

Wannöffel | Hoose | Niewerth | Urban [Hrsg.]

Mitbestimmung und Partizipation 2030

Demokratische Perspektiven auf Arbeit
und Beschäftigung



Nomos

Manfred Wannöffel | Fabian Hoose
Claudia Niewerth | Hans-Jürgen Urban [Hrsg.]

Mitbestimmung und Partizipation 2030

Demokratische Perspektiven auf Arbeit
und Beschäftigung



Nomos

Mit freundlicher Unterstützung durch den Open Access-Monographienfonds
der Ruhr-Universität Bochum.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2025

© Die Autor:innen

Publiziert von
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden
www.nomos.de

Gesamtherstellung:
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-7560-3028-6

ISBN (ePDF): 978-3-7489-5308-1

DOI: <https://doi.org/10.5771/9783748953081>



Onlineversion
Nomos eLibrary



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung
4.0 International Lizenz.

*Gewidmet Walther Müller-Jentsch (1935–2025),
dessen Arbeiten die Mitbestimmungsforschung in Deutschland
tief geprägt haben.*

Vorwort

*Christina Reinhardt**

Liebe Leser*innen,

der vorliegende Sammelband erscheint anlässlich des 50-jährigen Bestehens des Kooperationsvertrages zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall – ein Jubiläum, das die langjährige und fruchtbare Kooperation zwischen Wissenschaft und Gewerkschaft in der Transferforschung im Kontext von Mitbestimmung und Partizipation würdigt.

Ein solches Jubiläum ist immer auch Anlass, zurückzublicken auf die Anfänge dieser bundesweit einzigartigen Zusammenarbeit, aber auch Gelegenheit, den Blick in die Zukunft zu wagen. Das ursprüngliche Ziel dieser Kooperation, einen Dialog zwischen Wissenschaft und Arbeitswelt auf Augenhöhe zu schaffen, besteht auch noch nach Jahrzehnten und trotz der tiefgreifenden sozio-ökologischen Transformation unserer Arbeitswelt und unseres Gesellschaftsmodells weiter fort, gleichwohl passen sich die Instrumente von Mitbestimmung und Partizipation der Beschäftigten dem Wandel an und entwickeln sich auch mit Blick auf die künftigen Herausforderungen durch den demografischen Wandel, die Digitalisierung und die zunehmende Nutzung von Künstlicher Intelligenz weiter.

Das Ruhrgebiet steht wie nur wenig andere Regionen in Deutschland für Transformation und Aufstieg – Bochum und Mark 51⁰⁷ als Standort des ehemaligen Opel-Werkes im Besonderen. Vor mehr als zehn Jahren schloss das Opel-Werk in Bochum endgültig seine Tore. Seitdem ist ein einzigartiges Innovationsquartier entstanden. An dem haben die frühe Erkenntnis aus den 60er-Jahren, dass Erfahrungswissen aus der sozialen Praxis und Forschung sich sehr gut ergänzen, und der daraus 1975 resultierende Kooperationsvertrag zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall, einen großen Anteil. Denn die Besonderheit liegt nicht zuletzt darin, dass sich bereits zehn Jahre vor der Schließung des Opel-Werkes Betriebsräte des Opel-Werkes gemeinsam mit Wissenschaftler*innen der Ruhr-Universität Bochum daran begaben, Zukunftsszenarien zu entwickeln.

* Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum

Ein Meilenstein dieser erfolgreichen Zusammenarbeit war die Gründung der Lernfabrik am Lehrstuhl für Produktionssysteme im Jahr 2007. Im Kontext der Schließung des Komponentenwerkes (Opel II) im Jahr 2013 war es gelungen, dass Berufsanfänger*innen ihre Ausbildung in der Lernfabrik fortsetzen konnten. Heute ist die Lern- und Forschungsfabrik ein Ort für zahlreiche wissenschaftliche und industrielle Kooperationen, wo neben Forschung und Lehre auch industrielle Anwendungsszenarien in Zusammenarbeit mit Unternehmen erprobt werden. Später diente das Konzept der Lern- und Forschungsfabrik auch als Vorlage für den Aufbau des Worldfactory Start-up Centers der Ruhr-Universität, welches ebenfalls auf Mark 51⁷ eine Heimat gefunden hat.

Mit der Gründung der „Bochum Perspektive 2022“ bekannten sich die Stadt Bochum und General Motors gemeinsam dazu, ein Innovationskonzept für das ehemalige Opel-Gelände zu entwickeln. Durch die Zusammenarbeit der Ruhr-Universität Bochum, des Landes NRW und der IG Metall entstanden so neue Zukunftsaussichten für das Industriegelände – mit einem Fokus auf Wissenschaft, Bildung und Transfer. Es sollte ein regionales Innovations- und Technologietransferquartier entstehen mit dem Ziel, Synergien zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaft zu entwickeln.

Seitdem ist an der Stelle, wo einst PKWs vom Band rollten, ein dynamischer Innovationshub entstanden, wo in den vergangenen Jahren neben zahlreichen wissenschaftlichen Einrichtungen der Ruhr-Universität wie z. B. dem ZESS (Zentrum für das Engineering Smarter Produkt-Service Systeme) und dem Max-Planck-Institut für Sicherheit und Privatsphäre, auch viele Start-ups, namhafte technologieaffine Unternehmen und RUB-Ausgründungen ihren Platz gefunden haben.

Diese Entwicklung wurde vor allem auch deshalb möglich, weil bereits im Vorfeld der Gründung der Ruhr-Universität Mitte der 60er-Jahre mit Blick auf die künftige Entwicklung des Ruhrgebietes besondere Weitsicht bei den Gewerkschaften, Wissenschaftler*innen und Vertreter*innen des Landes NRW vorhanden war. Man wollte der Arbeitnehmerschaft, durch die Bergbaukrise gebeutelt, Zugang zum Universitätsstudium verschaffen und zielte neben dem Angebot der höheren Bildung und der Schaffung neuer Perspektiven auch auf die Ausbildung von Fachkräften. Schon der damalige Rektor der Ruhr-Universität Bochum, Prof. Dr. Günter Ewald, betonte bei der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall am 9. Juli 1975 die besondere Rolle der Universität für die Arbeitnehmerbevölkerung im Ruhrgebiet.

Auch heute noch beginnen besonders viele Studierende aus Erstakademiker*innenhaushalten ein Studium an der Ruhr-Universität Bochum.

Ohne den Kooperationsvertrag und das Engagement vieler Einzelner wäre eine Transformation, wie wir sie auf Mark 51°7 erleben, wahrscheinlich nicht in dieser Form möglich gewesen. Von den ersten Annäherungsinitiativen ab Mitte der 60er-Jahre bis zur Unterzeichnung des Kooperationsvertrages 1975 und der Gründung der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM als Transferforschungseinrichtung der Ruhr-Universität Bochum für Technik, Arbeit und Organisation im Jahr 1979, war es ein erfolgreicher Weg der Zusammenarbeit auf Augenhöhe und er weist in die Zukunft.

Folgerichtig ist die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM, die den Kooperationsvertrag durch zahlreiche Transferforschungsprojekte und Weiterbildungsangebote mit Leben füllt, 2020 auch in das ehemalige Hauptgebäude des Opel-Werkes, dem heutigen O-Werk auf Mark 51°7 gezogen und teilt sich das Gebäude nun mit zahlreichen anderen Einrichtungen, die für den Transfer von Wissen in die Wirtschaft stehen und z. B. mit dem Kompetenzzentrum HUMAINE und anderen Partner*innen aus Wissenschaft und Praxis an Technologieinnovationen arbeiten, die zu guten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen beitragen sollen.

50 Jahre Kooperationsvertrag – daraus ist nicht nur gelebte Transformation auf dem ehemaligen Opelgelände erwachsen, sondern es sind auch zahlreiche trans- und interdisziplinäre Forschungsprojekte in einem konkreten Anwendungskontext entstanden. Dieser Jubiläumsband knüpft daran an und versammelt Beiträge von Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis, die sich mit den aktuellen und zukünftigen Entwicklungen der Mitbestimmung und Partizipation auseinandersetzen.

Ein ganz herzliches Dankeschön an Prof. Dr. Manfred Wannöfel, Dr. Claudia Niewerth, Dr. Fabian Hoose von der Ruhr-Universität Bochum und Prof. Dr. Hans-Jürgen Urban von der IG Metall als Herausgebende dieses Jubiläumsbandes und die Fülle der lesenswerten Beiträge, die stellvertretend für die vielen gemeinsamen Projekte und eine einzigartige Zusammenarbeit stehen.

Vorwort

*Christiane Benner**

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

50 Jahre Kooperationsvertrag zwischen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall sind ohne Frage ein Grund, zu feiern. Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis, von Forschung und Lehre mit aktiver Betriebspolitik war und ist für alle Beteiligten ein großer Gewinn und macht unsere Kooperation so einzigartig. Nun sind Jubiläen nicht nur ein Anlass zur Rückschau, sie laden uns auch ein, den Blick nach vorne zu richten.

Wir erleben gegenwärtig einen grundlegenden Wandel von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft. Die digitale und ökologische Transformation der Industrie stellen nicht nur Unternehmen, Interessenvertretungen und Gewerkschaften vor enorme Herausforderungen. Wie wir diesem Wandel begegnen, wird über die Werkstore hinaus Einfluss auf den Zustand der Demokratie als Fundament unserer Gesellschaft haben.

Gut, dass wir vorbereitet sind. Die gravierenden Umbrüche in Technik, Arbeit und Organisation sind keine plötzlichen Phänomene. Innovationszyklen mögen sich in den vergangenen Jahren rasant beschleunigt haben. Aber Entwicklungen wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, New Work und Lean Management sind nicht aus dem Nichts entstanden. Sie sind die logische Weiterentwicklung altbekannter Konzepte und Erfindungen. Daher können wir auch aus dem Umgang unserer Vorgängerinnen und Vorgänger mit diesen Entwicklungen Schlüsse für unsere heutigen Herausforderungen ziehen. Hier zeigt sich, dass 50 Jahre stetige Zusammenarbeit zwischen IG Metall und Ruhr-Universität Bochum nicht nur von symbolischem Wert sind. Die lange Zeit der Zusammenarbeit bietet uns einen weiten Erfahrungshorizont, vor dem wir aktuelle Entwicklungen bewerten und einordnen können.

Dank der vielfältigen gemeinsamen Initiativen forschen und arbeiten wir seit Jahrzehnten gemeinsam am Puls der Zeit. So waren und sind wir nicht nur in der Lage, stets die passenden Antworten auf die zunehmend komplexer werdenden Herausforderungen für betriebliche Interessenvertretungen

* Erste Vorsitzende der IG Metall (IGM)

und gewerkschaftliches Handeln zu finden. Wir – und das ist das Entscheidende – übersetzen Theorie in konkretes Handeln im Betrieb.

Die dabei gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen bauen aufeinander auf, inspirieren die nächste Generation oder das nächste gemeinsame Projekt. Sie sind sowohl für die Wissenschaft als auch die aktive Betriebspolitik stets eine Quelle für neue Ansätze und frische Ideen.

Wie die Kooperation der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall in der Praxis gelingt und einzelne Vorhaben aufeinander aufbauen, lässt sich gut am Beispiel der Projekte „Arbeit und Innovation“ und „Weiterbildungsmentor*innen“ zeigen. Beide aus der jüngeren Vergangenheit.

Ziel des Projekts „Arbeit und Innovation“ war es, betriebliche Herausforderungen des rasanten technologischen Wandels durch eine beteiligungsorientierte Betriebspolitik proaktiv zu gestalten. In enger Zusammenarbeit mit der Lern- und Forschungsfabrik des Lehrstuhls für Produktionssysteme der Ruhr-Universität Bochum und in über 100 Betrieben qualifizierten wir die Teilnehmenden umfassend zu „Arbeiten 4.0“ und begleiteten Interessenvertreterinnen und -vertreter sowie innerbetriebliche Expertinnen und Experten eng bei der Umsetzung ihrer eigenen Projekte im Betrieb. Im Zuge dessen erarbeiteten sie konkrete Regelungen zu Qualifizierung, Arbeitsgestaltung, Arbeitszeit und Digitalisierung. Durch die Kooperation mit der Lern- und Forschungsfabrik flossen nicht nur die neuesten Forschungserkenntnisse ein. Im Gegenstromverfahren spiegelten die Beschäftigten ihre Ideen und Bedarfe zurück in die Forschung. „Arbeit und Innovation“ wurde im Rahmen des Programms „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und durch den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die im Projekt „Arbeit und Innovation“ gewonnenen Erkenntnisse und daraus abgeleiteten Ideen flossen schließlich in das Projekt „Weiterbildungsmentor*innen“ ein. Darin qualifizierten wir zunächst Vertrauensleute sowie Betriebsrätinnen und Betriebsräte zu betrieblichen Experten und Antreibern in Sachen Weiterbildung. Im nächsten Schritt berieten und unterstützten wir sie bei der Umsetzung konkreter Vorhaben in ihren Betrieben. Die Ruhr-Universität Bochum bereitete aktuelle Forschungsergebnisse aus Soziologie und Technik für die Qualifizierung auf. Das mit den Mitarbeiter*innen der Lern- und Forschungsfabrik konzipierte Modul „Weiterbildung in der digitalen Transformation“ gab den Mentorinnen und Mentoren wichtige Impulse für ihre Arbeit und half ihnen bei der erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen im Betrieb. Das Bundesministerium

für Arbeit und Soziales förderte das Projekt im Rahmen der nationalen Weiterbildungsstrategie.

Die beiden Beispiele zeigen stellvertretend für viele andere gemeinsame Projekte und Initiativen der Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall, wie das Zusammenführen von wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen aus der betrieblichen Arbeit hilft, Strategien und Werkzeuge zu entwickeln und zu schärfen, mit denen Betriebsräte und Vertrauenskörper die Transformation aktiv gestalten können.

Wir begnügen uns allerdings nicht damit, Antworten auf akute Herausforderungen durch technische und organisatorische Neuerungen im Betrieb zu finden. Unser Ziel ist es, die Beschäftigten an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen.

Kollektives Handeln im Betrieb macht die Prinzipien einer an den Interessen und Bedürfnissen der Menschen orientierten demokratischen Gesellschaftsordnung unmittelbar und praktisch erfahrbar. Wer am Arbeitsplatz Mitbestimmung und Beteiligung wirksam erlebt, hat insgesamt eine positivere Einstellung zur Demokratie. Deshalb ist die Demokratie im Betrieb, also die erfolgreiche Arbeit unserer Betriebsrätinnen und Betriebsräte und unserer Vertrauensleute, eine tragende Säule unserer demokratischen Gesellschaft.

Um dieser Aufgabe auch in Zukunft gerecht zu werden, brauchen wir perspektivisch mehr Demokratie im Betrieb. Daher ist eine an die aktuellen Herausforderungen angepasste Gesetzgebung bei der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung unerlässlich. Die IG Metall hat aus diesem Grund gemeinsam mit dem Deutschen Gewerkschaftsbund die „Initiative Mitbestimmung“ ins Leben gerufen und konkrete Vorschläge für eine Weiterentwicklung der zentralen Mitbestimmungsgesetze gemacht. Vor allem das Betriebsverfassungsgesetz hat eine Rundumerneuerung dringend nötig. In Zeiten der multiplen Transformation von Arbeit, Technik und Organisation sowie des ökologischen Umbaus der Industrie müssen Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen die strategische Ausrichtung der Betriebe und Unternehmen mitgestalten können. Die Welt dreht sich immer schneller. Einen Stillstand bei der Mitbestimmung können wir uns nicht leisten!

Dieser Jubiläumsband leistet einen wertvollen Beitrag dazu, auf Basis der Erkenntnisse und Erfolge von fünf Jahrzehnten gemeinsamer Forschung und Arbeit, neue Lösungen für die Fragestellungen der Gegenwart und vor allem für die Herausforderungen der Zukunft zu entwickeln.

In diesem Sinne wünsche ich den Leserinnen und Lesern eine spannende Lektüre und neue Impulse für ihre Forschung und Arbeit in der Universität und im Betrieb, den Hörsälen, Büros und Werkstätten.

Mein herzlicher Dank gilt Prof. Dr. Manfred Wannöffel, Dr. Claudia Niewerth, Dr. Fabian Hoose von der Ruhr-Universität Bochum und dem Kollegen Prof. Dr. Hans-Jürgen Urban als Herausgebende dieses Jubiläumsbandes für das Zusammentragen und Kuratieren der Zeugnisse des gemeinsamen Schaffens.

Der Kooperation von IG Metall und Ruhr-Universität Bochum wünsche ich eine weiterhin so erfolgreiche und produktive Zukunft. Auf die nächsten 50 Jahre!

