit und auf die Voraussetzungen für das Entstehen von innovationsförderlichen Unternehmenskulturen. Dabei sind insbesondere die Veränderungsprozesse durch verstärkte internationale Verflechtung sowie neue Formen der Produktion von Wissen und der Kommunikation zu beachten.

Die auf diesem Pfad wichtigen Arbeiten werden in den folgenden Handlungsfeldern dargestellt und an Beispielen erläutert.

3.1 Handlungskompetenz und Beschäftigungsfähigkeit entfalten und erhalten

Die sich für die Zukunft abzeichnenden wirtschaftlichen und arbeitsbezogenen Veränderungen stellen hohe Anforderungen an Individuen und Betriebe. Es gilt daher, beide für die Zukunft zu rüsten durch geeignete Konzepte und Maßnahmen, die die menschlichen Fähigkeiten entwickeln und die Unternehmensentwicklung unterstützen.

Die Verantwortung für Innovationen und Wandlungsfähigkeit liegt in erster Linie bei den Unternehmen. Es kommt aber nicht nur darauf an, dass Unternehmen als Organisationen ihre Entwicklungs- und Beschäftigungsfähigkeit im Wettbewerb erhalten. Von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg sowie für die Volkswirtschaft/Gesellschaft als Ganzes ist es, dass die Handlungskompetenz und Beschäftigungsfähigkeit der Menschen entfaltet und erhalten werden.

Für die arbeitenden Menschen müssen die Rahmenbedingungen, wie Arbeitsumgebung, Technik und Organisation sowie Qualifizierung weiterentwickelt und verbessert werden, damit sie die Entwicklung und den Einsatz menschlicher Fähigkeiten wirkungsvoller unterstützen. Dazu gehört auch, dass die Beschäftigten diese Bedingungen selbst aktiv mitgestalten können, um ihre Handlungskompetenz im Wandlungsprozess zu neuen Formen der Ökonomie zu entwickeln und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern.

Neue Wege und Kompetenzen in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt zu entwickeln sowie der Ausbau eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes sollen hierzu einen Beitrag leisten. Dabei reicht es nicht aus, erfolgreiche Einzelbeispiele zu entwickeln und zu dokumentieren; es kommt auf eine breite Anwendung in den Unternehmen an.

3.1.1 Erhalten und Entwickeln der Handlungsfähigkeit in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt

Die turbulenten Entwicklungen in der Arbeitswelt erfordern von den Beschäftigten in steigendem Maße die Fähigkeit, mit Unvorhersehbarem umzugehen. Individuen müssen in Zukunft fähig sein, zunehmend unter Unsicherheit zu handeln, auch in unklarem Umfeld entscheidungsbereit und flexibel zu handeln und sich schnell auf neue, komplexe Arbeitssituationen einzustellen. Sie müssen ihre Motivation auch bei belastenden Erfahrungen aufrechterhalten sowie unternehmerisch denken und handeln können.

Dies verlangt nach neuen Konzepten und Bewältigungsstrategien (Empowerment). Dabei sind die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Sie benötigen Strategien für eine selbständige Gestaltung ihrer Erwerbsbiographien. Besondere Aufmerksamkeit gilt den Anforderungen, die aus neuen Beschäftigungsformen, insbesondere den Formen der neuen "Selbständigkeit" erwachsen.

Wenn Menschen trotz aller Brüche in ihrer Erwerbsbiographie ihre Beschäftigungsfähigkeit erhalten wollen, liegt ein wesentlicher Schlüssel hierfür in der lern- und gesundheitsförderlichen Gestaltung des Arbeitsprozesses. Er muss so organisiert werden, dass er selbstgesteuerte Lernprozesse unterstützt, Chancen zu informellem Lernen eröffnet und die Aktivierung informellen Wissens ermöglicht. Voraussetzung hierfür sind entsprechende Zeit-, Handlungs- und Gestaltungsspielräume.

Beispiel: Einführung selbstorganisierter bzw. strukturinnovativer Gruppenarbeit

Sie fördert qualifizierte und selbstgesteuerte Arbeitsformen, begünstigt die innerbetriebliche Kooperation und setzt Eigeninitiative und Kreativität frei. Hierdurch, wie auch durch die Begünstigung von Qualifizierungsprozessen in der Gruppe, trägt sie zu Produktivitätssteigerungen und insgesamt zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit bei.

Zu bearbeitende Themen auf diesem Felde sind insbesondere

- a) Entwickeln von personen- und gruppenbezogenen Handlungsstrategien in neuen Arbeitsformen, z.B. Konzepte zur Selbststeuerung in Arbeitsprozessen, Strategien zur Gestaltung von Erwerbsbiographien,

- b) Entwickeln und Erproben von Arbeits- und Organisationsmodellen, die die Entfaltung von Motivation, Kreativität und Innovationsfähigkeit unterstützen,
- c) Entwickeln von Voraussetzungen für selbstorganisiertes Lernen in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen,
- d) Erproben von Instrumenten und Modellen der Organisations- und Technikgestaltung, die Lernen und Arbeiten verbinden und unterstützen.

3.1.2 Ausbauen und präventives Gestalten von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit

Die veränderten Strukturen und Bedingungen in der Arbeitswelt haben erhebliche Auswirkungen auf die Anforderungen an einen problemadäquaten Arbeits- und Gesundheitsschutz. In zukunftsweisenden Konzepten der ganzheitlichen Unternehmensführung ist Prävention integraler Bestandteil und wird von allen Ebenen ‚gelebt‘. Solche Konzepte müssen insbesondere für neue Arbeits- und Beschäftigungsformen entwickelt und der zunehmenden Bedeutung für die Eigenverantwortung der Beschäftigten zur Erhaltung ihrer Gesundheit und des sicheren Arbeitshandelns sowie des Leistungserhalts angepasst werden. Die Herausbildung der neuen Arbeits- und Beschäftigungsformen ist häufig mit psychomentalen Belastungen verbunden, die traditionelle Belastungen in den Hintergrund treten lassen. Hierzu gehören z.B. Phänomene der Selbstüberforderung oder -ausbeutung und der Vereinbarkeit von familiären und beruflichen Verpflichtungen.

Auch bei zukünftig zu erwartenden unternehmerischen Veränderungen bzw. Entwicklungen und den sich daraus ergebenden veränderten Markt- und Produktionsbedingungen sind diese Ansätze des Präventionshandelns zu berücksichtigen bzw. einzubinden. Das schließt die dabei erforderlichen Anpassungen der Unternehmensorganisation ein.

