

Voices of Economic Transformation 2024:

Weiterbildung als Effizienzboost für KMUs

JANA FINGERHUT

- Mehr Wettbewerbsfähigkeit von KMUs durch Kooperation schaffen.
- Flexibilität und Praxistauglichkeit sichern eine erfolgreiche Weiterbildung.
- Digitalisierte Weiterbildung ist ein Effizienzbooster für KMU.
- Re- und Upskilling ist eine langfristige Investition in die Mitarbeiter:innen und die Stabilität des Unternehmens.



Weiterbildung als Effizienzboost für KMUs

JANA FINGERHUT



Jana Fingerhut setzt sich als Project Manager bei der Bertelsmann Stiftung mit den Veränderungen am Arbeitsmarkt auseinander. Ihr Fokus liegt dabei auf der ökologischen Transformation und deren Bedeutung für die Qualifizierung. Zuvor arbeitete sie unter anderem am Max-Planck-Institut.

Ausgangslage

Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) stehen im Zuge der digitalen Transformation, des Fachkräftemangels und der steigenden gesetzlichen Berichterstattungspflichten vor besonderen Herausforderungen. Zugleich verfügen sie, im Gegensatz zu größeren Unternehmen, oftmals nicht über die Ressourcen, um diesen Anforderungen mit umfassenden Weiterbildungsinitiativen zu begegnen. Laut einer Studie des KOFA zur Weiterbildungskultur in KMU stellen für KMUs vor allem fehlende Zeit für weitere Freistellungen und fehlende interne Kapazitäten für die Organisation von Weiterbildungen Hemmnisse für eine Ausweitung von Weiterbildungsaktivitäten dar. Re- und Upskilling-Maßnahmen für ihre Mitarbeitender:innen sind jedoch unerlässlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den technologischen Wandel erfolgreich zu bewältigen.

Ziel ist es also, mehr Mitarbeiter:innen in KMUs für Weiterbildungen zu gewinnen und diese effektiver zu gestalten. Eine Studie des BMWK zeigt, dass KMUs mit Weiterbildungen in erster Linie auf den Unternehmenserfolg abzielen. Entsprechende Initiativen sind daher ein strategisches Instrument, um das Unternehmen zukunftsfähig zu halten. Die Weiterbildung von Mitarbeiter:innen in KMUs findet häufiger als in großen Unternehmen außerhalb der Arbeitszeit statt. Das setzt von den Mitarbeiter:innen ein hohes persönliches Engagement voraus (BMW 2012). Um die Teilnahme an Weiterbildungen zu erhöhen und deren Effektivität zu steigern, ist es notwendig, mehr Weiterbildungsmöglich-

keiten während der Arbeitszeit anzubieten. Gleichzeitig müssen die Formate praxisnäher und flexibler gestaltet werden, um den spezifischen Anforderungen und begrenzten Ressourcen von KMUs gerecht zu werden. Dies ermöglicht es den Unternehmen, Weiterbildungen effizienter in den Arbeitsalltag zu integrieren und reduziert die Belastung der Mitarbeiter:innen in ihrer Freizeit.

Die Entwicklung solcher praxisnahen und flexiblen Weiterbildungsformate ist der Schlüssel, um mehr Mitarbeiter:innen in KMUs fortzubilden und gleichzeitig den Unternehmenserfolg zu sichern. Da KMUs einen Großteil der deutschen Wirtschaft ausmachen und viele Arbeitsplätze umfassen, ist die Förderung solcher Formate von entscheidender Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung der gesamten Wirtschaft und der dort beschäftigten Arbeitnehmer:innen.

