

Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung

[www.wsi-mitteilungen.de](http://www.wsi-mitteilungen.de)

2 | 2025

Hans **Böckler**  
Stiftung

## AUS DEM INHALT:

STEFAN SCHOPPENGERD, VALERIE AUER, MARKUS WISSEN

**Zwischen Vereinnahmung und Demokratisierung**  
Beschäftigtenbeteiligung in der Dekarbonisierung der Industrie

MILENA PREKODRAVAC

**Betriebsratsvorsitzende  
als Verantwortungsträger\*innen?**  
Porträt einer heterogenen Interessenvertretung

MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

**WSI-Mindestlohnbericht 2025:  
Neuorientierung der Mindestlohnpolitik  
führt zu realer Aufwertung**

CARINA ALTREITER

**Sozial-ökologischer Umbau  
als geschlechtertransformatives Projekt**



## INHALT 2/2025

78. JAHRGANG

<b>161</b>	BUCHBESPRECHUNGEN
<b>164</b>	ZUSAMMENFASSUNGEN
<b>168</b>	HINWEISE FÜR AUTOR*INNEN
IMPRESSIONS	
VORSCHAU	

### KOMMENTAR

DANIELA SCHWARZER

Transatlantische Ungewissheit: Wie Europa seine Sicherheit neu denken muss

**80**

### AUFSÄTZE

STEFAN SCHOPPENGERD, VALERIE AUER, MARKUS WISSEN

Zwischen Vereinnahmung und Demokratisierung

**81**

Beschäftigtenbeteiligung in der Dekarbonisierung der Industrie

ROBIN MOHAN

Pflege zwischen Macht und Ohnmacht – Der Fachkräftemangel in Krankenhäusern

**90**

MILENA PREKODRAVAC

Betriebsratsvorsitzende als Verantwortungsträger\*innen?

**99**

Porträt einer heterogenen Interessenvertretung

### BERICHTE DES WSI

MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

WSI-Mindestlohnbericht 2025:

Neuorientierung der Mindestlohnpolitik führt zu realer Aufwertung

**108**

THORSTEN SCHULTEN, WSI-TARIFARCHIV

Tarifpolitischer Jahresbericht 2024:

Anhaltend hohe Tarifabschlüsse trotz rückläufiger Inflationsraten

**122**

### FORSCHUNG AKTUELL

ANGELIKA KÜMMERLING, TIMOTHY RINKE

Zur Nutzung von Zeitrechten und Zeitoptionen in deutschen Betrieben

**132**

Ergebnisse einer quantitativen Betriebsbefragung

MARTINA MAAS, HARTMUT SEIFERT

Arbeitszeiterfassung

**139**

Aktuelle Befunde zu ihrer Verbreitung und betrieblichen Organisation

### AUS DER PRAXIS

VERONIKA HEIMERL, ASTRID SCHÖGGL

Wie eine gute Zukunft gelingen kann:

Der Plan der Arbeiterkammer Wien für den sozialen und ökologischen Umbau

**146**

CARINA ALTREITER

Sozial-ökologischer Umbau als geschlechtertransformatives Projekt

**151**

### DEBATTE

ALEXANDRA MANSKE

Arbeitskampf nicht nur in Hollywood: Eine Theatergewerkschaft auf Konfliktkurs

**155**

CHRISTIAN HOSSBACH

Vorschläge für die regionale Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation

**158**

**Volltexte zum Download:**  
[www.wsi-mitteilungen.de](http://www.wsi-mitteilungen.de)



# Transatlantische Ungewissheit: Wie Europa seine Sicherheit neu denken muss

DANIELA SCHWARZER

Die Münchener Sicherheitskonferenz Mitte Februar hat bestätigt, was viele befürchtet haben: Europa erlebt kein kurzfristiges Erdbeben, sondern eine tektonische Verschiebung globaler Kräfteverhältnisse und Allianzen. Die zweite Amtszeit von Donald Trump markiert das Ende der transatlantischen Verlässlichkeit. Der Ukraine-Krieg hat die europäische Sicherheitsarchitektur schwer erschüttert – nun wankt auch der letzte amerikanische Stabilitätsanker europäischer Sicherheit. Trump stellt den US-Beitrag zur europäischen Verteidigung infrage, fordert Verteidigungsausgaben in Höhe von 5 % des BIP. US-Verteidigungsminister Pete Hegseth hat in Brüssel erklärt, dass Europa die Hauptlast der Ukraine-Hilfen tragen sowie im Falle einer Friedenslösung Sicherheitsgarantien übernehmen müsse. Gleichzeitig versucht die US-Regierung, sich Zugang zu ukrainischen Rohstoffreserven zu sichern – ohne sicherheitspolitische Gegenleistungen für Kyjiw.

Den Bruch mit der transatlantischen Partnerschaft bekräftigte Trump durch sein Telefonat mit Wladimir Putin. Ohne die Ukraine oder NATO-Partner zu konsultieren, vereinbarte er die Aufnahme von Friedensgesprächen und signalisierte noch vor Verhandlungsbeginn Zugeständnisse an Russland. Die Sicherung eines möglichen Waffenstillstands will er derweil den Europäern überlassen. Europa ist auf sich selbst zurückgeworfen und muss künftig eigenständig für seine Sicherheit sorgen.

Binnen weniger Wochen hat Trump die USA aus ihrer traditionellen Rolle als globale Ordnungsmacht herausgelöst, sichtbar an der fundamental veränderten US-Haltung zur Ukraine und dem Rückzug aus multilateralen Institutionen wie der WHO und dem Pariser Klimaschutzabkommen. Mit der Demontage des multilateralen Handelssystems schwächen die USA zudem die internationale Wirtschaftsordnung.

Trump nutzt Handelsthemen, um politische Zugeständnisse zu erzwingen: Er verknüpft sie mit der Rücknahme von Migrant\*innen und verschärftem Grenzschutz, instrumentalisiert Sicherheitsfragen, um Unternehmen zu Investitionen in den USA zu zwingen oder sie aus dem Markt zu drängen. Bereits zwei Wochen nach seinem Amtsantritt verhängten die USA und China neue Zölle gegeneinander.

Entscheidend für europäische Exporte sind die Entwicklungen im Frühjahr: Handelsminister Howard Lutnick wird wichtige Handelsbeziehungen überprüfen und Maßnahmen zur Reduktion des US-Handelsdefizits vorlegen. Je spannungreicher das Verhältnis mit den USA wird, desto dringender sollte die EU ihre Handelspolitik fortsetzen, denn bi- und minilaterale Abkommen werden angesichts der WTO-Aushöhlung wichtiger, um regelbasierte Strukturen zumindest in Teilen zu bewahren. Dazu gehören auch Verhandlungen mit Mittelmächten, die normativ nicht zwingend gleichgesinnt sind.

Relevant für Europa ist aber auch, was im Inneren der USA passiert. Trump entlässt tausende Bundesbeamte, schließt Behörden und schwächt die Geheimdienste. Er missachtet Rechtsstaatsprinzipien, greift verfassungsrechtliche Grundsätze an und droht mit Völkerrechtsbrüchen.

Doch die Gefahr reicht über die USA hinaus: In Deutschland haben Trump-nahe Akteure den Bundestagswahlkampf beeinflusst, um rechtsextreme und pro-russische Kräfte zu stärken und die Bundesregierung – und damit die EU – zu schwächen. So warb Elon Musk für die AfD und erhöhte künstlich deren Reichweite auf X, während Vizepräsident J. D. Vance bei der Münchener Sicherheitskonferenz zur Zusammenarbeit mit der AfD aufforderte und die Meinungsfreiheit in Europa anzweifelte.

Noch nie war der Druck auf die EU von so vielen Seiten gleichzeitig so hoch – durch Russland, China und nun auch die USA. Europa muss jetzt entschlossen handeln, in flexiblen Koalitionen, denn Konsens innerhalb der EU-27 wird in dieser neuen Realität nicht schnell genug Lösungen hervorbringen.

So sollte ein Kern europäischer Staaten, darunter Frankreich, Deutschland, Großbritannien, Polen, die Niederlande, die baltischen Staaten und Skandinavien, die Sicherheits- und Verteidigungszusammenarbeit stärken. Es gilt dabei, innerhalb der NATO zu agieren, doch sollte das Bündnis weiter geschwächt werden, kann dies als Grundstein für eine eigenständige Sicherheitsarchitektur dienen. Der Fokus sollte zunächst auf kurzfristig umsetzbaren Maßnahmen liegen, die Europa schnell handlungsfähiger machen. Parallel muss ein langfristiges Sicherheitskonzept erarbeitet werden.

Gleichzeitig darf europäische Sicherheit nicht ohne die Ukraine gedacht werden. Ihre Zukunft darf nicht allein von den USA oder Russland bestimmt werden. Europa muss eine Friedenslösung militärisch sowie wirtschaftlich absichern. Dies erfordert langfristige Verpflichtungen und die strategische Integration der Ukraine in Europas Verteidigungsstruktur – ihre kampferprobte Armee könnte zukünftig eine Schlüsselrolle für die europäische Verteidigung spielen.

Schließlich muss Europa wirtschaftlich und technologisch unabhängiger werden. Wenn 80 % der Schlüsseltechnologien aus den USA und China stammen, bedeutet das nicht nur eine wirtschaftliche Schwäche für Europa, sondern auch ein sicherheitspolitisches Risiko. Es braucht verstärkte Investitionen in europäische Cloud- und Kommunikationslösungen sowie eine robuste Cybersicherheitsstrategie und strengere Regulierungen ausländischer Übernahmen in strategisch relevanten Industrien. Gleichzeitig muss Kooperation mit Akteuren wie Japan, Südkorea und wichtigen Partnern im globalen Süden ausgebaut werden, um Alternativen zu schaffen. ■

## AUTORIN

**DANIELA SCHWARZER**, Prof. Dr., Vorständin der Bertelsmann Stiftung und Honorarprofessorin für Politikwissenschaft an der FU Berlin. Schwerpunktthemen: Zukunft Europas in Zeiten wachsender geoökonomischer und geopolitischer Konkurrenz, Gestaltung der europäischen und transatlantischen Sicherheits-, Wirtschafts- und demokratischen Ordnung, Erweiterung und Reform der EU.

DOI: 10.5771/0342-300X-2025-2-81

# Zwischen Vereinnahmung und Demokratisierung

## Beschäftigtenbeteiligung in der Dekarbonisierung der Industrie

Transformation im Sinne einer permanenten betrieblichen Restrukturierung prägt seit langem den Alltag von Industriebeschäftigten. Nicht selten bedeutet sie Arbeitsverdichtung, Flexibilisierung und auf Dauer gestellte Unsicherheit. Dass Transformation nun auch zunehmend unter sozial-ökologischen Vorzeichen betrieben wird, kann Beanspruchungen noch erhöhen. Das unterstreicht die Bedeutung von Partizipationsmöglichkeiten. Im Beitrag wird anhand eines regionalen Beispiels untersucht, was unter Transformation verstanden wird und welche Partizipationsformen in der Dekarbonisierung der industriellen Produktion zu beobachten sind. Dabei werden nicht nur die Hemmnisse, sondern auch die Potenziale und Voraussetzungen einer substantiellen Demokratisierung sozial-ökologischer Transformationsprozesse deutlich.

STEFAN SCHOPPENGERD, VALERIE AUER, MARKUS WISSEN

### 1 Einleitung

Von der Warte betrieblicher und gewerkschaftlicher Praxis betrachtet ist das Schlagwort der Transformation ebenso allgegenwärtig wie mehrdeutig.<sup>1</sup> Während insbesondere in der deutschsprachigen Debatte der Politischen Ökologie und bei Vertreter\*innen der Klimabewegung ein positiver Bezug auf „sozial-ökologische Transformation“ als Leitmotiv gesellschaftspolitischer Zukunftsentwürfe vorherrscht, steht Transformation in der industriellen Arbeitswelt für ein höchst gegenwärtiges Geschehen und für ein ganzes Bündel simultaner Umbrüche. Die klimapolitisch motivierte Dekarbonisierung ist darin verschränkt mit globalisierungsgetriebenen Rationalisierungs- und Fragmentierungsprozessen und einer weiter forcierten Digitalisierung (Tullius et al. 2023, S. 6). Dementsprechend bezeichnet Transformation nicht einfach einen Wandel zu mehr Nachhaltigkeit und sozialer Gerechtigkeit, sondern für viele Beschäftigte eine – mitunter durchaus bedrohliche – Herausforderung, der man sich im betrieblichen Alltag zu stellen hat, wenn Beschäftigteninteressen nicht unter die Räder kommen sollen.

In diesem Beitrag steht die Frage im Mittelpunkt, in welcher Form und in welchem Ausmaß Beschäftigte und betriebliche Interessenvertretungen Einfluss auf die laufenden Veränderungen nehmen und inwiefern sie ihre

Interessen und Ansprüche insbesondere im Dekarbonisierungsprozess zur Geltung bringen können. Der Beitrag beruht auf einer explorativen Fallstudie der Region Südostniedersachsen, in der wir den Stellenwert erkunden, den die Beschäftigtenpartizipation bei der Entwicklung von Transformationsstrategien und deren Umsetzung hat. Inwieweit und unter welchen Voraussetzungen, so unsere Fragestellung, verändern sich in einer durch die ökologische Krise und klimapolitische Vorgaben vorangetriebenen Transformation die Konzepte und Formen der Beschäftigtenbeteiligung? Wie wird Transformation verstanden und beurteilt und welches Verständnis von Partizipation ist damit verbunden? Inwieweit schließlich öffnen sich Räume für die Herausbildung eines „starken“ Verständnisses von Transformation als grundlegende Veränderung von Produktions- und Konsummustern? Um diesen Fragen nachzugehen, betrachten wir unser Material im Lichte des sozialwissenschaftlichen Transformationsdiskurses der *Environmental Labour Studies*, der in Abschnitt 2 vorgestellt wird.

1 Der Beitrag beruht auf den Ergebnissen des Forschungsprojekts „Transformation und Partizipation“. Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die finanzielle Förderung. Unser Dank gilt zudem zwei anonymen Gutachter\*innen für ihre hilfreichen Anmerkungen zur ursprünglichen Fassung des Textes.

Empirisch ist der Beitrag gestützt auf eine Reihe von Expert\*inneninterviews, vorrangig mit Betriebsratsmitgliedern und hauptamtlichen Gewerkschafter\*innen. Diese forschungspragmatische Entscheidung (siehe Abschnitt 3) unterstreicht die Vorläufigkeit der Befunde. Die Begrenzung auf die Expert\*innenperspektive stellt aus demokratietheoretischer Perspektive ein Problem dar, vermag sie sich der Frage, inwiefern abhängig Beschäftigte in der Transformation als politische Subjekte in Erscheinung treten (Hürtgen 2022), doch bestenfalls anzunähern. Dennoch erlauben unsere Befunde folgende Aussagen: Erstens erzeugt der sozialutopische Optimismus der kritisch-wissenschaftlichen Transformationsdebatte (Überblick bei Brand/Wissen 2021, Kap. 2) im betrieblichen und regionalpolitischen Handgemenge wenig Resonanz. Das hier vorherrschende Paradigma ist das einer ökologischen Modernisierung von Produktionsverfahren unter den Bedingungen kapitalistischen Wettbewerbs. Das Leitmotiv von Restrukturierungsmaßnahmen ist die Stärkung des jeweiligen Betriebs in einem zunehmend kompetitiven und von strikteren umweltpolitischen Regulierungen geprägten Umfeld (Abschnitt 4). Zweitens korrespondiert mit diesem Transformationsverständnis ein Beteiligungstypus des partizipativen Modernisierungsmanagements (Abschnitt 5); insbesondere in Unternehmen mit stabiler Mitbestimmungstradition nehmen die betrieblichen Akteure erheblichen Einfluss auf die Operationalisierung von Transformationsschritten. Wo die Voraussetzungen und Hindernisse einer darüber hinausgehenden Bereitschaft zur kollektiven Infragestellung bisheriger Produkte und Geschäftsfelder liegen, diskutieren wir im abschließenden Abschnitt 6.

## 2 Sozial-ökologische Transformation, Just Transition und Partizipation

Wie ist die Frage nach Beschäftigtenpartizipation in der Debatte um sozial-ökologische Transformation zu verorten, wodurch ist sie motiviert? In den *Environmental Labour Studies* (Räthzel et al. 2021) begegnet uns ein ausgeprägtes Interesse daran, wie Arbeiter\*innen und Gewerkschaften sich ökologische Positionen zu eigen machen und in die Strategien zur Verbesserung ihrer Reproduktionsbedingungen integrieren (Barca 2020). Auch wenn Erwerbstätige in den herrschaftlichen Zusammenhang einer Wachstumsökonomie eingespannt sind, haben sie doch ein Interesse am Erhalt der ökologischen Grundlagen zukünftigen Lebens und Arbeitens und gute Gründe, sich in laufende Transformationskonflikte einzumischen. Stevis et al. (2018) bezeichnen solche Einmischungen, also die Strategien von Arbeiter\*innen und Gewerkschaften zur Bekämpfung von Umweltzerstörung, als *Labour Environmentalism*.

*Environmentalism*. Dieser nur schwer ins Deutsche übertragbare Begriff macht die Verschränkung von umweltpolitischen Zielen mit arbeits- und sozialpolitischen Interessen deutlich. Das setzt voraus, dass die Produktion vom Standpunkt der sozialen Reproduktion gedacht, d.h. daran gemessen wird, ob und inwieweit sie sich an gesellschaftlichen Bedarfen, gesundheitlichen und ökologischen Restriktionen und internationaler Solidarität orientiert. Im *Labour Environmentalism* überschneiden sich folglich die arbeits- und die lebensweltliche Perspektive; der Kampf um den Erhalt von Arbeitsplätzen und um gute Arbeitsbedingungen wird mit dem für eine gebrauchswertbezogene Reorientierung der Produktion verbunden (vgl. Räthzel et al. 2021).

Von einem eigensinnigen *Labour Environmentalism* kann gesprochen werden, wenn sowohl die Betroffenheit von ökologischen Krisenphänomenen wie auch die Strategien zu ihrer Abwendung aus der besonderen Perspektive von Lohnabhängigen formuliert werden. Beispiele dafür zeigen sich etwa, wenn Bauarbeiter die gleichzeitige Überbeanspruchung der Natur und ihrer eigenen körperlichen Leistungsfähigkeit kritisieren (Schaupp 2024) oder, politisch weit ambitionierter und voraussetzungsreicher, wenn Industriebelegschaften in Krisensituationen nach Wegen suchen, die nicht nur dem Ziel des Arbeitsplatzerhalts, sondern zugleich den Erfordernissen einer nachhaltigen Produktionsprozess- und Produktgestaltung Rechnung tragen (Kaiser 2023).

Solch prinzipiellen Begründungen eines Eigeninteresses abhängig Beschäftigter an der Formulierung ökologischer Zielsetzungen steht mit Blick auf den aktuellen Transformationsdiskurs allerdings die Feststellung gegenüber, dass „viele Diskussionen darauf hinauslaufen, dass angesichts tiefgreifender, strukturell bedingter und vermeintlich unabänderlicher Umbrüche eigentlich nichts zu entscheiden sei“ (Mayer-Ahuja 2022, S. 160), womit demokratische Beteiligung sich zu erübrigen scheint.

Hinsichtlich der Beteiligung im kapitalistischen Unternehmen muss unterschieden werden zwischen der repräsentativ-demokratischen Mitbestimmung und direkter Partizipation im konkreten Arbeitsprozess, wie sie etwa im Zuge von Initiativen zur „Humanisierung der Arbeit“ und in Form von teilautonomer Gruppenarbeit versucht wurde (Müller-Jentsch 2008). Partizipation bzw. Beteiligung kann den Zweck haben, die alleinige Autorität der Kapitalseite zu beschränken und den Arbeitsplatz partiell zu demokratisieren; sie kann aber auch rein instrumentellen Charakter annehmen und auf die Hebung und Verwertung von Humanressourcen zielen (ebd.) oder der nachträglichen Legitimierung und reibungsarmen Umsetzung bereits getroffener Entscheidungen dienen (Wagner 2023, S. 231). Entsprechend unterschiedlich fallen die Antworten auf die Frage aus, wer in einem umfassenden Sinne berechtigt und befähigt ist, als politisches Subjekt in Erscheinung zu treten. Wird die Arbeitswelt als Ort verstanden, an dem Erwerbstätige zwar Herrschaftsunter-

worfene sind, dennoch aber in arbeitsteiliger Kooperation Gesellschaft produzieren, kann auch „das ausgebeutete, beherrschte Alltagssubjekt als prinzipiell gestaltungsfähiger Träger gesellschaftlicher Veränderungen“ gedacht werden (Hürtgen 2022, S. 107).

Die Versagung demokratischer Gestaltungsmöglichkeiten ist damit – in abhängiger Arbeit im Allgemeinen, in der aktuellen Transformation der Arbeitsbedingungen im Besonderen – auch eine Verletzung von Gerechtigkeitsansprüchen. In den *Environmental Labour Studies* und anderen Forschungsrichtungen wird dies eingefangen im Begriff der *Just Transition* (der im englischsprachigen Diskurs einen vergleichbaren Stellenwert hat wie die normativ verstandene „sozial-ökologische Transformation“ in der deutschsprachigen Debatte). Das Gerechtigkeitsverständnis umfasst hier die verteilungs-, die anerkennungs- und eben die beteiligungspolitische bzw. prozedurale Dimension.<sup>2</sup>

Der *Just Transition*-Begriff hat in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Karriere gemacht. Geprägt wurde er von US-amerikanischen Gewerkschaften, die einer dilemmatischen Gegenüberstellung von Umweltschutz und Arbeitsplatzerhalt entkommen wollten. Schon in den frühen Konzeptionen zeigten sich dabei strategische Differenzen zwischen unterschiedlichen Organisationen: Ein radikaler Teil der US-amerikanischen Gewerkschaftsbewegung verband den ökologischen Wandel mit einem Ausbau von Beschäftigtenbeteiligung und von wohlfahrtsstaatlichen Sicherungssystemen sowie mit industriepolitischen Interventionen des Staates. Ein moderater Teil setzte auf Wohlstandssteigerung durch „grüne“ Innovationen auf Unternehmensebene, die allenfalls durch Infrastrukturpolitik und günstige Rahmenbedingungen flankiert werden sollten (Stevis 2023, S. 17). Diese politische Mehrdeutigkeit erklärt, warum der Begriff Aufnahme in die Foren internationaler Klimapolitik finden konnte und inzwischen auch von der EU-Kommission adaptiert worden ist.<sup>3</sup>

Sweeney und Treat (2018) unterscheiden zwei gewerkschaftliche Herangehensweisen an *Just Transition*: den Ansatz des sozialen Dialogs und den Ansatz des gesellschaftlichen Machtaufbaus („social power approach“). Die Unterscheidung zwischen beiden betrifft einerseits die Form: Liegt der Akzent auf konstruktiver Einflussnahme durch Stellvertreter\*innen bzw. Expert\*innen oder auf der Ermächtigung von Basisstrukturen? Andererseits unterscheiden sich beide Ansätze in ihrer inhaltlichen Reichweite: Richtet sich die gewerkschaftliche Programmatik auf die konstruktive Nutzung von Mitgestaltungsoptionen

oder setzt sie Fragen auf die Tagesordnung, die weniger kompromissfähig sind (etwa die Forderung nach öffentlichem Eigentum an Schlüsselsektoren der Energiewende)? Ähnlich gelagert ist die Unterscheidung zwischen affirmativem und transformativem Verständnis einer *Just Transition* von Stevis und Felli (2015): Erstere meint die Orientierung auf eine Berücksichtigung von Beschäftigtenbelangen in der ökologischen Optimierung bestehender Produktionsverhältnisse, während ein transformativer Ansatz die Politisierung von Macht- und Eigentumsfragen umfasst. Sweeney und Treat (2018: 35) räumen ein, dass es in einem etablierten sozialpartnerschaftlichen Gefüge töricht wäre, vorhandene Gestaltungsoptionen preiszugeben, wenn die Erfolgsaussichten einer konfliktorientierten Herangehensweise gleichzeitig höchst ungewiss sind. Sie plädieren aber dafür, Auseinandersetzungen im Rahmen sozialpartnerschaftlicher Arrangements so zu führen, dass sie die gemeinsame Handlungs- und Konfliktfähigkeit mittelfristig erweitern.

Galgócz (2021, S. 548) stellt für duale Systeme der Interessenvertretung in diesem Zusammenhang fest, dass gewerkschaftliche und betriebliche Akteure sich in der grünen Modernisierung in einer widersprüchlichen Doppelrolle wiederfinden können. Dies ist dann der Fall, wenn die gewerkschaftliche Ebene sich für eine Politik der ökologischen Transformation einsetzt, die die Komplexität der Herausforderungen auf betrieblicher Ebene weiter erhöht. Diese Spannung ist auch in den strategischen Orientierungen deutscher Industriegewerkschaften festzustellen; so ist etwa die IG Metall inzwischen darum bemüht, sich in der Automobil- und noch deutlicher in der Stahlbranche als treibende Kraft der Transformation zu positionieren (vgl. Lehndorff 2023). Die Bejahung der Veränderung wirft im Konkreten allerdings erhebliche Schwierigkeiten auf. Es steht die Drohung des Beschäftigungsabbaus im Zuge der Modernisierung im Raum. Betrieblich überlagern sich ökologisch motivierte Veränderungen von Produkten und Abläufen überdies mit den notorisch konflikthaften Fragen von Arbeitsorganisation, Verdichtung und Intensivierung der Arbeit.

Aktuelle Konzeptionen von sozial-ökologischer Transformation bzw. *Just Transition* behandeln die Beschäftigtenpartizipation also zwar als integralen Bestandteil ihres Gerechtigkeitsverständnisses. Das allein erklärt aber noch nicht viel, weil das Partizipationsverständnis aufs Engste verwoben ist mit dem jeweiligen Begriff von Transformation bzw. mit unterschiedlich tiefgehenden Vorstellungen von „Transition“. Hier reflektiert die Transformationsde-

<sup>2</sup> Stevis (2023, S. 44) betont, dass die Dimensionen nicht voneinander getrennt werden können. Er nennt zudem eine weitere Dimension von Gerechtigkeit – „restoration“. Sie beinhaltet die Berücksichtigung der Gesundheit sowie von körperlichen Einschränkungen in Folge von Behinderung und Alter.

<sup>3</sup> So beinhaltet der European Green Deal einen Just Transition Mechanism, der die sozio-ökonomischen Folgen des ökologischen Strukturwandels in den am stärksten betroffenen Regionen abfedern soll. Begünstigte sind etwa Bergbauregionen, die sich den Herausforderungen eines Kohleausstiegs gegenübersehen, was für unsere Untersuchung nicht unmittelbar relevant ist.

batte frühere Diskussionen um die Herrschaftskonformität von Beteiligung. Setzt Partizipation erst unmittelbar vor der Umsetzung einer Modernisierungsentscheidung ein (vgl. Bendel et al. 2023, S. 143), wenn es um eine konfliktarme Operationalisierung geht, oder umfasst sie die kritische Erörterung von Kontextbedingungen? Werden Lohnabhängige als urteils- und gestaltungsfähige Subjekte sichtbar? Unsere explorative Fallstudie soll zum besseren Verständnis dieser Fragen beitragen.

### 3 Methodische Vorbemerkungen zu Region und Projekt

Die Untersuchung ist angesiedelt in der Region Südostniedersachsen. Hier hat das produzierende Gewerbe im Vergleich zum Bundesdurchschnitt mit 41,8 % einen überproportionalen Anteil an der Bruttowertschöpfung (Arndt et al. 2023, S. 29). Die industrielle Struktur ist maßgeblich vom Automobilbau und der Stahlindustrie geprägt – zwei Branchen, die mit der „Antriebswende“ und der Umstellung auf wasserstoffbasierte Primärstahlproduktion im Zentrum industrieller Dekarbonisierungsbemühungen stehen. Insofern handelt es sich um eine paradigmatische Transformationsregion. Das wird auch dadurch unterstrichen, dass das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz in Südostniedersachsen seit 2022 mit ReTraSON ein regionales Transformationsnetzwerk für die Fahrzeug- und Zuliefererindustrie fördert, das durch die regionalpolitische „Allianz für die Region“ getragen wird.

Der Erhebungszeitraum war auf die vier Monate von November 2023 bis Februar 2024 beschränkt. Diese begrenzten zeitlichen Ressourcen bedingen in zweifacher Hinsicht ein pragmatisches Vorgehen. Betriebliche und gewerkschaftliche Kontakte haben sich in den meisten Fällen nach dem Schneeballprinzip ergeben, die Auswahl der betrachteten Betriebe folgt also keinem repräsentativen Anspruch nach bestimmten definierten Parametern. Von herausgehobener Bedeutung für den Feldzugang war die Unterstützung seitens der IG Metall. Insgesamt wurden 20 Experteninterviews geführt (zwölf Betriebsräte\*innen, sieben Gewerkschaftssekretär\*innen, eine Wissenschaftlerin) und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Wichtig zu betonen ist auch, dass unser Material hinsichtlich der Situation in einzelnen Betrieben nur eine Momentaufnahme bietet, die schnell von jüngeren Entwicklungen überholt werden kann (wie die Zusitzung der Krise bei Volkswagen markant unterstreicht).

### 4 Transformationsverständnis auf regionaler und betrieblicher Ebene

Unser Interviewmaterial offenbart auf den ersten Blick eine große Varianz an Verständnissen und Verwendungsweisen des Schlagworts „Transformation“. Sie unterscheiden sich je nach Kontext, teilweise von Gesprächspartner\*in zu Gesprächspartner\*in. Selten ist es die sozial-ökonomische Entwicklungswise in ihrer Gesamtheit, die sich in Transformation befindet, eher ist es eine bestimmte Branche oder ein konkreter Betrieb, mal sind es die individuell Beschäftigten und ihre beruflichen Entwicklungsperspektiven. Meist ist Transformation ein schicksalhafter Prozess, mit dem man sich wohl oder übel zu arrangieren hat, manchmal auch eine absichtsvoll und bewusst betriebene Veränderung. Für die einen handelt es sich angesichts der Permanenz von technischen und arbeitsorganisatorischen Innovationsbemühungen im Wesentlichen um alten Wein in neuen Schläuchen, andere sehen in der gegenwärtigen Entwicklung einen Umbruch ungekannten Ausmaßes. Für manche stellt die Mitigation des Klimawandels durch Dekarbonisierung von Produktionsprozessen einen herausragenden Aspekt im Transformationsverständnis dar, in den meisten Fällen kommt diese ökologische Dimension aber erst auf ausdrückliche Nachfrage zur Sprache. Relevanz in den Entscheidungen betrieblicher Akteure gewinnt dieser Aspekt in Form politischer Rahmenvorgaben und als Veränderung des Marktumfelds, in dem der eigene Betrieb sich zu behaupten hat.

Kontrastiert mit dem skizzierten Begriff der sozial-ökologischen Transformation in den *Environmental Labour Studies* bewegt sich dieses Spektrum an Transformationsverständnissen allerdings stets im Rahmen einer Modernisierungsoffensive, in dem die Bewältigung technologischer Herausforderungen gewährleisten soll, arbeits- und sozialpolitische Standards zu bewahren. In diesem Sinn ist Transformation in der Industrieregion Südostniedersachsen ein geschäftiges Treiben bar jeden utopischen Gehalts. In den einzelnen Momentaufnahmen betrieblicher Transformationssituationen und den darin eingelassenen Ausprägungen von und Auseinandersetzungen um die Partizipation von Beschäftigten herrscht Pragmatismus vor. Die Dringlichkeit, sich zu laufenden Prozessen zu verhalten, und die hohe Beanspruchung der betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteure scheinen auch nichts anderes zuzulassen.

Dies gilt auch für den Diskurs des Regionalen Transformationsnetzwerks ReTraSON. Dieses umfasst Sozialpartner, Unternehmen, Wissenschaft und Politik. Das Netzwerk bearbeitet in regional- und strukturpolitischer Perspektive vorrangig technische Herausforderungen bei Elektrifizierungs- und Digitalisierungsprozessen. Ein beteiligter Gewerkschaftsvertreter formuliert als Ausgangsthese: „Wenn wir es jetzt nicht schaffen, die E-Mobilität

auf die Straße zu bringen, krachen uns hier die ganzen Arbeitsplätze weg.“ Im Mittelpunkt stünden daher „die Treiber zukünftiger Verkehrstechnologien oder Fahrzeugtechnologien“ (Interview IGM 2). Zwar offeriert das Netzwerk zahlreiche Veranstaltungen und Workshops, die formal allen Interessierten offenstehen. Mit dem hohen fachlichen Niveau ist es aber nach Einschätzung einer Gewerkschafterin (Interview IGM 6) vor allem auf Menschen ausgerichtet, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit mit entsprechenden Konzeptions- und Entwicklungsaufgaben befasst sind. Auch Betriebsräte betroffener Unternehmen seien oft von den zahlreichen Einzelaufgaben individueller und kollektiver Interessenvertretung so in Beschlag genommen, dass eine inhaltliche Mitwirkung auf Ebene des Transformationsnetzwerkes für die meisten eine Überforderung darstelle.

duzierung verbrennerorientierter Tätigkeitsbereiche bei gleichzeitigem Ausbau des IT- und des E-Mobilitätsbereichs dezidiert als interessanten und chancenreichen Prozess zu gestalten. „Transformation hat mittlerweile so einen (...) negativen Touch bekommen (...), aber letzten Endes ist es cool, dass es Unternehmen gibt, die sagen, dass die Leute freiwillig die Möglichkeit haben, sich zu qualifizieren.“ (Interview BR 3) Ein tarifvertraglich fixiertes Qualifizierungsbudget setzt den materiellen Rahmen und dient dazu, wiederkehrende Einzelfallkonflikte um die Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen zu vermeiden. An der operativen Umsetzung sind Betriebsratsmitglieder als Weiterbildungsmentoren (vgl. hierzu auch Scheier et al. 2023) beteiligt, die interessierte Belegschaftsmitglieder bei ihren individuellen Entscheidungen beraten. Der Hintergrund für das Zustandekommen der entsprechenden tarifvertraglichen Vereinbarung ist maßgeblich durch den Wettbewerb um Fachkräfte geprägt. Frühere Fehler einer allzu direktiven Personalplanung werden durch das dialogische Vorgehen vermieden.

## 5 Varianten von Partizipation

Der überwiegende Teil der Interviews widmet sich konkreten betrieblichen Situationen. Ihre qualitativ-inhaltsanalytische Auswertung ergab drei Typen von Partizipationsansätzen: als bedeutendsten Typus das partizipative Modernisierungsmanagement, als randständigen die vollständige Versagung von Partizipation sowie drittens das Setzen von Demokratisierungsimpulsen.

### 5.1 Partizipatives Modernisierungsmanagement

In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe finden wir einen Beteiligungsmodus, den wir als partizipatives Modernisierungsmanagement bezeichnen. Er zeigt sich durchweg in Unternehmen, die über ausgeprägte Routinen betrieblicher Mitbestimmung verfügen und in denen zum Zeitpunkt der Interviewführung keine akuten Befürchtungen von Arbeitsplatzverlusten im Raum stehen. Die Bewältigung der Transformation wird von den Beteiligten dennoch als Herausforderung jenseits der Routinen beschrieben, in der weitreichende Entscheidungen in vergleichsweise kurzer Zeit umzusetzen sind. Als wichtigste Aufgaben beschreiben Betriebsratsmitglieder dieser Unternehmen die Herstellung von Transparenz über Betriebsänderungen, die proaktive Thematisierung und Bearbeitung von Verunsicherungen hinsichtlich zukünftiger Tätigkeitsbereiche, die Mobilisierung von Ressourcen zur systematischen Qualifizierungsplanung und das Eintreten für die Berücksichtigung individueller Interessen und Fähigkeiten bei etwaigen Team- oder Abteilungswechseln. Drei Beispiele für diese Herangehensweise seien schlaglichtartig vorgestellt.

Bei einem mittleren Automobil-Entwicklungsdiensleister begegnet uns der Anspruch, die erhebliche Re-

In einem Volkswagen-Komponentenwerk mit stark institutionalisierter Mitbestimmung und hohem gewerkschaftlichen Organisationgrad ist ein solches partizipatives Modernisierungsmanagement in einer dichten Abfolge mehrerer Abteilungsschließungen und -neugründungen erprobt und weiterentwickelt worden. Neben der Mitbestimmung bei der Anlagenplanung wirkt der Betriebsrat insbesondere auf die regelmäßige Information der Belegschaft und eine Personalumsetzung hin, die den Bedürfnissen und Belangen Einzelner Rechnung trägt. Dazu werden in den betroffenen Abteilungen individuelle Transformationsgespräche geführt, die dazu dienen sollen, einerseits über Tätigkeitsfelder und Qualifizierungsmöglichkeiten zu informieren und andererseits persönliche Profile, Vorlieben und Einschränkungen zu ermitteln. Konflikte um die nötigen Ressourcen und die Geschwindigkeit bleiben dabei ebenso wenig aus wie Auseinandersetzungen um komplizierte Einzelfälle; einzelne Betriebsratsvertreter\*innen äußern deutliche Unzufriedenheit über Versäumnisse der Geschäftsführung, die sich als Kritik mangelnder Professionalität zusammenfassen lässt – es mangelt an Transparenz, Klarheit über den Gesamtprozess und ausreichender Detailtiefe in Entscheidungen und Planungen. Wichtige Elemente des Betriebsratshandelns bestünden in entsprechenden Korrekturen, um chaotische und widersprüchliche Entwicklungen wenigstens zum Teil abwenden zu können. (Interviews BR 6, BR 7)

Die Schilderungen der Beteiligten bringen eine enorme Fülle an Einzelheiten ans Licht, die für die Gestaltung eines aus Belegschaftssicht möglichst reibungs- und verlustarmen Transformationsprozesses zu bearbeiten sind. Je größer und stärker ein Betriebsrat ist, desto besser gelingt es ihm, diese umfangreichen Aufgaben zu bewältigen. Es zeigt sich aber auch die Ambivalenz von anerkannten Beteiligungsrechten: Sie ermöglichen einerseits die Mitgestaltung des Wandels, können andererseits aber

auch dazu beitragen, Machtverhältnisse zu stabilisieren. Ein Betriebsratsmitglied formuliert sein Unbehagen gegenüber dem zeit- und ressourcenaufwändigen Alltag der kleinteiligen Mitbestimmung in bemerkenswerter Deutlichkeit und in dem Bewusstsein, damit eine Außenseiterposition zu vertreten. Die Beanspruchung durch die intensive Betreuungsarbeit (auch im Alltag jenseits der Modernisierungsprozesse) verhindere es, die betriebliche Situation zu politisieren: „Für die Menschen mit Sicherheit eine gute Hilfe, gar keine Frage. Nur irgendwie für politische Veränderung der falsche Ansatz.“ Notwendig sei eine deutlichere Konfliktorientierung: „Es geht um einen Umbau der Gesellschaft, um Mobilitätsumbau und gleichzeitig aber natürlich auch um die Frage der Reichtumsverteilung, was meine Gewerkschaft, mein Betriebsrat, überhaupt nicht angehen will. Niemand kritisiert in der Öffentlichkeit die Milliarden der [Eigentümer-]Familien.“ (Interview BR 8)

Damit bestätigt dieses Betriebsratsmitglied, wenn auch in kritischer Absicht, dass die Verfahrensmuster in dem Werk dem Bild des „Transformationskorporatismus“ entsprechen, wie es auch für andere Großbetriebe der deutschen Autoindustrie beschrieben worden ist (Dörre et al. 2024, S. 39).

In Zuliefererbetrieben, in denen Stellenabbau oder gar Schließung im Raum stehen, kann partizipatives Modernisierungsmanagement eine andere Bedeutung haben, da zuvorerst um die Herstellung der nötigen Voraussetzungen für diese Form der Beteiligung gerungen werden muss. Deutlich wird das am Beispiel der Niederlassung eines internationalen Automobilzulieferers, in der anstelle der vom Konzern geforderten Einschnitte ein wesentlich detaillierterer Zukunftstarifvertrag geschlossen wurde: „Was der Arbeitgeber gefordert hat, hat auf einen Bierdeckel gepasst: Abbau, höhere Produktivität, Ausnahmen aus dem Flächentarifvertrag usw. Da haben wir gesagt, da haben wir ein anderes Konzept. Das passt zwar nicht auf einen Bierdeckel, aber sorgt eventuell dafür, dass die Leute am Ende des Tages noch einen Job haben.“ (Interview IGM 5) Der Vertrag regelt detaillierte Investitionszusagen für den Standort und eine Beteiligung von Gewerkschaft und Betriebsrat an den Einzelheiten von Personal- und Qualifizierungsfragen. Die Belegschaft musste im Gegenzug auf Entgeltbestandteile außerhalb des Flächentarifvertrags verzichten; dennoch unterscheidet sich dieser Zukunftstarifvertrag von bekannten Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung dadurch, dass er Investitionspläne transparent macht und Mitbestimmungsmechanismen regelt, die die Vorgaben aus dem Betriebsverfassungsgesetz überschreiten.

## 5.2 Blockierte Partizipation als verkannte Beschäftigtenkreativität

Die vollständige Verweigerung von Partizipation ist in unseren Untersuchungsbetrieben ein Einzelfall. Gerade in

der hier artikulierten Empörung über die verwehrte Mitsprache werden aber wichtige Anspruchshaltungen in einem Unternehmen in existenzieller Krise kenntlich: „Wir möchten mitentscheiden. Was hat die Geschäftsführung für Ideen, Perspektiven, Zukunftsausrichtung? Wie ist die Personalplanung? Wird so drumherum geredet. Was passiert, wenn der [hochaltrige Eigentümer und Geschäftsführer] auf einmal morgen nicht mehr da ist? Da wird nur gesagt, machen Sie sich keine Gedanken. Aber wie ist der Plan? Wie geht es da weiter? Und so ist es in vielem. Machen Sie sich keine Gedanken. Es ist alles geregelt. Und wenn wir dann wissen wollen, ja, was ist denn geregelt, wie geht's denn dann weiter? Wer übernimmt denn das? Wie sieht es weiter aus? Gibt es da einen neuen Gesellschafter? Alles geregelt. Keine Auskunft.“ (Interview BR 1)

So umreißt ein Betriebsratsmitglied die Konfliktsituation bei einem mittelgroßen Automobil-Entwicklungsdiensleister. Der Betrieb ist nicht tarifgebunden. Der Betriebsrat hat wenig Erfahrung mit der konfrontativen Form der Auseinandersetzung, wie sie in der jüngsten Vergangenheit zur Regel geworden ist. Für eine relevante Minderheit in der Belegschaft ist die Situation Anlass zu gewerkschaftlicher Organisierung. Übereinstimmend schildern das Betriebsratsmitglied und ein Gewerkschaftsvertreter den Führungsstil in dem Unternehmen als patriarchal. Dementsprechend stellt sich ihnen die Zurückweisung von partizipativen Ansätzen der Unternehmensentwicklung als prinzipielles Problem dar, das sich nicht über ökonomisches Kalkül erklären lässt. In der Belegschaft erkennen sie ein großes Potential technikaffiner Tüftler\*innen. Der zuständige Gewerkschaftssekreter hat den Versuch unternommen, unter Hinzuziehung einer externen Beratungsfirma einen kreativen Prozess der Entwicklung neuer Geschäftsideen in der Breite der Belegschaft zu initiieren, was jedoch an grundsätzlichen Vorbehalten des Geschäftsführers gescheitert ist. Aus Sicht des Gewerkschaftssekreters ist dies eine Folge des niedrigen Organisationsgrads und der wenig konfliktaffinen Belegschaft: „Hätte ich hier eine kampfstarke Mannschaft, dann hätte ich diese Auseinandersetzung nicht, dass sich der Arbeitgeber gegen diesen Prozess sträubt.“ (Interview IGM 1)

Unter den gegebenen Bedingungen stellt sich die Situation allerdings als zermürbend dar: das deutlich artikulierte Verlangen von Teilen der Belegschaft, zumindest Transparenz über die Strategie der Geschäftsführung herzustellen, bleibt unerfüllt. Durch individuelle Arbeitgeberwechsel und die Unterzeichnung von Aufhebungsverträgen schrumpft die Belegschaft weiter. Der Betriebsrat findet sich im Alltagsgeschäft in etliche arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen verstrickt. Dass Partizipation in der Transformation verweigert wird, wird von kritischen Geistern in der Belegschaft nicht nur als ungerechte Kränkung des Entwicklerstolzes, mithin als verweigerte Anerkennung wahrgenommen, sondern zusätzlich als ökonomische Irrationalität.

### 5.3 Demokratisierungsimpulse in einer Ausnahmesituation

In der Kritik der zuvor geschilderten Partizipationsverweigerung wird aber auch ein Anspruch kenntlich, als Belegschaft kollektiv Verantwortung für die eigenen Arbeitsbedingungen zu übernehmen, der sich an der alleinigen unternehmerischen Entscheidungsgewalt bricht. So komme es im Betriebsrat mit seinem Überblick über alle Abteilungen des Unternehmens durchaus zum Ideenaustausch: „Mensch, wir haben doch so viele gute Leute. Wir könnten doch Oldtimer aufbauen, reparieren, restaurieren. Wir könnten in den Wohnmobilbereich einsteigen. Wir könnten – was gerade ein schlimmes Thema ist – für Firmen arbeiten, die gerade im Kriegssektor arbeiten, indem sie Fahrzeuge oder Waffen herstellen. Wir können so viel! Oder wir könnten zur Bahn gehen, wir könnten in den Flugverkehr gehen, wo wir auch früher schon mal waren.“ (Interview BR 1) Explizit benannt werden mögliche Arbeitsbereiche, implizit festgestellt wird damit: Wir machen uns sehr wohl Gedanken und wir könnten gemeinsam über tragfähige Perspektiven entscheiden, wenn man uns lassen würde. Zugleich wird deutlich, dass ökologische Kriterien dabei allenfalls eine nachgeordnete Rolle spielen.

Die darin angedeutete Perspektive einer deliberativen Betriebsführung steht nicht nur in Konflikt zur gegebenen Hierarchie, sie hat auch subjektive Voraussetzungen, die nicht als gegeben angenommen werden können. Kenntlich wird dies anhand eines Beteiligungsprojekts im integrierten Hüttenwerk zur Stahlherstellung unter der Bezeichnung „Szenarioprozess“: Damit „probieren wir ein bisschen Utopia. Und das ist mit Betriebsräten und Vertrauensleuten, die seit Jahren in ihrem Mikrokosmos Hütte gefangen sind, sehr, sehr schwer.“ (Interview BR 9) Anders als beim oben vorgestellten Entwicklungsdienstleister sind Kreativität und Fantasie in großen Produktionsbetrieben für eine Mehrheit der Belegschaft nicht Bestandteil der täglichen Arbeit. Mit den nötigen (zeitlichen) Ressourcen finden sie aber ihren Platz im Betrieb. Die besonderen Bedingungen der Montanmitbestimmung ermöglichen, dass im Werk eine methodisch angeleitete Workshoptreihe organisiert wurde, in der Mitglieder von Betriebsrat, Vertrauenskörper und Vorstand gemeinsam mögliche Entwicklungen des Standorts entworfen haben. Die Aufgabe bestand darin, Details unter den Bedingungen sich ändernder Parameter zu durchdenken und in kreativer Form zu unterschiedlichen Szenarien zu verdichten. Die Beratungen in den Workshops waren nicht mit Entscheidungsbefugnissen unterlegt. Der Szenarioprozess ist also nicht deshalb bemerkenswert, weil er handfesten Einfluss der Belegschaft auf Unternehmensentscheidungen gewährleistet hätte; er ist hier aber insoweit von Interesse, als er die in der Stahlherstellung ungewöhnliche Aufgabenstellung umfasste, in kollektiver Verständigung im Betrieb und während der Arbeitszeit die

Fantasie spielen zu lassen, ohne sie unmittelbaren Nützlichkeitserwägungen zu unterwerfen. Das Fehlen verbindlicher Ergebnisse blieb zwar in Teilen des Betriebsrats ein Kritikpunkt; erfolgreich war er aber nach Einschätzung eines Gewerkschafters dahingehend, dass die Perspektive einer Umstellung auf die wasserstoffbasierte Produktion „grünen“ Stahls (vgl. hierzu Schoppengerd 2024) in ihren Konsequenzen für verschiedene Betriebsteile und Arbeitsbereiche durchdacht wurde und so von einem Expertenthema zu einer Angelegenheit betrieblicher Auseinandersetzungen wurde (Interview IGM 3).

---

## 6 (Un-)Eingelöste Partizipationsansprüche – Schlussfolgerungen

Grundsätzlich hat der explorative Blick auf die partizipative Gestaltung von Transformationsprozessen eine nahe liegende Ausgangsannahme bestätigt: Strukturen und Tradition betrieblicher Mitbestimmung bilden einen entscheidenden Faktor für die Frage, in welchem Maß Belegschaftsinteressen oder auch die Interessen individueller Arbeitnehmer\*innen in der Operationalisierung von Transformationsstrategien Berücksichtigung finden. Die beiden Großunternehmen der Stahl- und Automobilproduktion stechen hier in jeder Hinsicht hervor, weil sie nicht nur besonders ausgeprägten Mitbestimmungsregeln unterliegen, sondern auch über einen überdurchschnittlichen Organisationsgrad, eine hohe Zahl freigestellter Betriebsratsmitglieder und etablierte Vertrauensleutestrukturen verfügen. Das bedeutet zwar noch keine demokratische Kontrolle über Schlüsselfragen der Unternehmensentwicklung, sichert aber neben den Informations- und Beteiligungsrechten in den repräsentativen Gremien die nötigen Ressourcen, um größere Umbruchprozesse auch in ihren Details zu begleiten.

In Verbindung mit dem dargestellten Verständnis von Transformation als einem durch Marktveränderungen und regulatorische Vorgaben erzwungenen Modernisierungsprozess dient das partizipative Modernisierungsmanagement allerdings nicht dazu, Transformation zu politisieren, sondern trägt deutlich defensive Züge: Die zentrale Herausforderung besteht trotz aller Neuerungen in der Bewahrung erreichter tariflicher und betrieblicher Standards. Ein eigensinniger *Labour Environmentalism*, der aus der Perspektive der eigenen Reproduktionsbedingungen gebrauchswert- und bedürfnisorientierte Maßstäbe der Transformation artikulieren würde, ist in diesem Rahmen dagegen nicht in Sicht.

Das vorherrschende Verständnis von Transformation als bewahrende Modernisierung hat höchst widersprüchliche Implikationen für die Partizipation der Beschäftig-

ten. Einerseits ermöglicht es Partizipation, mehr noch: ist auf Partizipation angewiesen, weil sich das für die Transformation erforderliche Beschäftigtenwissen am ehesten in Beteiligungsverfahren und Qualifizierungsmaßnahmen mobilisieren und weiterentwickeln lässt; andererseits tendiert es systematisch dazu, Partizipationsansprüche in einem technisch-instrumentellen Sinne zu kanalisieren und ihnen dadurch enge Grenzen zu setzen. Das führt nicht nur dort zu Enttäuschungen, wo Partizipation aufgrund einer wenig entwickelten Mitbestimmungskultur und fehlender Machtressourcen auf Seiten der Beschäftigten verweigert wird. Auch dort, wo sie im Interesse einer betrieblichen Modernisierung praktiziert wird und Erfolge zeitigt, bewegen sich die Entscheidungsmöglichkeiten der Einzelnen in engen Grenzen. Ein Ausschnitt der Bedingungen alltäglicher Arbeitsverausgabung wird zum Gegenstand der Mitsprache, in ihrer Gesamtheit bleiben Bedingungen und Zwecksetzungen der Arbeit aber außerhalb des Bereichs demokratischer Selbstbestimmung.

Partizipationsansprüche können allerdings – einmal geweckt – tendenziell auch über die vom vorherrschenden Transformationsverständnis und von den etablierten Formen des Interessenausgleichs vorgegebenen Grenzen hinaustreiben. Unter dem Aspekt der Demokratisierungsimpulse in Transformationsauseinandersetzungen können wir jedenfalls durchaus das vorsichtige Betreten von Neuland feststellen. Schon die Fixierung eines partizipativen Modernisierungsmanagements im erwähnten Zukunftstarifvertrag beim Automobilzulieferer verweist auf die uneingelösten Forderungen nach einer betriebsverfassungsrechtlichen Erweiterung von Mitbestimmungsmöglichkeiten; bleiben entsprechende gesetzliche Regelungen aus, können sie zumindest in Teilaспектen dennoch zum Gegenstand der Tarifpolitik werden. In ähnlicher Weise kann die Öffnung betrieblicher Diskussionsräume im Beispiel des Stahl-Szenarioprozesses als Antizipation von Erfahrungs- und Beteiligungsformen verstanden werden, wie sie etwa als betriebliche „Demokratiezeit“ (Benner/Engelhardt 2023) verbreitet und verstetigt werden könnten.

All dies macht noch keinen eigensinnigen *Labour Environmentalism*, der die Verschränkung von Natur- und Arbeitsausbeutung als systemisches Problem auf die Tagesordnung setzen würde. Nicht nur kollidiert ein solches Konzept mit den etablierten Formen, Routinen und Beharrungskräften betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung. Der in den *Environmental Labour Studies* formulierte hohe Anspruch einer umfassenden Politisierung von Transformationsstrategien kann nicht umstandslos an betriebliche Akteure weitergereicht werden. Nicht selten bindet der Alltag der Interessenvertretung die verfügbaren Ressourcen, und die Notwendigkeit, erreichte Standards im laufenden Modernisierungsprozess zu verteidigen, macht die ohnehin schon breite Aufgabenpalette von Betriebsräten im Zweifel noch umfangreicher. Mehr noch: Wieso sollte in einzelnen betrieblichen Entwicklungen eine Perspektive handlungsleitend werden, die im überbetrieblichen politischen Diskurs ebenfalls marginalisiert ist?

Dennoch deuten sich in unserem Material die subjektiven und strukturellen Voraussetzungen einer substanziellen Demokratisierung sozial-ökologischer Transformation zumindest an – und dies könnte sich angesichts einer sich zuspitzenden Krise auch in den Kernbranchen des deutschen und europäischen Exportmodells noch als wichtig herausstellen. Denn die Krise, wie sie jüngst bei VW manifest wurde, ist auch eine Krise des vorherrschenden Transformationsverständnisses. In ihr manifestieren sich die Grenzen eines partizipativen Managements, das die langfristige Sicherung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen über eine ökologische Modernisierung zu erreichen sucht. Damit könnten solche

Ansätze wirkmächtiger werden, die auf das Beschäftigungspotenzial einer grundlegenden ökologischen Transformation verweisen. Im Mobilitätssektor handelte es sich hierbei etwa um den Auf- und Ausbau der Bus- und Schienenfahrzeugproduktion, der zumindest teilweise aus der Konversion der Autoherstellung resultieren und jüngeren Berechnungen zu folge den Beschäftigungsabbau in der Autoindustrie kompensieren könnte (Candeias 2022; Schade et al. 2020).

Neben entsprechender politischer Rahmensexzung wäre das Wissen der Industriebeschäftigten ein konstitutives Element einer solchen Strategie. Es zu aktivieren setzt voraus, die Entwicklung des eigenen Betriebs in die Widersprüche wachstumsorientierter Dekarbonisierungsstrategien einzuordnen. Dafür wären gewerkschaftliche und zivilgesellschaftliche Impulse unerlässlich. Entsprechende Initiativen aus der Klimagerechtigkeitsbewegung (z. B. *Industry for Future*) wären gefordert, ihre berechtigten gesellschafts- und umweltpolitischen Ansprüche mit den akuten und bisweilen existenziellen Anliegen der Industriebeschäftigten zu vermitteln. Den strategischen Horizont bildete das, „was kritische Betriebsräte, Gewerkschaftsaktive und Teile der Klimabewegungen einklagen – die radikale Demokratisierung eigentumsbasierter Entscheidungsmacht.“ (Dörre et al. 2024, S. 42) Mithin ginge es um ein erweitertes Verständnis von Partizipation, einer *Just Transition* im starken Sinne, die – um die oben erwähnte Überlegung von Sean Sweeney und John Treat (2018) aufzugreifen – eine dialogorientierte betriebliche und gewerkschaftliche Strategie um den Aufbau sozialer Gegenmacht ergänzt. ■

## LITERATUR

- Arndt, O. / Schwienbacher, J. / Ulbrich, T. / Janshen, R. / Eberle, J. / Malik, F. / Mahle, M. (2023):** Situations- und Chancen-Risiko-Analyse zur regionalen Mobilitätswirtschaft im Rahmen des Projekts „Regionales Transformationsnetzwerk SüdOstNiedersachsen – ReTraSON“, Allianz für die Region, Braunschweig
- Barca, S. (2020):** Forces of Reproduction. Notes for a Counter-Hegemonic Anthropocene, Cambridge
- Bendel, A. / Dupuis, I. / Haipeter, T. (2023):** Doppelte Transformation und industrielle Beziehungen in energieintensiven Betrieben, in: WSI-Mitteilungen 76 (2), S. 141–145
- Benner, C. / Engelhardt, J. (2023):** Mehr Beteiligung infordernden Zeiten, in: Sommer, J. (Hrsg.): Kursbuch Bürgerbeteiligung #5, Berlin, S. 505–521
- Brand, U. / Wissen, M. (2021):** The Imperial Mode of Living. Everyday Life and the Ecological Crisis of Capitalism, London
- Candeias, M. (2022):** ...das braucht unglaublich viel Arbeitskraft! Beschäftigungspotenzial alternativer Produktion als Basis der Mobilitätswende, in: Candeias, M. / Krull, S. (Hrsg.): Spurwechsel. Studien zu Mobilitätsindustrien, Beschäftigungspotenzialen und alternativer Produktion, Hamburg, S. 385–402
- Dörre, K. / Liebig, S. / Lucht, K. / Sittel, J. (2024):** Klasse gegen Klima? Transformationskonflikte in der Autoindustrie, in: Berliner Journal für Soziologie (34), S. 9–46
- Galgócz, B. (2021):** From ‘Just Transition’ to the ‘Eco-Social State’, in: Räthzel, N. / Stevis, D. / Uzzell, D. (Hrsg.): The Palgrave Handbook of Environmental Labour Studies, Cham, S. 539–562, DOI: 10.1007/978-3-030-71909-8\_23
- Hürtgen, S. (2022):** Gesellschaftliche Arbeit und soziale Demokratie. Der alltagspolitische Diskurs zu „Systemrelevanz“ als Auseinandersetzung um eine sozialökologische Politik der Arbeit, in: PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft, 52 (206), S. 97–115, DOI: 10.32387/prokla.v52i206.1981
- Kaiser, J. (2023):** Rückkehr der Konversionsbewegung? Potenziale und Grenzen der Konversionsbestrebungen sozial-ökologischer Bündnisse rund um Autozuliefererwerke, in: PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft, 53 (210), S. 35–53. DOI: 10.32387/prokla.v53i210.2031
- Lehndorff, S. (2023):** Gewerkschaften als Treiber der Transformation, in: Schmitz, C. / Urban, H. (Hrsg.): Gute Arbeit 2023 – Das neue Normal. Konflikte um die Arbeit der Zukunft, Frankfurt a. M., S. 149–160
- Mayer-Ahuja, N. (2022):** „Transformation“ als Sachzwang? Ein Plädoyer für Arbeitspolitik und Demokratisierung, in: WSI-Mitteilungen 75 (2), S. 160–162

- Müller-Jentsch, W.** (2008): Industrielle Demokratie – Von der repräsentativen Mitbestimmung zur direkten Partizipation, in: Arbeit und Bürgerstatus, Wiesbaden, S. 173–179
- Räthzel, N. / Stevis, D. / Uzzell, D.** (2021): Introduction: Expanding the Boundaries of Environmental Labour Studies, in: Räthzel, N., Stevis, D., Uzzell, D. (Hrsg.): The Palgrave Handbook of Environmental Labour Studies, Cham, S. 1–31, DOI: 10.1007/978-3-030-71909-8\_1
- Schade W. / Berthold D. / Doll C. / Grimm A. / Mader S. / Scherf C. / Sievers L. / Wagner U.** (2020): Synthese und Handlungsempfehlungen zu Beschäftigungseffekten nachhaltiger Mobilität. Arbeitspapier im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Karlsruhe
- Schaupp, Simon** (2024): Bauarbeit im Klimawandel: Expansive Nutzbarmachung und ökologischer Eigensinn. PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft, 54 (216), S. 473–490, DOI: 10.32387/prokla.v54i216.2129
- Scheier, F. / Thiel, M. / Wagner, A.** (2023): Weiterbildungmentor\*innen im Betrieb. Erfahrungsbericht zu einer wirksamen Innovation, in: WSI-Mitteilungen, 76 (6), S. 479–483
- Schoppengerd, S.** (2024): Sozialpartnerschaftliche Stoffwechselpolitik. Konflikte und Konflikt in der Dekarbonisierung der Stahlindustrie, in: PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft, 54 (216), S. 451–471, DOI: 10.32387/prokla.v54i216.2135
- Stevis, D.** (2023): Just Transitions. Promise and Contestation, Cambridge
- Stevis, D. / Felli, R.** (2015): Global Labour Unions and Just Transition to a Green Economy, in: International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics 15 (1), S. 29–43
- Stevis, D. / Uzzell, D. / Räthzel, N.** (2018): The Labour-Nature Relationship: Varieties of Labour Environmentalism, in: Globalizations, 15 (4), S. 439–453, DOI: 10.1080/14747731.2018.1454675
- Sweeney, S. / Treat, J.** (2018): Trade Unions and Just Transition. The Search for a Transformative Politics. TUED Working Paper No. 11, New York, [https://rosalux.nyc/wp-content/uploads/2021/09/tuedworkingpaper11\\_web.pdf](https://rosalux.nyc/wp-content/uploads/2021/09/tuedworkingpaper11_web.pdf) (letzter Zugriff: 11.09.2024)
- Tullius, K. / Wolf, H. / Vogel, B.** (2023): Abschied von gestern: Mentalitäten und Transformationserfahrungen von Arbeitnehmer\*innen in der Automobilindustrie

in der Region Stuttgart, Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 276, Düsseldorf

**Wagner, H.** (2023): Gewerkschaftliche Kämpfe um (Regulations-)Macht und Zeit. Tarifpolitik und Arbeitszeit am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie, in: PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft, 53 (211), S. 219–243, DOI: 10.32387/prokla.v53i211.2054

## AUTOR\*INNEN

**STEFAN SCHOPPENGERT**, Dr., wissenschaftlicher Redakteur der WSI-Mitteilungen. Zuvor wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Arbeit und Ökologie, sozial-ökologische Transformationskonflikte, Gewerkschaften.

@ stefan-schoppengert@boeckler.de

**VALERIE AUER**, Promotionsstipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung, Freie Universität Berlin / Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Arbeitsschwerpunkt: Internationale Entwicklungsökonomie.

@ auer@htw-berlin.de

**MARKUS WISSEN**, Prof. Dr., Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Arbeit und Ökologie, imperiale Lebensweise, sozial-ökologische Transformation.

@ markus.wissen@hwr-berlin.de

# Pflege zwischen Macht und Ohnmacht – Der Fachkräftemangel in Krankenhäusern

Der Fachkräftemangel gilt als eines der zentralen wirtschaftlichen Probleme der Gegenwart. Diskutiert wird u. a. über sein Ausmaß, die Ursachen und die Auswirkungen. Entgegen verbreiteter Annahmen hat er noch nicht dazu geführt, dass Fachkräfte aufgrund ihrer verbesserten Machtposition flächendeckend ihre Interessen durchsetzen. In die Diskussion darüber, warum das so ist, interveniert der Beitrag in doppelter Weise: Es wird dafür plädiert, einerseits die je spezifische Konstellation bestimmter Felder der (Fach-) Arbeit, andererseits die Orientierungsmuster der Beschäftigten selbst stärker in den Blick zu nehmen, um die Ursachen und Auswirkungen des Fachkräftemangels sowie Bedingungen kollektiven Handelns zu analysieren.

ROBIN MOHAN

## 1 Einleitende Thesen zur Diskussion um den Fachkräftemangel

Diskussionen um den Fachkräftemangel sind zwar ein Dauerbrenner, haben jedoch jüngst wieder deutlich Fahrt aufgenommen. Der Fachkräftemangel fungiert dabei als ein Kristallisierungspunkt wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Gegenwartsprobleme: Er gilt als wichtiger Faktor, der zur strukturellen Wachstumsschwäche der Volkswirtschaft beiträgt, als Hemmnis für notwendige und drängende Transformationsprozesse und nicht zuletzt als Grund für den schlechten Zustand der sozialen und materiellen Infrastruktur. Während in der öffentlichen Debatte der Fach- und Arbeitskräftemangel<sup>1</sup> in der Regel als existierendes allgemeines Problem behandelt und vorausgesetzt wird, zeichnen wissenschaftliche Untersuchungen ein differenzierteres Bild. So heißt es in der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit: „Derzeit gibt es keine Belege für einen allgemeinen Arbeitskräftemangel; das verfügbare Arbeitskräfteangebot übersteigt die Nachfrage nach Arbeitskräften in etlichen Berufen deutlich. Jedoch zeigt sich auf dem Teilarbeitsmarkt für Fachkräfte im Vergleich zu früheren Jahren eine zunehmende Verknappung, was sich in einem deutlichen Anstieg der Zahl der Engpassberufe widerspiegelt.“ (BA 2023, S. 6) Solche Differenzierungsversuche nach Teilarbeitsmärkten, Berufen oder

Branchen verweisen darauf – so die erste These –, dass es sinnvoll ist, die einzelnen Felder der Arbeit, in denen ein Mangel besteht, genauer und in ihrer jeweiligen relativen Eigenlogik zu analysieren, da hier neben allgemeinen Tendenzen wie dem häufig adressierten demografischen Wandel jeweils spezifische Faktoren die Arbeitsmarktsituation beeinflussen. Dies soll im Folgenden exemplarisch am Feld der Krankenhauspflege gezeigt werden.