Unternehmen und Beschäftigte benötigen hierbei Hilfen, um den Stellenwert der Prävention zu erkennen und diese Erkenntnisse auch in praktisches Handeln umzusetzen.

Sie benötigen im Umgang mit den Problemen adäquate auf Prävention ausgerichtete Beratung und Unterstützung.

Um dies leisten zu können, ist ein Wandel des Arbeitsschutzangebotes zur kundenorientierten Dienstleistung erforderlich. Hierzu sind neue Formen der Kooperation der Arbeitsschutzakteure untereinander und mit dem Umfeld zu entwickeln und umzusetzen.

Ein typisches Beispiel für ein Informations- und Unterstützungsangebot zu Fragen des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist der **Internetmarktplatz Prävention online**. In diesem Projekt wird problemadäquat aufbereitetes Wissen bereitgestellt und die Kooperation und Kommunikation für die Entwicklung von Präventionsdienstleistungen inner- wie überbetrieblich unterstützt. Alle Organisationen und Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind eingeladen, sich am Aufbau des Marktplatzes zu beteiligen und ihn für ihre Aufgaben zu nutzen.

Zu lösende Aufgaben sind dabei

- a) Weiterentwickeln und Erproben von Konzepten zur Integration des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Managementkonzepte,
- b) Entwickeln und Erproben von Konzepten für neue Formen der Zusammenarbeit von Arbeitsschutzakteuren,
- c) Aufbauen von neuen Präventionsdienstleistungsangeboten, z.B. Beratungsdienste für Kleinunternehmen und Selbständige,
- d) Untersuchen der Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf die Beschäftigten, z.B. psychische Belastung und Beanspruchung, und entwickeln von Präventionsstrategien.

3.2 Unternehmensentwicklung nachhaltig gestalten

Um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten, benötigen Unternehmen Strategien, die es ihnen ermöglichen, den technologischen, sozialen und ökonomischen Wandel aktiv (mit)zugestalten.

Nachhaltige Unternehmensentwicklung bedeutet die Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte in unternehmerische Entscheidungen und Strategien.

Nachhaltige Unternehmensentwicklung erfordert, dass neue Prinzipien und ganzheitliche Betrachtungsweisen, die weder allein auf den (dauerhaften) ökonomischen Erfolg noch auf umweltrelevante Aspekte reduziert sind, diskutiert und daraus Handlungsmöglichkeiten für die Praxis abgeleitet werden.

Die Handlungs- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen wird erheblich von den Fähigkeiten und der Motivation der Beschäftigten sowie den Rahmenbedingungen bestimmt.

Unternehmen müssen Wandlungserfordernisse nicht nur als von außen aufgezwungen erkennen, sondern bestrebt sein, durch die Entwicklung ihrer Innovationsfähigkeit die Veränderungsprozesse gezielt zu gestalten. Dies erfordert das Identifizieren von (Innovations-)Hemmnissen sowie das Entwickeln von anschaulichen Leitbildern, wie ein nachhaltiger Umgang mit natürlichen und menschlichen Ressourcen aus der Unternehmensperspektive aussehen kann. Angesichts des Wandels der Arbeitsmarkt- und Betriebsstrukturen verdienen insbesondere die kleinen und Kleinstorganisationen besondere Aufmerksamkeit.

Zur Umsetzung der Leitbilder in praktisches Handeln sind geeignete Methoden und Instrumente zu entwickeln sowie die entsprechende betriebswirtschaftliche Kompetenz aufzubauen.

Unter dem Blickwinkel einer innovativen Arbeitsgestaltung gehört zu diesem Handlungsfeld insbesondere die Frage, wie die Unternehmensorganisation zu gestalten ist, damit sie die Veränderungsprozesse aktiv unterstützt. Zu untersuchen ist auch, wie in Unternehmen Anpassungsfähigkeit und nachhaltige Entwicklungspfade zu verbinden sind, damit sie zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sowie zur Sicherung und zum Ausbau von Beschäftigung beitragen.

Darüber hinaus ist zu klären, mit welchen Methoden und Instrumenten Unternehmen innovative Strukturen und Systeme dauerhaft einführen können.

3.2.1 Unterstützung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen

Ziel ist es, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zu erfolgreichen Veränderungsprozessen und -strategien in den Unternehmen und zu sich herausbildenden Strukturen und Arbeitsformen zu gewinnen. Zu klären ist u.a., wie die Veränderungsfähigkeit entwickelt und erhalten wird, wie Übergänge von alten zu neuen Unternehmens- bzw. Organisationsstrukturen geschaffen werden, welche Hemmnisse und Barrieren bestehen und welche Faktoren einen wirtschaftlich erfolgreichen, ökologischen und sozialverträglichen Transformationsprozess bestimmen.

Notwendig sind Impulse für das Entwickeln und Erproben von Modellen zur menschengerechten, ökonomischen und ökologischen Gestaltung neuer Arbeitsformen und zur Förderung innovationsfreundlicher Milieus und Unternehmenskulturen. Hierzu sind u.a. Methoden zu entwickeln und zu erproben, die die Unternehmen und die Beschäftigten in die Lage versetzen, ihre Aufgaben und Arbeitsabläufe zu beherrschen und laufend zu optimieren.

Auch Unternehmen benötigen angesichts der Veränderungsprozesse und des Wertewandels bei den Beschäftigten Instrumente und Modelle zur Bewältigung des Spannungsverhältnisses zwischen Flexibilität und Sicherheit. Als Beispiel seien hier flexible Modelle zur inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Arbeitsverteilung genannt.

Besonderes Augenmerk ist auf Bewältigungsstrategien für den Umgang mit der wachsenden Komplexität von Märkten und Kooperationsformen vor dem Hintergrund zunehmender internationaler Verflechtungen zu richten. Notwendig sind neue Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen. Für die dazu erforderliche Organisations-, Personal- und Wissensentwicklung sind nachhaltige Handlungsoptionen und Konzepte (weiter) zu entwickeln - z. B. bei jungen, schnell wachsenden Unternehmen, beim Aufbau dezentraler Unternehmensstrukturen sowie bei überbetrieblichen Kooperationsformen und Netzwerken.