Christiane Benner

Erste Vorsitzende der IG Metall

Inhaltsverzeichnis

Manfred Wannöffel, Fabian Hoose, Claudia Niewerth und Hans-Jürgen Urban

Perspektiven von Mitbestimmung und Partizipation in Zeiten multipler Krisen: eine Einführung 19

Abschnitt 1: „Mitbestimmung als demokratische Ressource“

Hans-Jürgen Urban

Demokratie als Transformationsressource.
Über Regression, Resilienz und Progression in der kapitalistischen Demokratie 31

Stefan Berger

Erinnerung als eine (weitgehend) ungenutzte Ressource für die deutsche Gewerkschaftsbewegung – Bilanz und Ausblick 49

Michaela Evans-Borchers

Wandel von Arbeits- und Lebensverhältnissen: Perspektiven der Mitbestimmung im Kontext von Flexibilität, Stabilität und sozialer Sicherheit 67

Daniel Hay und Cosima Steltner

Unternehmensmitbestimmung als Schlüsselfaktor – Was uns 150 Jahre Böckler lehren 83

Rolf G. Heinze

Gemeinnützige Organisationen als Säulen für die Demokratie 99

Claudia Niewerth

Experimentierräume der Mitbestimmung: betriebliche Transformationspartnerschaften 123

Abschnitt 2: „Wandel und Herausforderungen von Partizipation und Mitbestimmung“

Thomas Haipeter und Sophie Rosenbohm

Mitbestimmung der Betriebsräte: Entwicklungslinien in einer sich wandelnden Arbeitsgesellschaft 149

Holm-Detlev Köhler

Arbeitnehmerbeteiligung in Transnationalen Unternehmen in Europa: viele Anläufe und kleine Schritte 167

Alfonso Cano und Oscar Calderon

Die Entwicklung von Gewerkschaften in Mexiko – Perspektiven für die internationale Kooperation 185

Peter Ittermann und Jens Maylandt

Einfacharbeit in der Transformation: aktuelle Entwicklungsdynamiken und neue Herausforderungen für die Mitbestimmung 211

Christopher Prinz, Fabian Hoose und Bernd Kuhlenkötter

Die Krise der doppelten Transformation.
Aktuelle Herausforderungen der deutschen Industrie unter Berücksichtigung der Wirtschaftskrise im globalen Kontext 233

Sabine Pfeiffer

(Generative) Künstliche Intelligenz (KI) als Kollegin?
Gestaltung und Mitbestimmung aus Sicht der Beschäftigten 247

Abschnitt 3: „Partizipation in de-Institutionalisierten Kontexten“

Annette Kluge

Psychologie der Partizipation in sich verändernden Organisationen 267

Alexander Ranft

Alternative Wege der Interessenvertretung? Herausforderungen der Zusammenarbeit mit anderen Vertretungsorganen in betrieblichen Transformationsprojekten 297

Lara Obereiner

Die „soziale Welt“ von Start-ups – ein explorativer Blick auf
Partizipationsmuster in Betrieben ohne Mitbestimmung 327

Fabian Hoose und Sabrina Glanz

Hürdenlauf: Interessenvertretung bei hybrider Plattformarbeit 357

Markus Hertwig und Patrick Witzak

Entwicklungsperspektiven der Mitbestimmung im digitalen
Zeitalter.
Der „FairTube e.V.“ als Strategiemodell der Gewerkschaften im
Feld der Plattformarbeit? 381

Abschnitt 4: „Forschung, Bildung und Partizipation“

Claudia Bogedan, Manuela Maschke und Christina Schildmann

Die Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung:
wissenschaftsgestützte Praxisprojekte 401

Timo Gayer und Bernd Kaßebaum

Gestaltungsorientierte Berufsbildung, innovative Arbeitspolitik und
Partizipation 415

Yves Gensterblum und Manfred Wannöffel

Künstliche Intelligenz (KI) in der Weiterbildung 435

Andrea Bianchi-Weinand und Dieter Kreimeier

Lernfabriken an Hochschulen – innovative Lernumgebungen
für die Vermittlung betriebs- und organisationssoziologischer
Lerninhalte? 457

Manfred Wannöffel

Transferforschung im Feld der Mitbestimmung 475

Autor*innenverzeichnis 499

Perspektiven von Mitbestimmung und Partizipation in Zeiten multipler Krisen: eine Einführung

*Manfred Wannöffel, Fabian Hoose, Claudia Niewerth und
Hans-Jürgen Urban*

Diesem Sammelband „Mitbestimmung und Partizipation 2030“ kommt wegen des 50-jährigen Geburtstages des Kooperationsvertrages zwischen der Ruhr-Universität Bochum (RUB) und der IG Metall (IGM) im Juli 2025 eine besondere Bedeutung zu. Über Rückblicke auf die in diesem halben Jahrhundert geleistete Zusammenarbeit in Forschung, Lehre und wissenschaftlicher Weiterbildung zwischen einer Universität und einer Industriegewerkschaft hinaus, sollen hier vor allem die Perspektiven von Mitbestimmung und Partizipation im Angesicht aktueller gesellschaftlicher Veränderungen im Vordergrund stehen (Pries, Urban, Wannöffel 2015; Wannöffel 2020). Absicht ist es somit, vor dem Hintergrund einer tiefen, krisenhaften sozial-ökologischen Transformation des gegenwärtigen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells ausgewählte Beiträge zu den Entwicklungsperspektiven der Mitbestimmung und der Beschäftigtenpartizipation sowohl in einer inter- und transdisziplinären als auch in einer inter- und transnationalen Perspektive vorzulegen.

Die betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte und die Unternehmensmitbestimmung durch Aufsichtsräte bilden seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland wesentliche Fundamente des bundesdeutschen Modells einer sozialen Demokratie, das international weithin eine Besonderheit darstellt (Berger, Pries, Wannöffel 2019). Insbesondere in der industriellen Wachstumsphase während dreier Nachkriegsdekaden haben diese Grundpfeiler sowohl zum wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen als auch zu vergleichsweise stabilen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im dualen System der Interessenregulierung beigetragen. Über drei Jahrzehnte hing diese Stabilität maßgeblich von den errungenen gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Handlungsmöglichkeiten und somit von den betrieblichen und gesellschaftlichen Machtressourcen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen ab, die sich seit 1951 mit der Unternehmensmitbestimmung und ab 1952 im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) in einer weitreichenden Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen

niederschlagen. Mit dem Umbruch der Arbeitsgesellschaft ab Mitte der 1980er-Jahren verändert sich jedoch das Aufgabenspektrum der Betriebs- und Personalräte durch Initiativen einer direkten Beschäftigtenpartizipation nicht nur erheblich. Zugleich erweitert es sich, da auch Tarifverträge auf der betrieblichen Ebene konkretisiert werden. Diese Erweiterung vollzog sich bei stetig wachsender Ungleichheit, sinkender Tarifbindung sowie verstärktem Druck der globalen Märkte und zusätzlichen Sondereffekten im Zuge der deutschen Wiedervereinigung zu Beginn der 1990er-Jahre. In empirischen Reihenuntersuchungen zur Betriebsrätequalifizierung wird von den Mitbestimmungsakteuren der Eindruck einer kontinuierlich schwindenden arbeitspolitischen Gestaltbarkeit komplexer betrieblicher Problemstellungen vermittelt. Betriebsrät*innen berichten von einer rasant gestiegenen Aufgabenkomplexität in der Interessenvertretungsarbeit, sodass die Bewältigung der ökonomischen und ökologischen Herausforderungen mit den vorhandenen Ressourcen in den nächsten Jahren ungleich schwieriger ausfallen dürfte. Es werden Befürchtungen geäußert, dass eine Nichtbewältigung der epochalen Krise der Automobilindustrie, die über vergleichsweise starke Betriebsräte und gewerkschaftlich hoch organisierte Belegschaften verfügt, zu einer negativen Sogwirkung auf andere Branchen wie Stahl, Maschinenbau und Chemie führen könnte (Wannöffel 2024).

Damit nicht genug. Unternehmen, Interessenvertretungen und Beschäftigte stehen in den kommenden Jahren vor den Herausforderungen einer sich zuspitzenden Klimaerwärmung. Die Klimaerwärmung stellt das auf fossilen Energieträgern basierende Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell vor historische Anforderungen. In den nächsten Jahrzehnten sind ein grundlegender Wandel von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft sowie tiefgreifende Umstrukturierungen von Produktion, Dienstleistung und Beschäftigung zu erwarten. In diesem Zusammenhang haben nicht nur Wirtschaft und Politik, sondern auch die Interessenvertretungen im dualen System von Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und Tarifvertragswesen ihre Rolle bei der Gestaltung eines sozial-ökologischen Entwicklungsmodells neu zu finden. Es ist keinesfalls auszuschließen, dass die multiple Transformation in den kommenden Jahren zu weiteren Wachstumseinbußen, Verlusten von Arbeitsplätzen und Einkommen sowie zu einer Zunahme sozialer Unsicherheit führt. Doch die Angst vor der sozial-ökologischen Transformation ist ein schlechter Ratgeber (Schaupp 2025): Unternehmensbezogene Verzögerungen oder politische Rückschritte bei der sozial-ökologischen Transformation, wie sie in den USA seit Januar 2025 und zugleich bei führenden deutschen Automobilherstellern zu beobachten sind,

hätten zweifelsohne neue und verschärfte Krisen in Ökologie, Wirtschaft und schließlich auch in der Gesellschaft zur Folge.

In diesem Kontext thematisiert der vorliegende Sammelband „Mitbestimmung und Partizipation 2030“ die Frage nach einer demokratischen Gestaltung des absehbar tiefen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesses. Dabei folgt er der These, dass Demokratie in Gesellschaft und Politik ohne eine voranschreitende Demokratisierung an den Orten der Wertschöpfung, also in den Betrieben und am Arbeitsplatz, keine dauerhafte Stabilität gewinnen kann.¹ Die politische Demokratie bedarf der sozialen Demokratie und damit demokratischer Verhältnisse in Betrieben und Wirtschaft (Honneth 2023). Es ist hinlänglich bekannt, dass stabile politische Demokratien in Zeiten tiefer ökonomischer, gesellschaftlicher und weltpolitischer Umbrüche keineswegs eine Selbstverständlichkeit darstellen. Die sozial-ökologische Transformation kann, ja dürfte scheitern, wenn sie nicht sozial und demokratisch gestaltet wird. Ein solches Scheitern hätte jedoch weitaus höhere Kosten zur Folge als die unbestreitbaren gesellschaftlichen Belastungen, die mit dem Transformationsprozess selbst einhergehen.

Um Herausforderungen und Handlungsoptionen von Mitbestimmung und Beschäftigtenpartizipation in der sozial-ökologischen Transformation einschätzen zu können, bedarf es eines Verständnisses über erwartbare Strukturveränderungen in Wirtschaft und Arbeit. Dabei lassen sich einige Herausforderungen benennen, die Arbeitspolitik und Mitbestimmung in den nächsten Jahren maßgeblich beeinflussen werden. Zu nennen sind die allesübergreifende Klimakrise und die unter diesem Eindruck eingeleiteten politischen Maßnahmen zur Energie- und Mobilitätswende (Klimaneutralität in der EU bis 2050; Deutschland 2045) und das Aus des Verbrennermotors ab 2035. Maßnahmen dieser Art treffen auf eine Reihe externer Schocks (Corona-Pandemie, Krieg in Osteuropa und Lieferstopp von vergleichsweise billiger Energie aus Russland) und eine geringe wirtschaftliche Wachstumsdynamik insbesondere der industriellen Wertschöpfung. Die Stagnation der deutschen Wirtschaft könnte sich in den kommenden Jahren zudem durch eine wachstumshemmende demografische Entwicklung und drohende Fachkräftengpässe verfestigen. Voranschreiten werden jedoch tiefgreifende Veränderungen der Arbeitsstrukturen und Tätigkeitspro-

1 Und dies gilt auch für jene Bereiche von Wertschöpfung, die sich außerhalb dieses „traditionellen“ Settings von Erwerbsarbeit finden (vgl. Hoose und Glanz in diesem Band).

file durch den steigenden Einsatz digitaler Technologien und Künstlicher Intelligenz (siehe auch den Beitrag von Sabine Pfeiffer in diesem Band).

In jüngster Zeit sind diverse Versuche unternommen worden, diese gleichzeitig auftretenden Krisen und Herausforderungen zu ordnen. Dörre fasst die aktuelle Konstellation als Zangenkrise zwischen ökologischen Anpassungsmaßnahmen und einer langanhaltenden wirtschaftlichen Rezessionsphase. Seine These lautet, dass das über viele Dekaden wirksamste Mittel zur Überwindung einer geringen wirtschaftlichen Dynamik – die Steigerung des Wirtschaftswachstums – eine nachweislich ökologisch destruktive Wirkung haben wird. (Meadows, Meadows, Behrens III, Randers 1972; Dörre 2022). Hans-Jürgen Urban rekurriert in seinem Beitrag im vorliegenden Sammelband auf das Konzept der Polykrise von Adam Tooze (2022). Nach Tooze existieren die gegenwärtigen Krisen nicht einfach nebeneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Die einzelnen Krisen seien über vielfältige Wirkungskanäle miteinander verbunden und verstärkten sich wechselseitig. Bereits vor Jahrzehnten wurden die sich damals abzeichnenden Wachstums- und Umweltkrisen als Krisenphänomene identifiziert, die als Beginn einer Formationskrise des fordistischen Akkumulationsregimes verstanden wurden (Altvater 2022). Während diese Analyse eine strukturelle Krise des fordistischen Produktionsmodells diagnostizierte, stellen die heutigen Krisendynamiken eine Fortsetzung, aber auch eine Weiterentwicklung dieser Problemzusammenhänge dar. Die gegenwärtige Krise ist nicht einfach eine Wiederholung früherer Krisen, sondern folgt auf die fordistische Formationskrise, wobei sie sich aus deren ungelösten Widersprüchen speist und durch neue Faktoren – insbesondere die Klimakrise und die Digitalisierung – geprägt wird. Die heutige Polykrise kann somit als Krise eines spezifischen, auf fossilen Energieträgern basierenden Produktionsmodells charakterisiert werden, das – ausgehend von tiefgreifenden Restrukturierungen des Arbeits- und Produktionsprozesses – schließlich eine allgemeine Transformation gesellschaftlicher Institutionen einleitet. Globale, geopolitische Instabilitäten unter den Bedingungen verschärfter Weltmarktkonkurrenz aus China und zunehmender Handelskonflikte mit den USA kennzeichnen den Rahmen von ökonomischen, technologischen und organisationalen Anpassungsstrategien hiesiger Unternehmen, denen sich die Akteure der Mitbestimmung und Beschäftigte im laufenden Jahrzehnt massiv konfrontiert sehen. Insbesondere die industrielle Produktion weist einen kontinuierlichen Wertschöpfungsverlust aus, der durch abnehmende Investitionen in Maschinen und Anlagen sowie einen deutlichen Rückgang von Beschäftigung gekennzeichnet ist. Dagegen entwickeln sich

Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie Software, Datenbanken und Plattformen seit Jahren dynamisch. Diese Entwicklung weist auf einen bedeutsamen Strukturbruch hin: Zukünftig wird weniger in physisch-technische Produktionsanlagen als mehr in Richtung Softwareentwicklung und Künstliche Intelligenz (KI)-Lösungen investiert werden (siehe den Beitrag von Prinz, Hoose, Kuhlenkötter in diesem Band). Im Zentrum dieser Transformation des dominanten Produktionsmodells steht die für die bundesdeutsche Wirtschaft bedeutsame Automobilwirtschaft, die zusammen mit ihren Zulieferern und starken Verflechtungen in nachgelagerte Branchen, wie Stahlverarbeitung, Maschinenbau (Werkzeugmaschinen) und Chemie weiterhin über 20 % der industriellen Wertschöpfung ausmacht. Da sich jedoch die Weltmärkte im globalen Automobilsektor bis 2035 mit China als größtem Produzenten und Exporteur im Volumensegment von Elektrofahrzeugen massiv verändern werden, steht die hiesige Automobilwirtschaft vor der Herausforderung einer doppelten Transformation (Prognos 2025; Haipeter und Rosenbohm in diesem Band). Klimaerwärmung und Umbruch des globalen Automobilmarktes erfordern sowohl die Gestaltung der Transformation des Produktionsmodells hin zum elektrifizierten Antriebsstrang als auch die Entwicklung von resilienten Geschäftsmodellen, die nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber chinesischen Produzenten gewährleisten.