Eine gängige Annahme besteht darin, dass eine Situation des Arbeitskräftemangels dazu führt, dass sich die Machtverhältnisse zugunsten der abhängig Beschäftigten verschieben und dadurch tendenziell deren Interessen stärker zur Geltung kommen. Diese Annahme wird in der beschäftigtenorientierten und gewerkschaftsnahen Forschung in der Regel mit Rekurs auf den Machtressourcenansatz (vgl. Schmalz/Dörre 2014; Schmalz et al. 2018) begründet. So heißt es etwa bei Riedlinger et al. (2020, S. 215) mit Blick auf die Pflegebranche: „Pflegefachkräfte befinden sich [...] gerade in einer Situation relativer Markt-

<sup>1</sup> Beim Fachkräftemangel handelt es sich um einen Spezialfall des Arbeitskräftemangels. Während letzterer sich auf alle Arbeitskräfte bezieht, meint ersterer nur einen Mangel an Arbeitskräften mit einer abgeschlossenen, mindestens zweijährigen Berufsausbildung. Da sich die Diskussion bezüglich des Krankenhaussektors vor allem um den Fachkräftemangel dreht, wird dieser im Folgenden in den Fokus gerückt.

macht. In Zeiten von Arbeitskräftemangel haben Beschäftigte verhältnismäßig gute Ausgangsbedingungen, Forderungen nach Verbesserung von Arbeitsbedingungen und höherer Bezahlung durchzusetzen.“ Das geschieht auch zum Teil, allerdings nicht flächendeckend. Es stellt sich deshalb mit Blick auf die Pflege (vgl. ebd.), aber auch darüber hinaus<sup>2</sup> die Frage, warum die relativ guten Ausgangsbedingungen nicht in stärkerem Maße genutzt werden.

Bisher eingeschlagene Erklärungswege verlaufen zum einen über die Analyse der Arbeitsbeziehungen und der Interessenvertretung, auch in Bereichen der Care-Arbeit (vgl. Dittmar/Glassner 2017; Evans/Kerber-Clasen 2017; Rudolf/Schmidt 2020; Schmidt 2019). Das ist ganz im Sinne des Machtressourcenansatzes, demzufolge es sich bei den Formen struktureller Macht (Produktions- und Arbeitsmarktmacht) lediglich um ein Potenzial handelt. Dieses wird erst effektiv wirksam, wenn es sich „unter gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen“ (wie etwa gesetzlichen Regulierungen) mit „organisatorischen Kapazitäten“ (Schmalz/Dörre 2014, S. 223), also mit einer Organisation von Interessen etwa in Gewerkschaften verbindet. Zum anderen wird zur Erklärung der Situation im Pflegebereich an Theorien der Abwertung von Care-Arbeit im Kapitalismus angeschlossen (vgl. den Überblick in Mohan/Reichardt 2023), die auch den für Care-Arbeit charakteristischen Beziehungs- und Verantwortungsaspekt, die darin angelegte Tendenz zur Individualisierung von Problemlagen (vgl. Rudolph/Schmidt 2020, S. 238ff.) sowie einen vergeschlechtlichten Care-Ethos als Hinderisse für (kollektive) Interessenkämpfe thematisieren (vgl. Becker et al. 2017; Riedlinger et al. 2020). In diesen Ansätzen werden damit allgemeine Faktoren benannt, die Prozesse der Formierung von kollektiven Arbeits- und Interessenkämpfen in Bereichen der Care-Arbeit hemmen. Die spezifische Bedeutung des Fachkräftemangels für die Handlungsorientierungen der Subjekte spielt dabei bisher jedoch keine gesonderte Rolle. Genau hier setzt der vorliegende Beitrag an, um die bestehenden Erklärungsansätze zu ergänzen. Er widmet sich der Frage, wie die Akteur\*innen im Feld der Krankenhauspflege die Arbeitsmarktsituation wahrnehmen und deuten und welche Schlüsse sie daraus ziehen. Damit wird eine weitere Forschungslücke adressiert: Auffällig ist am bisherigen Forschungsstand zum Fachkräftemangel, dass dieser vor allem auf statistischen Daten und standardisierten Befragungen von Arbeitgebern (vgl. etwa Penter et al. 2023) oder Betriebsräten (vgl. Ahlers/QuispeVillalobus 2022) beruht. Die Frage nach seiner Bedeutung aus Sicht der Akteur\*innen lässt sich jedoch nur mit einem qualitativen Forschungsdesign erschließen. Sich ihrer anzunehmen – so die zweite These – liefert einen wichtigen Beitrag zur Lösung des Rätsels, warum der schon länger anhaltende Fachkräftemangel bisher nicht zu einer (flächendeckenden) Verbesserung von Löhnen und Arbeitsbedingungen geführt hat.

Im Sinne der ersten These werden im Folgenden zunächst die spezifischen Bedingungen des Fachkräfte-

mangels im Feld der Krankenhauspflege skizziert (Abschnitt 2). Daraufhin wird die Frage nach der Sicht der Akteur\*innen durch die Analyse von Interviews beantwortet, die im Rahmen von qualitativen Betriebsfallstudien in drei Krankenhäusern durchgeführt wurden (3). Abschließend werden die Ergebnisse mit Blick auf das Verhältnis von Fachkräftemangel und Macht der Beschäftigten diskutiert (4).

## 2 Die Konstellation im Feld der Krankenhauspflege

Das Gesundheitswesen ist ein Feld der Wohlfahrtsproduktion, das stark politisch reguliert ist. In jüngerer Zeit lässt sich sogar eine Rückkehr des planenden Staates (vgl. Kunkel 2021, S. 648) verzeichnen. Zudem wurde in diesem Feld diskursiv sehr deutlich ein Zusammenhang zwischen Fachkräftemangel und Arbeitsbedingungen hergestellt.<sup>3</sup> Vor dem Hintergrund vielschichtiger Ökonomisierungsprozesse kam es in den letzten Jahrzehnten, insbesondere durch die Einführung des Fallpauschalensystems zur Refinanzierung der Krankenhäuser (ab 2003), zu einer Arbeitsverdichtung (nicht nur, aber auch) im Pflegedienst (vgl. Braun et al. 2010; Bräutigam et al. 2014; Mohan 2018). Diese erzeugte mit der Zeit gewerkschaftliche und politische Gegenreaktionen. Die angesprochene Rückkehr des planenden Staates hat nicht zuletzt mit den zunehmenden Arbeitskampfaktivitäten an den Krankenhäusern zu tun, die sich seit ca. 2015 weniger um höhere Löhne als um eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen drehen und inzwischen zu einer Entlastungsbewegung formiert haben (vgl. Kunkel 2023; Lützkendorf 2025). In diesem Zusammenhang hat sich auch die Kritik am Fallpauschalsystem und seinen negativen Folgen verbreitet – so weit, dass Bundesgesundheitsminister Karl Lauterbach, der unter seiner Vorgängerin Ulla Schmidt selbst an der Einführung

<sup>2</sup> Polloczek/Kohlrausch (2024) konstatieren allgemein, die gegenwärtige Situation der abhängig Beschäftigten spreche gegen die Annahme, dass die Arbeitsmarktsituation das Machtverhältnis zwischen Kapital und Arbeit zugunsten der Letzteren verschoben hat.

<sup>3</sup> Die „Potenzialanalyse“ der Bremer Arbeitskammer hat in diesem Zusammenhang einige Aufmerksamkeit erhalten. In ihr wird zurecht festgehalten: „Um mehr Pflegepersonal gewinnen zu können, braucht es eine deutliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Diese beiden Argumentationsstränge prägen die gegenwärtige Debatte.“ (Affenberg et al. 2022, S. 10) Sie bilden einen Teufelskreis: Ein wesentlicher Teil der Arbeitsbedingungen lässt sich nur mit mehr Personal verbessern, aber mehr Personal ließe sich nur mit besseren Arbeitsbedingungen gewinnen und (in Vollzeit) halten.

des Fallpauschalensystems beteiligt war, in der Debatte um die jüngsten Krankenhausreformen öffentlich eingestand, man habe es mit der Ökonomie zu weit getrieben. Insgesamt ergab sich eine Konstellation, in der von Seiten der Politik schon seit einigen Jahren Versuche unternommen werden, die Arbeitsbedingungen in der Pflege zu verbessern. Das hat Einfluss auf die Arbeitsmarktsituation.

Das Gesundheitswesen stellt eine Branche dar, in der umstritten ein Fachkräftemangel besteht, insbesondere in der Pflege. Jüngste Erhebungen zeigen, dass der Mangel an Pflegekräften in den Krankenhäusern in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat. Einer repräsentativen Befragung von Krankenhausgeschäftsführungen ist zu entnehmen, dass der Anteil von Krankenhäusern mit Stellenbesetzungsproblemen in der Pflege (Allgemeinstationen) von 51% im Jahr 2016 auf 94% im Jahr 2023 gestiegen ist (vgl. Penter et al. 2023, S.8). Dieser starke Anstieg hat allerdings nicht nur damit zu tun, dass Pflegende den Beruf verlassen oder in Teilzeit gehen. Das ist aufgrund der belastenden Arbeitsbedingungen zwar auch der Fall, tatsächlich ist jedoch seit 2008 ein zunächst leichter Aufbau von Pflegepersonal zu verzeichnen,<sup>4</sup> der sich ab 2018 verstärkt hat (vgl. Wasem/Blase 2023, S.5f.). Dieser verstärkte Personalaufbau erklärt sich aus gesetzlichen Veränderungen: Nachdem es bereits ab 2016 ein Pflegestellenförderprogramm gab, wurden mit dem Pflegepersonal-Stärkungsgesetz von 2018 zum einen Pflegepersonaluntergrenzen (PPUG) für sogenannte pflegesensitive Bereiche eingeführt (ab Januar 2019). Zum anderen wurden die Pflegepersonalkosten aus den Fallpauschalen in gesonderte Pflegebudgets ausgegliedert (ab 2020). Durch diese Budgets werden nun die krankenhausindividuellen Kosten für die Pflege am Bett wieder über ein Selbstkostendeckungsprinzip in der faktisch anfallenden Höhe refinanziert; es entstehen nicht länger Verluste durch mehr Pflegepersonal auf bettenführenden Stationen.<sup>5</sup>

Zusätzlich zu diesen politisch forcierten Entwicklungen verschärft sich die Arbeitsmarktlage in der Krankenhauspflege noch aus einem anderen Grund: Der demografische Wandel wirkt in doppelter Weise verstärkend auf den Fachkräftemangel. Zum einen sinkt die Zahl der Arbeitskräfte durch Renteneintritt (vgl. Ifsfort 2024, S.105),

zum anderen kommt es gleichzeitig zu einer Zunahme des Pflegebedarfs.<sup>6</sup> Wie in vielen anderen Bereichen mit besonders großem Fachkräftemangel handelt es sich um ein Arbeitsfeld, das nur schwer technisch zu rationalisieren ist. Menschliche Arbeit in Sorgebeziehungen ist durch Technik kaum zu ersetzen, und die auf Patient\*innenbedürfnisse bezogenen Arbeitsprozesse können nur sehr begrenzt technologisch beschleunigt werden. Vermehrte Pflegebedarfe können daher nur gedeckt werden, wenn mehr Arbeitskräfte eingestellt werden. Hierzu wird in den letzten Jahren verstärkt auf die Rekrutierung internationaler Pflegekräfte zurückgegriffen. In der Krankenpflege nahm der Anteil ausländischer Arbeitskräfte in den zehn Jahren von 2013 bis 2023 von 4,9% auf 14,5% zu (vgl. Cars-tensen et al. 2024, S.13).

Ein weiterer Faktor, der die Arbeitsmarktsituation und die Machtverhältnisse im Feld beeinflusst, ist der Markt für Leihpflegekräfte. Anders als in anderen Arbeitsfeldern ist dieser Leiharbeitsmarkt für Pflegekräfte aufgrund von guten Verdienstmöglichkeiten und einer relativ autonomen Arbeitszeitgestaltung (Riedlinger et al. 2020, S.220ff.) durchaus attraktiv. Für die Arbeitgeber, die auf Leihkräfte zurückgreifen müssen, um Personalausfall zu kompensieren, die PPUG nicht dauerhaft zu unterschreiten oder Bettenperrungen zu vermeiden, bringt er allerdings Probleme mit sich, die zwar vor allem, aber nicht nur finanzieller Art sind. Anders als das Stammpersonal in der Pflege am Bett kostet der Einsatz von Leihkräften die Krankenhäuser Geld. Gleichzeitig sorgen sie zum Teil aber auch für Unmut in der Stammbelegschaft, die das fehlende abteilungsspezifische Erfahrungswissen der Leiharbeitskräfte kompensieren muss und es als ungerecht empfindet, dass die Leihkräfte trotz ihrer eingeschränkten Einsatzfähigkeit auch noch mehr verdienen.

Insgesamt ist so eine Feldkonstellation entstanden, in der sich die Machtverhältnisse *potenziell* zugunsten der Pflegefachkräfte verschoben haben. Arbeitgeber stehen vermehrt unter Druck, den Interessen der Fachkräfte entgegenzukommen, wobei gleichzeitig aufgrund der neu eingeführten Pflegebudgets der betriebswirtschaftliche Druck, der dem entgegenwirkt, geringer geworden ist.<sup>7</sup> Diese Verschiebungen sollen im Folgenden mit Blick auf

4 Nachdem die erste Pflegepersonalregelung (PPR) 1996 – drei Jahre nach ihrer Einführung – wieder außer Kraft gesetzt wurde, sank die Zahl der Vollkräfte im Pflegedienst der Krankenhäuser zunächst kontinuierlich bis 2008.

5 Mit der Pflege am Bett ist das Pflegepersonal auf bettenführenden Stationen gemeint, die sich von Funktionsabteilungen wie der Radiologie oder Endoskopie unterscheiden, in denen diagnostische und therapeutische Maßnahmen durchgeführt werden, aber keine dauerhaften Patientenaufenthalte und damit keine Patientenzimmer mit Bettplätzen vorgesehen sind.

6 Der erhöhte Pflegebedarf wirkt sich allerdings – was häufig vergessen wird – nur dann auf die Nachfrage nach Pflegekräften aus, wenn er mit privater oder sozialstaatlich vermittelter Zahlungsfähigkeit hinterlegt ist.

7 Der betriebswirtschaftliche Druck lastet nun allerdings umso mehr auf dem nicht-pflegerischen Personal. Zum fortbestehenden gesamtwirtschaftlichen Druck, der auf der Pflege als Form von Sorgearbeit unter kapitalistischen Bedingungen allgemein lastet und sich aufgrund der strukturellen Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft sowie enger werdender Verteilungsspielräume gegenwärtig eher verstärkt als abschwächt vgl. Mohan/Reichardt (2023, S.15ff.).

das empirische Material aus den Betriebsfallstudien genauer beleuchtet werden.

### 3 Die Sicht der Akteur\*innen

In welchen Sinnzusammenhängen wird nun die Lage auf dem Arbeitsmarkt für Pflegekräfte aus Sicht der Akteur\*innen im Feld relevant, wie wird sie thematisiert und durch welche Orientierungsmuster (vgl. Bohnsack 2012) in welches (Nicht-)Handeln übersetzt?<sup>8</sup> Welche Rolle spielen die skizzierten Verschiebungen im Feld? Um diese Fragen zu beantworten, wird der Fachkräftemangel als organisationales Bezugsproblem verstanden, mit dem sich sowohl Führungs- als auch Pflegekräfte auseinandersetzen, also Akteur\*innen aus unterschiedlichen Positionen, die mit unterschiedlichen Handlungszwängen und -möglichkeiten konfrontiert sind.<sup>9</sup> Dabei greifen sie auf Orientierungsmuster zurück, die spezifische Situationsdeutungen enthalten und ihre Denk- und Handlungsmöglichkeiten beeinflussen.

Empirische Grundlage sind 56 problemzentrierte Interviews (vgl. Witzel 1985) mit Führungs- und Pflegekräften, die im Rahmen von drei Krankenhaus-Fallstudien durchgeführt wurden.<sup>10</sup> Zwei Häuser befinden sich in öffentlich-kommunaler, eins in frei-gemeinnütziger Trägerschaft. Ein privat getragenes Haus konnte trotz wiederholter Versuche nicht für die Studie gewonnen werden. Interviews wurden auf der obersten Führungsebene jeweils mit den Geschäftsführer\*innen sowie den Pflegedirektor\*innen und deren Stellvertretungen geführt, auf der mittleren Führungsebene mit Bereichsleitungen und auf der unteren Führungsebene mit Stationsleitungen. In jedem

Haus wurden darüber hinaus drei bettenführende Stationen näher untersucht, indem neben den Stationsleitungen auch je zwei bis vier reguläre Mitarbeiter\*innen interviewt wurden. Für den vorliegenden Beitrag wurden all jene Interviewpassagen analysiert, in denen auf die Arbeitsmarktsituation referiert wurde. Da der Fachkräftemangel ursprünglich nicht zu den Kernthemen des Forschungsprojekts gehörte, die im Leitfaden verankert waren, fanden sich nicht in allen Interviews solche Passagen, letztlich aber dennoch in über der Hälfte. Diese Passagen wurden im Sinne der dokumentarischen Methode (Bohnsack 2014; Nohl 2009) reflektierend und kontrastierend interpretiert, sodass Gemeinsamkeiten und Differenzen in den Thematisierungsweisen des Bezugsproblems (Fachkräftemangel) herausgearbeitet und handlungsrelevante Orientierungsmuster rekonstruiert werden konnten.<sup>11</sup> Während im Folgenden auf der Führungsebene (3.1) die fallübergreifenden Gemeinsamkeiten der Situationsdeutung im Fokus stehen, interessieren auf der Ebene der Pflege am Bett (3.2) vor allem die Differenzen der Orientierungsmuster.

#### 3.1 Die Sicht der Führungskräfte

Der Fachkräftemangel wird in den Führungsetagen aller drei untersuchten Krankenhäuser als Realität anerkannt, mit der man umgehen muss. Dass es einen „eklatanten Mangel“ gibt, so ein Pflegedirektor, sei „überall angekommen“, insbesondere auch „bei Geschäftsführern“ – was allerdings lange gedauert habe. Nun kämen verschiedene Maßnahmen zum Einsatz, „um dieses Problem in den Griff zu bekommen“.<sup>12</sup> Interessant ist, dass in der Thematisierungsweise der Arbeitgeber in unserem Sample der tatsächliche Pflegebedarf der im eigenen Haus versorgten Patient\*innen im Verhältnis zur Personalbesetzung keine Rolle spielt.<sup>13</sup> Vielmehr wird als selbstverständlich

8 Der Begriff der Orientierungsmuster ist Bohnsack zufolge ein Oberbegriff für Orientierungsschemata, die Ausdruck expliziten Wissens sind, und Orientierungsrahmen, die Ausdruck impliziten Wissens sind (vgl. Bohnsack 2012). Da im vorliegenden Zusammenhang beide Dimensionen relevant sind, wird lediglich der Oberbegriff verwendet.

9 Die Managementperspektive ist in der bisherigen Diskussion durchaus präsent. Sie findet sich sowohl in den vielfältigen praktischen Ratschlägen zur Fachkräfterekrutierung und -sicherung als auch in der soziologischen Literatur (vgl. Molzberger 2020; Riedlinger et al. 2021; Höhmann et al. 2018; Vogd et al. 2018). Sie wird hier aus zwei Gründen miteinbezogen: Erstens wurden die Auswirkungen der jüngsten Gesetzesänderungen auf das Managementhandeln bisher kaum diskutiert, zweitens ist das Managementhandeln – wie sich unten zeigen wird – durchaus relevant für die Situationsdeutung und das Handeln der Pflegebeschäftigte.

10 Die Erhebung war Teil des DFG-Projekts „Krankenhauspflege im gesellschaftlichen Wandel. Organisationale Dynamiken der Auf- und Abwertung von Pflege als Care-Arbeit“, das am Frankfurter Institut für Sozialforschung unter Mitarbeit von Lena Reichardt und Michèle Milde realisiert wurde. Beiden sei an dieser Stelle herzlich für ihre Mitarbeit gedankt.

11 Auf der Grundlage des vorliegenden Samples lassen sich keine im Sinne der dokumentarischen Methode abgesicherten Aussagen zur Geschlechts- oder Migrationstypik der unten dargestellten Orientierungsmuster treffen. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

12 In den Interviews werden etwa folgende Maßnahmen angesprochen: Anwerbung und Integration von Pflegekräften aus dem Ausland, Anwerbeprämién für Mitarbeiter\*innen, flexible, individuell angepasste Arbeits- und Urlaubszeitmodelle, Zulage oder Freizeitausgleich für Schichtarbeit, Jobtickets und E-Bikes.

vorausgesetzt, dass Personal gewonnen werden muss, dieses Personal auf dem Markt aber nicht zu finden ist. Man orientiert sich also eher an einem allgemeinen Diskurs als an konkreten, Controlling-basierten Vergleichen von „Ist- und Soll-Werte[n]“ (Vogd et al. 2018, S. 10). Konkrete Zahlen sind nur insofern orientierend, als man eine allgemeine Übersicht über die Personalentwicklung hat, etwa darüber, wie viele Beschäftigte in nächster Zeit in Rente gehen und ersetzt werden müssen.

In allen drei untersuchten Betriebsfällen wird zudem deutlich, dass sich die Nachfragepraxis nach Pflegepersonal aufgrund der Refinanzierung der Pflege am Bett über Pflegebudgets (seit 2020, s. o.) verändert hat. Ein Geschäftsführer berichtet, dass mit der Einführung der Pflegebudgets neue Anstrengungen unternommen wurden, um die Schüler\*innen der eigenen Pflegeschule am Haus zu halten. Der Pflegedirektor eines anderen Hauses berichtet, dass er Stellenpläne anpassen konnte:

„All diese wirklich fairen Anpassungen konnten wir nur machen, weil im Pflegebudget die Geschäftsführung, und zwar unabhängig davon, wer da oben saß, gesagt hat, wenn ihr Pflegekräfte bekommt, stellt die ein. Dann können wir die Stationen besetzen. Und wenn ihr die Stationen gut besetzt, dann rennt uns auch nicht immer jeder weg, weil man dann eben auch gut arbeiten kann. Von daher, ich sehe das Pflegebudget uneingeschränkt positiv.“<sup>14</sup>

In dieser Thematisierung des Pflegebudgets zeigt sich, dass der oben angesprochene Teufelskreis von Fachkräftemangel und Arbeitsbedingungen auf oberster Führungsebene aktiv adressiert wird. Die Maxime, dass man so viel Pflegepersonal einstellen kann, wie man will, da es gegenfinanziert ist, kam auch bei den Stationsleitungen an. So erzählt der Stationsleiter der Palliativstation dieses Hauses bezüglich der Einführung des Pflegebudgets:

„Also das Einzige, was ich mitbekommen hab', ist, dass es dann ab irgendeinem Zeitpunkt immer hieß: Ja, wir können einstellen, so viel wir wollen, es ist ja eh alles gegenfinanziert. Aber stellen Sie mal jemanden ein, den es nicht gibt, ja?“

Der letzte Satz stellt eine typische Wendung dar, die zeigt, dass die praktische Umsetzung der veränderten Nachfrageorientierung aufgrund des Fachkräftemangels weitge-

hend eingeschränkt zu sein scheint. Zweifelsohne befinden sich nicht nur die Beschäftigten auf den Stationen, sondern auch die Führungskräfte in einer widersprüchlichen Handlungssituation, die sie nur mit beschränkter Handlungsfähigkeit bearbeiten können (vgl. auch Riedlinger et al. 2021): Einerseits wissen sie um die Belastung und Erschöpfung ihrer Mitarbeiter\*innen und sind durchaus bestrebt, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Andererseits sind sie verantwortlich für die Aufrechterhaltung des Betriebsablaufs und das ökonomische Überleben des jeweiligen Krankenhauses, und beides macht es erforderlich, den Mitarbeiter\*innen Belastungen zuzumuten.

### 3.2 Die Sicht der Beschäftigten

Wie thematisieren nun die Pflegebeschäftigte an der Basis die Arbeitsmarktlage? Welche Orientierungsmuster kommen bei ihnen zur Geltung und welche Implikationen haben diese für die Handlungsperspektiven der Beschäftigten? Der Fokus soll hier auf drei Orientierungsmuster gelegt werden, die für die Diskussion darüber relevant sind, inwiefern die Arbeitsmarktsituation in machtvoller Interessenvertretung übersetzt wird oder nicht: Der Interpretation der Arbeitsmarktsituation als Machtressource, die Möglichkeitsräume eröffnet, stehen zwei Orientierungsmuster gegenüber, in denen diese Handlungsmöglichkeiten nicht existieren. Entweder werden subjektiv gar keine Arbeitsplatzalternativen gesehen oder der Fachkräftemangel wird als Situation interpretiert, die zu kollektiv geteilter Handlungsunfähigkeit führt.

**Orientierungsmuster „Machtressource“:** In unserem Sample finden sich mehrere Beispiele für individuelle wie kollektive Strategien, die Arbeitsmarktsituation zu nutzen. So wird etwa von individuellen Praktiken des Absentismus berichtet.<sup>15</sup> Interviewte beschweren sich darüber, dass manche Kolleg\*innen sich schlicht krankmelden, wenn ihnen etwas nicht passt, ohne befürchten zu müssen, gekündigt zu werden. Daneben gibt es jedoch auch kollektive Praktiken der Nutzung struktureller Machtpotenziale.<sup>16</sup> Ein Intensivpfleger berichtet, man habe sich mit anderen Kolleg\*innen abgesprochen und dem Geschäfts-

13 Zum einen haben wir die Geschäftsführer\*innen und Pflegedirektor\*innen gefragt, welche pflegebezogenen Kennzahlen für sie relevant sind – pflegebedarfsbezogene Kennzahlen kamen in den Antworten nicht vor (in den Kennzahlen zu den Untergrenzen werden Bedarfe nicht abgebildet). Zum anderen ist das Pflegecontrolling (zumindest in den untersuchten Krankenhäusern, vermutlich aber auch darüber hinaus) auch nicht derart ausgebaut. Zwar werden auf verschiedenen Stationen noch die Einstufungen der alten PPR genutzt, um Pflegebedarfe zu ermitteln. Diese werden aber nicht für die Krankenhausleitung aufbereitet. Eine systematische Erfassung der patientenindividuellen Pflegebedarfe beginnt erst jetzt im Zuge der Einführung

der PPR 2.0. als Grundlage für die Ermittlung des pflegerischen Personalbedarfs (seit Juli 2024).

14 Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, wurden die Interviewpassagen sprachlich leicht geglättet.

15 Das deckt sich mit dem Befund von Riedlinger et al. (2020, S. 220ff.), dass die aktuelle Arbeitsmarktsituation günstige Voraussetzungen für individualisierte Lösungswege im Umgang mit als belastend empfundenen Arbeitsbedingungen schafft.

16 Die Betriebsräte der untersuchten Krankenhäuser spielen

führer je einzeln Briefe geschrieben, in denen mit Kündigung gedroht wurde, wenn man keine höhere Entlohnung bekomme. In den Briefen wurde argumentiert, es sei ungerecht, dass die Leihkräfte, die ab und an auf den Stationen arbeiten, mehr verdienen als sie. Letztlich wurde den Intensivpflegekräften eine übertarifliche Bezahlung zugesanden. In dieser Episode zeigt sich, dass der Markt für Leiharbeit – konträr zu seiner Funktion in anderen Arbeitsfeldern – die strukturelle Macht der Pflegekräfte noch erhöht. Ein Intensivpfleger schildert die Ereignisse:

„Und dann stand tatsächlich die Geschäftsführung vor der Wahl: Ja gut, gehen hier jetzt 50 Leute in Leiharbeit und kommen wieder und kosten mich das Dreifache oder bezahle ich denen lieber jetzt nur ein Drittel mehr, aber behalte die wenigstens?“

Hier werden die Handlungsoptionen der Geschäftsführung dargestellt, die sich ergeben, wenn die Beschäftigten damit drohen, die gegenwärtige Struktur des Arbeitsmarktes kollektiv zu ihrem Vorteil zu nutzen. Die Arbeitssituation wird innerhalb eines strategisch-instrumentellen Orientierungsrahmens interpretiert, was sich auch in einer kritischen Einschätzung der Berufsgruppe zeigt: „Viele Leute sind sich ihrer Machtposition, die sie hier nutzen können, gar nicht bewusst.“ Aus Sicht dieses Intensivpflegers erscheint es also völlig selbstverständlich und damit legitim, in der Arbeitswelt Krankenhaus die existierenden Machtpotenziale zu nutzen, um eigene Interessen gegen die Interessen der Geschäftsführung durchzusetzen. Für andere Pflegekräfte ist das jedoch keineswegs selbstverständlich.

**Orientierungsmuster „keine Alternative“:** Die aus dem quantitativ festgestellten Fachkräftemangel zu schlussfolgernde strukturelle Macht, genauer: die Arbeitsmarktmacht, die vor allem darauf basiert, dass man leicht den Arbeitsplatz wechseln kann (vgl. Schmalz et al. 2018, S.117), muss sich nicht notwendig in der Wahrnehmung der Beschäftigten widerspiegeln. Das zeigt sich schon daran, dass sich viele Pflegekräfte am lokalen, wohnortnahmen Arbeitsmarkt orientieren.<sup>17</sup> Auf diesem kann sich die Auswahl an Arbeitsplätzen als stark beschränkt darstellen. Verbindet sich diese Ortsgebundenheit noch mit einer fachlichen Spezialisierung, können sich Situationen erge-

ben, in denen es aus subjektiver Sicht gar keine Arbeitsplatzalternativen gibt. So meint eine Palliativpflegerin:

„Also, es gibt ja nun nicht so viele Palliativstationen im [Name der Region]. Also, tendenziell ist man ja schon sehr gebunden, wenn man auf einer stationären Einrichtung [palliativ arbeiten möchte].“

In dieser Situationsdeutung scheint die Drohung, den Arbeitsplatz zu wechseln, durch keine reale Handlungsoption gedeckt zu sein und deshalb ausgeschlossen. Arbeitsplatzalternativen werden zugleich dadurch eingeschränkt, dass man sich in eine bestimmte Vergleichsordnung einsortiert. Häufig fallen Sätze wie: „Woanders ist es auch nicht besser“ oder gar „noch schlimmer“. Diese Situationsdeutung schließt auch ohne Ortsgebundenheit und fachliche Spezialisierung einen Arbeitsplatzwechsel von vornherein als sinnvolle Handlungsoption und damit als potenzielle Machtressource aus. Im Anschluss an das Herrschaftskonzept von Mader (2022b, S.31f.) lässt sich das als subjektive Verarbeitung eines betriebsübergreifenden Moments von (Klassen-)Herrschaft interpretieren: Wenn keine „echte Wahl zwischen *relevanten* Alternativen“ möglich ist und andere Arbeitsplätze nur bedeuten, sich denselben Strukturen erneut zu unterwerfen, ist die Freiheit der Arbeitsplatzwahl letztlich nicht gegeben.

**Orientierungsmuster „kollektiv geteilte Handlungsunfähigkeit“:** Im Unterschied dazu findet sich ein drittes Muster, in dem der Fachkräftemangel zwar als solcher gesehen und explizit angesprochen wird, im Kontrast zum ersten Muster Möglichkeitsräume jedoch nicht eröffnet, sondern verschließt. Der Fachkräftemangel dient hier als ein Narrativ zur Rechtfertigung der gegebenen Arbeitsbedingungen, die als unveränderbar erscheinen. So berichtet eine Stationsleiterin, die weiterhin fast täglich am Bett arbeitet:

„Also es ist überall dasselbe. Und das beruhigt einen so ein bisschen. Natürlich ist es schlimm, dass es überall scheiß ist, aber [es beruhigt,] dass es nicht an unserem Krankenhaus liegt, dass halt kein Personal kommt.“

Zwar wird eine ähnliche Vergleichsordnung herangezogen wie im zweiten Muster, sie hat aber eine spezielle, auf den eigenen Betrieb gerichtete Funktion: Wenn es an anderen

im Zusammenhang mit diesem Orientierungsmuster keine Rolle. Gewerkschaften, namentlich ver.di, wurden zwar als relevanter Akteur aufgerufen. Es gab in den untersuchten Krankenhäusern jedoch kaum eine für uns wahrnehmbare aktive gewerkschaftliche Praxis. Eine solche wurde auch von den wenigen im Sample vorhandenen ver.di-Mitgliedern eher verneint. Ver.di wurde teilweise als Akteur in Tarifrunden und Instanz der Stellvertretung adressiert, es wurde etwa gutgeheißen, dass in der letzten Tarifrunde „auf den Putz gehauen“ (Intensivpfleger) oder wie an der Uniklinik Gießen-Marburg die Arbeit niedergelegt wurde.

Das schien von der eigenen Praxis im Betrieb aber ähnlich weit entfernt wie häufig als Instanzen der Interessenvertretung adressierte Berufsorganisationen wie Pflegekammern oder -verbände. Hier drückt sich die allgemein fragmentierte Struktur der Interessenvertretung im Feld aus (vgl. Rudolf/Schmidt 2020, S.234ff.).

17 Wegen dieser Ortsgebundenheit kommt im Rahmen dieser Orientierung auch ein Wechsel in die Zeitarbeit als Option nicht infrage, denn diese setzt in der Regel räumliche Flexibilität voraus.

Krankenhäusern auch nicht besser ist, scheint es auf der betrieblichen Ebene keine relevanten Verbesserungsmöglichkeiten zu geben. Durch den Verweis auf den allgemeinen Charakter der angespannten Personalsituation werden die konkreten Vorgesetzten aus der Verantwortung entlassen, weil auch diese als handlungsunfähig wahrgenommen werden. Prototypisch hierfür ist die Äußerung einer Intensivpflegerin im Zusammenhang mit der jüngst eingeführten Pflegepersonalregelung 2.0, einer bedarfsbezogenen Form der Personalbemessung:

„Aber das Problem ist ja, dass wir einfach keine Leute haben, also es ist ja nicht so, dass irgendwie hier die Leitungen sagen: Ja, wir wollen da einfach keine zwei Personen mehr in den Dienst setzen, sondern es gibt diese Leute ja einfach nicht.“

Das Sprechen aus der kollektiven Perspektive („dass wir...“) impliziert, dass das Problem des Fachkräftemangels als eines interpretiert wird, das man gemeinsam mit den Vorgesetzten teilt, denen man entsprechend keinen Vorwurf machen kann. Die Vorgesetzten gelten als bemüht, ihnen wird ein guter Wille unterstellt. Eine solche Situationsdeutung findet sich auch explizit in folgender Passage aus einem Interview mit einer Pflegerin der Geriatrie: Der Blick auf die Qualifikation der Mitarbeiter\*innen habe sich durch die Pflegepersonaluntergrenzen verändert,

„.... aber auch durch den Fachkräftemangel. Und die Kolleginnen, die wir haben, die gute Fachkräfte [sind] – viele gehen dann auch weg, weil sie einfach mit den Arbeitsbedingungen auch nicht zufrieden sind. [...] und ich verstehe natürlich auch [die] PDL [Pflegedienstleitung]. Ich verstehe auch [die] Geschäftsführung. Wir stecken alle in einem Boot und ich denke, jeder Arbeitgeber ist auch angestrebt, gut für die Mitarbeiter zu sorgen und er hat auch seine Verpflichtungen und er will auch natürlich, dass auch die Patienten versorgt sind [...]. Natürlich, sie würden uns vielleicht auch anders unterstützen, wenn sie die Möglichkeit hätten.“

Hier wird also über die Hierarchien hinweg eine gemeinsam geteilte Situation konstruiert, in der alle gute Absichten haben, aber unfähig sind, diese handlungspraktisch umzusetzen, mit dem Ergebnis, dass alle unzufrieden sind. In einer solchen Situation scheint es nicht angemessen, Machtmittel gegen die Vorgesetzten oder den Arbeitgeber auszuspielen, um eigene Interessen durchzusetzen – ein Interessenkonflikt wird hier vielmehr gar nicht erst gesehen. Aber selbst dort, wo die Vorgesetzten nicht derart positiv gesehen werden, sind es die äußeren Umstände des Fachkräftemangels, die begründen, warum die Leitungen nicht für das fehlende Personal verantwortlich und von etwaigem Handlungsdruck entlastet sind.

Das verbindet sich organisch mit der Situationsdeutung aus dem mittleren und höheren Management. Die Bereichsleitung der zuletzt zitierten Intensivpflegekraft meint:

„Durch die Refinanzierung können wir ja [...] so viele [...] Pflegekräfte eigentlich einstellen wie wir möchten, wir kriegen sie ja refinanziert. Leider geht es nicht, weil der Markt leer ist.“

Verbesserungen durch strengere Personalvorgaben „scheitern“ schlicht „an der Realität“, wie es der Leiter einer Intensivstation eines anderen Hauses formuliert. In diesem von Beschäftigten und Führungskräften geteilten Narrativ fungiert der Fachkräftemangel damit als eine Ressource zur Rechtfertigung der gegenwärtigen Situation und ihrer Unveränderbarkeit. Anders als in der oben beschriebenen Deutung des Fachkräftemangels als Machtressource, die Handlungsoptionen eröffnet, konstruieren die Pflegekräfte sich selbst ebenso wie Akteur\*innen des mittleren, aber auch des oberen Managements als weitgehend *ohnmächtig*. Gegen letztere Machtmittel auszuspielen erscheint in diesem Zusammenhang als ebenso sinnlos wie illegitim. Im Rahmen dieser „restriktiven Handlungsfähigkeit“ (vgl. Mader 2022a, S. 283ff. in Anschluss an Klaus Holzkamp) kann man nur gemeinsam kompensatorische Maßnahmen ergreifen, die es erleichtern sollen, die belastende Arbeitssituation zu bewältigen.<sup>18</sup> Die potenzielle Fähigkeit, etwas zu verändern, wird – wenn überhaupt – „der Politik“ zugeschrieben. Den konkreten (gesundheits-)politischen Akteur\*innen wird allerdings häufig gleichzeitig abgesprochen, über die Erfahrungen und Kompetenzen zu verfügen, die es braucht, um funktionierende Lösungen zu finden. Darüber hinaus handelt es sich um eine Entscheidungsebene, auf die man noch weniger Einfluss nehmen zu können glaubt als auf den eigenen Betrieb. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, unter denen zu arbeiten man gezwungen ist, erscheinen damit als „Bann“ (Adorno 1972, S. 19), gegen den man nichts auszurichten vermag.

## 4 Fazit

Die Ausführungen haben – im Sinne der ersten These – gezeigt, dass es feldspezifische, vor allem politisch vermittelte Entwicklungen sind, die sowohl die Seite des Fachkräfteangebots als auch die Seite der Fachkräftenachfrage auf dem Arbeitsmarkt für Pflegekräfte maßgeblich bestimmen. Die Arbeitgeber nehmen die gewachsenen Belastungen der Beschäftigten wahr, verändern aufgrund des neuen Mechanismus zur Refinanzierung der Pflege am Bett ihre Nachfragepraxis und unternehmen zugleich Bemühungen, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Damit

<sup>18</sup> So werden in unseren Fällen beispielsweise Listen zur Priorisierung von Tätigkeiten bei Überlastung, Supervisionen oder Dienstevalutionen institutionalisiert.

haben sich die Machtverhältnisse im Feld durchaus zugunsten der Pflegekräfte verschoben.

Und dennoch ist die Wirkung des Fachkräftemangels auf das Handeln der Pflegebeschäftigte höchst ambivalent. Die – anschließend an die zweite These – rekonstruierten Orientierungsmuster zeigen, dass die Annahme des Machtressourcenansatzes, der Fachkräftemangel sei ein Trumpf im Kampf um Interessendurchsetzung, in den arbeitsweltlichen Orientierungsmustern der Akteur\*innen keineswegs selbstverständlich ist. Aus Sicht der einzelnen, ortsgebundenen und fachlich spezialisier-ten Fachkräfte stellt sich die Arbeitsmarktlage häufig als beschränkt dar, und andere Arbeitsplätze werden nicht unbedingt als bessere Alternative wahrgenommen. Zudem lässt sich ein Orientierungsmuster finden, in dem der Fachkräftemangel eine kollektive, die betriebliche Hierarchie übergreifende Handlungsunfähigkeit begründet.

Die Rekonstruktion der Orientierungsmuster zeigt damit zum einen auf, dass die Situationsdeutungen der Akteur\*innen als Teil der Machtrelationen im Feld konzipiert und untersucht werden müssen. Die Deutungen, die innerbetrieblich vorherrschen, sind entscheidend dafür, inwiefern sich Ideen von individueller und kollektiver Handlungsfähigkeit gegen das Gefühl der Ohnmacht durchsetzen. Zum anderen werden die narrativen Hürden deutlich, die überwunden werden müssen, wenn das in der Feldkonstellation gestiegene strukturelle Machtpotenzial der Pflegekräfte in kollektives Handeln zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen überführt werden soll. In dieser Perspektive lassen sich auch die Diskussionen innerhalb des Machtressourcenansatzes um die diskursive Macht weitertreiben (Schmalz et al. 2018, S. 123f.). Die Ergebnisse zeigen diesbezüglich, dass sich gesellschaftliche und innerbetriebliche Diskurse unterscheiden können. Die im gesellschaftlichen Diskurs thematisierte potentielle Macht der Fachkräfte aufgrund ihres Mangels findet sich nur vereinzelt, keineswegs flächendeckend in den arbeitsweltbezogenen Orientierungsmustern der Pflegekräfte wieder – ob das in anderen Feldern der (Fach-)Arbeit auch der Fall ist, wäre weiter zu untersuchen. Die im betrieblichen Alltag vorherrschenden Orientierungsmuster und Diskurse zu kennen, kann jedenfalls – auch für Betriebsräte und Gewerkschaften – ein wichtiger Schritt sein, um Wege zu finden, das Gefühl der Ohnmacht zu durchbrechen und so Vorstellungen von kollektiver Handlungsfähigkeit innerhalb der Betriebe und darüber hinaus zu entwickeln. ■

## LITERATUR

- Adorno, T. W.** (1972): Gesellschaft, in: Adorno, T. W.: Soziologische Schriften 1, Frankfurt a. M., S. 9–19
- Ahlers, E. / Quispe Villalobos, V.** (2022): Fachkräftemangel in Deutschland? – Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021/22. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. 76, Düsseldorf
- Auffenberg, J. / Becka, D. / Evans, M. / Kokott, N. / Schleicher, S. / Braun, E.** (2022): „Ich pflege wieder, wenn...“ – Potenzialanalyse zur Berufsrückkehr und Arbeitszeitaufstockung von Pflegefachkräften. Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen
- BA (Bundesagentur für Arbeit)** (2023): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2022, Nürnberg
- Becker, K. / Kutlu, Y. / Schmalz, S.** (2017): Die mobilisierende Rolle des Berufsethos. Kollektive Machtressourcen im Care-Bereich, in: Artus, I. / Birke, P. / Kerber-Clasen, S. / Menz, W. (Hrsg.): Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen, Hamburg, S. 255–277
- Bohnsack, R.** (2012): Orientierungsschemata, Orientierungsrahmen und Habitus. Elementare Kategorien der Dokumentarischen Methode mit Beispielen aus der Bildungsmilieuforschung, in: Schittenhelm, K. (Hrsg.): Qualitative Bildungs- und Arbeitsmarktforschung. Grundlagen, Perspektiven, Methoden, Wiesbaden, S. 119–153
- Bohnsack, R.** (2014): Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden, 9., überarb. und erw. Aufl., Opladen/Toronto
- Bourdieu, P. / Wacquant, L.** (1996): Reflexive Anthropologie, Frankfurt a. M.
- Bourdieu, P.** (2002): Das ökonomische Feld, in: Bourdieu, P. / Steinrücke, M. (Hrsg.): Der Einzige und sein Eigenheim, Schriften zu Politik & Kultur, Hamburg, S. 185–222
- Braun, B. / Klinke, S. / Müller, R.** (2010): Auswirkungen des DRG-Systems auf die Arbeitssituation im Pflegebereich von Akutkrankenhäusern, in: Pflege & Gesellschaft 15 (1), S. 5–19
- Bräutigam, C. / Evans, M. / Hilbert, J. / Öz, F.** (2014): Arbeitsreport Krankenhaus: Eine Online-Befragung von Beschäftigten deutscher Krankenhäuser. Hans-Böckler-Stiftung: Arbeitspapier Nr. 306, Düsseldorf
- Carstensen, J. / Seibert, H. / Wiethölter, D.** (2024): Internationalisierung der Pflege – Pflegekräfte mit ausländischer Staatsangehörigkeit und ihr Beitrag zur Fachkräftesicherung, IAB Forschungsbericht (22/2024), Nürnberg
- Dittmar, N. / Glassner, V.** (2017): Varieties of Capitalism im Krankenhaussektor? Gewerkschaftsstrategien in Deutschland und Großbritannien, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 24 (4), S. 393–410
- Evans, M. / Kerber-Clasen, S.** (2017): Arbeitsbeziehungen in der Care-Arbeit: Blockierte Aufwertung?, in: WSI-Mitteilungen 70 (3), S. 180–188
- Höhmann, U. / Vogd, W. / Ostermann, A.** (2018): Rollenstrategien pflegerischer Führungskräfte im Umgang mit Spannungserleben und Diskrepanzerfahrungen im Berufsalltag – Ansatzpunkte für eine unterstützende Kompetenzentwicklung, in: Pflege & Gesellschaft 23 (4), S. 356–369
- Isfort, M.** (2024): Qualifizierung und Berufsaustritt, in: Storm, A. (Hrsg.): Pfleger-report 2024. Die Baby-Boomer und die Zukunft der Pflege – Beruflich Pflegende im Fokus, Heidelberg, S. 91–121
- Kunkel, K.** (2021): Die politische Ökonomie des Fallpauschalensystems zur Krankenhausfinanzierung, in: PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 51 (205), S. 631–651
- Kunkel, K.** (2023): „Langer Atem – Keine Geduld mehr“. Der Kampf um die Arbeitsbedingungen an den Krankenhäusern als politischer Tarifkampf, Dissertationsschrift, Erlangen-Nürnberg
- Lützkendorf, D.** (2025): Die Berliner Krankenhausbewegung. Ein praktisches Beispiel für den Kampf um mehr Zeit für gute Arbeit und ein gutes Leben, in: WSI-Mitteilungen 78 (1), S. 62–67
- Mader, D.** (2022a): Herrschaft und Handlungsfähigkeit: Elemente einer kritischen Sozialtheorie, Frankfurt a. M. / New York
- Mader, D.** (2022b): Herrschaft und Handlungsfähigkeit in der Lohnarbeit. Eine Metastudie zu betrieblichen Machtordnungen, Frankfurt a. M. / New York
- Mohan, R.** (2018): Die Ökonomisierung des Krankenhauses. Eine Studie über den Wandel pflegerischer Arbeit, Bielefeld
- Mohan, R. / Reichardt L.** (2023): „An der Basis spürt man's nicht“. Organisierte Krankenpflege zwischen Aufwertungspolitik und Abwertungserfahrungen. Institut für Sozialforschung: IfS Working Paper Nr. 19, Frankfurt a. M.
- Molzberger, K.** (2020): Autonomie und Kalkulation. Zur Praxis gesellschaftlicher Ökonomisierung im Gesundheits- und Krankenhauswesen, Bielefeld
- Nohl, A.-M.** (2009): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis, 3. Aufl., Wiesbaden
- Penter, V. / Blum, K. / Schumacher, L.** (2023): BDO/DKI-Studie 2023: „Personalnotstand im Krankenhaus – Quo vadis?“ [https://www.dki.de/fileadmin/user\\_upload/BDO\\_DKI\\_Studie\\_2023.pdf](https://www.dki.de/fileadmin/user_upload/BDO_DKI_Studie_2023.pdf) (letzter Zugriff: 25.09.2024)
- Polloczek, M. / Kohlrausch, B.** (2024): Vom Angebots- zum Bewerbermarkt? Berufliche Bildung und die Kräfteverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 22–23, <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/fachkraeftemangel-2024/548769/vom-angebots-zum-bewerbermarkt> (letzter Zugriff: 25.09.2024)
- Riedlinger, I. / Fischer, G. / Höß, T.** (2020): Pflegeberufe und Arbeitskampf – ein Widerspruch?, in: Artus, I. / Bennewitz, N. / Henninger, A. / Holland, J. / Kerber-Clasen, S. (Hrsg.): Arbeitskonflikte sind Geschlechterkämpfe. Sozialwissenschaftliche und historische Perspektiven, Arbeit – Demokratie – Geschlecht, Münster, S. 214–228
- Riedlinger, I. / Lämmel, N. / Boscher, C. / Planer, K.** (2021): „Und der Markt ist einfach leergefegt“: Management im Krisenmodus: Ergebnisse aus einem Verbundprojekt zum betrieblichen Führungshandeln in der Pflege, in: Arbeit 30 (3), S. 151–169
- Rudolph, C. / Schmidt, K.** (2020): Vergeschlechtlichung und Interessenpolitik in Care-Berufen – das Beispiel Pflege, in: Artus, I. / Bennewitz, N. / Henninger, K.

A. / Holland, J. / Kerber-Clasen, S. (Hrsg.): Arbeitskonflikte sind Geschlechterkämpfe. Sozialwissenschaftliche und historische Perspektiven, Arbeit – Demokratie – Geschlecht, Münster, S. 229–248

**Schmalz, S. / Dörre, K.** (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, in: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 21 (3), S. 217–237

Schmalz, S. / Ludwig, C. / Webster, E. (2018). The Power Resources Approach: Developments and Challenges, in: Global Labour Journal 9 (2), S. 113–134

**Schmidt, K.** (2019): Kollektive Auseinandersetzungen um Pflege. Formen und Praxen pflege- und carepolitischer Interessenartikulation, in: Rudolph, C. / Schmidt, K. (Hrsg.), Interessenvertretung und Care: Voraussetzungen, Akteure und Handlungsebenen, Arbeit – Demokratie – Geschlecht. Westfälisches Dampfboot, Münster, pp. 248–263.

**Vogd, W. / Molzberger, K. / Feiſt, M. / Ostermann, A. / Slotta, J.** (2018): Entscheidungsfindung im Krankenhausmanagement. Zwischen gesellschaftlichem Anspruch, ökonomischen Kalkülen und professionellen Rationalitäten, Wiesbaden

**Wasem, J. / Blase, N.** (2023): Die Personalentwicklung im Krankenhaus seit 2000, in: Klauber, J. / Wasem, J. / Beivers, A. / Mostert, C. (Hrsg.): Krankenhaus-Report 2023. Schwerpunkt: Personal, Berlin/Heidelberg, S. 3–18

**Witzel, A.** (1985): Das problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder, Weinheim, S. 227–255

## AUTOR

**ROBIN MOHAN**, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung Frankfurt a. M. Arbeitsschwerpunkte: Gesellschaftstheorie, (Care-)Arbeitssoziologie, Organisationssoziologie.

@ mohan@em.uni-frankfurt.de

DOI: 10.5771/0342-300X-2025-2-99

# Betriebsratsvorsitzende als Verantwortungsträger\*innen?

## Porträt einer heterogenen Interessenvertretung

Gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte\*innen stehen vor der Herausforderung, Spannungen in der Arbeitswelt mit Haltung entgegenzutreten. Dabei stellen sie keine homogene Masse dar. Sie sind nicht nur in unterschiedlichen Betrieben anzutreffen, sondern bringen jeweils eigene Erfahrungen mit, die ihr Handeln prägen. Verantwortungsübernahme ist dabei nicht rein technokratisch zu verstehen, sondern spiegelt die moralische und biografische Prägung der handelnden Personen wider. Der Beitrag geht der Frage nach, welche gemeinsamen Verantwortungsverständnisse es trotz aller Unterschiede gibt und wie sich diese zu einer gesellschaftlichen Verantwortung verhalten. Dazu wurden Betriebsratsvorsitzende über Branchen- und Betriebsgrenzen hinweg befragt.

MILENA PREKODRAVAC

### 1 Einleitung

Der Begriff *Verantwortung* zieht sich durch alle Lebensbereiche und Kontexte und kann Individuen genauso zugeschrieben werden wie Kollektiven. Verantwortung klärt Zuständigkeiten in Beziehungen zu anderen Menschen, regelt Haftungen in der Bürokratie und zieht nicht selten weitreichende Entscheidungen nach sich. Mehr noch: Verantwortung zu übernehmen sichert Fortschrittsbestrebungen, sie zu „haben“ heißt aber auch, in den Gestaltungsmöglichkeiten eingeschränkt zu bleiben (Senghaas-Knobloch/Volmerg 1990). Verantwortung zu tragen scheint immer für beides zu stehen: Macht haben und ohnmächtig sein. Daher ist es kaum überraschend, dass der Begriff in vielerlei Hinsicht polarisiert: Wer trägt Verantwortung? Wer kann sie abgeben? Wer „fühlt“ sich verantwortlich? Und vor allem: Wofür?

Dieser Beitrag<sup>1</sup> widmet sich zentralen Akteur\*innen der betrieblichen Mitbestimmung, die in Verantwortung für den Betrieb und die Belegschaft gesehen werden. Er ist dabei als eine Kartografie zu verstehen: Ausgehend von der Betriebsratsarbeit, die von jeder Person auch individuell geprägt wird, lotet ich Verantwortung als Handeln und Bewusstsein qualitativ aus. Neben der Selbst- und Fremdzuschreibung von Verantwortung geht es um die Frage, woher diese kommt, was ihre Grundlagen und Ursprüng-

ge sind. Den Ausgangspunkt der konzeptionellen Überlegungen und in Teilen der Empirie bildete das am Soziologischen Forschungsinstitut angesiedelte Projekt „Gesellschaftsbilder von Betriebsräten, Betriebsräatinnen und Vertrauensleuten der IG Metall“ (2019–2022) mit seinem Fokus auf Vorstellungen von Gesellschaft. In diesem Projekt wurden insbesondere die lebensweltlichen Kontexte betrieblich aktiver Gewerkschafter\*innen betrachtet. Für das Projekt „Verantwortung tragen: Betriebsratsvorsitzende als gesellschaftliche Akteur\*innen des Zusammenhalts in Zeiten der Transformation“ (2022–2024) im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsinstituts gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ), das vornehmlich im Fokus dieses Beitrags steht, wurden ergänzend Betriebsratsvorsitzende der Gewerkschaften Vereinigte Dienstleistungen (ver.di) und Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) zu ihrer Lebensgeschichte und zu ihren Zusammenhaltsvorstellungen befragt.

Die Betriebsratsvorsitzenden wurden gefragt, was sie zu ihrem Engagement motiviert, ob sie dieses als Beitrag zu einer gerechteren und demokratischeren Gesellschaft und sich selbst als Akteur\*innen des gesellschaftlichen Zusammenhalts verstehen. Wie sehen sich aktive

<sup>1</sup> Ich danke den beiden anonymen Gutachter\*innen für ihre kritischen Anmerkungen.

Betriebsräte\*innen selbst in Verantwortung und wem gilt diese? Verstehen sie sich als gesellschaftliche Verantwortungsträger\*innen? Die Antworten sind ebenso vielfältig wie die Menschen, die Betriebsratsvorsitzende sind. Dies mag angesichts unterschiedlicher Branchen, Gewerkschaften und Lebensläufe nicht verwundern. Bei näherer Betrachtung sind jedoch übergreifende Verständnisse und Zuschreibungen von Verantwortung zu erkennen, die in diesem Beitrag nachgezeichnet werden. Nicht die betrieblichen und politischen Rahmenbedingungen oder die unterschiedlichen Interessenlagen der Betriebsparteien stehen im Mittelpunkt, sondern die Selbstverständnisse, Biografien und Handlungsorientierungen. Ziel des Beitrags ist die Rekonstruktion dieser Verantwortungsverständnisse (Muster) einer heterogenen betrieblichen Interessenvertretung.

## 2 Verantwortung in den Arbeitsbeziehungen

Seit den 1990er Jahren sehen sich Betriebsräte mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die unter Begriffen wie Professionalisierung (Wassermann 2002; Kotthoff 2004) oder Funktionswandel (Fürstenberg 2013) diskutiert werden. Von Betriebsratsmitgliedern wird erwartet, dass sie sich weiterbilden (u. a. Hocke 2012), sich an betrieblichen Qualifizierungsprozessen beteiligen (u. a. Erol/Ahlers 2023) und Verantwortung für zentrale Themen wie die sozial-ökologische Transformation übernehmen (u. a. Gerst 2020; Bendel/Hai peter 2022; Otto et al. 2024).

Betriebsratsmitglieder haben einerseits rechtliche Pflichten, andererseits handeln sie nach moralischen und gesellschaftlichen Werten. Verantwortung ist also nicht nur eine Reaktion auf Erwartungen von außen, sondern auch ein Ausdruck des eigenen moralischen Bewusstseins. Wie diese Verantwortung ausgeübt wird, hängt von der betrieblichen Sozialordnung und den individuellen Lebenswegen ab.

Was bedeutet *Verantwortung*? Allgemein wird sie als das Einstehen für die Folgen des eigenen Handelns auf der Grundlage von Normen und Werten definiert (Heidbrink 2017). Auf individueller Ebene zeigt sie sich als moralische Integrität, während sie auf gesellschaftlicher Ebene als kulturelles Zuschreibungsphänomen verstanden wird (Lenk 2017). Verantwortung wird Gruppen und Individuen zugeschrieben und von ihnen eingefordert. Ihr Fehlen wird oft als moralisches Defizit Einzelner kritisiert, obwohl die zugrunde liegenden Herausforderungen alle betreffen (Hoppe 2024). Diskurse prägen das Verständnis von Verantwortung und beeinflussen damit individuelles und kollektives Handeln. In der Arbeitswelt regeln formale Strukturen wie Hierarchien und rechtliche Vorgaben

die Verantwortung, während informelle Werte wie Fürsorge und Solidarität im Betriebsratshandeln von Bedeutung bleiben (Prekodravac 2024).

Verantwortung bedeutet für Betriebsratsvorsitzende eine bewusste Reflexion über die Folgen ihres Handelns und dessen moralische Implikationen. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bietet dafür den rechtlichen Rahmen, definiert Verantwortung aber nicht explizit. Sie ist implizit in Aufgaben wie der Interessenvertretung der Belegschaft und der Förderung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit enthalten. Dabei ist die Identifikation mit dem Amt entscheidend dafür, ob und wie Betriebsräte\*innen Verantwortung übernehmen (Artus/Röhrer 2019).

Fürstenberg (1958) beschreibt den Betriebsrat als eine „Grenzinstitution“, die die Erwartungen von Gewerkschaft, Belegschaft und Geschäftsführung in einer Sozialfigur vereint. Die Beziehungen innerhalb dieser „Triade“ (Tietel 2006, 2008) müssen kommunikativ und sozial gestaltet werden, Verantwortung ist damit immer auch subjektiv gefärbt. Subjektive Überzeugungen fließen also in die „Verantwortungsarbeit“ ein.

Betriebsratsvorsitzende übernehmen häufig Verantwortung über das betriebliche Umfeld hinaus, sie positionieren sich zu globalen Herausforderungen wie Krieg, Armut oder der Klimakrise. Diese erweiterte Verantwortungsperspektive erfordert Handlungsfähigkeit jenseits rechtlicher Vorgaben und stellt moralische Integrität und persönliches Engagement in den Vordergrund. Hinzu kommt jedoch: Die Übernahme von Verantwortung kann als stark belastend empfunden werden, da Betriebsräte häufig unter Stress stehen, weil sie die hohen Erwartungen verschiedener Interessengruppen ausbalancieren müssen (Artus et al. 2001; Hocke 2012). Die gesellschaftliche Anerkennung, die das Amt genießt, reicht nicht immer aus, um diese Belastung zu kompensieren.

Historisch gesehen sind Betriebsräte für die Sicherung einer „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ (§ 2 BetrVG) zuständig. Die zunehmende Fragmentierung betrieblicher Strukturen und die Vielfalt von Sozialordnungen erschweren heute jedoch die Festlegung von Verantwortung. So herrscht in einem Betrieb mit flachen Hierarchien ein anderes Verständnis von Verantwortung als in einem patriarchal geführten Betrieb (Kotthoff/Reindl 1990). Verantwortung wird in beiden Konstellationen auf die eine oder andere Weise zugeschrieben, etwa, indem die eigene Leistungsbereitschaft zum Wohl des Betriebs hervorgehoben wird. Ob Verantwortung als individuelle Pflicht oder als kollektive Aufgabe verstanden wird, beeinflusst ebenso das Betriebsratshandeln. Daher kann gesagt werden: Betriebliche Sozialordnungen prägen das Verständnis von Verantwortung. Außerbetriebliche Faktoren wie die persönliche Biografie formen Verantwortung jedoch mindestens in gleicher Weise.

Im Folgenden richtet sich der Blick auf die Subjekte der Verantwortung, genauer: auf die Subjekte in Verantwortung. Das Handeln gewerkschaftlich aktiver Betriebs-

ratsmitglieder ist durch das Betriebsverfassungsgesetz und – im Fall der Befragten – die Gewerkschaftsmitgliedschaft gewissermaßen doppelt gerahmt. Betriebsratsvorsitzende nehmen auf diese Instanzen Bezug. In der Praxis sind dabei die betrieblichen Sozialordnungen (Kotthoff/Reindl 1990) und informellen Interaktionen im Betrieb (Trinczek 1989) und darüber hinaus von Relevanz. Die sozialen und kommunikativen Strukturen innerhalb dieses Rahmens beeinflussen das Handeln von Betriebsratsmitgliedern sehr konkret, sie gestalten diese aber auch mit.

Initiale Motive für ein Engagement im Betriebsrat sowie unterschiedliche Interpretationen von Verantwortung gehen jedoch biografisch und gesellschaftlich weiter zurück. Während betriebliche Sozialordnungen und Interaktionsmuster die konkrete Ausgestaltung betrieblicher Verantwortungsübernahme beeinflussen, spiegeln sich in den individuellen Verantwortungsverständnissen häufig auch übergreifende gesellschaftliche Verständnisse – etwa von Solidarität, Gerechtigkeit oder dem eigenen Beitrag zum Gemeinwohl – wider. Institutionelle Vorgaben, betriebliche Dynamiken und gesellschaftliche Motivationen verbinden sich so zu einem komplexen Wechselspiel, das die Verantwortungsverständnisse prägt.

### 3 Datengrundlage und Methode

Die Datengrundlage umfasst 36 Interviews mit 18 Betriebsratsvorsitzenden aus unterschiedlichen Branchen, die zwischen 2020 und 2023 jeweils zweimal befragt wurden: einmal mittels biografisch-narrativer und einmal mittels leitfadengestützter problemzentrierter Interviews. Die Auswertung erfolgte mit sequenzanalytisch-rekonstruktiven Verfahren (Rosenthal 2008), um Muster in den Verantwortungsverständnissen zu identifizieren. Die problemzentrierten Interviews zielten darauf ab, die gesellschaftliche Position der Betriebsräte und die Rolle der Gewerkschaften im gesellschaftlichen Wandel zu beleuchten.

Diese offene, biografisch angelegte Forschungsstrategie (Sammet/Erhard 2018) ist in der Arbeits- und Industriesoziologie mit wenigen Ausnahmen bislang kaum verbreitet (Kotthoff 2013, S. 334; vgl. Drinkuth 2010; Prött 2013; Tietel/Hocke 2015). Sie ermöglicht es, „Erinnerungen innerhalb eines spezifischen Organisationsmilieus zu konturieren“ (Andresen 2017, S. 118) und die Lebenswelt als „unbefragten Boden der natürlichen Weltanschauung“ (Schütz/Luckmann 2017, S. 29) zu verstehen. Betriebsratsmitglieder könnten als Teil eines Milieus angesehen werden, wenn sie Grundüberzeugungen teilen. Jedoch ist aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen nicht zwangsläufig davon auszugehen. Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebsratsarbeit nicht nur funktional, sondern auch als Ausdruck individuellen Engagements und sozialer Verbun-

denheit verstanden werden kann. Erfahrungen aus familiären, schulischen oder sozialen Kontexten prägen das Verantwortungsverständnis und machen es zu einer dynamischen Größe, die institutionelle Vorgaben und subjektive Überzeugungen verbindet. Die offene Herangehensweise erweitert den Blick auf die vielfältigen Quellen von Verantwortungsmustern, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Arbeitswelt liegen (Bahrdt 1985; Popitz et al. 1958).