Unternehmen konzentrieren sich immer mehr auf ihre Kernkompetenzen. Zugleich werden sie zunehmend mit Aufträgen konfrontiert, die hoch komplex sind und sehr unterschiedliches, in den Unternehmen nicht in vollem Umfang verfügbares spezifisches Wissen erfordern. Um diese Aufträge erfüllen zu können, sind sie auf Kooperationspartner angewiesen. Der Aufbau und die Pflege von Kooperationsnetzwerken ermöglicht es den Beteiligten, kundenbezogen unterschiedliche Aufträge termingerecht und in hoher Qualität zu erfüllen.

Insbesondere sind die folgenden Themen zu bearbeiten:

- a) Entwickeln von Leitbildern und Aufzeigen von Entwicklungspfaden zur Integration sozialer, ökonomischer und ökologischer Innovationen in die Unternehmensstrategie,
- b) Identifikation von Innovationsbarrieren und Herausarbeiten von Formen der Entfaltung innovativer Milieus,
- c) Ableiten von unternehmerischen Modellen zur Bewältigung der Spannung zwischen Flexibilität und Planungssicherheit bzw. sozialer Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen,
- d) Entwickeln von Methoden und Instrumenten zur partizipativen Gestaltung und Optimierung von Arbeitsabläufen,
- e) Entwickeln neuer horizontaler und vertikaler Kooperationsformen /Netzwerke zwischen unterschiedlichen Unternehmen zum Auf- und Ausbau neuer Geschäftsfelder bzw. zur Lösung von Problemen durch zunehmende Globalisierung und Internationalisierung,
- f) Entwickeln von überbetrieblichen Kooperationsstrukturen, z.B. Aufbau regionaler Qualifizierungs- und Arbeitskräftenetze, u.a. Kooperationen von Betrieben und Weiterbildungsträgern.

3.2.2 Nutzen und Erweitern von Handlungspotenzialen

Eine zentrale Aufgabe des Managements ist es, günstige Voraussetzungen zu schaffen, damit sich die für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung erforderlichen Handlungspotenziale entwickeln und entfalten können.

Notwendig ist das Gestalten und Verbessern von Arbeitsprozessen (Organisation und Technik), um Handlungsspielräume zu erweitern, Selbstverantwortung zu stärken

und die Leistungsfähigkeit (Kompetenz, Kreativität) und Leistungsbereitschaft (Motivation, Vertrauen) im Unternehmensinteresse zu fördern.

Zielkonflikte zwischen der langfristig angelegten Erhaltung des menschlichen Arbeitsvermögens und kurzfristig greifenden betrieblichen Rentabilitätszielen müssen dabei allerdings immer aufs Neue gelöst werden und gleichgewichtige Entwicklungspfade erarbeitet und erprobt werden. Dieser Weg ist für viele Unternehmen lang und mühsam.

Forschung und Entwicklung sollen diesen Prozess durch Konzepte und verallgemeinerbare Lösungen unterstützen.

Folgende Aufgaben/Themen sind in diesem Zusammenhang zu bearbeiten:

- a) Entwickeln von Instrumenten für eine humanressourcenorientierte Unternehmensführung,
- b) Organisations- und Technikgestaltung zum Erschließen von Lern-, Handlungs- und Gestaltungsspielräumen,
- c) Entwickeln partizipativer Managementkonzepte,
- d) Entwickeln kompetenzförderlicher Personalmanagementkonzepte.

Beispiel: Zur Erweiterung von Handlungsspielräumen ist u.a. eine Veränderung der Rolle des Managements im Rahmen betrieblicher Kompetenzentwicklung erforderlich. Führungskräfte sollen zu Initiatoren und Begleitern betrieblicher Lernprozesse werden. Dabei sind sie zugleich Lernende und Lehrende in einem integrierten Prozess. Ein entsprechendes Modell wird im Rahmen des Vorhabens 'Führungskräfte als Lerninitiatoren - bei sich selbst und anderen' in Kooperation mit dem Forschungsschwerpunkt Kompetenzentwicklung gefördert und soll zur Erarbeitung von Instrumenten für die Führungskräfteentwicklung dienen.

3.3 Chancengleichheit fördern und ungenutzte Potenziale erschließen

Personen in besonderen Lebenslagen sind von den Wirkungen des raschen Strukturwandels oft in besonderer Weise betroffen. Sei es, weil sie über bestimmte soziale und individuelle Merkmale verfügen, die sie - gemessen an den Anforderungen des Wandels - als weniger leistungsfähig erscheinen lassen (z.B. Menschen mit ge-

ringer Formalqualifikation). Sei es, weil ihre Lebensumstände mit den Anforderungen eines 'Normalarbeitsverhältnisses' nur schwer in Einklang zu bringen sind.

Eine zukunftsorientierte innovative Arbeitsgestaltung muss die Risiken und Chancen für Personen in besonderen Lebenslagen ausloten und zu Konzepten/Lösungen beitragen, die neue Chancen eröffnen.

Dies kann gelingen, wenn man einerseits die Potenziale und Stärken dieser Personen herausarbeiten und entwickeln hilft, wenn andererseits die Vorteile, die in der Nutzung dieser Potenziale liegen, für die Betriebe/Unternehmen erkennbar gemacht werden. Leitbild für diese Bemühungen ist die Förderung der Integration und Reintegration von Personen in einer sich wandelnden Arbeitswelt.

Die folgenden Themen sind daher als Querschnittsfragen im Zusammenhang mit den übrigen Handlungsfeldern zu berücksichtigen.

Beispiel Die ‚demographische Falle‘ muss nicht zuschnappen

In vielen kleinen und mittleren Unternehmen ist die innovative Kernbelegschaft alterszentriert, d.h. zum Teil 45 Jahre und älter. Da in den nächsten Jahren aufgrund der demographischen Entwicklung weniger junger Nachwuchs zur Verfügung steht, bereitet die notwendige Rekrutierung jüngerer Arbeitskräfte und damit auch neuer Qualifikationen Schwierigkeiten. Als betriebliche Gestaltungslösung bietet sich eine generationenübergreifende Personalpolitik an, die den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit von Belegschaftsgruppen aller Altersstufen fördert.

3.3.1 Betriebliche Gestaltungsoptionen bei den Folgen der demographischen Entwicklung

Die absehbare demographische Entwicklung, die sich auf Unternehmensebene insbesondere durch Zunahme der älteren Erwerbstätigen und drohenden Nachwuchsmangel bemerkbar macht, führt zu neuen Anforderungen in der betrieblichen Personalpolitik und Arbeitsorganisation.