Die erheblichen Produktions- und Beschäftigungseinbußen der deutschen Automobil- und Zulieferindustrie haben im Herbst 2024 insbesondere beim größten europäischen Autobauer – der Volkswagen Group – für eine breite öffentliche Beachtung gesorgt. Dabei gilt Volkswagen sowohl als Beispiel für die krisenhafte Transformation des dominanten Produktionsmodells ins CO₂-freie Zeitalter als auch für die Kompromissbildung zwischen den Tarifparteien mit der kurz vor Weihnachten 2024 geschlossenen Vereinbarung „Zukunft Volkswagen“ (Mitbestimmen 2024). Der eingeleitete Umbruch des Produktionsmodells bei Volkswagen betrifft allein in Deutschland 13 Fertigungsstandorte in Ost und West mit annähernd 600.000 Beschäftigten in der direkten Produktion und bei den Zulieferern. Dramatischer Krisentreiber ist der massive Einbruch auf dem bedeutsamen chinesischen Markt bei den Verbrennern und die strukturelle Absatzschwäche im Volumensegment der E-Autos. Die Krisenlösungsforderungen des VW-Managements vom September 2024 beinhalteten im Kern die Schließung von bis zu drei Standorten in Deutschland bei gleichzeitiger Aufkündigung der 30 Jahre lang währenden Beschäftigungsgarantie aus dem Jahr 1994, Kürzung des tariflichen Monatsentgelts um 10 %, Ent-

fall von zahlreichen tariflichen Zulagen, drastische Änderungen bei der Eingruppierung und schließlich eine Reduzierung der Ausbildungsplätze um 60 %. Damit bedeuteten die Forderungen des Managements nichts weniger als den Bruch mit der besonderen, historisch gewachsenen Mitbestimmungskultur bei VW. Nach dreimonatigen, harten und konfliktiven Verhandlungen stand schließlich der Kompromiss „Vereinbarung Zukunft Volkswagen“, der die Transformation – weg vom auf fossilen Energieträgern basierenden Produktionsmodell – hin zur Elektromobilität bis zunächst zum Jahr 2030 arbeitspolitisch gestalten wird. Alle VW-Standorte in Deutschland haben trotz einer Reduzierung der Produktionskapazitäten eine Perspektive, Erneuerung der Beschäftigungssicherung bis 2030, die Tarifierhöhungen von 5 % ab November 2024 werden bis zum Januar 2031 nicht ausgezahlt, sondern fließen in einen Transformationsfonds, Überarbeitung des Entgeltssystems, Ergebnisbeteiligung des Managements und des Vorstands am Transformationsfond und schließlich die Sicherung von 600 Ausbildungsplätzen an den bundesdeutschen Standorten. Dieser Kompromiss schafft für die nächsten fünf Jahre Raum und Zeit für den weiteren Ausbau der Elektromobilität unter den Rahmenbedingungen der doppelten Transformation, sowohl der Klimaerwärmung als auch der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit im globalen, perspektivisch von China dominierten, Automobilmarkt. Auch für kritische Beobachtende stellt dieser Tarifvertrag der Transformation eine klimapolitische Pionierleistung dar, die auch die zukünftigen Pfade der Mitbestimmung bei der Umgestaltung der Produktionsstrukturen, der Arbeitsorganisation und der Qualifikationserfordernisse der Beschäftigten bis 2030 beeinflussen kann (Hickel 2024). In den kommenden Jahren kommt es nun darauf an, diese Zukunftsvereinbarung an den einzelnen Standorten mit ihren jeweiligen betriebspezifischen Besonderheiten arbeitspolitisch umzusetzen und ihre Praktikabilität im Wettbewerb unter Beweis zu stellen. Wenn dies gelingt, kann diese Vereinbarung auch für weitere Unternehmen, die vor vergleichbaren Herausforderungen einer doppelten Transformation stehen, als Orientierung dienen. Zum Zeitpunkt der Formulierung dieser Einleitung im Februar 2025 waren es vor allem die AUDI AG und Mercedes-Benz, deren Managementvertretung mit vergleichbaren Forderungen an den Betriebsrat herangetreten ist, ohne jedoch bislang die aktuelle Beschäftigungsgarantie infrage zu stellen.

Claudia Niewerth bezeichnet in ihrem Beitrag im vorliegenden Sammelband erfolgreiche Entwicklungsmuster arbeits- und tarifpolitischer Vereinbarungen in Anlehnung an den von Walther Müller-Jentsch geprägten Begriff der „Konfliktpartnerschaft“ als zukunftsweisende „betriebliche

Transformationspartnerschaften“, in denen multiple Herausforderungen der doppelten Transformation unter Wertschätzung von Mitbestimmung und Partizipation arbeitspolitisch gestaltet werden. Diese Transformationspartnerschaften bewegen sich an der Schnittstelle von Wirtschafts-, Sozial- und Betriebspolitik. Dem Betrieb kommt hier sowohl als Raum der ökonomischen und ökologischen Transformation als auch als sozialer Ort der täglichen Begegnung und Konflikte sowie der Konfliktbewältigung eine besondere Bedeutung zu. Die alltäglichen Erfahrungen von politischer Teilhabe sowie die Organisation einer inklusiven, alle Beschäftigten einbeziehenden Solidarität sind auch in Zukunft Kern der Mitbestimmung und der Beschäftigtenpartizipation. Die empirischen Ergebnisse der arbeitssoziologischen Forschung sind hier unmissverständlich (Urban 2024).

Wer in betrieblichen oder tariflichen Konflikttrunden oder in der Auseinandersetzung um Arbeitsplätze und Standorterhalt engagiert ist, wer Demokratie im Betrieb einfordert und einen respektvollen Umgang, scharf in der Sache, aber fakten- und sachorientiert trotz aller unterschiedlichen Interessenlagen pflegt, der ist auch in Zukunft weniger anfällig für Spaltungs- und Abwertungspolitiken von rechtsradikaler Einflussnahme in Betrieb und Gesellschaft (siehe den Beitrag von Hans-Jürgen Urban in diesem Band).

Die nächsten Jahre werden von großen ökonomischen und ökologischen Umbrüchen sowie Unsicherheit für die Beschäftigten geprägt sein. In Anlehnung an den italienischen Philosophen Antonio Gramsci ist zu konstatieren, dass der Umbruch des gegenwärtigen Produktionsmodells genau in dem Umstand besteht, dass das Alte stirbt, aber das Neue noch nicht entsteht (Gramsci 1967).

Der vorliegende Sammelband anlässlich des 50-jährigen Jubiläums des Kooperationsvertrags zwischen der Ruhr-Universität Bochum (RUB) und der IG Metall (IGM) soll, wie eingangs geschildert, den Blick auf zentrale Fragestellungen zur Zukunft von Mitbestimmung und Partizipation richten. Vor dem Hintergrund der aktuellen transformativen Herausforderungen von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft haben wir als Herausgeber*innen viele enge und langjährige Kooperationspartner*innen der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM dazu eingeladen, ihre Perspektiven auf die demokratische Beteiligung in einer sich tiefgreifend wandelnden Arbeitswelt zu formulieren. Die eingegangenen und hier versammelten Beiträge reflektieren historische Entwicklungen, analysieren aktuelle Herausforderungen und diskutieren nun innovative Ansätze für die Weiterentwicklung von Mitbestimmung und Partizipation. Der Sammelband gliedert sich dabei in

vier thematische Schwerpunkte, die unterschiedliche Perspektiven auf in dieser Einführung umrissene zentrale Herausforderungen und Zukunftsfragen eröffnen.

Im ersten Abschnitt, „Mitbestimmung als demokratische Ressource“, werden die institutionellen und normativen Grundlagen betrieblicher und gesellschaftlicher Mitbestimmung beleuchtet. Die Beiträge in diesem Teil diskutieren die Rolle von Mitbestimmung als integralem Bestandteil der sozialen Demokratie und analysieren ihre Bedeutung für wirtschaftliche Stabilität, soziale Gerechtigkeit und die Stärkung demokratischer Strukturen in der Arbeitswelt. In seinem Beitrag diskutiert *Hans-Jürgen Urban* dies als Ressource zur Bewältigung von Transformation. Die Rolle von Mitbestimmung im Rahmen sich wandelnder Arbeits- und Lebensverhältnisse diskutiert der Beitrag von *Michaela Evans-Borchers*. Die Beiträge von *Daniel Hay* und *Cosima Steltner* sowie von *Rolf G. Heinze* betrachten die Rolle von Organisationen als einerseits demokratisch mitgestaltete, andererseits als Demokratie gestaltende Akteure. Gerahmt wird dies vom Blick auf die politische Bedeutung der Erinnerungskultur durch *Stefan Berger* sowie mit einer Diskussion von Entwicklungsperspektiven von Mitbestimmung durch *Claudia Niewerth*.

Zentrale Entwicklungen und gegenwärtige Transformationen der pfadabhängig entwickelten Beteiligungsformen werden im zweiten Abschnitt, „Wandel und Herausforderungen von Partizipation“ untersucht. Die zunehmende Komplexität betrieblicher Entscheidungsprozesse, veränderte Machtkonstellationen zwischen Kapital und Arbeit sowie der Einfluss globaler wirtschaftlicher Dynamiken auf nationale wie transnationale Mitbestimmungsstrukturen stehen hier im Fokus. Die sechs Beiträge dieses Abschnitts von *Thomas Haipeter* und *Sophie Rosenbohm*, von *Holm-Detlev Köhler*, von *Oscar Calderon* und *Alfonso Cano*, von *Peter Ittermann* und *Jens Maylandt*, von *Christopher Prinz*, *Fabian Hoose* und *Bernd Kuhlenkötter* sowie von *Sabine Pfeiffer* reflektieren sowohl strukturelle Veränderungen – etwa durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) – als auch politische und rechtliche Rahmenbedingungen, die Mitbestimmung und Partizipation neu herausfordern oder erweitern.

Der dritte Abschnitt des Bandes widmet sich mit „Partizipation in de-institutionalisierten Kontexten“ verstärkt jenen Bereichen von Erwerbsarbeit, in denen Formen der Mitbestimmung auch außerhalb klassischer betrieblicher oder tariflicher Strukturen entstehen. Vor dem Hintergrund einer Dezentralisierung und Individualisierung von Erwerbsarbeit, beispielsweise im Zuge der wachsenden Plattformökonomie oder neuen Organisations-

und Beschäftigungsformen, stehen Fragen der Interessenvertretung und demokratischen Teilhabe in bislang wenig regulierten Feldern im Raum. Die hier versammelten Beiträge von *Annette Kluge*, von *Alexander Ranft*, von *Lara Obereiner*, von *Fabian Hoose und Sabrina Glanz* sowie von *Markus Hertwig und Patrick Witzak* untersuchen alternative Beteiligungsformen, neue Akteurskonstellationen und innovative Ansätze zur kollektiven Selbstorganisation jenseits traditioneller Mitbestimmungsgremien.

Im vierten Abschnitt, „Forschung, Bildung und Partizipation“, werden schließlich die Rolle wissenschaftlicher Reflexion und beruflicher Qualifikation für die Weiterentwicklung von Mitbestimmung und Partizipation beleuchtet. Wie in den Beiträgen des Bandes deutlich wird, ist Mitbestimmung kein statisches Konzept, sondern erfordert kontinuierliche Anpassung und Aushandlung – sowohl in der gesellschaftlichen und der betrieblichen Praxis als auch in der akademischen Auseinandersetzung. Die Beiträge im vierten Teil von *Claudia Bogedan, Manuela Maschke und Christina Schildmann*, von *Timo Gayer und Bernd Kaßbaum* sowie von *Andrea Bianchi-Weinand und Dieter Kreimeier* diskutieren die Bedeutung von Forschung und Lehre für eine handlungsfähige Mitbestimmung und skizzieren Perspektiven für eine partizipative Arbeits- und Wirtschaftspolitik im 21. Jahrhundert. Der Sammelband schließt mit einem Beitrag von *Manfred Wannöfel*, in dem das Konzept der Transferforschung als ein methodisches Fundament für die Mitbestimmungsforschung dargestellt wird. Die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM verfolgt dieses Konzept in Forschung, Lehre und Qualifizierung nicht nur seit Langem, sondern ist bestrebt, es auch künftig beständig weiterzuentwickeln, um den demokratischen Gestaltungsanspruch der Mitbestimmung in multiplen Transformationsprozessen zu stärken.

Literatur

- Altwater, E. (2022). *Das Ende des Kapitalismus wie wir ihn kennen*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Berger, S., Pries, L. & Wannöfel, M. (Hrsg.). (2019). *The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level*. Frankfurt/New York: Springer Verlag.
- Dörre, K. (2022). Alle reden vom Klima. Perspektiven sozial-ökologischer Transformation. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 1(2022), 114–121.
- Gramsci, A. (1967). *Philosophie der Praxis*. Frankfurt.

- Hickel, R. (2024, 31. Dezember). Neustart der VW-Group: Mit hartem Kompromiss in die Transformation. *Frankfurter Rundschau*. URL: <https://www.fr.de/meinung/gastbeitraege/epochaler-tarifvertrag-93491548.html> [abgerufen am 28.02.2025]
- Honneth, A. (2023). *Der arbeitende Souverän. Eine normative Theorie der Arbeit*. Berlin: Suhrkamp.
- Meadows, D., Meadows, D., Behrens III, W. & Randers, J. (1972). *Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. Stuttgart: DVA.
- Mitbestimmen! (2024, Dezember). Beschäftigungssicherung bis Ende 2030. *Zeitschrift des Volkswagen Betriebsrates*.
- Pries, L., Urban, H.-J. & Wannöfel, M. (Hrsg.) (2015). *Wissenschaft und Arbeitswelt – eine Kooperation im Wandel*. Baden-Baden: Nomos.
- Prognos. (2025). *Die deutsche Volkswirtschaft zwischen den geopolitischen Rivalen USA und China*. URL: https://www.prognos.com/sites/default/files/2025-01/2025-01_Prognos_Deutschland_zwischen_USA_und_China.pdf [abgerufen am 05.03.2025].
- Schaupp, S. (2025). The fear of uselessness: From the normalization to the enjoyment of ecological destructiveness. Thesis Eleven, Artikel 07255136241308885. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1177/07255136241308885>
- Tooze, A. (2022). Zeitenwende oder Polykrise? Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. *Willy Brandt Lecture 2022*. URL: <https://willy-brandt.de/aktuelles/audio-video/adam-tooze-willy-brandt-lecture-2022-2/> [abgerufen am 05.03.2025].
- Urban, H.-J. (Hrsg.) (2024). *Gute Arbeit gegen rechts*. Hamburg: VSA.
- Wannöfel, M. (2020). Wissenschaft für die Arbeitswelt. Die Kooperation zwischen der IG Metall und der Ruhr-Universität Bochum. In: J. Adamski, S. Berger, S. Goch, H. Maier, D. Schmidt (Hrsg.), *Forschung, Kultur und Bildung. Wissenschaft im Ruhrgebiet zwischen Hochindustrialisierung und Wissensgesellschaft, Beiträge Bd. 22* (S. 417–434). Essen: Klartext.
- Wannöfel, M. (2024). Qualifikation als primäre Machtressource. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute. Sozialgeschichte in Bewegung, Bd. 73* (S. 171–188). Köln: Böhlau Verlag.

Abschnitt 1:
„Mitbestimmung als demokratische Ressource“

Demokratie als Transformationsressource.¹

Über Regression, Resilienz und Progression in der kapitalistischen Demokratie

Hans-Jürgen Urban

1. Einleitung: zwischen Regression und Progression

Die Demokratien des entwickelten Kapitalismus befinden sich auf schwerer See. Auch wenn die Entwicklungen in den Staaten des europäischen und amerikanischen Kontinents unterschiedlich verlaufen, wird über alle Unterschiede hinweg eine allgemeine Krise der Demokratie konstatiert.² Politikwissenschaftler wie der Politologe Wolfgang Merkel diagnostizieren einen „Abwärtstrend der Demokratie“ und Jahre „des kontinuierlichen Qualitätsverlusts selbst der besten Demokratien“ (Merkel 2024, S. 18). Auch lange stabile Modelle der politischen Demokratie geraten vor allem von zwei Seiten unter Druck. Zum einen gefährdet ein weitverbreiteter Aufschwung rechter bis neofaschistischer Kräfte die Mindeststandards demokratischer Prozeduren und Kulturen; und zugleich tun sich die demokratisch legitimierte Regierungen mit der Überführung der fossilistischen Ökonomie in ökologisch und soziale nachhaltige Entwicklungsmodelle mehr als schwer. Hinzu kommen Herausforderungen wie globale Migration oder externe Schocks wie die Corona-Pandemie oder die geopolitischen Turbulenzen im Zuge des Ukraine-Krieges.

Alles das gilt auch für die kapitalistische Demokratie in Deutschland. In der aktuellen Demokratieforschung wird mitunter gefragt, wie demokratiepolitischer Rückschritt, also: demokratische Regression, vermieden und die Widerstandsfähigkeit demokratischer Strukturen, also: demokratische Resilienz, erhöht werden können. Als demokratische Resilienz definiert Merkel „die Fähigkeit eines demokratischen Regimes, externe Herausforderungen

1 Der Beitrag greift Argumente und Sichtweisen aus Urban 2019, Urban/Hebel 2023 und Urban 2024 auf, die aktualisiert und weitergeführt werden.

2 Als Beispiel für viele Analysen sei hier lediglich auf die Beiträge des Schwerpunktheftes „Aus Politik und Zeitgeschichte“ mit dem Titel „Demokratie in Gefahr?“ (27/2024) verwiesen.

und interne Stressoren zu absorbieren und sich den wandelnden funktionalen Bedingungen demokratischen Regierens dynamisch anzupassen, ohne in einen Regimewandel zu geraten oder seine definierenden Prinzipien, Funktionen und Normen aufzugeben oder zu beschädigen“ (Merkel 2024, S.19). Im Kern laufen Überlegungen dieser Art auf den Erhalt und die Stabilisierung existenter Strukturen und Standards hinaus. Veränderungen werden als notwendige Anpassungen an geänderte Kontexte gesehen, um die institutionellen, prozessualen und normativen Standards zu sichern.