Re- und Upskilling in kleinen und mittleren Unternehmen

1. Mehr Wettbewerbsfähigkeit von KMUs durch Kooperation schaffen.

- Weiterbildung steigert nicht nur die Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen, auch das Unternehmen profitiert davon. Unternehmen müssen daher im Idealfall gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen erarbeiten, welche Weiterbildungen sinnvoll sind und sie im Anschluss zur Wahrnehmung dieser freistellen. Häufig fehlt es in KMUs jedoch am Angebot und der konkreten Umsetzung von solchen Initiativen, was oft in begrenzten Personal- und Finanzressourcen begründet liegt. Hier könnte staatliche Hilfe wie z. B. im Rahmen der bestehenden Weiterbildungsförderung für Beschäftigte durch die Bundesagentur für Arbeit und reduzierte, administrative Anforderungen für KMUs, deren Mitarbeiter:innen eine längere Weiterbildung durchlaufen, Abhilfe schaffen.
- Darüber hinaus sind Förderangebote oft nicht ausreichend bekannt und werden somit nicht in Anspruch genommen. Designierte Weiterbildungsverantwortliche in den KMUs, die den Prozess initiieren und begleiten, können diese Informationslücke füllen.
- Kooperationen zwischen Unternehmen können fehlendes Wissen ergänzen: So kann durch einen aktiv geförderten Wissensaustausch von Industrie- und Branchenverbänden über Re- und Upskillingmöglichkeiten beraten und diese verbessert werden. Durch einen Zusammenschluss von Industriepartnern zu Trend- und Wissenskooperation kann erörtert werden, welche Kompetenzen in Zukunft aufgrund von Aufgabenverschiebungen und neuen Bedürfnissen benötigt werden. Wie bereits bei der Allianz der Chancen als Zusammenschluss diverser (großer) Unternehmen angedacht wurde, bietet sich auch KMUs so die Chance zur Verknüpfung, um Transformationsnachteile früh entgegenzuwirken. Eine gemeinsam angebotene Weiterbildung erreicht mehr Teilnehmende und kann ggf. auch digital durchgeführt werden, um die Wegzeit zu verringern. Ein Hindernis besteht natürlich im dafür benötigten zeitlichen und ressourcentechnischen Aufwand – hier müssen Unternehmen davon überzeugt werden, dass Weiterbildungen sich langfristig wortwörtlich auszahlen.

- Durch Weiterbildungsverbände können KMU gezielte Re- und Up-skilling-Programme für ihre Mitarbeiter:innen entwickeln und diese so neue Technologien und Arbeitsmethoden erlernen und anwenden. Insgesamt werden bundesweit 53 Weiterbildungsverbände gefördert. In diesen Verbänden können Weiterbildungsmaßnahmen ressourceneffizient und über Betriebsgrenzen hinweg organisiert und durchgeführt werden. Unterstützt werden die Weiterbildungsverbände durch ein zentrales Koordinierungszentrum „forum wbv“, das den Austausch und die Vernetzung zwischen den Verbänden und angrenzenden Programmen fördert. Das Bundesprogramm endet 2024. Viele Weiterbildungsverbände führen ihre Arbeit fort, zum Beispiel im Rahmen einer Förderung durch die Sozialpartnerrichtlinie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Beispielhafte Weiterbildungsverbände

Plattform Weiterbildung Region Stuttgart

(Träger: Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH), Automobilbranche und Maschinenbau: Im Weiterbildungsverbund haben sich 15 Organisationen zusammengeschlossen, um als „Q-Lotsen“ Unternehmen bei den sich im Wandel verändernden Qualifikationsanforderungen digital und analog zu unterstützen. Auf der Plattform „Q-Guide“ werden die Angebote der Partnerorganisationen zu Orientierung, Sensibilisierung, Information, Vernetzung und vertieften Begleitung im Sinne eines Marktplatzes gebündelt vorgestellt und der Weg zu den persönlichen Ansprechpersonen im regionalen Lotsennetzwerk aufgezeigt. Die Plattform bleibt als dynamischer Lern- und Kollaborationsort erhalten, da die Verbundpartner sich verpflichtet haben, die Plattform langfristig mitzutragen.

Weiterbildungsverbund Saarland

(Träger: Arbeitskammer des Saarlandes), branchenübergreifend: Der Weiterbildungsverbund Saarland ist eine eigenständige Marke, angegliedert bei der Arbeitskammer des Saarlandes. Es handelt sich um ein Netzwerk aus zahlreichen Partnern, bestehend aus Unternehmen, Kammern und Akteuren der Weiterbildungslandschaft. Dabei liegen Schwerpunkte auf einer aktiven (Experten-)Netzwerkarbeit, Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsmanagement, Beratungsdienstleistungen für KMU sowie der Qualifizierung von Transformationsmentor:innen. Zum 1. Februar 2024 erfolgte die Integration in das „Haus der Arbeitskammer des Saarlandes“.