Mit Blick auf den Erhalt bzw. die Steigerung der betrieblichen Innovationsfähigkeit sind neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu entwickeln, die den innerbetrieblichen Wissenstransfer sicherstellen. Ein Ansatz kann hier die altersgemischte Gruppen- oder Teamarbeit sein, die die innovativen Potenziale unterschiedlicher Altersgruppen nutzt.

Angesichts des zu erwartenden Fachkräftemangels sind Maßnahmen alternsgerechter Arbeitsgestaltung, wie Gestaltung von Erwerbsverläufen, Personaleinsatz und –entwicklung, Arbeitszeitgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung und soziale Anerkennung als Zielgrößen in das unternehmerische Handeln einzubeziehen. Als Querschnittsthemen in den beschriebenen Handlungsfeldern sind der Entwicklung neuer Formen einer generationenübergreifenden Personalpolitik, einer Erweiterung von Gestaltungsoptionen für ältere Beschäftigte sowie einem generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

3.3.2 Betriebliche Gestaltungsoptionen für mehr Chancen von Personen in besonderen Lebenslagen

Ein wesentliches Element, das zur menschengerechten Ausrichtung der zukünftigen Arbeitswelt beitragen wird, bildet die dauerhafte Integration von Personen mit besonderen sozialen und individuellen Merkmalen.

Bei betrieblichen Gestaltungsoptionen ist zu untersuchen, wie sich die Veränderungen von Arbeitsformen auf unterschiedliche Gruppen Erwerbstätiger auswirken. Von besonderem Interesse ist hierbei, inwieweit Segmentierungen (z.B. nach Alter, Geschlecht, Nationalität, Qualifikation) durch Organisationsgestaltung zu verändern sind.

Es sollen Möglichkeiten zur Erschließung und Entwicklung der Leistungspotenziale des Personenkreises aufgezeigt und betriebliche Gestaltungsoptionen zur Verminderung von Segmentation und Vermeidung von Ausgrenzung ausgelotet werden (z.B. Personen, deren Fähigkeiten durch die formalen Qualifikationsanforderungen am Arbeitsmarkt verzerrt bewertet sind). Hierzu ist die Entwicklung von Arbeits- und Organisationsmodellen erforderlich, die dazu beitragen, dass diese Personen bzw. -gruppen nicht zu Verlierern betrieblicher Gestaltungsentscheidungen werden.

3.3.3 Analyse und Gestaltung der Wechselverhältnisse zwischen betrieblichen Flexibilitätsanforderungen, individueller Autonomie und sozialem Umfeld

Der verschärfte internationale Wettbewerb, verändertes Kundenverhalten, hohe Investitionskosten und Möglichkeiten zur informationstechnischen Vernetzung veranlassen immer mehr Unternehmen, die Beschäftigungszeiten und Betriebsmittelaufzeiten zu flexibilisieren, um veränderten Markterfordernissen zu entsprechen und eine optimale Auslastung der personellen, technischen und räumlichen Ressourcen zu erreichen. Die daraus resultierenden Flexibilitätsanforderungen an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber auch an Selbständige, geraten häufig in Widerspruch zu individuellen Anforderungen und Erwartungen, z.B. familiäre Verpflichtungen, Eingebundensein in das soziale Umfeld sowie die zeitlich begrenzte Verfügbarkeit von Dienstleistungsangeboten. Unternehmen und Verwaltungen müssen daher auch lernen, die Flexibilitätsansprüche der Beschäftigten aufzugreifen und zu managen. Erforderlich sind Organisationsformen und eine Arbeitsgestaltung, die eine bessere Vereinbarkeit zwischen betrieblichen Flexibilitätsanforderungen und individuellen Gestaltungswünschen an Arbeitszeit und -ort fördern.

3.4 Neue Wege der Umsetzung und des Transfers beschreiten

Die Umsetzung bzw. der Transfer der Forschungsergebnisse gehört als integrativer Bestandteil zu den Aufgaben der einzelnen Projekte.

Die Erfahrungen aus bisherigen Förderprogrammen zeigen, dass die rasche Umsetzung von Forschungsergebnissen zwar als wichtig anerkannt ist. Sie zeigen allerdings auch, dass eine breite Umsetzung, insbesondere von über Einzelprojekte hinausgehenden Ergebnissen in die Praxis nicht selbstverständlich ist und häufig nicht von alleine erfolgt. Daher sollen mit dem Rahmenkonzept auch neue Wege und Strategien für die Umsetzung und den Transfer themenschwerpunktbezogener Ergebnisse besprochen werden.

Ausgehend von festgestellten Transferhemmnissen sollen Modelle entwickelt werden, die neben den erprobten Instrumenten neue Verbreitungs- und Kommunikationswege nutzen.

Ein Element des Transfers ist die Fortsetzung der mit der Entwicklung des Rahmenkonzeptes begonnenen Diskussion zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Sozialpartnern und Staat über die Zukunft der Arbeit.

Um die dynamische Entwicklung der Arbeitswelt und die Ergebnisse dieser Diskussion fortlaufend in das Rahmenkonzept aufzunehmen, ist es als 'lernendes Programm' konzipiert. Das heißt, es ist offen für neue Themen. Der beschriebene Handlungsrahmen gibt Raum für im Zeitablauf neu vorgeschlagene Maßnahmen.

Um zu konkreten Aktionen und Maßnahmen zu gelangen, ist der Diskurs mit Interessenten und der Fachöffentlichkeit vorgesehen.

Das erfordert den Aufbau impulsgebender Plattformen (unter Nutzung moderner Technik).

Sie haben außerdem die Aufgabe, über die Kooperation mit den an Projekten Beteiligten hinaus Anreize für eine breite Fachöffentlichkeit zu schaffen, damit die vorliegenden Ergebnisse genutzt werden.

Erfolgversprechende Wege sind nach wie vor Aktivitäten zur Darstellung und Diskussion der Ergebnisse, wie Statusseminare, Fachgespräche, Workshops. Die unterschiedlichen Vermittlungsmedien sind problem- und zielgruppenadäquat zu nutzen, beispielsweise branchenspezifische Dialoge, Wettbewerbe, Ausstellungen, die sich an modernen Marketingkonzepten orientieren.