Das Sample deckt unterschiedliche betriebliche „Welten“ (Schroeder 2009) und Diversitätskriterien (Demir et al. 2021) ab: Die Befragten sind zwischen 27 und 61 Jahre alt, ein Drittel sind Frauen. Drei Personen haben einen Hochschulabschluss, drei weitere sind Meister oder Techniker. Fünf stammen aus der DDR und arbeiten heute in Ostdeutschland, drei haben eine familiäre Migrationsbiografie. Zwei Drittel der Befragten befinden sich in der ersten Amtszeit, alle sind zumindest teilweise freigestellt (vgl. Übersicht 1).

Die Auswahl ist nicht repräsentativ: Sie spiegelt wieder die jeweiligen Belegschaften wider (Greifenstein/Kißler 2014) noch repräsentiert sie Betriebsratsvorsitzende in Deutschland insgesamt (Baumann/Brehmer 2016). Diversität dient in dieser Auswahl vielmehr dazu, unterschiedliche Positionen innerhalb einer heterogenen Gesellschaft und verschiedener Betriebs- sowie Interessenvertretungsstrukturen zu veranschaulichen. Dies gilt ebenso für die Auswahl der Gewerkschaften: Mit der NGG und ver.di wurde das Spektrum über die produzierende Industrie hinaus erweitert. Unterschiede zwischen den DGB-Gewerkschaften sind jedoch im Auswertungsprozess nicht aufgefallen.

#### ÜBERSICHT 1

##### Sample

IG Metall (erhoben 2020/2021) <sup>A</sup>		ver.di (2022/2023)		NGG (2023)	
Branche / BRV	Betriebsgröße	Branche	Betriebsgröße	Branche	Betriebsgröße
Werkzeug	600	Wohnbau	290	Genussmittel	300
Fahrzeugbau	300	Zertifikate	190	Backwaren	650
Klimatechnik	800	Großküche	290	Süßwaren	800
Stahl	2500	Post	5000	Lebensmittel	2300
Metall u. Elektro	350	Einzelhandel	300	Onlinedienst	350
Edelmetall	350	Verkehr	250		
		Gesundheit	1400		

<sup>A</sup> Bestandsdaten Gesellschaftsbilder-Projekt; BRV = Betriebsratsvorsitzende\*

Quelle: Eigene Darstellung

## 4 Verantwortungsmuster

Das Handeln von verantwortlichen Betriebsräte\*innen<sup>2</sup> ist stark von ihrem individuellen Verantwortungsverständnis geprägt, das sich aus persönlichen Werten, Erfahrungen und Einstellungen speist. Daher lohnt es sich, detaillierter auf diese Vorstellungen einzugehen.

Im Projekt „Gesellschaftsbilder“ (Kuhlmann et al. 2024) entwickelten wir eine Heuristik, die vier idealtypische Gesellschaftsbilder unterscheidet: das equilibriumische *Miteinander*, das auf Ausgleich zielt; das subsidiäre *Für-einander*, das von Ordnungsvorstellungen geprägt ist; das fragmentale *Nebeneinander*, das individuelle Autonomie betont; und das dichotome *Gegeneinander*, das auf unüberbrückbare Gegensätze verweist. Ein zentrales Ergebnis dieser Studie war, dass sich Betriebsräte\*innen in erster Linie für ihre Belegschaft und ihr Unternehmen verantwortlich fühlen. Diese Verantwortung geht über die reine Aufgabenwahrnehmung hinaus und umfasst auch Zuschreibungen seitens der Gewerkschaft und des Managements, die von den Betriebsräte\*innen bestätigt und reaktualisiert werden müssen. Dabei stützen sie sich nicht nur auf formale Strukturen, sondern auch auf persönliche Integrität.

Diese Typologie diente als Grundlage für das Projekt „Verantwortung tragen“, in dem vier Verantwortungsmuster identifiziert wurden: Verantwortung als Bedarfsorientierung, die Mitbestimmung und Integration hervorhebt; Verantwortung als Pflichterfüllung, die sich an moralischen und rechtlichen Normen orientiert; Verantwortung als Leistungsorientierung, die Effizienz und Zielstrebigkeit betont; und Verantwortung als Konfliktbereitschaft, die Gegensätze aktiv bearbeitet. Im Mittelpunkt der Analyse stand die Rolle der Betriebsratsvorsitzenden im Spannungsfeld von Verantwortung und gesellschaftlichem Zusammenhalt.

Im Folgenden werden die Verantwortungsmuster skizziert. Sie sind als Idealtypen zu verstehen, die sich nicht in Reinform bei Einzelnen wiederfinden. So kann ein\*e Betriebsratsvorsitzende\*r Tendenzen unterschiedlicher Verantwortungsmuster aufweisen.

### 4.1 Verantwortung als Bedarfsorientierung

Die Funktion des Betriebsrats ist eine Antwort auf den strukturellen Bedarf nach Ausgewogenheit und Balance im Betrieb. Gleichzeitig bestehen weitere Bedarfe, insbesondere jene der Vermittlung und Repräsentation, die sich aus der Position einer demokratisch legitimierten Institution ergeben. Der Betriebsratsvorsitzende einer Verkehrsgesellschaft fasst das wie folgt zusammen:

„Also ich bin ja von den Arbeitnehmern gewählt. Und da heißt es natürlich, die Interessen abzuwägen, also auch

wahrzunehmen<sup>3</sup>, abzuwägen und schlussendlich Verantwortung dafür zu tragen.“ (BRV Verkehr, ver.di)

In seiner biografischen Darstellung wird deutlich, dass er seine Kandidatur vor allem mit dem Bedürfnis nach gerechter Verteilung in einem angespannten Betriebsklima begründet. Die Reibungspunkte reichen von Dienstplänen über die politische Parteienlandschaft bis hin zu Themen wie Klimaschutz und Migration. Als politisch denkender Mensch betrachtet er die zunehmende Polarisierung in seiner ostdeutschen Region mit Sorge, sieht aber auch Chancen, über den Betrieb einen Beitrag zum Abbau dieser Spannungen zu leisten. Er übernimmt Verantwortung, um Fairness sicherzustellen. Die Verantwortung als Bedarfsorientierung ermöglicht es ebenso, innerhalb begrenzter Möglichkeiten den sozialen Raum Betrieb mitzugestalten.

Dass trotz prekärer Ausgangslage Gestaltungsmöglichkeiten aufrechterhalten bleiben können, zeigt das Beispiel eines Betriebsrats, der durch sein Amt Selbstwirksamkeit erlangt hat. Nicht nur er ist mit dem Amt gewachsen, auch dem Gremium als Ganzes ist es durch harte Verhandlungen gelungen, eine Auslagerung zu verhindern:

„Mein Ziel ist, man muss im Gespräch bleiben. Selbst wenn jetzt morgen gesagt wird: Wir müssen von 300 Leuten 150 Leute entlassen und einen Sozialplan erstellen, muss man miteinander reden. Weil, wenn man das nicht tut, dann werden Leute entlassen, die es vielleicht härter trifft als andere. Also man muss durch die guten Zeiten und man muss auch durch die schlechten Zeiten.“ (BRV Wohnbau, ver.di)

In der Verantwortung als Bedarfsorientierung zeigt sich eine proaktive Herangehensweise, die auf einer moralisch-gesellschaftlichen Ebene Wirkung entfaltet. „Im Gespräch bleiben“ bedeutet hier, dass man diesem Anspruch auch in Krisenzeiten gerecht werden möchte, aber auch die gesamte Gesellschaft in den Blick nimmt.

So kann Verantwortung mit größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen (Demokratie, Solidarität) identifiziert werden. Es geht dabei um das *Miteinander*, in dessen Fokus der Ausgleich steht. Die Betriebsratsvorsitzende eines Postunternehmens im Westen zeigt sich vor dem Hintergrund positiver familiärer Gewerkschaftserfahrungen stets kampfbereit und dabei immer auf Augenhöhe. Bei ihrer Arbeit geht es immer um beides – sowohl

<sup>2</sup> Es gibt zwar keine „nicht-verantwortlichen“ Betriebsratsmitglieder, als primus inter pares können die Betriebsratsvorsitzenden jedoch zu Sitzungen einladen (vgl. § 29 Abs. 2 BetrVG) und gelten als Ansprechpartner\*innen der Geschäftsführung. Im weiteren Verlauf wird zudem deutlich, dass sie aktiv Einfluss auf die Arbeit des Betriebsratsgremiums nehmen, indem sie den Vorsitz als Führungsaufgabe verstehen.

<sup>3</sup> kursiv = Betonung, laut. Die Interviewpassagen wurden sprachlich geglättet und anonymisiert.

betrieblich als auch gesellschaftlich etwas zu verändern:

„Gesellschaftlich mitgestalten, politisch mitgestalten, das ist für mich auch sehr wichtig. Betrieblich mitgestalten sowie- so, das ist klar. Einfach mitgestalten. [...] Ich habe begrif- fen, dass das Wir wichtig ist, mit Wir setzt man alles durch, alleine kann man das schlecht. Das ist einfach so. Finde ich eigentlich toll. Dieses Zusammensein, zusammen für Werte einstehen und zusammen Ziele zu erreichen, das ist klasse. Ich würde es mal so sagen. Und eben politisch auch was zu verändern. Da haben wir ja doch die Möglichkeit, über un- sere Gremien, wenn wir es denn wollen.“ (BRV Post, ver.di)

Verantwortung heißt hier Mitgestaltung im Sinne einer Verbesserung. Diese Haltung impliziert ein Verständnis von Verantwortung, das über die reine formale Verpflich- tung oder die Reaktion auf konkrete Herausforderungen hinausgeht. Stattdessen *bedarf* es einer Verantwortung des „Wir“. Zugleich stellt Verantwortung ein Bedürfnis dar, das in verschiedenen Kontexten immer wieder neu ermit- telt und erfüllt werden muss. Betriebsratsvorsitzende, bei denen diese Form ausgeprägt ist, verstehen sich nicht nur als Vermittler\*innen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung, sondern auch als antizipierende und gestaltende Kraft, die aktiv auf die Arbeitsbedingungen und die Ge- sellschaft Einfluss nehmen kann.

*Verantwortung als Bedarfsorientierung* hebt einerseits die situative Dimension der kollektiven Verantwortungsübernahme hervor. Andererseits ist sie dauerhaft verankert und zielt auf einen ausgewogenen Zustand. Betriebs- ratsvorsitzende erkennen, dass sie in bestimmten Situa- tionen aufgrund spezifischer Herausforderungen oder Anforderungen Verantwortung übernehmen müssen, die sich aus den Umständen ergibt. Sie sehen ihre Position als notwendig, um auf betriebliche und gesellschaftliche Be- dürfnisse und Notwendigkeiten zu reagieren, sei es durch Mitgestaltung oder durch die Vermittlung von Werten.

#### 4.2 Verantwortung als Pflichterfüllung

Die Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen ist die unverzichtbare Grundlage für den Betrieb und den Betriebsrat als jene Instanz, die auf diese Einhaltung achtet. Das Betriebsratshandeln kann aber auch als Orientie- rung an sozialen Pflichten gesehen werden, zum Beispiel, wenn das Amt übernommen wird, „weil es keiner machen will“. Verantwortung kann dahingehend als große Bürde angesehen werden und als mühevoller Lernprozess. Die Betriebsratsvorsitzenden sehen sich in einer besonderen Verantwortung gegenüber ihrem Betrieb oder der Abteilung, weniger gegenüber der Gesellschaft insgesamt.

Ein Betriebsrat hat in seinem Handwerksbetrieb be- reits in mannigfältigen Positionen gearbeitet und demo- kratische Verfahren in diesem Kontext und später auch im gewerkschaftlichen Kontext kennengelernt. Verant- wortung für das eigene Handeln zu übernehmen, fiel ihm insgesamt nicht schwer, allerdings sieht er sich in vielerlei Hinsicht „zwischen den Stühlen“:

„Es ist eine sehr große Verantwortung, der Betriebsrat und dann der Betriebsratsvorsitzende zu sein, weil das hat sich dann im Laufe der Jahre rausgestellt: [...] Zwölf Jahre bin ich als Vorsitzender tätig [...], da habe ich auf jeden Fall mit- gekriegt, dass man sehr stark in die Verantwortung gezogen wird von allen Seiten. Man wird von der Belegschaft unter Druck gesetzt, man wird von der Geschäftsleitung unter Druck gesetzt. Man wird von mehreren Seiten angegriffen, man sitzt zwischen allen Stühlen.“

(BRV Handwerk, IG Metall)

Er bezeichnet sich als „Hirtenhund“, der im Gremium alle beisammenhalten muss. Die Verantwortung dieses Typs dient der Wahrung einer bestehenden Struktur, vor allem innerhalb des Betriebs beziehungsweise im lokalen Um- feld. Auf die Frage, für wen er sich verantwortlich sieht, antwortet der Betriebsrat eines großen Einzelhandelfilial- betriebs:

„Von der reinen Wertigkeit her, würde ich jetzt als allererstes sagen, für den Betriebsrat. Als Vorsitzender. Und an zweiter Stelle für die Belegschaft. Die Belegschaft nenne ich deswe- gen an zweiter Stelle, vielleicht hätten andere Kollegen ge- sagt ‚erst Belegschaft‘ [...]. Ich bin der Meinung, [...] erst dann, wenn der Betriebsrat als solches funktioniert, nicht verstritten ist, kriegt man viel mehr gestemmt für den Rest der Belegschaft.“

(BRV Einzelhandel, ver.di)

Geprägt durch eine langjährige Bundeswehrkarriere leitet diesen Betriebsratsvorsitzenden der Anspruch, dass sich alle einbringen und ihren Beitrag leisten müssen. Doch bedarf es einer Führung als Orientierung für ein ansonsten eher wenig engagiertes Gremium.

In diesen Aussagen wird Verantwortung nicht als op- tional aufgefasst, sondern als unabdingbare Pflicht, die aus spezifischen Positionen oder gesellschaftlichen Zu- sammenhängen erwächst. Verantwortungslosigkeit sollte dieser Auffassung nach sanktioniert werden. Allerdings wird, anders als beim ersten Verantwortungsmuster, das betriebliche Engagement nicht zwangsläufig als ein gesell- schaftlicher Beitrag gesehen:

„Also wenn ich das jetzt im Gesellschaftskontext sehe, dann sage ich ganz ehrlich, da habe ich mir keine Gedanken drü- bergen gemacht. (Lacht) Nee, also da bin ich auch ganz ehrlich. Sondern, ich sehe mich verpflichtet gegenüber den *Mitarbei- tern*.“

(BRV Genussmittel, NGG)

Die Verpflichtung gegenüber der Belegschaft zeigt sich bei ihm und anderen Betriebsräten\*innen als stark an den jeweiligen Standort und die Arbeitsbereiche gebunden. Sein Lebensweg ist geprägt von Erfahrungen der Desinte- gration, aber auch von einer beständigen Orientierung an konservativen Werten. Seine Loyalität gilt in erster Linie den Mitarbeitenden in seinem direkten Verantwortungsbereich und dem Erhalt des Unternehmens. Verantwor- tung bedeutet weniger ein Eintreten für „Andere“ oder gar „alle“, sondern vielmehr eine Identifikation mit den Un- ternehmenszielen und Integration nach innen. Gestützt

wird das Engagement durch Rechte und Normen, an die sich jede\*r halten sollte.

So spiegelt *Verantwortung als Pflichtorientierung* die formellen und rechtlichen Verpflichtungen wider, die Betriebsratsvorsitzende gegenüber der Belegschaft und dem Betrieb haben. Es geht dabei um die Gewährleistung (Hocke 2012, S. 165) der Arbeit des Gremiums. Diese muss auf sozialer Ebene ständig reaktualisiert werden, auch wenn sie durch das Betriebsverfassungsgesetz legitimiert ist. Die Betriebsratsvorsitzenden, bei denen dieses Muster hervorsticht, wollen sicherstellen, dass betriebliche Vorgaben eingehalten und die Interessen der Arbeitnehmer geschützt werden. Verantwortung erstreckt sich jedoch nicht nur auf die „reine“ Pflichterfüllung, sondern nimmt moralische Dimensionen an, indem Betriebsratsvorsitzende Ordnung (wieder-)herstellen oder erhalten möchten. Verantwortung erscheint hier nicht verhandelbar, sie gilt stets bestimmten Gruppen, zum Beispiel den nächsten Kolleg\*innen oder dem Standort.

### 4.3 Verantwortung als Leistungsorientierung

Verantwortung kann auch eine ökonomische undstellungsbezogene Leistung darstellen, die jede\*r für sich aus Eigeninteresse erfüllen sollte. Hier sind Biografien von Betriebsratsvorsitzenden vertreten, die erst im Lauf ihres Ehrenamtes Gewerkschaften und ihre Vorteile sukzessive kennen- und schätzen gelernt haben. In diesen Fällen wird Verantwortung als eine Form von Arbeit oder Anstrengung definiert, die stets mit einem entsprechenden Anspruch auf Gegenleistung verknüpft ist. Diese Sichtweise betont das individuelle Engagement. Einige der Betriebsratsvorsitzenden sehen sich eher als Individualist\*innen, deren Werte im Einklang mit einer Leistungsgesellschaft stehen:

„Ich sage mal, wenn man jetzt die Arbeitswelt anschaut, also wenn man sich einen Arbeitsplatz sucht [...] und sein Geld verdient, dann ist man gesellschaftsfähig. Deswegen gibt es verschiedene Löhne, die man hat. Wenn es aber immer noch geht, dass jemand sagt: ‚Ich habe gar keinen Bock zu arbeiten, ich will gar nicht ein Teil von der Gesellschaft sein. [...] Ob ich jetzt ein Dach über dem Kopf habe, was zu essen habe oder Klamotten bekomme, aber nichts dazu beitrage, sondern einfach nur existiere [...].‘ Dann sage ich, da wird die Solidarität halt schon schwierig oder wird auf die harte Probe gestellt.“  
 (BRV M. u. E., IG Metall)

Für den Betriebsrat eines mittelgroßen Betriebs steht die Anerkennung der individuellen Leistung im Mittelpunkt seines Handelns. Durch einen von Eigeninitiative und harter Arbeit geprägten Lebensweg sieht er Verantwortung vor allem als Verpflichtung gegenüber denjenigen, die aktiv zum gemeinsamen Erfolg beitragen. Seine eigenen Erfahrungen – vom berufsbegleitenden Aufstieg zum Meister bis zur Sicherung der Bildungschancen seiner Kinder – haben in ihm die Überzeugung gefestigt, dass gesellschaftliche Teilhabe vor allem durch Engage-

ment und Eigenverantwortung erworben wird. Ähnlich verhält es sich bei dem oben bereits zitierten Betriebsrat eines Handwerksbetriebs:

„Bin ich für die Gesellschaft verantwortlich? Ich trage ja meinen Teil dazu bei. [...] Ich zahle Steuern an allen Ecken und Kanten. So wie jeder andere auch. Oder wie viele andere. Jeder nicht. [...] Natürlich bin ich ein Teil der Gesellschaft. Ganz klare Sache. Und ich glaube, ein Rädchen, was da mal in dem großen Getriebe auch seine Funktion hat. Ist einfach so. Ich glaube, wenn ich nicht da wäre, wo ich heute bin, dann würde [der Betrieb] nicht unbedingt so gut dastehen. Man soll sich natürlich nicht selber loben. Aber es ist einfach so, ich habe einen gewissen Teil erreicht.“

(BRV Handwerk, IG Metall)

Auch er sieht sich in einer gesellschaftlichen Mitverantwortung und projiziert sein Leistungsverständnis auf andere. In dieser Passage zeigt sich vor allem Selbstvergewisserung, die normativ ausstrahlt.

Eine Betriebsrätin, die durch ihre Eltern bereits mit zivilgesellschaftlichem Engagement aufgewachsen ist und nach ihrem Studium einige Unternehmen kennengelernt hat, sieht durchaus die Übernahme von Verantwortung als grundlegendere gesellschaftliche Aufgabe. Es gilt aber in vielerlei Hinsicht, auch bei sich selbst bleiben zu können und die eigenen Interessen zu artikulieren, wie diese:

„Ich glaube, wenn man selbst eine Identität für sich definiert hat und sich darin zu Hause fühlt, kann man offener auf andere zugehen und kann *mehr* beitragen zur Gesellschaft, die jeden auch so sein lässt, wie er ist.“

(BRV Zertifizierung, ver.di)

Etwas zu leisten heißt hier in zweiter Instanz, für andere da sein zu können. Auch die Betriebsratsvorsitzende machte in ihrer Biografie die Erfahrung: Trotz des positiven Erlebens von Gemeinschaft und kollektiver Macht steht jede\*r eher für sich allein. Verantwortungsstrukturen zeigen sich dadurch zugleich inmitten und außerhalb des Geschehens, sie bleiben häufig indirekt und werden nicht in Perspektive auf ein Ziel formuliert.

Die Leistungsorientierung überträgt sich in einen Anspruch an sich und andere. Es wird erwartet, dass eine entsprechende Belohnung erfolgt, wenn mehr Verantwortung übernommen oder mehr Leistung erbracht wird. Gleichzeitig wird eine Kritik an jenen laut, die ihrer Verantwortung vermeintlich nicht nachkommen (z. B. Erwerbslose) oder an politischen Rahmenbedingungen, welche die Balance von Leistung und Entlohnung vermeintlich aus dem Gleichgewicht bringen.

*Verantwortung als Leistungsorientierung* fokussiert auf die individuelle Anstrengung und den Beitrag, den Betriebsratsvorsitzende erbringen, um betriebliche und gesellschaftliche Ziele zu erreichen. In dieser Perspektive wird Verantwortung als ein persönlicher Einsatz betrachtet, der sowohl in der Übernahme von Führungsrollen als auch im Schutz der Arbeitsplätze und in der Vertretung der Arbeitnehmerinteressen zum Ausdruck kommt. Be-

triebsratsvorsitzende, die Verantwortung als Leistung verstehen, erkennen, dass ihr Beitrag entscheidend für das Funktionieren des Betriebs ist, und fordern entsprechende Anerkennung für ihre Rolle.

#### 4.4 Verantwortung als Konfliktorientierung

Betriebsratsarbeit lässt sich nicht auf individuelle Leistungen, die Erfüllung von Pflichten oder den Bedarf an Kooperation reduzieren. Sie ist eine aktive Auseinandersetzung mit Machtverhältnissen und Interessen, die oft von Konflikten geprägt ist. Diese Dynamik kann bereits bei der Entscheidung zur Kandidatur eine Rolle spielen. So hat sich eine Betriebsräatin aus dem Pflegebereich bewusst zu diesem Schritt entschlossen, nachdem sie immer wieder erlebt hatte, wie wenig das bestehende Gremium bereit war, notwendige Konflikte mit dem Arbeitgeber auszutragen. Ihre eigene Entwicklung – geprägt von frühem Verantwortungsbewusstsein und dem Wunsch nach Gerechtigkeit – half ihr, in diese anspruchsvolle Position hineinzuwachsen:

„Wir hinterfragen mittlerweile sehr kritisch. Da haben wir schon den einen oder anderen Erfolg erzielt, dass dann wirklich mal überprüft wurde oder so manches Vorgehen [...] angepasst wurde. In so eine Rolle muss man erst mal reinwachsen. Und der Arbeitgeber hat viele Jahre bei uns einen Betriebsrat vorgefunden, der sehr arbeitgebernah war und dadurch wenig Konflikte entstanden sind, sage ich jetzt mal. Und auch *er* muss sich natürlich an die neue Situation jetzt erstmal gewöhnen.“  
 (BRV Pflege, ver.di)

Das Initiiieren und Austragen von Konflikten kann als eine Form von Abgrenzung von weniger konfliktorientierten Positionen bezeichnet werden, die nicht nur zwischen den Stühlen, sondern auch „auf der Straße“, beispielsweise mittels Streikaktionen, ausgetragen wird. Dass Recht und Unrecht durch Machtgefälle definiert werden, zeigt das Beispiel eines Betriebsratsvorsitzenden eines Online-Dienstes. Bereits in jungen Jahren setzte er sich, meist weniger erfolgreich, gegen eigene Benachteiligungen ein. Betriebsratsarbeit bedeutet für ihn die Institutionalisierung des Konflikts. Sie findet aber auch auf einer anderen Ebene statt:

„Die Gewerkschaften sagen ja oft so, ‚Gewerkschaft seid ihr‘. Dem muss ich auch Rechnung tragen. Das stimmt. Allerdings würde ich mir viel mehr wünschen von einer Gewerkschaft. Und so würde ich das wahrscheinlich auch machen, wenn ich Gewerkschaftssekretär wäre. Ich wäre aggressiver. Ich wäre offensiver. Ich habe immer das Gefühl, die wollen irgendwie immer die weiße Weste an behalten. Nicht immer. Also man sieht ja, bei Streiks ist das nicht der Fall. Aber dar vor.“  
 (BRV Online-Dienst, NGG)

Biografisch findet sich das Verständnis von Verantwortung als Konfliktbereitschaft eher in Kontexten, in denen schwache Positionen starken gegenüberstehen. Hier zei-

gen sich Kontinuitäten von Unrechtserfahrungen, aber auch ein Gespür für Gegensätze. Verantwortung ist kein harmonischer oder konfliktfreier Zustand, sondern eine Aufgabe, die sich in der Auseinandersetzung mit widersprüchlichen Interessen ausdrückt und in der Bereitschaft, diese auszuhalten. Hier findet sich einerseits Konflikt als eine Art Pflichtaufgabe. Andererseits verpflichtet der Konflikt:

„Man darf sich nicht vor dieser Arbeit, die da entsteht, verstecken, weil wenn das passiert, dann wird man nichts mehr machen, was Konflikte verursacht, weil jeder Konflikt einfach Arbeit ist. Psychische Arbeit, aber auch körperliche Arbeit im Sinne von Sachen ausformulieren, Dialoge führen, Gespräche führen, Diskussionen führen.“

(BRV Süßwaren, NGG)

Dieser Betriebsrat eines Produktionsbetriebs eines großen Konzerns sieht die Widersprüche, mit denen er und seine Kolleg\*innen konfrontiert sind, als Grundlage, Konflikte überhaupt austragen zu können. Die Ambivalenz sieht er in Betrieb und Gesellschaft: Hier zeigen sich Polarisierungen bei Themen wie Geflüchteten und Klimawandel. Gleichzeitig gibt es positive Entwicklungen in der Arbeitswelt, da die Krisensituationen das Bewusstsein für gute Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung gestärkt haben. Insgesamt zeigt sich ein gemischtes Bild mit sowohl spaltenden als auch verbindenden Tendenzen in der Gesellschaft. Der Konflikt gestaltet sich als Prozess, der strategisch und moralisch bearbeitet wird. Dies birgt Belastungen und Chancen.

Betriebsratsvorsitzende adressieren Konflikte, moderieren diese und sind dazu angehalten, Lösungen zu finden, auch wenn dies mit psychischen und physischen Belastungen<sup>4</sup> verbunden ist. Konflikte sind dabei nicht nur unvermeidbare Begleiterscheinungen, sondern oft die zentrale Arena, in der Verantwortung ihre Wirkung entfaltet. Die Verantwortungsübernahme zieht nicht allein Konflikte nach sich, der Konflikt selbst bedeutet Verantwortung.

*Verantwortung als Konfliktorientierung* illustriert Verantwortung im Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Interessen, innerhalb derer Betriebsratsvorsitzende im unmittelbaren Arbeitsumfeld agieren. Konflikte entstehen nicht nur im Austausch mit der Geschäftsführung, sondern auch innerhalb des Betriebsratsgremiums oder in Auseinandersetzung mit gewerkschaftlichen und gesellschaftlichen Erwartungen. Ferner wird die Konfliktbereit-

4 Dies wurde in gesellschaftlichen wie persönlichen Krisenzeiten deutlich. Ein Beispiel hierfür ist die Betriebsratsarbeit während der Corona-Pandemie, welche für Betriebsratsvorsitzende mit kleinen Kindern eine besondere Herausforderung darstellte und vergeschlechtlichte Ungleichheiten in der Verteilung von Sorgearbeit zutage treten ließ. Hinsichtlich der Gremienarbeit gibt es hier weiteren Forschungsbedarf.

schaft selbst als Verantwortung gesehen. Betriebsratsvorsitzende lernen, mit diesen Konflikten umzugehen, da sie Teil ihrer Verantwortung sind. Sie verstehen den Konflikt nicht nur als Hindernis, sondern als eine wesentliche Komponente der Verantwortungsübernahme, die ihre Arbeit erfordert.

antwortung in unterschiedlichen Kontexten konkret ausgestaltet werden kann. Dies ist nicht nur für die gegenwärtige betriebliche Praxis, sondern auch für die Gestaltung der Zukunft von Arbeit und Teilhabe von zentraler Bedeutung. ■

## 5 Fazit

Durch eine komplexer werdende Arbeitswelt und gesellschaftliche Krisen geraten Betriebsräte\*innen zunehmend unter Druck. Ihre Verantwortung geht dabei auch über betriebliche Grenzen hinaus und verweist auf eine gesellschaftliche Aufgabe, die gerade in fragmentierten Arbeitswelten von großer Bedeutung ist. Sie orientieren sich nicht nur an den Interessen ihrer Kolleg\*innen und des Betriebs, sondern auch an gesellschaftlichen Erwartungen wie Gerechtigkeit und Solidarität. Die Verantwortung, die Betriebsratsmitglieder dabei tragen, ist kein statisches, sondern ein dynamisches Konzept, das immer wieder neu interpretiert und angepasst wird.

Die Befragung unterschiedlicher Betriebsratsvorsitzender zeigt: Verantwortung ist eine handlungsleitende Querschnittsorientierung, die stark individuell geprägt und nicht nur auf betriebliche, rechtliche und gewerkschaftliche Erwartungen zurückzuführen ist. In den Augen der Betriebsräte\*innen ist Verantwortung weniger eine persönliche Notwendigkeit, als vielmehr eine Aufgabe, die sie trotz belastender Rahmenbedingungen bereit sind zu übernehmen und die über formale Anforderungen hinausgeht. Dabei ist es notwendig, die unterschiedlichen Lebensrealitäten von Betriebsräte\*innen sowie die verschiedenen Verantwortungsverständnisse anzuerkennen.

Die Verantwortungsmuster lassen sich auf umfassende Lern- und Erfahrungsprozesse zurückführen, die durch biografische, betriebliche und gesellschaftliche Einflüsse geprägt sind. Handlungspraktisch erfordert dies in Zeiten, in denen Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung rückläufig sind, das Verantwortungsbewusstsein gezielt zu stärken. Betriebsräte\*innen sind zwar so heterogen wie die Menschen, die sie im Betrieb repräsentieren. Diese Unterschiede bieten jedoch ein wertvolles Potenzial: Gewerkschaften können aktiv darauf aufbauen, indem sie gemeinsame Räume schaffen, die Austausch und Kooperation über Differenzen hinweg ermöglichen. Ein Ziel könnte es sein, Akteur\*innen mit unterschiedlichen Verantwortungsverständnissen noch mehr miteinander ins Gespräch zu bringen.

Betriebsräte\*innen sollten auch in Zukunft als verantwortungstragende Akteur\*innen erforscht werden. Die Erkenntnisse können dazu beitragen, Verantwortung gezielt als Ressource für sozialen Zusammenhalt und Mitbestimmung zu nutzen, aber auch dazu, mehr über exkludierende Kräfte in der Arbeitswelt zu erfahren. Um diese Ein- und Ausschlüsse im betrieblichen Kontext besser zu erfassen, sind sowohl Untersuchungen zu den Verantwortungsverständnissen von Betriebsräte\*innen ohne gewerkschaftliche Anbindung (vgl. Artus/Röbenack 2021) als auch von abhängig Beschäftigten ohne formale Funktionen hilfreich. Darüber hinaus könnte die Verbreitung von Gesellschaftsbildern (Kuhlmann et al. 2024) und deren Einfluss auf die Verantwortungsübernahme weiter erforscht werden.

Um Verantwortung langfristig zu mobilisieren, bedarf es weniger Appelle als vielmehr einer gemeinsamen Verständigung darüber, wie Ver-

## LITERATUR

- Andresen, K.** (2012): Zu Erzählmustern in lebensgeschichtlichen Interviews mit Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern, in: BIOS – Zeitschrift für Biographieforschung, Oral History und Lebensverlaufsanalysen 25 (1), S. 118–134
- Artus, I. / Liebold, R. / Lohr, K. / Schmidt, E. / Schmidt, R. / Strohwald, U.** (2001): Betriebliches Interessenhandeln. Band 2. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie, Opladen
- Artus, I. / Röbenack, S.** (2021): Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik der Erosion eines Kooperationsverhältnisses, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 28 (4), S. 471–492
- Artus, I. / Röhre, S.** (2019): Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 26 (1), S. 89–112
- Bahrdt, H. P.** (1985): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Ein Vortrag zur Entstehung dieser Studie, in: Zeitschrift für Soziologie 14 (2), S. 152–155
- Baumann, H. / Brehmer, W.** (2016): Die Zusammensetzung von Betriebsräten: Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2015, in: WSI-Mitteilungen 69 (3), S. 201–210
- Bendel, A. / Haipeter, T.** (2022): Die chemische Industrie zwischen Globalisierung und Industriepolitik. Eine Studie im Rahmen des Projekts „Sozial-ökologische Transformation der deutschen Industrie“, in: IAQ-Forschung (05), DOI: 10.17185/duepublico/76371
- Demir, N. / Funder, M. / Greifenstein, R. / Kißler, L.** (2021): Generationenwechsel und Geschlechterpolitik im Betriebsrat. Fallstudien zur Diversität in der betrieblichen Mitbestimmung. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung: Study Nr. 458, Düsseldorf
- Drinkuth, A.** (2010): Eine soziale Elite – die Betriebsräte, Marburg
- Erol, S. / Ahlers, E.** (2023): Betriebliche Weiterbildung als Handlungsfeld der Betriebsräte in Zeiten der Transformation. Eine Analyse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Policy Brief Nr. 77, Düsseldorf
- Fürstenberg, F.** (2000 [1958]): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution, in: ebd.: Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel, München/Mering, S. 19–30
- Fürstenberg, F.** (2013): Entwicklungen in den industriellen Beziehungen: Ein Überblick, in: Industrielle Beziehungen 20 (4), S. 304–322
- Gerst, D.** (2020): Geschäftsmodelle mitentwickeln – ein neues Handlungsfeld der Betriebsräte, in: WSI-Mitteilungen 73 (4), S. 295–299
- Greifenstein R. / Kißler L.** (2014): Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild?, Berlin
- Heidbrink, L.** (2017): Definitionen und Voraussetzungen der Verantwortung, in: ebd. / Langbehn, C. / Loh, J. (Hrsg.): Handbuch Verantwortung, Wiesbaden, S. 3–33
- Hocke, S.** (2012): Konflikte im Betriebsrat als Lernanlass, Wiesbaden
- Hoppe, K.** (2024): Das „Prinzip Antworten“: Eine postapokalyptische Theorie der Verantwortung für das Anthropozän, in: Berliner Journal für Soziologie 34 (2), S. 249–273
- Kotthoff, H.** (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte: Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdictat“, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 5 (1), S. 76–99
- Kotthoff, H.** (2004): Aufstiegsqualifizierung für Betriebsräte. Hans-Böckler-Stiftung: Arbeitspapier Nr. 79, Düsseldorf
- Kotthoff, H.** (2013): Betriebliche Mitbestimmung im Spiegel der jüngeren Forschung, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 20 (4), S. 323–341
- Kotthoff, H. / Reindl, J.** (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen

- Kuhlmann, M. / Prekodravac, M. / Rüb, S. / Vogel, B.** (2024): Gesellschaftsbilder. Die Zukunft gewerkschaftlichen Engagements, Frankfurt a.M. / New York
- Lenk, H.** (2017): Verantwortlichkeit und Verantwortungstypen: Arten und Polaritäten, in: Heidbrink, L. / Langbehn, C. / Loh, J. (Hrsg.): Handbuch Verantwortung, Wiesbaden, S. 3–33
- Niedenhoff, H.-U.** (2024): Betriebsräte in Deutschland. Vom Arbeiterausschuss zum Mitgestalter des Arbeitslebens, Wiesbaden
- Otto, K. / Papendieck, L. / Abel, A. / Erbel, H.** (2024): Die sozial-ökologische Transformation aktiv gestalten. Die Rolle der betrieblichen Mitbestimmungsakteure in der sozial-ökologischen Transformation von Mobilitätsunternehmen. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung: Mitbestimmungspraxis Nr. 58, Düsseldorf
- Popitz, H. / Bahrdt, H. P. / Jüres, E. A. / Kesting, H.** (Hrsg.) (2018 [1957]): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttindustrie, Wiesbaden
- Prekodravac, M.** (2024): Solidaritätsverständnisse von Betriebsratsvorsitzenden, in: AIS-Studien 17 (1), S. 38–53
- Prott, J.** (2013): Zukunft für Betriebsräte – Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik, Münster
- Rosenthal, G.** (2008): Interpretative Sozialforschung, Weinheim
- Sammet, K. / Erhard, F.** (Hrsg.) (2018): Sequenzanalyse praktisch, Weinheim
- Schroeder, W.** (2009): Gewerkschaften in drei Welten, in: Forschungsjournal Soziale Bewegungen 13, S. 13–23
- Schütz, A. / Luckmann, T.** (2017): Strukturen der Lebenswelt, Konstanz/München
- Senghaas-Knobloch, E. / Volmerg, B.** (1990): Technischer Fortschritt und Verantwortungsbewußtsein. Die gesellschaftliche Verantwortung von Ingenieuren, Opladen
- Tietel, E.** (2006): Die interpersonelle und die strukturelle Dimension der Triade, in: Rieforth, J. (Hrsg.): Triadisches Verstehen in sozialen Systemen. Gestaltung komplexer Wirklichkeiten, Heidelberg, S. 61–85
- Tietel, E.** (2008): Betriebspolitik im Wandel: Betriebsräte als Grenzgänger, in: Supervision 2008 (1), S. 6–13
- Tietel, E. / Hocke S.** (2015): Nach der Freistellung. Beruflich-biografische Perspektiven von Betriebsratsmitgliedern, Baden-Baden
- Trinczek, R.** (1989): Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen, in: Zeitschrift für Soziologie 18 (6), S. 444–456
- Wassermann, W.** (2002): Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt, Münster

## AUTORIN

**MILENA PREKODRAVAC**, Dr. rer. pol., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) e.V. an der Georg-August-Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: qualitative Methoden, Qualifizierung in der sozial-ökologischen Transformation.

@ milena.prekodravac@sofi.uni-goettingen.de

# WSI-Mindestlohnbericht 2025: Neuorientierung der Mindestlohnpolitik führt zu realer Aufwertung

Auch in diesem Jahr setzt sich der Trend zu deutlichen nominalen Mindestlohn-erhöhungen fort. Angesichts rückläufiger Inflationsraten führt dies in den meisten Ländern Europas zu kräftigen Kaufkraftzuwachsen für Mindestlohnempfänger\*innen. Hintergrund ist die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie, die in vielen Ländern zu einer Neuorientierung der Mindestlohnpolitik geführt hat und so die Dynamik der Mindestlöhne beflügelt. Die meisten EU-Länder folgen nun den in der Richtlinie verankerten Referenzwerten für angemessene Mindestlöhne, die bei 60 % des Medianlohns bzw. 50 % des Durchschnittslohns liegen. Damit auch Deutschland den Schritt zu einem angemessenen Mindestlohn macht, ist allerdings nach wie vor eine strukturelle Erhöhung notwendig.

MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

## 1 Einleitung

Vor zehn Jahren, zum 1. Januar 2015, wurde in Deutschland der allgemeine Mindestlohn eingeführt. Die Begründung, mit der die damalige Bundesregierung ihren Gesetzentwurf ins Parlament einbrachte, war im Kern kurz und knapp: „Durch die Einführung eines flächendeckenden gesetzlichen Mindestlohns werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor unangemessen niedrigen Löhnen geschützt“ (Deutscher Bundestag 2014, S. 2). Doch die Frage, welcher Lohn angemessen ist und welcher nicht, wurde damit nicht beantwortet. Stattdessen wurde die künftige Entscheidung darüber, „welche Höhe des Mindestlohns geeignet ist, zu einem angemessenen Mindestschutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beizutragen“, in die Hände der neu geschaffenen Mindestlohnkommission gelegt (Mindestlohngesetz, § 9 (2)). Auch der Europäische Gesetzgeber hat bei der Formulierung der Richtlinie über angemessene Mindestlöhne in der Europäischen Union mit der Frage nach der Angemessenheit von Löhnen gerungen – und eine deutlich greifbarere Antwort gefunden: „Mindestlöhne gelten als angemessen, wenn sie angesichts der Lohnskala im jeweiligen Mitgliedstaat gerecht sind und den Arbeitnehmern auf der Grundlage einer Vollzeitbeschäftigung einen angemessenen Lebensstandard sichern.“ (Europäisches Parlament / Rat 2022, Erwägungsgrund 28)

Der Bezug der Mindestlohnhöhe zur nationalen Lohnskala ist auch in der Europäischen Mindestlohnrichtlinie selbst verankert: Artikel 5 (4) verpflichtet die Mitgliedstaaten, bei der „Bewertung der Angemessenheit der gesetzlichen Mindestlöhne Referenzwerte zugrunde“ zu legen und verweist auf die auf „internationaler Ebene übliche[n] Referenzwerte wie 60 % des Bruttomedianlohns und 50 % des Bruttodurchschnittslohns“. Dieser doppelte Schwellenwert hat sich inzwischen in Europa als der De-facto-Standard etabliert und findet sich in vielen nationalen Mindestlohngegesetzten und -politiken wieder, wie in Abschnitt 2 gezeigt wird. Daran anschließend stellt der diesjährige WSI-Mindestlohnbericht die aktuelle Höhe der Mindestlöhne in Euro (Abschnitt 3) und Kaufkraftstandards (Abschnitt 4) dar<sup>1</sup> und diskutiert die Höhe der Mindestlöhne innerhalb des nationalen Lohngefüges anhand des Kaitz-Index (Abschnitt 5). Das Ziel, einen angemessenen Mindestschutz zu erreichen, ist auch ein Grund für die deutlichen, realen Mindestlohanhebungen, die

<sup>1</sup> Die Analysen basieren im Wesentlichen auf der Auswertung der WSI-Mindestlohn-datenbank, die derzeit Mindestlohn-daten aus insgesamt 38 Ländern enthält, darunter alle 22 EU-Staaten mit gesetzlichen Mindestlöhnen sowie zahlreiche weitere Länder inner- und außerhalb Europas. Die Daten können unter <https://www.wsi.de/de/wsi-mindestlohn-datenbank-international-15339.htm> heruntergeladen werden.

es in der Mehrzahl der europäischen Länder im Vergleich zum Vorjahr gegeben hat (*Abschnitt 6*). Die Bedeutung von langfristigen Zielvorgaben für die Mindestlohnentwicklung wird auch in *Abschnitt 7* deutlich, der für ausgewählte Länder eine Bilanz über die vergangenen zehn Jahre zieht. In *Abschnitt 8* wird die aktuelle Entwicklung in Europa noch einmal zusammengefasst und auf Deutschland verwiesen, dessen Mindestlohn nach wie vor deutlich unterhalb des Referenzwerts von 60 % des Medianlohns liegt und deshalb einer strukturellen Anpassung bedarf.

## 2 Stand der Mindestlohngesetzgebung in Europa

Mit der „Richtlinie 2022/2041 über angemessene Mindestlöhne in der Europäischen Union“ haben das Europäische Parlament und der Europäische Rat (2022) einen europaweiten Rahmen für nationale Mindestlohnpolitiken geschaffen (Lübker/Schulten 2023, S. 112; Müller/Schulten 2022).<sup>2</sup> Mittlerweile hat eine Mehrzahl der EU-Mitgliedstaaten die Europäische Mindestlohnrichtlinie in nationales Recht umgesetzt und ihre nationalen Mindestlohngesetze entsprechend angepasst.<sup>3</sup> Insbesondere die Kriterien, die nach Artikel 5 für die Beurteilung der Angemessenheit von Mindestlöhnen angewendet werden sollen, haben dabei eine herausragende Rolle gespielt. Hierzu gehören die Kaufkraft der gesetzlichen Mindestlöhne und die Wachstumsrate der Löhne (ebd.), insbesondere aber die in Artikel 5 (4) verankerten Referenzwerte zur Bewertung angemessener Mindestlöhne von 60 % des Medianlohns und 50 % des Durchschnittslohns.

In einer Reihe von EU-Mitgliedstaaten wurden entsprechende Referenzgrößen in die nationalen Mindestlohngesetze übernommen (*Übersicht 1*, auf der nächsten Seite). Dies gilt insbesondere für zahlreiche mittel- und osteuropäische Länder, in denen die Europäische Mindestlohnrichtlinie einen großen Einfluss auf die nationale Mindestlohngesetzgebung hat (Leitner 2023). Als einer der ersten EU-Staaten hat Bulgarien die Europäische Mindestlohnrichtlinie in nationales Recht umgesetzt und hierbei im bulgarischen Arbeitsgesetzbuch festgelegt, dass der Mindestlohn zukünftig bei mindestens 50 % des Bruttodurchschnittslohns liegen soll. Ähnliche gesetzliche Regelungen finden sich mittlerweile in Lettland, Rumänien, der Slowakei und Tschechien, wo Referenzwerte für den Mindestlohn zwischen 46 % und 60 % des Durchschnittslohns festgelegt wurden. Außerdem wird derzeit auch in Polen ein Gesetzentwurf diskutiert, demzufolge ab 2026 der polnische Mindestlohn bei mindestens 55 % des Durchschnittslohns liegen soll. Jenseits gesetzlicher Regelungen gibt es in Estland, Kroatien, Litauen und Ungarn mehr oder weniger verbindliche Vereinbarungen

zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften sowie Erklärungen der nationalen Regierungen, sich bei der zukünftigen Festlegung der nationalen Mindestlöhne an Referenzwerten zwischen 45 % und 50 % des Bruttodurchschnittslohns zu orientieren.

Insgesamt ist auffällig, dass sich in allen mittel- und osteuropäischen Ländern die Referenzwerte für angemessene Mindestlöhne am jeweiligen nationalen Durchschnittslohn und nicht am Medianlohn orientieren. Ähnliches gilt auch für Spanien, wo bereits seit längerem mit Verweis auf die Europäische Sozialcharta des Europaparates ein Referenzwert von 60 % des durchschnittlichen Nettolohnes für die nationale Mindestlohnpolitik zugrunde gelegt wird. Seit 2020 spricht eine Expert\*innenkommission auf der Grundlage dieses Referenzwertes jeweils eine Empfehlung für die jährliche Anpassung des spanischen Mindestlohns aus (Comisión Asesora para el Análisis del SMI 2025). Der Durchschnittslohn wird vor allem dann als Referenzwert genutzt, wenn das jeweilige Land über einen ausgeprägten Niedriglohnsektor verfügt und der Medianlohn relativ niedrig ist und sich deshalb nicht als Referenzwert für einen angemessenen Mindestlohn eignet.

Anders sieht es in den meisten westeuropäischen Ländern aus, in denen der Medianlohn als Referenzwert die Debatten über einen angemessenen Mindestlohn dominiert. Am deutlichsten wird dies in Irland, wo die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie dazu geführt hat, dass nach dem irischen Mindestlohngesetz der Mindestlohn bis 2026 auf ein Living Wage-Niveau von 60 % des Medianlohns angehoben werden soll. Darüber hinaus wird die irische Low Pay Commission (2022, S. x) prüfen, ob nach dem Erreichen dieses Ziels eine weitere schrittweise Erhöhung auf 66 % des Medianlohns möglich ist. Diesen Weg ist auch Großbritannien gegangen, wo die Regierung zunächst 60 % des Medianlohns als Ziel für den Mindestlohn festgelegt hatte. Inzwischen hat sie die britische Low Pay Commission aufgefordert, bei zukünftigen Mindestlohnanpassungen einen „genuine living wage“ zu berücksichtigen, der nicht unter 66 % des Medianlohns liegt (UK Government Department for Business & Trade 2024).

In Frankreich, das gemessen am Kaitz-Index bereits über einen der höchsten Mindestlöhne in Europa verfügt (vgl. *Abschnitt 5*), sieht die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie vor, dass der Mindestlohn alle vier

<sup>2</sup> Neben gesetzlichen Mindestlöhnen geht es in der Europäischen Mindestlohnrichtlinie auch darum, die tarifvertraglichen Mindestlöhne dadurch zu stärken, dass die Tarifbindung erhöht wird. Danach sollen alle EU-Staaten, deren Tarifbindung unterhalb von 80 % liegt, einen konkreten Aktionsplan zur Stärkung der Tarifvertragssysteme vorlegen (Schulten/Müller 2024).

<sup>3</sup> Die Frist zur Umsetzung ist nach Artikel 17 der Richtlinie am 15. November 2024 abgelaufen.

## ÜBERSICHT 1

## Nationale Mindestlohngesetze und -politiken mit Referenzwerten für eine angemessene Mindestlohnhöhe

Ausgewählte Länderbeispiele

Nationale Mindestlohngesetze mit Referenzwerten	
Bulgarien	Nach dem bulgarischen Arbeitsgesetzbuch (§ 244, 2) wird der bulgarische Mindestlohn bis zum 1. September des laufenden Jahres in Höhe von <b>50 % des Bruttodurchschnittslohns</b> für einen Zeitraum von zwölf Monaten festgelegt, der die letzten beiden Quartale des Vorjahres und die ersten beiden Quartale des laufenden Jahres umfasst.
Tschechien	Nach dem tschechischen Arbeitsgesetzbuch (§ 111, 3) wird zur Beurteilung der Angemessenheit des Mindestlohns ein Referenzwert von <b>47 % des Bruttodurchschnittslohns</b> herangezogen.
Frankreich	Nach dem französischen Arbeitsgesetzbuch (Code du Travail, Artikel D. 3231-2-2) muss der Arbeitsminister mindestens alle 4 Jahre eine Analyse des Mindestlohns vorlegen, die anhand der folgenden Referenzwerte durchgeführt wird: <ul style="list-style-type: none"> <li>- „60 % des monatlichen Nettomedianlohns in Vollzeitäquivalenten der Arbeitnehmer;</li> <li>- <b>50 % des monatlichen Nettodurchschnittslohns in Vollzeitäquivalenten</b> der Arbeitnehmer.“</li> </ul> (eigene Übers.)
Irland	Nach dem irischen Mindestlohngesetz (National Minimum Wage Act, Section 10c 3(J)) berücksichtigt die Low Pay Commission den Referenzwert von <b>60 % des Bruttomedianlohns</b> in ihren jährlichen Empfehlungen.
Lettland	Im November 2024 hat die lettische Regierung einen Erlass über „Verfahren zur Festlegung und Überprüfung des monatlichen Mindestlohns“ verabschiedet, demzufolge der Mindestlohn zukünftig bei <b>46 % des Bruttodurchschnittslohns</b> festgelegt werden soll.
Polen	Ab 2026 soll in Polen ein neues Mindestlohngesetz gelten, demzufolge der Mindestlohn zukünftig bei <b>55 % des Bruttodurchschnittslohns</b> liegen soll.
Rumänien	Nach dem rumänischen Mindestlohngesetz gilt ein Mindestlohn als angemessen, wenn er zwischen <b>47 % und 52 % des Bruttodurchschnittslohns</b> liegt.
Slowakei	Nach dem slowakischen Mindestlohngesetz (§ 8) wird der Mindestlohn auf <b>60 % des Bruttodurchschnittslohns</b> festgelegt, sofern Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sich nicht auf einen anderen Betrag verständigen.
Nationale Mindestlohnpolitiken mit Orientierung an Referenzwerten	
Belgien	Nach dem Erlass der flämischen Regierung zur Gewährleistung angemessener gesetzlicher Mindestlöhne für Beschäftigte im flämischen Bildungswesen soll der Mindestlohn bei mindestens <b>50 % des Bruttodurchschnittslohns</b> liegen.
Estland	Im Mai 2023 haben sich Gewerkschaften, Arbeitgeber und Regierung in Estland im Rahmen einer tripartistischen „Goodwill-Vereinbarung“ darauf verständigt, den gesetzlichen Mindestlohn bis zum Jahr 2027 schrittweise auf <b>50 % des Bruttodurchschnittslohns</b> anzuheben.
Kroatien	In der Regierungsverordnung für die Erhöhung des kroatischen Mindestlohns zum 1. Januar 2025 wird explizit auf die Referenzwerte der Europäischen Mindestlohnrichtlinie von <b>60 % des Bruttomedian- und 50 % des Bruttodurchschnittslohns</b> Bezug genommen.
Deutschland	Nach der neuen Geschäftsordnung der Mindestlohnkommission orientiert diese sich zukünftig zur Festsetzung des Mindestlohns nach § 9 Absatz 2 Mindestlohngesetz im Rahmen einer Gesamtabwägung nachlaufend an der Tarifentwicklung sowie am Referenzwert von <b>60 % des Bruttomedianlohns von Vollzeitbeschäftigte</b> n und bezieht sich dabei auf Artikel 5 (4) der Europäischen Mindestlohnrichtlinie.
Irland	Die irische Regierung hatte bereits 2022 angekündigt, den gesetzlichen Mindestlohn innerhalb von vier Jahren bis 2026 auf das Niveau eines Living Wage anzuheben, der in Einklang mit der Europäischen Mindestlohnrichtlinie bei mindestens <b>60 % des Bruttomedianlohns</b> liegt. Wenn der irische Mindestlohn das Niveau von 60 % des Medianlohns erreicht hat, soll die irische Low Pay Commission überprüfen, ob eine schrittweise Erhöhung auf <b>66 % des Bruttomedianlohns</b> möglich ist.
Litauen	In Litauen gibt es seit 2017 eine tripartistische Vereinbarung zwischen Regierung, Arbeitgebern und Gewerkschaften, wonach der Mindestlohn zwischen <b>45 % und 50 % des Bruttodurchschnittslohns</b> liegen soll.
Niederlande	Der niederländische Arbeitsminister hat folgende Referenzwerte zur Überprüfung eines angemessenen Mindestlohns in den Niederlanden vorgeschlagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- verfügbares Nettoeinkommen von Vollzeit arbeitenden Mindestlohnempfängern soll <b>128 % der durchschnittlichen notwendigen Lebenshaltungskosten betragen</b>;</li> <li>- <b>50 % des Bruttomedianlohns</b></li> </ul> Die niederländischen Gewerkschaften sowie die linken Oppositionsparteien treten für einen Referenzwert von <b>60 % des Bruttomedianlohns</b> ein.
Spanien	Die spanische Regierung hat 2020 eine Expert*innenkommission eingerichtet, deren Aufgabe es ist, einen Mindestlohn zu bestimmen, der entsprechend den Vorgaben der Europäischen Sozialcharta des Europarates bei <b>60 % des durchschnittlichen (Netto-)Lohns</b> liegen soll.
Ungarn	Der Regierungserlass vom Oktober 2024 verweist ausdrücklich auf den Referenzwert von <b>50 % des Bruttodurchschnittslohns</b> als zu erreichendes Ziel. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände haben eine dreijährige Vereinbarung über eine stufenweise Anhebung des gesetzlichen Mindestlohns geschlossen, um bis 2027 <b>50 % des Durchschnittslohns</b> zu erreichen.

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf der Basis von Müller/Zwysen (2025) und nationalen Quellen

Jahre im Hinblick auf seine Angemessenheit überprüft wird und hierbei die Referenzwerte von 60 % des monatlichen Nettomedianlohns und 50 % des monatlichen Nettdurchschnittslohns in Vollzeitäquivalenten der Arbeitnehmer\*innen zugrunde gelegt werden. Äußerst kontrovers verlief die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie in den Niederlanden, wo die Gewerkschaften eine Erhöhung des Mindestlohns auf 16 € pro Stunde fordern und dies mit dem Referenzwert von 60 % des Medianlohns begründen.<sup>4</sup> Ein Antrag der linken Oppositionsparteien im niederländischen Parlament, den Referenzwert von 60 % des Medianlohns in das niederländische Mindestlohnsgesetz aufzunehmen, wurde von der konservativ-liberalen Mehrheit abgelehnt. Stattdessen wird nach einem Erlass des Arbeitsministeriums nun lediglich ein Referenzwert von 50 % des Medianlohns als Kriterium für ein angemessenes Mindestlohniveau angesehen (Ministerie van Sociale Zaken en Winkelgelegenheid 2024).

In Deutschland wurde die Europäische Mindestlohnrichtlinie lediglich mit dem Hinweis im Bundesgesetzblatt (vom 23.10.2024) umgesetzt, dass das deutsche Mindestlohnsgesetz bereits heute die Anforderungen der Richtlinie erfüllen würde (s. a. Schulten 2024). Damit verzichtete die SPD-geführte Bundesregierung auf eine Übernahme der europäischen Referenzwerte in das Mindestlohnsgesetz, obwohl Olaf Scholz und Hubertus Heil (beide SPD) bereits 2021 in einem gemeinsamen Eckpunktepapier gefordert hatten, den deutschen Mindestlohn „in Richtung eines echten, auf Teilhabe gerichteten ‚Living Wage‘ fort[zu]entwickeln“ und hierfür explizit auch den Referenzwert von 60 % des Medianlohns als zusätzliches Anpassungskriterium in das Mindestlohnsgesetz aufnehmen wollten (Bundesministerium für Arbeit und Soziales/Bundesministerium der Finanzen 2021, S. 2). Schließlich hat die deutsche Mindestlohnkommission (2025) im Januar 2025 eine neue Geschäftsordnung verabschiedet, der zufolge sich zukünftige Anpassungen des deutschen Mindestlohns im Rahmen einer Gesamtabwägung sowohl entsprechend dem Mindestlohnsgesetz an der Tariflohnentwicklung als auch entsprechend der Europäischen Mindestlohnrichtlinie am Referenzwert von 60 % des Bruttomedianlohns von Vollzeitbeschäftigte orientieren sollen.

Mittlerweile haben also die meisten EU-Staaten die Europäische Mindestlohnrichtlinie im Hinblick auf die Kriterien für angemessene Mindestlöhne umgesetzt. Hierbei spielen klar definierte Referenzwerte, mit denen der Mindestlohn als Prozentsatz des Median- oder Durchschnittslohns ausgedrückt wird, eine wesentliche Rolle. Letztere wurden entweder als verbindliche Orientierungsgrößen in den nationalen Mindestlohngesetzen verankert oder als politische Zielgrößen zwischen Gewerkschaften, Arbeitgebern und den jeweiligen Regierungen vereinbart.

Angesichts des fortgeschrittenen Umsetzungsprozesses der Europäischen Mindestlohnrichtlinie kam es umso überraschender, dass im Januar 2025 der zuständige Generalanwalt beim Europäischen Gerichtshof (EuGH) in

einer Stellungnahme dafür plädierte, die gesamte Richtlinie zu annullieren (Emiliou 2025). Die Stellungnahme bezog sich auf eine Klage des Königreichs Dänemark (2023), das die Europarechtskonformität der Europäischen Mindestlohnrichtlinie in Zweifel zieht. Konkret argumentiert Dänemark, dass die EU aufgrund der Regelungssperre zu Fragen des Arbeitsentgelts in Artikel 153 (5) des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) keine Kompetenzen zur Verabschiedung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie habe. Der Generalanwalt beim EuGH hat sich im Wesentlichen der Argumentation Dänemarks angeschlossen. Demgegenüber haben die juristischen Dienste von Kommission, Rat und Parlament die Auffassung vertreten, dass sehr wohl eine lohnpolitische Regelungskompetenz auf EU-Ebene bestünde, so lang diese keine direkten Vorgaben für eine bestimmte Lohnhöhe mache (Müller/Schulten 2022). In diesem Sinne ist mittlerweile auch die Argumentation des Generalanwaltes kritisiert worden (Brameshuber 2025; Kilpatrick/Steiert 2025).

Welcher Argumentation sich der EuGH in seinem Urteil, das Anfang Mai 2025 erwartet wird, anschließt, ist jedoch völlig offen. Sollte er die Europäische Mindestlohnrichtlinie annullieren, wäre dies mit Sicherheit ein schwerer Schlag für die Idee eines sozialen Europas (Schulten/Müller 2025). Trotzdem lässt sich festhalten, dass die Mindestlohnrichtlinie – wie oben gezeigt – schon jetzt in vielen europäischen Ländern den Diskurs um die Angemessenheit von Mindestlöhnen geprägt und Veränderungen in der nationalen Mindestlohnsgesetzgebung und -politik angestoßen hat. Selbst wenn es zu einer Annulierung der Richtlinie durch den EuGH kommen sollte, haben die 24 EU-Mitgliedstaaten, die die Europäische Mindestlohnrichtlinie unterstützt haben, damit ein wichtiges politisches Zeichen gesetzt. Ihnen bleibt die Möglichkeit, die wichtigsten Regelungen der Richtlinie in ihre nationalen Mindestlohnsgesetze zu übernehmen, so wie dies zahlreiche EU-Mitgliedstaaten bereits getan haben.

### 3 Mindestlöhne in Euro zum 1. Januar 2025

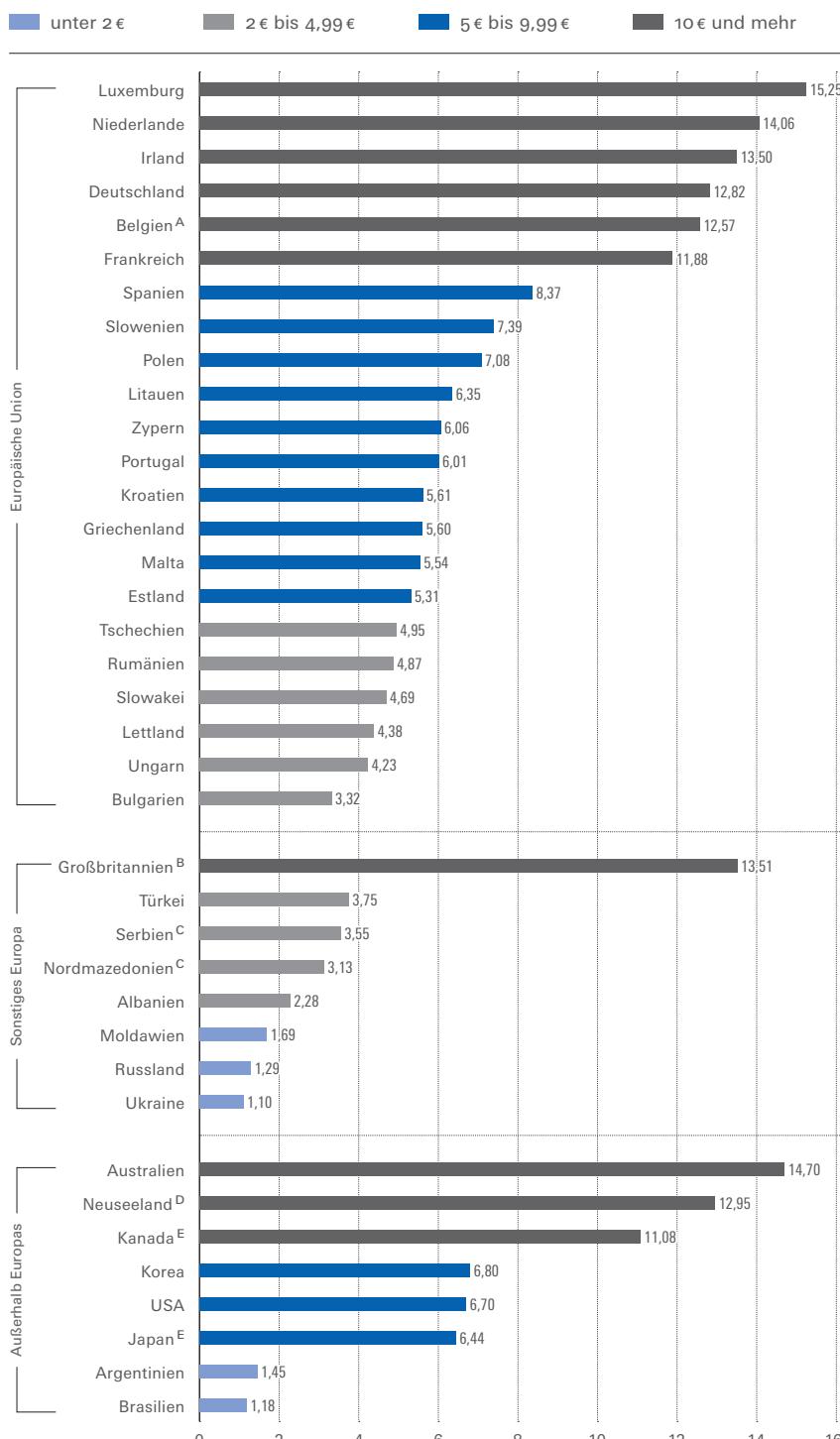
In der Übersicht der zum Stichtag 1. Januar 2025 gültigen Mindestlöhne belegen innerhalb der EU auch in diesem Jahr wieder sechs westeuropäische EU-Länder die vorderen Plätze (Abbildung 1). Angeführt werden sie von Luxemburg (15,25 €), gefolgt von den Niederlanden (14,06 €)

<sup>4</sup> Vgl. die entsprechende Kampagnenseite des niederländischen Gewerkschaftsbundes FNV für einen Mindestlohn von 16 €: <https://www.fnv.nl/acties/voor-16>

## ABBILDUNG 1

## Gesetzliche Mindestlöhne, Stand 1. Januar 2025

Angaben in Euro, pro Stunde



A Ab 01.02.2025: 12,83 €

B National Living Wage für Arbeitnehmer\*innen ab 23 Jahren; ab 01.04.2025: 14,42 €

C Geschätzt, da Mindestlohn als Nettolohn festgelegt wird

D Ab 01.04.2025: 13,14 €

E Gewichteter Durchschnitt der regionalen Mindestlöhne; teilweise unterjährige Anpassung

und Irland (13,50 €). Deutschland, das nach der Erhöhung des Mindestlohns auf 12 € kurzzeitig auf den 2. Platz vorgerückt war (Lübker/Schulten 2023, S.114f.), belegte zum Stichtag mit 12,82 € den 4. Rang vor Belgien (12,57 €) und Frankreich (11,88 €). Da die beiden letztgenannten Länder ihre Mindestlöhne auch unterjährig anpassen, hat sich die Rangfolge allerdings schon wieder geändert. So wurde der Mindestlohn in Belgien zum 1. Februar 2025 auf 12,83 € angehoben, sodass Deutschland mittlerweile vom 4. auf den 5. Platz zurückgefallen ist.