Weiterbündungsverbund Berlin-Brandenburg

(Träger: Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.), Region Berlin-Brandenburg, Automobilbranche: Drei Partner (IBBF, GEBIFO, ZAL) haben sich mit unterschiedlichen Schwerpunkten zusammengeschlossen, um innerhalb eines modellhaften Qualifizierungsnetzwerkes mit mindestens 10 Unternehmen einen Instrumentenkoffer für die betriebliche Bildungsarbeit zu entwickeln (Personalentwicklung). Der hier verfolgte Vernetzungs- und Kooperationsansatz bezieht sich auf zwei Ebenen: Fachlich-inhaltlich steht die betriebliche Weiterbildung in ihrer gesamten Wertschöpfungskette im Fokus; strukturell geht es um die Entwicklung und Erprobung eines Weiterbündungsverbundes mit einer initiiierenden und steuernden Koordinierungsstelle sowie den (landesweiten) Transfer der Projektergebnisse.

2. Flexibilität und Praxistauglichkeit sichern eine erfolgreiche Weiterbildung.

- Die besondere Struktur und Diversität von KMUs erfordern praxisnahe Weiterbündungsformate, die sich nahtlos in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Oftmals haben Mitarbeiter:innen in KMUs vielfältige Aufgaben und wenig Zeit, um an klassischen Schulungen teilzunehmen, weshalb flexible und niedrigschwellige Lernmodelle, wie Micro-Learning, geeignet sein können.
- Sinnvoll ist auch die Etablierung von standardisierten Teilqualifikationen, wodurch Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen Schritt für Schritt von Hilfskräften zu Fachkräften weiterqualifizieren können. Teilqualifikationen basieren auf anerkannten Berufsabschlüssen. Abhängig vom Beruf führen fünf bis sieben Teilqualifikationen zu einem vollständigen Berufsprofil (Noack und Müller, 2023). Wichtig bei der Gestaltung von Teilqualifikationen ist, dass sie bundeseinheitlich standardisiert sind, damit sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer:innen wissen, wofür eine Teilqualifikation genau steht. Weiterhin sollte jede Teilqualifikation auf dem Arbeitsmarkt verwertbar sein und durch ihren Zuschnitt betriebliche Einsatzgebiete abbilden. Die Teilqualifikationen können parallel zur Berufstätigkeit oder in kürzeren Erwerbspausen erworben werden.
- Mitarbeiter:innen sollten anhand von Weiterbündungen „Future Skills“ vermittelt werden, damit KMUs auf lange Sicht wettbewerbsfähig bleiben. Unter „Future Skills“ fallen sowohl berufsfachliche als auch überfachliche Kompetenzen. Wichtig ist, dass für das Erlernen von neuen berufsfachlichen Kompetenzen, wozu beispielsweise digitale oder nachhaltige Kompetenzen gehören, überfachliche Kompetenzen oft eine Voraussetzung sind. Denn ohne überfachliche Kompetenzen wie Lernbereitschaft, Anpassungsfähigkeit oder Selbstmanagement

fällt der Erwerb von neuen berufsfachlichen Kompetenzen schwer. „Future Skills“ ermöglichen es, in einer durch die VUCA-Attribute, also V-olatile, U-ncertain, C-omplex, A-mbiguous, geprägten Welt lern- und handlungsfähig zu bleiben (Baran & Woznyj, 2020).

- Besonders im Bereich der digitalen Transformation sind „Future Skills“ zentral. Hier müssen KMUs sicherstellen, dass ihre Belegschaft über die notwendige Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit verfügt, damit digitale Kompetenzen genutzt und gebildet werden können und diese nahtlos im Arbeitsalltag integriert werden, um effizient und wettbewerbsfähig zu arbeiten.