Die vorliegenden Überlegungen formulieren ein höheres Ambitionsniveau für Forschung und Politik. Es geht über die strukturkonservative Widerstandsfähigkeit existenter demokratischer Strukturen und Normen hinaus. Die zentrale These lautet: Nachhaltige Vermeidung demokratischer Regression bedarf ausgreifender demokratischer Progression. Mit anderen Worten: Der Autoritarismus im kapitalistischen Betrieb sowie die sozialen Verwerfungen kapitalistischer Krisen erzeugen systemimmanent soziale Spaltungen und Abstiegsängste, die sich schnell zu Legitimationsproblemen der politischen Demokratie auswachsen können. Daraus folgt: Demokratische Widerstandsfähigkeit erfordert mehr als die Verteidigung politischer Strukturen. Sie benötigt vor allem eine Demokratisierung von Unternehmen, Wirtschaft und Wirtschaftspolitik, um den Demokratie-Gefährdungen entgegenzuwirken, die systemisch und – das wird zu zeigen sein – verstärkt in der Periode der ökologischen Transformation aus den ökonomischen Feldern in Gesellschaft und Politik ausstrahlen. Daher sollte die Demokratisierung des Ökonomischen als elementare Transformationsressource begriffen werden, die helfen kann, sozial riskante Dynamiken demokratiepolitisch einzuhegen.

Dieser Zusammenhang ist mit Blick auf die ökologische Transformation und die damit einhergehenden Gefährdungen von hoher Brisanz. Soll das Risiko verringert werden, dass der Übergang in eine postfossile Produktions- und Lebensweise mit der Zuspitzung sozialer Verwerfungen und politischer Legitimationsverluste einhergeht, müssen nicht nur ökologische und soziale Ziele ineinandergreifen. Vielmehr befördert bereits der tägliche Autoritarismus im kapitalistischen Betrieb die Gefahr der Ausweitung rechtspopulistischer bis neofaschistischer Kräfte in den Unternehmen; und die neoliberale Wirtschaftspolitik erweist sich als unfähig, drohenden Einkommens-, Beschäftigungs- und Statusverlusten vorzubeugen. Daher erweist sich die Demokratisierung von operativen Prozeduren und investiven Strategieentscheidungen im Betrieb und der Wirtschaftspolitik für eine gelingende Transformation sowie für eine resiliente Demokratie als zentral.

Der Verzicht auf eine solche Demokratisierung des Ökonomischen ließe eine soziale und politische Dynamik unangetastet, die sich immer wieder – und vor allem in der Epoche der ökologischen Transformation! – als Gefahr für die Demokratie entfaltet. Ohne ein Eindringen demokratischer Prinzipien in vordemokratische Räume (wie Betrieb und Wirtschaft) dürfte eine Politik der Steigerung der demokratischen Resilienz (in Gesellschaft, Politik und Kultur) stets fragil bleiben, da sie sich nicht in Räume vorwagt, aus denen in kapitalistischen Gesellschaften systemisch Demokratiegefährdungen erwachsen.

Die Argumentation des Beitrags gliedert sich wie folgt. Einem kurzen Blick auf den Charakter der gegenwärtigen Krise folgen Ausführungen zum Autoritarismus im kapitalistischen Betrieb sowie zu einigen Optionen gewerkschaftlicher Demokratiep Politik. Dem schließen sich Überlegungen zum Konzept einer ökosozialen Wirtschaftsdemokratie sowie ein Plädoyer für einen neuen Reformismus an. Ein kurzer Ausblick auf den gesellschaftlichen Zusatznutzen einer durchgreifenden Demokratisierung der Ökonomie schließt den Beitrag ab.

2. Polykrise und die Interdependenz von Demokratie und ökologischer Transformation

Die Analyse der Rahmenbedingungen einer demokratiestabilisierenden Politik greift ohne Blick auf die Spezifik der gegenwärtigen Epoche zu kurz. Nicht nur die Institutionen der politischen Demokratie, der globale Kapitalismus insgesamt befindet sich in einer krisenhaften Umbruchperiode. Machtpolitische Friktionen und Krieg im globalen System, Ukraine-Krieg, Terror und Gegenterror im Nahen Osten, Corona-Krise, reißende Liefer- und Wertschöpfungsketten und vieles mehr generieren einen Kontext, der die Funktionsbedingungen der kapitalistischen Entwicklungsmodelle infrage stellt. Der Sozialhistoriker Adam Tooze hat diese Konstellation als Polykrise auf den Begriff gebracht. „Eine Polykrise lässt sich definieren als eine Situation, in der das Ganze gefährlicher ist als die Summe seiner Teile. Oder anders gesagt: Die einzelnen Krisen existieren nicht einfach nebeneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Sie sind über vielfältige Wirkungskanäle miteinander verbunden“ (Tooze 2022).

Bei dieser Polykrise handelt es sich nicht um eine „normale“ kleine (also konjunkturelle) oder große (also strukturelle) Krise des Kapitalismus. Es handelt sich um eine „fundamentale“ Krise (Urban und Hebel 2023).

Das Wachstum in der Prosperitäts-Periode des nördlichen Kapitalismus beruhte auf fossilen Energieträgern. Doch dieses fossile Wachstum stößt vor allem aus ökologischen Gründen an seine Grenzen. Sein CO₂-Ausstoß überfordert die Natur. Daher die Dringlichkeit der De-Karbonisierung der kapitalistischen Produktions- und Lebensweise. Es geht um die Erneuerung des energetischen Fundaments durch regenerative Energien. Das Ende des fossilen Entwicklungsmodells und der friktionsreiche Übergang in ein neues Modell steht im Zentrum der Polykrise. Doch die erforderliche Transformation muss sich in einem Kontext vollziehen, den Tooze zu Recht als Geflecht wechselseitiger Abhängigkeiten beschreibt. Konkreter: Die Dekarbonisierung der Produktions- und Lebensweise muss vor allem in den Stätten der Produktion, in den Betrieben, stattfinden. Dort kann sie mit der Zuspitzung der sozialen Risiken für die abhängig Arbeitenden einhergehen. Beschäftigung, Einkommen und berufliche Perspektiven können unter Druck geraten. Damit gerät auch der erarbeitete soziale Status in Gefahr. Wo Beschäftigung, materielle Rechte und Sozialstatus unter Beschuss stehen, wachsen Abstiegsängste, Wut und Vorbehalte gegenüber dem politischen System, das für die Zumutungen verantwortlich gemacht wird. In einem Klima aus Angst, Wut und Ablehnung von Demokratie und seinen Funktions-Eliten gedeihen Sündenbock-Erzählungen und autoritäre Politikangebote gut (Mau, Lux, Westheuser 2023). Gesellschaftskritische Analysen, solidarische Krisenlösungen und demokratische Gegenwehr haben es hingegen schwer. Fortschritte bei der ökologischen Transformation können so schnell Rückschritte für die Demokratie erzeugen.

Dieses Geflecht aus Wechselwirkungen zwischen der Krise der fossilen Produktions- und Lebensweise und der Erosion politischer Legitimation sollte bei der Analyse der Demokratiekrise nicht unter den Tisch fallen. Es zeigt, dass zentrale, als Krisenphänomene der politischen Demokratie zutragende Probleme in den Funktionsmechanismen der ökonomischen Basis wurzeln und auch dort behoben werden müssen. Damit rücken Betrieb und Wirtschaft als relevante Felder einer Politik der Demokratisierung ins Blickfeld. Im Folgenden soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass es sich dabei um autoritär verfasste Strukturen, und nicht um demokratische Räume handelt, und dass die Demokratisierung dieser Räume eine Bedingung einer möglichen Stärkung der Demokratie darstellt.

3. Betrieblicher Autoritarismus als strukturelles Problem

Die wachsende Zustimmung zu rechtspopulistischen Strömungen in der Politik wird vielfach beobachtet und kommentiert. Anders ist die Entwicklung in den Betrieben. Dabei stellt der kapitalistische Betrieb ein besonderes Terrain dar, auf dem sich die Bedingungen im Kampf gegen rechts von denen der Gesellschaft und Medien unterscheiden. Im kapitalistischen Betrieb herrschen vordemokratische Verhältnisse. Das gilt vor allem für die Berechtigung der Belegschaften, die eigenen Dinge frei und direkt bestimmen zu können. Sie existiert nicht. Besitz-, Macht- und Anweisungsstrukturen gleichen eher einem institutionellen Absolutismus als einer modernen Demokratie. Die Rechte, die Menschen außerhalb der kapitalistischen Arbeitswelt haben, sucht man im Betrieb vergebens. Hier herrscht nicht „das Volk“. Die Eigentümer*innen der Produktionsmittel und die von ihnen beauftragten Manager*innen und Vorstände haben das Sagen. Diese Strukturen wurden auch als *autoritäre private Regierung* charakterisiert. Mit Blick auf die Binnenstruktur US-amerikanischer Konzerne stellt Elizabeth Anderson in einem vielbeachteten Buch fest: „Es ist eine Form von *Regierung*, in der die Chefs die Arbeiter regieren. Die meisten Regierungen der Betriebe sind Diktaturen, in denen Bosse auf eine Art und Weise regieren, die den Regierten im Großen und Ganzen keine Rechenschaft schuldet. Sie regieren die Arbeiter nicht bloß, sie *beherrschen* sie“ (Anderson 2019, S. 29f.; Herv. i. O.). Regieren ohne Rechenschaftspflicht und ohne Pflicht, die Regierten in die Entscheidungen einzubeziehen, mache die Arbeitgeber letztlich zu privaten „autoritäre(n) Herrscher(n)“ (Anderson 2019, S. 94).

Betriebliche und Unternehmensmitbestimmung sowie Modelle der Beteiligung am Arbeitsplatz wirken diesem Autoritarismus entgegen. Werden sie offensiv ausgelegt und konfliktbereit gelebt, bringt die Mitbestimmung ein Stück Anti-Autoritarismus in die Arbeitswelt. Hier haben die Gewerkschaften in Deutschland aus historischer Perspektive Ansehnliches vorzuweisen, auch wenn die Tendenz zu Betrieben ohne Betriebsräte und Tarifbindung unübersehbar ist (Hohendanner und Kohaut 2024). Historische Erfolge können auch bei Einkommen, Kündigungsschutz usw. (Bedingungen des Verkaufs der Arbeitskraft) sowie den allgemeinen Arbeitsbedingungen, dem Arbeits- und Gesundheitsschutz (Bedingungen der Verausgabung der Arbeitskraft) usw. festgestellt werden, auch wenn Reallöhne und insbesondere die psychische Gesundheit der Beschäftigten zunehmend unter Druck geraten (Urban 2019). Doch mit Blick auf eine echte Demokratisierung des kapitalistischen Betriebes sind die Erfolge eher gering. Auch in

mitbestimmten Betrieben haben die Belegschaften nicht die Macht, die der Bevölkerung in einer direkten oder parlamentarischen Demokratie zukommt. Entscheidungen über das was, wie und wofür der Produktion bleiben ihnen vorenthalten. Das legt eine Schlussfolgerung nahe: Im vor-demokratischen Raum für Demokratie zu kämpfen, muss mehr sein als der Kampf gegen den menschenfeindlichen Autoritarismus der Rechten.

Das ist leichter gesagt als getan. Die Anweisungs- und Gehorsamsbeziehungen im kapitalistischen Betrieb, die auch in krisenfreien Zeiten die Architektur der Aufbau- und Ablauforganisation bestimmen, sind *strukturell* autoritär und nicht demokratisch. Diese autoritäre Grundstruktur gehört gleichsam zur betrieblichen Normalität. Der Kapitalist sichert sich durch den Kauf der Arbeitskraft das Recht, dass die eingekaufte Arbeitskraft auch tatsächlich, und zwar nachhaltig und nicht nur sporadisch, in verausgabte Arbeit umgewandelt wird. Denn erst durch die Anwendung der Arbeitskraft werden Produkte oder Dienstleistungen erstellt; erst so entsteht der Überschuss über die Kosten der Arbeitskraft, aus der dann der Profit werden kann.

Dass die Arbeitskraft in Arbeit umgewandelt wird, kann durch Befehle, durch finanzielle Anreize, durch arbeitsinhaltliche Motivationen, durch direkte oder indirekte Kontrolle oder wie auch immer veranlasst werden. Aber aus Sicht des Kapitalisten bleibt ein Rest an Unsicherheit. Deshalb vollzieht sich dieser Prozess stets, so Karl Marx in seiner Analyse des kapitalistischen Produktionsprozesses, „unter dem ängstlichen Auge des Kapitalisten“ (Marx 1980, S. 199). Da sichergestellt werden muss, dass die Transformation der Arbeitskraft in Arbeitsleistung auch in der gewünschten Weise erfolgt, und da Arbeitsteilung und Kooperation im Produktionsprozess stets instabil bleiben, sei die „kapitalistische Leitung“ von Arbeitsorganisation und Kooperation im Betrieb „der Form nach despotisch“ (Marx 1980, S. 351). Despotismus statt Demokratie als Strukturmerkmal des kapitalistischen Unternehmens, so lautet die Kurzformel dieser Analyse.

Es gehört daher zur historischen Kernaufgabe der Gewerkschaften, diesen Despotismus durch Mitbestimmung und Partizipation nachhaltig zu zivilisieren. Doch diese Zivilisierung bleibt fragil, denn sie steht im Spannungsverhältnis zum eigentlichen Zweck der Produktion. Im Betrieb stehen nicht der Kampf um mehr Einfluss der Belegschaften oder gegen autoritäre oder faschistische Einstellungen, sondern die maximale Verwertung des Kapitals im Zentrum des Geschehens. Dieser ökonomische Imperativ dominiert Zwänge, Regeln und Ziele derer, die die Führung des Betriebs innehaben. Auch die gesellschaftlichen und politischen Verhältnisse sollen so

ausfallen, dass sie diesem Verwertungsimperativ dienlich sind. Ist das nicht der Fall, wird politischer Druck in diese Richtung erzeugt und werden so orientierte politische Kräfte unterstützt. Das hat in der Vergangenheit mitunter katastrophale Folgen gezeitigt. Um Rentabilität, Eigentumsverhältnisse und betriebliche Hierarchien auch in zugespitzten Krisen zu sichern oder um die politischen Rahmenbedingungen stärker auf die jeweils aktuellen Profitbedürfnisse auszurichten, haben sich Kapitaleigentümer*innen, Manager*innen oder Lobbyverbände nicht selten als Unterstützer*innen autoritärer Kräfte, mitunter gar als Steigbügelhalter des Faschismus betätigt. Die Rolle der Wirtschaft bei der Machtübernahme des Hitler-Faschismus im Deutschland der 1930er-Jahre mag als Beleg genügen. Auch der erneut gewählte, erzreaktionäre US-amerikanische Präsidentschaftskandidat der Republikaner, Donald Trump, profitierte vor und nach der Wahl davon. „Sowohl an der Wall Street als auch im Silicon Valley macht sich Unterstützung für Trump breit. Immer mehr Vertreter der Finanz- und der Technologiebranche schlagen sich öffentlich auf seine Seite“ (Lindner 2024). Ein Grund für die Unterstützung Trumps seien Pläne des vorherigen Präsidenten Joe Biden für eine Mindeststeuer für Superreiche und höhere Kapitalertragssteuern. Es hat also systemische Gründe, wenn Donald Trump mit seiner Politik zum „Darling“ der amerikanischen Tech-Milliardäre avancierte (Hurtz 2024).

4. Demokratiepoltik in Betrieb und Wirtschaft

Parlamente, Gesellschaft und Betrieb sind mit Blick auf die Bekämpfung demokratiefeindlicher Kräfte also unterschiedliche Orte. Die Kampfbedingungen unterscheiden sich, doch alle dürften für eine koordinierte Politik gegen rechts ihre Bedeutungen und Wertigkeiten haben.

Den Gewerkschaften kommt in allen diesen Feldern eine allgemeine, in einigen eine besondere Verantwortung zu. Ihre besondere Zuständigkeit liegt vor allem in den gesellschaftlichen Bereichen, die sich rund um die Arbeit gruppieren. Zu diesen gehören nicht nur die Betriebe. Die Gewerkschaften haben auch vor Wahlen ihre Stimme gegen sozial und politisch reaktionäre und für progressive Kräfte zu erheben. Die Zusammensetzung von Parlamenten und Regierungen ist für sie keineswegs bedeutungslos. Die dort beschlossenen Gesetze und Budgets prägen maßgeblich die Bedingungen gewerkschaftlicher Entwicklung und Politik. Besonders gefordert sind sie, allen sozialen, politischen oder ideologischen Entwicklungen ent-

gegenzutreten, die der AfD und anderen antidemokratischen Kräften Aufschub leisten können. Wo rechte Aktivitäten auftreten, gilt es, zu widersprechen, aufzuklären und andere Lösungen aufzuzeigen. Das ist der Dreiklang demokratischer Gegenwehr. Aber das reicht nicht.