Der Entwicklung und Erprobung neuer Formen des Dialogs und der disziplinübergreifenden Kooperation (z.B. Demonstrations- und Anwendungszentren², Kompetenznetzwerke für die Arbeitsforschung³) kommen besondere Bedeutung zu wegen der unterschiedlichen Akteursebenen (Wirtschaft, Bund, Land, Kommune) und der heterogenen Akteure (innerbetriebliche und überbetriebliche, Sozialpartner, beratende, überwachende, prüfende und ausbildende Akteure, Kammern u.ä.).

² Hier sind in der Fertigungstechnik oder in der Informationstechnik Konzepte erarbeitet worden, die es auf ihre Übertragbarkeit für die innovative Arbeitsgestaltung zu überprüfen, anzupassen und zu erproben gilt.

³ Ziel soll es sein, den Zerfall der Arbeitsforschung in Einzeldisziplinen zu bremsen und neue analytische

4. DURCHFÜHRUNG DES RAHMENKONZEPTS

Das Rahmenkonzept ist in einem Diskussionsprozess zwischen Sozialpartnern, Wirtschaft, Wissenschaft, Vertretern von intermediären Organisationen und Staat entstanden. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung wird diesen Diskussionsprozess in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie weiterführen. Zur Intensivierung und Verstetigung von Begleitdiskussionen, die u.a. Veränderungsprozesse in der Wirtschaft und erforderliche Transferaktivitäten einschließen, sowie zur Unterstützung bei der Erarbeitung von Bekanntmachungen steht dem BMBF ein Beirat zur Seite, dessen Mitglieder die oben aufgeführten Organisationen repräsentieren.

Während der Durchführung dieses Rahmenkonzepts werden sich die Unternehmensstrukturen, die Anforderungen an die Beschäftigten, die Erfordernisse und die Strategien für den Umgang mit neuen Formen von Arbeit, um nur einige Beispiele zu nennen, verändern. Um diese Veränderungsprozesse aktuell aufgreifen zu können, ist das Rahmenkonzept als ‚lernendes‘ Programm angelegt. Es bietet einen offenen forschungspolitischen Handlungsrahmen, in dem sukzessive Fördermaßnahmen vorgeschlagen, bewertet und durchgeführt werden. Um zu neuen Themenfeldern und konkreten Projekten zu gelangen, werden der Handlungs- und Forschungsbedarf mit Unterstützung durch Experten und den Beirat systematisch analysiert. In einem Diskussionsprozess mit dem Beirat und Vertretern aller angesprochenen Bereiche werden daraus Vorschläge und Prioritäten für notwendige Arbeiten abgeleitet. Auf dieser Grundlage wird das BMBF in Abstimmung mit anderen Aktivitäten (siehe 6. Anhang) Fördermaßnahmen öffentlich bekannt geben.

Ist eine Bekanntmachung (über den Bundesanzeiger, das Internet sowie andere Verteiler) erfolgt, so können Skizzen für Vorhaben beim Projektträger eingereicht werden. Diese Vorschläge müssen auf dem Stand der Forschung und Entwicklung in dem jeweiligen Themenfeld aufbauen. Dies schließt internationale

FuE-Erkenntnisse ebenso ein wie Ergebnisse und Erkenntnisse aus vorangegangenen Programmen und laufenden Projekten.

Ausgehend von dem Leitbild (siehe Kapitel 2) gelten als allgemeine Kriterien der Bewertung:

- Neuheitswert der Fragestellung und der angestrebten innovativen Lösungen,
- Risikoreiche Vorhaben,
- Interdisziplinarität und Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft,
- Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Innovationsfähigkeit bei Unternehmen, insbesondere mittleren, kleinen und jungen Unternehmen,
- Beitrag zum Erhalt und zur Schaffung von Arbeitsplätzen,
- Überzeugende Konzepte zur Umsetzung der Ergebnisse,
- Einsatzmöglichkeiten der Ergebnisse für Unternehmen verschiedener Größe und Branchen, Wissenstransfer.

Beteiligen können sich Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen sowie Unternehmen und Organisationen, die in den jeweils aufgezeigten Feldern tätig sind. Bei Betriebsprojekten sind die betrieblichen Interessenvertretungen einzubeziehen.

Positiv bewertete Vorhaben werden unter Berücksichtigung der jeweiligen Haushaltslage finanziell unterstützt.

Bei den Fördermaßnahmen des Rahmenkonzepts gelten für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft die Richtlinien für Zuwendungsanträge auf Kostenbasis, d.h. grundsätzlich ein Fördersatz bis zu 50%. Darüber hinaus kann für kleine und mittlere Unternehmen der Fördersatz um 10% erhöht werden.

Für Vorhaben, die von Antragstellern aus den neuen Bundesländern durchgeführt werden, können um 10% höhere Fördersätze angewandt werden.

Ausführliche Informationen zum Antragsverfahren sind über die Homepages des BMBF und des Projektträgers erhältlich:

http://www.bmbf.de/index_foerde01.htm

<http://www.kp.dlr.de/profi/easy>

Die EASY-Webseite steht jeweils in der tagesaktuellen Version zur Verfügung.

Der mit der Durchführung des Rahmenkonzepts betraute Projektträger ist Ansprechpartner für alle Fragen zu diesem Rahmenkonzept. Er erteilt Auskunft über laufende FuE-Maßnahmen, berät die Antragsteller und stellt Informationen über abgeschlossene FuE-Maßnahmen bereit. Ferner übernimmt der Projektträger in enger Abstimmung mit dem BMBF die Organisation, Vor- und Nachbereitung von Beirats-sitzungen, Workshops, Tagungen, die u.a. der weiteren Programmentwicklung dienen. Vor der formalen Einreichung von Projektanträgen wird daher die Kontaktaufnahme mit dem Projektträger empfohlen.

Adresse des zuständigen Projektträgers

DLR Projektträger des BMBF
Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen
beim Deutschen Zentrum für Luft- und
Raumfahrt e.V. (DLR)

Südstrasse 125
53175 Bonn

Telefon: 0228-3821 121 oder 131 (Sekretariat)
Telefax: 0228-3821 248
E-Mail: ingeborg.metschulat@dlr.de

5. VERBINDUNGEN ZU MASSNAHMEN UND PROGRAMMEN AUF EUROPÄISCHER EBENE

Mit der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion sind Fragestellungen der internationalen Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sowie des sozialen Zusammenhalts und der Beschäftigung ins Zentrum der Diskussion gerückt. Die Eckpunkte der europäischen Beschäftigungsstrategie, Beschäftigungsfähigkeit, Unternehmergeist, Anpassungsfähigkeit und Chancengleichheit erhalten eine Schlüsselfunktion auch für die Forschungspolitik der Europäischen Union und finden zunehmend Eingang in die Forschungsanstrengungen in den Rahmenprogrammen und die Strukturfondsaktivitäten mit den Gemeinschaftsinitiativen. Dabei wird als entscheidende Erfolgsbedingung die intensive Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, den Sozialpartnern und weiteren intermediären Organisationen angesehen. Wichtige Themen aus dem Bereich der innovativen und zukunftsorientierten Arbeitsgestaltung werden in diesen Kontext durch unterschiedliche EU-Programme und Initiativen angesprochen und gefördert.