In der Gruppe der zehn EU-Länder mit Mindestlöhnen zwischen 5 € und 9,99 € sind inzwischen ost- und südeuropäische Länder zu gleichen Anteilen vertreten. Aus Osteuropa sind dies Slowenien (7,39 €), Polen (7,08 €) und Litauen (6,35 €) sowie Kroatien (5,61 €) und Estland (5,31 €), aus Südeuropa unter anderem die beiden kleinen Volkswirtschaften Zypern (6,06 €) und Malta (5,54 €). Für die drei deutlich bevölkerungsreichereren Länder Spanien (8,37 €), Portugal (6,01 €) und Griechenland (5,60 €) ist in diesem Jahr auf eine methodische Neuerung hinzuweisen: In allen drei Ländern werden die Mindestlöhne auf Monatsbasis festgelegt, sodass diese für den internationalen Vergleich in Stundensätze umgerechnet werden müssen. Hierzu wird in der WSI-Mindestlohndatenbank ein Stundenteiler verwendet, der sich an der in dem jeweiligen Land üblichen, monatlichen Arbeitszeit in Vollzeit orientiert. Für Spanien, Portugal und Griechenland besteht die Besonderheit, dass Beschäftigte dort Anspruch auf 14 Monatsgehälter pro Jahr haben.<sup>5</sup> Eurostat (2024) setzt deshalb für diese drei Länder einen zusätzlichen Korrekturfaktor ein ( $\text{Monatslohn} \times 14 / 12$ ). Dieses Verfahren wird auch für diesen Bericht erstmalig angewendet, sodass die Mindestlöhne gegenüber den Veröffentlichungen der Vorjahren entsprechend höher ausfallen.<sup>6</sup>

Mindestlöhne unterhalb von 5 € gibt es nach wie vor in vielen osteuropäischen EU-Ländern. Dazu zählen Tschechien (4,95 €), Rumänien (4,87 €), die Slowakei (4,69 €) sowie Lettland (4,38 €) und Ungarn (4,23 €). Schlusslicht ist weiterhin Bulgarien (3,32 €). Der Abstand zum Spitzensreiter Luxemburg – wo der Mindestlohn aktuell fast fünfmal so hoch ist wie in Bulgarien – ist damit weiterhin beträchtlich. Trotzdem haben sich die Niveaus der Mindestlöhne in den letzten Jahren deutlich angenähert. Im Jahr ihres Beitritts zur Union (2007) betrugen die Mindestlöhne – umgerechnet zum damaligen Wechselkurs – in Bulgarien (0,55 €) und Rumänien (0,66 €) noch deutlich weniger als ein Zehntel des damaligen Mindestlohns

5 Siehe für Portugal Gesetzesdekret Nr. 158/2006 vom 8. August 2006.

6 In der WSI-Mindestlohndatenbank werden beide Verfahren weiterhin parallel zueinander angewendet. Da der Korrekturfaktor rückwirkend auf die gesamte Zeitreihe angewendet wurde, hat die Umstellung keine Auswirkung auf die Wachstumsraten.

in Luxemburg (9,08 €). Die Konvergenz der Mindestlöhne lässt sich auch an anderen statistischen Maßzahlen ablesen: So sank der Variationskoeffizient<sup>7</sup> zwischen 2007 und 2025 von 0,832 auf 0,484 und das Dezilverhältnis D9/D1 von 9,89 auf aktuell 3,08.

Unter den direkten Nachbarstaaten der EU zeigt sich ein deutliches geografisches Gefälle: Im ehemaligen EU-Mitgliedsland Großbritannien (13,51 €) liegt der Mindestlohn derzeit auf dem Niveau der westeuropäischen EU-Länder. Der sogenannte National Living Wage für Beschäftigte ab einem Alter von 21 Jahren steigt turnusgemäß zum 1. April 2025 auf 12,21 € oder umgerechnet 14,42 €. In der Türkei (3,75 €) und den Balkanländern Serbien (3,55 €), Nordmazedonien (3,13 €) und mit Einschränkungen auch in Albanien (2,28 €) liegen die jeweiligen Mindestlöhne nahe des bulgarischen Niveaus. Weiter östlich fallen die Mindestlöhne in Moldawien (1,69 €), Russland (1,29 €) und der Ukraine (1,10 €) noch einmal niedriger aus.

Die WSI-Mindestlohndatenbank enthält zudem Angaben für acht Industrie- und Schwellenländer außerhalb Europas. In Australien (14,70 €), Neuseeland (12,95 €) und Kanada (11,08 €) sind die Mindestlöhne mit denen in Westeuropa vergleichbar, während Korea (6,80 €), die USA (6,70 €) und Japan (6,44 €) erst mit deutlichem Abstand folgen. In den USA ist der föderale Mindestlohn aufgrund seiner geringen Höhe weitgehend obsolet geworden, sodass inzwischen die Mindestlöhne auf Ebene der Bundesstaaten eine entscheidende Bedeutung haben. Derzeit setzen 30 Bundesstaaten und Washington D.C. (16,17 €) einen eigenen Mindestlohn; in 15 davon ist er mindestens doppelt so hoch wie der bundesweite Satz. Dazu gehören die bevölkerungsreichen Bundesstaaten Washington (15,39 €), Kalifornien (15,24 €), New York (14,32 €), New Jersey (14,31 €) sowie Illinois (13,86 €). Niedriger ist der Mindestlohn u.a. in den republikanisch regierten Bundesstaaten Florida (12,01 €) und Texas (kein eigener Mindestlohn). Aus Lateinamerika sind mit Argentinien (1,45 €) und Brasilien (1,18 €) zwei Schwellenländer mit deutlich geringeren Mindestlöhnen in der WSI-Mindestlohndatenbank vertreten.

sind Daten über die jeweiligen nationalen Preisniveaus, die seit den späten 1960er Jahren vom International Comparison Program (ICP) zusammengetragen werden. Das ICP steht unter der Schirmherrschaft der United Nations Statistical Commission (UNSC) und wird von der Weltbank koordiniert. Für Europa nehmen Eurostat und die OECD in Form eines Gemeinschaftsprojekts am ICP teil (Blades et al. 2020).

In den Vorjahren wurden im WSI-Mindestlohnbericht für die Umrechnung die von der Weltbank veröffentlichten KKS-Kurse verwendet. Bei Redaktionsschluss bezogen sich die aus dieser Quelle aktuellsten verfügbaren Daten auf das Jahr 2023, im Fall von Argentinien und Russland auf das Jahr 2021. Der zeitliche Verzug ist insbesondere für Länder mit hohen Inflationsraten problematisch, da die KKS-Kurse in diesen Fällen auf einem längst hinfälligen Preisniveau beruhen und entsprechend die Kaufkraft des Mindestlohns überschätzt wird. Aus diesem Grund hat der WSI-Mindestlohnbericht 2024 für Argentinien und die Türkei keinen Mindestlohn in KKS ausgewiesen (Lübker/Schulzen 2024, S. 111). In diesem Jahr begegnen wir dem Problem mit einer weiteren methodischen Umstellung: Die KKS-Kurse beruhen jetzt auf Berechnungen des Internationalen Währungsfonds (IWF 2024, S. 111ff.), der die Daten des ICP fortschreibt und regelmäßig in der Datenbank des World Economic Outlook veröffentlicht. Hierdurch stehen bereits KKS-Kurse für 2025 zur Verfügung, in denen der IWF die für das laufende Jahr erwartete Preisentwicklung berücksichtigt.<sup>8</sup> Auch wenn es sich hierbei notwendigerweise um Schätzungen handelt, so lässt sich mit diesem Ansatz eine systematische Verzerrung durch veraltete Daten vermeiden.

Durch die Bereinigung um Kaufkraftunterschiede nähern sich die Mindestlöhne innerhalb der EU deutlich an. Innerhalb der westeuropäischen Gruppe liegen Luxemburg (12,29 KKS €), die Niederlande (12,26 KKS €) und Irland (12,16 KKS €) fast gleichauf, gefolgt von Frankreich und Belgien (beide 11,92 KKS €). Deutschland (11,81 KKS €) liegt mit geringem Abstand auf dem 6. Rang (*Abbildung 2*). Während die Mindestlöhne in den westeuropäischen Ländern mit ihren vergleichsweise hohen Lebenshaltungskosten tendenziell niedriger ausfallen, wenn sie in KKS ausgedrückt werden, tritt in Süd- und Osteuropa ein gegenläufiger Effekt ein. So schließen Polen (10,36 KKS €), Spanien

## 4 Mindestlöhne in Kaufkraftstandards zum 1. Januar 2025

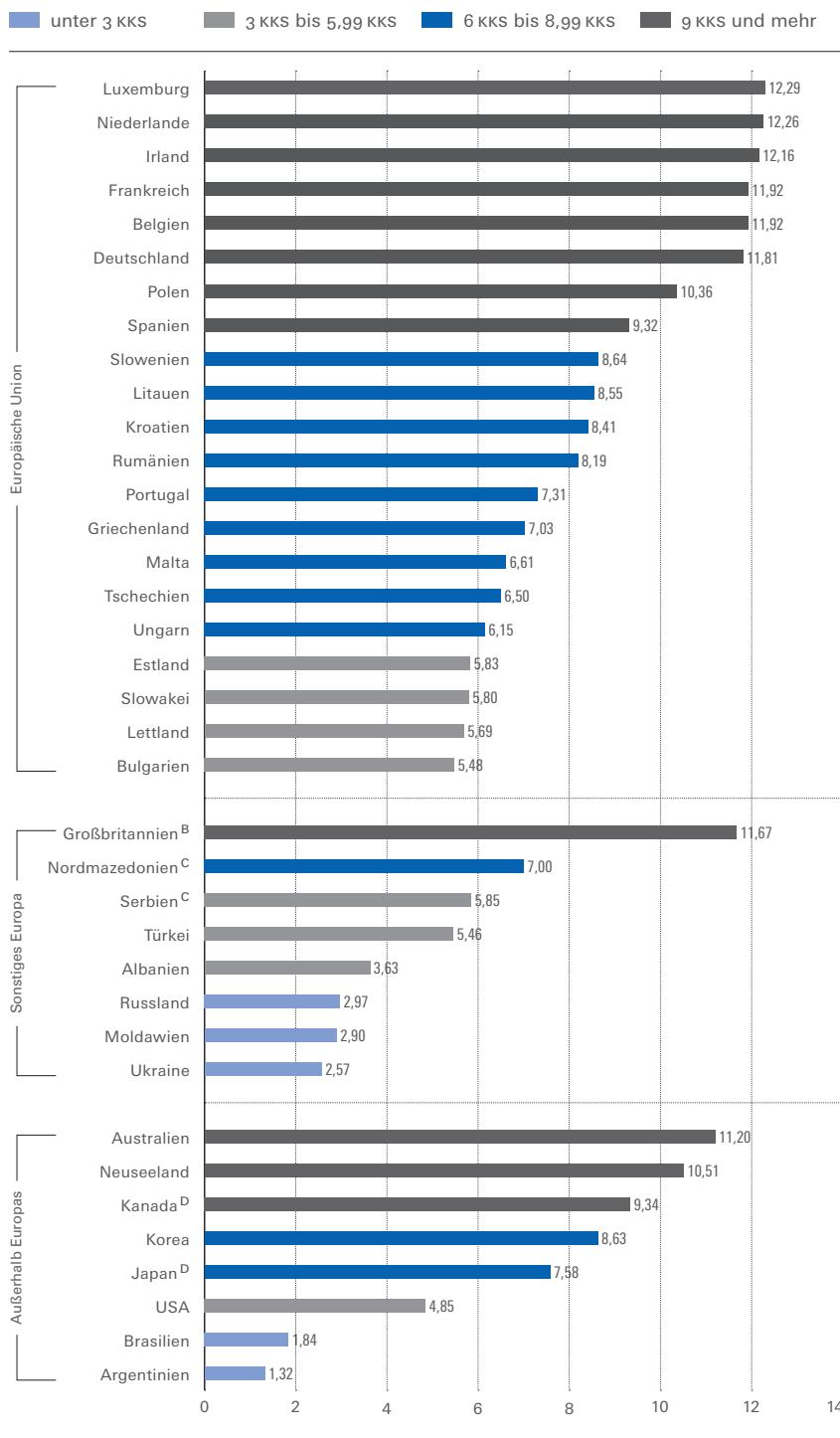
Der Vergleich der nationalen Mindestlöhne im vorherigen Abschnitt lässt nur bedingt Rückschlüsse auf den Lebensstandard zu, der sich in den einzelnen Ländern mit dem Mindestlohn erzielen lässt. Neben Unterschieden im Steuer- und Abgabensystem sind hierfür die unterschiedlichen Lebenshaltungskosten entscheidend. Der WSI-Mindestlohnbericht weist deshalb die Mindestlöhne zusätzlich in Kaufkraftstandards (KKS) aus. Grundlage hierfür

<sup>7</sup> Der Variationskoeffizient misst die Streuung der Daten relativ zum Mittelwert und wird als Standardabweichung / Mittelwert berechnet.

<sup>8</sup> Wie im ICP üblich verwendet auch der IWF die Vereinigten Staaten als Referenz, d.h. die Kaufkraft der nationalen Währungen wird im Verhältnis zur Kaufkraft des US-Dollars in den USA ausgedrückt. Wir rechnen die in KKS auf Dollarbasis ausgedrückten Mindestlöhne deshalb in einem zweiten Schritt in KKS auf Eurobasis um und verwenden hierzu den (mit dem Anteil am BIP gewichteten) Durchschnittskurs der Euroländer zum KKS \$.

## ABBILDUNG 2

## Kaufkraft gesetzlicher Mindestlöhne, Stand 1. Januar 2025

Angaben in KKS<sup>A</sup> auf Euro-Basis, pro Stunde

Anmerkung: Für Argentinien und die Türkei werden keine Mindestlöhne in KKS ausgewiesen, da das den Berechnungen der Weltbank zugrunde liegende Preisniveau des Jahres 2022 inzwischen überholt ist.

A Umrechnung in KKS auf Euro-Basis aufgrund der vom IWF für 2025 ausgewiesenen Kaufkraftparitäten

B National Living Wage für Arbeitnehmer\*innen ab 23 Jahren

C Geschätzt, da der Mindestlohn als Nettolohn festgelegt wird

D Gewichteter Durchschnitt der regionalen Mindestlöhne

Quelle: WSI-Mindestlohdatenbank; IWF (2024)

(9,32 KKS €) und Slowenien (8,64 KKS €) zu Westeuropa auf, und auch im Schlusslicht Bulgarien (5,48 KKS €) fällt der Mindestlohn nach Berücksichtigung der geringeren Lebenshaltungskosten deutlich höher aus. Die Spanne der Mindestlöhne in der EU verringert sich damit deutlich, sodass der luxemburgische Mindestlohn jetzt nur noch das 2,2-Fache des bulgarischen Mindestlohns beträgt (und nicht mehr das 4,6-Fache).

In den Anrainerstaaten der EU führt die Kaufkraftbereinigung zu einem ähnlichen Resultat: In Großbritannien (11,67 KKS €) sinkt der Wert des Mindestlohns, während er beispielsweise in Serbien (5,85 KKS €) und der Türkei (5,46 KKS €) höher ausfällt. In Übersee schlagen sich die hohen Lebenshaltungskosten in Australien (11,20 KKS €), Neuseeland (10,51 KKS €), und Kanada (9,34 KKS €) in niedrigeren Werten nieder. Insbesondere der geringe Wert für die USA (4,85 KKS €) zeigt noch einmal den Anachronismus des dortigen Mindestlohn niveaus auf. In den Schwellenländern Brasilien (1,84 KKS €) und Argentinien (1,32 KKS €) bleiben die Mindestlöhne auch nach Berücksichtigung der Lebenshaltungskosten niedrig.<sup>9</sup>

## 5 Der Kaitz-Index als grober Richtwert für angemessene Mindestlöhne

Der Kaitz-Index hat nicht zuletzt durch die Europäische Mindestlohnrichtlinie für die nationalen Mindestlohnpolitiken neue Relevanz bekommen (siehe *Abschnitt 2*). Er setzt den jeweiligen Mindestlohn ins Verhältnis zum nationalen Lohnniveau, wobei hierfür sowohl der Durchschnitts- als auch der Medianlohn verwendet werden kann (Kaitz 1970). Der Medianlohn – also der Lohn, der die Lohnverteilung in zwei Hälften teilt – ist dabei das robustere Maß und wird in aller Regel auch von Mindestlohnnerhöhungen nicht beeinflusst. In der Wissenschaft hat sich der medianbasierte Kaitz-Index deshalb weitgehend etabliert. Trotzdem bietet sich in einigen Fällen, insbesondere wenn ein Großteil der Beschäftigten den Mindestlohn erhält, der Durchschnittslohn als Vergleichsgröße an (siehe *Abschnitt 2*, ausführlicher Lübker/Schulten 2024, S.113).

Die von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zusammengestellten

9 Für Argentinien ist zu berücksichtigen, dass sich der Mindestlohn auf den Stichtag 1. Januar 2025 bezieht, aber in der Regel unterjährig – teilweise monatlich – angepasst wird. Die KKS-Umrechnung beruht hingegen wie in allen Ländern auf dem für das Gesamtjahr 2025 prognostizierten Preisniveau.

Daten zum nationalen Lohnniveau liegen erst mit einiger Verzögerung vor, und auch die in *Abbildung 3* ausgewiesenen Kaitz-Indizes beziehen sich auf das Jahr 2023. Zuletzt erreichten drei EU-Länder die Schwelle von 60 % des Medianlohns der Vollzeitbeschäftigen, die in der EU-Mindestlohnrichtlinie als Referenzwert für angemessene Mindestlöhne verankert ist. Dies sind Portugal (68,2 %), Slowenien (63,0 %) und Frankreich (62,2 %). Luxemburg (56,7 %) und Rumänien (56,2 %) verfehlten sie um wenige Prozentpunkte (*Abbildung 3a*). Auch wenn der Kaitz-Index auf Basis des Durchschnittslohns berechnet wird, sind Slowenien (52,6 %), Frankreich (50,2 %) und Portugal

(48,0 %) die drei EU-Länder, die den Schwellenwert von 50 % schon heute überschreiten oder in seiner unmittelbaren Nähe liegen (*Abbildung 3b*). In allen anderen EU-Ländern sind nach den Daten der OECD teils deutliche Mindestlohnerhöhungen notwendig, um den Referenzwert zu erreichen.

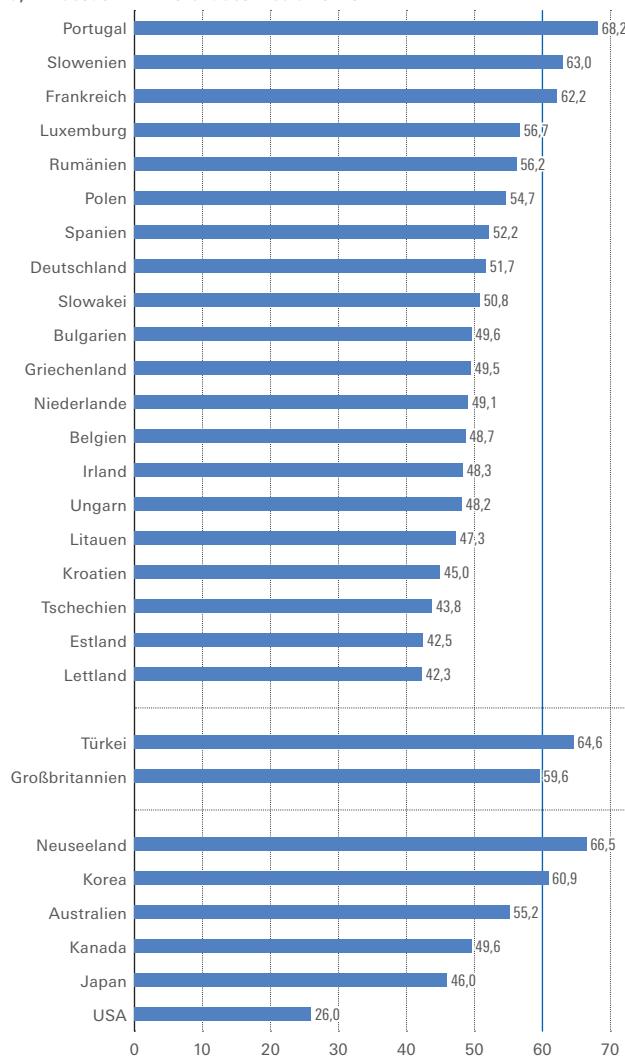
Dies gilt auch für Deutschland, wo der Mindestlohn mit 12 € im Jahr 2023 bei 51,7 % des Medianlohns der Vollzeitbeschäftigen lag. Gegenüber dem Einführungswert im Jahr 2015 (Kaitz-Index: 48,2 %) ist dies nur ein geringer Zuwachs von 3,5 Prozentpunkten, der sich zudem auf das Eingreifen des Gesetzgebers im Jahr 2022 zurückführen

### ABBILDUNG 3

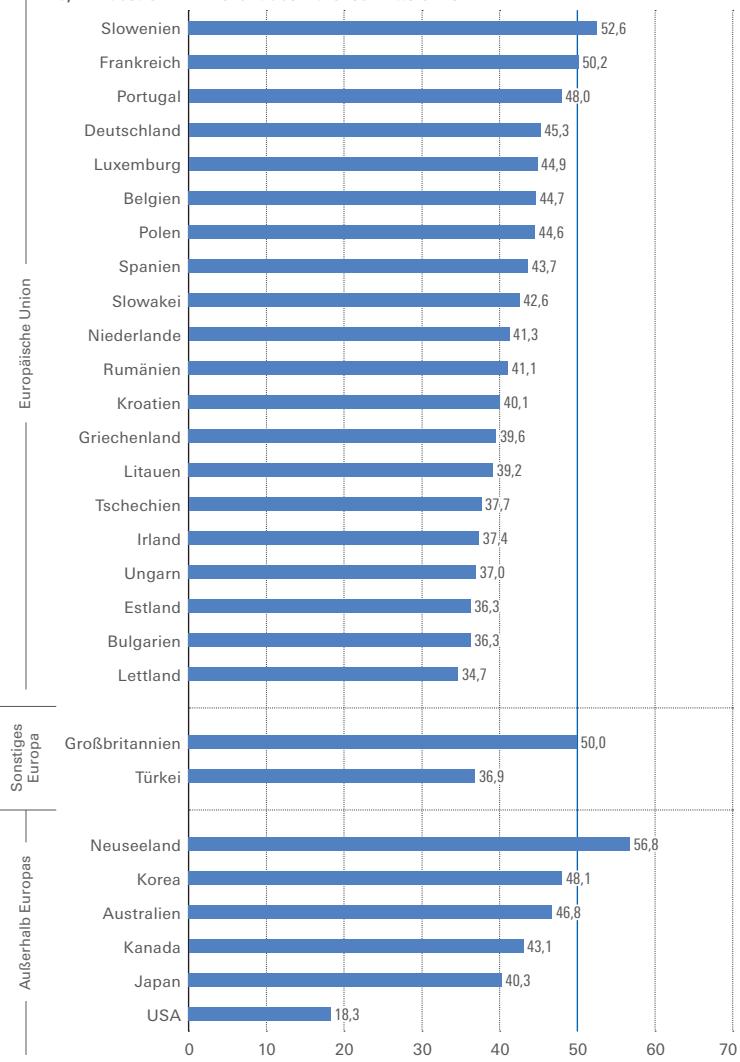
#### Der relative Wert des Mindestlohns (Kaitz-Index), 2023

Angaben in Prozent

a) Mindestlohn in Prozent des Medianlohns



b) Mindestlohn in Prozent des Durchschnittslohns



Anmerkung: Die OECD berechnet den Kaitz-Index auf Basis des Median- bzw. Durchschnittslohns von Vollzeitbeschäftigen.

Daten für folgende Länder sind nicht verfügbar: Albanien, Argentinien, Brasilien, Bulgarien, Malta, Moldawien, Nordmazedonien, Russland, Serbien, Ukraine und Zypern.  
Alle Werte sind auf eine Nachkommastelle gerundet.

Quelle: OECD Earnings Database

lässt: Unter der Ägide der Mindestlohnkommission sank der deutsche Kaitz-Index bis 2021 um 3,4 Prozentpunkte auf nur noch 44,8 % des Medianlohns. Andere Länder haben nach den Daten der OECD seit 2015 deutlich stärkere

strukturelle Anhebungen durchgeführt. Hierzu zählen in Europa Großbritannien (+10,9 Prozentpunkte), Portugal (+11,8 Prozentpunkte) und Spanien (+15,1 Prozentpunkte) und in Übersee Neuseeland (+6,5 Prozentpunkte) und Korea (+12,4 Prozentpunkte) (nicht tabellarisch ausgewiesen; siehe auch Lübker/Schulten 2024, S. 115).<sup>10</sup>

TABELLE 1

## Entwicklung gesetzlicher Mindestlöhne, 2025

Veränderung am 1. Januar 2025 gegenüber dem Vorjahreszeitpunkt und dem 1. Januar 2015

Angaben in Prozent

	Veränderung gegenüber dem 1. Januar 2024                    1. Januar 2015				
	Nominal	Real	Nominal	Real	Zuletzt geändert
<b>Europäische Union</b>	Rumänien	22,7	16,0	315,4	178,2
	Bulgarien	16,3	13,4	195,0	116,7
	Kroatien	15,5	11,0	143,6	85,0
	Litauen	12,4	11,4	248,9	133,0
	Tschechien	10,6	7,7	126,2	48,6
	Polen	10,1	6,3	168,4	81,8
	Estland	9,3	5,3	126,9	46,2
	Ungarn	9,0	5,1	176,8	66,1
	Slowakei	8,8	5,5	115,1	50,8
	Griechenland	6,4	3,3	41,6	20,0
	Irland	6,3	4,9	56,1	30,7
	Portugal	6,1	3,3	72,3	40,3
	Niederlande	6,0	2,7	54,2	16,6
	Lettland	5,7	4,3	105,6	41,2
	Spanien	4,4	1,5	82,5	48,9
	Malta	3,9	1,4	33,4	7,2
	Belgien	3,8	-0,5	37,9	4,2
	Deutschland	3,3	0,8	50,8	16,1
	Slowenien	1,9	-0,1	61,9	27,6
	Luxemburg	2,6	0,4	37,2	9,9
	Frankreich	2,0	-0,3	23,6	0,2
	Zypern	0,0	-2,2	A	A
<b>Sonstiges Europa</b>	Türkei	30,0	-18,0	1942,0	109,4
	Russland	16,6	8,1	276,2	90,4
	Serbien <sup>B</sup>	13,7	8,5	151,9	64,2
	Ukraine	12,7	6,5	556,8	75,6
	Nordmazedonien <sup>B</sup>	12,1	7,6	153,8	77,3
	Moldawien	10,0	4,8	233,3	48,0
	Großbritannien <sup>C</sup>	9,8	7,0	76,0	31,3
	Albanien	0,0	-2,2	81,8	41,0
					01.04.2023
<b>Außenhalb Europas</b>	Argentinien	83,8	-44,3	5981,4	-47,5
	Brasilien	7,5	3,0	92,2	9,4
	Japan <sup>D</sup>	5,1	2,8	35,3	21,9
	Australien	3,7	0,4	42,9	9,1
	Kanada <sup>D</sup>	3,4	1,0	55,2	20,8
	Neuseeland	2,0	-0,7	62,5	24,5
					01.04.2024

A Für Zypern kann keine Veränderungsrate gegenüber dem 1. Januar 2015 berechnet werden, da das Land erst zum 1. Januar 2023 einen allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn eingeführt hat.

B Geschätzt, da der Mindestlohn als Nettolohn festgelegt wird

C National Living Wage für Arbeitnehmer\*innen ab 23 Jahren

D Gewichteter Durchschnitt der regionalen Mindestlöhne; teilweise unterjährige Anpassung

Quelle: WSI-Mindestlohndatenbank

## 6 Aktuelle Entwicklung: Reales Wachstum des Mindestlohns in vielen Ländern Europas

Derzeit treffen in der Europäischen Union zwei für Mindestlohnbeziehende günstige Entwicklungen zusammen: Nach den hohen Inflationsraten der Jahre 2022 (im EU-Durchschnitt: 9,2 %) und 2023 (6,4 %) hat sich der Preisauftrieb in der EU-27 deutlich verlangsamt, sodass die Verbraucherpreise im Jahr 2024 nur noch um 2,6 % gegenüber dem Vorjahr angestiegen sind. Mit Ausnahme Rumäniens (Inflationsrate 2024: 5,8 %) verzeichnen inzwischen alle Mitgliedsländer Inflationsraten unterhalb von 5 %. Gleichzeitig setzt sich die Dynamik bei den Mindestlöhnen weiter fort. Von den 22 EU-Ländern mit einem allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn haben 18 Länder diesen zum 1. Januar 2025 erhöht, drei weitere (Belgien, Frankreich und Griechenland) bereits im Verlauf des Jahres 2024. Die einzige Ausnahme ist Zypern, das seinen Mindestlohn im zweijährigen Turnus anpasst.

Besonders stark sind die Mindestlöhne auch in diesem Jahr in vielen osteuropäischen Ländern gewachsen: Angeführt von Rumänien (22,7 %), Bulgarien (16,3 %), Kroatien (15,5 %), Litauen (12,4 %) und Tschechien (10,6 %) stammen die neun Länder mit den höchsten nominalen Zuwachsralten alle aus dem Osten der EU. Auch wenn die Mindestlöhne mit der Entwicklung des Harmonisierten Verbraucherpreisindexes (HVPI) preisbereinigt werden, verbleibt in diesen neun Ländern ein reales Plus von mehr als fünf Prozent.<sup>11</sup> Lediglich in Lettland (nominale Steigerungsrate: 5,7 %) und Slowenien (1,9 %) stieg der Mindestlohn zum Jahreswechsel real um nur 4,3 % bzw. stagnierte im Fall Sloweniens (-0,1 %) (*Tabelle 1*).

In West- und Südeuropa haben Griechenland (6,4 %), Irland (6,3 %), Portugal (6,1 %) und die Niederlande (6,0 %) ihre Mindestlöhne gegenüber dem Vorjahr deutlich angehoben. Auch nach Berücksichtigung der Inflation verbleiben den Mindestlohnbeziehenden in diesen vier Ländern

10 Alle Angaben beruhen auf den Daten der OECD (<https://data-explorer.oecd.org>, letzter Zugriff: 21.01.2025)

11 Der WSI-Mindestlohnbericht verwendet für die Preisbereinigung jeweils die Steigerungsrate des HVPI im Vorjahr.

reale Zuwächse zwischen 2,7 % (Niederlande) und 4,9 % (Irland). Deutschland, wo der Mindestlohn zum 1. Januar 2025 von 12,41 € auf 12,82 € angehoben wurde, belegt im EU-weiten Vergleich mit einer nominalen Steigerungsrate von 3,3 % lediglich den 18. Platz. Da die Preise in Deutschland im Jahr 2024 gemessen am HVPI um 2,5 % gestiegen sind, entspricht dies nur einem realen Zuwachs von 0,8 %. Gefallen sind die realen Mindestlöhne lediglich in drei west- und südeuropäischen Ländern: In Zypern (-2,2 %), wo in diesem Jahr turnusgemäß keine Mindestlohnerhöhung anstand, sowie in Belgien (-0,5 %) und Frankreich (-0,3 %). Da in den beiden letztgenannten Ländern der Mindestlohn automatisch an die Preisentwicklung angepasst wird (siehe Lübker/Schulten 2023, S.119), ist dies jedoch nur ein rein rechnerischer Rückgang, der sich auf Unterschiede in den verwendeten Preisindizes bzw. den Betrachtungszeiträumen zurückführen lässt. So hat Belgien seinen Mindestlohn bereits zum 1. Februar 2025 erneut um 2,0 % angehoben.

Im Median der 22 EU-Länder mit einem allgemeinen Mindestlohn steigt dieser 2025 nominal um 6,2 %, und auch nach Berücksichtigung der Preisentwicklung des Vorjahrs ergibt sich noch ein vergleichsweise starker Zuwachs von 3,8 % (*Abbildung 4*). Die nominalen Steigerungsraten sind damit nach den Inflationsjahren 2023 (12,0 %) und 2024 (9,7 %) rückläufig, gleichzeitig verbleibt den Mindestlohnbeziehenden durch die Normalisierung der Preisentwicklung in diesem Jahr aber ein größerer Zugewinn an Kaufkraft. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass der Mindestlohn in den beiden bevölkerungsreichsten EU-Ländern Deutschland und Frankreich nur geringfügig oder nicht gestiegen ist. In den elf Ländern mit realen Zugewinnen unterhalb des Medians leben deshalb etwa 256 Mio. Menschen, während auf die Länder mit Steigerungsraten oberhalb des Medians nur 103 Mio. Einwohner\*innen entfallen.<sup>12</sup>

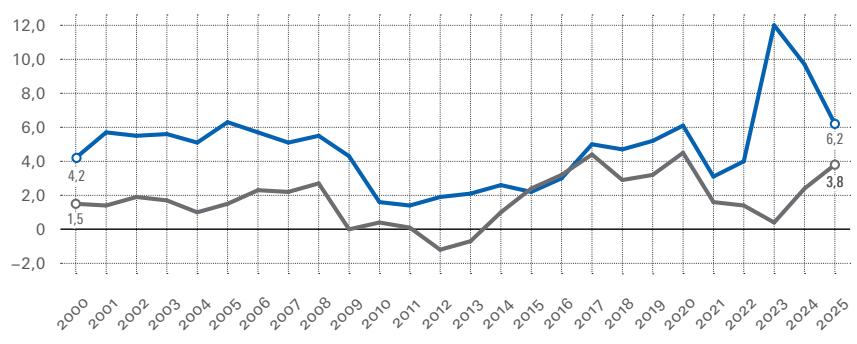
Auch in den meisten Nachbarländern der EU, die in der WSI-Mindestlohdatenbank enthalten sind, wurden die Mindestlöhne zum Jahreswechsel oder im Verlauf des Jahres 2024 angehoben (*Tabelle 1*). In der Türkei reichte die 30-prozentige Anhebung zum 1. Januar 2025 dabei nicht aus, um die weiterhin hohe Inflation zu kompensieren, sodass der Mindestlohn real fiel (-18,0 %). In den osteuropäischen EU-Nachbarstaaten stiegen die realen Mindestlöhne hingegen um 4,8 % (Moldawien) bzw. 8,5 % (Serben), während der Mindestlohn in Albanien erst im März 2025 angehoben werden soll und die Kaufkraft zum Stichtag 1. Januar deshalb um 2,2 % fiel. In Großbritannien stieg der Mindestlohn bereits zum 1. April 2024 um 9,8 % und auch real verbleibt im Vorjahresvergleich ein Plus von 7,0 %. In Übersee halten sich geringfügige negative und positive Veränderungen in etwa die Waage. Auffällig ist hier nur das Hochinflationsland Argentinien, wo die Kaufkraft des Mindestlohns nach der hier angewendeten Rechenweise deutlich zurückging (-44,3 %).

ABBILDUNG 4

**Entwicklung der Mindestlöhne in der Europäischen Union, 2000–2025**

Jeweils verglichen mit dem 1. Januar des Vorjahres (in Prozent, Medianwerte)

— Nominale Entwicklung — Reale Entwicklung



Anmerkung: Ausgewiesen ist der Median der nationalen Steigerungsraten für die Länder der Europäischen Union (Gebietsstand vom 1. Januar 2021, also ohne Großbritannien). Für die reale Entwicklung wurden die nationalen Steigerungsraten mithilfe des HVPI preisbereinigt.

Quelle: WSI-Mindestlohdatenbank; Eurostat

WSI Mitteilungen

## 7 Langfristige Trends: Unterschiedliche Mindestlohnpolitiken prägen die vergangenen zehn Jahre

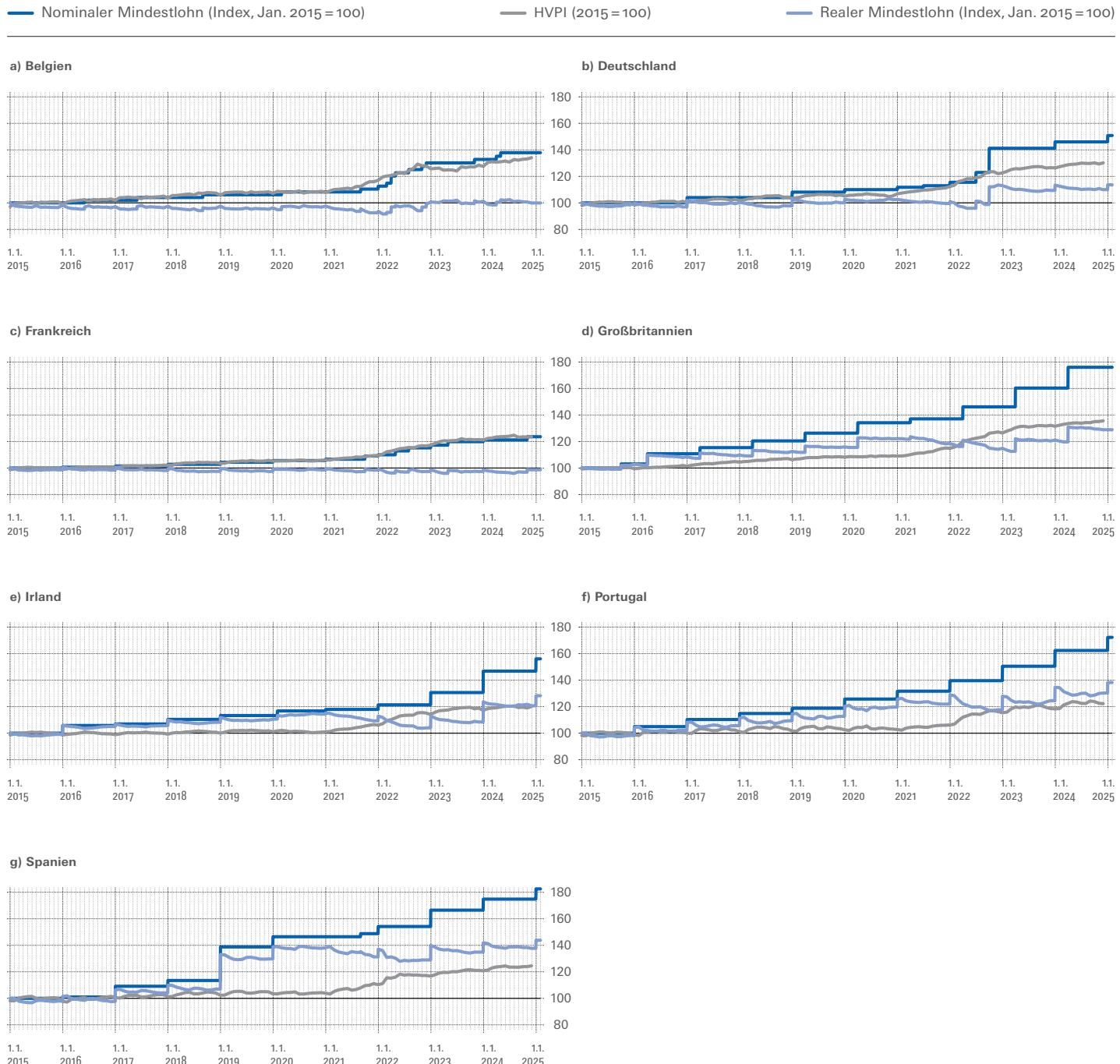
Auch im langfristigen Vergleich zeigt sich, dass die Kaufkraft des Mindestlohns insbesondere in vielen osteuropäischen EU-Ländern stark hinzugewonnen hat. So haben sich die realen Mindestlöhne seit dem 1. Januar 2015 in Rumänien (178,2 %), Litauen (133 %) und Bulgarien (116,7 %) mehr als verdoppelt, und in Kroatien (85,0 %), Polen (81,8 %), Ungarn (66,1 %) sowie der Slowakei (50,8 %) betrug der Zuwachs jeweils mehr als die Hälfte (*Tabelle 1*). In Westeuropa gab es in Spanien (48,9 %), Portugal (40,3 %) und Irland (30,7 %) ein deutliches Realwachstum, während die realen Mindestlöhne in Belgien (4,2 %) und Frankreich (0,2 %) weitgehend stagnierten. Hier kommt zum Tragen, dass Mindestlohnerhöhungen in beiden Ländern weitgehend an die Inflation gekoppelt sind und sich Preis- und Nominallohnzuwächse deshalb in der langen Frist ausgleichen.

Die Entwicklung über die vergangenen zehn Jahre wird in *Abbildung 5* für einige ausgewählte Länder detaillierter nachgezeichnet. Um die einzelnen, teilweise unterjährigen Erhöhungsschritte darzustellen, werden hierfür Daten aus der WSI-Mindestlohdatenbank mit monatlicher

<sup>12</sup> Bevölkerungsdaten für 2024 basierend auf Eurostat (Indikator: demo\_gind), letzter Zugriff: 24.01.2025

## ABBILDUNG 5

## Entwicklung des gesetzlichen Mindestlohns und der Verbraucherpreise in ausgewählten Ländern, 2015–2025



Anmerkung: Der Mindestlohn ist für alle Länder auf den Indexwert von 100 im Januar 2025 normiert.

Für die Preisbereinigung des nominalen Mindestlohns wurde der monatliche HVPI (EU-Länder) bzw. VPI (Großbritannien) zum Basisjahr 2015 = 100 verwendet.

Dadurch können sich geringfügige Abweichungen zu den Angaben in Tabelle 1 ergeben, in der zur Preisbereinigung die Inflationsrate des Vorjahres verwendet wird.

Quelle: WSI-Mindestlohdatenbank (Mindestlöhne); Eurostat (HVPI, Indikator: prc\_hicp\_mindx); Office for National Statistics (VPI für Großbritannien)

Frequenz verwendet (und nicht wie sonst im WSI-Mindestlohnbericht nur zum Stichtag 1. Januar).<sup>13</sup> Auch zur Berechnung der realen Mindestlöhne wird – abweichend vom sonst angewendeten Verfahren – der HVPI auf Monatsbasis genutzt. Zur besseren Vergleichbarkeit wird sowohl der nominale als auch der reale Mindestlohn für alle Länder indiziert (Januar 2015 = 100). Dadurch ergeben sich geringfügige Abweichungen zu den Berechnungen in *Tabelle 1*, in denen für die Preisbereinigung jeweils die jahresbezogene Inflationsrate des Vorjahres verwendet wird.

Der Ländervergleich zeigt, wie unterschiedliche Institutionen und Mindestlohnpolitiken die langfristige Entwicklung prägen. Einen gut abzugrenzenden Typus bilden dabei Belgien und Frankreich, in denen der Mindestlohn an Veränderungen der Verbraucherpreise gekoppelt ist (Lübker/Schulten 2023, S. 19). In Belgien wird hierzu der sogenannte „Gesundheitsindex“ verwendet, der gesundheitsschädliche Produkte wie Tabak und Alkohol unberücksichtigt lässt. In Frankreich ist es der nationale Verbraucherpreisindex für Haushalte im unteren Fünftel der Einkommensverteilung.<sup>14</sup> In beiden Ländern führt dies dazu, dass sich nominaler Mindestlohn und Verbraucherpreise weitgehend parallel zueinander entwickeln (siehe *Panel a* und *c*). Komplementär zur Indizierung sind in beiden Ländern weitergehende Anhebungen möglich. In Frankreich hat die Regierung davon Gebrauch gemacht, indem sie die jüngste Mindestlonerhöhung um zwei Monate auf den 1. November 2024 vorgezogen hat (Groupe d'experts sur le SMIC 2024). Die Expertengruppe, die die Regierung diesbezüglich seit 2009 berät, hat in den letzten Jahren jedoch regelmäßig von einem Zuschlag („coup de pouce“) zur indexbasierten Anpassung abgeraten (ebd., s. a. Askenazy 2018). Die französischen Gewerkschaften haben demgegenüber die Empfehlungen der Expertengruppe scharf kritisiert und fordern eine Erhöhung des Mindestlohns auf monatlich 2000 € brutto, was einem Stundenlohn von 13,19 € entsprechen würde (CGT 2024). In Belgien, wo der Mindestlohn auf einem allgemeinverbindlichen Tarifvertrag beruht, hat der Nationale Arbeitsrat seit 2021 drei außerordentliche Erhöhungen beschlossen, zuletzt zum 1. April 2024.<sup>15</sup> Am HVPI gemessen haben diese jedoch nur einen schleichenden Kaufraftverlust ausgeglichen. Im Ergebnis hat sich der reale Wert des Mindestlohns in beiden Ländern seit 2015 nicht verändert.

Andere Länder haben hingegen über die letzten zehn Jahre den Ansatz verfolgt, ihren Mindestlohn durch graduelle, reale Anhebungen strukturell zu erhöhen. In Portugal (*Panel f*) gibt es hierzu ein grundsätzliches Einvernehmen zwischen der Regierung und den Tarifparteien, die im Ständigen Ausschuss für soziale Konzertierung (CPCS) bei der Festlegung des Mindestlohns eine beratende Rolle einnehmen und sich an einer langfristigen Zielgröße orientieren (Oliveira 2023). In Großbritannien (*Panel d*) hat die Regierung im Jahr 2016 unter dem konservativen Premierminister David Cameron der Low Pay Commission die Vorgabe gemacht, den National Living

Wage schrittweise auf 60 % des Medianlohns anzuheben. Zwischenzeitlich wurde das Ziel auf zwei Drittel des Medianlohns angehoben (Lübker/Schulten 2022, S. 155). Auch in Irland (*Panel e*) orientiert sich die Low Pay Commission, die im Jahr 2015 eingesetzt wurde, derzeit an dem Ziel, den Mindestlohn bis 2026 schrittweise auf 60 % des Medians zu erhöhen und danach 66 % des Medians als neue Zielgröße anzustreben (Low Pay Commission 2022, S. x). Aufgrund der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie und des Brexits waren die Erhöhungsschritte jedoch zwischenzeitlich sehr moderat und fielen hinter die Preisentwicklung zurück (Low Pay Commission 2023, S. 23). Auch in Großbritannien und Portugal wurden die Anhebungen in den Jahren 2021 bis 2023 durch hohe Inflationsraten teilweise zunichte gemacht. Trotzdem haben die etablierten Institutionen über den Zehn-Jahres-Zeitraum in allen drei Ländern eine substanziale Anhebung der realen Mindestlöhne um rund 30 % (Irland, Großbritannien) bzw. rund 40 % (Portugal) hervorgebracht.

Aus dem Vergleich lässt sich noch ein dritter Idealtypus bilden, für den Spanien und Deutschland stehen: Weitgehende Stagnation des realen Mindestlohns über lange Zeiträume, die durch eine ruckartige, politisch initiierte Anhebung unterbrochen wird. In Spanien (*Panel g*) hatte sich die Kaufkraft des Mindestlohns von 2000 bis 2015 nur um 4,4 % erhöht. Auch der Kaitz-Index lag auf Median-Basis nach Berechnungen der OECD im Jahr 2015 nur bei 37,1 %. Merkliche reale Anhebungen gab es erst Anfang 2017 (4,9 %) und Anfang 2018 (3,3 %), insbesondere aber nach dem Regierungswechsel im Juni 2018. Die neue Regierung von Pedro Sánchez legte sich auf das Ziel fest, den Mindestlohn mittelfristig auf 60 % des Durchschnittslohns zu erhöhen (Lübker/Schulten 2019, S. 141; s. a. *Ab schnitt 2*). Es folgten zwei deutliche Erhöhungsschritte: um 22,3 % zum 1. Januar 2019 und um weitere 5,6 % zum 1. Januar 2020. Hierdurch stieg die Kaufkraft des Mindestlohns innerhalb kurzer Zeit um mehr als ein Viertel und der Kaitz-Index erhöhte sich auf 51,5 % des Medians im Jahr 2020.<sup>16</sup> Bedingt durch die verhaltenen Erhöhungen während der Corona-Pandemie und die hohe Inflation hat sich der reale Mindestlohn allerdings seitdem nur noch geringfügig erhöht.

In Deutschland (*Panel b*) entscheidet die Mindestlohnkommission über die reguläre Anpassung des Min-

<sup>13</sup> Messkonzept sind weiterhin die Stundenlöhne.

<sup>14</sup> Auch hier bleibt Tabak unberücksichtigt. Zusätzlich wird die Hälfte der Reallohnzuwächse berücksichtigt.

<sup>15</sup> Siehe die Übersicht auf <https://www.salairesminimums.be/history.html?jcl=cf2e07ee4e76fa89014e7734edb3052c> (letzter Zugriff: 04.02.2025)

<sup>16</sup> Die Beschäftigungsauswirkungen blieben gering (siehe Hijzen et al. 2023).

destlohns, der zum 1. Januar 2015 auf dem Niveau von 8,50 € eingeführt wurde. Nach insgesamt sieben Erhöhungsschritten lag der Mindestlohn im 3. Quartal 2022 bei 10,45 € – und damit sieben Jahre nach seiner Einführung inflationsbereinigt wieder auf seinem Ausgangsniveau vom Januar 2015. Zu einer deutlichen realen Steigerung kam es erst mit der Anhebung durch den Deutschen Bundestag auf 12 € zum 1. Oktober 2022 (oder um 14,8 %), mit der die Regierungsmehrheit eine zentrale Ankündigung von SPD und Grünen aus dem Bundestagswahlkampf vom Herbst 2021 umsetzte. Die beiden nachfolgenden Erhöhungsschritte wurden wieder von der Mindestlohnkommission beschlossen, wenn auch abweichend von der bisherigen Praxis gegen die Stimmen der Gewerkschaftsvertreter\*innen (Lübker/Schulten 2024). Je nach Rechenweg ist der Mindestlohn in Deutschland in den zehn Jahren seit seiner Einführung real um 16,1 % (jahresbezogene Betrachtung, *Tabelle 1*) oder um 13,6 % gestiegen (monatsbezogene Betrachtung, *Abbildung 5, Panel b*). Dies entspricht in etwa der außerordentlichen Erhöhung durch den Gesetzgeber. Per Saldo haben die Anpassungen unter der Ägide der Mindestlohnkommission über die vergangenen zehn Jahre zu keiner nennenswerten realen Erhöhung geführt, sondern lediglich inflationsbedingte Kaufkraftverluste ausgeglichen – ähnlich wie dies in Frankreich und Belgien durch eine Indizierung des Mindestlohns erreicht wird.

Mindestlohnkommission in ihrer neuen Geschäftsordnung darauf festgelegt, sich in ihren künftigen Entscheidungen zur Anpassung des Mindestlohns am Wert von 60 % des Bruttomedianlohns von Vollzeitbeschäftigen zu orientieren. Um sich von der Entscheidung des EuGH unabhängig zu machen, sollte Deutschland diesen Referenzwert in das deutsche Mindestlohnsgesetz übernehmen.

Im Vergleich zu den meisten anderen EU-Staaten weist die Entwicklung des Mindestlohns in Deutschland nur eine relativ schwache Dynamik aus. Die bisherigen Anpassungen durch die Mindestlohnkommission haben per Saldo lediglich die Kaufkraftverluste durch die Inflation ausgeglichen (siehe *Abschnitt 7*). Gegenüber dem Niveau bei seiner Einführung ist der Mindestlohn in Deutschland deshalb in den vergangenen zehn Jahren real nur um rund 15 % gestiegen – was ausschließlich auf die außerordentliche Erhöhung des Mindestlohns im Jahr 2022 auf 12 € zurückzuführen ist. Die Mindestlohnkommission könnte durch eine Neuorientierung hin zu dem inzwischen auch in ihrer Geschäftsordnung verankerten Ziel, auch in Deutschland den Referenzwert von 60 % des Medianlohns zu erreichen, ihre eigene Handlungsfähigkeit unter Beweis stellen. Gemessen an diesem Referenzwert ist der deutsche Mindestlohn nach wie vor zu niedrig und müsste bereits in diesem Jahr bei rund 15 € pro Stunde liegen (Schulten 2024). Die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie bietet demnach für Deutschland die Chance, den Mindestlohn auf ein strukturell angemessenes Niveau anzupassen. ■

## 8 Fazit: Europäische Mindestlohnrichtlinie befördert dynamische Mindestlohnentwicklung

In den meisten EU-Mitgliedstaaten verzeichnen die gesetzlichen Mindestlöhne nach wie vor sehr hohe nominale Zuwächse. Da die Inflationsraten europaweit zurückgegangen sind, sind auch die realen Mindestlöhne in weiten Teilen Europas gestiegen, sodass sich die Kaufkraft der Mindestlohnempfänger\*innen deutlich verbessert. Durch Referenzwerte für angemessene Mindestlöhne, die im Zuge der Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie in den nationalen Mindestlohnsgesetzen verankert wurden, entsteht in vielen Ländern ein Sog hin zu strukturellen Mindestlohnernhöhungen, die über die normalen regelmäßigen Anpassungen hinausreichen. Die Europäische Mindestlohnrichtlinie hat hierdurch in vielen EU-Staaten einen Anpassungsdruck erzeugt und die dynamische Entwicklung der Mindestlöhne zusätzlich befördert (s. a. Aumayr-Pintar/Vacas-Soriano 2025). Damit setzt sich insgesamt ein bereits seit Jahren zu beobachtender Trend weiter fort, Mindestlöhne deutlich aufzuwerten und in angemessene Living Wages umzuwandeln.

Nur zwei Jahre nach ihrer Verabschiedung hat die Europäische Mindestlohnrichtlinie damit bereits eine erhebliche Wirkung entfaltet. Diese Dynamik dürfte sich selbst dann fortsetzen, wenn der Europäische Gerichtshof (EuGH) der Klage Dänemarks stattgibt und die Richtlinie mit dem Argument annulliert, dass der EU hierfür die Regelungskompetenz fehlt. Angesichts ihrer hohen Bedeutung hätten die 24 Mitgliedstaaten, die ursprünglich für die Richtlinie gestimmt haben, die Möglichkeit, diese im Rahmen eines zwischenstaatlichen Vertrages außerhalb des EU-Rechts zu erneuern. Wichtiger noch wäre indessen, dass möglichst viele Staaten die Kernkriterien der Richtlinie in ihren nationalen Mindestlohnsgesetzen verankern. Dies gilt nicht zuletzt auch für Deutschland. Hier hat sich die

## LITERATUR

- Askenazy, P.** (2018): The Parameters of the French Minimum Hourly Wage, in: ifo DICE Report 16 (4), S. 9–13
- Aumayr-Pintar, C. / Vacas-Soriano, C.** (2025): Substantial rises in national minimum wages for 2025 – linked to the EU directive? Eurofound, 27.01.2025, <https://www.eurofound.europa.eu/en/resources/article/2025/substantial-rises-national-minimum-wages-2025-linked-eu-directive> (letzter Zugriff: 04.02.2025)
- Blades, D. / Chen, S. / Coonan, J. / Deaton, A. S.** (2020): Measuring the Real Size of the World Economy: The Framework, Methodology, and Research of the International Comparison Program (ICP), World Bank Group, Washington DC, <https://coilink.org/20.500.12592/md8mmv> (letzter Zugriff: 30.01.2025)
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) / BMF (Bundesministerium der Finanzen)** (2021): Eckpunkte zur Weiterentwicklung des Mindestlohns und Stärkung der Tarifbindung, Berlin, [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Arbeitsrecht/fairer-mindestlohn.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Arbeitsrecht/fairer-mindestlohn.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (letzter Zugriff: 30.01.2025)
- Brahmehuber, E.** (2025): Op-Ed: EU Competence in the Field of Social Policy: why the AG's Opinion on the Adequate Minimum Wage Directive in c-19/23 (does not) matter(s), EU Law Live, 31.01.2025, <https://eulalive.com/op-ed-eu-competence-in-the-field-of-social-policy-why-the-ag-s-opinion-on-the-adequate-minimum-wage-directive-in-c-19-23-does-not-matters> (letzter Zugriff: 31.01.2025)
- CGT (Confédération Générale du Travail)** (2024): Le groupe d'experts propose de ne pas augmenter le SMIC, l'urgence c'est de le revaloriser à 2000 € brut, Pressemitteilung vom 17.12.2024, <https://www.cgt.fr/comm-de-presse/le-groupe-d-experts-propose-de-ne-pas-augmenter-le-smic-lurgence-cest-de-le-revaloriser-2000-eu-brut> (letzter Zugriff: 30.01.2025)
- Comisión Asesora para el Análisis del SMI** (2025): III Informe de la Comisión Asesora para el Análisis del SMI, Madrid, <https://prensa.mites.gob.es/webPrensa/api/file/adjunto/3747>
- Deutscher Bundestag** (2014): Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Tarifautonomie (Tarifautonomiestärkungsgesetz), Drucksache 18/1558, 28.05.2014
- Emiliou, N.** (2025): Opinion of Advocate General on Case C19/23 Kingdom of Denmark v European Parliament, Council of the European Union, 14 January 2025, <https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf;text=&docid=294192&pageIndex=0&doLang=EN&mode=req&dir=&occ=first&part=1&id=21848226>

**Europäisches Parlament/Rat** (2022): Richtlinie 2022/2041 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Oktober 2022 über angemessene Mindestlöhne in der Europäischen Union, in: Amtsblatt der Europäischen Union L275 vom 25.10.2022, S. 33–47

**Groupe d'experts sur le SMIC** (2024): Salaire minimum interprofessionnel de croissance, Rapport du groupe d'experts, 28. November 2024, Paris, [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/smic-rapport-2024-11decembre15h45\\_vdef\\_complet.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/smic-rapport-2024-11decembre15h45_vdef_complet.pdf) (letzter Zugriff: 30.01.2025)

**Hijzen, A. / Montenegro, M. / Pessoa, A.** (2023): Minimum wages in a dual labour market: Evidence from the 2019 minimum-wage hike in Spain. Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD Social, Employment and Migration, Working Papers No. 298, Paris

**Internationaler Währungsfonds (IWF)** (2024): World Economic Outlook: Policy Pivot, Rising Threats, Washington, D.C., Oktober 2024

**Kaitz, H.** (1970): Experience of the Past: The National Minimum, in: Youth Unemployment and Minimum Wages Bulletin 1657, US Department of Labor, S. 30–54

**Kilpatrick, C. / Steiert, M.** (2025): A little learning is a dangerous thing: AG Emilieu on the Adequate Minimum Wages Directive (c-19/23, Opinion of 14 January 2025), European University Institute (EUI), Department of Law, Working Paper No. 2/2025, <https://cadmus.eui.eu/handle/1814/77887>

**Königreich Dänemark** (2023): Klage vor dem Europäischen Gerichtshof gegen das Europäische Parlament und den Rat der Europäischen Union vom 18. Januar 2023, Rechtssache c-19/23, Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.03.2023, C104/17

**Leitner, S.** (2023): The EU minimum wage directive: A chance for decent earnings in EU-CEE. Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche: WIIW Monthly Report Nr. 12/2023, S. 19–26

**Low Pay Commission [Ireland]** (2022): Recommendations for the National Minimum Wage, Low Pay Commission, Dublin

**Low Pay Commission [Ireland]** (2023): Recommendations for the National Minimum Wage, Low Pay Commission, Dublin

**Lübker, M. / Schulten, T.** (2019): WSI-Mindestlohnbericht 2019: Zeit für kräftige Lohnzuwächse und eine europäische Mindestlohnpolitik, WSI-Mitteilungen 72 (2), S. 133–141

**Lübker, M. / Schulten, T.** (2022): WSI-Mindestlohnbericht 2022. Aufbruch zu einer neuen Mindestlohnpolitik in Deutschland und Europa, in: WSI-Mitteilungen 75 (2), S. 148–159

**Lübker, M. / Schulten, T.** (2023): WSI-Mindestlohnbericht 2023: Kaufkraftsicherung als zentrale Aufgabe in Zeiten hoher Inflation, in: WSI-Mitteilungen 76 (2), S. 112–122

**Lübker, M. / Schulten, T.** (2024): WSI-Mindestlohnbericht 2024: Reale Zugevinne durch die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie, WSI-Mitteilungen 77 (2), S. 107–119

**Mindestlohnkommission** (2025): Geschäftsordnung vom 22.01.2025, [https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Kommission/\\_pdf/Geschäftsordnung](https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Kommission/_pdf/Geschäftsordnung) (letzter Zugriff: 31.01.2025)

**Ministerie van Sociale Zaken en Wergelegenheid** (2024): Wet implementatie EU-richtlijn toereikende minimumlonen, Ministeriële regeling ter vaststelling van indicatieve referentiewaarden wettelijk minimumloon, Brief vom 25.09.2024, [https://www.eersteamer.nl/behandeling/20240925/brief\\_regering\\_ministeriele/info](https://www.eersteamer.nl/behandeling/20240925/brief_regering_ministeriele/info)

**Müller, T. / Schulten, T.** (2022): Die Europäische Mindestlohnrichtlinie – Paradigmenwechsel hin zu einem Sozialen Europa, in: Wirtschaft und Gesellschaft 48 (3), S. 335–364

**Müller, T. / Zwysen, W.** (2025): Wages and collective bargaining, in: ETUI and ETUC (eds.) Benchmarking Working Europe 2025, Brussels, ETUI, im Erscheinen

**Oliveira, C.** (2023): The minimum wage and the wage distribution in Portugal, in: Labour Economics 85 (1), 102459

**Schulten, T.** (2024): Die (fehlende) Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie in Deutschland. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Kommentar Nr. 4, Oktober 2024, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008978/p\\_wsi\\_kommentar\\_4\\_2024.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008978/p_wsi_kommentar_4_2024.pdf) (letzter Zugriff: 04.02.2025)

**Schulten, T. / Müller, T.** (2024): Die europäische Mindestlohnrichtlinie als Tarifvertragsstärkungsrichtlinie, in: WSI-Mitteilungen 77 (6), S. 441–449

**Schulten, T. / Müller, T.** (2025): Die EU-Mindestlohnrichtlinie vor dem Europäischen Gerichtshof. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Blog Work on Progress, 24.01.2025, <https://www.wsi.de/de/blog-17857-die-eu-mindestlohnrichtlinie-vor-dem-europaeischen-gerichtshof-66248.htm>

**UK Government Department for Business & Trade** (2024): National Minimum Wage and National Living Wage. Low Pay Commission Remit 2024, London, July 2024, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66a7acacf8e12ac3edbo643/national-minimum-wage-and-national-living-wage-low-pay-commission-remit-july-2024.pdf> (letzter Zugriff: 04.02.2025)

## AUTOREN

**MALTE LÜBKER**, Dr. rer. pol., ist Wissenschaftler im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: Löhne, Effekte und Determinanten der Tarifbindung.

@ malte-luebker@boeckler.de

**THORSTEN SCHULTEN**, Prof. Dr., ist Wissenschaftler im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitsschwerpunkte: WSI-Tarifarchiv, Arbeits- und Tarifpolitik in Europa.