Beispiele aus der Praxis

- Das Projekt **Future@skills.BW** der **Agentur Q** hat 33 Zukunftskompetenzen identifiziert, die in den nächsten fünf Jahren für Unternehmen in Baden-Württemberg erfolgskritisch werden oder es bereits sind. Zusammen mit Sozialpartnern werden Weiterbildungsbausteine entwickelt, mit denen Beschäftigten im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung die entsprechenden „Future Skills“ vermittelt werden können. Der Fokus liegt auf „Future Skills“ aus den Kategorien Technologische Fähigkeiten, Industriefähigkeiten und Digitale Schlüsselqualifikationen.
- Insbesondere im Feld der Digital Literacy ist das **Business Council for Democracy (BC4D)** der Hertie Stiftung zu nennen: Dieses bietet kostenlose Schulungen für Arbeitnehmende zu den Themen Hassrede, Verschwörungserzählungen und Desinformation.
- Auch der **Stifterverband** fördert zusammen mit der **Deutschen Bundesstiftung Umwelt** und der **Carl Zeiss Stiftung** die Entwicklung von transformativen Skills für Nachhaltigkeit. Das Ziel des Programms ist, sicherzustellen, dass die vermittelten Kompetenzen den aktuellen und zukünftigen Anforderungen des Arbeitsmarktes entsprechen.

3. Digitalisierte Weiterbildung ist ein Effizienzbooster für KMU

- Die Digitalisierung stellt eine zentrale Herausforderung für KMUs dar, bietet aber gleichzeitig enorme Chancen zur Effizienzsteigerung und Markterweiterung. Mitarbeiter:innen in KMUs müssen daher verstärkt in den Bereichen digitale Werkzeuge, Automatisierung und Datenanalyse geschult werden, um die Potenziale der Digitalisierung voll ausschöpfen zu können.
- Neben betrieblichen Lösungen gibt es auch projektbasierte Vorhaben, wie APOLLO, die mithilfe von KI-Modellen berufliche Kompetenzen von Nutzer:innen erfasst, ausgewertet und darauf aufbauend individuelle Vorschläge für Weiterbildungen unterbreitet. Die Ausdifferen-

zierung der Weiterbildungsangebote in Deutschland ermöglicht zwar, auf die verschiedenen Bedarfe von Interessenten einzugehen, gleichzeitig macht die Vielzahl der Angebote den Markt unübersichtlich. Für Interessenten ist es schwer zu erkennen, welche Weiterbildung zu ihnen passt und ihre Kompetenzen sinnvoll erweitert. Das Projekt setzt genau an dieser Stelle an und verbessert das Matching zwischen Nutzer:innen und Weiterbildungen.

- Die Nutzung digitaler Lernplattformen ermöglicht es den Mitarbeiter:innen von KMUs, sich orts- und zeitunabhängig weiterzubilden. Durch den Einsatz von digitalen Tools können Unternehmen nicht nur die Effektivität der Weiterbildung erhöhen, sondern auch sicherstellen, dass ihre Belegschaft stets auf dem neuesten Stand der Technik bleibt und digitale Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Hierbei muss auf das individuelle Lernverhalten der Mitarbeiter:innen Rücksicht genommen werden, um das Interesse am lebenslangen Lernen aktiv zu unterstützen. Hierfür können KI-gestützte Lernsysteme wie Stellar Labs genutzt werden.

4. Re- und Upskilling ist eine langfristige Investition in die Mitarbeiter:innen und die Stabilität des Unternehmens.

- In KMUs spielen die Motivation und Bindung der Mitarbeiter:innen eine zentrale Rolle, da das Unternehmensergebnis stark von der Leistung jedes Einzelnen abhängt. Gezielte Re- und Upskilling-Initiativen können die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter:innen signifikant erhöhen, indem sie ihnen Perspektiven für ihre berufliche Weiterentwicklung bieten und vermitteln, dass das Unternehmen in sie investiert. Weiterbildung sollte als Investition in die Zukunft der Mitarbeiter:innen und des Unternehmens gesehen werden. Durch die Schaffung von klaren Entwicklungspfaden und die Anerkennung von Weiterbildungsleistungen kann die Loyalität der Mitarbeiter:innen gestärkt und die Fluktuation gesenkt werden. Dies trägt langfristig zur Stabilität und zum Erfolg des Unternehmens bei.
- Daher müssen vor allem auch die KMUs selbst von den Vorteilen, die aus der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen resultieren, überzeugt werden. Eine Sensibilisierung kann beispielsweise durch Weiterbildung bei Führungskräften geschehen (siehe dazu auch das Thesenpapier der Voices of Economic Transformation 2024 auch Papier „Wie Re- und Upskilling-Maßnahmen Führungskräften unter die Arme greifen können“). Über Berufskammern können Themen platziert, Multiplikator:innen gewonnen und entsprechende Angebote beworben werden, was die Plattform und Zielgruppe erweitert.