5.1 Das 5. Europäische Forschungsrahmenprogramm

Mit dem 5. Forschungsrahmenprogramm (1998-2002) sollen Forschung, technologische Entwicklung und Demonstrationsprojekte gefördert werden. Es konzentriert sich im Anschluss an das Delors-Weißbuch "Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung" (Luxemburg 1994) auf am gesellschaftlichen Bedarf orientierte innovations-, gesellschafts- und umweltpolitische Fragestellungen.

Sie werden in vier thematischen Programmen durch Leitaktionen mit Grundlagenarbeiten, Infrastruktur- und Begleitmaßnahmen bearbeitet. Diese werden durch drei horizontale Programme koordiniert, unterstützt und ergänzt.

Für den Bereich innovative Arbeitsgestaltung wichtige Themen finden sich insbesondere in den **thematischen Programmen**

1. "Lebensqualität und Management lebender Ressourcen" und hier in den Leitaktionen: "Alterung der Bevölkerung" sowie "Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz";

2. "Wettbewerbsorientiertes und nachhaltiges Wachstum" in der Leitaktion: "Innovative Produkte, Verfahren und Organisationsformen";
3. "Benutzerfreundliche Informationsgesellschaft" bei der Leitaktion: "Neue Arbeitsverfahren und elektronischer Geschäftsverkehr";

Bei den **horizontalen Programmen** sind von besonderer Bedeutung die "Förderung der Innovation und der Einbeziehung von KMU" sowie der "Ausbau des Potentials an Humanressourcen in der Forschung und Verbesserung der sozioökonomischen Wissensgrundlage".

5.2 Der Europäische Sozialfonds

Der Europäische Sozialfonds (ESF) als Teil der Strukturfondsaktivitäten hat einen zentralen Stellenwert im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie erlangt. Dies gilt insbesondere für die vielfältigen Maßnahmen zur Entwicklung der Humanressourcen. Hierbei ist von besonderer förderpolitischer Bedeutung, dass auf allen Stufen der Programmplanung die Beteiligung nationaler Behörden und in steigendem Maße auch der Sozialpartner vorgesehen ist. Anknüpfungsmöglichkeiten ergeben sich

- bei einzelnen Schlüsselbereichen, wie der Innovation und der Arbeitsorganisation, der Förderung der Chancengleichheit sowie der Entwicklung des Unternehmergeistes und der Verbesserung des Zugangs von Frauen zu neuen Beschäftigungsmöglichkeiten;
- bei den Fördermöglichkeiten im Rahmen des sozialen Ausbaus der Informationsgesellschaft und der Anpassung der Arbeitsorganisation sowie der Bekämpfung von Ausgrenzungen, Diskriminierungen und Ungleichbehandlungen auf dem Arbeitsmarkt.

5.3 Normungsaktivitäten, sozialpolitische Rahmenvereinbarungen und präventive Gesundheitsschutzmaßnahmen

Bei der Schaffung des europäischen Sozialraums kommt der Entwicklung sozialer Grundrechte und Mindeststandards bis hin zu den Normungsaktivitäten (CEN) eine

wachsende arbeits- und wirtschaftspolitische Funktion zu. Mit der nationalen Anpassung an europäische Rahmenvereinbarungen und Einzelrichtlinien etwa zu Arbeitsschutz, Arbeitszeitgestaltung oder grenzüberschreitender Arbeitnehmerentsendung werden einerseits Arbeitsqualität und Arbeitsproduktivität erhöht. Andererseits gewinnen mit den beschleunigten informationstechnologischen, arbeitsorganisatorischen und unternehmenspolitischen Veränderungen präventive und nichtlegislative Maßnahmen an Gewicht. Entsprechend werden in sicherheits- und gesundheitschutzpolitischen Programmaktivitäten nicht nur Rechts- und Mindestvorschriften für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), sondern auch vielfältige Informationen z.B. über vorbildliche Managementstrategien und Methoden zur Verbesserung der Sicherheits- und Gesundheitsstandards am Arbeitsplatz bereitgestellt.

**6. Anhang: Aktivitäten des BMBF mit Bezug zum Rahmenkonzept
'Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit'**

Gesichtspunkte einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit sowie die Entwicklung von Humanressourcen als wichtige Voraussetzung für Innovationen haben als Querschnittsthemen inzwischen Eingang in zahlreiche Förderaktivitäten des BMBF gefunden. Besondere Verknüpfungen bestehen zu bildungspolitischen Schwerpunkten vor dem Hintergrund der zunehmenden Verzahnung von Leben, Lernen und Arbeit. Der folgende kurze Überblick soll die Bezüge des Rahmenkonzeptes 'Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit' zu anderen Forschungsprogrammen und Maßnahmen des BMBF aufzeigen. Er soll zugleich die Interessenten und Antragsteller dieses Programms anregen, an vorhandenen Ergebnissen anzuknüpfen und Verbindungen zu anderen Themenbereichen und Partnern im Sinne interdisziplinären, vernetzten Arbeitens herzustellen.

Initiative ‚Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert‘

Im Rahmen des Aktionsprogramms der Bundesregierung „Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts“ fördert das BMBF FuE-Vorhaben zu wissensintensiven Dienstleistungen. In entwickelten Volkswirtschaften trägt der Dienstleistungssektor erheblich zur Wertschöpfung und Beschäftigung bei und ersetzt die im Strukturwandel wegfallenden industriellen und landwirtschaftlichen Arbeitsplätze. Im Unterschied zu anderen Ländern hat Deutschland seit Anfang der neunziger Jahre Schwierigkeiten, diese Möglichkeiten voll auszuschöpfen und die Beschäftigungsverluste der anderen Sektoren durch neue, anspruchsvolle Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor auszugleichen. Die Förderung des BMBF soll vorrangig die noch zu wenig ausgebildete Zusammenarbeit von Wissenschaft und Dienstleistungswirtschaft bei der Innovation unterstützen und stärken. Die Forschungsförderung im Bereich ‚Innovative Dienstleistungen‘ knüpft daneben auch an

die Ergebnisse der FuE-Programme ‚Humanisierung des Arbeitslebens‘ sowie ‚Arbeit und Technik‘ an.