@ thorsten-schulten@boeckler.de

# Tarifpolitischer Jahresbericht 2024: Anhaltend hohe Tarifabschlüsse trotz rückläufiger Inflationsraten

Nach drei Jahren mit Reallohnverlusten in Folge führte die Tarifrunde 2024 erstmals wieder zu einem kräftigen Reallohnzuwachs. Während die Tarifverdienste mit durchschnittlich 5,4 % ähnlich stark wie im Vorjahr zunahmen, ist die Inflationsrate mit 2,2 % deutlich zurückgegangen. Der hierdurch bedingte Reallohnanstieg von 3,1 % konnte den Kaufkraftverlust der Vorjahre etwa zur Hälfte kompensieren. Nach wie vor leiden jedoch viele Beschäftigte unter den Folgen der hohen Preisanstiege. Um die Kaufkraft wieder auf das Vorkrisenniveau anzuheben, müssen die Tariflöhne weiter deutlich steigen. Auch die Gewerkschaften sehen den tarifpolitischen Nachholbedarf und stellen für die Tarifrunde 2025 entsprechend hohe Tarifforderungen.

THORSTEN SCHULTEN, WSI-TARIFARCHIV<sup>1</sup>

## 1 Rahmenbedingungen der Tarifrunde 2024

Im Zuge der wirtschaftlichen Folgen des Ukrainekriegs waren die vergangenen Jahre vor allem durch historisch hohe Inflationsraten geprägt, die insbesondere durch einen rasanten Anstieg der Energie- und Lebensmittelpreise verursacht wurden. In den Jahren 2022 und 2023 stiegen die Verbraucherpreise in Deutschland insgesamt um 6,9 % bzw. 5,9 %. Da die Löhne mit dieser Entwicklung nicht Schritt halten konnten, kam es aufseiten der Beschäftigten zu erheblichen Kaufkraftverlusten (Schulten/WSI-Tarifarchiv 2024). Demgegenüber gingen im Jahr 2024 die Inflationsraten wieder deutlich zurück, sodass die Verbraucherpreise im Jahresschnitt nur noch um 2,2 % gegenüber dem Vorjahr zunahmen (Statistisches Bundesamt 2025a). Angesichts der Kaufkraftverluste der Vorjahre bestand für die Beschäftigten bei den Löhnen jedoch nach wie vor ein erheblicher Nachholbedarf.

Die ökonomischen Rahmenbedingungen des Jahres 2024 waren insgesamt durch eine anhaltende Stagnation geprägt. Mit einem Minus von 0,2 % war die Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes im zweiten Jahr in Folge leicht negativ (Statistisches Bundesamt 2025c). Verantwortlich hierfür waren vor allem ein starker Rückgang der privaten Investitionen, ein relativ kräftiger Einbruch

bei den Exporten und eine nur sehr schwache Entwicklung des privaten Konsums (Dullien et al. 2024). Die Zahl der Arbeitslosen ist im Jahr 2024 um 178 000 auf knapp 2,8 Mio. angestiegen, was einer Arbeitslosenquote von 6,0 % entspricht. Allerdings bestehen hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung je nach Branche große Unterschiede, die sich unmittelbar auf die Verhandlungsmacht der Gewerkschaften auswirken. Während viele Branchen, insbesondere im Dienstleistungssektor, mit einem zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangel zu kämpfen haben, sind einige von der gegenwärtigen Krise besonders stark betroffene Industriesektoren mit erheblichen Beschäftigungsverlusten konfrontiert. Dies gilt insbesondere für die Automobilindustrie als eine der klassischen Leitindustrien in Deutschland. Dementsprechend hat die Beschäftigungssicherung in diesen Branchen für die Gewerkschaften einen zentralen Stellenwert, der sich auch in der Tarifpolitik niederschlägt. Insgesamt haben die schwierigen ökonomischen Rahmenbedingungen in vielen Branchen den Verteilungskonflikt deutlich verschärft, was sich auch in einer deutlichen Zunahme von Streiks und Arbeitskämpfen niedergeschlagen hat (Dribbusch et al. 2024; Schulten 2024).

<sup>1</sup> Götz Bauer, Cathreen Hirtz, Nicole Niedréé, Rosemarie Pulfrich, Andrea Taube und Jasmina Ziouziou

## 2 Tarifabschlüsse 2024 im Überblick

### 2.1 Anzahl und Laufzeiten der neu abgeschlossenen Tarifverträge

Nach Angaben des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS 2025) wurden 2024 insgesamt etwas mehr als 6000 neue Tarifverträge registriert, davon knapp 1900 Verbandstarifverträge und etwa 4100 Firmentarifverträge (*Tabelle 1*). Den Kern der Tarifrunde 2024 bildeten etwa 1500 neue Vergütungstarifverträge, darunter knapp 500 Verbandstarifverträge, die in der Regel auf Branchenebene abgeschlossen werden, und etwa 1000 Firmentarifverträge für einzelne Unternehmen.

Insgesamt profitierten 2024 20,6 Mio. Beschäftigte von Tariferhöhungen, die von den DGB-Gewerkschaften verhandelt wurden. In der Tarifrunde 2024 wurden für etwa 12,7 Mio. Beschäftigte neue Tarifabschlüsse getätigt. Darunter befanden sich fast alle großen Tarifbranchen, wie das Bauhauptgewerbe mit etwa 730 000 Beschäftigten, die Chemische Industrie mit knapp 590 000 Beschäftigten, der Einzelhandel mit 2,4 Mio. Beschäftigten, der Groß- und Außenhandel mit knapp 1,2 Mio. Beschäftigten und die Metall- und Elektroindustrie mit 3,7 Mio. Beschäftigten. Von den großen Tarifbranchen wurden lediglich im Öffentlichen Dienst mit seinen insgesamt 3,6 Mio. Tarifbeschäftigen aufgrund langlaufender Tarifverträge aus dem Vorjahr im Jahr 2024 keine Tarifverhandlungen geführt.

Die Laufzeiten der 2024 vereinbarten Tarifabschlüsse lagen bei durchschnittlich 27,9 Monaten (*Abbildung 1*). Dies ist der bislang höchste in einer Tarifrunde gemessene Wert. Besonders lange Laufzeiten wurden mit 36 Monaten im Bauhauptgewerbe, im Einzelhandel, im Groß- und Außenhandel und in einigen Tarifgebieten des Gastgewerbes vereinbart (*Übersicht 1*). Obwohl die Gewerkschaften ihre Tarifforderungen in den meisten Fällen nach wie vor für eine einjährige Laufzeit formulieren, gibt es kaum mehr Tarifverträge mit einer Laufzeit von unter zwei Jahren. Bei den 2024 wirksamen Tarifverträgen galt lediglich für 2,4 % der Beschäftigten eine tarifvertragliche Laufzeit von zwölf Monaten. Für 81,1 % der Beschäftigten lag die tarifvertragliche Laufzeit hingegen bei 24 Monaten oder länger.

### 2.2 Tarifforderungen und Abschlussraten

Vor dem Hintergrund der massiven Kaufkraftverluste in den Vorjahren lagen die Tarifforderungen der Gewerkschaften im Jahr 2024 trotz rückläufiger Inflationsraten auf einem ähnlich hohen Niveau wie im Vorjahr (*Übersicht 1*). Dies hängt auch damit zusammen, dass in manchen der 2024 verhandelten Tarifbranchen die letzte reguläre Tariferhöhung schon zwei Jahre oder länger zurücklag und mitunter – wie z. B. beim Bauhauptgewerbe – sogar noch vor dem rasanten Anstieg der Inflationsraten zum Tragen

TABELLE 1

### Anzahl der im Jahr 2024 neu registrierten Tarifverträge beim Tarifregister des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS)

	Vergütungstarifverträge	Manteltarifverträge	Tarifverträge mit Mantelbestimmungen	Änderungs- und Parallel-Tarifverträge	Insgesamt
Verbandstarifverträge	495	80	741	559	1875
Firmentarifverträge	1014	345	1747	1045	4151
Insgesamt	<b>1509</b>	<b>425</b>	<b>2488</b>	<b>1604</b>	<b>6026</b>

Quelle: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS 2025)

WSI Mitteilungen

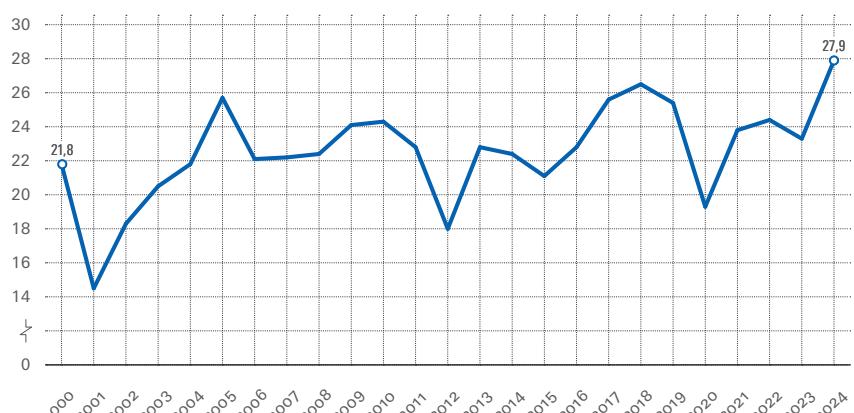
kam. Mit der Tarifrunde 2024 wurde in diesen Branchen der 2023 begonnene Tarifzyklus komplementiert.

Demzufolge fielen in zahlreichen Tarifbranchen die Forderungen nach Entgelterhöhungen nach wie vor zweistellig aus, wie z. B. im Privaten Verkehrsgewerbe mit 15,0 %, in der Energiewirtschaft mit 13,5 %, im Privaten Bankgewerbe mit 12,5 % oder bei der Deutschen Telekom und in der Druckindustrie mit jeweils 12,0 %. Das Schlusslicht bildeten hingegen die von der Krise besonders betroffenen Branchen der Chemischen Industrie und der Metall- und Elektroindustrie mit einer Entgeltforderung von jeweils 7,0 %. In einigen Branchen, wie z. B. dem Bauhauptgewerbe oder dem Gebäudereinigungshandwerk, wurden von vornherein nur Festgeldforderungen erhoben, die sich ebenfalls zu einem zweistelligen Forderungsvolumen summierten, mit anvisierten überdurchschnittlich hohen Zuwächsen bei den niedrigen Lohngruppen.

ABBILDUNG 1

### Durchschnittliche Laufzeit der Tarifverträge, 2000–2024

Angaben in Monaten



Quelle: WSI-Tarifarchiv, Stand 31.12.2024

WSI Mitteilungen

## ÜBERSICHT 1

## Ausgewählte Tarifforderungen und -abschlüsse der Tarifrunde 2024

Ab-schluss	Tarifbereich	Forderung	Lohn, Gehalt, Entgelt 2023/2024	2025/2026	Laufzeit
07.02.24	Holz und Kunststoff verarbeitende Industrie Westfalen-Lippe	8,5%, soziale Komponente	10 Nullmonate 1150 € Inflationsausgleichsprämie 5,0% in 03/2024 und 09/2024 ab 10/2024	3,0% ab 06/2025	23 Monate bis 10/2025
13.02.24	Energiewirtschaft Nordrhein-Westfalen (GWE-Bereich)	13,5%, mind. 550 €/Monat	6,5%	ab 02/2024 3,7% ab 01/2025	23 Monate bis 12/2025
01.03.24	Leiharbeit	8,5%	6 Nullmonate 3,7% ab 10/2024	3,8% ab 03/2025	18 Monate bis 09/2025
30.04.24	Privates Verkehrsgewerbe Nordrhein-Westfalen	15,0%, mind. 400 €/Monat	5 Nullmonate 5,7% ab 10/2024	4,3%, mind. 120 €/Monat 4,0%, mind. 120 €/Monat ab 10/2025 ab 10/2026	34 Monate bis 02/2027
17.05.24	Deutsche Telekom	12,0%, mind. 400 €/Monat	6 Nullmonate 1550 € Inflationsausgleichsprämie 6,0% in 07/2024 ab 10/2024	190 €/Monat (durch Einführung eines zusätzlichen Monatsentgeltes) ab 08/2025	24 Monate bis 03/2026
21.05.24	Einzelhandel Nordrhein-Westfalen	2,50 €/Std., Mindestvergütung von 13,50 €/Std.	5 Nullmonate 5,3% ab 10/2023 4,7% ab 05/2024 1000 € Inflationsausgleichsprämie spät. in 08/2024	40 €/Monat Sockelbetrag zzgl. 1,8% ab 05/2025	36 Monate bis 04/2026
07.06.24	Textilindustrie Ost	8,5%, soziale Komponente	1 Nullmonat 500 € Inflationsausgleichsprämie in 07/2024 und 08/2024 250 € 5,0% in 09/2024 ab 10/2024	2,0% 1,5% 1,5% ab 03/2025 ab 10/2025 ab 01/2026	22 Monate bis 03/2026
14.06.24	Bauhauptgewerbe	500 €/Monat	1 Nullmonat 1,2%/2,2% West/Ost zzgl. tabellenwirksamer Festbetrag von 230 €/Monat jew. ab 05/2024	4,2%/5,0% West/Ost 3,9% West, Angleichung Ost an Westniveau (= 4,9%/5,2% Lohn/Gehalt im Durchschnitt) ab 04/2025 ab 05/2026	36 Monate bis 03/2027
14.06.24	Gastgewerbe Sachsen	3000 €/Monat Einstiegslohn	5 Nullmonate 7,0% ab 06/2024	5,0% 5,0% ab 06/2025 ab 06/2026	36 Monate bis 12/2026
21.06.24	Druckindustrie	12,0%	4 Nullmonate 3,9% ab 07/2024	2,0% 1,9% ab 07/2025 ab 03/2026	29 Monate bis 07/2026
27.06.24	Chemische Industrie	7,0%	2 Nullmonate 2,0% ab 09/2024	4,85% ab 04/2025	20 Monate bis 02/2026
01.07.24	Groß- und Außenhandel Nordrhein-Westfalen	13,0%, mind. 400 €/Monat	5 Nullmonate 5,1% ab 10/2023 5,0% ab 05/2024	2,0% ab 05/2025	36 Monate bis 04/2026
03.07.24	Privates Bankgewerbe	12,5%, mind. 500 €/Monat	2 Nullmonate 5,5% ab 08/2024	3,0% 2,0% ab 08/2025 ab 07/2026	28 Monate bis 09/2026
25.07.24	Gastgewerbe Bayern	3000 €/Monat Einstiegslohn	3 Nullmonate 4,9% ab 07/2024 400 € Inflationsausgleichsprämie in 08/2024	4,5% 4,9% ab 04/2025 ab 08/2025	29 Monate bis 08/2026
11.11.24/ 12.11.24	Metall- und Elektroindustrie Küste, Bayern	7,0%, soziale Komponente	600 € Pauschale für 6 Monate	2,0% T-ZUG B/ZUB: von 18,5% auf 26,5% 3,1% ab 04/2025 ab 02/2026 ab 04/2026	25 Monate bis 10/2026
14.11.24	Süßwarenindustrie Nordrhein-Westfalen	9,9%, mind. 360 €/Monat	4 Nullmonate 5,0%, mind. 152 € ab 11/2024 810 € Inflationsausgleichsprämie in 12/2024	2,5% ab 10/2025	22 Monate bis 04/2026
15.11.24	Gebäudereinigungs-handwerk (Arbeiter)	3,00 €/Std. in allen Lohngruppen		0,75 €/Std. (0,95 €/Std. für LGr. 6 und 7) ab 01/2025 0,75 €/Std. ab 01/2026	24 Monate bis 12/2026
29.11.24	Papier erzeugende Industrie	8,0%, mind. 280 €/Monat	100 € Pauschale für 3 Monate	2,5% 2,0% 1,4% ab 01/2025 ab 01/2026 ab 10/2026	27 Monate bis 12/2026

Quelle: WSI-Tarifarchiv

WSI Mitteilungen

In vielen Branchen gab es auch kombinierte Forderungen nach einer prozentualen Erhöhung plus einer Festgeldforderung als Sockelbetrag, die ebenfalls darauf zielte, die unteren Lohngruppen besonders stark anzuheben. Mit der Forderung nach einer ausgeprägten sozialen Komponente in den Tarifabschlüssen reagierten die Gewerkschaften darauf, dass die hohen Inflationsraten die unteren Lohngruppen besonders hart getroffen haben.

Die Abschlussrate der 2024 vereinbarten Vergütungstarifverträge, die die tabellenwirksamen Erhöhungen über die gesamte Laufzeit der Verträge zum Ausdruck bringt, lag im Durchschnitt bei 9,7 %, von denen durchschnittlich 5,5 % im Jahr 2024 wirksam wurden. Besonders hohe Abschlussraten gab es im Bauhauptgewerbe mit 17,8 % und im Einzelhandel mit 13,9 %. Die meisten Tarifverträge enthalten zwei- und mehrstufige Tariferhöhungen, wobei die erste Stufe in der Regel deutlich höher als die folgenden Stufen ausfällt. Anders als im Vorjahr wurden in der Tarifrunde 2024 wieder vorwiegend prozentuale Tariferhöhungen vereinbart. Ausnahmen mit Festgelderhöhungen und Sockelbeträgen waren u. a. das Bauhauptgewerbe, das Gebäudereinigungshandwerk und der Einzelhandel.

### 2.3 Inflationsausgleichsprämien

In zahlreichen Tarifabschlüssen des Jahres 2024 wurden erneut Inflationsausgleichsprämien vereinbart, bei denen es sich um steuer- und abgabenfreie Einmalzahlungen handelt. Sie sollen den Beschäftigten, im Vergleich zu einer regulären Tariferhöhung, einen höheren Nettolohn und den Arbeitgebern niedrigere Arbeitskosten ermöglichen. Die Bundesregierung hatte bereits im Oktober 2022 im Rahmen ihres dritten Entlastungspakets zur Minde rung der Folgen der Energiekrise eine Regelung getroffen, wonach Unternehmen ihren Beschäftigten bis Ende 2024 einen Betrag von bis zu 3000 € auszahlen können, für den weder Steuern noch Sozialabgaben gezahlt werden müssen. Innerhalb der Gewerkschaften wurde die Inflationsausgleichsprämie zunächst kontrovers diskutiert. Einerseits bietet sie den Beschäftigten eine hochgradig attraktive Einmalzahlung, um kurzfristig aktuelle Preissteigerungen zu kompensieren. Andererseits verringert sie jedoch die tabellenwirksamen Lohnerhöhungen, was für die Beschäftigten langfristig zu einem entsprechend niedrigeren Entgelt führt (Bispinck 2023).

Nach einer Auswertung des Statistischen Bundesamtes (2025b) hatten über den gesamten Zeitraum 2022 bis 2024 insgesamt 86,3 % der Tarifbeschäftigte Anspruch auf eine Inflationsausgleichsprämie (Tabelle 2). Während in der Mehrzahl der Wirtschaftszweige zwischen 80 % und 100 % der Tarifbeschäftigte anspruchsberechtigt waren, gab es auch einige Wirtschaftszweige, wie das Gastgewerbe oder die sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, in denen nur eine Minderheit von etwas mehr als 10 % eine Inflationsausgleichsprämie erhalten hat. Darüber hinaus haben auch Beschäftigte in Unternehmen ohne Tarifbindung

eine Inflationsausgleichsprämie erhalten, allerdings deutlich seltener als in tarifgebundenen Unternehmen (Behringer/Dullien 2024).

Im Durchschnitt haben die Tarifbeschäftigte zwischen 2022 und 2024 eine Inflationsausgleichsprämie von 2680 € erhalten, wobei diese in den meisten Fällen gestaffelt in mehreren Tranchen ausgezahlt wurde (Tabelle 2). Je nach Wirtschaftszweig variierten die Inflationsausgleichsprämien zwischen der vollen Ausschöpfung des Betrages von 3000 € z. B. in der öffentlichen Verwaltung bis hin zu lediglich etwas über 1000 € im Baugewerbe. In nicht tarifgebundenen Unternehmen fällt die Höhe der Inflationsausgleichsprämie in der Regel deutlich niedriger aus als in vergleichbaren Unternehmen mit Tarifvertrag (Behringer/Dullien 2024). Die Inflationsausgleichsprämien haben insgesamt in den letzten Jahren einen wichtigen Beitrag geleistet, um die Kaufkraftverluste der Beschäftigten zu begrenzen (s. a. Schulten/WSI-Tarifarchiv 2024). Da es sich bei diesen Prämien um Einmalzahlungen handelt, werden sie sich allerdings im Jahr 2025 stark dämpfend auf die Entwicklung der Tarifverdienste auswirken, da ihr

TABELLE 2

### Tarifvertragliche Inflationsausgleichsprämien, 2022 bis 2024

Angaben in Abschnitten, Euro und Prozent

Wirtschaftszweige	wz 2008	Durchschnittlich [€]	Anspruchsberechtigte [%]
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung	O	3000	100,0
Erziehung und Unterricht	P	3000	99,3
Kunst, Unterhaltung und Erholung	R	2976	93,3
Wasserversorgung, Entsorgung	E	2942	96,2
Energieversorgung	D	2882	89,0
Gesundheits- und Sozialwesen	Q	2880	92,6
Sonstige Dienstleistungen	S	2850	84,7
Verarbeitendes Gewerbe	C	2777	97,7
Gastgewerbe	I	2701	11,6
Freiberufliche wissenschaftliche, technische Dienstleistungen	M	2688	86,9
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	K	2509	52,2
Information, Kommunikation	J	2505	78,7
Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden	B	2143	98,3
Grundstücks- und Wohnungswesen	L	2123	96,5
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	A	1980	77,9
Sonstige wirtschaftlichen Dienstleistungen	N	1886	12,2
Verkehr und Lagerei	H	1704	73,5
Handel, Instandhaltung, Reparatur von Kfz	G	1419	90,8
Baugewerbe	F	1103	88,8
Gesamtwirtschaft	A-S	2680	86,3

Quelle: Sonderauswertung der Tarifdatenbank des Statistischen Bundesamtes, Stand 03.01.2025

WSI Mitteilungen

Wegfall zunächst durch zukünftige Tariferhöhungen kompensiert werden muss (s. u.).

### 3 Jahresbezogene Tariferhöhungen

Um die Tarifabschlüsse mit sonstigen volkswirtschaftlichen Rahmendaten vergleichen zu können, müssen die jahresbezogenen Tariferhöhungen berechnet werden, die die durchschnittliche Steigerung der Tariflöhne im Vergleich zum Vorjahr zum Ausdruck bringen. Im Unterschied zu den Abschlussraten werden bei der Berechnung der jahresbezogenen Tariferhöhungen auch die unterschiedliche zeitliche Lage und Laufzeit der Tarifverträge sowie die gegebenenfalls vereinbarten Nullmonate be-

rücksichtigt. Außerdem werden sowohl die Neuabschlüsse aus dem Berichtsjahr als auch Abschlüsse aus den Vorjahren, die erst im Berichtsjahr wirksam werden, mit einbezogen. Ebenfalls berücksichtigt werden Einmal- und Pauschalzahlungen. Die Berechnung der durchschnittlichen Tariferhöhungen für das Jahr 2024 basiert demnach nicht nur auf den in diesem Jahr getätigten Neuabschlüssen, sondern u. a. auch auf Tarifverträgen aus den Vorjahren, in denen für 2024 Stufenerhöhungen festgelegt wurden.

#### 3.1 Tariferhöhungen des Jahres 2024

Unter Berücksichtigung der neu abgeschlossenen Tarifverträge und der in den Vorjahren für 2024 bereits vereinbarten Tariferhöhungen stiegen die Tarifvergütungen im Jahr 2024 nominal um durchschnittlich 5,4% (*Abbildung 2*). Dabei lässt sich eine große Spannbreite zwischen den Tarifbranchen beobachten, die von Zuwachsraten von 10,0% und mehr in Branchen wie der Energiewirtschaft, dem Einzelhandel und dem Groß- und Außenhandel bis hin zu unter 1,0% bei den Versicherungen reicht. In den meisten Tarifbranchen variiert die jährliche Erhöhung der Tarifentgelte hingegen zwischen 3,0% und 6,0%.<sup>2</sup>

#### 3.2 Langfristige Entwicklung der Tariflöhne

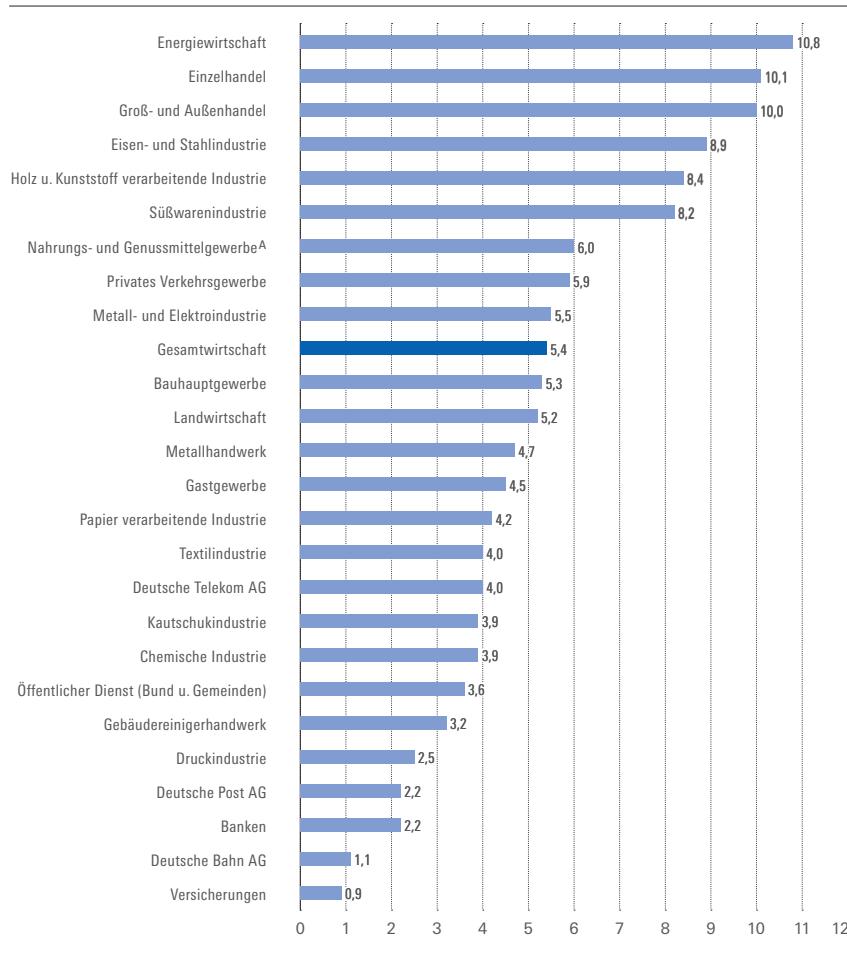
Mit insgesamt 5,4% liegt die durchschnittliche Erhöhung der Tarifvergütungen 2024 fast exakt auf dem Niveau des Vorjahrs. Wie außergewöhnlich hoch die nominale Tarifsteigerung der Jahre 2023 und 2024 ist, zeigt die langfristige Betrachtung über die letzten beiden Jahrzehnte (*Abbildung 3a*). Seit Anfang der 2000er Jahre variierten die nominalen Tariflohnzuwächse lediglich zwischen 1,5% und 3,1%.

Die außergewöhnlich hohen nominalen Tarifsteigerungen des Jahres 2024 sind eine direkte Reaktion auf die historisch hohen Inflationsraten der Jahre 2022 und 2023, auf die die Tarifpolitik nun mit einer gewissen Zeitverzögerung reagierte. Im Jahr 2022 führten die Tariferhöhungen, die zu einem großen Teil in zweijährigen Tarifverträgen noch vor dem durch den Ukraine-Krieg ausgelösten Preisschock vereinbart worden waren, für die Tarifbeschäftigte zu einem historisch hohen Reallohnverlust

ABBILDUNG 2

#### Erhöhung der Tariflöhne 2024 in ausgewählten Branchen

Veränderungen in Prozent gegenüber dem Vorjahr



A Zusammenfassung mehrerer Tarifbranchen

Quelle: WSI-Tarifarchiv

2 Die in vielen Tarifverträgen vereinbarten Inflationsausgleichsprämien werden in den hier vorgelegten Berechnungen des WSI-Tarifarchivs als Bruttoeinmalzahlungen gewertet. Nicht berücksichtigt werden die Steuer- und Abgabenersparnisse bei den Inflationsausgleichsprämien, da sie, je nach Steuerklasse und Haushaltskontext, sehr unterschiedlich ausfallen können und damit schwer zu kalkulieren sind. Aufgrund des „Brutto-für-netto“-Effekts der Inflationsausgleichsprämien fallen die Tariflohnernhöhungen 2024 in einigen Branchen jedoch noch einmal deutlich höher aus.

von minus 3,9 % (Schulten/WSI-Tarifarchiv 2023). Im Jahr 2023 konnten die anhaltend hohen Preissteigerungen annähernd durch den Zuwachs der Tariflöhne ausgeglichen werden (Schulten/WSI-Tarifarchiv 2024). Angesichts eines deutlich rückläufigen durchschnittlichen Anstieges der Verbraucherpreise um nur noch 2,2 %, führten im Jahr 2024 die Tariflohnzuwächse erstmals wieder zu einer kräftigen Reallohnsteigerung von 3,1 %.

Insgesamt konnte die Kaufkraft der Tarifbeschäftigte damit wieder deutlich gesteigert werden. Allerdings lag diese immer noch unter dem Vorkrisenniveau und entsprach etwa dem Niveau des Jahres 2018 (Abbildung 3b). Mit den Reallohnzugewinnen des Jahres 2024 konnten die Kaufkraftverluste der Jahre 2021 bis 2023 etwa zur Hälfte wieder ausgeglichen werden. Um die Kaufkraft wieder auf das Vorkrisenniveau des Jahres 2020 anzuheben, müssen die Tariflöhne weiter deutlich steigen.

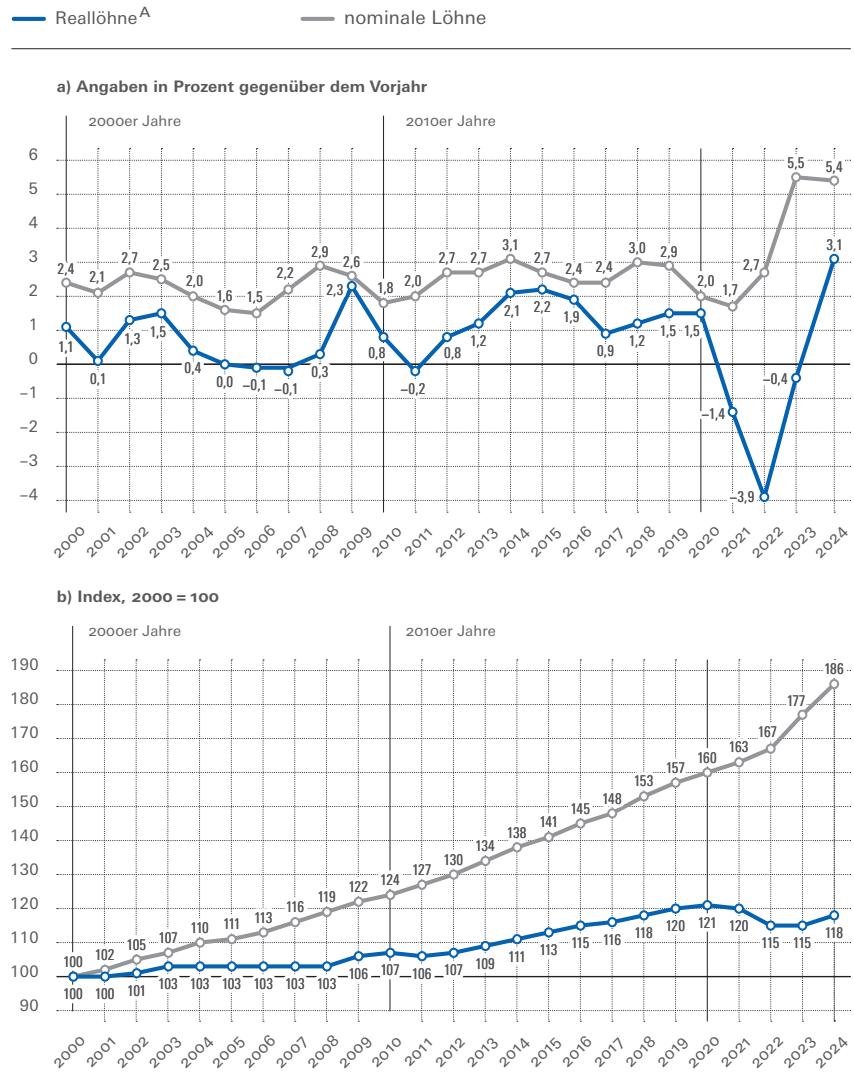
## 4 Gesetzlicher Mindestlohn und allgemeinverbindliche Branchenmindestlöhne

Im Januar 2025 feierte der gesetzliche Mindestlohn sein zehnjähriges Jubiläum. Mittlerweile wird er überwiegend als Erfolgsgeschichte angesehen, die entscheidend dazu beigetragen hat, den Niedriglohnsektor in Deutschland wieder zu begrenzen, ohne dass es zu den von manchen befürchteten negativen Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt gekommen wäre (Grabka 2024). Auch auf die Tarifpolitik hat sich der gesetzliche Mindestlohn positiv ausgewirkt, indem er vor allem in schlecht organisierten Branchen mit niedrigen Tariflöhnen geholfen hat, eine deutlich stärkere Lohndynamik durchzusetzen (Bispinck et al. 2023). Die Gewerkschaften selbst konnten den gesetzlichen Mindestlohn als unterste Benchmark in der Tarifpolitik nutzen, um deutlich höhere tarifvertragliche Mindestlöhne durchzusetzen (Reuter 2025).

Seit dem 1. Januar 2025 beträgt der Mindestlohn 12,82 € pro Stunde und liegt damit etwa 50 % oberhalb seines Ausgangsniveaus von 8,50 € im Jahr 2015 (Abbildung 4). Gemessen an der Europäischen Mindestlohnrichtlinie, die für ein „angemessenes“ Mindestlohniveau einen Beitrag von mindestens 60 % des nationalen Medianlohns empfiehlt (Müller/Schulten 2022), ist der Mindestlohn in Deutschland jedoch immer noch deutlich zu niedrig und müsste bereits bei über 15 € liegen.<sup>3</sup> Für die Zukunft hat sich die paritätisch aus Gewerkschafts- und Arbeitgebervertreter\*innen zusammengesetzte Mindestlohnkommission (2025) im Januar 2025 im Rahmen einer neuen Geschäftsordnung darauf verständigt, sich bei der Festlegung des Mindestlohns „im Rahmen einer Gesamtabwägung nachlaufend an der Tarifentwicklung sowie am

ABBILDUNG 3

## Entwicklung der nominalen und realen Tariflöhne, 2000–2024



A Nominallohnzuwächse deflationiert um die Entwicklung der nationalen Verbraucherpreise

Quelle: WSI-Tarifarchiv (Tariflöhne); Statistisches Bundesamt (Verbraucherpreise)

WSI Mitteilungen

Referenzwert von 60 % des Bruttomedianlohns von Vollzeitbeschäftigte zu orientieren. Demnach müsste bei der nächsten Anpassung, die turnusgemäß zum 1. Januar 2026 stattfinden soll, ein deutlicher Erhöhungsschritt folgen.

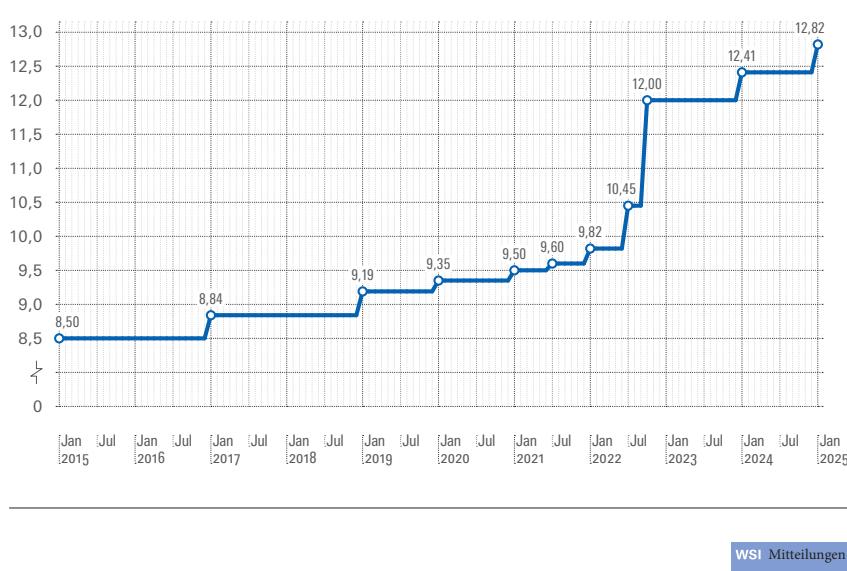
Neben dem gesetzlichen Mindestlohn existieren Anfang 2025 in zehn Branchen tarifvertragliche Mindestlöhne, die auf der Grundlage des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes bzw. im Fall der Schornsteinfeger und des Elektrohandwerks des Tarifvertragsgesetzes und im Fall der Leiharbeit des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes für all-

3 Vgl. hierzu den Beitrag von Lübker und Schulten in diesem Heft.

## ABBILDUNG 4

**Entwicklung des gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland, 2015–2025**

Angaben in Euro pro Stunde



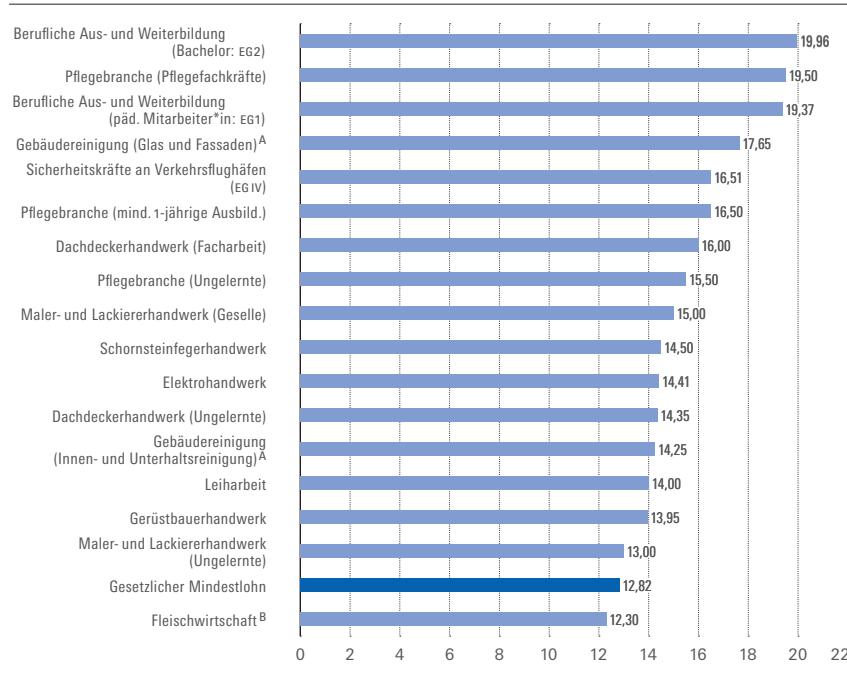
Quelle: Mindestlohnkommission

WSI Mitteilungen

## ABBILDUNG 5

**Allgemeinverbindliche Branchenmindestlöhne**

Angaben in Euro pro Stunde



A Allgemeinverbindlicherklärung noch nicht erteilt

B Zum 30.11.2024 ausgelaufen

Quelle: WSI-Tarifarchiv, Stand: 01.01.2025

gemeinverbindlich erklärt wurden (*Abbildung 5*, s.a. Bi-spinck 2025a). Das Niveau der tariflichen Branchenmindestlöhne variiert dabei zwischen 13,00 € für Ungelernte im Maler- und Lackiererhandwerk und 19,96 € für Beschäftigte in der Aus- und Weiterbildung mit Bachelorabschluss. Der Mindestlohn in der Fleischwirtschaft, der mit 12,30 € deutlich unterhalb des gesetzlichen Mindestlohns von 12,82 € liegt, ist Ende November 2024 ausgelaufen und soll im Jahr 2025 neu verhandelt werden.

**5 Tarifvertragliche Arbeitszeiten**

Das Thema tarifvertragliche Arbeitszeitpolitik hat in den Jahren vor der Corona-Pandemie wieder deutlich an Bedeutung gewonnen (Schulten/WSI-Tarifarchiv 2020, S.13ff.). Hierbei ging es in vielen Tarifbranchen vor allem um eine Stärkung individueller Arbeitszeitsouveränität durch die Einführung tarifvertraglicher Wahloptionen, die es den Beschäftigten in bestimmtem Rahmen ermöglichen, zwischen mehr Entgelt, kürzerer Arbeitszeit und anderen Sozialleistungen zu wählen. Darüber hinaus wurde vor allem in Ostdeutschland auch über eine kollektive Verkürzung der Wochenarbeitszeit verhandelt, um das in vielen Tarifbranchen immer noch niedrigere Arbeitszeitniveau in Westdeutschland zu erreichen. Im Durchschnitt müssen die ostdeutschen Tarifbeschäftigen mit 38,6 Stunden pro Woche immer noch knapp eine Stunde länger arbeiten als ihre westdeutschen Kolleg\*innen mit 37,6 Stunden. Insgesamt haben sich die tarifvertraglichen Wochenarbeitszeiten seit Mitte der 2000er Jahre kaum mehr verändert (*Abbildung 6*).

Bei den großen Tarifbranchen variieren die tarifvertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeiten zwischen immer noch 40 Stunden im Bauhauptgewerbe und der Landwirtschaft und 34 Stunden bei der Deutschen Telekom. In den Genuss einer 35-Stunden-Woche, die vor 40 Jahren in der Metall- und Elektroindustrie mit einem großen Arbeitskampf ihren Ausgangspunkt nahm (Andresen et al. 2025), kommt nach wie vor nur eine Minderheit der Tarifbeschäftigen. Lediglich knapp 20 % der Tarifbeschäftigen arbeiten unter einem Tarifvertrag mit 35 und weniger Stunden pro Woche. Etwa 30 % haben eine tarifvertragliche Wochenarbeitszeit zwischen 35 und 38 Stunden, bei weiteren knapp 40 % liegt sie zwischen 38 und 40 Stunden und bei etwas mehr als 10 % bei 40 und mehr Stunden.<sup>4</sup>

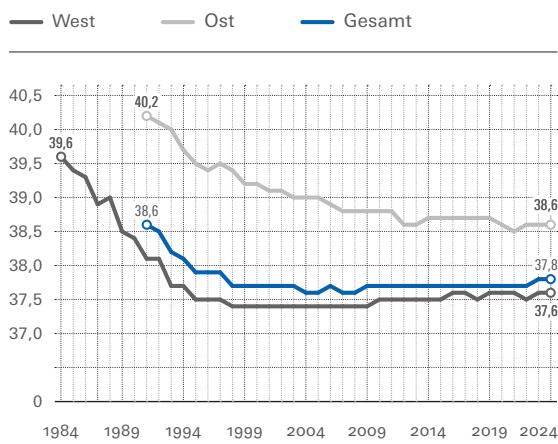
Angesichts der starken Kaufkraftverluste und nach wie vor hoher Inflationsraten in den Vorjahren stand auch in der Tarifrunde 2024 die Erhöhung der Vergütungen ein-

4 Berechnungen des WSI-Tarifarchivs, Stand 31.12.2024

ABBILDUNG 6

### Durchschnittliche tarifvertragliche Wochenarbeitszeit in Deutschland, 1984–2024<sup>A</sup>

Angaben in Stunden pro Woche



A Angaben für 1984–1987: vereinbarte Arbeitszeit, danach: Arbeitszeit in Kraft

Quelle: WSI-Tarifarchiv, Stand: 31.12.2024

WSI Mitteilungen

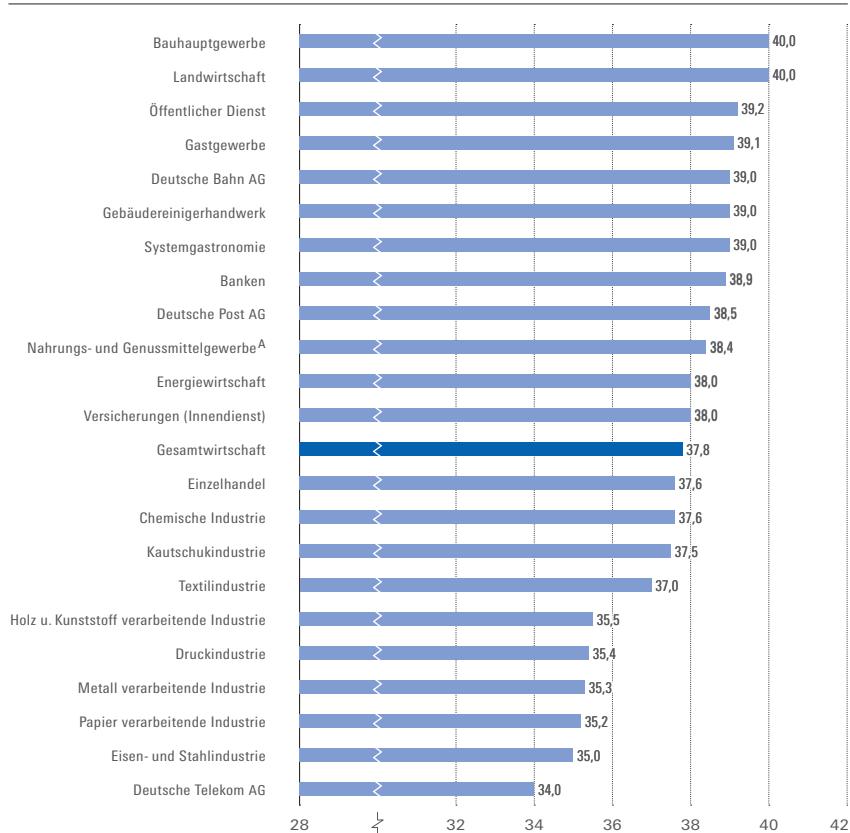
deutig im Vordergrund. Forderungen nach einer Kürzung der Wochenarbeitszeit spielten kaum eine Rolle. Eine Ausnahme bildete die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL), die mit der Forderung nach einer Wochenarbeitszeitverkürzung in die Tarifverhandlungen bei der Deutschen Bahn AG ging und dort schließlich eine schrittweise Absenkung der wöchentlichen Regelarbeitszeit von 38 auf 35 Stunden bis 2029 bei vollem Lohnausgleich durchgesetzt hat. Damit einher geht auch eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit mit einem Arbeitszeitkorridor von 35 bis 40 Stunden pro Woche, sodass es keineswegs bei allen Beschäftigten zu einer Arbeitszeitverkürzung kommt (Regneri 2024).

Eine kleine „Tarifrevolution“ (Bild-Zeitung) ist darüber hinaus der Gewerkschaft IG BCE gelungen, die erstmals in einem größeren Branchentarifvertrag eine Mitgliedervorteilsregelung durchsetzen konnte. Nachdem bislang ähnliche Regelungen fast ausschließlich in Firmenarifverträgen festgelegt wurden (Bahnmüller 2025), konnte im Frühsommer 2024 im Rahmen der neuen Tarifverträge für die Chemische Industrie ein zusätzlicher freier Tag vereinbart werden, der ausschließlich Gewerkschaftsmitgliedern zugutekommt. Zusätzlich erhalten aktive IG BCE-Mitglieder mit einer Gewerkschaftsmitgliedschaft von 10, 25, 40 oder 50 Jahren im Jahr des Jubiläums einen weiteren freien Tag. Mit diesen „Extra-Urlaubstage“ soll explizit ein Ausgleich für das gewerkschaftliche Engagement im „Einsatz für Sozialpartnerschaft und Tarifbindung Rechnung getragen“ (BAVC 2024).

ABBILDUNG 7

### Durchschnittliche tarifvertragliche Wochenarbeitszeit nach Tarifbranchen, 2024

Angaben in Stunden pro Woche



A Zusammenfassung mehrerer Tarifbranchen

Quelle: WSI-Tarifarchiv

WSI Mitteilungen

## 6 Entwicklung der Tarifbindung

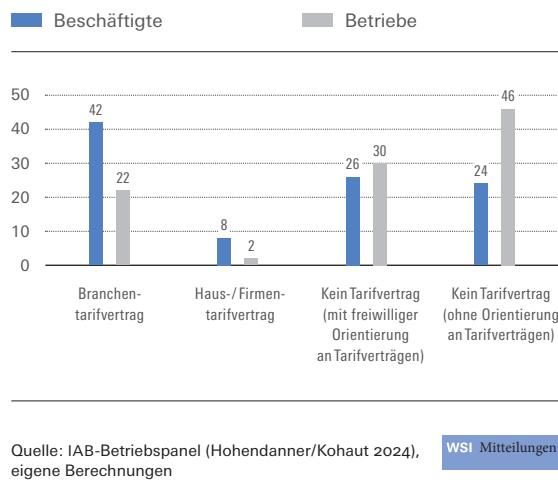
Seit Mitte der 1990er Jahre ist die Tarifbindung in Deutschland stark zurückgegangen (Hohendanner/Kohaut 2024). Nach Daten des IAB-Betriebspansels arbeiteten im Jahr 2023 in Deutschland insgesamt nur noch 50 % aller Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben, darunter 42 % in Unternehmen mit Branchentarifverträgen und 8 % in Unternehmen mit Haus- und Firmenarifverträgen (Abbildung 8). Jenseits des überwiegend tarifgebundenen öffentlichen Sektors arbeiten in der Privatwirtschaft sogar nur noch 42 % der Beschäftigten in tarifgebundenen Unternehmen.

Bei den Betrieben liegt die Tarifbindung sogar nur noch bei 24 %, da kleinere Betriebe insgesamt deutlich seltener tarifgebunden sind als größere Unternehmen. Allerdings haben auch größere Unternehmen in erheblichem

## ABBILDUNG 8

## Tarifbindung in Deutschland, 2023

Angaben in Prozent

Quelle: IAB-Betriebspanel (Hohendanner/Kohaut 2024),  
eigene Berechnungen

WSI Mitteilungen

Maße zur sinkenden Tarifbindung in Deutschland beigetragen. Von den 40 führenden Kapitalgesellschaften in Deutschland, die im Deutschen Aktienindex (DAX) zusammengeschlossen sind, haben sieben keine Tarifverträge, während die übrigen DAX-Konzerne in ihren Kernbereichen zwar tarifgebunden sind, darüber hinaus aber oft über zahlreiche Tochtergesellschaften ohne Tarifverträge verfügen (Schulten et al. 2023).

Die Arbeitsbedingungen in nicht-tarifgebundenen Unternehmen sind in der Regel deutlich schlechter als in Unternehmen mit Tarifvertrag. Im Durchschnitt müssen Beschäftigte ohne Tarifvertrag pro Woche knapp eine Stunde länger arbeiten, erhalten jedoch gleichzeitig knapp 21 % weniger Geld (Lübker/Schulten 2024, S.11). Bereinigt man die Unterschiede um verschiedene Struktureffekte (wie Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit usw.), so bleibt immer noch ein signifikanter Tarif-Gap: Beschäftigte ohne Tarifvertrag arbeiten demnach 53 Minuten länger und verdienen über 10 % weniger. In der Regel ist auch die von knapp einem Drittel der Unternehmen (30 %) angegebene freiwillige „Orientierung“ an existierenden Tarifverträgen kein Ersatz für eine verbindliche Tarifbindung. Im Durchschnitt sind Bezahlung und Arbeitsbedingungen auch in diesen Unternehmen deutlich schlechter als in vergleichbaren Unternehmen mit verbindlicher Tarifbindung (Ellguth/Kohaut 2020).

Angesichts der anhaltenden Erosion des deutschen Tarifvertragswesens wird seit einigen Jahren vermehrt über unterschiedliche Ansätze zur Stärkung der Tarifbindung diskutiert (Behrens/Schulten 2023; Schulten/Müller 2024). Hierzu gehören zum einen die verschiedenen Organizing- und Erschließungsprojekte der Gewerkschaften, die darauf zielen, neue betriebliche Organisationsmacht aufzubauen und darüber auch die Tarifbindung herzustellen und abzusichern. Unterstützt werden soll dieser Pro-

zess durch Mitgliedervorteilsregelungen in Tarifverträgen, deren konkrete Wirkungen jedoch im Einzelfall sehr unterschiedlich ausfallen können (Bahnmüller 2025).

Neben dem Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht hat auch der Staat verschiedene Möglichkeiten, die Tarifbindung wieder zu stärken. Hierzu gehören politische Maßnahmen wie z.B. erleichterte Regeln für die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen oder Tariftreuevorgaben bei öffentlichen Aufträgen und Zuwendungen. Mit der im Oktober 2022 verabschiedeten Europäischen Mindestlohnrichtlinie haben sich die EU-Mitgliedstaaten europaweit dazu verpflichtet, die Reichweite von Tarifverträgen wieder zu erhöhen (Müller/Schulten 2022). Demnach sollen alle Mitgliedstaaten, in denen die Tarifbindung unter 80 % liegt, gemeinsam mit Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden eine Politik zur Stärkung der Tarifbindung entwickeln und hierzu konkrete Aktionspläne vorlegen (Schulten/Müller 2024). In Deutschland hatte die Ampel-Koalitionsregierung bereits in ihrem Koalitionsvertrag von 2021 eine Reihe von Maßnahmen formuliert, von denen in der Praxis aufgrund unterschiedlicher Positionen der Ampel-Parteien am Ende nichts umgesetzt werden konnte. Die Wahlprogramme zur Bundestagswahl 2025 deuten jedoch darauf hin, dass die Stärkung der Tarifbindung auch zukünftig auf der Tagesordnung stehen wird (Bispinck 2025b).

## 7 Ausblick

Mit der Tarifrunde 2024 ist es den Gewerkschaften erstmals wieder gelungen, die Reallöhne der Tarifbeschäftigen kräftig anzuheben und damit die Kaufkraftverluste der Vorjahre etwa zur Hälfte zu kompensieren. Dies wurde dadurch möglich, dass die Tarifverdienste nominal ähnlich stark zunahmen wie im Vorjahr, während gleichzeitig der Anstieg der Verbraucherpreise wieder deutlich geringer ausfiel.

Viele Beschäftigte haben jedoch nach wie vor mit den Folgen der Hochinflationsjahre zu kämpfen. Um die Kaufkraft wieder auf das Vorkrisenniveau anzuheben, müssen die Tariflöhne weiter deutlich steigen. Auch die Gewerkschaften sehen den tarifpolitischen Nachholbedarf und stellen für die Tarifrunde 2025 entsprechend hohe Tarifforderungen. In großen Tarifbranchen wie dem Öffentlichen Dienst (Bund und Kommunen), der Deutschen Post AG und der Deutschen Bahn AG, die das Bild der Tarifrunde 2025 prägen werden, liegen die Tarifforderungen zwischen 7,0 % und 8,0 %. Angesichts einer Inflationsprognose von eher 2,0 % (Dullien et al. 2024) unterstreicht dies den Anspruch der Gewerkschaften, weitere kräftige Reallohnzuwächse zu erreichen. Demgegenüber steht in vielen Tarifbranchen der Wegfall der Inflationsausgleichsprämien,

der sich stark dämpfend auf die Entwicklung der Tarifverdienste im Jahr 2025 auswirken wird. Die ökonomischen und tarifpolitischen Rahmenbedingungen sprechen damit insgesamt für eine eher konfliktreiche Tarifrunde 2025. ■

## LITERATUR

- Andresen, K. / Gruber, S. / Horstmann, A.** (2025): Der Streik für die 35-Stunden-Woche. Aushandlungsprozesse und gewerkschaftliche Strategiefindung, in: WSI-Mitteilungen 78 (1), S. 6–13
- Bahnmüller, R.** (2025): Vorteilsregelungen für Gewerkschaftsmitglieder in Tarifverträgen, WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 107, Februar 2025, Düsseldorf (im Erscheinen)
- BAVC (Bundesarbeitgeberverband Chemie)** (2024): Tarifrunde #Chemie24. Tarifabschluss erzielt, Pressemitteilung vom 27.06.2024
- Behrens, M. / Schulten, T.** (2023): Das Verhältnis von Staat und Tarifautonomie. Ansätze zur Stabilisierung des Tarifvertragssystems, in: WSI-Mitteilungen 76 (3), S. 159–167
- Behringer, J. / Dullien, S.** (2024): Inflationsausgleichsprämie erhöht Einkommen von 26 Millionen Beschäftigten um 52 Milliarden Euro. Bestimmungsfaktoren und Auswirkungen der Sonderzahlungen. Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung: IMK Policy Brief Nr. 171, Juli 2024, Düsseldorf, [https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-oo8899/p\\_imk\\_pb\\_171\\_2024.pdf](https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-oo8899/p_imk_pb_171_2024.pdf)
- Bispinck, R.** (2023): Inflationsausgleichsprämien oder Tariferhöhung? WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 94, März 2023, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo8551/p\\_ta\\_analysen\\_tarifpolitik\\_94\\_2023.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo8551/p_ta_analysen_tarifpolitik_94_2023.pdf)
- Bispinck, R.** (2025a): Tarifliche Branchenmindestlöhne 2020–2025. Eine gemischte Bilanz. WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Analysen zur Tarifpolitik Nr. 106, Januar 2025, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo9031/p\\_ta\\_analysen\\_tarifpolitik\\_106\\_2025.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo9031/p_ta_analysen_tarifpolitik_106_2025.pdf)
- Bispinck, R.** (2025b): Stärkung der Tarifbindung und Weiterentwicklung des Mindestlohns – was wollen die Parteien? Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, WSI-Blog Work on Progress, 17.01.2025, <https://www.wsi.de/de/blog-17857-tarifbindung-mindestlohn-was-wollen-die-parteien-66033.htm>
- Bispinck, R. / Fulda, C. / Lesch, H. / Lübker, M. / Schröder, C. / Schulten, T. / Vogel, S.** (2023): Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns auf das Tarifgeschehen, Studie im Auftrag der Mindestlohnkommission, Köln, <https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Forschung-Projekte/pdf/Bericht-2023-IW-WSI.html?nn=9e352723-66d1-4e61-9772-de59a2072445> (letzter Zugriff: 28.01.2025)
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)** (2025): Das Tarifregister in Zahlen, Stand 31.12.2024, <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Tarifverträge/Tarifregister/tarifregister.html> (letzter Zugriff: 28.01.2025)
- Dribbusch, H. / Schulten, T. / Luth, M. S. / Janssen, T.** (2024): WSI Arbeitskampfbilanz 2023–2023 – ein langes und turbulentes Arbeitskampfjahr. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Report Nr. 95, Juni 2024, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo8882/p\\_wsi\\_report\\_95\\_2024.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo8882/p_wsi_report_95_2024.pdf)
- Dullien, S. / Herzog-Stein, A. / Hohlfeld, P. / Rietzler, K. / Stephan, S. / Theobald, T. / Tober, S. / Watzka, S.** (2024): Stark belastete deutsche Wirtschaft verharrt in Stagnation. Die konjunkturelle Lage in Deutschland zur Jahreswende 2024/2025. Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung: IMK Report Nr. 193, Dezember 2024, Düsseldorf, [https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-oo9019/p\\_imk\\_report\\_193\\_2024.pdf](https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-oo9019/p_imk_report_193_2024.pdf)
- Ellguth, P. / Kohaut, S.** (2020): Orientierung an einem Branchentarifvertrag und die Rolle des Betriebsrats bei der Entlohnung, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 27 (4), S. 371–388
- Grabka, M.** (2024): Niedriglohnsektor in Deutschland schrumpft seit 2017, in: DIW Wochenbericht Nr. 5/2025, [https://www.diw.de/documents/publicationen/73/diw\\_01.c.891018.de/24-5-1.pdf](https://www.diw.de/documents/publicationen/73/diw_01.c.891018.de/24-5-1.pdf) (letzter Zugriff: 28.01.2025)
- Hohendanner, C. / Kohaut, S.** (2024): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023, in: WSI-Mitteilungen 77 (4), S. 289–295
- Lübker, M. / Schulten, T.** (2024): Tarifbindung in den Bundesländern, Entwicklungslinien und Auswirkungen auf die Beschäftigten. WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 103, April 2024, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo8850/p\\_ta\\_analysen\\_tarifpolitik\\_103\\_2024.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo8850/p_ta_analysen_tarifpolitik_103_2024.pdf)
- Mindestlohnkommission** (2025): Geschäftsordnung vom 22.01.2025, [https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Kommission/\\_pdf/Geschäftsordnung](https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Kommission/_pdf/Geschäftsordnung) (letzter Zugriff: 28.01.2025)
- Müller, T. / Schulten, T.** (2022): Die Europäische Mindestlohnrichtlinie – Paradigmenwechsel hin zu einem Sozialen Europa, in: Wirtschaft und Gesellschaft 48 (3), S. 335–364
- Regneri, G.** (2024): Das Kleingedruckte im GDL-Tarifvertrag birgt Risiken und Nebenwirkungen, in: Jacobin, 08.04.2024, <https://jacobin.de/artikel/bahnstreik-gdl-tarifvertrag-weselsky> (letzter Zugriff: 28.01.2025)
- Reuter, N.** (2025): Eine Erfolgsgeschichte mit Schattenseiten. Zehn Jahre gesetzlicher Mindestlohn, in: Sozialismus 52 (1), S. 35–37
- Schulten, T.** (2024): Schon wieder Streik? Arbeitskämpfe in Deutschland im europäischen Vergleich, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 74 (46), S. 9–15
- Schulten, T. / Luth, M. S. / Lübker, M.** (2023): Tarifbindung in den DAX-Konzernen. WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 100, Dezember 2023, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo8761/p\\_ta\\_analysen\\_tarifpolitik\\_100\\_2023.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-oo8761/p_ta_analysen_tarifpolitik_100_2023.pdf)
- Schulten, T. / Müller, T.** (2024): Die europäische Mindestlohnrichtlinie als Tarifvertragsstärkungsrichtlinie, in: WSI-Mitteilungen 77 (6), S. 441–449
- Schulten, T. / WSI-Tarifarchiv** (2020): Tarifpolitischer Jahresbericht 2019: Anhaltende Lohndynamik und neue tarifliche Wahlmodelle, in: WSI-Mitteilungen 73 (2), S. 130–139
- Schulten, T. / WSI-Tarifarchiv** (2023): Tarifpolitischer Jahresbericht 2022: Tarifpolitik unter den Bedingungen historisch hoher Inflationsraten, in: WSI-Mitteilungen 76 (2), S. 123–132
- Schulten, T. / WSI-Tarifarchiv** (2024): Tarifpolitischer Jahresbericht 2023: Offensive Tarifpolitik angesichts anhaltend hoher Inflationsraten, in: WSI-Mitteilungen 77 (2), S. 120–130
- Statistisches Bundesamt** (2015a): Inflationsrate im Jahr 2024 bei +2,2%, Pressemitteilung Nr. 020 vom 16. Januar 2025
- Statistisches Bundesamt** (2015b): Über acht von zehn Tarifbeschäftigte erhielten bis Ende 2024 eine Inflationsausgleichsprämie, Pressemitteilung vom Nr. 023 vom 17. Januar 2025
- Statistisches Bundesamt** (2015c): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen: Inlandsproduktberechnung – Erste Jahresergebnisse 2024, Fachserie 18 Reihe 1.1, Wiesbaden

## AUTOR\*INNEN

**THORSTEN SCHULTE**, Prof. Dr., ist Leiter des WSI-Tarifarchivs der Hans-Böckler-Stiftung.

✉ [thorsten-schulten@boeckler.de](mailto:thorsten-schulten@boeckler.de)

**GÖTZ BAUER, CATHREEN HIRTZ, NICOLE NIEDRÉE, ROSEMARIE PULFRICH, ANDREA TAUBE UND JASMINA ZIOUZOU** sind Sachbearbeiter\*innen im WSI-Tarifarchiv.