Forderungen an das Verantwortungsquartett

Der Erfolg von Re- und Upskilling-Maßnahmen im Kontext von KMUs ist nur durch die **Zusammenarbeit aller zentralen Akteure** – Individuum, Unternehmen, Sozialpartner und Staat – möglich. Dieses Papier richtet

sich gezielt an diese vier Stakeholdergruppen, da sie für die Umsetzung der Maßnahmen entscheidend sind. Jeder Akteur erhält spezifische Forderungen und Empfehlungen, die auf seinen Verantwortungsbereich abgestimmt sind. Durch diese Handlungsimpulse und definierten Ergebnisziele wird sichergestellt, dass die Empfehlungen praxisnah formuliert und für alle relevanten Akteure leicht umsetzbar sind.

- **Individuum**

Für den Erfolg von Re- und Upskilling-Maßnahmen ist das Engagement der Mitarbeiter:innen unerlässlich. Eine aktive Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen ist entscheidend für die persönliche und berufliche Entwicklung. Der Fokus sollte dabei auf der Entwicklung von "Future Skills" liegen. Kontinuierliches Lernen, insbesondere im Bereich der digitalen Kompetenz und technologischen Fähigkeiten, ist in der sich schnell wandelnden Arbeitswelt unerlässlich. Die Nutzung digitaler Lernplattformen ermöglicht eine orts- und zeitunabhängige Weiterbildung und unterstützt die flexible Integration von Lerneinheiten in den (Arbeits-)Alltag.

- **Unternehmen**

KMUs sollten Weiterbildungsmaßnahmen nach den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter:innen gestalten und diese möglichst in ihre Arbeitszeit integrieren. Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter:innen bei der Auswahl sinnvoller Weiterbildungen ermöglicht, dass passende Programme gewählt und Ressourcen effizient genutzt werden. Darüber hinaus bietet die Teilnahme an Weiterbündungsverbänden oder Partnerschaften positive Netzwerk- und Kooperationseffekte. Die Implementierung von (datengetriebenen) Lernmanagementsystemen hilft bei der Identifikation von Weiterbildungsbedürfnissen. Durch die Schaffung klarer Entwicklungspfade und die Anerkennung von Weiterbildungsleistungen kann die Mitarbeiter:innenbindung gestärkt werden.

- **Sozialpartnerschaft**

Industrie- und Branchenverbände können den Wissensaustausch über Weiterbildungsmöglichkeiten aktiv fördern und als Plattform für Kooperationen dienen. Berufskammern und Weiterbildungsverbände können genutzt werden, um relevante Themen zu platzieren, Multiplikator:innen zu gewinnen und entsprechende Angebote zu bewerben.

- **Staat**

Durch die Bereitstellung finanzieller Unterstützung im Rahmen der bestehenden Weiterbildungsförderung für Beschäftigte durch die Bundesagentur für Arbeit werden Anreize für Unternehmen geschaffen, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter:innen zu inves-

tieren. Eine Reduzierung der administrativen Anforderungen für KMUs, deren Mitarbeiter:innen längere Weiterbildungen durchlaufen, verringert den bürokratischen Aufwand und erleichtert die Teilnahme. Die Etablierung standardisierter Teilqualifikationen schafft Klarheit über erworbene Kompetenzen und Schulungsinhalte, was die Orientierung im Weiterbildungsmarkt erleichtert.