Eine Anfang 2000 veröffentlichte Förderbekanntmachung zum Thema wissensintensive Dienstleistungen hat zu einer großen Zahl von Projektvorschlägen geführt. Erste Vorhaben daraus sind bereits bewilligt worden, weitere werden in Kürze folgen. Die Vorhaben behandeln u.a. folgende Themen:

- neue Verfahren und IT-Dienstleistungen in der Dienstleistungswirtschaft
- neue Verfahren bei öffentlichen und sozialen Dienstleistungen/Gesundheitswirtschaft
- Forschungsansätze für innovative Finanzdienstleistungen

Daneben spielen der Ergebnistransfer und das Angebot konkreter Information für mittelständische Dienstleistungsunternehmen eine besondere Rolle. Zum Beispiel wird eine Wanderausstellung in Zusammenarbeit mit Kammern und Verbänden durchgeführt (weitere Informationen: www.research-goes-public.de). Interessierten Unternehmen wird auch die Durchführung von benchmarking-Vergleichen für ihre Dienstleistungsprozesse angeboten (weitere Informationen: www.fit4service.de). Informationen zur Förderung und sonstigen Aktivitäten sind jeweils aktuell über den Server www.dl2000.de recherchierbar.

Rahmenkonzept "Forschung für die Produktion von morgen"

Das BMBF unterstützt mit dem Rahmenkonzept "Forschung für die Produktion von morgen" kooperative vorwettbewerbliche Forschungsvorhaben zur Stärkung der Produktion in Deutschland. Es soll wichtige Beiträge zur Umsetzung der Leitmotive der Bildungs- und Forschungspolitik der Bundesregierung, vor allem zur Beschleuni-

gung des Strukturwandels zum weltweiten nachhaltigen Wachstum und zur Forschung für die Menschen, leisten. Die Fähigkeit produzierender Unternehmen, schnell auf Veränderungen zu reagieren und den erforderlichen Wandel aktiv mitzugestalten, soll verbessert werden.

Leitbild ist die aktive Gestaltung des technologischen, sozialen und ökologischen Wandels, um Produkte und Dienstleistungen mit hohem Kundennutzen anzubieten, durch die Unternehmen die Technologie- und Marktführerschaft gewinnen und langfristig erfolgreich sein können. Angestrebt wird,

- die Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der industriellen Produktion unter Nutzung neuer technologischer Entwicklungen zu stärken,
- ganzheitliche und nachhaltige Lösungen für Produktionssysteme zu erforschen und dazu die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Forschungsinstituten zu vertiefen,
- die breite Anwendung von Forschungsergebnissen in kleinen und mittleren Unternehmen zu unterstützen, deren Fähigkeit zur Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken zu erhöhen und
- Anstöße zur Anpassung der beruflichen Aus- und Weiterbildung an zukünftige Anforderungen an die Fachkräfte in Industrieunternehmen zu geben.

Handlungsfelder sind:

- **Marktorientierung und strategische Produktplanung**
- **Technologie- und Produktionsausrüstungen**
- **Neue Formen der Zusammenarbeit produzierender Unternehmen**
- **der Mensch und das wandlungsfähige Unternehmen.**

Insbesondere das letzte Handlungsfeld weist enge Bezüge zum Rahmenkonzept "Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit" auf. Das BMBF und seine Projektträger werden daher ihre Förderung in diesem Bereich laufend aufeinander abstimmen.

Aktionsprogramm Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts

Für die Bundesregierung hat die beschleunigte Nutzung und Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wirtschafts-, forschungs-, technologie- und bildungspolitische Priorität. Sie sieht es als ihre Aufgabe an, den Wandel zur globalen Informationsgesellschaft aktiv mitzugestalten und die beschleunigte Nutzung und Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in Wirtschaft und Gesellschaft voranzubringen. Die Politik ist gefordert, die Anpassungsfähigkeit der Gesellschaft und die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu fördern und damit nachhaltig neue Beschäftigungspotenziale zu erschließen. Die Vision der Bundesregierung für die Zukunft ist, Deutschland in der Informationswirtschaft in eine europaweite Spitzenposition zu bringen. Nahezu alle Politikbereiche sind betroffen. Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen, infrastrukturellen Voraussetzungen, Forschung und Technologie ist die Modernisierung des Bildungswesens ein zentraler Schwerpunkt.

Das Programm umfasst die folgenden strategischen Aktionsfelder:

- Zugang zu den neuen Medien verbreitern
- Multimedia in der Bildung fördern
- Vertrauen und Sicherheit durch verbesserten Rechtsrahmen stärken
- Innovative Arbeitsplätze schaffen – neue Anwendungen fördern
- Spitzenposition in Technologie und Infrastruktur erringen
- Staatliche Modernisierung vorantreiben

Zu den gestarteten Maßnahmen dieser Aktionsfelder sind weitere Informationen im Internet vorhanden.

In den zu diesen Aktionsfeldern gehörenden Programmen und Initiativen bestehen auch Schnittstellen zu den Inhalten des Rahmenkonzepts "Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit". Sie betreffen neben den Fragen der Arbeits- und Unternehmensorganisation vor allem Aspekte der Arbeitsbedingungen und der Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten.

Wichtige Beziehungen zum Rahmenkonzept 'Innovative Arbeitsgestaltung' bestehen im **Arbeitsfeld Bildung** vor allem zu den Themenbereichen Weiterbildung, Kompetenzentwicklung, lebensbegleitendes Lernen sowie selbstgesteuertes Lernen und Medienunterstützung.

Insbesondere im Schwerpunktthema "**Kompetenzentwicklung**" werden die Förderaktivitäten zum Themenfeld Lernen im Prozess der Arbeit fortlaufend abgestimmt.

Der Programmschwerpunkt Kompetenzentwicklung umschließt die sich ergänzenden Förderrichtungen:

- Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung,
- Lernen im sozialen Umfeld - Auf- und Ausbau lernförderlicher Strukturen.

Mit dem Bereich Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung sollen die zur Bewältigung des Strukturwandels in Unternehmen, Regionen und Volkswirtschaften notwendigen Veränderungen in der beruflichen Weiterbildung ausgelotet werden.