Unverzichtbar, denn im Zeitablauf nachhaltiger, scheint eine Politik der sozialen Prävention. Soziale Absturz- und Abstiegsängste sind oftmals die Grundlage für menschen- und demokratiefeindliche Wut, wobei sich Absturz und Abstieg vor allem im Ausmaß der Verluste sozialer Besitzstände unterscheiden. Diese Ängste sind für abhängig Arbeitende in kapitalistischen Ökonomien durchaus begründet. In Zeiten marktdominierter Transformationen allzumal. Deshalb muss Präventionspolitik gegen rechts immer auch Politik gegen den sozialen Absturz durch Arbeitslosigkeit, Erwerbsunfähigkeit usw. und gegen sozialen Abstieg durch Dequalifizierung, Einkommensverluste usw. sein. Absturz- und Abstiegsängste leiten Wasser auf die Mühlen der Rechten, ihnen vorzubeugen heißt, den Rechten das Wasser abzugraben.

In der gegenwärtigen Transformation ist die Prävention von Absturz- und Abstiegsängsten so wichtig wie schwierig. Drohende Beschäftigungs-, Einkommens- und Statusverluste sind allgegenwärtig, in der Realität wie im Bewusstsein der Bedrohten. Sie verbinden sich mit Zweifeln am Erfolg der industriellen Dekarbonisierung und der Verlässlichkeit der herrschenden Politik. Mehr noch, das Empfinden, dass eigene soziale Interessen weder in den Managementstrategien noch in den herrschenden Politiken außerhalb der Betriebe eine faire Berücksichtigung finden, lässt Skepsis mitunter in aggressive Anti-Haltung gegen die Transformation und ihre Protagonisten umschlagen. Hier entstehen Andockpunkte für den rechten Betriebsaktivismus. „Auflehnung gegen Klimapolitiken, die ökologische Nachhaltigkeit unter Ausblendung sozialer Gerechtigkeit praktizieren, ist ein Einfallstor für das scheinrebellische ‚Weiter so‘ der radikalen Rechten“ (Dörre, Liebig, Lucht, Sittel 2023, S. 37).

Es hilft wenig, dass schon ein oberflächlicher Blick die rechten Weiter-so-Strategien als inhaltsleere Symbolik einer inszenierten regressiven Bewegung sichtbar werden lässt (Urban 2018b). Das rechte Politikangebot rebelliert keineswegs wirklich gegen Privilegien und Machtstrukturen im Betrieb; es inszeniert eine solche Rebellion lediglich. Vor allem will es die Verhältnisse nicht zum Vorteil aller Belegschaftsteile verbessern, sondern propagiert eine regressiv, also in die Vergangenheit gerichtete Zukunft, die durch die rassistischen Zumutungen selbst die im Betrieb ohnehin schwach ausgeprägten Ansätze einer solidarischen Problembewältigung verspielen

würde. Deshalb sind die Aktivitäten der Gewerkschaften im politischen Raum für öffentliche Investitionen in die stoffliche Transformation und ihre sozialpolitische Flankierung so wichtig. Zentral für die Akzeptanz der Mobilisierung öffentlicher Gelder für privatwirtschaftliche Anpassungen ist ein Mindestmaß an Klassen- und Verteilungssensibilität. Wenn Ressourcen aus dem öffentlichen Steueraufkommen, das sich zu großen Teilen aus Steuern auf Arbeits-, und mitunter auch auf Sozialeinkommen (Steuern auf gesetzliche Renten) speist, an privatkapitalistische Unternehmen fließen, landen diese schnell in Konzern-Profiten, Vorstands-Boni oder Aktionärs-Dividenden, ohne merkbare Beiträge zu einer gelingenden Transformation zu leisten. Eine ähnliche Fehlentwicklung ließe sich für kreditfinanzierte öffentliche Ausgaben mit Blick auf die Verteilung von *costs* und *benefits* zwischen den Generationen feststellen; jedenfalls dann, wenn sie in unproduktive Bereiche verschwinden. Solche verteilungspolitischen Fehlentwicklungen können und müssen durch die sanktionsbewehrte Bindung öffentlicher Zuschüsse an produktive Investitionen und ökonomische, ökologische und soziale Kriterien vermieden werden. Standort- und Beschäftigungszusagen, mit Betriebs- und Aufsichtsräten vereinbarte Transformations-Abkommen, soziale und ökologische Nachhaltigkeitsprüfungen und andere Maßnahmen können dies bewirken.

Maßnahmen dieser Art öffnen auch ein Zeitfenster für mehr Einflussnahme von Beschäftigten, betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften auf die Investitionsentscheidungen der Unternehmen. Mitbestimmung bei der Entwicklung und Fixierung von Transformationsplänen in den Unternehmen ist notwendigerweise mit der Einflussnahme auf die Struktur der neuen Wertschöpfungsketten und die dafür notwendigen Investitionen verbunden. Damit dringt die Mitbestimmung in den Kernbereich privatkapitalistischer Eigentumsrechte vor. Und damit gewinnt die betriebliche Transformationspolitik an Demokratie, um die es ansonsten im Betrieb schlechtgestellt ist. In Summe, so könnte ein Zwischenfazit lauten, geht es um eingreifende Politik, die die Entwicklung in den Betrieben in Richtung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit und mehr Demokratie ausrichtet (Urban 2019, 183ff.).

5. Öko-soziale Wirtschaftsdemokratie, transformative Reformallianzen und Plädoyer für einen neuen Reformismus

Kurzum: eine offensive Demokratiepoltik darf nicht beim Kampf gegen rechten Autoritarismus stehen bleiben. Sie sollte den Schwung demokratischer Mobilisierung von Belegschaften auch gegen den alltäglichen Autoritarismus kapitalistischer Normalität in den Betrieben richten. Denn ohne demokratischere Verhältnisse in den Betrieben bleibt der Kampf gegen rechts in der Gesellschaft fragil. Doch das Ambitionsniveau der Demokratisierungspolitik sollte noch höher liegen. Unter den Bedingungen einer kapitalistischen Marktwirtschaft muss der Konflikt um die Erweiterung des demokratischen Terrains im Unternehmen stets an Grenzen stoßen. Nachhaltige Demokratisierungsstrategien der politischen Akteure müssen diese überwinden, will sagen: die Demokratisierung betrieblicher und überbetrieblicher Entscheidungsstrukturen müssen Hand in Hand gehen, soll die erwünschte Transformationsdynamik nicht den Regeln kapitalistischer Märkte, sondern den ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsbedürfnissen der Gesellschaft folgen.

Wie aber müsste die neue, eine Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhundert konzipiert werden? Anregungspotenziale finden sich bei den Theoretikern der „alten“ Wirtschaftsdemokratie wie Rudolf Hilferding, Fritz Naphtali und Viktor Agartz (Urban 2019, S.215ff.). Angeknüpft werden kann zweifelsohne an der Einsicht der Wirtschaftsdemokraten, dass die politische Demokratie, der bürgerliche Parlamentarismus zumal, lediglich eine „halbierte“, unvollendete Demokratieform darstellt, weil sie das Prinzip der demokratischen Selbstbestimmung lediglich für die Sphäre des Politischen zur Geltung kommen lässt, es aus den Bereichen der Wirtschaft und vielfach auch der Gesellschaft aussperrt. Richtig erkannt wurden zugleich die Wichtigkeit, aber auch die Grenzen betrieblicher und unternehmenspolitischer Mitbestimmung und die Notwendigkeit ihrer Einbettung in überbetriebliche, in regional- und strukturpolitische, in gesamtwirtschaftliche sowie in sozial- und arbeitsmarktpolitische Strategien und Strukturen. Und schließlich waren sich Naphtali u. a. der machtpolitischen Dimension der Demokratisierung kapitalistischer Wirtschaftsverhältnisse durchaus bewusst; die Entmachtung der wirtschaftlichen Eliten der monopolisierten Großkonzerne sowie der politischen Eliten des bürgerlich-kapitalistischen Staates wurde als Ziel wirtschaftsdemokratischer Zwischenschritte und als Vorraussetzung der Erreichung des Endziels des Sozialismus aufgefasst.

Doch trotz der Aktualität dieser Essentials, Blaupausen für die „neue“ Wirtschaftsdemokratie halten diese Konzepte nicht bereit. Vieles an ihnen muss mit Blick auf die Bedingungen des globalisierten Finanzmarkt-Kapitalismus hinterfragt, korrigiert oder weiterentwickelt werden müssen.

- Das gilt *erstens* für die Gewissheit, mit der das Endziel Sozialismus als Fixpunkt wirtschaftsdemokratischer Reformen galt sowie für die Gewissheit, mit der die Eroberung der Kommandohöhen der wirtschaftlichen Monopole als sichere Schritte dorthin aufgefasst wurden. Weder kann das Sozialismus-Ziel als Konsens aller derer unterstellt werden, die als Protagonisten wirtschaftsdemokratischer Reformen gewonnen werden müssen; noch existiert in der Linken der Gegenwart eine hinreichende Idee von dem, was – nach dem Scheitern der Systeme des bürokratischen Staatssozialismus – heute unter einer sozialistischen Ökonomie und Gesellschaft verstanden werden sollte – von den gegenwärtigen Kräfteverhältnissen im globalen Finanzmarkt-Kapitalismus ganz zu schweigen.
- Unverzichtbar in einem neuen Konzept der Wirtschaftsdemokratie ist *zweitens* die Erweiterung der traditionellen Kapitalismuskritik um die Kritik des „fossilistischen Kapitalismus“ (Elmar Altvater) und die Integration ökologischer Konversionsstrategien in ein wirtschaftsdemokratisches Konzept. Gerade weil Krisen bei der Rohstoff- und Energieversorgung, die drohende Klimakatastrophe, der Verlust an Biodiversität und die Überforderung der natürlichen Senken durch Schadstoffe letztlich als eine Zuspitzung immanenter Widersprüche der kapitalistischen Produktionsweise begriffen werden müssen, sollte die traditionelle Kritik der Politischen Ökonomie auch in wirtschaftsdemokratischen Strategien um die Kritik der Politischen Ökologie erweitert werden. Damit gewinnt die Demokratisierung gesellschaftlicher Produktions-, Verteilungs- und Konsumententscheidungen auch als Mittel zum Zweck einer ökologischen Konversions- und Transformationsstrategie an Bedeutung. Die traditionelle wird zur ökosozialen Wirtschaftsdemokratie.
- Blicke schließlich *drittens* die Staatsfrage, oder besser: das Etatismusproblem der klassischen Wirtschaftsdemokratie. Trotz relevanter Unterschiede, sind die traditionellen Konzepte stark vom Staat aus gedacht. Nationalstaatliche Politik bildet das Zentrum der Übergangsstrategien wie der Funktionsweise einer demokratischen Ökonomie. Diese Fixierung auf den Nationalstaat erweist sich in zweifacher Hinsicht als korrekturbedürftig. Zum einen muss spätestens seit der linken Kritik am sozialstaatlichen Etatismus davon ausgegangen werden, dass – trotz eventuell

gegenteiliger Intentionen – auch der Sozialstaat durch seine Interventionsmedien Recht und Geld nicht immer mehr soziale Sicherheit, Solidarität und individuelle Freiheit, sondern mitunter auch mehr Bürokratie, Repression und Ökonomisierung sozialer Verhältnisse erzeugt. Damit gewinnen die nicht-staatlichen Voraussetzungen einer emanzipierten und freien Lebensweise an Bedeutung. Das gilt insbesondere für Fragen der Geschlechterdemokratie und Modelle einer gleichberechtigten alltäglichen Lebensweise von Männern und Frauen. Zugleich kann die Transnationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen und ihre einschränkenden Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit der Nationalstaaten nicht ohne Folgen für ein neues Modell von Wirtschaftsdemokratie bleiben. Sicherlich hat die beliebte These von der Ohnmacht des Nationalstaates eher zur Entlastung des Steuer- und Sozialstaates von (berechtigten) Erwartungen der Bürger*innen als zur Erklärung der Realität beigetragen. Aber dass eine demokratisch ambitionierte Politik der Steuerung der Real- und Finanzökonomie an den nationalstaatlichen Grenzen nicht haltmachen kann, ist evident. Auch Wirtschaftsdemokratie muss heute als ein Mehrebenen-Konzept entworfen werden. Ein Konzept, in dem Reformen und Regulierungen auf der europäischen, der nationalstaatlichen, der regionalen sowie der betrieblichen Ebene ineinandergreifen.

Bereits diese kursorischen Anmerkungen lassen die Dimension der Aufgabe deutlich werden. Offensichtlich ist, dass wirtschaftsdemokratische Fortschritte nur im Rahmen eines inkrementellen, konfliktintensiven Prozesses erwartet werden können. Der eine große Wurf wird Illusion bleiben. Die Überführung der gegenwärtigen finanzmarktgetriebenen Marktökonomie in eine öko-soziale Wirtschaftsdemokratie bedarf einzelner reformpolitischer Projekte, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten und an unterschiedlichen Orten im politischen Mehrebenen-System zu entwickeln und anzugehen wären. Radikale ökologische Transformationsstrategien stehen jedoch vor einem Dilemma: Der Wandel, den sie bewerkstelligen müssen, ist systemtransformativ; er muss über das kapitalistische Wirtschafts- und Konsumptionsmodell hinausweisen. Die Realisierungschancen einer solchen, radikalen Veränderung sind jedoch ausgesprochen gering. Dem transformativen Ziel stehen widrige Kräfteverhältnisse gegenüber. Transformativ orientierte Kräfte sind schwach wie nie. Alle politischen Strategien müssen sich zu diesem Dilemma verhalten. Der Handlungsdruck ist so groß und die Zeit, die zur Abwendung der Klimakatastrophe verbleibt, so knapp, dass alle Möglichkeiten zur Reduzierung des CO₂-Ausstoßes genutzt wer-

den müssen. Die Gesellschaften können es sich nicht leisten, praktikable Varianten der Schadstoffreduzierung auch unterhalb der Transformation rechts oder links liegen zu lassen. Alles, was machbar ist und die transformative Perspektive nicht blockiert, muss genutzt werden.

Das liefe auf einen Öko-Reformismus hinaus, der freilich ein anderer sein muss als jener, der traditionell in den Gewerkschaften oder der Sozialdemokratie zu Hause war. Der neue Öko-Reformismus muss sich vor allem durch seine zeitliche Nähe zur Transformationsperspektive, seinen Inhalten und seiner Interventionstiefe vom traditionellen Reformismus unterscheiden:

- *Erstens* muss der Öko-Reformismus einer dezidiert kapitalismuskritischen Wachstumskritik einen anderen Stellenwert zuordnen, als traditionelle Strategien das getan haben. Auch wenn die Forderung nach einem pauschalen Wachstumsverzicht weder auf demokratische Zustimmung hoffen noch die notwendigen ökonomischen Ressourcen eines offensiven Umbaukonzeptes bereitstellen könnte (Deutschmann 2024), so muss der Dialektik aus Aus-, Um- und Rückbau ökonomischer Branchen und Sphären eine gänzliche neue Bedeutung zukommen.
- *Zweitens* muss der ökosoziale Reformismus einer anderen Zeitlogik folgen. Er kann sich nicht mit den langen Prozeduren demokratisch-bürokratischer Entscheidungsfindungen begnügen. Die beschleunigte Naturzerstörung führt dazu, dass auch der wirtschaftspolitische Paradigmenwechsel und die daraus folgenden Veränderungen beschleunigt werden müssen. So negativ das Prinzip der Beschleunigung als Ökonomisierungsprinzip der Moderne wirkt (Rosa 2005), so notwendig ist Beschleunigung bei reformerischen Gegenmaßnahmen gegen Klimakrise und Ressourcenverschwendung.
- *Drittens* muss die Regulations- und Interventionstiefe des komprimierten Reformismus eine ganz andere sein als früher. Der traditionelle Reformismus hat in der Regel gewartet, was der Markt an Wertschöpfung hervorbringt, um diese dann in soziale Reformen zu übersetzen. Heute wissen wir, dass die Eingriffe in Märkte, Produktion und Produkte erheblich tiefer ausfallen müssen. Demokratisch gesetzte Ziele müssen die ökonomische Entwicklung bestimmen und nicht die Logik der profitabelsten Allokation von Ressourcen. Das erfordert Eingriffe in die kapitalistische Eigentumsordnung.
- Und schließlich muss der neue Reformismus *viertens* auf eine weitreichende Einbettung von Produktions- und Investitionsentscheidungen in

die gesellschaftlichen Kontexte setzen. Der traditionelle Reformismus war in hohem Maße etatistisch. Er war orientiert auf die Regierungspolitik und verzichtete weitgehend auf Rückkopplung mit der Zivilgesellschaft, mit den Interessen der Menschen in den Regionen und Branchen. Auch das muss ein komprimierter Öko-Reformismus anders machen.

Kurzum: Der neue Öko-Reformismus kann sich nicht einfach aus dem Repertoire reformistischer Vorstellungen der wohlfahrtsstaatlichen Ära bedienen. Er muss auf eine neue Form von Wachstumskritik setzen, einer beschleunigten Zeitlogik folgen, in einem neuen Ausmaß lenkend in die Markt- und Produktionsprozesse eingreifen und schließlich demokratische Legitimation nicht nur aus Wahlen, sondern aus einer neuen Qualität der Beteiligung der Betroffenen ziehen.