# Zur Nutzung von Zeitrechten und Zeitoptionen in deutschen Betrieben

## Ergebnisse einer quantitativen Betriebsbefragung

Zeitrechte und Zeitoptionen, die Beschäftigten die Möglichkeit geben, ihre Arbeitszeit temporär zu reduzieren oder die Erwerbstätigkeit zu unterbrechen, haben in den letzten beiden Jahrzehnten deutlich zugenommen. Viele dieser Zeitrechte sind arbeitnehmer\*innenorientiert, das heißt, der Arbeitgeber hat kein oder nur ein eingeschränktes Vetorecht. Während Zeitrechte für bestimmte Beschäftigtengruppen Ermöglichungsinstrumente darstellen, können sie Betriebe in Zeiten des Fachkräftemangels vor Herausforderungen stellen. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich der Beitrag aus einer betrieblichen Perspektive mit der Verbreitung und Inanspruchnahme von Zeitrechten sowie ihren Effekten auf Betriebe und Beschäftigte.<sup>1</sup>

ANGELIKA KÜMMERLING, TIMOTHY RINKE

### 1 Einleitung

Als Folge der gestiegenen Frauenerwerbstätigkeit und des demografischen Wandels hat sich der Bedarf an arbeitnehmer\*innenorientierter Arbeitszeitflexibilität stark erhöht. Der Flexibilitätsbedarf betrifft nicht mehr allein die dynamisch-situative Flexibilität wie sie Gleitzeit oder das mobile Arbeiten bieten können, sondern bezieht sich zunehmend auch darauf, den Umfang der Arbeitszeit den zeitlichen Erfordernissen spezifischer Lebensphasen anzupassen. Mütter kleiner Kinder unterbrechen z.B. ihre Erwerbstätigkeit temporär oder reduzieren ihre Arbeitszeit, um Zeitbedarfe außerhalb der Erwerbstätigkeit zu realisieren. Angehörige von Pflegebedürftigen haben Zeitansprüche, die mit einer (Vollzeit-)Erwerbstätigkeit konfliktieren. Auch jenseits von Sorgeverpflichtungen nehmen im Rahmen geänderter Wertvorstellungen Ansprüche und Wünsche an eine Freizeitgestaltung zu, die sich zumindest temporär nicht dem Erwerbsleben unterordnet. Diese Situation ist vergleichsweise neu. Bevor Frauen und insbesondere Mütter zu Beginn des neuen Jahrtausends massenhaft in den Arbeitsmarkt strebten, war die auch heute noch geltende *ideal worker norm* omnipräsent, wohingegen der Ruf nach (temporärer) Teilzeitarbeit oder lebensphasenorientierten Auszeiten kaum existierte. Die *ideal worker norm* zeichnet das Bild eines Arbeitnehmers, der außerhalb der Arbeit keine weiteren Verpflichtungen hat

und deshalb sein Arbeitsvermögen vollständig dem Arbeitsmarkt bzw. seinem Arbeitgeber zur Verfügung stellt (Abendroth/Reimann 2018; Acker 1990). Deutlich wird, dass die *ideal worker norm* gleichzeitig Folge und Voraussetzung einer Aufgabenteilung ist, die sich anhand von Geschlechterunterschieden strukturiert. Durch das vermehrte Eintreten von Frauen in den Arbeitsmarkt ist diese Norm brüchig geworden. Aber unabhängig davon, ob Frauen erwerbstätig sind oder nicht, wird ihnen weiterhin das Prinzip für die Sorge- und Reproduktionsarbeit zugewiesen (Lott/Klenner 2018). Die Zeitverwendungsstudie des Statistischen Bundesamts (2024) belegt die Stabilität der geschlechtsspezifischen Verteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit. In diesem Zusammenhang zeigt eine jüngere Studie, dass der Umfang der Erwerbsarbeit von Frauen eine Funktion des Umfangs der „anderen“, unbezahlten Arbeit darstellt (Kümmerling et al. 2025). Die verfügbare Arbeitszeit von Frauen hängt also primär von ihren Verpflichtungen jenseits der Erwerbsarbeit ab. Frauen unterbrechen ihre Erwerbstätigkeit – häufig nicht nur einmal – und wechseln aufgrund dieser Verpflichtungen häufiger

<sup>1</sup> Die Ergebnisse basieren auf dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „Mehr Rechte für die einen, mehr Druck für die anderen: Lebensphasenbezogene Zeitoptionen und ihre Auswirkungen auf die betriebsinterne Arbeitsorganisation (ZOBAO)“ unter der Leitung von Prof. Dr. Ute Klammer und Dr. Angelika Kümmerling. Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für die Förderung.

zwischen verschiedenen Teilzeitmodellen und Vollzeiterwerbstätigkeit.

Gesetzgeber und Sozialpartner haben auf diese vergleichsweise neue Situation mit gesetzlichen und tariflichen Regelungen und Initiativen reagiert, die diesen Zeitfordernissen Rechnung tragen. Als aktuelles Beispiel ist auf gesetzlicher Ebene die Brückenteilzeit zu nennen, die Beschäftigten in Betrieben mit mehr als 45 Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit bietet, ihre Arbeitszeit zeitlich befristet zu reduzieren; auf tariflicher Seite sind es Regulierungen zu befristeter Teilzeit und die sogenannten Wahloptionen, die Beschäftigten die Wahl zwischen Zeit und Geld lassen, also die Möglichkeit bieten, sich für eine Arbeitszeitverkürzung anstatt tariflicher Entgeltzuwächse zu entscheiden (Kümmerling 2021; Mellies et al. 2025). Zusammen mit bereits bestehenden Regelungen existiert damit eine breite Palette an Möglichkeiten, die Arbeitszeit an die Anforderungen der jeweiligen Lebensphase anzupassen. Eine Besonderheit dieser lebensphasenbezogenen Zeitrechte ist, dass sie rein arbeitnehmer\*innenbezogen sind. Arbeitgeber haben in der Regel kein oder – wie bei der Brückenteilzeit – nur ein eingeschränktes Einspruchsrecht. Was aus Arbeitnehmer\*innensicht positiv zu bewerten ist, kann seitens der Betriebe zu erheblichem Organisationsaufwand hinsichtlich der Frage führen, wie die durch die Ziehung von Zeitrechten ausfallende Arbeitszeit kompensiert wird. Die vor dem Hintergrund des bestehenden Fachkräftemangels auf betrieblicher Ebene bereits herausfordernde Lage kann dadurch verschärft werden, dass das Ausmaß der Arbeitszeitreduzierung im Rahmen dieser Rechte nur ausnahmsweise (z. B. beim Elterngeld-Plus) geregelt ist, die Dauer der Arbeitszeitreduzierung in Abhängigkeit des Zeitrechts variiert und die Ankündigungsfristen seitens der Arbeitnehmer\*innen nur beim klassischen Teilzeit- und Befristungsgesetz länger als drei Monate sind. Zudem ist es möglich, verschiedene Zeitrechte hintereinander zu ziehen. Wenn etwa nach Ende der zweijährigen Familienpflegezeit weiterhin Bedarf an Arbeitszeitverkürzung besteht, kann die bis zu fünfjährige Brückenteilzeit in Anspruch genommen werden (vgl. für eine Übersicht der wichtigsten gesetzlichen Zeitrechte und tariflichen Wahloptionen Kümmerling et al. 2023). Deutlich wird, dass Zeitrechte und gegebenenfalls auch Wahloptionen für die Betriebe eine große Herausforderung darstellen. Umso erstaunlicher ist es, dass vergleichsweise wenig über Häufigkeit und Umfang der Nutzung von Zeitrechten und -optionen auf betrieblicher Seite bekannt ist. Am ehesten gelingt das noch beim Elterngeldbezug, aber auch hier beschränken sich die Zahlen in der Regel auf Köpfe und lassen den damit verbundenen Arbeitszeitausfall (und die Kompensationsherausforderungen für die Betriebe) nur erahnen.

Sozialpartner und Betriebsparteien haben die Möglichkeit, für spezifische Zeitrechte und -optionen weitergehende Regelungen zu treffen. Dabei ist der Tarifvorrang zu beachten, was bedeutet, dass Betriebsvereinbarungen

keine Regelungen enthalten dürfen, die bereits in einem Tarifvertrag festgelegt sind. Eine Ausnahme ist möglich, wenn der Tarifvertrag ausdrücklich eine Öffnungsklausel enthält. Zusätzlich gilt das Günstigkeitsprinzip, das besagt, dass weitergehende Regelungen dann zulässig sind, wenn sie für die Arbeitnehmer\*innen vorteilhafter sind.

Erstaunlich wenig ist jedoch darüber bekannt, wie stark lebensphasenorientierte Zeitrechte und -optionen in den Betrieben verbreitet sind, welche Zeitoptionen am häufigsten genutzt werden und ob bzw. inwieweit gesetzliche Regelungen auf tarifvertraglicher oder betrieblicher Ebene weitergehend geregelt sind. Diesen Fragen wollen wir auf der Basis von Daten einer repräsentativen Betriebsbefragung nachgehen. Da die weitergehenden Regelungen im Sinne des Günstigkeitsprinzips eine Verbesserung für die Beschäftigten darstellen, wird im Folgenden untersucht, wie verbreitet solche Regelungen sind und ob sie zu einer größeren Inanspruchnahme von Zeitrechten und -optionen in den Betrieben beitragen können.

## 2 Arbeitnehmer\*innenbezogene Zeitrechte und Zeitoptionen in Deutschland

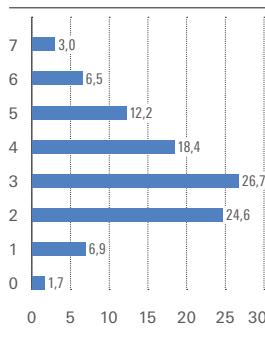
Zeitrechte, die Beschäftigten einen gesetzlich legitimierten Anspruch auf Arbeitszeitreduzierung oder Arbeitsunterbrechung geben, haben in den letzten 20 Jahren zugenommen. Als erstes Zeitrecht kann das Mutterschutzgesetz (MuSchG) in seiner ersten Fassung von 1952 gelten; in den 1980er Jahren folgten der Bildungsurteil und das Bundeserziehungsgeld. In den folgenden Jahren und nach der deutschen Einheit wurden keine gesetzlichen Regelungen mehr eingeführt; erst in den 2000er Jahren – mit dem Erstarken der weiblichen Erwerbstätigkeit – kommt es zu einem „Boom“ an lebensphasenbezogenen Rechten und Möglichkeiten, die Arbeitszeiten (teils bis auf null Stunden) zu reduzieren. Zu nennen sind hier z. B. das Teilzeit- und Befristungsgesetz (2000), die Einführung des Elterngeldes (2007) und das ElterngeldPlus (2015), das Familienpflegezeitgesetz (2011), das Pflegeunterstützungsgeld (2015) und die Brückenteilzeit (2019). Auf tariflicher Ebene finden sich u. a. die wegweisenden Tarifverträge der chemischen Industrie „Lebensarbeitszeit und Demografie“ (TV Demo, seit 2008), das „Tarifliche Zusatzgeld“ (T-ZUG) der Metall- und Elektroindustrie (2018) sowie der Tarifvertrag der Deutschen Bahn (2016) (vgl. Kümmerling et al. 2023, Schulten/WSI-Tarifarchiv 2019).

Während Zeitrechte und Wahloptionen aus der Beschäftigtenperspektive dazu beitragen, eine zeitliche Passung zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen herzustellen, stellen sie „gewissermaßen Ermöglichungsinstrumente dar, indem sie auch Beschäftigtengruppen

**ABBILDUNG 1**

**Anzahl der in den Betrieben in den letzten fünf Jahren genutzten Zeitrechte und -optionen, 2023/2024**

Angaben in Prozent



Anmerkung: Abgefragt wurden: Elternzeit, Pflegezeit, Pflegeunterstützungsgeld, Brückenteilzeit, Sabbaticals, Wahloptionen Geld oder Zeit sowie individuelle Absprachen

Quelle: Eigene Auswertungen, N = 1015

WSI Mitteilungen

eine Teilhabe am Arbeitsmarkt gewähren, die diesem sonst vielleicht fernbleiben würden“ (Rinke/Kümmerling 2025). Dies gilt einerseits auch für Betriebe, die insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels von den zusätzlich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Gruppen profitieren können. Andererseits sind Betriebe um die *ideal worker norm* aufgebaut: Beschäftigte, die gegebenenfalls wiederholt vergleichsweise kurzfristig aus dem Arbeitsmarkt austreten und zu einem späteren, nicht definierten Zeitpunkt wieder zurückkehren und/oder ihre Arbeitszeit wiederholt reduzieren, widersprechen dieser Norm und – aus Sicht der Betriebe gravierender – den betrieblichen Arbeitsabläufen. Betriebe, die Zeitrechte gewähren (müssen), haben nicht nur einen erhöhten bürokratischen, sondern auch einen höheren Organisationsaufwand, da das ausfallende Arbeitszeitvolumen in der Regel anderweitig aufgefangen werden muss (vgl. hierzu Kümmerling et al. 2023). Die Frage, wie stark Zeitrechte und Zeitoptionen in den Betrieben in Anspruch genommen werden, wie Betriebe mit diesen Anforderungen umgehen und wie sie diese Zeitrechte einschätzen, ist bislang in der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung unterbelichtet.

Die Forschung beschäftigt sich zwar seit ca. 20 Jahren mit den Auswirkungen lebensphasenorientierter Arbeitszeitreduzierungen oder Auszeiten, legt dabei den Fokus aber vor allem auf das Individuum und auf die betrieblichen Barrieren oder Gelingensbedingungen der Umsetzung von Zeitrechten (u.a. Bernhardt et al. 2016; Klenner/Lott 2016; Pfahl et al. 2020; Seifert 2019; Winicker 2020). Ein zentrales Ergebnis dieser Studien ist, dass für die Akzeptanz und Inanspruchnahme von Zeitoptionen und -rechten die Ausgestaltung der betrieblichen Umsetzung und die Betriebskultur entscheidend sind. Zudem gelten knappe Personalressourcen und betriebliche Leistungsanforderungen als Barrieren für die Nutzung von Arbeitszeitmodellen (Rinke/Kümmerling 2025; Klenner/Lott 2016).

Studien – insbesondere quantitative Studien zur Verbreitung, Nutzung oder Motivation zur Nutzung von Zeitrechten und -optionen – sind im Vergleich dazu selten. Ausnahmen stellen die Befragung von Mellies et al. (2025) sowie eine etwas ältere Studie von Seifert et al. (2013) dar, die sich mit der Verbreitung von Langzeit-Arbeitszeitkonten auf betrieblicher Ebene beschäftigte.

### 3 Daten und Methodik

#### 3.1 Daten

Die Datengrundlage der folgenden Auswertungen stellt eine im Rahmen des Projekts durchgeführte Befragung von 1015 Betrieben ab 50 Beschäftigten dar.<sup>2</sup> Die Daten wurden im Zeitraum von September 2023 bis Februar

2024 mittels eines vollstandardisierten Fragebogens und *Computer Assisted Telephone Interviews (CATI)* durchgeführt. Befragt wurden Personalverantwortliche in den teilnehmenden Betrieben. Inhalte der Erhebung sind insbesondere Fragen zu den strukturellen Merkmalen der Betriebe, die quantitative und qualitative Nutzung von Zeitrechten und -optionen, angewandte Kompensationsstrategien und die Bewertung von Zeitrechten und -optionen.

#### 3.2 Stichprobe

Aufgrund der vorgenommenen Definition der Grundgesamtheit (nur Betriebe ab 50 Beschäftigten) weicht die Verteilung der Betriebsgrößen deutlich von der typischen Verteilung der Betriebe in Deutschland ab: Rund 80 % der Betriebe sind in der Betriebsklassengröße 50 bis 249 Beschäftigte zu finden, rund 12 % der Betriebe haben zwischen 250 und 499 Beschäftigte und etwa 7 % der Betriebe weisen 500 Beschäftigte oder mehr auf. Rund 52 % der Betriebe zählen zu den Dienstleistungsbranchen, 48 % zum Verarbeitenden Gewerbe. Mit rund 40 % ist ein hoher Anteil der befragten Betriebe tarifgebunden und in 42 % existiert ein Betriebs- oder Personalrat. Über alle Betriebe hinweg beträgt der Frauenanteil ca. 40 %.<sup>3</sup>

Die Verteilungen hinsichtlich Betriebsgröße, Branche, Tarifbindung, Vorhandensein eines Betriebs- oder Personalrats, Frauenanteil sowie Altersstruktur der Belegschaft wurden mittels Chi-Quadrat-Tests und des Exakten Tests nach Fisher analysiert. Es werden ausschließlich die Unterschiede in Bezug auf betriebliche Merkmale dargestellt, bei denen die Tests eine signifikante Assoziation aufweisen.

### 4 Ergebnisse

Unser erstes Interesse gilt der Verbreitung der wichtigsten gesetzlichen Zeitrechte und tariflichen Regelungen. Hierfür haben wir die Betriebe gefragt, wie häufig verschiedene Zeitrechte und Zeitoptionen seit 2019 in Anspruch genommen wurden (Elternzeit, Pflegezeit, Pflegeunterstützungsgeld, Brückenteilzeit, Sabbaticals und tarifliche Wahloptionen).<sup>4</sup> Zudem fragten wir danach, wie häufig es

2 Zum Fehlen von Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten siehe auch den Abschnitt zu Limitationen im Fazit.

3 Der Beitrag basiert auf ungewichteten deskriptiven Analysen.

4 Der Zeitraum wurde aus inhaltlichen Erwägungen gewählt. Zum einen war es wichtig, dass er sich nicht vollständig mit der Covid-19-Pandemie deckt, zum anderen ist es ge-

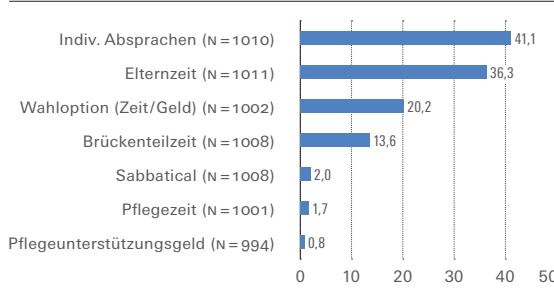
informelle Absprachen zur Regelung der Zeitbedarfe der Mitarbeiter\*innen gab. Insgesamt wurden so sieben Möglichkeiten der Arbeitszeitanpassung erfasst. Wie Abbildung 1 zeigt, kommen Arbeitszeitreduzierungen aufgrund unterschiedlicher Zeitrechte und Wahloptionen regelmäßig in den Betrieben vor. Rund zwei Drittel der Betriebe berichten sogar, dass in den letzten fünf Jahren drei oder mehr dieser Zeitrechte in Anspruch genommen wurden. Vor dem Hintergrund, dass jedes Zeitrecht mit einer eigenen Ankündigungsfrist und Dauer einhergeht, kann das einen nicht unerheblichen Aufwand für die Personalabteilungen bedeuten.

Aber auf welchen rechtlichen oder tariflichen Grundlagen basieren die Arbeitszeitanpassungen, die am häufigsten genutzt werden? Abbildung 2 zeigt, dass es nach Einschätzung der Betriebe vor allem die Elternzeit ist, die von den Beschäftigten in Anspruch genommen wird, gefolgt von den tariflichen Wahloptionen und der Brückenteilzeit. Pflegezeiten spielen in diesem Zusammenhang so gut wie keine Rolle. Auffällig ist jedoch der hohe Anteil an Betrieben, in denen informelle Regelungen zur Anwendung kommen. Weitere Studien müssten den Charakter dieser informellen Regelungen untersuchen: Handelt es sich um flankierende Maßnahmen, weil die vorhandenen Regelungen nicht ausreichen oder den zeitlichen Bedürfnissen der Beschäftigten nicht entsprechen? Oderersetzen diese informellen Regelungen gesetzliche/tarifliche Zeitrechte und -optionen, sodass diese nicht in Anspruch genommen werden?

## ABBILDUNG 2

### Häufigkeit der Nutzung von Zeitrechten und -optionen in Betrieben (häufig oder sehr häufig), 2023/2024

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Auswertungen

WSI Mitteilungen

rade bei kleineren Betrieben möglich, dass bestimmte Zeitrechte nur sehr selten und in einzelnen Jahren vielleicht gar nicht in Anspruch genommen wurden.

### 4.1 Häufigkeit der Inanspruchnahme nach betrieblichen Merkmalen

Im Folgenden wird dargelegt, wie die Inanspruchnahme von Zeitrechten und -optionen und individuellen Absprachen mit betrieblichen Merkmalen wie der Betriebsgröße, der Branche, der Tarifbindung, dem Vorhandensein eines Betriebs- oder Personalrats, dem Frauenanteil im Betrieb und der Alterszusammensetzung der Belegschaft zusammenhängt. Wir konzentrieren uns dabei auf die oben bereits dargestellten Regelungen. Zudem schauen wir uns an, inwieweit Zeitrechte und -optionen in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen weitergehend geregelt sind.

#### Elternzeit

Unsere Analysen zeigen, dass die Inanspruchnahme von Elternzeit deutlich von der Betriebsgröße abhängt. In größeren Betrieben (mit mindestens 250 Beschäftigten) wird Elternzeit häufiger (58 % häufig oder sehr häufig) genutzt als in kleineren Betrieben (31 % häufig oder sehr häufig). Zudem bestehen branchenspezifische Unterschiede: Besonders häufig wird Elternzeit in den Betrieben der öffentlichen und sozialen Dienstleistungen (46 % häufig oder sehr häufig) genutzt. In den privaten und unternehmensnahen Dienstleistungen (33 % häufig oder sehr häufig) sowie im verarbeitenden Gewerbe (35 % häufig oder sehr häufig) ist die Nutzung dagegen weniger ausgeprägt. Betriebe mit Betriebs- oder Personalräten weisen höhere Anteile an häufigen oder sehr häufigen (42 %) Elternzeitnutzungen auf als Betriebe ohne solche Mitbestimmungsgremien (32 % häufig oder sehr häufig). Ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in der Belegschaft hängt ebenfalls positiv mit der Inanspruchnahme von Elternzeit zusammen: Solche Betriebe berichten häufiger von einer (sehr) häufigen Nutzung (48 %) als Betriebe mit überwiegendem Frauenanteil (39 %) oder männerdominierten Belegschaften (32 %).

#### Pflegezeit

Wie es bei der Elternzeit der Fall war, wird auch die Pflegezeit in größeren Betrieben mit mindestens 250 Beschäftigten häufiger genutzt, bleibt jedoch insgesamt selten. Da die Ausprägungen „häufig“ und „sehr häufig“ kaum angegeben wurden, werden im Folgenden zur besseren Lesbarkeit lediglich die Werte für die Kategorie „gelegentlich“ dargestellt. Die gelegentliche Nutzung geben 43 % der größeren Betriebe, aber nur 19 % der Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten an. Analog zur Elternzeit ist Pflegezeit in den öffentlichen und sozialen Dienstleistungen (33 % gelegentlich) verbreiteter als in privaten und unternehmensnahen Dienstleistungen (20 % gelegentlich) oder dem verarbeitenden Gewerbe (23 % gelegentlich). Auch Mitbestimmung spielt eine Rolle: Betriebe mit Betriebs- oder Personalräten berichten eher von gelegentlichen Pflegezeiten (32 %) als solche ohne Arbeitnehmer\*innenvertretung (18 %). Ein weiteres Muster zeigt sich bei der

Geschlechterverteilung in der Belegschaft: Pflegezeit wird in Betrieben mit ausgewogenem Geschlechterverhältnis (30 %) in mehr Betrieben gelegentlich genutzt als in männerdominierten (20 %) oder frauendominierten (26 %) Betrieben.

#### *Brückenteilzeit*

Auch die Brückenteilzeit wird in größeren Betrieben mit mindestens 250 Beschäftigten deutlich häufiger in Anspruch genommen (32 % häufig oder sehr häufig) als in kleineren Betrieben (9 % häufig oder sehr häufig). Dabei ist sie besonders in öffentlichen und sozialen Dienstleistungen verbreitet (27 % häufig oder sehr häufig), während sie in privaten und unternehmensnahen Dienstleistungen (11 % häufig oder sehr häufig) und im verarbeitenden Gewerbe (11 % häufig oder sehr häufig) weniger genutzt wird. Betriebe mit Tarifbindung berichten häufiger von Brückenteilzeit (19 % häufig oder sehr häufig) als solche ohne Tarifbindung (10 % häufig oder sehr häufig). Auch die betriebliche Mitbestimmung wirkt sich ein weiteres Mal positiv auf die Inanspruchnahme eines Zeitrechts aus: In Betrieben mit Betriebs- oder Personalräte\*innen liegt der Anteil der häufigen oder sehr häufigen Nutzung bei 23 %, in Betrieben ohne Arbeitnehmer\*innenvertretung hingegen nur bei 7 %. Zudem zeigt sich, dass in 23 % der Betriebe mit hohem Frauenanteil Brückenteilzeit häufig oder sehr häufig genutzt wird. In Betrieben mit ausgewogen zusammengesetzten Belegschaften (17 % häufig oder sehr häufig) und in solchen mit geringem Frauenanteil (7 % häufig oder sehr häufig) sind es weniger.

#### *Sabbaticals*

Die Nutzung von Sabbaticals ist insgesamt gering. Wie im Abschnitt zur Pflegezeit werden daher auch hier im Sinne einer besseren Lesbarkeit nur die Angaben der gelegentlichen Nutzung dargestellt. In größeren Betrieben wird diese Zeition option öfter gelegentlich genutzt (34 %) als in kleineren (18 %). Wie bei den anderen Zeitrechten ist die (gelegentliche) Nutzung in den öffentlichen und sozialen Dienstleistungen (30 %) verbreiteter als in den privaten und unternehmensnahen Dienstleistungen (21 %) und im verarbeitenden Gewerbe (18 %). Mitbestimmung steht auch hier im positiven Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Sabbaticals. In Betrieben mit Arbeitnehmer\*innenvertretungen geben 26 % eine gelegentliche Nutzung an, gegenüber 17 % in Betrieben ohne entsprechende Gremien. Die Verteilung nach Geschlechterverhältnissen zeigt, dass Sabbaticals in ausgewogen zusammengesetzten Belegschaften häufiger gelegentlich (31 %) genutzt werden als in Betrieben mit hohem Frauenanteil (25 %) oder männerdominierten Belegschaften (16 %).

#### *Individuelle Absprachen*

Neben den gesetzlich, tariflich oder betrieblich geregelten Zeitrechten und -optionen sind auch individuelle Absprachen über lebensphasenbezogene Arbeitszeit in den un-

tersuchten Betrieben weit verbreitet. Dabei weisen sie nur eine vergleichsweise geringe Varianz nach betrieblichen Merkmalen auf. Unterschiede nach Betriebsgröße sind beispielsweise nicht erkennbar. Jedoch sind individuelle Absprachen besonders in den öffentlichen und sozialen Dienstleistungen häufig oder sehr häufig (55 %) anzutreffen, während sie in den privaten und unternehmensnahen Dienstleistungen (45 % häufig oder sehr häufig) sowie im verarbeitenden Gewerbe (33 % häufig oder sehr häufig) weniger verbreitet sind. Zudem zeigt sich, dass individuelle Absprachen in Betrieben mit hohem Frauenanteil verbreiteter sind (54 % häufig oder sehr häufig) als in Betrieben mit ausgewogen zusammengesetzten Belegschaften (46 % häufig oder sehr häufig) und männerdominierten Betrieben (32 % häufig oder sehr häufig).

## **4.2 Weitergehende Regelungen in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen**

Wir wollten von den Betrieben, die die Frage nach der Nutzung von bestimmten Zeitrechten oder -optionen positiv beantwortet haben, wissen, inwieweit diese bei ihnen in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen weitergehend geregelt sind. Die Beschränkung der Grundgesamtheit auf Betriebe, in denen die Zeitrechte und -optionen vorkommen (Elternzeit: N = 947; Pflegezeit: N = 255; Brückenteilzeit: N = 502; Sabbaticals: N = 231), und das seltene Vorkommen von weitergehenden tariflichen oder betrieblichen Regelungen erklären die teilweise hohen Prozentangaben der folgenden Analysen, in denen wir zudem die Kategorien „häufig“ und „sehr häufig“ zusammengefasst haben. Im Folgenden wird zunächst das Vorkommen von weitergehenden Regelungen und anschließend die Assoziation zwischen weitergehenden Regelungen und der Häufigkeit der Inanspruchnahme der Zeitrechte und -optionen in den Betrieben dargestellt.

Etwa jeder zehnte Betrieb gibt an, dass weitergehende tarifvertragliche Regelungen zur Elternzeit (8 %) oder weitergehende Regelungen zur Elternzeit in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen (10 %) vorliegen. Für die Pflegezeit liegt dieser Anteil für tarifvertragliche Regelungen bei 13 % und bei 9 % für Betriebs- oder Dienstvereinbarungen. Auch Brückenteilzeit wird in 13 % der Betriebe weitergehend im Tarifvertrag geregelt und in 16 % der Betriebe in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen. Sabbaticals werden hingegen nur in 4 % der Betriebe tariflich, aber in etwa einem Viertel der Betriebe (26 %) in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen behandelt.

Die Analysen zeigen, dass ein höherer Anteil der Betriebe mit weitergehenden tariflichen Regelungen angibt, dass die Pflegezeit häufig oder sehr häufig genutzt wird (18 %) als Betriebe ohne entsprechende Regelungen (5 %). Auch für Brückenteilzeit zeigt sich, dass weitergehende tarifliche Regelungen mit einer höheren Inanspruchnahme einhergehen. In Betrieben mit einer entsprechenden tariflichen Regelung geben 40 % an, dass Brückenteilzeit häu-

fig oder sehr häufig genutzt wird, während dieser Anteil in Betrieben ohne tarifliche Regelung nur 26 % beträgt. Dagegen ließen sich hinsichtlich der Häufigkeit der Inanspruchnahme von Elternzeit keine Unterschiede zwischen Betrieben mit und ohne weitergehende tarifvertragliche Regelungen feststellen.<sup>5</sup> Von weitergehenden Regelungen kann möglicherweise ein positives Signal an die Belegschaft ausgehen, dass die Inanspruchnahme betriebskul-turell akzeptiert ist.

Zusammenfassend zeigt sich, dass in einigen Betrieben weitergehende tarifliche und betriebliche Regelungen zu Zeitrechten und -optionen wie Elternzeit, Pflegezeit, Brückenteilzeit oder Sabbaticals bestehen. In Betrieben mit weitergehenden tariflichen Regelungen nimmt die Inanspruchnahme der Brückenteilzeit und der Pflegezeit zu. Interessant hieran ist auch, dass, wie im vorherigen Abschnitt bereits erläutert, die allgemeine Tarifbindung eines Betriebs keinen Einfluss auf die Inanspruchnahme der Pflegezeit hat. Allerdings kann eine weitergehende tarif-vertragliche Regelung dieses Zeitrechts die Häufigkeit ihrer Nutzung offenbar positiv beeinflussen und so die bisweilen geringe generelle Nutzung fördern.

#### 4.3 Einschätzung der Wirkung von Zeitrechten und -optionen auf Beschäftigte

Vor dem Hintergrund der eben dargestellten Nutzung verschiedener Zeitrechte und -optionen, die jeweils unterschiedliche Ankündigungsfristen, Laufzeiten und Arbeitszeitreduktionen umfassen, stellt sich die Frage, wie die Personalverantwortlichen die Herausforderungen und Chancen, die mit der Nutzung dieser Maßnahmen verbunden sind, einschätzen. Abbildung 3 stellt die Zustim-

mung der Personalverantwortlichen hinsichtlich der Wir-kung von Zeitrechten und -optionen auf Beschäftigte im Kontext des Fachkräftemangels dar. Die Angabe erfolgte auf einer Skala von „1 – stimme überhaupt nicht zu“ bis „7 – stimme voll und ganz zu“.

Die durchschnittlichen Bewertungen der vier Items zeigen insgesamt, dass Zeitrechte und -optionen von den Personalverantwortlichen als bedeutende Instrumente zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, zur Bindung von Beschäftigten im Betrieb und zur Förderung der Zufriedenheit der Beschäftigten angesehen werden. Die gerings-te Zustimmung erfolgte bei der Aussage, dass Zeitrechte und -optionen eine wichtige Rolle bei der Bekämpfung des Fachkräftemangels spielen.

## 5 Fazit

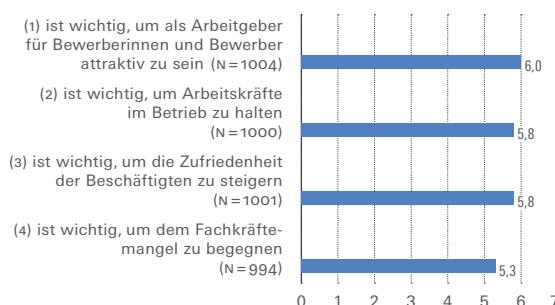
Während die Anzahl an Zeitrechten und -optionen in den letzten Jahren stark angestiegen sind, ist nur sehr wenig darüber bekannt, wie häufig sie von Beschäftigten in Anspruch genommen und wie sie in den Betrieben umge-setzt werden. Insbesondere quantitative Befragungen auf betrieblicher Ebene sind bislang nicht existent. Dabei ist die quantitative Erfassung von Zeitrechten und -optionen mit einigen Herausforderungen verbunden. Zum Beispiel war es nicht möglich, die genaue Anzahl der Inanspruch-nahmen der einzelnen Zeitrechte und -optionen (möglichst noch für unterschiedliche Jahre) zu erfragen. Da diese Zahlen in den Betrieben oftmals entweder gar nicht vorliegen oder an vielen verschiedenen Stellen erfasst werden, wäre der Aufwand für die Betriebe zu hoch gewesen. Die hier dargestellten Ergebnisse stellen daher einen ersten Ansatz dar, sich dem Vorkommen bzw. der Nutzung von Zeitrechten und -optionen anzunähern. Die Daten-grundlage stellt eine telefonische Befragung in Betrieben ab 50 Beschäftigten dar ( $N=1015$ ). Diese Beschränkung der Stichprobe begründet sich darauf, dass einige der ge-nannten Zeitrechte wie die Brückenteilzeit oder die Pfle-gezeit nicht für Klein- oder Kleinstbetriebe gelten, wes-halb diese aus der Stichprobe ausgeschlossen wurden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Zeitrechte und -optionen eine große Rolle in deutschen Betrieben spielen. Zwei Drittel der befragten Betriebe berichten, dass in den letzten fünf Jahren drei oder mehr Zeitrechte von den Beschäftigten in Anspruch genommen wurden. Dabei variiert die Nutzung von Zeitrechten stark nach der

**ABBILDUNG 3**

#### Wirkung von Zeitrechten und -optionen auf Beschäftigte aus Sicht der Personalverantwortlichen, 2023/2024

Angaben in Prozent



Anmerkungen: 1 – „stimme überhaupt nicht zu“  
bis 7 – „stimme voll und ganz zu“

Quelle: Eigene Auswertungen

5 Aufgrund der geringen Anzahl an Betrieben mit weiterge-henden Regelungen zu Sabbaticals lassen sich hier keine keine verlässlichen Aussagen zur Häufigkeit ihrer Inanspruch-nahme treffen.

Art des Zeitrechts und nach betrieblichen Merkmalen wie Betriebsgröße, Branche, betrieblicher Mitbestimmung und Betriebsdemografie.

Die Daten weisen nicht nur darauf hin, dass es seitens der Beschäftigten einen hohen Bedarf an lebensphasenbezogener Arbeitszeitanpassung gibt, sie zeigen auch, dass die existierenden gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen den Bedarf nicht decken und informelle Absprachen weit verbreitet sind. Das kann vielerlei Ursachen haben: Zeitbedarfe, insbesondere lebensphasenbezogene, können sehr vielfältig ausgeprägt sein oder so spontan auftreten, dass die bestehenden Regelungen sich dafür als ungeeignet erweisen. Auf der anderen Seite können informelle Arbeitszeitabsprachen vom Arbeitgeber auch angeboten werden, damit Zeitrechte von den Beschäftigten vielleicht nicht gezogen werden müssen. Denkbar ist auch, dass informelle Absprachen flankierend genutzt werden. Unsere Daten lassen eine weitergehende Interpretation über die Gründe des hohen Anteils an informellen Absprachen nicht zu. Vor dem Hintergrund aber, dass informelle Absprachen nicht allen Beschäftigten gleichermaßen zustehen, ist hier weitere Forschung dringend nötig.

Letztlich sehen die befragten Personalverantwortlichen in der Nutzung von Zeitrechten und -optionen einen positiven Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, zur Bindung von Mitarbeitenden an den Betrieb und zur Förderung der Beschäftigungszufriedenheit. Angeichts des fortschreitenden Arbeits- und Fachkräftemangels dürften diese Aspekte künftig weiter an Bedeutung gewinnen. ■

## LITERATUR

- Abendroth, A.-K. / Reimann, M.** (2018): Telework and Work-Family Conflict across Workplaces. Investigating the Implications of Work-Family-Supportive and High-Demand Workplace Cultures, in: Blair, S.L. / Obradovic, J. (Hrsg.): The Work-Family Interface: Spillover, Complications, and Challenges. Contemporary Perspectives in Family Research 13, Bingley, S. 323–348
- Acker, J.** (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, in: Gender & Society 4(2), S. 139–158
- Bernhardt, J. / Hipp, L. / Allmendinger, J.** (2016): Warum nicht fifty-fifty? Betriebliche Rahmenbedingungen der Aufteilung von Erwerbs- und Fürsorgearbeit in Paarfamilien. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung: Discussion Paper SP I 2016–501, <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2016/i16-501.pdf> (letzter Zugriff: 13.12.2024)
- Haarmann, S. / Rinke, T. / Kümmerling, A.** (2025): Arbeitnehmer\*innenorientierte Zeitrechte zur Flexibilisierung von Arbeitszeit im Lebensverlauf – eine Herausforderung für Betriebe?, in: [sozialpolitik.ch 1/2025](http://sozialpolitik.ch/1/2025) (im Erscheinen)
- Klenner, C. / Lott, Y.** (2016): Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Nr. 203, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-006422](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006422) (letzter Zugriff: 13.12.2024)
- Kümmerling, A.** (2021): Tarifvertragliche und betriebliche lebenslaufbezogene Arbeitszeitverkürzung und Freistellungsmöglichkeiten, in: Zeitpolitisches Magazin 18 (38), S. 10–13
- Kümmerling, A. / Rinke, T. / Schmieja, V. / Klammer, U.** (2023): Keine Zeit mehr für Erwerbsarbeit? Lebensphasenbezogene Arbeitszeiten als betriebliche Herausforderung. Institut Arbeit und Qualifikation: IAQ-Report 2023 (10), Duisburg
- Lott, Y. / Klenner, C.** (2018): Are the Ideal Worker and Ideal Parent Norms about to Change? The Acceptance of Part-Time and Parental Leave at German Workplaces, in: Community, Work & Family 21(5), S. 564–580
- Mellies, A. / Abendroth, A.-K. / Bächmann, A.-C. / Ruf, K.** (2025): Die Qual der Wahl? Soziale Strukturierungen der tariflichen Wahlmöglichkeit zwischen Zeit und Geld, in: WSI-Mitteilungen 78(1), S. 22–29

- Pfahl, S. / Reuyß, S. / Mader, E.** (2020): Auszeiten – Rauszeiten. Erfahrungen mit (Kurzzeit-)Sabbaticals und Vorschläge für ihre zukünftige Gestaltung. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung Nr. 170, Düsseldorf
- Rinke, T. / Kümmerling, A.** (2025): Folgen der Inanspruchnahme von Elternzeit für das Verhältnis zwischen Führungskräften und Belegschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, in: Sozialer Fortschritt 74 (3)
- Schulten, T. / WSI-Tarifarchiv** (2019): Tarifpolitischer Jahresbericht 2018. Kräftige Lohnzuwächse und mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_ta\\_jb\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_ta_jb_2018.pdf) (letzter Zugriff: 13.12.2024)
- Seifert, H. / Kümmerling, A. / Riedmann, A.** (2013): Langzeitkonten – überschätzte Erwartungen einer biografieorientierten Zeitpolitik?, in: WSI-Mitteilungen 66 (2), S. 133–143
- Seifert, H.** (2019): Wie viel Zeitautonomie bieten flexible Arbeitszeiten?, in: WSI-Mitteilungen 72, S. 431–439
- Statistisches Bundesamt** (2024): Wo bleibt die Zeit? Ergebnisse zur Zeitverwendung in Deutschland 2022, Wiesbaden, [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/Ergebnisse/\\_inhalt](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Zeitverwendung/Ergebnisse/_inhalt) (letzter Zugriff: 13.12.2024)
- Winicker, A.** (2020): Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Kontext der Zeitsouveränität durch den Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie, in: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.): Die vierte Dimension der Digitalisierung, IBE-Reihe, DOI: 10.1007/978-3-662-59418-6\_16

## AUTOR\*INNEN

**ANGELIKA KÜMMERLING**, Dr., wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitszeiten, Flexibilität von Arbeitszeit- und Arbeitsort, Frauenerwerbstätigkeit.

@ angelika.kuemmerling@uni-due.de

**TIMOTHY RINKE**, wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsmarktsoziologie, Arbeitszeiten, soziale Ungleichheit.

@ timothy.rinke@uni-due.de

DOI: 10.5771/0342-300X-2025-2-139

# Arbeitszeiterfassung

## Aktuelle Befunde zu ihrer Verbreitung und betrieblichen Organisation

Die Erfassung der Arbeitszeit kann sowohl Betrieben als auch Beschäftigten Vorteile bieten. Erstere können sich versichern, dass Beschäftigte die vereinbarte Arbeitszeit tatsächlich ableisten. Für Letztere ist sie ein wichtiges Instrument, um nicht länger als vereinbart arbeiten zu müssen sowie Pausen- und Erholzeiten einhalten zu können. Die Arbeitszeiterfassung ist in deutschen Betrieben schon recht weit verbreitet. Wenig ist allerdings darüber bekannt, wie genau die Arbeitszeit erfasst wird, wer dafür zuständig ist und wie dies unter den Bedingungen von Homeoffice organisiert wird. Der Beitrag liefert erste Antworten auf diese Fragen.

MARTINA MAAS, HARTMUT SEIFERT

### 1 Problemstellung

Die Erfassung der Arbeitszeit ist für alle Betriebe verpflichtend. Strittig ist jedoch, in welcher Form dies geschehen soll. Im April 2023 hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) die Vorversion eines umstrittenen Referentenentwurfs vorgelegt. Er sieht eine elektronische, tagesaktuelle Erfassung vor, räumt kleinen Betrieben jedoch großzügige Ausnahmen ein. Je nach Betriebsgröße sind üppige Übergangsfristen von bis zu fünf Jahren vorgesehen; Betriebe mit bis zu zehn Beschäftigten sollen völlig von der Pflicht zur elektronischen Aufzeichnung befreit werden. Ferner sollen Ausnahmeregelungen zugelassen werden, etwa durch Tarifverträge oder Sondervereinbarungen. Noch ist nicht absehbar, wann aus dem Entwurf ein verpflichtendes Gesetz wird, denn um wesentliche Punkte wird weiterhin gerungen. Kritiker\*innen (CDU/CSU 2023; Gesamtmetall 2023) befürchten, eine verpflichtende elektronische Arbeitszeiterfassung könnte die zeitliche Flexibilität einschränken und das Ende der Vertrauensarbeitszeit bedeuten. Sie lehnen eine taggenaue Zeiterfassung daher ab.

Vor diesem Hintergrund untersuchen wir in diesem Beitrag, in welchem Umfang Betriebe eine Zeiterfassung bereits eingeführt haben, welche Methoden sie dabei verwenden und wie sie die Erfassung organisieren und kontrollieren. Die Untersuchung stützt sich auf Daten aus ei-

ner Betriebserhebung (SOEP-LEE2). Sie bestätigt die Befunde der BAuA-Beschäftigtenbefragung (Backhaus/Kötter 2024), dass die Erfassung der Arbeitszeit für die meisten Betriebe und Beschäftigten mittlerweile zur Alltagsroutine gehört. Darüber hinaus gestattet sie einen Einblick in die betriebliche Organisation der Arbeitszeiterfassung. Dabei geht es um die Fragen, welche Methoden zum Einsatz kommen, wer für die Zeiterfassung zuständig ist und ob sie kontrolliert wird. Ein besonderes Augenmerk liegt auf Betrieben, die ihren Beschäftigten die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice einräumen. Da gerade beim Homeoffice private und berufliche Aktivitäten nicht immer trennscharf voneinander abgegrenzt sind, interessiert, ob und wie sich die Organisation der Arbeitszeiterfassung zwischen mobiler und stationärer Arbeit unterscheidet. Zu vermuten ist, dass bei außerbetrieblicher Arbeit sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte ein besonderes Interesse an einem Nachweis geleisteter Arbeitsstunden haben. Für Erstere stellt sich das Kontrollproblem, vor allem wenn die Arbeitszeit als Leistungsindikator angesehen wird (Abraham 2020). Letztere wollen das Risiko vermeiden, dass geleistete Arbeitszeiten nicht vergütet werden. Deshalb ist anzunehmen, dass bei der Arbeit im Homeoffice die Arbeitgeber auch häufiger die erfassten Arbeitszeiten kontrollieren als bei stationärer Arbeit.

Unabhängig vom Arbeitsort, stationär oder mobil, ermöglicht es eine exakte Erfassung der Arbeitszeit zu überprüfen, ob die durch das Arbeitszeitgesetz vorgegebenen Grenzwerte sowie Pausen- und Erholzeiten eingehalten,

überlange, gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitszeiten vermieden und unbezahlte Überstunden eingedämmt werden. Vorrangig dient die Erfassung der Arbeitszeit dem Gesundheitsschutz. Welche Methode der Zeiterfassung letztlich verpflichtend sein wird, ist noch nicht entschieden. Über die Verbreitung verschiedener Methoden informieren die nachfolgenden Ausführungen.

Die digitale Transformation eröffnet neue Formen der Arbeitszeiterfassung wie die Nutzung einer App, die es erlaubt, Arbeitszeiten auch im Homeoffice in Echtzeit und präzise zu dokumentieren und an den Betrieb zu übermitteln (Lott 2020). Wir legen aus diesem Grund den Fokus in unserer Untersuchung auf digitale Arbeitszeiterfassungsmethoden, wobei wir auch händische Erfassungsmethoden berücksichtigen. Konkret unterscheiden wir zwischen systemischer und händischer Arbeitszeiterfassung<sup>1</sup>. Zu berücksichtigen ist, dass die händische Erfassung sowohl digital als auch in Papierform erfolgen kann. In digitaler Form besteht z. B. die Möglichkeit, dass die Beschäftigten selbst oder die Vorgesetzten die Arbeitszeit in einem Webportal, einer Excelliste oder einer App eintragen. Anders sieht die Arbeitszeiterfassung per System aus. Hierzu gehört z. B. die Erfassung per Stempeluhr bzw. digitaler Stempeluhr, Web-Interface und GPS. Die Arbeitszeiten werden in diesen Fällen mittels digitaler Tools automatisch dokumentiert, etwa durch das Einloggen ins System oder durch das Fahren eines GPS-steuerten Fahrzeugs. Die Tools zur Arbeitszeiterfassung sind vielfältig und unterscheiden sich branchenspezifisch. Durch die Unterscheidung zwischen systemischer und händischer Arbeitszeiterfassung bietet dieser Beitrag die Möglichkeit, digitale Formen der Arbeitszeiterfassung differenzierter zu analysieren als bisher. Während die systemische Erfassung auf eine höhere Professionalisierung und Automatisierung hinweist, beinhaltet die händische Erfassung sowohl die Papierform als auch rudimentäre digitale Methoden. Die Kategorien „systemische“ und „händische“ Arbeitszeiterfassung erlauben keine strikte Trennung zwischen digital und manuell, wie sie häufig in der Diskussion verwendet wird. Stattdessen legen wir den Fokus auf die organisatorische Einbindung und den Automatisierungsgrad der Erfassung.

Der Beitrag ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst werden der rechtliche Hintergrund für die Arbeitszeiterfassung und die Debatte um die weitere rechtliche Ausgestaltung skizziert (Abschnitt 2). Anschließend wird die Datengrundlage beschrieben (3), auf der die nachfolgend dargestellten Befunde über die betriebliche Organisation der Arbeitszeiterfassung basieren (4). Ein kurzes Fazit beschließt den Beitrag (5).

## 2 Ausgangslage

Betriebe können aufgrund der digitalen Transformation auf eine Vielfalt von digitalen Möglichkeiten zur Arbeitszeiterfassung zurückgreifen (Lott 2020). Die aktuelle politische Diskussion fokussiert aber ebenso wie die arbeitsrechtliche Debatte auf die Unterscheidung zwischen digitaler und analoger Arbeitszeiterfassung. Ausgangspunkt der Diskussion ist das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zur Arbeitszeiterfassung vom 14. Mai 2019. Es verpflichtet Arbeitgeber, „ein objektives, verlässliches und zugängliches System“ einzurichten, mit dem die täglich geleistete Arbeitszeit der einzelnen Beschäftigten gemessen werden kann (EuGH 2019). Das Urteil soll für einen besseren Schutz der Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer\*innen sorgen und ausufernde Arbeitszeiten eindämmen. Ferner stellte der EuGH fest, „dass ohne ein System, mit dem die tägliche Arbeitszeit eines jeden Arbeitnehmers gemessen werden kann, weder die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden und ihre zeitliche Verteilung noch die Zahl der Überstunden objektiv und verlässlich ermittelt werden kann, so dass es für die Arbeitnehmer äußerst schwierig oder gar praktisch unmöglich ist, ihre Rechte durchzusetzen“ (ebd.).

Auf dieser Grundlage hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) am 13. September 2022 festgestellt, dass die Arbeitgeber ein System einführen und anwenden müssen, mit dem Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeiten einschließlich der Überstunden erfasst werden (BAG 2022). Während seitdem die Erfassung verpflichtend ist, ist noch ungeklärt, *wie* die Arbeitszeiten erfasst werden sollen. Hierüber ist eine heftige Kontroverse entbrannt. Ferner ist nicht festgelegt, welche Personengruppen in welchem Umfang von den Regelungen zur Arbeitszeiterfassung ausgenommen werden sollen.

Gegen eine elektronische Erfassung wird vor allem ins Feld geführt, dass sie einen Großteil der Betriebe finanziell überfordern und insbesondere kleine und mittlere Betriebe organisatorisch übermäßig belasten würde (BDA 2023, S. 71). Diesem Argument stehen Erfahrungen gegenüber, die auf Vorteile der elektronischen gegenüber der händischen Arbeitszeiterfassung verweisen (Aich 2023, S. 66). So sei die erstgenannte Methode mit dem geringsten Aufwand für die Mitarbeitenden verbunden und am wenigsten fehleranfällig. Dagegen verursache die manuelle Aufzeichnung für die Beschäftigten mehr Aufwand und für Arbeitgeber mehr Arbeit bei der Überwachung der Aufzeichnungen.

<sup>1</sup> Eine ähnliche Unterscheidung findet sich auch in der Arbeitszeituntersuchung der BAuA, welche die Arbeitszeiterfassung mittels dreier Kategorien erhebt. So können die Befragten in dieser Untersuchung angeben, ob die Arbeits-

zeit betrieblich erfasst (z. B. Stechuhr oder digitale Zeit erfassungssysteme), selbst dokumentiert (handschriftlich oder digitale Listen) oder gar nicht erfasst wird (Backhaus et al. 2021).

Ferner gilt gerade die elektronische Zeiterfassung als geeignet, um die Vorgabe des EuGH, dass die Zeiterfassung objektiv, verlässlich und zugänglich sein soll, zu erfüllen (Brors 2023). Speziell unter den Bedingungen der seit der Corona-Pandemie stark expandierten Arbeit außerhalb des Büros, im Homeoffice, bietet die elektronische Aufzeichnung eine besonders praktikable Form, die geleistete Arbeitszeit festzuhalten und dem Betrieb rasch zugänglich zu übermitteln. Für die taggenaue Erfassung spricht, dass es dem Arbeitgeber nur dann möglich ist, die Einhaltung der täglichen Ruhezeit von elf Stunden zu überwachen, wenn er genaue Informationen über die am Vortag geleisteten Stunden und deren Arbeitsende am Tag der Kontrolle hat (ebd., S. 39).

Grundsätzlich ist eine verpflichtende Erfassung der Arbeitszeit nicht neu; nach den Vorschriften des Arbeitszeitgesetzes (§16 Abs.2 ArbZG) ist sie aber nur vorgesehen, wenn die tägliche Arbeitszeit über den Achtstundentag hinausgeht. Die Obergrenze kann auf bis zu zehn Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden (§3 ArbZG). Einige Ausnahmen weichen von dieser generellen Regelung der Arbeitszeiterfassung ab. So ist die gesamte an Sonn- und Feiertagen geleistete Arbeitszeit zu dokumentieren (§16 Abs. 2 ArbZG). Eine Aufzeichnungspflicht gilt ferner für geringfügig Beschäftigte<sup>2</sup> (Minijobber\*innen), außerdem in bestimmten Branchen, in denen eine besondere Missbrauchsgefahr bei der Bezahlung des Mindestlohns besteht (§17 Mindestlohngegesetz – MiLoG). Um sicherzustellen, dass dieser tatsächlich für jede Arbeitsstunde bezahlt wird, ist die Arbeitszeit zu dokumentieren (Beginn, Ende und Dauer der täglichen Arbeitszeit). Hierzu zählen z.B. das Baugewerbe, Gaststätten und Herbergen, der Speditions-, Transport- und Logistikbereich, Unternehmen der Forstwirtschaft, Gebäudereinigung, Messebau und Fleischwirtschaft. Ebenso müssen Zeitungszusteller\*innen und Beschäftigte bei Paketdiensten ihre Arbeitszeit dokumentieren. Wie die Zeiterfassung erfolgt, ob auf Papier/mithilfe eines Tabellenkalkulationsprogramm (z.B. Excel) oder mithilfe eines Erfassungssystems etwa per Webportal oder App, lässt das Gesetz offen.

In der betrieblichen Realität ist eine Erfassung der Arbeitszeiten bereits überwiegend üblich. Nach Beschäftigtendaten der BAuA-Arbeitszeiterhebung 2023 gehört sie mittlerweile für etwa 82 % der Arbeitnehmer\*innen zum routinemäßigen Arbeitsalltag (Backhaus/Kötter 2024). Bei fast der Hälfte geschieht dies betrieblich, ein weiteres Drittel dokumentiert die tägliche Arbeitszeit selbst (Backhaus/Entgelmeier 2021). Da spezielle Beschäftigtengruppen (leitende Angestellte u.a.) von den Verpflichtungen des Arbeitszeitgesetzes (§18) ausgenommen sind, kann man von einer nahezu flächendeckenden Befolgung der BAG-Entscheidung ausgehen. Unsicher ist allerdings, ob die bislang befreiten Beschäftigtengruppen das auch weiterhin sein werden.

Die Befürchtung, eine obligatorische Zeiterfassung könne die Flexibilität der Arbeitszeiten einschränken, hat sich nicht bewahrheitet. Organisieren Beschäftigte ihre Arbeitszeit mithilfe eines Zeitkontos, gehört die Zeiterfassung zum Standard (93 %) (Backhaus et al. 2021, S.11). Das überrascht nicht, denn Zeitkonten erlauben, Beginn, Ende und Dauer der Arbeitszeit täglich zu variieren. Die Bewegungen sind wie bei einem Geldkonto zu registrieren, um den tariflich oder individualvertraglich vereinbarten Durchschnittswert überprüfen und erreichen zu können. Arbeitgeber wollen wissen, ob die Beschäftigten die vereinbarte Arbeitszeit als Durchschnittswert innerhalb eines vereinbarten Zeitintervalls auch erbringen. Zeiterfassung erhöht zudem die Transparenz betrieblicher Abläufe und dient der Optimierung der Arbeitsprozesse. Beschäftigte wollen die tatsächlichen Arbeitszeiten effektiv kontrollieren können. Das bietet ihnen zum einen eine Grundlage für eine „arbeitszeitsensible Gefährdungsbeurteilung“ (Kothe 2023, S.37), um gesundheitliche Belastungen erkennen, bewerten und vermeiden zu können. Auch Betriebsräte sind auf gesicherte Informationen über Arbeitszeiten angewiesen, um Vorschläge zur Gefahrenabwehr zu machen. Zum anderen lässt sich nachhalten, ob die geleistete Arbeitszeit auch vergütet wird. Hierfür ist die Zeiterfassung eine notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung. Sie verringert zwar das Risiko, dass Überstunden nicht bezahlt oder durch Freizeit ausgeglichen werden (Ahlers/Lott 2021; Backhaus/Kötter 2024). So hat die Zahl der unbezahlten Überstunden in den letzten Jahren nach der IAB-Arbeitszeitrechnung (IAB 2024) zwar abgenommen, durchschnittlich lag sie aber im Jahr 2023 mit 18,4 immer noch deutlich über den bezahlten Überstunden (13,2) (IAB 2024). Die Dokumentation der geleisteten Arbeitszeit bietet Beschäftigten und deren Interessenvertretungen aber eine nachweisbare Grundlage, im Zweifelsfall die geldliche oder zeitliche Vergütung der geleisteten Arbeitszeit zu reklamieren und einzuklagen.

### 3 Datengrundlage

Die Datenbasis für die Untersuchung stellt die zweite Welle der SOEP-LEE2-COMPARE-Befragung aus dem Projekt SOEP-LEE2 dar<sup>3</sup> (Matiaske et al. 2024). Bei dieser Befragung handelt es sich um eine repräsentative Quer-

<sup>2</sup> Das sind (seit Beginn 2025) Beschäftigte mit einem monatlichen Einkommen von weniger als 556 € pro Monat.

<sup>3</sup> Bei diesem Projekt handelt es sich um ein Kooperationsprojekt des Instituts für Personal und Arbeit der Helmut-Schmidt-Universität und des SOEP am Deutschen Insti-

schnittsbefragung auf Basis des Betriebsstättenregisters der Bundesagentur für Arbeit, welche zwischen Oktober 2023 und Mai 2024 durchgeführt wurde. An dieser Befragung haben 1817 Betriebe teilgenommen, wobei 1575 Betriebe den Fragebogen vollständig beantwortet haben. Die Befragung wurde teils per CATI (*computer assisted telephone interview*) und teils per CAWI (*computer assisted web interview*) durchgeführt. Befragt wurden Führungskräfte und Personalverantwortliche in Betrieben u. a. zu den Themen Personalmanagement, Digitalisierung, Homeoffice, Arbeitszeiterfassung und Personalstruktur.

## 4 Befunde

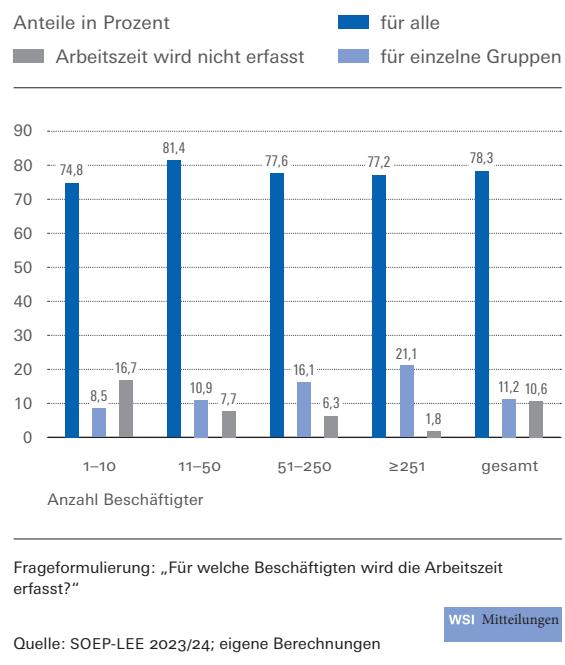
Die hier präsentierten, auf Betriebsdaten basierenden Werte bestätigen die Befunde der Beschäftigtenbefragung der BAuA (Backhaus, Kötter 2024): Die überwiegende Mehrheit der Betriebe folgt den Vorgaben des Gesetzgebers und erfasst die Arbeitszeit der Beschäftigten (Abbildung 1). Aber auch gut jeder zehnte Betrieb hält sich noch nicht an die gesetzlichen Vorgaben. Immerhin gehört selbst in der großen Mehrheit der Kleinstbetriebe mit bis zu zehn Beschäftigten die Arbeitszeiterfassung zum Arbeitsalltag (83,3%). Die Anteilswerte steigen mit der Betriebsgröße, in Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten hält sich nur eine geringe Minderheit nicht an die gesetzlichen Vorschriften (1,8%). In der betrieblichen Praxis scheinen organisatorische Probleme der Umsetzung gesetzlicher Verpflichtungen also nicht im Wege gestanden zu haben. Nachholbedarf besteht noch bei kleinen und mittleren Betrieben mit bis zu 250 Beschäftigten.

Überwiegend gilt die Arbeitszeiterfassung für alle Beschäftigten in den Betrieben. Gut 11 % der Betriebe geben an, sie auf bestimmte Beschäftigtengruppen einzuschränken. Der Anteil dieser Betriebe steigt mit der Betriebsgröße. In Einheiten mit mindestens 251 Beschäftigten spezifiziert gut jeder fünfte Betrieb verschiedene Beschäftigtengruppen. Wenn Betriebe die Arbeitszeit nur bei einzelnen Beschäftigtengruppen erfassen, dann gehören Führungskräfte nur in 14,6 % der Fälle dazu.<sup>4</sup> Dieser geringe Anteil überrascht nicht, da diese Beschäftigtengruppe von der verpflichtenden Arbeitszeiterfassung ausgenommen ist. Deutlich höher sind dagegen mit 56,7 % die Anteilswerte für geringfügig Beschäftigte.

tut für Wirtschaftsforschung (DIW). Neben der Befragung der Arbeitnehmer\*innen im SOEP gibt es ergänzende Befragungen auf Basis des Betriebsstättenregisters und der SOEP-Selbstständigen. Ziel des Projekts ist es, eine Dateninfrastruktur zur Erforschung des technologischen Wandels und weiterer Veränderungen in der Arbeitswelt zu schaffen.

ABBILDUNG 1

### Verbreitung der Arbeitszeiterfassung nach Betriebsgröße, 2023/2024



Bereits vor dem BAG-Urteil von 2022 war die Erfassung der Arbeitszeit von geringfügig Beschäftigten obligatorisch, hätte also längst in allen Betrieben mit dieser Beschäftigungsform alltägliche Praxis sein müssen. Das aber ist nach den Untersuchungsergebnissen in etwa 10 % der Betriebe, die Minijobber\*innen beschäftigen, nicht der Fall. Hauptsächlich handelt es sich um kleinere Betriebe.

Die große Mehrheit (84,5 %) der Betriebe hat bereits vor dem BAG-Urteil von 2022 mit der Erfassung der Arbeitszeit begonnen. Insofern kann man davon ausgehen, dass die meisten Betriebe über mehrjährige Erfahrungen mit der von ihnen verwendeten Methode der Zeiterfassung sowie deren Organisation verfügen.

#### 4.1 Methode der Erfassung

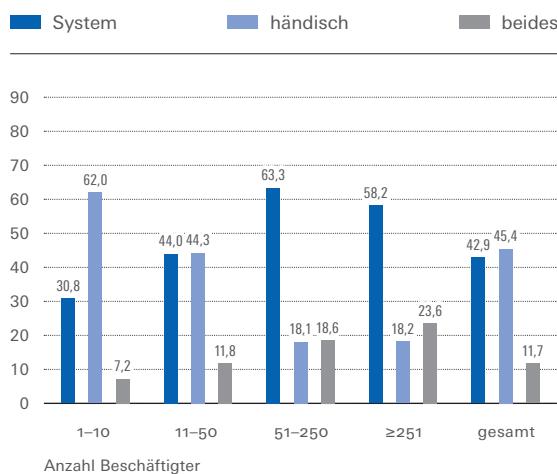
Bislang ist es den Betrieben freigestellt, mit welcher Methode sie die Arbeitszeit erfassen. Sie können diese Aufgabe in Eigenregie übernehmen, aber auch an die Beschäftigten bzw. einen Dritten delegieren. Mit diesen können sie entweder eine händische Aufzeichnung vereinbaren,

4 Zu den einzelnen Gruppen, für die die Arbeitszeit gesondert erfasst wird, gehören neben Führungskräften (14,6 %) Beschäftigte in Vollzeit (81,3 %), Beschäftigte in großer Teilzeit (65,5 %), Beschäftigte in kleiner Teilzeit (60,2 %), geringfügig Beschäftigte (56,7 %) und Leiharbeitnehmer\*innen (20,5 %). Zu berücksichtigen ist hierbei, dass nicht alle Beschäftigtengruppen in jedem Betrieb vorkommen.

ABBILDUNG 2

### Methoden der Arbeitszeiterfassung nach Betriebsgröße, 2023/2024

Anteile in Prozent



Frageformulierung: „Wie erfolgt die Arbeitszeiterfassung?“

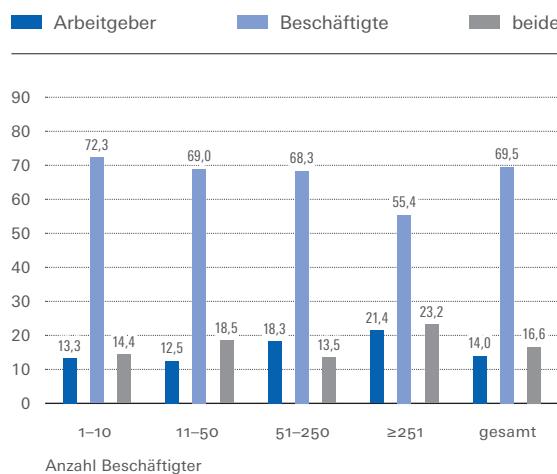
WSI Mitteilungen

Quelle: SOEP-LEE 2023/24; eigene Berechnungen

ABBILDUNG 3

### Zuständigkeit für die Arbeitszeiterfassung nach Betriebsgröße, 2023/2024

Anteile in Prozent



Frageformulierung: „Wer erfasst die Arbeitszeit?“

WSI Mitteilungen

Quelle: SOEP-LEE 2023/24; eigene Berechnungen

oder ein einheitliches elektronisches Erfassungssystem einführen und für alle verbindlich machen.