Die Förderung erfolgt u.a. für Maßnahmen zur Kompetenz- und Organisationsentwicklung, zur Um- bzw. Neuordnung von Kompetenzprofilen in neuen Tätigkeitsfeldern und Organisationsformen; der Entwicklung von Instrumenten zur Förderung der Effektivität von Kompetenzentwicklungsprozessen auf der Ebene der Arbeitnehmer, der Betriebe und des betrieblichen Umfeldes; und der Entwicklung von Koordinations-, Kooperations- und Anreizsystemen; Installierung einer Unternehmensstrategie zur nachhaltigen Arbeits- und Lerngestaltung im Kontext von betrieblichen Reorganisationsprozessen und Innovationsmanagement.

Der Schwerpunkt ‚Lernen im sozialen Umfeld - Auf- und Ausbau lernförderlicher Strukturen‘ befasst sich mit der Entwicklung sowie dem Auf- und Ausbau lernförderlicher regionaler Strukturen, Methoden und Modelle zum Erhalt und zur Entwicklung von Potenzialen und Kompetenzen für Menschen außerhalb der Erwerbsarbeit (z. B. bei Arbeitslosigkeit).

Unterstützt werden dabei auch die Entwicklung und Erprobung vielfältiger Lernprozesse im sozialen Umfeld, die an freiwillige, gemeinnützige und ehrenamtliche Tätigkeiten gebunden sind, sowie Begleit- und Anwendungsforschung zu Lernprozessen in Tätigkeiten außerhalb von Weiterbildung in Kursen oder im Arbeitsprozess.

Der Förderschwerpunkt Kompetenzentwicklung läuft zum Jahresende 2000 aus.

Die in diesem Förderschwerpunkt erzielten Ergebnisse haben dazu geführt, dass ein Konzept für einen neuen Förderschwerpunkt „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ erarbeitet wurde, der in den Jahren 2001 bis 2007 unter Kofinanzierung des Europäischen Sozialfonds durchgeführt wird. In diesem FuE–Programm, das mit 35 Mio. DM p.a. ausgestattet ist, geht es darum, die Lernorte Arbeitsplatz, soziales Umfeld und Weiterbildungseinrichtungen auch unter Nutzung der IKT-Technologien zu einer neuen Lernkultur und damit zu einem erweiterten Verständnis von Weiterbildung zusammenzuführen, um so einen Beitrag zu den europäischen Zielen Beschäftigungsfähigkeit, Flexibilität und entrepreneurship zu leisten.

Aktionsprogramm „Lebensbegleitendes Lernen für alle“

Die Verwirklichung lebenslangen Lernens für alle bildet ein zentrales Element aktueller Reformvorhaben in Deutschland. Das Lernen des Lernens soll gefördert, die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen bei allen Menschen geweckt und Bildungsangebote sowie Rahmenbedingungen stärker und nachhaltiger als bisher auf den Grundsatz lebenslangen Lernens ausgerichtet werden.

Im BMBF wird daher gegenwärtig ein Aktionsprogramm „Lebensbegleitendes Lernen für alle“ erarbeitet, dessen Start im Jahr 2000 vorgesehen ist. Das Aktionsprogramm soll Forschungs-, Entwicklungs- und Erprobungsmaßnahmen des Bundes in den einzelnen Bildungsbereichen in einer Strategie bündeln, die auf eine integrative und nachhaltige Förderung lebensbegleitenden Lernens sowie die möglichst breite Umsetzung innovativer Konzepte ausgerichtet ist.

Leitgedanken des Aktionsprogramms sind:

- Stärkung der Eigenverantwortung sowie Selbststeuerung der Lernenden und Abbau von Chancenungleichheiten.
- Kooperation zur Verbindung von Bildungsangebot und -nachfrage sowie zur Verzahnung der Bildungsbereiche untereinander.

Vorrangig gefördert werden sollen Innovationen in folgenden Feldern:

- Bildungsbereichs- und trägerübergreifende Vernetzung auf regionaler und überregionaler Ebene unter Nutzung bereits bestehender Kooperationsansätze.
- Erhöhung der Transparenz der Angebote, Verbesserung der Information und Beratung.
- Qualitätssicherung in transparenten und vergleichbaren Verfahren.
- Zertifizierung bzw. Anerkennung von beruflich verwertbaren Qualifikationen und Kompetenzen, auch solchen, die in informellen Lernprozessen erworben werden.
- Förderung der Motivation und Bildungsbereitschaft insbesondere bisher bildungsferner und benachteiligter Gruppen, auch am Arbeitsplatz.
- Entwicklung von Konzepten zur Integration von Arbeitslosen.
- Nutzung der Möglichkeiten der neuen Medien zur Entwicklung neuer Angebote und Förderung von Medienkompetenz und selbstgesteuerten Lernens.

Kern des Aktionsprogramms ist die Förderung bildungsbereichs- und trägerübergreifender Netzwerke auf regionaler und überregionaler Ebene durch das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Primäres Ziel ist es, Bildungsanbieter und Bildungsnachfrager (Individuen, Betriebe etc.) sowie andere h-

teressierte zu „lernenden Regionen“ zusammenzuführen. Die Netzwerke sollen an die in den Ländern, Regionen, Städten und Gemeinden vorhandenen Erfahrungen und Kooperationsstrukturen sowie bereits bestehende Ansätze zum Aufbau bürger-naher Lernzentren anknüpfen.

Förderprogramm "Neue Medien in der Bildung"

Ziel dieses zunächst auf fünf Jahre angelegten Förderprogramms ist, dass Deutschland bis zum Jahr 2005 eine weltweite Spitzenposition bei der Nutzung von Bildungssoftware erreicht. Gefördert werden daher Maßnahmen in allen Bildungsbe-reichen: Schule, Hochschule, berufliche Aus- und Weiterbildung, um zu einer dauer-haften und breiten Integration der neuen Medien zu gelangen sowie eine qualitative Verbesserung der Bildungsangebote durch Medienunterstützung zu erreichen.

Förderaktivitäten betreffen die Felder

- Schule - Entwicklung von Lehr-/Lernsoftware für den Schulunterricht,
- Berufliche Bildung - Lehr-/Lernsoftware für ausgewählte Berufsbereiche, die im Einvernehmen mit den Arbeitgebern und Gewerkschaften ausgewählt werden,
- Hochschule – Lehr-/Lernsoftware für die Hochschullehre als Teil des Studienan-gebots.