Die neue Wirtschaftsdemokratie ist und bleibt ein äußerst voraussetzungsvolles Projekt. Als Bauplan enthält sie die Skizze eines Wirtschaftssystems, in der die planvolle Einwirkung demokratisch legitimierter Politik auf die Ökonomie gesichert wird. Als regulative Idee leitet sie eine Transformationsstrategie an, die über die sukzessive Ausweitung individueller Partizipation, kollektiver Mitbestimmung und gesellschaftlicher Planung auf die allmähliche Überführung der profitgesteuerten (Finanz-)Ökonomie in eine solidarische Ökonomie zielt, in der wirtschaftliche Effizienz mit sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit immer wieder neu ausbalanciert wird. Unverzichtbar wäre, dass sich vor allem die Gewerkschaften einer solchen strategischen Orientierung zuwenden. Doch offensichtlich ist auch, dass die Erreichung solcher Ziele nur durch einen Verbund unterschiedlicher Akteure realistisch erscheint, die mit unterschiedlicher Expertise und jeweils eigenen Machtressourcen in den jeweiligen Arenen agieren. Die Perspektive könnte in einem Kooperationsverbund kritischer Kräfte liegen, in dem sich unterschiedliche Akteure, Organisationen und Individuen zusammentun und die Spezifika ihrer Handlungspotenziale zu einem politischen Projekt zusammenfügen. Und dies, ohne eigene Identitäten preiszugeben. Die Anforderungen dieser Konstellation an einen politischen Akteur sollen im Begriff der *Mosaik-Linken* zum Ausdruck kommen (Urban 2023). Dabei ist die Mosaik-Linke nicht mit klassisch linken Vorstellungen von Bündnispolitik eines mit hegemonialen Kapazitäten ausgestatteten Teilakteurs in eins zu setzen. Die Metapher des Mosaiks akzeptiert vielmehr, dass auch kapitalistische Gesellschaften Prozessen der sozialen Differenzierung unterliegen, aus denen eigenwillige Handlungssysteme mit eigenen Handlungszwängen und spezifischen Einzelakteuren hervorgehen. Und dass polit-ökonomische

Transformationsprojekte einen so hohen Komplexitätsgrad aufweisen, dass zu ihrer Realisierung die koordinierte Kompetenz unterschiedlicher Akteure unverzichtbar ist. In diesen Zusammenhängen kann kein Akteur eines Teilbereiches für sich reklamieren, eine allumfassende Gesamtkompetenz zu besitzen.

Ein solches mosaiklinkes Konzept wirft gegenwärtig wohl immer noch mehr Fragen auf, als dass es sich auf Gewissheiten berufen kann. Das gilt insbesondere mit Blick auf das Projekt einer Neuen Wirtschaftsdemokratie. Auch hier ist es für die gemeinsam Handelnden unverzichtbar, nicht nur Selbstverständnis und strategische Orientierungen gegenüber denen traditionslinker Bündnisse weiterzuentwickeln. Auch das Akteursspektrum muss deutlich weiter gefasst werden. Neben den klassischen Bündnispartnern (Gewerkschaften, linke Parteien und progressive Intellektuelle) wird ein mosaiklinkes Akteursprojekt die globalisierungskritischen Initiativen und Bewegungen sowie die Vertreter*innen kritischer Konsumentenmacht umfassen müssen. Mit der Breite des Spektrums nehmen auch Abstimmungs- und Verständigungsprobleme unter den Beteiligten zu. Damit wird nicht nur die wechselseitige Anerkennung der jeweiligen Bewegungs- und Organisationskulturen zur Schlüsselressource kollektiver Politikfähigkeit. Zugleich steigt die Bedeutung politisch integrierender Projekte. Integrationspotenziale und strategischen Stellenwert der Neuen Wirtschaftsdemokratie in einem solchen Kontext gilt es, auszuleuchten (Urban und Hebel 2023; Urban 2024).

Werden die Gewerkschaften trotz aller Widrigkeiten einen Beitrag dazu leisten wollen und können, die Demokratisierung von Entscheidungsprozessen in Unternehmen und Wirtschaftspolitik auf die Agenda zu setzen? Über das Wollen werden die Debatten der nahen Zukunft und die Bereitschaft der gewerkschaftlichen Apparate zu einer problemgerechten Strategiedebatte entscheiden. Das Können wird davon abhängen, welche Relevanz Belegschaften und gewerkschaftliche Aktivist*innen dem Projekt einer neuen öko-sozialen Wirtschaftsdemokratie beimessen: ob es als Rhetorik- oder Utopiethema behandelt und in allzu ferne Zukunft verschoben wird, oder ob es als Voraussetzung der Möglichkeit begriffen wird, die Option auf eine solidarischere sowie ökologisch nachhaltige Ökonomie zu öffnen.

6. Ausblick: Demokratiepoltische Progression und gesellschaftlicher Zusatznutzen

Eine erfolgreiche Politik gegen den alltäglichen Autoritarismus und für mehr Demokratie im kapitalistischen Betrieb liefe nicht nur auf eine humanere Arbeitswelt hinaus. Sie könnte zugleich auf einen doppelten gesellschaftlichen Zusatznutzen hoffen. Mehr Partizipation am Arbeitsplatz und vor allem die umfassende Einbindung der betrieblichen Interessenvertretungen in die betrieblichen Transformationsprozesse böten die Chance, soziale Friktionen und Interessenverletzungen der abhängigen Arbeit im ökologischen Transformationsprozess zu reduzieren sowie Akzeptanz und Zustimmung in den Belegschaften zu diesem sozial riskanten Prozess zu erhöhen. Darüber hinaus könnte die Demokratisierung betrieblicher Strukturen einen zentralen Beitrag zur Bekämpfung rechter Kräfte in den Betrieben leisten und damit dazu beitragen, eine Keimzelle des rechten Autoritarismus in Gesellschaft und Politik auszutrocknen. Demokratische Progression im Ökonomischen erwiese sich als Instrument der Prävention demokratischer Regression und als Stütze demokratischer Nachhaltigkeit in Gesellschaft und Politik.

Die begründete Hoffnung auf den gesellschaftlichen Zusatznutzen einer ökosozialen Wirtschaftsdemokratie sollte zu einer Aufwertung betrieblicher und wirtschaftspolitischer Arenen bei der Bekämpfung rechter Entwicklungen und dem Bemühen um eine sozial-ökologische Transformation führen. Das gilt für die sozialwissenschaftliche Forschung wie für die Politik. Die Demokratisierung des Ökonomischen sollte als Ausgangspunkt einer gesellschaftlichen Suche nach einem neuen Reformismus dienen, den es zu konzipieren und zu praktizieren gilt. Warum aber die Dominanz des Konjunktivs am Ende des vorliegenden Beitrags? Sie speist sich nicht aus dem Misstrauen gegenüber der Solidität der Argumente. Sie verweist vielmehr auf die wissenschaftlichen und politischen Landkarten in den führenden kapitalistischen Demokratien. Weder wird systematisch an den Konturen einer öffentlichen Soziologie der Wirtschaftsdemokratie gearbeitet (dazu Urban 2018a; Deutschmann 2024), noch verfügt die gesellschaftliche und politische Linke über die Konzept- und Macht-Ressourcen, die zur Realisierung von Projekten dieser Art unabdingbar wären. Bleibt zu hoffen, dass sich das – möglichst bald – ändern lässt.

Literatur

- Anderson, E. (2019). *Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden)*. Berlin: Suhrkamp.
- Deutschmann, C. (2024). Degrowth: Der Weg zur Bewältigung der Klimakrise? *Soziopolis*. Verfügbar unter: <https://www.sozipolis.de/degrowth-der-weg-zur-bewaeltigung-der-klimakrise.html> [21.08.2024].
- Dörre, K., Liebig, S., Lucht, K., & Sittel, J. (2023). Klasse gegen Klima? Transformationskonflikte in der Autoindustrie. *Berliner Journal für Soziologie*. <https://doi.org/10.1007/s11609-023-00514-z> [18.12.2023].
- Hohendanner, C., & Kohaut, S. (2024). Tarifbindung und Mitbestimmung: Keine Trendumkehr in Westdeutschland, Stabilisierung in Ostdeutschland. *IAB-Forum*. Verfügbar unter: <https://www.iab-forum.de/tarifbindung-und-mitbestimmung> [14.06.2024].
- Hurtz, S. (2024). Warum Tech-Milliardäre plötzlich Trump huldigen. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/lux.V5R6z7HP2MrLRhX5D7asJC> [28.07.2024].
- Lindner, R. (2024). Trump findet Freunde an der Wall Street und im Silicon Valley. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 124, 31. Mai, S. 24.
- Marx, K. (1980). *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band (MEW 23)*. Berlin: Dietz.
- Mau, S., Lux, T., & Westheuser, L. (2023). *Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Merkel, W. (2024). Wie resilient ist unsere Demokratie? *Aus Politik und Zeitgeschichte*, H. 27, S. 18–25.
- Rosa, H. (2005). *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Tooze, A. (2022). Kawumm! *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 29, 14. Juli.
- Urban, H.-J. (2024). Demokratiepoltik im Betrieb. Perspektiven einer demokratischen Arbeitswelt. In: H.-J. Urban, *Gute Arbeit gegen rechts. Arbeitspolitik: Praxis, Theorie, Strategie*. Hamburg: VSA, S. 14–36.
- Urban, H.-J. (2023). Mosaik-Linke. In *Historisch-Kritisches Wörterbuch des Marxismus* (Bd. 9/II, S. 1494–1512). Bonn: Argument.
- Urban, H.-J. (2019). *Gute Arbeit in der Transformation. Über eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus*. Hamburg: VSA.
- Urban, H.-J. (2018a). Ausbruch aus dem Gehäuse der European Governance. Überlegungen zu einer Soziologie der Wirtschaftsdemokratie in transformatorischer Absicht. *Berliner Journal für Soziologie*, H. 1–2, S. 91–122.
- Urban, H.-J. (2018b). Kampf um die Hegemonie. Die Gewerkschaften und die neue Rechte. *Blätter für deutsche und internationale Politik*, H. 3, S. 103–122.
- Urban, H.-J., & Hebel, S. (2023). *Arbeit. Macht. Krise. Über Krisen des Kapitalismus und Pfade in eine nachhaltige Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Campus.

Erinnerung als eine (weitgehend) ungenutzte Ressource für die deutsche Gewerkschaftsbewegung – Bilanz und Ausblick

Stefan Berger

1. Einleitung

Vom Januar 2018 bis zum Januar 2021 arbeitete eine vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) initiierte dreijährige transdisziplinäre Kommission daran, zu analysieren, in welchem Zustand sich das kollektive Gedächtnis der deutschen Gewerkschaften befand (Berger 2015). Die Hälfte ihrer Mitglieder waren Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter, die einige der großen, im DGB zusammengeschlossene Industriegewerkschaften vertraten. Die andere Hälfte waren Universitätswissenschaftler*innen, die Expert*innen für die Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung und für Erinnerungsgeschichte sind.¹ Die Kommission trug den etwas irreführenden Titel „Erinnerungskulturen der sozialen Demokratie“, da der damalige Vorsitzende des DGB, Reiner Hoffmann, betonen wollte, dass sich die Kommission nicht nur mit den Werten der Gewerkschaften, sondern mit dem Projekt, zusätzlich zur politischen Demokratie, mehr gesellschaftliche Demokratie in der Bundesrepublik zu verwirklichen, befassen sollte. Eine Demokratisierung möglichst vieler gesellschaftlicher Sphären inkludiert natürlich auch die „industrielle Demokratie“, die durch unterschiedliche Arten der Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen charakterisiert ist. Ein solch erweiterter Demokratiebegriff wurde in historischer Perspektive nicht nur von der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD) gefordert, sondern beinhaltet auch Ideen der christlichen Soziallehre und linker Bewegungen, die nicht unbedingt mit der SPD identisch sind.² Wie Ulrich Heinemann und Manfred Wannöfel im Namen der Kommission dargelegt haben, stellt die soziale Demokratie eine nützliche konzeptionelle Grundlage dar, von der aus die der Gewerkschaftsbewegung innewohnenden Werte

1 Eine vollständige Liste der Mitglieder der Kommission finden Sie im Vorwort der Herausgeber des Bandes: Berger, Jäger, Teichmann 2022.

2 Dies betonte Reiner Hoffmann in Gesprächen mit dem Autor bei der Vorbereitung der Kommissionsgründung. Der Autor leitete die Kommission gemeinsam mit Wolfgang Jäger, dem ehemaligen Geschäftsführer der Hans-Böckler-Stiftung.

der Solidarität in der Gesellschaft wieder an Bedeutung gewinnen könnten (Heinemann und Wannöfel 2022).

2. Erinnerungsfelder der sozialen Demokratie in Deutschland

Die Kommission traf sich drei Jahre lang dreimal pro Jahr, um über Schlüsselthemen zu diskutieren, die sie als entscheidend für die Erinnerung an die Gewerkschaftsbewegung im heutigen Deutschland identifiziert hatte. Bei diesen neun Themen ging es um die Erinnerung an die Entwicklung der Sozialversicherungssysteme und den Beitrag der Gewerkschaften dazu; um die organisatorische Entwicklung der Gewerkschaftsbewegung selbst; um die Entwicklung des Systems der Arbeitsbeziehungen und der ikonischen Streiks; um die Bestrebungen, mehr soziale Gleichheit zu erreichen; um die Entwicklung des Systems der Mitbestimmung; über die Geschichte des Kampfes für eine größere Gleichstellung der Geschlechter. Darüber hinaus wurden Themen über den Kampf der Gewerkschaften gegen Rassismus und für eine positive und konstruktive multikulturelle Integration von Arbeitsmigrant*innen innerhalb der Betriebe und in der Gesellschaft debattiert; es ging ferner auch um den Kampf der Gewerkschaften für die Schaffung eines sozialen Europas sowie um Bündnisse der Gewerkschaften mit anderen fortschrittlichen, linksgerichteten sozialen Bewegungen. Jedes Thema wurde in zweitägigen Sitzungen der Kommission im Institut für soziale Bewegungen in Bochum auf der Grundlage wissenschaftlicher Papiere diskutiert, die von Expert*innen für die neun Themen vorbereitet wurden. Sie wurden in Buchform publiziert und schließlich in das Programm der Bundeszentrale für politische Bildung in Deutschland übernommen (Berger, Jäger, Teichmann 2022).

Zusätzlich zu den Arbeiten der Kommission bereitete Wolfgang Jäger vertiefende Studien zur Darstellung der Gewerkschaftsbewegung in acht deutschen historischen Museen und im Haus der Europäischen Geschichte in Brüssel vor (Jäger 2020). Jägers Studie unterstreicht, dass die Erinnerungskulturen der Gewerkschaftsbewegung in der historischen Museumslandschaft Deutschlands nur sehr unzureichend vertreten sind. Das größte und bedeutendste nationale Geschichtsmuseum, das Museum für Deutsche Geschichte in Berlin, beschäftigt sich kaum mit der Gewerkschaftsbewegung und weiteren Erinnerungskulturen der sozialen Demokratie. Seine Dauerausstellung ist mittlerweile neugestaltet worden und harrt einer Evaluierung im Hinblick auf die Themen der sozialen Demokratie. Doch die

alte Ausstellung befasste sich im Großen und Ganzen fast ausschließlich mit der hohen Politik in der deutschen Geschichte.

Das Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in Bonn widmet der Geschichte der Gewerkschaftsbewegung und den Werten der sozialen Demokratie mehr Aufmerksamkeit, auch wenn der Fokus auf die Mitbestimmung und das System der Arbeitsbeziehungen im Allgemeinen ausgeweitet werden könnte. Auch in anderen Geschichtsmuseen der Bundesrepublik werden wichtige Aspekte der Gewerkschaftsgeschichte ignoriert oder ausgeklammert, und insgesamt besteht ein großer Bedarf, diese Geschichte stärker in die institutionelle Museumslandschaft der Bundesrepublik zu integrieren (Jäger 2020).

Neben der Arbeit in der Kommission hielten Stefan Berger, Wolfgang Jäger und Ulf Teichmann an der Ruhr-Universität Bochum (RUB) Hochschulkurse für Studierende zur Erinnerung an die deutsche Gewerkschaftsbewegung ab und kooperierten dabei mit anderen Mitarbeitern, z. B. dem Professor für Geschichtsdidaktik, Christian Bunnenberg. Stefan Berger und auch Manfred Wannöfel als Hochschullehrer mit Dauerstellen halten bis heute immer wieder Lehrveranstaltungen ab zur Erinnerungsgeschichte der deutschen und internationalen Gewerkschaftsbewegung. Außerdem organisierte die Kommission im Oktober 2020, coronabedingt, eine Reihe von Internet-Konferenzen, auf der die Ergebnisse der dreijährigen Arbeit der Kommission vorgestellt wurden. Zudem internationalisierte sie die deutschen gewerkschaftlichen Erinnerungskulturen, indem sie Expert*innen für gewerkschaftliche Erinnerungskulturen aus anderen Ländern in Europa und der Welt einlud, ihre Erfahrungen miteinander zu teilen. Daraus ist inzwischen eine eigene Website entstanden, die eine globale Plattform mit Informationen und Austauschmöglichkeiten zum Stand der Erinnerungspolitik von Gewerkschaften in aller Welt bietet.³ Aufbauend auf der dreijährigen Arbeit der Kommission legte sie dem DGB und seinem Vorsitzenden Reiner Hoffmann eine Liste von Empfehlungen vor, was der DGB tun kann, um die gewerkschaftlichen Erinnerungskulturen in Deutschland zu stärken.