Die vorliegende Untersuchung unterscheidet zwischen (1) händischer Erfassung (Excel-Liste oder andere händische Aufzeichnung), (2) systemischer Erfassung (Stempeluhr oder digitale Stempeluhr), (3) der Kombination beider Formen (Betriebe nutzen sowohl eine händische als auch eine systemische Erfassung) und (4) sonstiger Erfassung. Die letztgenannte Kategorie wurde als offene Antwortmöglichkeit abgefragt. Da sich die Antworten in dieser Kategorie nicht eindeutig zuordnen lassen, werden sie aus der weiteren Analyse ausgeschlossen ( $N = 74$ ).

Die händische Erfassung der geleisteten Arbeitszeit dominiert mit einem durchschnittlichen Anteil von 45,4 %. Die systemische Erfassung liegt dagegen bei einem durchschnittlichen Anteil von 42,9 % (Abbildung 2). Eine systematische Arbeitszeiterfassung findet man eher in größeren Betrieben und in solchen mit einer Personalabteilung oder zumindest einer Stelle, die sich mit Personalfragen befasst. Das ist eher in größeren Betrieben der Fall und dürfte auch erklären, warum Kleinbetriebe die händische Methode favorisieren. Gleichwohl ist die systemische Erfassung auch in Kleinstbetrieben keine Seltenheit und findet in einem knappen Drittel Anwendung. Ein Teil der Betriebe betreibt parallel beide Formen. Denkbar ist, dass für unterschiedliche Beschäftigtengruppen unterschiedliche Dokumentationsmodi gelten, oder aber unterschiedlich zwischen stationär und mobil Beschäftigten verfahren wird.

Geht man davon aus, dass eine zukünftige gesetzliche Regelung Kleinstbetriebe von einer obligatorischen

elektronischen Erfassung ausnehmen wird, dann erscheinen Betriebe mit 51 und mehr Beschäftigten gut gerüstet. Mehrheitlich haben sie systemische Formen, wie digitale Stempeluhrn, bereits eingeführt.

#### 4.2 Wer erfasst die Arbeitszeit?

Die Erfassung der Arbeitszeit kann entweder in den Händen des Arbeitgebers liegen, oder dieser kann die Aufgabe an Dritte delegieren, vor allem an die Beschäftigten selbst. In der großen Mehrheit der Fälle (69,5 %) machen die Arbeitgeber von der zweiten Möglichkeit Gebrauch (Abbildung 3), nur in etwa jedem siebten Betrieb übernehmen sie selbst diese Aufgabe; etwa ähnlich häufig verbreitet sind Mischformen (16,6 %).

In Kleinst- und Kleinbetrieben liegt diese Aufgabe häufiger in den Händen der Beschäftigten als in größeren Betrieben, die in aller Regel über eine gesonderte Personalabteilung verfügen. Wird das Vorhandensein einer Personalabteilung in der Analyse berücksichtigt, zeigt sich, dass in personalorganisatorisch besser ausgestatteten Betrieben die systemische (54,0 %) deutlich vor der händischen Methode (30,3 %) dominiert.

Nimmt der Arbeitgeber die Dokumentation vor, überwiegt die systemische Erfassung (60,8 %). Favorisiert der Arbeitgeber dagegen eine händische Erfassung, ist diese in der Praxis genauso vielfältig wie bei den Arbeitnehmer\*innen. Formulare können ebenso zum Einsatz kommen wie Excel-Listen und Apps. Liegt die Verantwortung dagegen bei den Beschäftigten, finden händische Verfah-

ren (47,9 %) häufiger Anwendung als systemische (42,0 %). Ein Beispiel für eine systemische Erfassung durch die Beschäftigten ist z. B. die digitale Stempeluhr.

Die weit überwiegende Mehrheit der Arbeitgeber kontrolliert die erfassten Arbeitszeiten; nur wenige verzichten darauf (10,9 %). Bei händischer Aufzeichnung findet die Kontrolle in knapp 10 % und bei systemischer in gut 14 % der Fälle nicht statt (nicht abgebildet). Besonders verbreitet (93,8 %) sind dagegen die Kontrollaktivitäten in Betrieben zwischen 51 und 250 Beschäftigten, gegenüber 79,1 % in solchen mit mehr als 250 Beschäftigten.

#### 4.3 Homeoffice und Arbeitszeiterfassung

Seit der Corona-Pandemie hat das Arbeiten im Homeoffice enorm an Bedeutung gewonnen. Deutlich mehr als die Hälfte aller Unternehmen (61 %) bietet die Möglichkeit zu dieser mobilen Arbeitsform an (Ifo Institut 2023). In der hier durchgeführten Erhebung sind es 46 %, denen weitere 10,9 % mit Teleheimarbeit hinzuzuzählen sind.<sup>5</sup> Im Unterschied zu der Ifo-Erhebung handelt es sich hier um Betriebe und nicht um Unternehmen.<sup>6</sup>

Die Frage ist nun, ob sich Betriebe mit und ohne Homeoffice in der Organisation der Arbeitszeiterfassung unterscheiden. Für Unterschiede könnte sprechen, dass außerstationäres Arbeiten andere Formen der Arbeitszeiterfassung erforderlich macht, beispielsweise über eine händische Arbeitszeiterfassungs-App oder systemisch über Finderabdruck oder hybrid über Webportale oder Chatbots, also vorrangig digitale Methoden. Zu vermuten ist ferner, dass Betriebe bei außerstationären Arbeiten der Zeitkontrolle eine größere Bedeutung beimessen. Das könnte vor allem überall dort der Fall sein, wo die Arbeitsleistung weniger präzise quantifizierbar ist und deshalb die Zeitkontrolle als bedeutsamer angesehen wird (Abraham 2020). Aber auch Beschäftigte können an einem Nachweis ihrer geleisteten Arbeitszeit interessiert sein, um möglichen Vorwürfen unzureichenden zeitlichen Engagements vorzubeugen.

Der Vergleich beider Betriebstypen zeigt folgendes Bild: Zunächst einmal ist Arbeitszeiterfassung in Betrieben mit und ohne Homeoffice mit etwa 90 % ähnlich weit verbreitet. Vermutlich hat die Verpflichtung zur Arbeitszeiterfassung der Einführung von Homeoffice nicht im Wege gestanden.

Bei der Methode der Zeiterfassung bestehen deutliche Unterschiede. In Betrieben mit Homeoffice sind systemische (52,2 %) Methoden häufiger anzutreffen als in Betrieben ohne (35,2 %), und umgekehrt ist bei Letzteren das händische Dokumentieren (53,7 %) gebräuchlicher als bei Homeoffice (35,4 %). Bei der Frage, wer die Arbeitszeit erfasst, zeigen sich keine allzu großen Unterschiede zwischen Betrieben mit und ohne Homeoffice, wobei in Ersteren die Arbeitgeber die Arbeitszeiterfassung etwas häufiger an die Beschäftigten delegieren (74,2 % zu 66,1 %). Dieser Befund könnte mit Praktikabilitätsaspekten zu tun haben, aber auch mit guten Vertrauensverhältnissen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten oder mit dem Einsatz von Leistungskontrollen. Für dieses Argument spricht, dass bei selbstdokumentierter Erfassung die Arbeitgeber im Fall von Homeoffice etwas seltener die Aufzeichnungen der Beschäftigten kontrollieren (84,6 %) als bei der Arbeit im Büro (93,1 %).

Nur eine Minderheit der Betriebe (31,8 %) hat spezielle Regelungen für die Zeiterfassung im Homeoffice getroffen. Je größer die Betriebe, desto häufiger ist dieser Sachverhalt geregelt; in Kleinstbetrieben mit bis zu zehn Beschäftigten sind es 27,2 % und knapp 58 % bei mehr als 250 Beschäftigten. Solche Regelungen findet man auch häufiger in Betrieben mit Betriebsrat (43,3 %) als in solchen ohne (27,7 %). In diesem Unterschied schlägt sich der Betriebsgrößeneffekt nieder. Denn je größer der Betrieb, desto häufiger ist überhaupt ein Mitbestimmungsgremium etabliert, das eine entsprechende Vereinbarung mit dem Arbeitgeber abschließen kann (Ellguth/Kohaut 2022).

Weder über den Inhalt noch über die Form (Betriebsvereinbarungen, Regelungsabreden) der Vereinbarungen lassen sich Aussagen machen, und ebenso wenig darüber, von wem die Initiative zu einer speziellen Vereinbarung ausging, ob vom Arbeitgeber oder vom Betriebsrat. Unbekannt ist, ob bei der systemischen Erfassung bestimmte Vorgaben gemacht wurden, wie private von beruflichen Aktivitäten zu trennen sind. Unklar ist ferner, ob es sich um ausschließlich auf den Regelungsgegenstand der Arbeitszeiterfassung bezogene Vereinbarungen handelt oder um solche, die im Rahmen von Regelungen über das Arbeiten im Homeoffice oder der flexiblen Arbeitszeitgestaltung getroffen wurden.

5 Die Betriebe wurden gefragt, ob die Beschäftigten die Möglichkeit haben, außerhalb des Betriebs, d. h. in Fernarbeit, zu arbeiten. Auf Basis dieser Frage wurde dann gezielt nach den Formen der Fernarbeit – Telearbeit, mobile Arbeit, Homeoffice und Co-Working – gefragt. Für diese Auswertung wurden ausschließlich Betriebe ausgewählt, die Homeoffice anbieten, also Betriebe, die den Beschäftigten die Arbeit von zuhause ermöglichen, welche aber im Gegensatz zur Telearbeit gesetzlich nicht geregelt ist.

Wir legen den Fokus auf Homeoffice, da dieser Arbeitsort Gegenstand der aktuellen politischen Debatte ist.

6 Unternehmen sind rechtliche oder wirtschaftliche Einheiten, die zumeist durch Produktion oder Dienstleistungen Gewinne erzielen. Sie bestehen aus einem oder mehreren Betrieben, welche die Wertschöpfung umsetzen. Während Unternehmen strategische Entscheidungen treffen und auf dem Markt agieren, sind Betriebe eher für die operative Umsetzung zuständig (Wöhre et al. 2023).

## 5 Fazit

Für die weit überwiegende Mehrheit der Betriebe ist die Erfassung der Arbeitszeit längst eingebügte Alltagsroutine. Jedoch besteht insbesondere bei kleinen Betrieben und solchen mit geringfügig Beschäftigten Nachholbedarf. Die gesetzliche Vorgabe, eine Erfassung zu etablieren, ist insofern noch nicht vollständig erfüllt. Den Modus der Erfassung hat der Gesetzgeber bislang offengelassen. In der betrieblichen Praxis halten sich grosso modo händische und systemische Methoden in etwa die Waage. Händische Methoden findet man eher in kleineren Betrieben, in solchen ohne Personalabteilung, oder in jenen, wo die Zeiterfassung in der Verantwortung der Beschäftigten liegt. Gleichwohl hat etwa ein Drittel der Kleinstbetriebe bereits die systemische Arbeitszeiterfassung für alle Beschäftigten eingeführt.

Die digitale Transformation eröffnet eine Vielzahl an Möglichkeiten, um die Arbeitszeiterfassung effizienter und flexibler zu gestalten. Systemische Formen der Arbeitszeiterfassung bieten aufgrund ihrer oftmals leicht zugänglichen Tools die Chance, die Arbeitszeiterfassung kostengünstig an die betrieblichen Bedürfnisse anzupassen. Fördermaßnahmen wie staatliche Unterstützungsleistungen und Weiterbildungsangebote könnten vor allem kleineren Betrieben den Übergang zu systemischen Methoden erleichtern und gleichzeitig die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben sicherstellen.

Die Zeiterfassung ist in Betrieben mit und ohne Homeoffice in etwa gleich häufig verbreitet. Unterschiede zeigen sich bei der Methode der Zeiterfassung. Bei Homeoffice bevorzugen die Betriebe systemische gegenüber händischen Verfahren. Außerdem überlassen sie die Dokumentationspflicht häufiger den Beschäftigten.

Die vorhandenen Daten lassen zahlreiche Fragen offen. Zukünftige Untersuchungen haben vor allem die Inhalte der Betriebsvereinbarungen über die Regelungen der Arbeitszeiterfassung bei Arbeit im Homeoffice auszuleuchten. Ebenso interessieren Fragen nach dem organisatorischen und kostenmässigen Aufwand der unterschiedlichen Erfassungsmethoden, nach ihrer Praktikabilität aus Sicht der Nutzer\*innen, sowie nach den (positiven wie negativen) Erfahrungen im Umgang mit unterschiedlichen Methoden der Erfassung und welche Rolle unterschiedliche Arbeitsbedingungen dabei spielen. Langfristig orientierte Studien können in diesem Zusammenhang untersuchen, wie sich unterschiedliche Erfassungsmethoden auf Produktivität, Gesundheitsschutz und Arbeitszufriedenheit auswirken. ■

## LITERATUR

- Abraham, M.** (2020): Arbeitszeiterfassung mobiler Beschäftigter: Organisatorische und arbeitsmarktspezifische Aspekte, in: Lott, Y. (Hrsg.): Arbeitszeiterfassung mobiler Beschäftigter, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten. Hans-Böckler-Stiftung: Study Nr. 426, Düsseldorf, S. 17–57
- Ahlers, E. / Lott, Y.** (2021): Flexibilisierung der Arbeitszeit. Warum das bestehende Arbeitszeitgesetz und eine gesetzliche Arbeitszeiterfassung wichtig sind. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Report Nr. 68, Düsseldorf
- Aich, E.** (2023): Arbeitszeitdokumentation, in: Romahn, R. (Hrsg.): Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis, 3., üb. Aufl., Marburg, S. 63–66
- Backhaus, N. / Kötter, J.** (2024): Arbeitszeiterfassung, Entgrenzung und Flexibilitätsmöglichkeiten für Beschäftigte: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2023. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: baua: Bericht kompakt, Dortmund

**Backhaus, N. / Stein, L.-K. / Entgelmeier, I.** (2021): Arbeitszeiterfassung und Flexibilität. Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2019. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: baua: Fokus, Dortmund

**Backhaus, N. / Tisch, A. / Kagerl, C. / Pohlan, L.** (2020): Arbeit von zuhause in der Corona-Krise: Wie geht es weiter? Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: baua: Bericht kompakt, Dortmund

**BAG (Bundesarbeitsgericht)** (2022): Beschluss vom 13. September 2022, 1 ABR 22/21, <https://www.bundesarbeitsgericht.de/wp-content/uploads/2022/12/1-ABR-22-21.pdf>

**BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.)** (2023): Schriftliche Stellungnahme zu den Anträgen der Fraktion der CDU/CSU „Arbeitszeiterfassung bürokratiearm ausgestalten – Mehr flexibles Arbeiten ermöglichen“, BT-Drs. 20/6909, und der Fraktion Die Linke „Beschäftigtenrechte stärken – Arbeitszeit europarechtskonform dokumentieren“, BT-Drs. 20/1852, Deutscher Bundestag, Ausschuss für Arbeit und Soziales, Ausschussdrucksache 20(11)404

**Brors, C.** (2023): Stellungnahme als Einzelsachverständige zu den Anträgen der Fraktion der CDU/CSU, BT-Drs. 20/6909, und der Fraktion Die Linke, BT-Drs. 20/1852, Deutscher Bundestag, Ausschuss für Arbeit und Soziales, Ausschussdrucksache 20(11)404

**CDU/CSU** (2023): Antrag der CDU/CSU-Fraktion: Arbeitszeiterfassung bürokratiearm ausgestalten – Mehr flexibles Arbeiten ermöglichen, Deutscher Bundestag Drucksache 20/6909

**Ellguth, P. / Kohaut, S.** (2022): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021, in: WSI-Mitteilungen 75 (4), 328–336

**EuGH (Europäischer Gerichtshof)** (2019): Pressemitteilung des Europäischen Gerichtshofs zum Urteil in der Rechtssache C-55/18, Nr. 61/19

**Gesamtmetall** (2023): Schriftliche Stellungnahme Gesamtmetall / Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e. V., Deutscher Bundestag, Ausschuss für Arbeit und Soziales, Ausschussdrucksache 20(11)383

**IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)** (2024): Jahresbilanz 2023: Noch nie außer im Corona-Jahr 2020 war die Arbeitszeit so niedrig, Presseinformation vom 5.3.2024

**ifo Institut** (2023): Randstad-ifo-Umfrage: 61% der Unternehmen erlauben ihren Mitarbeitenden Homeoffice, Pressemitteilung vom 24. Juli 2023

**Kothe, W.** (2023): Rechtliche Voraussetzungen zur Regulierung von Arbeitszeit, in: Romahn, R. (Hrsg.): Arbeitszeit gestalten: Wissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis, 3., üb. Aufl., Marburg, S. 26–38

**Lott, Y.** (2020): Arbeitszeiterfassung bei mobiler Beschäftigung: Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten. Hans-Böckler-Stiftung, Study Nr. 426, Düsseldorf

**Matiaske, W. / Schmidt, T. / Halbmeier, C. / Maas, M. / Holtmann, D. / Schröder, C. et al.** (2024): SOEP-LEE2: Linking Surveys on Employees to Employers in Germany, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik 244 (5–6), 671–684, DOI: 10.1515/jbnst-2023-0031

**Wöhe, G. / Döring, U. / Brösel, G.** (2023): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 28., üb. und akt. Aufl., München

## AUTOR\*INNEN

**MARTINA MAAS**, Dr., ist derzeit Koordinatorin des Forschungsprojektes „Betriebe und berufliche Arbeitswelten in Deutschland“ (SOEP-LEE2). Seit 2016 ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Personal und Arbeit tätig. Forschungsschwerpunkte: Wandel der Arbeitswelt, Organisationsformen von Arbeit und Erwerbsverläufe.

@ martina.maas@hsu-hh.de

**HARTMUT SEIFERT**, Dr., war bis Januar 2009 Leiter des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung und ist seitdem als selbstständiger Wissenschaftler an nationalen und internationalen Forschungsprojekten beteiligt. Forschungsschwerpunkte: Arbeitsmarkt- und Arbeitszeitforschung.

@ hgseifert@outlook.de

# Wie eine gute Zukunft gelingen kann: Der Plan der Arbeiterkammer Wien für den sozialen und ökologischen Umbau

VERONIKA HEIMERL, ASTRID SCHÖGGL

## Der soziale und ökologische Umbau braucht einen Plan<sup>1</sup>

Die Auswirkungen der Klimakrise sind in Österreich (und auch in Deutschland) besonders gravierend, denn der Temperaturanstieg ist hier aufgrund der geografischen Lage etwa doppelt so hoch wie im globalen Durchschnitt.<sup>2</sup> Dennoch wurde es jahrzehntelang versäumt, die richtigen Schritte zu setzen. Nun ist rasches Handeln geboten: Die Dekarbonisierung der Wirtschaft muss vorangetrieben, der Ausstoß von Treibhausgasen also sukzessive reduziert und schließlich gänzlich eingestellt werden. Diese Herausforderung ist immens und kann nur durch eine grundlegende Neuausrichtung unserer Produktions- und Wirtschaftsweise bewältigt werden.<sup>3</sup>

Erschwerend kommt hinzu, dass nicht nur das Klima gefährdet ist. Auch in anderen Bereichen sind planetare Belastungsgrenzen bereits überschritten.<sup>4</sup> Hierzu zählen insbesondere die Biodiversität und die globalen Süßwasservorräte, deren Rückgang die Versorgung mit Lebensmitteln und Trinkwasser bedroht.

Vor der Klimakrise wird seit langem gewarnt. In den letzten Jahren jedoch haben sich Ereignisse gehäuft, die uns eindrücklich vor Augen führen, dass sie längst Realität ist. Die letzten zehn Jahre waren die heißesten seit Beginn der Aufzeichnungen, und die Zahl der Extremwetter-

ereignisse nimmt zu. Allein die schweren Überflutungen in Österreich im Herbst 2024 haben mehrere Menschenleben gekostet und Schäden von mindestens 1,3 Mrd. Euro verursacht.

Die Beibehaltung des Status quo wird die bestehenden Probleme verschärfen. Ziel sollte es nicht nur sein, das Schlimmste zu verhindern, sondern auch dafür zu sorgen, dass die Lebensqualität einer breiten Mehrheit der Bevölkerung verbessert wird. Dies erfordert eine gesamtgesellschaftliche Planung, die das Soziale und Ökologische vereint. Die Arbeiterkammer Wien hat in ihrem Plan für den sozialen und ökologischen Umbau konkrete Vorschläge dazu ausgearbeitet.

## Die Klimakrise ist eine soziale Frage

Die Klimakrise ist für die Arbeiter\*innen und Angestellten in Österreich sowie in zahlreichen weiteren Ländern zu einem Thema von hoher Priorität avanciert<sup>5</sup>, wobei das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Lage deutlich gestiegen ist. Dennoch herrscht in der Bevölkerung häufig Skepsis gegenüber raschen Veränderungen. Viele befürchten, selbst von Einbußen betroffen zu sein, während Reiche aufgrund ihrer finanziellen Möglichkeiten von den Maßnahmen unberührt bleiben oder sogar davon profitieren. Die Forschung zeigt, dass Klimamaßnahmen umso

<sup>1</sup> Dieser Beitrag ist eine erweiterte Version des Beitrags „Der soziale und ökologische Umbau braucht einen Plan“, in: A&W Blog, 12.06.2024, <https://www.awblog.at/Wirtschaft/Der-soziale-und-oekologische-Umbau-braucht-einen-Plan> (letzter Zugriff: 03.02.2025)

<sup>2</sup> Siehe z. B. Umweltbundesamt (2024): Dashboard Klimadaten – Temperatur, <https://www.umweltbundesamt.at/klima/dashboard> (letzter Zugriff: 03.02.2025)

<sup>3</sup> Januta, A. (2021): Explainer: The U.N. Climate Report's Five Futures – Decoded, <https://www.reuters.com/>

[business/environment/un-climate-reports-five-futures-decoded-2021-08-09](https://www.gpa.at/themen/gesellschaft-und-soziales/zukunftssorgen-der-bevoelkerung----politik-muss-handeln--) (letzter Zugriff: 03.02.2025)

<sup>4</sup> Richardson, K. / Steffen, W. / Lucht, W. et al. (2023): Earth Beyond Six of Nine Planetary Boundaries, in: Science Advances 9 (37), DOI: 10.1126/sciadv.adh2458

<sup>5</sup> IFES – Institut für empirische Sozialforschung (2022): Zukunftssorgen der Bevölkerung – Politik muss handeln!, Studie im Auftrag der GPA, Wien, <https://www.gpa.at/themen/gesellschaft-und-soziales/zukunftssorgen-der-bevoelkerung----politik-muss-handeln--> (letzter Zugriff: 03.02.2025)

mehr Akzeptanz erfahren, je größer die Gruppe der von ihnen profitierenden Menschen mit niedrigem Einkommen ist und je deutlicher die damit verbundenen Verteilungswirkungen kommuniziert werden.<sup>6</sup>

Gleichzeitig wissen wir, dass die Klimakrise selbst eine zutiefst soziale Frage ist. Menschen mit niedrigem Einkommen, die vergleichsweise wenig zu ihrer Verursachung in Form von Treibhausgasemissionen beitragen, sind von Extremwetterereignissen wie Hochwasser oder Hitze besonders stark betroffen – sei es aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen, um sich vor Schäden durch Flutkatastrophen zu schützen bzw. sich einen Wiederaufbau zu leisten, oder aufgrund ihrer Arbeitsplätze, etwa am Bau oder in der mobilen Pflege, wo sie der Hitze besonders stark ausgesetzt sind.<sup>7</sup>

Eine umfassende Analyse der dreifachen Ungleichheit der Klimakrise bietet die Forschung von Chancel et al.<sup>8</sup> (Abbildung 1). Demnach verursachen die reichsten 10 % der Weltbevölkerung die Hälfte der gesamten Treibhausgasemissionen, während die gesamte untere Hälfte der Bevölkerung nur 12 % der Emissionen verursacht. Die zu erwartenden Einkommensverluste durch den Klimawandel treffen die untere Hälfte der Bevölkerung besonders stark (75 % im Vergleich zu 3 % bei den oberen 10 %). Gleichzeitig besitzen die oberen 10 % drei Viertel (76 %) des gesamten Vermögens, das für Investitionen zur Abfederung der Klimakrise notwendig ist, während die untere Hälfte nur 2 % des Vermögens besitzt. Die dreifache Schieflage ist somit dem Umstand geschuldet, dass einige wenige besonders viel Emissionen verursachen und gleichzeitig besonders viel Kapital besitzen – und damit sowohl die Möglichkeit haben, sich gegen klimabezogene Schocks besser zu schützen, als auch die Macht, Umgestaltungsmaßnahmen in ihrem Sinne zu beeinflussen.

## Arbeiter\*innen und Angestellte stehen im Zentrum des Umbaus

Die Arbeiterkammer (AK) als gesetzliche Interessenvertretung aller Arbeiter\*innen und Angestellten in Österreich<sup>9</sup> ist folglich die geeignete Institution, um sich mit der Klimakrise als sozialer Frage auseinanderzusetzen und Vorschläge für einen sozialen und ökologischen Umbau zu präsentieren. Das leitet sich aus ihrer historischen

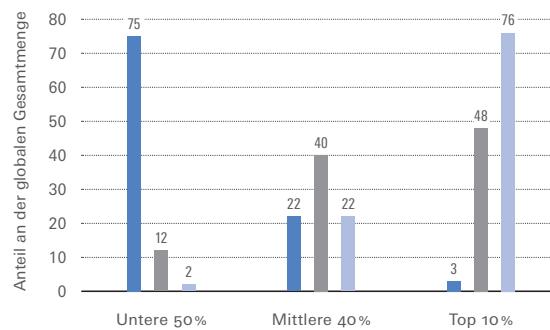
ABBILDUNG 1

### Dreifache Klima-Ungleichheit – Verluste vs. Emissionen vs. Finanzierungskapazität

Angaben in Prozent

Relative Verluste      Emissionen

Finanzierungskapazität



WSI Mitteilungen

Quelle: Chancel et al. (2023)

Rolle sowie ihrem politischen und gesetzlichen Auftrag ab, in enger Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften „die sozialen, wirtschaftlichen, beruflichen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zu vertreten und zu fördern“.<sup>10</sup> Dazu gehört auch, die Bedrohung der Lebensgrundlagen ihrer Mitglieder durch die Klima- und Umweltkrise abzuwehren und ein gutes Leben für alle durchzusetzen. Die Arbeiter\*innenbewegung war historisch immer dann erfolgreich, wenn sie imstande war, ein attraktives Bild der Zukunft zu zeichnen, und gleichzeitig konkrete Schritte in der Gegenwart aufzuzeigen, die bereits in die richtige Richtung führten. In diesem Sinne muss den angesprochenen Ängsten und Befürchtungen der Lohnabhängigen, die mit einem derart gewaltigen Umbau verbunden sind, mit einer konkreten politischen Perspektive begegnet werden. Diese Perspektive zu entwickeln ist ein politischer Auftrag, den die Arbeiterkammer bei der Erarbeitung des Umbauplans aufgenommen hat.

Die Arbeiterkammer fungiert in einem breiten Spektrum von Politikbereichen als Interessenvertretung der

6 Dechezlepretre, A. / Fabre, A. / Kruse, T. / Planterose, B. / Sanchez Chico, A. / Stantcheva, S. (2022): Fighting Climate Change: International Attitudes Toward Climate Policies, OECD Economics Department Working Papers, No.1714, DOI: 10.1787/3406f29a-en (letzter Zugriff: 03.02.2025)

7 Siehe dazu auch den Beitrag von Carina Altreiter in diesem Heft.

8 Chancel, L. / Bothe, P. / Voituriez, T. (2023): Climate Inequality Report 2023, World Inequality Lab Study 2023/1, <https://wid.world/wp-content/uploads/2023/01/CBV2023-1.pdf>

ClimateInequalityReport-2.pdf (letzter Zugriff: 03.02.2025)

9 Folgende Personengruppen sind laut Gesetz Mitglieder der AK: Arbeitnehmer\*innen (auch geringfügig Beschäftigte, freie Dienstnehmer\*innen und Karenzierte, d.h. freigestellte Beschäftigte, etwa aufgrund von Elternzeit), Arbeitslose und Pensionist\*innen (Rentner\*innen), Präsenz- und Zivildiener sowie Lehrlinge.

10 Arbeiterkammergesetz 1992 – AKG. BGBl. I Nr.113/2022, <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008787>

österreichischen Beschäftigten: vom Arbeitsrecht über die Pflege bis hin zur Energieversorgung und vielen weiteren.<sup>11</sup> Der Umbau betrifft all diese Bereiche und damit einen großen Teil der Lebensbereiche der Beschäftigten. Er umfasst darüber hinaus z.B. die Sanierung von Gebäuden und den Ausbau erneuerbarer Energien, die Umstellung auf ökologische Produktion in der Industrie und Landwirtschaft, den Ausbau des öffentlichen Verkehrs, die Stärkung des Sozialstaats und der öffentlichen Infrastruktur sowie zahlreiche weitere Veränderungen.

Über 40 AK-Wien-Expert\*innen haben eine Vielfalt an Vorschlägen zu diesen Themen im Umbauplan zusammengeführt und darüber eine breit angelegte Diskussion mit Arbeiterkammern<sup>12</sup>, Gewerkschaften und gewählten Vertreter\*innen der Beschäftigten<sup>13</sup> geführt.

Bei der Ausarbeitung des Umbauplans wurden die Interessen der arbeitenden und arbeitssuchenden Menschen in den Mittelpunkt gerückt. Dies ist erstens notwendig, da ein erfolgreicher Umbau nicht gegen ihren Widerstand, sondern nur gemeinsam mit ihnen durch- und umgesetzt werden kann. Und zweitens ist der Umbau selbst Arbeit, denn bei der Gebäudesanierung und beim Heizungsaustausch, bei der Lebensmittelproduktion oder in der Pflege verrichten Menschen Arbeit, die für den Umbau notwendig ist. Die Arbeiter\*innen und Angestellten sind somit diejenigen, die den Umbau schaffen, tragen und organisieren werden.

### Aus historischen Vorbildern und aktuellen Fehlern lernen

Die bisherige Klimapolitik setzt auf kleine Veränderungen im „Weiter-wie-bisher“. Dies zeigt sich einerseits am moralischen Zeigefinger gegenüber arbeitenden Menschen, der ihnen sagt, dass sie das Voranschreiten der Klimakrise mit dem Kauf der „richtigen“ Produkte aufhalten können, während zugleich Reiche mit ihren Privatjets und Yachten die Klimakrise weiter befeuern. Andererseits zeigt sich dies an dem Versuch, Verhaltensweisen über Preise zu verändern, wodurch es jenen, die es sich leisten können, ermöglicht wird, sich aus der Klimapolitik freizukaufen. Zuletzt wird es klar ersichtlich an dem Versuch, Konsummuster zu verändern, ohne Alternativen bereitzustellen und sich auch um jene Menschen zu kümmern, deren Arbeitsplätze davon abhängen.

Die Auslagerung der aktuellen Klimapolitik an „die Märkte“ wird allerdings nicht zu einem koordinierten Ausstieg aus unserer klimaschädlichen Produktions- und Lebensweise führen und stattdessen soziale Verwerfungen

verursachen. Die bisherige Klimapolitik läuft somit Gefahr, weiter auf dem Rücken der arbeitenden Menschen ausgetragen zu werden, und wird daher zu Recht abgelehnt, wie etwa die Proteste der Gelbwesten in Frankreich gezeigt haben. Das Soziale und das Ökologische werden gegeneinander ausgespielt.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Krisen und Herausforderungen lohnt sich ein Blick in die Geschichte. So können wir von erfolgreichen Beispielen der Arbeiter\*innenbewegung lernen und eine Vorstellung davon gewinnen, dass große gesellschaftliche Veränderungen möglich sind. Ein historisches Beispiel hierfür ist der unter Franklin D. Roosevelt durchgesetzte New Deal in den USA zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts. In einer Phase hoher Arbeitslosigkeit, geprägt von Dürre, schwächelnden Gewerkschaften und politischer Polarisierung wurden weitreichende Wirtschafts- und Sozialreformen durchgesetzt. Dieser Reformschub setzte emanzipatorische Kräfte von unten frei. Das lag an einigen strategischen Eckpunkten: Der New Deal adressierte den „Forgotten Man“ (oder: die Woman) und hatte damit das primäre Ziel, Armut und Arbeitslosigkeit zurückzudrängen und die öffentliche Infrastruktur als Machtbasis der Lohnabhängigen auszubauen und zu modernisieren. Diejenigen, die die Reform umsetzten, zeigten Mut zu Konflikt und Polarisierung, arbeiteten interdisziplinär zusammen und wagten Neues. Ein Gefühl der Ermächtigung kennzeichnete den historischen New Deal; so stiegen beispielsweise gewerkschaftlicher Organisationsgrad und Zahl der Arbeitskämpfe stark an. All dies wurde maßgeblich von der Gewerkschaftsbewegung miterkämpft. Für heute können wir daraus lernen, dass es sich lohnt, mit dem „Weiter-wie-bisher“ zu brechen und ein umfassendes Programm durchzusetzen.

### Wie es gelingen kann

Inspiriert vom Vorbild des New Deal fordert die Arbeiterkammer einen sozialen und ökologischen Umbau, der einen Bruch mit dem Bisherigen darstellt. Dieser Umbau wird als grundlegende Neuausrichtung unserer Wirtschaft verstanden, die notwendig ist, um unsere Lebensgrundlagen und die der nachfolgenden Generationen zu sichern. Ein solcher Umbau kann nur gelingen, wenn er von den arbeitenden Menschen getragen wird. Die Vision eines „Nach dem Umbau“ zeigt, dass es viel zu gewinnen gibt.

Wie ein Umbau gelingen kann, der sowohl sozial als auch ökologisch ist, hat die Arbeiterkammer dargelegt. Dabei wurden unter anderem folgende Fragen adressiert: Wie muss gute Arbeit aussehen, damit unsere Lebens-

<sup>11</sup> Für einen Überblick über die Bereiche siehe: <https://wien.arbeiterkammer.at>

<sup>12</sup> Arbeiterkammern gibt es in allen neun österreichischen Bundesländern.

<sup>13</sup> Alle fünf Jahre finden AK-Wahlen statt, in denen die Mitglieder über die Zusammensetzung der politischen Gremien der AK bestimmen. Die gewählten Fraktionen entsenden Abgeordnete – die Kammerräte\*innen – ins Arbeitnehmer\*innenparlament, die Vollversammlung.

grundlagen nicht weiter gefährdet werden? Welches Arbeitsrecht brauchen wir in Zukunft, um unsere Arbeitswelt an die Klimaerwärmung anzupassen? Wie muss die soziale Absicherung angesichts sich verschärfender Krisen aussehen? Wie bauen wir konkrete Wirtschaftssektoren um und wie finanzieren wir dies? Und welche Weichenstellungen brauchen wir auf europäischer und internationaler Ebene?

Aus Roosevelts New Deal ist zu lernen, dass jeder große Wurf mit konkreten Maßnahmenbündeln unterfüttert werden muss. Die Soziolog\*innen Dowling, Angioni und Stani nennen das „anknüpfen und verknüpfen“.<sup>14</sup> Um aus dem Gefühl der Lähmung auszubrechen, müssen wir an den unmittelbaren Arbeits- und Lebensrealitäten an- und sie mit den großen gesellschaftlichen Fragen verknüpfen. Im Umbauplan wird in diesem Sinne z. B. die Forderung nach einer spürbaren Reduktion der Arbeitszeit aufgestellt. Sie ist eine unmittelbare Antwort auf die steigende Belastung, die Menschen in ihrem Alltag wahrnehmen. Sie lässt sich aber auch mit einer größeren Vision einer gerechteren und nachhaltigen Zukunft verknüpfen, in der wir gesünder sind und mehr Zeit für Familie, Freund\*innen oder uns selbst haben und in der unbezahlte Arbeit gerechter verteilt ist. Eine Verkürzung und Neuverteilung der Arbeitszeit ist darüber hinaus ein wichtiger Schritt, um die Wirtschaft vom Wachstumswang loszulösen, der einen immer größeren Ressourcenverbrauch bedingt, und ein neues Wohlstandsmodell zu entwickeln, sodass wir nicht mehr hauptsächlich für Profite, sondern für die Gesellschaft arbeiten.

## Der Plan der Arbeitskammer für einen sozialen und ökologischen Umbau

Durch das Anknüpfen an die individuellen Erfahrungen der Beschäftigten und das Verknüpfen mit gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Strukturen bietet der Umbauplan der Arbeiterkammer eine umfassende soziale und ökologische Antwort auf die Klimakrise. Sieben Werkzeuge ziehen sich als Querschnittsthemen durch den Umbauplan und untermauern die vorgeschlagenen Maßnahmen:<sup>15</sup>

- *Öffentlich investieren:* Der soziale und ökologische Umbau erfordert ein hohes Maß an langfristigen Investitionen, die in dieser Dimension nur durch die öffentliche Hand getragen werden können. Dies ermöglicht auch, dass die Renditen dieser Investitionen wiederum der Allgemeinheit zugutekommen, anstatt einigen wenigen Aktionär\*innen.

- *Aktiv planen:* Eine proaktiv-planende Wirtschaftspolitik, die Entscheidungen gesamtheitlich angeht, regionale Besonderheiten als Vorteil nutzt und nicht dem freien Markt die alleinige Entscheidung überlässt, hilft dabei, alle in unserer Gesellschaft mitzunehmen.
- *Schieflagen korrigieren:* Ein erfolgreicher Umbau schafft es, Ungleichheiten in unserer Gesellschaft aktiv zu bekämpfen. Die Auswirkungen der Klimakrise spüren jene am stärksten, die am wenigsten besitzen und die wenigsten Emissionen ausstoßen. Deshalb müssen die Hauptverantwortlichen der Klimakrise auch am meisten zu deren Lösung beitragen.
- *Grundversorgung sicherstellen:* Die öffentliche Da-seinsvorsorge ist ein Grundpfeiler des sozialen und ökologischen Umbaus. Die Grundversorgung mit essenziellen Gütern wie leistbarer Energie, guter Gesundheitsversorgung, qualitativ hochwertiger Bildung, nachhaltiger (öffentlicher) Mobilität und sauberem Wasser muss gesichert sein. Die Sicherung der Grundversorgung hilft auch, Zukunftsängsten vorzubeugen.
- *Unternehmen verpflichten:* Unternehmen müssen ihren Beitrag zum sozialen und ökologischen Umbau leisten. In der Vergangenheit wurde die Verantwortung zu oft an die Konsument\*innen abgegeben. Deshalb ist es an der Zeit, dass Unternehmen ihrer Verantwortung gerecht werden und einen angemessenen Beitrag bei der Erreichung unserer gesellschaftlichen Ziele leisten, ob bei Energiewende, Weiterbildung, Mobilität oder anderen Themen.
- *Demokratie ausweiten:* Da die Klimakrise uns alle betrifft, ist es wichtig, dass auch alle, unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft oder finanzieller Lage, gleichberechtigt mitgestalten können. Außerdem brauchen wir weitere Beteiligungsformen über Wahlen hinaus, etwa auf lokaler Ebene.
- *Im Betrieb mitbestimmen:* Dazu gehört auch der Ausbau der betrieblichen Mitbestimmung. Die Beschäftigten als Expert\*innen für ihre Arbeit wissen, wo die Probleme liegen und wie Verbesserungen im Betrieb am besten umgesetzt werden können. Es geht darum, die Belegschaft proaktiv in den Transformationsprozess einzubinden und Demokratie auch im Unternehmen zu leben. Wo immer der Umbau sie betrifft – etwa wenn die Produktion einer Fabrik umgestellt wird –, müssen die Beschäftigten mitbestimmen können.

Der Plan für den sozialen und ökologischen Umbau der AK Wien erhebt nicht den Anspruch, fertige Antworten auf alle Fragen zu präsentieren. Jeder Schritt in die richti-

<sup>14</sup> Dowling, E./ Angioni, J./ Stani, L. (2023): Lernen für den Wandel – Auf dem Weg zu einer emanzipatorischen Nachhaltigkeitsstrategie. Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. Informationen zur Umweltpolitik Band 210, <https://emedien.arbeiterkammer.at/viewer/>

image/AC16941673/2 (letzter Zugriff: 03.02.2025)

<sup>15</sup> Ausführlichere Informationen zum Umbauplan der Arbeiterkammer Wien finden sich auf ihrer Website unter <https://wien.arbeiterkammer.at/umbauplan>

ge Richtung und im Interesse der arbeitenden und arbeitssuchenden Menschen bringt neues Wissen und neue Erfahrungen. Wie wichtig diese neue Erzählung über Lösungen für die Klimakrise aus Arbeitnehmer\*innenperspektive ist, zeigen die ersten Reaktionen auf den Umbauplan der AK. Er wurde vor verschiedenen Gruppen präsentiert und in Workshops diskutiert – u.a. mit Gewerkschaften, Betriebsratsmitgliedern, Wissenschaftler\*innen, Mitarbeiter\*innen der Verwaltung, Personen aus der Klimabewegung oder Studierenden. Der Grundtenor war überall, dass eine Erzählung, die das Soziale und das Ökologische konsequent zusammenbringt und dabei betont, was es zu gewinnen gibt, dringend notwendig ist. Der Plan wurde als Gegenzählung zu Niedergangsszenarien auf der einen Seite und rein technokratischen Abhandlungen, die die Realitäten der großen Mehrheit der Menschen ignorieren, auf der anderen Seite, rezipiert. Ein Gewerkschaffter betonte, wie wichtig dies auch für die betriebliche Arbeit ist. Betriebsräte haben mit dem Umbauplan nun ein „Nachschlagwerk“ zur Hand, das zeigt, wie in einzelnen Bereichen Klimapolitik für die Arbeitenden gemacht werden kann. Seitens der Wissenschaft wurde hervorgehoben, dass der Plan das Ausspielen von Sozialem und Ökologischem beendet und deutlich macht, dass das Ökologische

im Kern sozial ist. So konstatierte beispielsweise der renommierte österreichische Klimawissenschaftler Reinhard Steurer: „Schön zu sehen, dass zumindest einer der Sozialpartner eine klimapolitische Vision für etwas hat, während die anderen ja vor allem gegen das Nötige kämpfen.“ Der Plan ist somit nicht das Ende, sondern der Anfang einer Auseinandersetzung, an die Wissenschaft und Klimabewegung gemeinsam mit der Arbeiter\*innenbewegung anknüpfen können. ■

#### AUTOR\*INNEN

**VERONIKA HEIMERL**, Referentin in der Abteilung Sozialpolitik der Arbeiterkammer Wien, arbeitet zu Themen an der Schnittstelle zwischen Klima und Sozialem.

@ veronika.heimerl@akwien.at

**ASTRID SCHÖGGGL** ist Referentin für ökologische Ökonomie und Umweltpolitik in der Abteilung Klima, Umwelt und Verkehr in der Arbeiterkammer Wien.

@ astrid.schoeggl@akwien.at

DOI: 10.5771/0342-300X-2025-2-151

# Sozial-ökologischer Umbau als geschlechtertransformatives Projekt

CARINA ALTREITER

Europa erwärmt sich aufgrund des menschengemachten Klimawandels doppelt so schnell wie der globale Durchschnitt. Das führt unter anderem zu einer Zunahme von Wetterextremen wie länger anhaltenden Hitzeperioden. Die Effekte dieser Entwicklung auf die Arbeitswelt haben in den vergangenen Jahren zunehmend Aufmerksamkeit erhalten. Als Hauptleidtragende von Hitzebelastungen gelten (männliche) Bauarbeiter, da diese als Outdoor-Worker unmittelbar hohen Temperaturen ausgesetzt sind und körperlich anstrengende Tätigkeiten verrichten. In jüngster Zeit hat sich dieses Bild etwas diversifiziert, weist aber dennoch einen starken Geschlechterbias auf.

Feministische Forscher\*innen und Aktivist\*innen weisen bereits seit langem auf den Zusammenhang zwischen Geschlechterungleichheiten und Klimakrise hin. Wetterextreme werden nicht für alle Mitglieder einer Gesellschaft gleichermaßen zum Problem, sondern sind abhängig von Exposition, Vulnerabilitäten ebenso wie den Möglichkeiten, Schutzmaßnahmen zu ergreifen. Die Ungleichheiten in den Geschlechterverhältnissen und damit verbundene strukturelle Benachteiligungen im Hinblick auf Gestaltungsmacht, Teilhabechancen, Ressourcen usw. haben zur Folge, dass Frauen in vulnerablen Bevölkerungsgruppen überrepräsentiert und damit während Hitzeperioden in bestimmten Aspekten nicht nur stärker, sondern auch auf andere Art und Weise betroffen sind als Männer.<sup>1</sup> Allerdings mangelt es gerade im Hinblick auf die Arbeitsverhältnisse noch an empirischer Forschung. Den zahlreichen Studien, die sich vor allem auf geschlechtsspezifische Ungleichheiten im globalen Süden beziehen, steht

eine noch wenig systematische Forschungslandschaft im globalen Norden gegenüber.<sup>2</sup> Das deutsche Umweltbundesamt hält in einer Aufarbeitung des Forschungsstandes fest, dass bislang insbesondere die „geschlechtsspezifischen Verursachungen und Auswirkungen des Klimawandels, wie auch die tendenziell androzentrische Sichtweise auf den Klimawandel und auf die Entwicklung von Lösungsansätzen, eher selten im Mittelpunkt stehen“.<sup>3</sup>

Diese Forschungslücke, zusammen mit der Erkenntnis, dass der gegenwärtige politische Diskurs zu Hitzebetroffenheit am Arbeitsplatz androzentrische Züge aufweist, hat die frauenpolitische Abteilung der Arbeiterkammer Wien gemeinsam mit der Bundesfrauenabteilung des österreichischen Gewerkschaftsbundes zum Anlass genommen, um mit Arbeitnehmerinnen ins Gespräch zu kommen und ihre Perspektive sichtbarer zu machen, aber auch um die eigene interessenspolitische Arbeit zu schärfen. Zwischen März und Oktober 2024 führten wir Gespräche mit 12 Betriebsrätinnen<sup>4</sup> und Arbeitnehmerinnen aus unterschiedlichen Branchen in Österreich. Gesprochen haben wir mit Beschäftigten im Einzelhandel, Straßenbahnschaffnerinnen, Elementarpädagoginnen, Gesundheits- und Krankenpflegerinnen, Beschäftigten in der mobilen Pflege und in der industriellen Wäscherei, Erntearbeiterinnen sowie Arbeiterinnen in der Produktion. Dabei wandten wir bewusst ein breites Arbeitsverständnis an, das sowohl bezahlte Erwerbsarbeit als auch unbezahlte Haus- und Sorgearbeit umfasst.

Der Beitrag skizziert im Folgenden zentrale Erkenntnisse aus diesen Gesprächen, um die Notwendigkeit zu

1 BMSGPK (Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz) (2021): Soziale Folgen des Klimawandels in Österreich, Wien

2 Siehe u. a. Arora-Jonsson, S. (2014): Forty Years of Gender Research and Environmental Policy: Where Do We Stand?, in: Women's Studies International Forum 47, S. 295–308, DOI: doi.org/10.1016/j.wsif.2014.02.009

3 Umweltbundesamt (2020): Interdependente Genderaspekte der Klimapolitik: Gendergerechtigkeit als Beitrag zu einer erfolgreichen Klimapolitik: Wirkungsanalyse, Interdependenzen mit anderen sozialen Kategorien, methodische Aspekte und Gestaltungsoptionen, Dessau, S. 79

4 Bei der Mehrheit handelte es sich nicht um freigestellte Betriebsrätinnen.

verdeutlichen, in der Entwicklung von klimapolitischen Maßnahmen Geschlechterverhältnisse systematisch zu berücksichtigen. Die Gespräche verweisen sowohl auf spezifische Auswirkungen von Hitzebelastungen in frauendominierten Branchen als auch auf Problematiken, die das Resultat geschlechterdiskriminierender (Körper-) Praktiken sind.

Sie machen deutlich, dass die Bewältigung der Klimakrise und die Überwindung von Geschlechterungleichheiten Hand in Hand gehen müssen. Die Arbeiterkammer Wien hat gemeinsam mit der Gewerkschaftsbewegung und vielen Expert\*innen konkrete Vorschläge dazu erarbeitet, wie ein Umbau der Gesellschaft und eine Zukunft für die Vielen gelingen kann.

### Hitze erhöht Gewaltrisiko für Frauen

Hohen Temperaturen ausgesetzt zu sein erhöht Irritierbarkeit, Stress und das Aggressivitätslevel, was wiederum die Barrieren für Gewalt senkt. Das führt dazu, dass während Hitzeperioden das Gewaltrisiko für Frauen deutlich steigt. Im Berufsleben spüren das vor allem Beschäftigte, die in ihrer Arbeit andere Personen betreuen, versorgen, befördern, bedienen usw., wie z. B. im Einzelhandel, in der Pflege oder im Personenverkehr. „Im Handel merkt man, dass die Kundschaft bei Hitze deutlich gereizter ist“, sagt eine Betriebsräatin aus einer großen Einzelhandelskette, wodurch für Beschäftigte öfter unangenehme Situationen entstehen. Ähnliche Erfahrungen mit „hitzegrantigen“ Menschen werden auch in Krankenhäusern gemacht. Die Befragten erzählen von gehäuften verbalen Entgleisungen, und manchmal komme es leider auch zu körperlichen Übergriffen. Begrüßt werden in den Gesprächen daher Bemühungen der Arbeitgeber, mit einer klaren Hausordnung und Kampagnen zum respektvollen Umgang die Mitarbeiter\*innen besser zu schützen. Aber auch im privaten Umfeld können Hitzebelastungen das Gewaltrisiko für Frauen drastisch erhöhen. Auch wenn dieses Thema in den Gesprächen nur am Rande angeschnitten wurde und diesbezügliche Daten aus Österreich fehlen, zeigen Studien aus Spanien, dass unmittelbar nach Hitzeperioden das Risiko für häusliche Gewalt zunimmt. In Madrid stieg das Risiko für Femizide kurz nach ungewöhnlich hohen Hitzebelastungen demzufolge um 40 %.<sup>5</sup>

### Tabuthema Geschlechter-Körper

Während Hitzeperioden treten auch körperbezogene Geschlechterungleichheiten besonders deutlich hervor. Hitze und körperlich anstrengende Tätigkeiten führen zu einem hohen Ausmaß an Flüssigkeitsverlust durch Schweiß, der durch entsprechende Flüssigkeitszufuhr ausgeglichen werden muss. Eine Erntearbeiterin erzählt zum Beispiel: „Normalerweise trinke ich so gut wie gar nichts, aber während der Sommermonate, wenn in den Plastikhäusern bis zu 40 Grad erreicht werden, trinke ich bis zu vier Liter Wasser pro Tag.“ (Übers. d. Red.)<sup>6</sup> Mehr zu trinken bedeutet mitunter allerdings auch, öfter die Toilette aufsuchen zu müssen. Das stellt jedoch insbesondere in mobilen Berufen (z. B. in der mobilen Pflege oder im öffentlichen Verkehr) speziell für Frauen eine Herausforderung dar. „Es heißt immer viel trinken gegen die Hitze, aber ich kann ja nicht einfach meine Straßenbahn anhalten“, sagt eine Schaffnerin. Ihre Notdurft im öffentlichen Raum zu verrichten, was für viele Männer Normalität darstellt, ist für Frauen vor allem im städtischen Bereich keine Option. Frauen empfinden hier nicht nur die Grenzen der Würde als unterschritten, sondern auch die Gefahr für Belästigung als zu groß. Auf dem Land sehen mobile Pflegerinnen oft keinen anderen Ausweg. Eine Betriebsräatin aus der mobilen Pflege berichtet: „Die Pflegerinnen wissen genau, bei welchen Klienten sie die Toilette benutzen können, und vor allem am Land entlang ihrer Strecke auch, wo sie notfalls Freiluft-WC-Möglichkeiten haben.“ Diese prekäre Situation hat zur Folge, dass Frauen beginnen, weniger zu trinken, wie auch eine Straßenbahnschaffnerin erzählt. Gerade im Kontext großer Hitzebelastungen stellt diese Bewältigungsstrategie jedoch ein ernsthaftes gesundheitliches Risiko dar. Die mangelnde Verfügbarkeit sanitärer Einrichtungen ist aber auch deshalb besondersbrisant, weil Frauen in einer Gesellschaft, in der die „Menstruationsetikette“<sup>7</sup> vorsieht, dass alle diesbezüglichen Praktiken verschleiert und versteckt werden sollen, auch entsprechende Örtlichkeiten benötigen, um Monatshygieneprodukte wechseln zu können. Diese „Etikette“ des Verbergens gilt analog ebenfalls für die Menopause. Laut einer aktuellen Studie<sup>8</sup> leiden immerhin ein Drittel der betroffenen Frauen unter erheblichen Beschwerden wie Schwitzen, Erschöpfung und Schlafstörungen, die sich durch Hitze deutlich verschlimmern. In der mobilen Pflege gebe es viele ältere Kollegin, die hier betroffen

5 Sanz-Barbero, B. / Linares, C. / Vives-Cases, C. / González, J. L. / López-Ossorio, J. J. / Díaz, J. (2018): Heat wave and the risk of intimate partner violence, in: Science of the Total Environment 644, S. 413–419, DOI: 10.1016/j.scitenv.2018.06.368

6 Original: "Normally I hardly drink anything, but during the summer months, when it gets more than 40 degrees in the plastic houses, I drink up to 4 liters of water per day."

7 Bauer, S. (2022): Mehr als nur Blut. Stand und Potenziale der (kritischen) Menstruationsforschung, in: GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft 14(3), 106–118, DOI: 10.3224/gender.v14i3.08

8 Rumler, A. / Memmert, J. (2024): Forschungsprojekt MeNoSupportAustria. Ergebnisse der ersten österreichweiten Befragung zum Thema Wechseljahre am Arbeitsplatz, Berlin

seien, meint eine Betriebsrätin. „Was wirklich helfen würde, wäre, dass wir an Hitzetagen auch einmal zu zweit zu den Klient\*innen gehen könnten“, um damit Belastungen deutlich zu reduzieren. Aufgrund der Personalnot sei das aber schwierig.

### **Andere versorgen und sich um sich selbst kümmern**

In den von Frauen dominierten Gesundheits- und Sozialberufen oder auch in der Elementarbildung tragen Beschäftigte nicht nur Verantwortung für sich selbst, sondern auch für andere. Während Hitzephasen müssen Beschäftigte zunächst die eigenen steigenden Belastungen bewältigen. Hier gibt es große Unterschiede je nach den räumlichen Gegebenheiten. Viele Gebäude der Care-Infrastruktur sind nicht klimafit. „Klimaanlagen sind auch in Pflegeheimen immer noch nicht Standard, oftmals gibt es nicht einmal eine gescheite Lüftung“, sagt eine Betriebsrätin aus dem Gesundheitsbereich. „Wenn die Außenbeschattung fehlt, hat es in den Patient\*innenzimmern an heißen Tagen auch über 35 Grad“, erzählt eine Betriebsrätin aus dem Spital. „Wir hängen dann nasse Leintücher auf, damit es etwas kühler wird.“ Eine Betriebsrätin aus der Elementarpädagogik kritisiert auch die schlechte Planung: „Es gibt superschöne Neubauten mit großen Fenstern, aber es wurde nicht bedacht, wie stark die Sonne dann hineinstrahlt.“ Neben sinkender Konzentration und erhöhter Müdigkeit werden auch die körperlichen Aktivitäten, wie das Heben oder Waschen von Patient\*innen, mit zunehmender Hitze beschwerlicher bzw. durch das Tragen von Infektionsschutz noch zusätzlich verschärft: „Das heißt extra Kleidung, zwei paar Handschuhe, eine Plastikschrürze usw.“<sup>9</sup> Spezifisch für die Care-Berufe ist allerdings, dass Arbeitsbelastungen sich nicht nur aufgrund der eigenen abnehmenden Arbeitsfähigkeit intensivieren, sondern auch, weil vielfach vulnerable Gruppen (wie kleine Kinder, ältere Menschen, erkrankte Personen usw.) versorgt werden, deren Betreuungsbedarf während großer Hitze ebenso ansteigt.<sup>10</sup> In Hitzebelastungssituationen setzt sich eine gegenläufige *Sorge-Spirale* in Gang: Während die eigenen Belastungen steigen und die Leis-

tungsfähigkeit sinkt, wächst der Betreuungsbedarf der zu Versorgenden.

### **Die zweite Schicht**

Ein wesentliches Element gegenwärtiger Geschlechterverhältnisse ist auch die ungleiche Verteilung der unbezahlten Arbeit, die bei Frauen durchschnittlich zwei Drittel der Gesamtarbeitszeit ausmacht.<sup>11</sup> Das Phänomen der Hitze-Sorge-Spirale manifestiert sich auch im reproduktiven Bereich. Eine aktuelle Studie der Volkshilfe zeigt, dass in armutsgefährdeten Haushalten während heißer Sommermonate 67% der Kinder schlecht schlafen.<sup>12</sup> Ange- sicht hegemonialer Sorgearrangements in Paarbeziehungen sind es überwiegend Frauen, die mit all den negativen Effekten einer zu heißen Wohnung zureckkommen müssen. Auch Unterstützungsleistungen für ältere Angehörige können sich mitunter deutlich intensivieren, weil beispielsweise längere Aufenthalte im Freien für diese Gruppe ein Risiko darstellen und deshalb außerhäusliche Be- sorgungen für sie miterledigt werden müssen.

Ein drastisches Beispiel für die Auswirkungen auf reproduktive Tätigkeiten liefert das Gespräch mit einer Erntearbeiterin. Über sich und ihre Kolleg\*innen sagt sie: „Im Sommer können wir es fast nicht aushalten.“ (Üb. d. Red.)<sup>13</sup> In den Gewächshäusern herrschten Temperaturen zwischen 40 und 50 Grad, und die Metallcontainer, in denen die Arbeiter\*innen untergebracht sind, seien im Sommer wie ein „Backofen“. Ihr Mann komme mit der Hitze schlecht zurecht und habe sich auch schon öfter deshalb übergeben. Ihr mache es weniger aus, aber nach einem langen Arbeitstag sei auch sie am Abend einfach erledigt. „Ich habe für nichts Energie; Wäsche waschen, kochen oder abwaschen. Oft bestellen wir einfach etwas zu essen oder kochen etwas Schnelles, wie Eier. Meistens sitze ich aber einfach herum, schaue zwei Stunden TikTok und schlafe dann ein.“ (Üb. d. Red.)<sup>14</sup> Ein Ventilator und offene Fenster, mehr sei an Abkühlung auch nach der Arbeit nicht möglich.

9 vgl. dazu auch Studien über Hitzestress durch das Tragen von Schutzkleidung während der Covid-19-Pandemie (z. B. Jegodka, Y. et al. (2021): Hot days and Covid-19. Online survey of nurses and nursing assistants to assess occupational heat stress in Germany during summer 2020, in: The Journal of Climate Change and Health 3, DOI: 10.1016/j.joclim.2021.100031

10 vgl. dazu auch Malmquist, A. et al. (2021): Vulnerability and adaptation to heat waves in preschools: Experiences, impacts and responses by unit heads, educators and parents, in: Climate Risk Management 31, DOI: doi.org/10.1016/j.crm.2020.100271

11 Statistik Austria (2023): Zeitverwendungserhebung 2021/22, Wien

12 Aigner, E. / Lichtenberger, H. / Brugger, K. / Schmidt, A. (2023): Armutsgefährdete Kinder in der Klimakrise: Betroffene, Anpassung und soziale Infrastruktur. Endbericht Von StartClim2022, Wien

13 Original: “During summer, we barely manage.”

14 Original: “I have no energy to do anything; to wash clothes, to cook or to do the dishes. Often, we just order food or cook something quick like eggs. But mostly, I just sit there, watch TikTok for 2 hours and then fall asleep.”

## Geschlechtergerechtigkeit in der sozial-ökologischen Transformation

Die Erzählungen von den Betroffenen sensibilisieren für die Bedeutung von Geschlechterverhältnissen in der Klimakrise und sind ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Transformationspolitik. Sie verweisen einerseits auf die Notwendigkeit einer angemessenen Repräsentation in Entscheidungsprozessen, da ansonsten Lösungen einseitig ausfallen, Folge- und Quereffekte übersehen und im schlechtesten Fall (intersektionale) Ungleichheiten noch verstärkt werden. Aktuell ist die Repräsentation jedenfalls mangelhaft: In den Politikfeldern des European Green Deal (EGD) gibt es nur in den Bereichen Klima und Energie ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis unter den Minister\*innen.<sup>15</sup> Besonders niedrig ist der Frauenanteil im Bereich Transport und Landwirtschaft. Nationale parlamentarische Ausschüsse, die sich mit den Themen des EGD befassen, weisen in fast allen EU-Mitgliedstaaten eine niedrigere Frauenbeteiligung auf.<sup>16</sup> Neben Sichtbarkeit und Repräsentation geht es andererseits aber auch darum, in der sozial-ökologischen Transformation Klima- und Geschlechtergerechtigkeit systematisch miteinander zu verbinden. Die Arbeiterkammer Wien hat im Austausch mit Gewerkschaften, gewählten Vertreter\*innen der Beschäftigten und Expert\*innen einen Plan für einen sozial-ökologischen Umbau vorgelegt, der zeigt, wie eine neue Gestaltung unserer Gesellschaft im Interesse der Vielen aussehen kann.<sup>17</sup> Geschlechtergerechtigkeit ist dabei eine elementare Säule auf dem Weg hin zu einer suffizienzorientierten solidarischen Gesellschaft, welche auf der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse innerhalb der planetaren Grenzen aufbaut und nicht auf der Profitmaximierung einiger weniger. Soziale Dienstleistungen können dabei eine zentrale Rolle spielen, weil sie unverzichtbare Sorgearbeit in einer gesellschaftlich organisierten Form erbringen. Gut ausgebaut, qualitätsvolle Infrastrukturen im Bereich der Gesundheit, Bildung und Betreuung, in der Langzeitpflege oder in der Unterstützung von Menschen mit Behinderungen usw. sind grundlegend für ein gutes Leben und den sozialen

Zusammenhalt und bieten gleichzeitig vielen Personen sinnstiftende – und im Verhältnis zu vielen Produktionssektoren – ressourcenschonende bezahlte Tätigkeiten. Ein solches Gesundheits- und Sozialsystem ist von zentraler Bedeutung, damit erhöhte Anforderungen an Betreuung und Sorge durch den Klimawandel nicht auf den Schultern von Frauen und Privathaushalten abgeladen werden. Gute Arbeitsbedingungen und eine faire Entlohnung in diesem Sektor sorgen darüber hinaus für mehr Lohngerechtigkeit und finanzielle Unabhängigkeit von Frauen. Der flächendeckende Ausbau von qualitativ hochwertigen und leistbaren Kinderbildungs- und anderen Betreuungsangeboten und ein faires Engagement der Männer in der unbezahlten Arbeit entlastet Frauen und verschafft ihnen die notwendigen (Zeit-)Ressourcen, um sich aktiv an der Gestaltung der Zukunft beteiligen zu können. ■

### AUTORIN

**CARINA ALTREITER**, Dr., ist Arbeits- und Ungleichheitssoziologin, Referentin für Gleichstellung in der sozial-ökologischen Transformation in der Arbeiterkammer Wien und Lektorin an der Johannes Kepler Universität Linz. Arbeitsschwerpunkte: Geschlechtergerechtigkeit in der sozial-ökologischen Transformation, Arbeit und soziale Ungleichheit, soziale Klassenverhältnisse.

@ carina.altreiter@akwien.at

15 European Institute for Gender Equality (2023): Gender Balance in the European Green Deal, Vilnius, DOI: 10.2839/024841

16 Es ist allerdings zu befürchten, dass durch das Erstarken rechtspopulistischer bzw. rechtsextremer Parteien, die einer progressiven Klimapolitik überwiegend ablehnend gegenüberstehen und die Klimakrise als solche vielfach leugnen, in diesem Politikfeld Rückschritte bevorstehen und es damit zu einer weiteren Intensivierung der Vulnerabilitäten von Frauen kommt.

17 Arbeiterkammer Wien (2024): Eine Zukunft für die Vielen. Der Plan der Arbeiterkammer Wien für den sozialen und ökologischen Umbau, Wien

# Arbeitskampf nicht nur in Hollywood: Eine Theatergewerkschaft auf Konfliktkurs

ALEXANDRA MANSKE

Im Herbst 2023 endete der zweitlängste Streik der Hollywood-Kreativen. Die kooperierenden US-amerikanischen Gewerkschaften SAG-AFTRA und Writers Guild of America (WGA) schlossen einen Tarifvertrag ab, der deutliche Lohnsteigerungen, höhere Sozialversicherungsbeiträge und Regeln zur KI-Nutzung beinhaltete.<sup>1</sup> Auch in Deutschland droht im Kultursektor, insbesondere an öffentlichen Bühnen, ein Streik: Die Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (GDBA) hat ihren Tarifvertrag vorzeitig gekündigt. Streiks in öffentlich geförderten Theatern sind hierzulande bislang unbekannt. Zwar sind die deutschen Verhältnisse von Hollywoods Machtkampf weit entfernt, doch die Interessenverbände zeigen eine überraschende Dynamik.