Literaturverzeichnis

- Baran, B. E., Woznyj, H. M. (2020). Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational dynamics*, 100787. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). (2012). Fachkräfte sichern: Weiterbildung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU). *Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung*.
- Noack, M. & Müller, J. (2023). Mehr Fachkräfte in jeder Region – Deckung des regionalen Fachkräftebedarfs durch Teilqualifikationen. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/mehr-fachkraefte-in-jeder-region> (letzter Zugriff: 29.11.2024)
- Seyda, S., Köhne-Finster, S. (2024). Weiterbildungskultur in KMU. *Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung*.

Impressum

© Bertelsmann Stiftung Dezember 2024

Herausgeber: Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh

www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich: Armando García Schmidt

Autor:innen: Jana Fingerhut

Unter Mitwirkung von: Markus Mau, Sven Rahner

Gestaltung: Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Bildnachweis: Seite 1: © hobbitfoot – stock.adobe.com, © Ansichtssache_Britta Schröder

Der Text dieser Publikation ist lizenziert unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>

Die Titellillustration und das Foto aus Seite 2 sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nicht verwendet werden.

Die Voices of Economic Transformation sind ein Projekt der Bertelsmann Stiftung, das auf eine Initiative von Rana Deep Islam und Sven Liebert aus dem Jahr 2021 zurückgeht. Die Thesenpapiere des Jahrgangs 2024 sind in einem co-kreativen Arbeitsprozess unter der Projektleitung von Armando García Schmidt mit prozessualer und redaktioneller Begleitung des polisphäre-Redaktionsteams, bestehend aus Maïke Dörfeld, Lena Hornecker, Lea Paleit, Richard Schwenn und Philipp Sälhoff, entstanden.

Alle Impulspapiere geben ausschließlich die Meinungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der jeweiligen Autor:innen wieder, die diese nicht im Namen ihrer Arbeitgeberin bzw. ihres Arbeitgebers, ihres Ehrenamts, ihrer assoziierten Organisation oder ihrer Partei äußern, sondern ausschließlich aus persönlicher Perspektive. Die Impulspapiere geben auch nicht die Meinung der Bertelsmann Stiftung wieder.

Hintergrund: Voices of Economic Transformation

Menschen mit Ideen aus der Praxis geben Anregungen für besseres Wirtschaften: Das ist der Gedanke hinter dem Netzwerk „Voices of Economic Transformation“, das junge Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen, Startups und Politik verbindet. Auf Einladung der Bertelsmann Stiftung kommt das Netzwerk jedes Jahr in einer neuen Konstellation zusammen, um Impulse für eine Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft in die öffentliche Debatte und auch in die betriebliche Praxis zu bringen.

Die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft aktuell steht, sind komplex und vielschichtig. Die Unternehmen stehen unter massivem Druck. Die Gestaltung der Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft kann nur in einer gemeinsamen Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft bewältigt werden. Vor diesem Hintergrund nehmen die „Voices“ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Zusammenspiel von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den Blick. Leitfragen im gemeinsamen Austausch und in der Erarbeitung von Impulsen sind dabei:

Wie kann eine Transformation gelingen, die sich nicht nur allein um die Ausbalancierung von Wachstum und Teilhabe bemüht, sondern nun auch um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in globaler Verantwortung?

- Wie können in Unternehmen mehr innovative Lösungen zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen?
- Wie können die unternehmerische und die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit in Krisen gestärkt werden?
- Wie können Unternehmen und Akteur:innen der Sozialen Marktwirtschaft das demokratische System stärken?
- Was sind konkrete Best Practices?

2024 haben 34 junge Entscheider:innen zu den Schwerpunktthemen Künstliche Intelligenz, Kreislaufwirtschaft und Re- und Upskilling gearbeitet. 19 Thesenpapiere sind entstanden und zeigen auf, wie konkrete Veränderungen in diesen drei Bereichen zu mehr Innovationskraft in den Unternehmen und zu gesellschaftlicher sowie politischer Veränderung führen können. Eine Übersicht aller Themen sowie eine Download-Möglichkeit aller Thesenpapiere sind auf folgender Webseite zu finden: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/voices2024>

2022 haben die „Voices“ das Buch „Update Wirtschaft für Gesellschaft“ im Verlag der Bertelsmann Stiftung veröffentlicht. 2023 folgten 14 Impulspapiere zu Themen der Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Geopolitik.