Dazu gehörten die kontinuierliche Weiterführung und Aktualisierung der Website zur Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung, die von der Hans-Böckler-Stiftung unter der Leitung eines der bedeutendsten Historiker der deutschen Gewerkschaftsbewegung, Michael Schneider,

3 <https://www.sfu.ca/union-memory.html> [abgerufen am 30.01.2025].

entwickelt wurde.⁴ Sie dient als wunderbare Ressource für eine aktive Social-Media-Arbeit, die versucht, die Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung einer größeren Öffentlichkeit nahezubringen. Diese Social-Media-Arbeit weiter zu verbessern bleibt eine dringliche Aufgabe der Gewerkschaftsbewegung, aber es ist ein gutes Zeichen, dass unter der Leitung von Dieter Pougin bei der Hans-Böckler-Stiftung ein neues Referat Gewerkschaftliche Erinnerungskulturen gegründet wurde, das gleich mit mehreren Mitarbeiter*innen die Geschichts- und Erinnerungsarbeit der Stiftung verstärken soll.⁵ Ihr obliegt es, in den kommenden Jahren eine innovative und zeitgemäße Social-Media-Arbeit zu entwickeln, die gerade jüngere Menschen an die Gewerkschaften heranführen sollte. Aber sie sollte auch darauf hinarbeiten, die Erinnerungs- und Geschichtsarbeit der Gewerkschaften zu koordinieren und Ressourcen zu dessen Verbesserung bereitzustellen.

Die Kommission empfahl weiterhin, regionale Erinnerungsorte für den Kampf um soziale Rechte zu fördern. In der Tat brachte die Hans-Böckler-Stiftung, auf diese konkrete Empfehlung reagierend, in Kooperation mit dem Regionalverband Ruhr (RVR) ein Projekt auf den Weg, um solche Erinnerungsorte sozialer Teilhabe in die bereits bestehende RVR zu integrieren. Circa sieben Millionen Touristen besuchen mittlerweile die Route der Industriekultur jedes Jahr. Ihnen nicht nur große Unternehmerpersönlichkeiten, technische Neuerungen und imposante Gebäude vorzustellen, sondern sie zugleich daran zu erinnern, dass in dieser Region, dem Ruhrgebiet, zentrale Kämpfe um mehr soziale Gerechtigkeit stattgefunden haben, ist das Ziel dieses zum Zeitpunkt des Schreibens noch in der Realisierung befindlichen Projekts.⁶ Schließlich gehörte auch die verstärkte Erforschung der Erinnerungsgeschichte sozialer Demokratie zu den konkreten Handlungsempfehlungen der Kommission.⁷ Eine solche erfolgt an vielen Orten in der Bundesrepublik, an denen Arbeit und Arbeiterbewegungen erforscht werden, allen voran am Institut für soziale Bewegungen (ISB) der RUB, das eng mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle der RUB/ IG Metall zusammenar-

4 Die Website „Geschichte der deutschen Gewerkschaften“ ist hier zu finden: <https://www.gewerkschaftsgeschichte.de/> (abgerufen am 30.01.2025).

5 <https://www.boeckler.de/de/newsletter-hans-34382-gewerkschaftliche-erinnerungskulturen-mehr-geschichte-wagen-64125.htm> [abgerufen am 31.01.2025].

6 Zur Route der Industriekultur im Ruhrgebiet, siehe <http://www.route-industriekultur.ruhr/> (abgerufen am 30.01.2025).

7 Zu den detaillierten Handlungsempfehlungen der Kommission siehe Berger, Jäger, Teichmann 2022.

beitet. Auch die 2017 gegründete German Labour History Association und die Kolloquien zur Geschichte der Arbeitswelten und der Gewerkschaften tragen das Ihre zu einer Stärkung der Erinnerungsgeschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung bei.⁸

Des Weiteren bleibt es ein wichtiges Desiderat, die Geschichte der Gewerkschaften stärker in den Schulunterricht zu integrieren, damit bereits Schüler*innen an den weiterführenden Schulen, aber auch an den Berufsschulen ein klares Bild von der historischen Bedeutung und der Funktion von Gewerkschaften bekommen. Zwar sind die Lehrpläne hier zum Teil so starr, dass es gar nicht leicht ist, das Thema Gewerkschaften in ihnen unterzubringen, aber ein Ding der Unmöglichkeit ist es nicht, zumal auch die Projektwochen an Schulen durchaus dazu geeignet sind, das Thema der Gewerkschaften aufzugreifen. Seit 2023 gibt es lockere Gespräche zwischen dem ISB in Bochum und der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), um zu ermitteln, wie man die bereits bestehenden Angebote, z. B. von „Böckler Schule“ nutzen kann,⁹ um die Erinnerungsgeschichte der Gewerkschaften in den Schulen zu stärken, und wie man neue Initiativen starten könnte, die das Thema aus seinem Schattendasein herausführen könnte.

Es sollte inzwischen klar sein, dass die Kommission und die ihr nachfolgenden Aktivitäten ein großer Versuch des DGB war, in die Geschichtskultur Deutschlands einzugreifen und eine Art von öffentlicher Geschichte zu betreiben, die Auswirkungen auf die politische Kultur des Landes hat. Er tut dies aus der Erkenntnis heraus, dass er in der öffentlichen Diskussion über die Rolle der Gewerkschaften in der deutschen Gegenwartsgesellschaft seit geraumer Zeit in der Defensive ist. In den traditionellen Medien, in Zeitungen, Rundfunk und Fernsehen, werden die Gewerkschaften oft als die letzten Dinosaurier eines Industriezeitalters dargestellt, über dem in Deutschland und der westlichen Welt die Sonne untergegangen ist (Ebbinghaus 2002). Neoliberale Kommentator*innen heben besonders häufig den angeblichen Widerstand der Gewerkschaften gegen notwendige wirt-

8 Die Kolloquien zur Geschichte der Arbeitswelten und der Gewerkschaften werden unter der Federführung der Hans-Böckler- und der Friedrich-Ebert-Stiftung seit 2014 durchgeführt und verbinden zahlreiche Wissenschaftler an diversen bundesrepublikanischen Institutionen miteinander, die hier einen Schwerpunkt setzen. Aus diesem Kreis heraus wurde die GLHA auch gegründet. Zur GLHA siehe <https://www.germanlabourhistory.de/> [abgerufen am 30.01.2025].

9 <https://www.boeckler.de/de/boeckler-schule-2690.htm> [abgerufen am 31.01.2025].

schaftliche und soziale Veränderungen hervor.¹⁰ Rechte Publizisten erklären die Ära der Gewerkschaften für beendet (Kreutzer 2019). Gleichzeitig spielen die Gewerkschaften in den sozialen Medien einer jüngeren Generation kaum noch eine Rolle. Ein von Arbeit und Leben e. V., einer Weiterbildungseinrichtung des DGB und des Deutschen Volkshochschulverbandes,¹¹ produzierter Film zeigte die Einstellungen von Schüler*innen der Leipziger Berufsschulen, die in Betrieben ausgebildet werden. Die meisten von ihnen hatten keine Vorstellung von der Bedeutung und Funktion der Gewerkschaften und wofür sie stehen. Ein Schüler vermutete, dass es sich um eine obskure Organisation für Professoren handeln könnte.¹² Diese Unkenntnis bei einer Klientel, die eigentlich für die Gewerkschaften rekrutierbar wäre, muss angesichts der ständigen Berichte über stagnierende oder sinkende Mitgliederzahlen der deutschen Gewerkschaften sehr beunruhigend sein.

Und wir sollten nicht vergessen, dass die deutsche Gewerkschaftsbewegung im globalen Vergleich derzeit als die stärkste freie Gewerkschaftsbewegung der Welt angesehen werden muss. Die deutsche IG Metall (IGM) ist international sehr prominent bei den Versuchen, globale Gewerkschaftsverbände aufzubauen (IG Metall 2015). Außerhalb Deutschlands sieht die Lage oft desolat aus. In Australien ist das Streikrecht der Gewerkschaften seit vielen Jahren eingeschränkt und die Gesetzgebung erschwert die gewerkschaftliche Organisierung. In den USA gibt es im Süden so gut wie keine Gewerkschaften mehr, und im Norden sind sie nur noch vereinzelt vorhanden. Sie haben zudem oft Angst, sich gegen den Rechtspopulismus von Donald Trump auszusprechen, da sie dann fürchten, auch noch ihre letzten Mitglieder zu verlieren. In Großbritannien führte bereits Margaret Thatcher so viele gewerkschaftsfeindliche Gesetze ein, nachdem sie die einst mächtige National Union of Mineworkers 1984–1985 in einem Klassenkampf von oben zerschlagen hatte, dass die Gewerkschaftsbewegung nur noch ein Schatten ihres früheren Selbst ist. In Italien ist es den Gewerkschaften nicht gelungen, eine ihrer zentralen Errungenschaften in

10 „Dinosaurier im Dilemma“, in: Focus Money, Nr. 23 (2000), in: https://www.focus.de/finanzen/news/arbeitnehmer-dinosaurier-im-dilemma_aid_240082.html [abgerufen am 30.01.2025].

11 Für Arbeit und Leben siehe: <https://www.arbeitundleben.de/> [abgerufen am 30.01.2025].

12 Leider ist der Film nicht öffentlich zugänglich. Er wurde auf einer Konferenz in Leipzig anlässlich des 150-jährigen Bestehens der deutschen Gewerkschaftsbewegung am 30. September 2015 gezeigt. Es wurde beschlossen, ihn nicht zu veröffentlichen, um die Identität der Schüler*innen zu schützen. E-Mail Fran Schott an Stefan Berger, 12. Juli 2019.

der Nachkriegszeit aufrechtzuerhalten, nämlich die Scala Mobile, die die Lohnerhöhungen indexierte und an die Unternehmensgewinne gebunden hat. In Brasilien kämpfen die Gewerkschaften zusammen mit der Arbeiterpartei ein Nachhutgefecht gegen die rechtspopulistische Regierung von Jair Bolsonaro. Anderswo sieht es ähnlich düster aus (Gall, Wilkinson, Hurd 2011; Gall 2024). In dieser für die Gewerkschaften heiklen globalen Situation versucht die DGB-Kommission „Erinnerungskulturen der sozialen Demokratie“, Erinnerung als wichtige Ressource zu etablieren, mit der die Gewerkschaften in Deutschland und an anderen Orten in die Offensive gehen können, indem sie die öffentliche Geschichte nutzen, um die historische Bedeutung und die aktuelle Notwendigkeit starker Gewerkschaften zu unterstreichen.

3. Was wird wo erinnert zur deutschen Gewerkschaftsbewegung?

Dabei ist zunächst einmal zu betonen, dass wir zu wenig darüber wissen, wie die Erinnerung an die Gewerkschaftsbewegung in den Gewerkschaften selbst oder in der deutschen Gesellschaft insgesamt präsent war und ist. Was wir bislang sagen können, ist, dass die gewerkschaftlichen Erinnerungskulturen bis in die 1960er-Jahre in öffentlichen Demonstrationenkulturen, öffentlichen Formen des Gedenkens und schriftlichen Broschüren und Zeugnissen, die von der Gewerkschaftsbewegung selbst produziert wurden, wurzelten. Danach kam es zu erinnerungspolitischen Auseinandersetzungen im Rahmen von politischen Konferenzen, Ausstellungen und stärker professionalisierten Formen des Gedenkens, darunter Gedenktouren zu bestimmten Orten und Städten, die Produktion von Filmen und Theaterstücken sowie in jüngster Zeit die Nutzung sozialer Medien und des Internets zur Erzeugung von Erinnerungsdiskursen. Während der Kampf zwischen verschiedenen ideologischen Gruppierungen, insbesondere den christlichen (katholischen), kommunistischen, anarcho-syndikalistischen und sozialdemokratischen Fraktionen, seinen Ausdruck in unterschiedlichen Erinnerungskulturen der verschiedenen ideologischen Bewegungen fand, schwächte die Vereinigung der Gewerkschaftsbewegung in der Bundesrepublik nach 1949 diese ideologischen Spaltungen ab. Die Erinnerung an vergangene Kämpfe diente jedoch weiterhin als Folie für Debatten über die Rolle der Gewerkschaftsbewegung in der deutschen Gesellschaft. Militantere Erinnerungskulturen stellten die Gewerkschaften als Gegenkraft zur kapitalistischen Entwicklung dar. Reformistischere Erinnerungskulturen

stellten die Gewerkschaften als Sozialpartner des Kapitals dar, wenn auch als Partner, die in einem immerwährenden, aber institutionell kanalisierten Konflikt vereint sind. Seit den 1980er-Jahren sind die Erinnerungskulturen der deutschen Gewerkschaftsbewegung akademischer geworden, mit differenzierteren Urteilen und einer größeren Pluralität der Perspektiven. Unter dem Eindruck der neoliberalen Angriffe auf die Gewerkschaftsbewegung konzentrierten sich die Gewerkschaften verstärkt auf ihre Kernaufgaben, die Verteidigung der Beschäftigten in den Betrieben sowie die Rettung der wichtigsten gewerkschaftlichen Errungenschaften der 1950er- bis 1970er-Jahre. Dies führte in den 1990er- und 2000er-Jahren zu einer Vernachlässigung des historischen Gedächtnisses. Erst in jüngster Zeit haben die Gewerkschaften Erinnerung und Geschichte als wichtige Ressourcen für ihre kulturelle Akzeptanz wiederentdeckt. Die Kommission selbst gilt als jüngstes Beispiel für den Wert, der dieser politischen Ressource beigemessen wird (Schneider 2022).

Was die Sozialpolitik betrifft, so hat es den Anschein, dass der Beitrag der deutschen Gewerkschaften zur Durchsetzung wichtiger Gesetze im Bereich der Krankenversicherung, der Arbeitslosenversicherung, der Renten und anderer zentraler Aspekte des Wohlfahrtsstaates in der öffentlichen Erinnerung nicht sehr präsent ist. In der breiten deutschen Öffentlichkeit werden diese „Errungenschaften“ eher mit politischen Parteien, Regierungen und parlamentarischen Aktivitäten in Verbindung gebracht. Die Lobbyarbeit von Gewerkschafter*innen und ihre Rolle als Parlaments- und Regierungsmitglieder werden weitgehend ignoriert. Selbst auf der Ebene der Internationalen Arbeitsorganisation in Genf ist die Erinnerung an die Arbeit von Gewerkschafter*innen in diesem wichtigen dreigliedrigen Gremium weder in der Erinnerung der Institution selbst noch in der breiteren öffentlichen Wahrnehmung der Institution stark präsent. Stattdessen erinnert man sich oft an die Ministerien und ihre Beamten als die Hauptakteure, die den Prozess der fortschrittlichen Arbeitsgesetzgebung vorantrieben. Dass viele dieser Ministerialbeamten Gewerkschafter*innen waren, ist dagegen weitgehend vergessen (Kott 2022).

Innerhalb der Gewerkschaften gibt es eher eine Erinnerungskultur an ihre sozialpolitischen Errungenschaften, als dies in der deutschen Gesellschaft insgesamt der Fall ist. Mehrere Erinnerungsnarrative sind innerhalb der Gewerkschaftsbewegung präsent. Erstens gibt es ein Narrativ, das die Gewerkschaften als frühe Befürworter des Wohlfahrtsstaates in Erinnerung ruft, als der undemokratische und autoritäre kaiserliche deutsche Staat nur aufgrund des Drucks der breiteren Arbeiterbewegung aktiv wurde.

Dann gibt es ein Widerstandsnarrativ in der Erinnerungskultur der Gewerkschaften, das ihren Kampf gegen Bismarcks Versuch, die Loyalität der Arbeiter mit seiner Variante eines Sozialversicherungssystems zu erkaufen, hervorhebt. Der Widerstand gegen die Bismarck'schen Wohlfahrtssysteme wird ebenso erinnert wie der Widerstand gegen die Rassifizierung der Wohlfahrt im Nationalsozialismus und die Opposition der Gewerkschaften gegen den Rückbau des Wohlfahrtsstaates unter neoliberalen Vorzeichen. Gewerkschaftliche Erinnerungsnarrative fokussieren auf die Beteiligung von Gewerkschafter*innen an der Verwaltung von Wohlfahrtseinrichtungen und die Ursprünge des Wohlfahrtsstaates in den tatsächlich von den frühen Gewerkschaften im 19. Jahrhundert gegründeten Wohlfahrtseinrichtungen. Ein Großteil dieser Narrative wirkt dem dominanten öffentlichen Gedächtnis entgegen, dass das deutsche Sozialversicherungssystem seine Wurzeln im Bismarck'schen Wohlfahrtsstaat hat. Stattdessen wird im Erinnerungsdiskurs von Gewerkschaftern betont, dass das deutsche Sozialversicherungssystem als eine Modifikation des Bismarck'schen Systems gesehen werden sollte, an dem die Gewerkschaften einen wichtigen Anteil hatten. Dabei wird man allerdings konstatieren müssen, dass diese internen Erinnerungsdiskurse nur einen begrenzten Einfluss auf die breitere öffentliche Diskussion in Deutschland hatten (Rudloff 2022).