In der einschlägigen Literatur wurde es lange Zeit für weithin unwahrscheinlich gehalten, dass sich Künstler\*innen in Gewerkschaften engagieren und für soziale Rechte kämpfen. In einflussreichen Zeitdiagnosen werden sie eher als sich selbst prekarisierende Bohemians betrachtet, die flexible Formen der kapitalistischen Selbstausbeutung kulturell legitimieren oder diesen gar zum Durchbruch verholfen haben.<sup>2</sup> Doch die Zeiten haben sich gewandelt, und diese Diagnosen wurden von der Realität überholt.

Die steigende Organisationsneigung der Künstler\*innen lässt sich erklären: Sie ist eine Reaktion auf sich jahrzehntelang verschärfende Arbeitsbedingungen. Die GDBA verdankt ihren Machtgewinn und die erzielten tarifpolitischen Erfolge unter anderem der Grassroots-Initiative ensemble-netzwerk sowie neuen Arbeitsbeziehungen zwischen Staats- und Stadttheatern und der freien Theaterszene. Zudem wird die Durchsetzungsmacht der Gewerkschaft durch eine Entdramatisierung des Künstlerhabitus gestärkt. Der darin aufscheinende Bewusstseinswandel basiert auf dem Streben nach selbstbestimmter und fairer Arbeit und betrachtet diese nicht (mehr) als sich ausschließende Alternativen.

## Arbeitspolitik im Theater – ein eigentümliches Beziehungsgeflecht

Die arbeitsmarktpolitische Arena des öffentlich regulierten Theaterbetriebs ist ein komplexes Beziehungsgeflecht. Die Hauptakteure auf der Beschäftigtenseite sind neben der GDBA die Vereinigung deutscher Opern- und Tanzensembles (VdO) und ver.di. Auf der Arbeitgeberseite agieren der Deutsche Bühnenverein und politische Repräsentant\*innen der Kommunen und Länder, die sowohl als Vorstände der Theater fungieren als auch die finanziellen Zuwendungen steuern. Die GDBA vertritt die künstlerischen Gewerke, während ver.di die Beschäftigten aus Technik und Verwaltung organisiert. Seit Mitte der 2010er Jahre spielt das ensemble-netzwerk eine entscheidende Rolle. Gegründet von unzufriedenen Schauspieler\*innen, hat es tiefgreifende Veränderungen in der Theaterwelt angestoßen. Das ensemble-netzwerk, ursprünglich gegen die etablierten Gewerkschaften positioniert, hat diese revitalisiert und räumt mit dem Mythos auf, dass sich Künstler\*innen nur für künstlerische Selbstverwirklichung interessieren.

## Künstler\*innen organisieren sich

Vielleicht ist es ein historischer Zufall, dass sich das ensemble-netzwerk 2015 als Gegenspieler zu Arbeitgebern und Gewerkschaften gründete. Sicher ist, dass es zur rechten Zeit kam und an historische Vorläufer wie *EuroMayDay*, *Precaria Deriva* und *art but fair* anknüpfen konnte. Letztere prangerten in den sozialen Medien die Arbeitsbedingungen im Theater an und gewannen durch eine steigende Zahl an Followern öffentliche Aufmerksamkeit. Das ensemble-netzwerk wuchs in diesem Umfeld heran und agiert im Kontinuum gewerkschaftlicher und bewegungspolitischer Grassroots-Initiativen. Seine Ziele umfassen die Einführung einer Gagentabelle, eine monatliche Mindestgage von 3000 Euro brutto, die Abschaffung von

Samstagsproben, einen arbeitsfreien Wochentag, mehr Mitspracherechte in künstlerischen Angelegenheiten wie der Stückauswahl und die Stärkung der Ensemblesprecher\*innen.

Angesichts der jahrzehntelangen Schwäche der GDBA übernahm das ensemble-netzwerk eine wichtige Rolle, indem es öffentlichen Druck aufbaute, Konflikte mit Sozialpartnern einging, Allianzen mit dem Deutschen Bühnenverein und der freien Szene schmiedete sowie neue Debatten über Tarifgruppen und Arbeitszeiten anstieß. Es sprang in eine interessengesetzliche Lücke und kritisierte etwa auch die tarifpolitische Familienfeindlichkeit: Während der Mutterschutz 2018 im Tarifvertrag festgeschrieben wurde, gilt dies nicht für die Elternzeit.

## Befristete Arbeit als Regelfall

Die Beschäftigungsverhältnisse von darstellenden Künstler\*innen am Theater sind traditionell von abhängiger Beschäftigung geprägt, jedoch hat das Normalarbeitsverhältnis im Theater nie die gleiche Dominanz erreicht wie in klassischen Betrieben. Befristete Arbeit ist vielmehr der Regelfall und im Normalvertrag (NV) Bühne verankert. Arbeitsverträge für künstlerisches

1 Schuhre, J. (2023): Lights, Camera, Collective Action: Assessing the 2023 SAG-AFTRA Strike, in: New Labor Forum, 33 (2), S. 56–64.

2 Boltanski, L./Chiappello, È. (2006): Der neue Geist des Kapitalismus, Konstanz; Eikhof, D. R./Haunschild, A. (2006): Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries, in: Creativity and Innovation Management, 15 (3), S. 234–241; Koppetsch, C. (2006): Zwischen Disziplin und Expressivität. Zum Wandel beruflicher Identitäten im neuen Kapitalismus. Das Beispiel der Werberberufe, in: Berliner Journal für Soziologie, 16 (2), 155–172; Lorey, I. (2007): Vom immanenten Widerspruch zur hegemonialen Funktion. Biopolitische Gouvernementalität und Selbst-Prekarisierung von KulturreduzentInnen, in: Raunig, G./Wuggenig, U. (Hrsg.): Kritik der Kreativität, Wien, S. 121–136.

Personal sind daher oft Zeitverträge, um den künstlerischen Belangen Rechnung zu tragen (NV Bühne § 2 Abs. 2).

Die Entgeltregeln sind ebenfalls spezifisch: Bis vor kurzem sahen sie für Bühnepersonal lediglich eine Mindestgage vor, die etwa im Jahr 2020 bei 2000 Euro brutto lag und keinerlei Tarifzuwächse vorsah. Demgegenüber existieren für die Gruppen „Chor“ und „Tanz“ deutlich höhere Vergütungsregeln mit bis zu vier Gagenklassen. Regie- und Kostümbildpositionen werden wiederum oft von sogenannten Gästen ausgefüllt, die projektbezogen – teils selbstständig, teils abhängig – arbeiten. Jede Bühnenproduktion wird also von Personal mit unterschiedlicher Vertragslaufzeit und Bezahlung durchgeführt.

Ein wichtiger Aspekt des NV Bühne ist die sogenannte Nichtverlängerungsmitteilung, die es ermöglicht, Schauspieler\*innen nach einer Spielzeit aus „künstlerischen Gründen“ zu entlassen. Diese sachgrundlose Befristung wird rechtlich mit dem Schutz der künstlerischen Freiheit begründet (Urteil des Bundesarbeitsgerichts vom 13.12.2017). Doch auch diese Regelung steht zunehmend in der Kritik.

## New Public Management im Theater

Neben den seit je im Stadttheater existierenden Mitbestimmungs- und Repräsentationslücken geht die Arbeitsunzufriedenheit der Beschäftigten auch auf neue Managementkonzepte zurück. Seit den 1990er Jahren haben öffentlich regulierte Theaterbetriebe umfangreiche arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen erfahren, die als *Vermarktlichung* und im Kontext des öffentlichen Dienstes als *New Public Management* bekannt sind. Unter dem Einfluss der (Neo-)Liberalisierung wird das Theater als Quasi-Markt inszeniert, wobei auf indirekte Steuerung und Kostendegression gesetzt wird. Viele Theater wurden in private Unternehmen umgewandelt, etwa in GmbHs mit kommunalen Aufsichtsräten. Dies verschaffte den Theaterleitungen zwar mehr wirtschaftlichen Handlungsspielraum, knüpfte jedoch Erwartungen wie Sponsoring und Spendenakquise daran.

Zudem wurden Leistungskontrollen eingeführt, die die Zuweisung von Finanzmitteln an Produktions- und Publikumszahlen knüpfen, und die Hierarchiestrukturen betriebswirtschaftlich umgestaltet. Als Flexibilisierungsstrategie spielen auch „atmende Ensembles“ eine Rolle, wodurch Produktionen an ökonomische Vorgaben angepasst werden. Dies führt dazu, dass die Leistungen des künstlerischen Perso-

nals zunehmend als ökonomischer Kostenfaktor betrachtet und die ohnehin befristeten Beschäftigungsverhältnisse weiter fragmentiert werden. Daher ist es nicht verwunderlich, dass das künstlerische Personal einem erheblichen Rationalisierungsdruck ausgesetzt ist, was beispielsweise zu verkürzten Probenzeiten und zunehmend projektbestimmten Beschäftigungsverhältnissen führt.

## Netzwerk der Solidarität

Mit künstlerisch kuratierten Kampagnen, Konferenzen und Paraden unter dem Leitspruch „We are not alone!“ artikulierte das ensemble-netzwerk seine Interessen. 2020 hatte das Netzwerk rund 900 Mitglieder und etwa 8000 Follower in den sozialen Medien. Die größte Gruppe bilden bis heute Schauspieler\*innen, ergänzt durch Untergruppen wie das junge ensemble-netzwerk, das regie-netzwerk und das dramaturgie-netzwerk. Anfangs verlieh der Charakter als soziale Bewegung dem ensemble-netzwerk Ansehen im Feld, schuf Medienaufmerksamkeit und Presse, in der es sich als moderne Kraft einer kämpferischen und ästhetisch ansprechenden Interessenvertretung inszeniert. Eine Schlüsselrolle in der politischen Kapitalbildung spielte die Kampagne „40 000 Theatermacher\*innen besuchen ihre Abgeordneten“, unterstützt vom Deutschen Bühnenverein und der GDBA. Diese sogenannten Go-ins dienten dazu, Abgeordnetenbüros kurzzeitig in Bühnen zu verwandeln, dekoriert mit Plakaten wie „Kultur schafft Sozialrendite“, um auf theaterspezifische Arbeitsbedingungen aufmerksam zu machen. Das ensemble-netzwerk zeigte schnell ein großes Mobilisierungspotenzial und erwog schon früh eine Koalition mit Gewerkschaften, was seine Position als arbeitspolitischer Akteur stärkte. Schließlich kam es zur Zusammenarbeit mit der GDBA, jedoch nicht – wie zeitweise überlegt – mit ver.di. Ein bedeutender Erfolg war vielmehr die Wahl der Vorständin des ensemble-netzwerks Lisa Jopt zur Präsidentin der GDBA im Mai 2021. Dieser Coup verschaffte dem ensemble-netzwerk eine zentrale Position im Machtzentrum der GDBA – und stellte die gewerkschaftlichen Weichen neu.

## Politikwechsel unter neuer Gewerkschaftsführung

Die GDBA war lange für ihre schwache Durchsetzungsmacht bekannt, doch seit der Wahl von Lisa Jopt zur Präsidentin und der Installierung

einer neuen Führungsriege, teils aus dem Umfeld des ensemble-netzwerks, hat sich das geändert. Der Personalwechsel brachte einen Politikwechsel mit sich, der der GDBA zu neuer Stärke verhalf. So wurden unter der neuen Gewerkschaftsführung in den Tarifverhandlungen 2022 erstmalig Tarifstufen eingeführt und eine Annäherung an die tariflich besser gestellten Statusgruppen erreicht (z. B. Chorbeschäftigte). Seit März 2024 gilt eine tarifliche Einstiegsgage von 2900 € brutto, die nächste Tarifstufe beträgt 3110 € und wird nach einer Beschäftigungszeit von zwei Jahren erreicht. Seit 2021 konnte die GDBA Gagensteigerungen von mehr als 30 % durchsetzen, während allein im Zeitraum 2020 bis 2023 die Mitgliederzahlen um rund 45 % (von 4290 auf 6227) anstiegen.

Somit liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad trotz des hohen Anteils prekärer Beschäftigungsverhältnisse im Theaterfeld kaum niedriger als bei den DGB-Gewerkschaften.<sup>3</sup> Zugleich sind die jüngsten Erfolge der GDBA auch Ausdruck einer zeithistorischen Konstellation, in der eine Deutung von Theaterarbeit als prekäre Beschäftigung gesellschaftsfähig wurde und die zudem in eine ökonomische Prosperitätsphase fiel. Die gewerkschaftliche Erfolgsgeschichte ist also auch Teil eines größeren Syndroms und ebenso z. B. vergleichsweise gut gefüllten öffentlichen Kassen zu verdanken.

## Gutes Theater zu fairen Arbeitsbedingungen

Insgesamt zeigen die arbeitspolitischen Ereignisse im Theatersektor, dass selbst in einem vermeintlich unpolitischen, vorwiegend auf Selbstverwirklichung zielenden Bereich Interessenvertretung stattfindet. Wenngleich bisher nicht alle Ziele erreicht wurden, hat sich die arbeitspolitische Arena radikal gewandelt. Unter dem Einfluss des ensemble-netzwerks entwickelte sich die GDBA weg von einer als schwach angesehenen Organisation hin zu einem Akteur, der den kollektiven Kampf für faire Arbeitsbedingungen mit harten Bandagen nicht scheut. Dabei geht es nicht nur um höhere Gagen oder bessere Arbeitszeiten – es geht auch um die Anerkennung von künstlerisch Arbeitenden als Erwerbsbürger\*innen.

<sup>3</sup> Greef, S. (2023): DGB-Gewerkschaften in Zahlen 2023, in: Bits & Pieces – Online, 5 (1), <https://www.samuel-greef.de/gewerkschaften/2023> (letzter Zugriff 25.09.2023).

## Der Theaterbetrieb als Modell?

Eignet sich der arbeitspolitische Wandel im Theatersektor als Modell für andere Kulturbereiche? Ja und nein, denn das Theater ist eines der wenigen Kulturfelder, in denen die abhängige Beschäftigung überwiegt. Zugleich gibt es auch in von selbstständiger Arbeit geprägten Feldern kollektive Bemühungen, Arbeitsbedingungen zu verbessern und soziale Absicherung zu schaffen, etwa in der Musik-, Film- und Kunstbranche. Ebenso versuchen Film- und Fernsehschaffende, etwa durch Organisationen wie die Filmunion innerhalb von ver.di, Min-

deststandards durchzusetzen. Auch in der freien Kunstszenе gibt es verstärkte Anstrengungen zur Vernetzung und Vertretung, z.B. den Bundesverband Bildender Künstlerinnen und Künstler (BBK). Viele dieser Bemühungen existieren schon lange. Einige haben sich in jüngerer Zeit mit dem ensemble-netzwerk ENW und der GDBA verbündet, etwa der Bundesverband Schauspiel (BFFS). Diese Initiativen zeigen, dass künstlerische Interessenvertretung in ei-

nem vermeintlich unpolitischen Umfeld wirksam und breit mobilisierbar ist.<sup>4</sup>

### AUTORIN

**ALEXANDRA MANSKE**, Dr. habil., Soziologin an der Universität Hamburg, Center for Sustainable Society Research (CSS). Forschungsschwerpunkte: Arbeit und Gesellschaft, Soziologie der Kultur- und Kreativarbeit, industrielle Beziehungen, soziale Absicherungsfragen, Geschlechterforschung.

@ alexandra.manske@uni-hamburg.de

4 Manske, A. (2023): Neue Solidaritäten. Arbeit und Politik im Kulturbetrieb, Bielefeld.

# Vorschläge für die regionale Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation

CHRISTIAN HOSSBACH

Das Wort „Transformation“ stand 42 Mal im Koalitionsvertrag der geplatzten Ampelregierung. Aufbauend auf die schon zuvor verabschiedeten Gesetze zum Kohleausstieg und die internationales Verabredungen zum Klimaschutz sowie mit Blick auf einen neuerlichen Schub der Digitalisierung durch mobiles Arbeiten und den Einsatz künstlicher Intelligenz, formulierte die Ampel eine klare politische Mission. Das entsprach dem wissenschaftlichen Diskussionsstand und den darin zum Ausdruck gebrachten Forderungen, die Veränderungsprozesse in einem Gesamtzusammenhang zu begreifen und als sozial-ökologische Transformation zu bearbeiten: Klimaschutz durchsetzen und die technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, ohne dass dies jedoch zu millionenfachem sozialen Abstieg und dem Absturz ganzer Regionen führt. In der Realität haben der Angriffskrieg gegen die Ukraine und die damit verbundenen wirtschaftspolitischen Probleme die Transformation als Gestaltungsthema auf die hinteren Plätze der politischen Agenda verdrängt.

Daran wird sich absehbar auch mit einer neuen Bundesregierung wenig ändern. Schon die Wahlprogramme zur Bundestagswahl bezogen sich nur teilweise auf „Transformation“. CDU/CSU und BSW verwendeten den Begriff gar nicht, die AfD setzte ihn sporadisch als Kampfbegriff gegen „linksgrüne“ Politik ein, bei FDP und Grünen kam er lediglich ein- bzw. zweimal vor, mit Blick auf ein strukturpolitisches Element bzw. auf den digitalen Wandel. Einzig bei SPD und Linken spielte der Begriff eine relevante Rolle.

Der Begriff selbst scheint also in den Hintergrund zu treten, die Herausforderungen aber bleiben, genauso wie die Frage nach demokratischer Beteiligung. Die Forschung zum Thema hat vielfach gezeigt, dass das Vertrauen in die demokratische Gestaltungsfähigkeit insgesamt stärker ist, wenn Teilhabe und Mitgestaltung der eigenen Zukunft gesichert sind – am Arbeitsplatz, in der Region.

Gerade die nächste Bundesregierung wird die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen vorantreiben müssen – mit Folgen für Unternehmen und Beschäftigte. Und sie wird unter dem Eindruck der konjunkturellen Lage und der Produktivitätsentwicklung auf Digitalisierung setzen – was ebenfalls Folgen für Unternehmen und Beschäftigte haben wird. Selbst wenn grundsätzliche Fragen der Finanzierung einmal ausgeklammert werden, ist klar, dass Wirtschaft und Arbeit – konkreter: Geschäftsmodelle, formale Qualifikationen, regionale Wertschöpfungszusammenhänge – erheblich davon betroffen sein werden. All diese Umwälzungen sind konfliktträchtig. Maßnahmen entsprechend erklärbungsbedürftig und diskussionsnotwendig. Sie erfordern einen möglichst breiten Konsens, der gerechte Lastenverteilung beinhaltet. Und sie erfordern glaubwürdige Alternativen für diejenigen, die vor einer Umstellung stehen, ob sie in der Automobilindustrie, im Kraftwerk, in der öffentlichen Verwaltung oder im stationären Handel arbeiten. Dieses Bündel von Aufgaben setzt eine intensive politische Bearbeitung voraus – in allen gesellschaftlichen Bereichen und auf allen politischen Ebenen.

## **Staatliche, sozialpartnerschaftliche und regionale Ressourcen**

Für die Gestaltung von Arbeit und Wirtschaft in der Transformation können drei Ressourcen unterschieden werden, die jeweils unter Einbeziehung einer arbeitsorientierten Perspektive mobilisiert werden müssen, wenn nachhaltige und möglichst gerechte Ergebnisse erzielt werden sollen: Dazu zählen erstens staatliche Ressourcen, d.h. Gesetze und öffentliche Finanzen, wie das Kohleausstiegsgesetz, das Gebäudeenergiegesetz, das Betriebsverfassungsgesetz und der Zukunftsfonds Automobilindustrie. Zweitens zählen hierzu Ressourcen von Gewerkschaften und Arbeitgebern, d.h. Tarifverträge, Unternehmensmitbestimmung und betriebliche Mitbestimmung, etwa Betriebsvereinbarungen zum

Homeoffice, Qualifizierungstarifverträge und Tarifverträge zur Standortsicherung. Drittens – und hier liegt der Fokus dieses Beitrags – sind regionale Ressourcen hervorzuheben. Gemeint sind tripartistische Bündnisse zwischen Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften als Kern, die Mitwirkung über Beiräte von Organisationen der Wirtschaftsförderung, der regionale Einsatz von bundesweiten Projektstrukturen oder auch die aktive Nutzung der Selbstverwaltung in den Agenturen für Arbeit zum Beispiel beim Einsatz von Weiterbildungsangeboten. Sie zu nutzen ist schon wegen der Nähe zu konkreten Problemstellungen notwendig. Ausschlaggebend ist die Sicherung von Repräsentanz der Seite der Beschäftigten: Wenn Zielsetzungen „guter Arbeit“ nicht immer wieder über die erwähnten Kanäle in die zuständigen Institutionen transportiert werden – von Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement bis zu Arbeitsagenturen und Hochschulen –, dann werden diese die Zielsetzungen nicht verfolgen.

Speziell die Gewerkschaften haben in den letzten Jahren einen gerechten Übergang („just transition“) und die Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation eingefordert und dabei die Bedeutung regionaler, basisnaher Strukturen betont. So hat der DGB-Bundeskongress die Etablierung regionaler Transformationsräte gefordert, in denen u.a. regionale Gewerkschaften, betriebliche Interessenvertretungen sowie zentrale Wirtschafts- und Arbeitsmarktparteien zusammenarbeiten.

„Think global, act local“, diese alte Devise erfährt mit der Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation neue Bedeutung. Sie steht gleichermaßen für konkrete, passgenaue Lösungen und für das Prinzip demokratischer Beteiligung zur Sicherung von Akzeptanz und Vertrauen. Globale Fragen werden nicht nur auf internationaler und nationaler Ebene verhandelt, sondern auch regional.

## Hoher Transformationsdruck

Wie steht es um diese Strukturen regionaler Mitwirkung und die demokratische Einbettung der großen Veränderungsprozesse? Gibt es Unterschiede im „Transformationsdruck“, in der Entschlossenheit, diesen auch regional zu bearbeiten? Ist das Verständnis vorhanden, dass Arbeit hier eine zentrale Größe ist und entsprechende Formen der Mitbestimmung in der Region gelten sollten?

Diesen Fragen wurde in der Untersuchung „Regionale Gestaltung der Transformation“ der Hans-Böckler-Stiftung nachgegangen.<sup>1</sup> Dabei zeigte sich, dass es auch auf der Ebene unterhalb der Bundesländer Aufmerksamkeit für Transformationsthemen gibt, teilweise mehr als auf der bereits zuvor untersuchten Länderebene.<sup>2</sup> Regionen mit industriellen Schwerpunkten bilden tendenziell stärker Strukturen zur Gestaltung wie Transformationsräte oder Standortinitiativen, genauso engagieren sie sich häufiger für die Gewinnung von Bundesprojekten. Eine Erklärung dafür liegt in der häufig langjährigen Erfahrung mit Strukturbrüchen, die ganze Regionen geprägt haben. Zudem sind die Sozialpartner in höherem Maße organisiert.

Der Transformationsdruck wird überwiegend als „stark“ oder „sehr stark“ empfunden (67% der Landkreise und kreisfreien Städte), seine Bearbeitung hingegen bei gut einem Viertel der Befragten als „schlecht“ oder „sehr schlecht“ beurteilt. Bei der Bewertung der Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteuren stechen die Agenturen für Arbeit positiv hervor, während Hochschulen und die Regionalverbände des Sozialpartners (Unternehmensverbände) zurückhaltender bewertet werden.

Speziell tripartistische Strukturen gibt es auf der regionalen Ebene eher selten. Nur in jeder fünften Region arbeiten tripartistische Transformationsräte, die etwa dem gewerkschaftspolitisch angestrebten Bild entsprechen. Zwar federn andere, meist auf den Ausbildungsmarkt oder Weiterbildung bezogene Bündnisse den Mangel etwas ab, das ändert aber nichts an dem Befund, dass in dieser zentralen Frage demokratischer Gestaltung große Lücken bestehen, ganz besonders in Ostdeutschland. Wo aber Mitgestaltung gar nicht erst stattfindet, kann Vertrauen in einen gelingenden Wandel und gerechte Lösungen kaum entstehen.

## Regionale Strukturen stärken

Um diese Lücken zu schließen, müssen zahlreiche Stellschrauben bewegt werden. Grundsätzlich muss sich auch die kommunale Ebene von Landkreisen und kreisfreien Städten der Aufgabe stellen, die Transformation arbeitsorientiert, betriebsnah und regional zu gestalten. Das muss sich in der Aktivierung tripartistischer Strukturen und in der Ausgestaltung beispielsweise der Wirtschaftsförderung beweisen. Regionale Gestaltung von Transformation ist aber nicht nur eine Aufgabe der regionalen Politik. Sie erfordert ein ganzes Netzwerk von kooperierenden Akteuren, abgestimmte Politik der verschiedenen Ebenen und verlässliche Unterstützungsstrukturen.

Die Initiierung von regionalen Transformationsräten sollte durch eine jeweils landesweit agierende Stelle unterstützt werden, da der kommunalen Ebene hierfür die Fachkenntnis fehlt (etwa nach dem Modell der Transformationsagentur in Rheinland-Pfalz, die auch dem Transformationsrat bei der Landesregierung zuarbeitet). Die regionale Mobilisierung speziell der Sozialpartner sollte ergänzend im Sinne einer „Grundversorgung“ durch dezentrale, ebenfalls von den Ländern organisierte Agenturen unterstützt werden. Vorbild könnten hier die Regionalagenturen in NRW sein, die für zwei bis drei Kreise zuständig sind. Diese Agenturen sind arbeitsmarktpolitisch ausgerichtet, sind formal also nur für einen Teilbereich der Transformationsthemen zuständig, sie bringen aber in ihren Steuerungsgremien verbindlich Sozialpartner, Kammern und Kommunen zusammen und können insofern eine grundlegende Arbeitsfähigkeit regionaler Bündnisse zur Transformationsgestaltung sicherstellen.

Branchenspezifische Veränderungsprozesse sollten durch bundesweite Projektstrukturen begleitet werden. Die noch unter der Regierung Merkel/Scholz auf den Weg gebrachten Regionalen Transformationsnetzwerke aus dem Zukunftsfonds Automobilindustrie beweisen, welch wichtige Funktion solche Projektstrukturen für die regionale Gestaltung von Transformationsprozessen haben können. Sie entwickeln Netzwerke für Unternehmen wie Betriebsräte, können mit ihren Projektmitteln Branchenstudien in Auftrag geben und schaffen mit öffentlichen Veranstaltungen den erforderlichen Raum für Diskurs, Vernetzung und Wissensvermittlung. Wenig überraschend werden diese Netzwerke in etlichen Regionen regelrecht als Transformationsräte verstanden. Vergleich-

bar gilt das auch für das gewerkschaftliche Projekt „Revierwende“ zur Begleitung des Kohleausstiegs. Diese branchenspezifischen Projektstrukturen benötigen für eine nachhaltige Wirkung längere Laufzeiten als die heute üblichen drei oder vier Jahre.

Des Weiteren sollten Projektlinien aus verschiedenen Bundesministerien stärker aufeinander bezogen werden, da sie häufig dieselben Betriebe, dieselben regionalen Akteure adressieren. Projekte sollten die Vorgabe erhalten, mit anderen zu kooperieren und insbesondere regionalen Transformationsräten zuzuarbeiten, um deren Handlungsfähigkeit zu stärken („Zusammenarbeitsgebot“).

Der hohe Anteil von Regionen mit wenigstens partieller Bearbeitung von Themen der Transformation durch Bündnisse für Fachkräfte sicherung sowie durch Standortinitiativen und Klimabündnisse – bis hin zu den vorhandenen Transformationsräten mit umfassender Zielstellung – weist auf einen weiteren Umstand hin: die Diversität der regionalen Ansätze. Sie ist eine Herausforderung für ein übergeordnetes gemeinsames Verständnis und überregional konzertiertes Vorgehen. Hilfreich wäre eine integrierte Berichterstattung des Bundes zu den Aktivitäten auf regionaler Ebene, die den Besonderheiten Raum lässt, aber einheitliche Kernkriterien erfasst.

Die Gleichwertigkeitsberichterstattung und Strukturberichterstattung des Bundes erarbeiten heute zahlreiche Indikatoren der Regionalentwicklung (Einkommen, Kinderbetreuung, Bildungseinrichtungen etc.), nicht aber den Stand der regionalen Transformationsgestaltung. Sie sollten die regionale Netzwerkqualität und besonders den Stand von Arbeits- und Tarifbeziehungen anhand geeigneter Kriterien in ihre Berichterstattung aufnehmen. Dies könn-

<sup>1</sup> Grundlage waren eine im Frühjahr 2024 durchgeführte Online-Befragung der 59 DGB-Regionsgeschäftsführer\*innen sowie darauf aufbauende inhaltlich geclusterete Kleingruppeninterviews; für Details hierzu vgl. Hoßbach, C./Bollwein, T. (2024): Regionale Gestaltung der Transformation. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung Nr. 352, September 2024, [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008943/p\\_fofoe\\_WP\\_352\\_2024.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008943/p_fofoe_WP_352_2024.pdf)

<sup>2</sup> Hoßbach, C. (2023): Regionale Gestaltung der Transformation in den Bundesländern. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung Nr. 317, Dezember 2023, [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008767/p\\_fofoe\\_WP\\_317\\_2023.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008767/p_fofoe_WP_317_2023.pdf)

te dazu beitragen, die Vorbehalte der Arbeitgeberverbände gegenüber einer verbindlichen Zusammenarbeit in der regionalen Gestaltung der Transformation zu überwinden, die heute in vielen Bundesländern und Regionen festzustellen ist.

Regionale Strukturpolitik im Allgemeinen und regionale Gestaltung der Transformation im Besonderen benötigen eine eigene Fachlichkeit. Der Bund sollte hierzu den begonnenen Austausch fortsetzen und weiterentwickeln („Jahreskonferenzen zur regionalen Gestaltung der Transformation“).

Die sozial-ökologische Transformation wird nur mit demokratischer Mitgestaltung der Veränderungen in Wirtschaft und Arbeitswelt gelingen können. Dafür ist es gerade auf der regionalen Ebene notwendig, die Handlungsmacht der Sozialpartner zu stärken. Die Mitgestaltung der sozial-ökologischen Transformation als Aufgabe der Sozialpartner bzw. Tarifparteien

selbst sollte deshalb im Nationalen Aktionsplan zur Stärkung der Tarifbindung diskutiert und in die Zielsetzungen aufgenommen werden.

Last, but not least ist die Frage zu diskutieren, welche Rolle regelhaft finanzierte, eigenständige, arbeitsorientierte Unterstützungsstrukturen für den Erfolg regionaler Initiativen einnehmen können. Deutlich erkennbar ermöglichen die Arbeitskammern in Bremen und im Saarland eine erheblich intensivere Beteiligung der Gewerkschaften an der gemeinsamen Gestaltung der Transformation als in anderen Bundesländern. Das Modell der Arbeitskammern in Bremen und im Saarland ist

historisch gewachsen und eine grundsätzliche Übertragung auf die anderen Bundesländer eher unrealistisch. Auch von Gewerkschaften wird dies kritisch diskutiert.<sup>3</sup> Jedoch ist, abstrakter formuliert, eine gesetzlich abgesicherte und damit langfristig verlässliche, regional präsente arbeitsorientierte Struktur als Ausgleich zu den etablierten Wirtschaftskammern gerade mit Blick auf die Transformation mehr als gerechtfertigt. ■

#### AUTOR

**CHRISTIAN HOSSBACH**, Dipl.-Volkswirt, Leiter des „Hub: Transformation gestalten“ bei der Hans-Böckler-Stiftung (bis 03/2025). Arbeitsschwerpunkte: Transformation, regionale Strukturpolitik.

@ christian-hossbach@berlin.de

- 
- 3 Schulten, T./ Behrens, M. (2023): Neue Institutionen braucht das Land. Arbeitskammern als Antwort auf die zunehmende Vertretungslücke in den deutschen Arbeitsbeziehungen?, in: WSI-Mitteilungen 76 (3), S. 211–220

DOI: 10.5771/0342-300X-2025-2-161



**STEFFEN MAU / THOMAS LUX /  
LINUS WESTHEUSER  
TRIGGERPUNKTE  
KONSENS UND KONFLIKT  
IN DER  
GEGENWARTSGESELLSCHAFT**

Suhrkamp Verlag,  
Berlin 2024

ISBN 978-3-518-02984-8  
540 Seiten, 25,00 €

#### BESPROCHEN VON

Jorin vom Bruch, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Die Studie der Berliner Sozialwissenschaftler Steffen Mau, Thomas Lux und Linus Westheuser ist gemessen an der medialen Resonanz und den Platzierungen in Bestseller-Listen ein außergewöhnlicher Erfolg. Die umfangreiche Vermessung der aktuellen Konfliktlandschaft, die nüchterne Überprüfung von Spaltungsdiagnosen und das feine Gespür für heikle Themen treffen offensichtlich einen Nerv – oder eben einen *Triggerpunkt*. Das mehrfach ausgezeichnete Buch wird jenseits fachlicher Spezialdiskurse wahrgenommen, was nicht zuletzt an dem ansprechenden Schreibstil der Autoren liegt. Nachdem die erste Aufmerksamkeitswelle allmählich abebbtt, formuliere ich einen Kommentar und betrachte ausgewählte Befunde aus der Perspektive der Jenenser Arbeitssoziologie.<sup>1</sup> Im Fokus stehen die von Mau et al. ausgemachten „Oben-Unten-“ und „Heute-Morgen-Ungleichheiten“ und die Frage, ob der entschärfende Grundton der Studie aktuellen Konfliktdynamiken gerecht wird.

Die Autoren illustrieren die zentrale Frage des Buches durch ein Bild aus dem Tierreich: Lässt sich die politische Meinungs- und Einstellungslandschaft der Bundesrepublik passender als eine Dromedar- oder als eine Kamelgesellschaft beschreiben (S. 7–8)? In einer Kamelgesellschaft divergieren Meinungen stark und entgegengesetzte Positionen stehen sich unversöhnlich gegenüber. Die zwei Höcker des Kamels symbolisieren eine grafisch dargestellte Polarisierung von Einstellungen. Der Höcker des Dromedars ähnelt hingegen einer statistischen Normalverteilung. Das Meinungsspektrum weist in diesem Fall einen großen Bereich des Konsenses und Minderheitenpositionen an den Extremen auf. Die Position von Mau et al. lässt sich als eine vermittelnde Zwischenposition mit starker Tendenz zum Dromedar zusammenfassen. Gegenüber der Rede von einer gespaltenen Gesellschaft betonen sie die unterschätzte Bedeutung von Mitte und Maß in der politischen Kultur der Bundesrepublik. Andersherum weisen sie allzu harmonische Vorstellungen zurück und verweisen auf vielfältige und mitunter heftig geführte Auseinandersetzungen. In Anbetracht erhitzter Debatten über Windräder, Heizungsanlagen und Ansprüche von Geflüchteten auf Zahnersatz ist die differenzierte Studie als ein herausragendes Projekt der soziologischen Auf- und Abklärung zu würdigen.

Mau et al. verfolgen eine „politische Soziologie der Ungleichheit“ (S. 38–39), die Ungleichheitskonflikte auf der Ebene von Einstellungen untersucht. Unter Ungleichheitskonflikten verstehen sie Auseinandersetzungen, die um „materielle und immaterielle Güter, um Lebenschancen in Form von ökonomischen Ressourcen, aber auch von Rechten und Anerkennung“ (S. 21) geführt werden. Es gehe im Kern um „gesellschaftlich verankerte Formen der Begünstigung und Bevorrechtigung einiger, der Benachteiligung und Diskriminierung anderer“ (Kreckel 1992, S. 15, zit. nach ebd.). In kritischer Auseinandersetzung mit Cleavage-Theorien, welche gesellschaftliche Konflikte in

gegensätzlichen Interessenlagen von Großgruppen begründet sehen, werden soziale und kulturelle Spaltungslinien auf ihre Verankerung in der Sozialstruktur befragt (S. 10–16). Die Gegenüberstellung von Kosmopolit\*innen und Kommunitarist\*innen, die – zugespitzt formuliert – besagt, dass die entscheidende Konfliktachse zwischen weltoffenen Akademikerinnen aus Metropolen einerseits und heimatverbundenen Arbeitern aus der Provinz andererseits verlief, weisen Mau et al. zurück. Die empirische Grundlage der Argumentation bilden eine repräsentative Umfrage ( $N = 2530$ ) und sechs Gruppendiskussionen aus den Jahren 2021 und 2022.

Ein entscheidender Clou der Studie besteht darin, nicht von einem die Gesellschaft überspannenden Großkonflikt auszugehen, sondern vier analytisch getrennte Konfliktarenen zu untersuchen (S. 25; S. 48). Sozioökonomisch begründete Spannungen werden als „Oben-Unten-Ungleichheiten“ thematisiert. Die Autoren verstehen darunter „verteilungs- und sozialpolitische Konflikte um ökonomische Güter und wohlfahrtstaatliche Ansprüche“ (S. 47). Konflikte um Migrations- und Integrationspolitik sind als „Innen-Außen-Ungleichheiten“ erfasst, Anerkennungskämpfe werden der „Wir-Sie-Arena“ zugeordnet. Die ökologische Konfliktachse firmiert unter dem Begriff der „Heute-Morgen-Ungleichheiten“. Um die Distanz der vertretenen Meinungen in den vier Arenen zu messen, wird ein Polarisierungsindex (S. 65–66) verwendet. Ein weiteres Analysewerkzeug stellt das Berufsklassenschema des Schweizer Soziologen Daniel Oesch dar, welches Klassen vertikal nach Qualifikation und horizontal nach Arbeitslogiken unterscheidet (S. 66–67). Anhand dessen werden die Befunde der vier Arenen auf klassenspezifische Einstellungsmuster hin untersucht. Mau et al. konstatieren, dass die Konfliktarenen nicht von Klassenantagonismen, die sie als polarisierte Einstellungsbündel verschiedener Berufsklassen verstehen, geprägt seien. Vielmehr gebe es Einstellungsmuster, die „systematisch mit der Klassenlage zusammenhängen“ (S. 290), ohne dass sich daraus eine Polarisierung ableiten ließen (S. 287–296). Die Analyse der Meinungs- und Konfliktlandschaft nach dem Klassenschema von Oesch betrachte ich aufgrund der Differenzierung allzu schematischer Diagnosen als Erkenntnisgewinn.

Als besonders innovativ ist nicht zuletzt das titelgebende Konzept der Triggerpunkte hervorzuheben:

„Es zielt auf jene neuralgischen Stellen, an denen Meinungsverschiedenheiten hochschießen, an denen Konsens, Hinnahmebereitschaft und Indifferenz in deutlichen Dissens, ja sogar Gegnerschaft umschlagen.“ (S. 246)

<sup>1</sup> Die Rezension greift Einsichten auf, die ich Rahmen eines mit Klaus Dörre gemeinsam durchgeführten Lektüreseminars mit hochmotivierten Masterstudierenden gewonnen habe und bilanziert Diskussionen, die wir mit den Autoren der Studie führen durften.

Die Anlässe der Empörung sind vielfältig. Vermeintlich arbeitsunwillige Arbeitslose können ebenso *triggern* wie als Verhaltenszumutungen erlebte Einschränkungen in der Essensauswahl beim Veggie-Day in der Kantine oder das drohende Tempolimit auf Autobahnen (S. 276). Starke Affekte werden von Mau et al. als Indizien für die Übertretung von moralischen Überzeugungen gedeutet, und so gelingt es, Unrechtsempfinden und tiefliegende Wertesysteme (S. 248) empirisch zu erkunden. In diesem Sinne lässt sich die Studie in die Forschungstradition zur moralischen Ökonomie von Arbeiterklassen einordnen.

Die Befunde der „Oben-Unten-Ungleichheiten“ sind in dieser Hinsicht relevant und bewegen sich nah an der Jenenser Klassenforschung. Die Ergebnisse werden von den Autoren durch die Diagnose der „demobilisierten Klassengesellschaft“ von Klaus Dörre gerahmt (S. 72). Es wird eine Diskrepanz zwischen einem klassenübergreifenden Unbehagen an sozialer Ungleichheit und einer ausbleibenden Politisierung festgestellt:

„[A]lles in allem hält sich die klassenkämpferische Dynamik in Grenzen; selbst exzessive Gewinne wohlhabender Gruppen auf Immobilien-, Finanz- und Technologiemärkten lösen nicht jene Art von Widerstand aus, mit der sich das Ruder politisch herumreißen ließe.“ (ebd.)

Die Gründe für ausbleibenden Protest entlang der Kapital-Arbeit-Konfliktachse werden lesenswert ausgebrettet, ohne dabei allerdings gänzlich neue Erkenntnisse zu präsentieren. Die Abwesenheit von Erfahrungen der Arbeiterklasse aus der politischen und kulturellen Öffentlichkeit ziehe im Angesicht bestehender Ungleichheiten destruktive Folgen nach sich. Unter diesen Vorzeichen neigen Arbeiter\*innen dazu, den Kreis der berechtigten Empfänger\*innen sozialstaatlicher Leistungen eng zu definieren und nach dem Muster „moralisierter Anspruchskonkurrenz“ (S. 96) nach unten zu treten. Die erlebten Entzagungen und Anerkennungsdefizite werden tendenziell im Modus der Distinktion gegen die Schwächsten der Gesellschaft gewendet. Mau et al. ordnen den als Mittelklassen bezeichneten Gruppen mit hohem sozialem, kulturellem und ökonomischem Kapital hingegen Strategien der „investiven Statusarbeit“ (S. 103) zu. Damit ist eine Lebensführung gemeint, die in Ergänzung zum Sozialstaat auf private Vorsorge und die individuelle Verbesserung von Lebenschancen abzielt (S. 104). Daraus resultiere eine klassenspezifische soziale Distanz zu Umverteilungsfordernungen. Einen weiteren Hemmschuh des „demokratischen Klassenkampfs“ (Korpi) machen die Autoren in der Verbreitung des Glaubens an das Leistungsprinzip in den Arbeiterklassen aus, welcher Ungleichheit legitimiere und gegen Veränderung immunisiere (S. 85–92). Die moralische Verkopplung von „Erfolg und Anstrengung“ (S. 85) ermögliche es, sowohl Arbeitslose zu diffamieren als auch „unverdienten Reichtum“ (S. 88) zu skandalisieren. So wird in den Gruppendiskussionen intensiv über die Rechtfertigung von Ansprüchen auf Sozialhilfen sowie unverhältnismäßige Managergehälter debattiert. Die

Klassengesellschaft selbst wird hingegen nicht zu einem *Triggerpunkt* und gemeinhin als gegeben hingenommen.

Die Befunde sind zutreffend, verbleiben aber mitunter an der Oberfläche. In den Ausführungen ist der Betrieb und damit der zentrale Ort, an dem Klassenverhältnisse tagtäglich erlebt, gedeutet und verhandelt werden, auffällig abwesend. Die Realität der betrieblich organisierten Arbeitswelt ist lediglich vermittelt über Items zu sozialstaatlicher Regulierung in die Erhebung integriert, und das wirkt sich auf die Forschungsergebnisse aus. Mau et al. stellen beispielsweise heraus, dass der „Meritokratieglaube“ (S. 87) unterschiedlich stark in den Berufsklassen verankert sei. Das kann meines Erachtens daran liegen, dass unter Leistung je nach Klassenzugehörigkeit sehr unterschiedliche Dinge verstanden werden, was in der Erhebung von Meinungen und Einstellungen aber nicht deutlich wird. Konventionelle Arbeiterklassen legen häufig qualitativ gute und anstrengende Arbeit als entscheidendes Bewertungskriterium von Leistung an und gründen darauf einen ausgeprägten Produzentenstolz. Das ist etwas anderes als vornehmlich fachlich orientierte Überzeugungen akademisch gebildeter Lohnabhängiger oder eine am Markterfolg ausgerichtete Leistungsvorstellung, wie sie in der Mittelklasse zu finden ist.<sup>2</sup> Die arbeitsweltlichen Erfahrungen verschiedener Klassen lassen sich nicht problemlos unter dem Sammelbegriff der meritokratischen Vorstellungen zusammenfassen. Die Darstellung von Klassenkonflikten anhand von Einstellungsforschung und Diskussionsrunden kommt an ihre Grenzen, weil Diskurse eingefangen werden, die nicht in der betrieblichen Praxis verankert sind. Aus arbeitssoziologischer Perspektive lässt sich monieren, dass wichtige Ausschnitte der sozialen Konfliktodynamik nicht erfasst werden.

Der Eindruck bestätigt sich bei genauerer Betrachtung der sogenannten „Heute-Morgen-Ungleichheiten“. Die klimapolitische Arena sei von einem hohen Maß an Problembewusstsein und grundsätzlichem Konsens geprägt (S. 211–213). Die manifesten Konflikte entstünden unterhalb der generellen Frage nach der Relevanz oder Existenz des menschengemachten Klimawandels. Der soziale Sprengstoff wird vielmehr in der politischen Bearbeitung und der Verteilung der Transformationslasten ausgemacht. Mau et al. konstatieren, dass eine Polarisierung (noch) nicht auskuriert sei und betrachten die sozial-ökologische Transformation als „Klassenfrage im Werden“ (S. 220). Die interessante Zusammenschau dieses kaum zu überschätzenden Konfliktfeldes verpasst meines

<sup>2</sup> Das zugrunde liegende Klassenmodell findet sich in Dörre, K. (2022): Gesellschaft in der Zangenkrise. Vom Klassen- zum sozial-ökologischen Transformationskonflikt, in: Dörre, K. / Holzschuh, M. / Köster, J. / Sittel, J. (Hrsg.): Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität. Frankfurt/New York, S. 23–70. Klassenspezifische Gerechtigkeitsansprüche werden von mir in einer Dissertation systematisch untersucht.

Erachtens Auseinandersetzungen, die in Anbetracht der politisch forcierten Dekarbonisierung der Industrie eher *heute* als *morgen* ausgetragen werden. Ein Blick in die betriebliche Arbeitswelt erlaubt auch in diesem Feld Aussagen über Konfliktkonstellationen, die im Buch von Mau et al. unbeachtet bleiben. In Betrieben wird längst in widersprüchlichen Allianzen zwischen Management, Betriebsräten und Beschäftigten um Transformationspolitiken gerungen, die Auswirkungen auf mögliche Blockadehaltungen oder Polarisierungen haben.<sup>3</sup>

Abschließend lässt sich in Anbetracht der Dynamik von politischen Konflikten nach dem Zeitwert der luzid

verfassten Diagnose fragen. Die Autoren haben eine zum Zeitpunkt der Datenerhebung gemäßigte und relativ liberale Meinungslandschaft eingefangen und umfangreich ausgedeutet. Die in dieser Zeit gebildete Ampelkoalition auf Bundesebene ist bekanntlich bereits Geschichte, und die politischen Debatten haben sich seitdem insgesamt verändert. Unter dem Eindruck der Ergebnisse der Europa- sowie der Landtagswahlen in Thüringen, Sachsen und Brandenburg im Jahr 2024 löst das Bild einer Dromedargesellschaft deshalb Befremden aus. Die Volatilität der öffentlichen Meinung und deren Rechtsverschiebung als Ganzes widerspricht zwar den Befunden nicht, bezeugt aber deren blinde Stellen. Wenn sich rechtsextreme Wahlsiege in Ostdeutschland nicht als ausgeprägte politische Polarisierung darstellen, ist breiter Konsens ein Problem. ■

<sup>3</sup> Dörre, K. / Liebig, S. / Lucht, K. / Sittel, J. (2023): Klasse gegen Klima? Transformationskonflikte in der Autoindustrie, in: Berliner Journal für Soziologie, S.1–38

# Abstracts

WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, SEITEN 81–89

STEFAN SCHOPPENGERD, VALERIE AUER,  
MARKUS WISSEN

## Zwischen Vereinnahmung und Demokratisierung

Beschäftigtenbeteiligung  
in der Dekarbonisierung der Industrie

Im Beitrag wird nach dem Verhältnis von Transformationsverständnis und Partizipationsansätzen am Beispiel von Betrieben in einer industriell geprägten Region gefragt. In theoretischen Diskussionen zur sozial-ökologischen Transformation wird die Partizipation von abhängig Beschäftigten als eine Dimension der gerechten Gestaltung von Umbruchsprozessen (*Just Transition*) verhandelt, steht hier allerdings auch in Verbindung mit einem gesellschaftspolitisch ambitionierten Verständnis von Transformation. Dem pragmatischen Transformationsverständnis im betrieblichen Handgemenge entspricht ein Beteiligungsansatz des partizipativen Modernisierungsmanagements, wie auf Grundlage einer explorativen Fallstudie herausgearbeitet wird. Auch in diesem Rahmen finden sich allerdings Demokratisierungsimpulse, die wertvolle Hinweise für eine weitergehende Politisierung sozial-ökologischer Transformation beinhalten. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, PP 81–89

STEFAN SCHOPPENGERD, VALERIE AUER,  
MARKUS WISSEN

## Between Integration and Democratisation

Employee Participation  
in Industrial Decarbonisation

The article examines the relationship between concepts of transformation and models of participation, using the example of companies in a highly industrialised region in Germany. In theoretical discussions on socio-ecological transformation, the participation of employees is framed as a dimension of a just transition and linked to a socio-politically ambitious understanding of transformation. The pragmatic understanding of transformation in ongoing restructuring processes corresponds to a participation approach of participative modernisation management, as is shown on the basis of an explorative case study. However, democratisation impulses can also be found in this context, including valuable indications for a further politicisation of the socio-ecological transformation. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, SEITEN 90–98

ROBIN MOHAN

## Pflege zwischen Macht und Ohnmacht – Der Fachkräftemangel in Krankenhäusern

Der Fachkräftemangel wird in jüngster Zeit wieder vermehrt diskutiert. In der Regel wird unterstellt, dass er die Machtposition der Beschäftigten gegenüber den Arbeitgebern verbes-

sert. Der Beitrag widmet sich der Frage, warum dieses Machtpotenzial bisher nicht in stärkerem Maße genutzt wird. Es wird dabei davon ausgegangen, dass diese Frage in verschiedenen Arbeitsfeldern unterschiedlich zu beantworten ist, da jeweils spezifische Konstellationen von Angebot und Nachfrage vorherrschen. Das wird anhand der Krankenhauspflege spezifiziert. Dabei werden auch die Deutungen der Arbeitsmarktsituation durch die Akteur\*innen selbst fokussiert, denn sie bilden einen Teil der Konstellation von Macht und Ohnmacht, werden jedoch in der bisherigen Forschung zu wenig berücksichtigt. Auf der Grundlage von Interviews mit Führungs- und Pflegekräften, die im Rahmen von qualitativen Betriebsfallstudien in drei Krankenhäusern durchgeführt wurden, wird gezeigt, dass der Fachkräftemangel eine ambivalente Wirkung hat: Er wird zwar zum Teil von den Pflegenden als zu nutzendes Machtpotenzial interpretiert, begründet jedoch auch ein Narrativ der kollektiven Handlungsunfähigkeit. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, PP 90-98

ROBIN MOHAN

## **Between Power and Paralysis – the Shortage of Nursing Staff in Hospitals**

The discussions around the shortage of skilled labour have intensified again of late. It is generally assumed that labour shortage improves the power of workers vis-à-vis employers. This article examines why this power potential is not being utilised to a greater extent. The author argues that this question must be answered differently in different fields of work, as specific constellations of labour supply and demand are relevant here. This is illustrated by analysing the field of hospital nursing. The analysis also in-

cludes the market actors' own interpretations of the labour market situation. Although these contribute to the constellation of power and paralysis, they have not been given sufficient consideration in previous research. Based on interviews with managers and nursing staff, which were conducted as part of qualitative case studies in three hospitals, it is shown that the shortage of skilled labour has an ambivalent effect: Although it is partly interpreted by nurses as a potential power to be leveraged, it also constitutes a narrative of collective inability to act. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, SEITEN 99-107  
MILENA PREKODRAVAC

## **Betriebsratsvorsitzende als Verantwortungsträger\*innen?**

Porträt  
einer heterogenen Interessenvertretung

Der Beitrag untersucht das Verantwortungsverständnis von Betriebsratsvorsitzenden als spezifische Akteursgruppe, die sowohl im betrieblichen als auch im gesellschaftlichen Kontext agiert. Auf der Basis von 36 qualitativen Interviews wird analysiert, wie Betriebsratsvorsitzende Verantwortung subjektiv interpretieren und praktisch ausfüllen. Dabei zeigt sich, dass Verantwortung nicht nur durch rechtliche und institutionelle Rahmenbedingungen, sondern ebenso durch biografische Prägungen und soziale Kontexte bestimmt wird. Die Forschung identifiziert vier idealtypische Muster: Verantwortung als Bedarfs-, Pflicht-, Leistungs- und Konfliktorientierung. Diese Muster verdeutlichen das Spannungsfeld zwischen individueller Integrität, betrieblicher Praxis und gesellschaftlichen Erwartungen. Im Beitrag wird ar-

gumentiert, dass Verantwortung weit über formale Pflichten hinausgeht und als moralisches Engagement verstanden werden muss, das den sozialen Zusammenhalt und die Mitgestaltung der Arbeits- und Lebenswelt fördert. Trotz unterschiedlicher Ausprägungen bleibt die Übernahme von Verantwortung ein verbindendes Element betrieblichen Handelns und trägt wesentlich zu Gerechtigkeit und demokratischer Teilhabe bei. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, PP 99-107  
MILENA PREKODRAVAC

## **Works Council Chairpersons as Bearers of Responsibility?**

Portrait  
of a Heterogeneous Interest Group

This article analyses the understanding of responsibility of works council chairpersons as a specific group of actors who act both in the company and in the social context. Based on 36 qualitative interviews, it analyses how works council chairpersons subjectively interpret responsibility and how they put it into practice. It is shown that responsibility is not only determined by legal and institutional framework conditions, but also by biographical influences and social contexts. Research has identified four ideal-typical patterns: responsibility as needs-, duty-, performance- and conflict-orientation. These patterns illustrate the tension between individual integrity, organisational practice and social expectations. The author argues that responsibility goes far beyond formal duties and must be understood as a moral commitment that promotes social cohesion and the co-design of the working and living environment. Despite its different forms, the assumption of responsibility remains a unifying element of corporate

behaviour and contributes significantly to justice and democratic participation. ■

**WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, SEITEN 108–121**  
MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

### **WSI-Mindestlohnbericht 2025: Neuorientierung der Mindestlohn- politik führt zu realer Aufwertung**

Auf Basis von Daten für 38 Länder in Europa und Übersee analysiert der diesjährige WSI-Mindestlohnbericht die Entwicklung der Mindestlöhne zum Stichtag 1. Januar 2025. Innerhalb der Europäischen Union hat sich das nominale Wachstum der Mindestlöhne zwar etwas abgeschwächt, lag mit 6,2 % im Median aber weiterhin verhältnismäßig hoch. Aufgrund rückgängiger Inflationsraten verblieb nach der Preisbereinigung mit 3,8 % im Median aber ein stärkeres Realwachstum als in den Vorjahren. Getragen wird die Entwicklung insbesondere von den osteuropäischen EU-Ländern. Der WSI-Mindestlohnbericht führt die Entwicklung auf eine Neuorientierung der nationalen Mindestlohnpolitiken im Zuge der Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie zurück. Wie der Bericht zeigt, sind die dort verankerten Schwellenwerte für einen angemessenen Mindestlohn von 60 % des Median- und 50 % des Durchschnittslohns inzwischen in vielen Ländern als Zielvorgaben übernommen worden. ■

**WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, PP 108–121**  
MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

### **WSI Minimum Wage Report 2025: Reorientation of Minimum Wage Policy Leads to Real Increases**

Based on data for 38 countries in Europe and

overseas, this year's WSI Minimum Wage Report analyses the development of minimum wages as of 1 January 2025. Within the European Union, nominal growth in minimum wages has weakened somewhat, but remained relatively high with a median growth rate of 6.2 %. However, due to declining inflation rates, real growth remained stronger than in previous years at a median growth rate of 3.8 %. The increase was driven in particular by the Eastern European EU countries. The WSI Minimum Wage Report attributes this development to a reorientation of national minimum wage policies in the course of the implementation of the European Minimum Wage Directive. As the report shows, the thresholds for an adequate minimum wage, laid down at 60 % of the median wage and 50 % of the average wage in the directive, have been adopted as targets in many countries. ■

**WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, SEITEN 122–131**  
THORSTEN SCHULTEN, WSI-TARIFARCHIV

### **Tarifpolitischer Jahresbericht 2024: Anhaltend hohe Tarifabschlüsse trotz rückläufiger Inflationsraten**

Der aktuelle jährliche Tarifbericht des WSI-Tarifarchives umfasst eine ausführliche Analyse der Tarifrunde 2024 mit einem Überblick über Forderungen und Abschlüsse und einer Kalkulation der jährlichen Tarifsteigerungen. Im Durchschnitt stiegen die Tariflöhne im Jahr 2024 nominal um 5,4 %. Bei einer Inflationsrate von 2,2 % konnte die Kaufkraft der Tarifbeschäftigte 2024 erstmals wieder deutlich erhöht werden. Damit wurde etwa die Hälfte der Reallohnverluste der Vorjahre ausgeglichen. Die Gewerkschaften sehen jedoch nach wie vor einen tarifpolitischen Nachholbedarf und stellen für

die Tarifrunde 2025 entsprechend hohe Tarifforderungen. ■

**WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, PP 122–131**  
THORSTEN SCHULTEN, WSI-TARIFARCHIV

### **Collective Bargaining in Germany 2024: Continued High Wage Settlements Despite Declining Inflation Rates**

The current annual collective bargaining report of the WSI Collective Agreement Archive contains a comprehensive analysis of the 2024 bargaining round and gives an overview of the demands and results as well as a calculation of the annual wage increases. In 2024, collectively agreed wages grew by 5.4 % on average in nominal terms. With an inflation rate of 2.2 %, the purchasing power of employees covered by collective agreements increased significantly again for the first time in 2024. This compensated for around half of the real wage losses of the previous years. However, the trade unions still see a need to catch up in terms of real wages and are making correspondingly high pay demands for the 2025 pay round. ■

**WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, SEITEN 132–138**  
ANGELIKA KÜMMERLING, TIMOTHY RINKE

### **Zur Nutzung von Zeitrechten und Zeitoptionen in deutschen Betrieben**

Ergebnisse  
einer quantitativen Betriebsbefragung

Die Anzahl an gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Zeitrechten wie Elternzeit, Pflegezeit und Wahloptionen hat in den letzten Jahren in Deutschland zugenommen. Wenig ist jedoch

darüber bekannt, wie häufig diese Zeitrechte von Arbeitnehmer\*innen in Anspruch genommen werden und wie Personalverantwortliche die Zeitrechte einschätzen. Dieser Beitrag zielt darauf ab, die existierende Lücke anhand der Ergebnisse einer eigenen Befragung von Betrieben ab 50 Beschäftigten ( $N=1015$ ) zu schließen. Unsere Studie zeigt, dass die Nutzung von Zeitrechten weit verbreitet ist. Zwei Drittel der befragten Betriebe berichten, dass in den letzten fünf Jahren drei oder mehr Zeitrechte von den Beschäftigten in Anspruch genommen wurden. Dabei variiert die Nutzung von Zeitrechten sowohl nach Art des Zeitrechts als auch nach betrieblichen Merkmalen wie Betriebsgröße, Branche, betriebliche Mitbestimmung und Betriebsdemografie. Die befragten Personalverantwortlichen sehen in der Nutzung von Zeitrechten und -optionen einen positiven Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, zur Bindung von Mitarbeitenden an den Betrieb und zur Förderung der Beschäftigungszufriedenheit. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, PP 132–138  
ANGELIKA KÜMMERLING, TIMOTHY RINKE

### **The Use of Flexible Working and Time-over-Money Options in German Companies**

**Results**  
of a Quantitative Company Survey

The number of statutory, collectively or company-agreed flexible working provisions such as parental leave, care leave and options to choose time over money has increased in Germany in recent years. However, little is known about how often these rights are used by employees and how they are assessed by HR management. With this article we aim to close the existing gap based on the results of a survey we

conducted among companies with 50 or more employees ( $N=1015$ ). Our study shows that the use of flexible working provisions is widespread. Two thirds of the companies surveyed reported that three or more of these provisions had been used by employees in the last five years. The use of these provisions varies according to both the type of provision and company characteristics such as size, sector, co-determination and company demographics. The HR managers surveyed see the use of flexible working provisions as a positive contribution to increasing employer attractiveness and employee retention as well as employee satisfaction. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, SEITEN 139–145  
MARTINA MAAS, HARTMUT SEIFERT

### **Arbeitszeiterfassung**

**Aktuelle Befunde zu ihrer Verbreitung und betrieblichen Organisation**

Der Beitrag präsentiert auf Basis einer Betriebsbefragung Befunde zur Verbreitung und Organisation der Arbeitszeiterfassung. Er zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Betriebe, selbst Kleinstbetriebe, die Arbeitszeiten der Beschäftigten dokumentiert. Händische und systematische Erfassungsmethoden halten sich in etwa die Waage. Die Zeiterfassung ist in Betrieben mit und ohne Homeoffice in etwa gleich verbreitet. Die Organisation der Arbeit in Form von Homeoffice scheint demnach kein Hemmnis für die Einführung einer Arbeitszeiterfassung zu sein, und umgekehrt scheint diese auch nicht dem mobilen Arbeiten im Wege zu stehen. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2025, PP 139–145  
MARTINA MAAS, HARTMUT SEIFERT

### **Time Recording**

**Recent Findings on its Prevalence and Organisation**

Based on an establishment survey, the article presents empirical findings on the prevalence and organisation of time recording. It shows that the vast majority of establishments, even the smallest ones, document their employees' working time. Manual and systemic time recording methods are broadly balanced. Time recording is almost equally widespread in establishments with and without remote working options. The organisation of work in the form of working from home does not seem to be a barrier to the introduction of time recording and, conversely, does not seem to be an obstacle to remote work. ■

**ABSTRACTS ZU DEN BEITRÄGEN  
IN DEN RUBRIKEN AUS DER PRAXIS UND DEBATTE  
UNTER WWW.WSI-MITTEILUNGEN.DE**

Die **WSI-MITTEILUNGEN** sind eine referierte wissenschaftliche Zeitschrift im Themenspektrum „Arbeit – Wirtschaft – Soziales“. Ihr Anliegen ist wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn und der Transfer gesellschaftsrelevanter Wissenschaftsbefunde in die politische und gewerkschaftliche Praxis. Auf einen ansprechenden Sprachstil legen wir großen Wert. Namentlich gekennzeichnete Artikel geben die Meinung des Autors/der Autorin wieder, nicht unbedingt die der Herausgeberin und der Redaktion.

**MANUSKRIFTANGEBOTE** für die Rubriken Aufsätze, Forschung aktuell, Aus der Praxis, Debatte sowie Buchbesprechungen werden als Word-Dateien erbeten an die Redaktion: [claudia-czingon@boeckler.de](mailto:claudia-czingon@boeckler.de).

Das eingereichte Manuskript darf im deutschsprachigen Raum weder veröffentlicht sein noch einer anderen Zeitschrift gleichzeitig angeboten werden. Auch sind Originalbeiträge erwünscht. Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Nomos Verlags. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online oder offline ohne zusätzliche Vergütung. Nach Ablauf eines Jahres kann der Autor anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung erteilen; das Recht an der elektronischen Version verbleibt beim Verlag.

**AUFSÄTZE** sind analytische Beiträge zu einem praxisrelevanten Thema mit theoretischem wie auch empirischem Bezug (ca. 40 000 Zeichen inklusive Leerzeichen). Sie werden zweifach doppelt-blind begutachtet (Peer Review). Das Ergebnis wird üblicherweise binnen zwei Monaten nach Einreichung des Manuskripts mitgeteilt. Die Entscheidung über die Veröffentlichung in allen weiteren Rubriken liegt bei der Redaktion.

**FORSCHUNG AKTUELL** präsentiert zeitnah Befunde aus der empirischen Forschung, aus Datenanalysen oder gibt unter einer praxisrelevanten Fragestellung einen Überblick über den Forschungsstand (ca. 35 000 Zeichen inklusive Leerzeichen).

In **AUS DER PRAXIS** werden aktuelle, praxisrelevante Entwicklungen dargestellt und kritisch kommentiert (max. 20 000 Zeichen inklusive Leerzeichen).

**DEBATTE** bietet ein Forum für zugespitzte Diskussionsimpulse zu kontroversen wissenschaftlichen und/oder politischen Themen (max. 12 000 Zeichen inklusive Leerzeichen).

**BUCHBESPRECHUNGEN** stellen Neuerscheinungen aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften vor, die für einen breiten Leserkreis von Interesse sind (max. 11 500 Zeichen inklusive Leerzeichen). Für alle Textbeiträge gilt die neue deutsche Rechtschreibung gemäß den Empfehlungen des Dudens. Die detaillierten Redaktionshinweise finden Sie unter: [www.wsi.de/de/redaktionshinweise-15414.htm](https://www.wsi.de/de/redaktionshinweise-15414.htm) Wir bitten darum, diese bei der Texterstellung zu berücksichtigen.

 <https://www.wsi.de/de/redaktionshinweise-15414.htm>