Streiks waren für die Erinnerungskulturen der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland weitaus wichtiger als die Sozialversicherung und übrigens auch als Tarifverträge. Letztere sind in der Regel viel stärker in konkreten Lohnverhandlungen verwurzelt, die nicht die emotionale Bindekraft haben, die sie zu wichtigen Erinnerungsorten machen könnte. Es gibt einige Ausnahmen, wie z. B. den Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst von 1974, der eine elfprozentige Lohnerhöhung, vor allem für die unteren Lohngruppen, vorsah. Interessanterweise ist diese Vereinbarung in der öffentlichen Erinnerung zu einem Ort geworden, der zeigt, wie unverantwortlich die Gewerkschaften gehandelt haben. Innerhalb der Gewerkschaften hingegen wird er als Enttäuschung empfunden – sie hatten ursprünglich mehr erreichen wollen, vor allem für Lohngruppen, die seit Jahrzehnten unterbezahlt waren (Führer 2018, 2017).

Insgesamt haben jedoch ikonische Streiks wie der Bergarbeiterstreik von 1889 eine weitaus wichtigere, wenn auch wechselhafte Rolle in den Gedenkdiskursen vom späten neunzehnten Jahrhundert bis heute gespielt. So wurde das Jahr 1889 in den ersten Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts als stolzer Gründungsmoment der sozialdemokratischen Gewerkschaftsbewegung in Deutschland erinnert. Von da an, so betonte der Gedenkdiskurs

kurs, habe sie sich immer weiterentwickelt. In der Weimarer Republik war sie Teil eines Erinnerungswettstreits zwischen sozialdemokratischen und christlichen Gewerkschaften um die unterschiedlichen ideologischen Wurzeln der deutschen Gewerkschaftsbewegung. In den Anfangsjahren der Bundesrepublik nutzte eine nunmehr geeinte Gewerkschaftsbewegung die Erinnerung an den Streik, um auf die Kraft der Gewerkschaftsbewegung zur Durchsetzung ihrer Forderungen nach höheren Löhnen, besseren Arbeitsbedingungen und schließlich einer Strukturreform des Bergbaus hinzuweisen. In letzter Zeit hat die Erinnerung an den Streik von 1889 viel von ihrer ehemaligen Bedeutung verloren. In der regionalen Erinnerungskultur des Ruhrgebiets ist sie jedoch nach wie vor stark verankert und dient dazu, die Arbeiterbewegung in den Kern der regionalen Identität einzuschreiben (Kellershohn 2022).

Streiks, insbesondere von Arbeitsmigrant*innen, hatten aber auch die Kraft, soziale Konflikte in den Erinnerungskulturen der deutschen Gewerkschaftsbewegung zu ethnisieren. Die Erinnerungskulturen rund um die „Septemberstreiks“ von 1969 und den Streik bei den Ford-Werken in Köln 1973 unterstreichen, dass ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht und Qualifikation einen wichtigen Einfluss darauf hatten, wie diese Streiks erinnert wurden. Die breitere öffentliche Erinnerung an den Ford-Streik in den rechtsgerichteten deutschen Medien wurde oft mit Rassismus in Verbindung gebracht, da diese Erinnerungen die „undisziplinierte“ migrantische Belegschaft und ihre Rolle in dem „inoffiziellen“ Streik hervorhoben – d. h. einem Streik, der nicht von der IGM sanktioniert wurde. Gleichzeitig wird der Streik in den Erinnerungskulturen deutscher Arbeitsmigrant*innen als Beispiel für die Kraft der Arbeitsmigrant*innen, ihre Interessen gegen eine feindliche deutsche Umgebung durchzusetzen, aktualisiert (Birke 2022, 2007; Huwer 2013).

Streiks sind seit jeher ein Mittel, um die Lebensbedingungen der Arbeitnehmenden zu verbessern und so zu mehr sozialer Gleichheit in der Gesellschaft beizutragen. Die Diskussion der Kommission über soziale Ungleichheit als Erinnerungsort der Gewerkschaftsbewegung hat sich als schwieriges Terrain erwiesen. Auf der einen Seite ist der Wunsch nach mehr sozialer Gleichheit in der deutschen Gesellschaft seit dem Aufkommen der „sozialen Frage“ im neunzehnten Jahrhundert stark und kontinuierlich. Die sozialen Rechte der Arbeitnehmenden waren eine zentrale Selbstrechtfertigung des kommunistischen Staates in Ostdeutschland. Doch der Versuch, einen Erinnerungsdiskurs über soziale Rechte zu institutionalisieren, überzeugte die Mehrheit der ostdeutschen Arbeitnehmenden letztlich nicht. Im

Westen wurden Sozialreformen, wie die Rentenreform von 1957, mit dem bewussten Ziel durchgeführt, die soziale Gleichheit zu verbessern. Doch insgesamt wurde eher die Reform selbst als die soziale Gleichheit zum Erinnerungsort (Lorke 2022).

Die Schwierigkeiten, die mit der Etablierung von eher abstrakten Begriffen wie sozialer Gleichheit als Erinnerungsorte verbunden sind, tauchten in den Debatten über den Erinnerungswert der verbesserten Bildungschancen für Arbeiter als Ergebnis gewerkschaftlicher Kämpfe wieder auf. Die Erinnerungen von Aktivist*innen der Bewegung, die einen sozialen Aufstieg durch Bildung erlebt hatten, individualisieren diese Erfahrungen im Gedenkdiskurs und stellen sich selbst als Ausnahmen von der Regel dar. Die Erinnerungsdiskurse zeichnen also nicht das Bild eines kollektiven Aufstiegs durch Bildung, auch wenn rhetorisch der Anspruch erhoben wird, genau dies zu erreichen (Jelich 2021).

Besonders überraschend dürfte das Ergebnis der Kommissionsarbeit sein, dass eine der zentralen Errungenschaften der deutschen industriellen Demokratie nach 1945 – die Mitbestimmung – nicht wirklich zu einem starken Erinnerungsort der deutschen Gewerkschaftsbewegung geworden ist. Das ursprüngliche Gesetz zur Mitbestimmung in der Montanindustrie der Bundesrepublik Deutschland (BRD) aus dem Jahr 1951 wurde nur mit massiven Streikdrohungen der Gewerkschaften durch das Parlament gebracht. Führende Gewerkschaftsmitglieder argumentierten mit ihrer historischen Erinnerung an die Verantwortung der industriellen Eliten für den Nationalsozialismus, dass nur die Mitbestimmung den Arbeitnehmenden ein entscheidendes Mitspracherecht in den deutschen Unternehmen verschaffen würde. Deshalb sei die Mitbestimmung ein wichtiger Schritt in Richtung mehr Wirtschaftsdemokratie. Dieser erinnerungspolitische Diskurs und Anspruch waren bis zum zweiten Mitbestimmungsgesetz 1976 in der Gewerkschaftsbewegung zurückgedrängt worden. Die von den Gewerkschaften erhoffte Ausweitung der Mitbestimmung auf andere Bereiche der Wirtschaft fand nicht statt. Doch die Tatsache, dass die Gewerkschaften nicht mehr so mobilisierten wie 1951 und dass viele führende Gewerkschaftsmitglieder hinter vorgehaltener Hand den eingeschränkten Mitbestimmungsvorschlag befürworteten, zeigt, dass sie unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen nicht mehr die transformatorischen Visionen teilten, die die Nachkriegsgeneration noch mit der Mitbestimmung verband.

In Bezug auf die Betriebsräte war das gewerkschaftliche Gedächtnis stark gespalten. Einerseits standen sie für eine Form der Mitbestimmung der

Arbeiter in den Betrieben. Auf der anderen Seite standen die Betriebsräte aber auch neben den Gewerkschaften und wurden daher nie vollständig als Gedächtnisort der Gewerkschaftsbewegung anerkannt. Heute wird die Mitbestimmung in der breiteren deutschen Gesellschaft weitgehend als typisch deutsches Modell der industriellen Demokratie in Erinnerung behalten, das Deutschland angeblich ermöglichte, Wirtschaftskrisen besser zu überstehen als andere westliche Länder. Sie wird also eher für ihre wirtschaftliche Effizienz als für ihr demokratisierendes Potenzial gefeiert (Milert 2022; Lauschke 2022; Gotto 2022).

Bei all den von der Kommission diskutierten potenziellen Erinnerungs-orten ist deutlich geworden, dass die Erinnerungskulturen der Gewerkschaftsbewegung nicht einfach durch ein offizielles Narrativ von oben vorgegeben werden können. Während in der Vergangenheit staatliche Akteure und institutionelle Akteure wie die Gewerkschaften wichtige Erinnerungsakteure waren, hat es im letzten halben Jahrhundert eine erhebliche Stärkung von Erinnerungskulturen gegeben, die von der Zivilgesellschaft ausgehen und diese beeinflussen. Gewerkschaftliche Erinnerungskulturen werden dort am wirksamsten sein, wo eine von oben geförderte Erinnerung mit den von unten entstehenden Erinnerungskulturen verschmilzt. Es wird eine Herausforderung für die zukünftige Erinnerungsarbeit der deutschen Gewerkschaftsbewegung sein, ein solches produktives Zusammentreffen von Erinnerungen zu ermöglichen. Eine besondere Schwierigkeit wird in der Tendenz gesehen, dass sich Erinnerungskulturen eher um ikonische Ereignisse und Zäsuren herum entwickeln als um allmähliche Veränderungsprozesse und langfristige Solidaritätskulturen (Wüstenberg 2022).¹³

Ein wichtiger Aspekt der Erinnerungskulturen der Gewerkschaftsbewegung in Deutschland ist die Erinnerung an die Gewerkschaftsbewegung im „anderen Deutschland“, der Deutschen Demokratischen Republik (DDR), von 1949 bis zu ihrem Untergang 1989–1990, und ihr Nachleben im wiedervereinigten Deutschland nach 1990. Die offizielle Erinnerungskultur an die Gewerkschaftsbewegung in der DDR konzentrierte sich auf den angeblichen „Verrat“ der revisionistischen Gewerkschaftsführer in der Weimarer Republik und ihr „Versagen“ im Kampf gegen den Nationalsozialismus. Das positive Gegenbild zu den sozialdemokratischen Gewerkschaften waren die kommu-

13 Von daher ist es sehr zu begrüßen, dass es unter der Leitung von Wüstenberg ein europäisches COST-Projekt zu „slow memory“ gibt, das auch eine von Joanna Wawrzyniak und Stefan Berger geleitete Arbeitsgruppe zum Thema „Arbeit und Erinnerungen an die sich wandelnden Arbeitswelten“ beherbergt. Siehe <https://www.slowmemory.eu/> [abgerufen am 31.01.2025].

nistischen, deren heldenhafter Widerstand gegen den Nationalsozialismus im starken antifaschistischen Diskurs des Freien Deutschen Gewerkschaftsbundes (FDGB) der DDR ein Denkmal gesetzt wurde. Die sehr schematischen und dogmatischen Erinnerungsnarrative des FDGB hatten wenig Einfluss auf die ostdeutsche Bevölkerung, und die berühmte „Ostalgie“ umfasst bezeichnenderweise nicht die Gewerkschaftsbewegung. Nicht zu unterschätzen und bis heute kaum erforscht ist jedoch der Einfluss der ostdeutschen Gewerkschaften auf das Alltagsleben von Millionen Ostdeutschen. So machten zum Beispiel Millionen von ihnen Urlaub mit den Gewerkschaften, die zu den wichtigsten Urlaubsanbietern gehörten. Die Alltagserinnerungen der Ostdeutschen, die mit der Gewerkschaftsbewegung verbunden sind, verdienen eine genauere Untersuchung (Brunner 2022).

Im Hinblick auf die Geschlechtergerechtigkeit in der Bundesrepublik und ihren Erinnerungskulturen ist zunächst einmal hervorzuheben, dass die Frauenbewegung selbst kaum prominente Erinnerungspolitik betrieben hat. Ähnlich wie die Gewerkschaften schlug gerade die neue Frauenbewegung der 1960er- und 1970er-Jahre kaum Brücken zu den Frauenbewegungen der Vergangenheit. Abseits der imposanten Forschungslandschaften zu Frauen- und Gendergeschichte(n) ließ die Frauenbewegung damit ein wirkmächtiges Mittel, in den öffentlichen Diskursen der Republik historische Legitimation zu suchen, ungenutzt (Heinsohn 2022). Aber dieses Manko an erinnerungspolitischen Aktivitäten gilt nicht nur für die Gewerkschafts- und Frauenbewegung, sondern es trifft auch auf die Demokratiebewegung zu, denn in deutschen Demokratiegeschichten sind Frauen auch weitgehend nicht präsent, obwohl es hier eine ganze Reihe von beeindruckenden Frauen gab, die zentral zur öffentlichen Erinnerung an Demokratiegeschichte dazugehören sollten (Richter 2022). Für die Gewerkschaftsgeschichte selbst kann festgehalten werden, dass sich ihre erinnerungs- und geschichtspolitischen Initiativen kaum um die Frauen in ihren Reihen gekümmert haben. Wichtige Pionierinnen der Gewerkschaftsbewegungen mussten erst wieder der Vergangenheit entrissen werden, und es bleibt eine zentrale Aufgabe der erinnerungspolitischen Arbeiten der Gewerkschaften, stärker an die Kampfkraft und die Errungenschaften früherer Gewerkschafterinnen zu erinnern (Fuhrmann 2022).

Steht es mit der gewerkschaftlichen Erinnerungsarbeit zum Anteil der Frauen an gewerkschaftlichen Errungenschaften schon nicht zum Besten, so wird man Ähnliches auch zum Erinnerungsdiskurs der Gewerkschaften im Hinblick auf Migration sagen können. Die Gewerkschaften gehörten nie zu denen, die Arbeitsmigration befürworteten, lief sie doch allzu häufig

dem genuinen Interesse von Gewerkschaften entgegen, ihre Mitglieder zu schützen. Aber waren die Migrant*innen einmal da, waren es vor allem die Gewerkschaften, die sich in den Betrieben und vor Ort um sie kümmerten, und jene sowohl in die Gewerkschaft als auch in die Gesellschaft zu integrieren versuchten. Auch diese Seite der gewerkschaftlichen Arbeit ist in der öffentlichen Erinnerungskultur kaum präsent (Goeke 2022; Tekin und Goeke 2025). Die Bundesrepublik hat bekanntlich erst sehr spät entdeckt, dass sie eine Einwanderungsgesellschaft ist. Als solche hat sie von daher auch noch kaum eine lebendige Erinnerungskultur rund um das Thema Einwanderung in die Bundesrepublik entwickelt. Es sind vor allem migrantische Initiativen, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten verstärkt darauf hingearbeitet haben, dass sich das ändert (Alexopoulou 2022). Gerade in den Nachfolgeländern der ehemaligen DDR gibt es kaum eine lebendige Erinnerungskultur rund um ausländische Arbeitsmigrant*innen im „Arbeiter- und Bauernstaat“, den sogenannten Vertragsarbeitenden (Poutras 2022).

Wie lange und wie stark sich deutsche Gewerkschaften für ein soziales Europa eingesetzt haben, ist Teil der Geschichte einer verlorenen Erinnerung. Wenn heute in der Bundesrepublik von Europa und europäischen Institutionen gesprochen wird und die Entwicklung der Europäischen Union (EU) gefeiert wird, dann tauchen selten die Namen von Gewerkschafter*innen auf, obwohl diese seit dem 19. Jahrhundert kontinuierlich zu den stärksten Verfechter*innen eines engeren Zusammenschlusses von Europa gehörten, gerade um auf transnationaler Ebene die soziale Demokratie zu verwirklichen, die die politische Demokratie ergänzen sollte (Buschak 2022). Selbst innerhalb der Gewerkschaften wird die öffentliche Erinnerung an die erfolgte Europäisierung der Gewerkschaften meist zugunsten nationaler Erinnerungslandschaften hintenangestellt (Wieters 2022). Viel zu wenig präsent im öffentlichen Gedenken der Bundesrepublik ist auch die Tatsache, dass es häufig Bündnisse von Gewerkschaften mit Neuen sozialen Bewegungen (NSB) wie der Frauen-, Friedens- und Umweltbewegungen waren, die gemeinsame Traditionen schufen, aber auch gemeinsam die Republik in vielfacher Hinsicht bewegten (Teichmann 2022).

4. Schlussbetrachtung: welche Erinnerung für welche Zukunft der sozialen Demokratie in Deutschland?

Auf der Grundlage all dieser Einsichten zum Stand der Erinnerungskulturen der sozialen Demokratie in der Bundesrepublik sollte eine aktive Erinnerungsarbeit der deutschen Gewerkschaften und ihrer Verbündeten möglich sein, um diese Erinnerungskulturen zu stärken und sie politisch zu nutzen, und um jenen Kräften entgegenzutreten, die die deutschen Gewerkschaften auf den Müllhaufen der Geschichte werfen wollen. Dies bedarf verstärkter Ressourcen für eine Geschichts- und Erinnerungspolitik, die eine wichtige Rolle bei der Wiederbelebung ihrer Stellung in der deutschen Gesellschaft spielen kann. Diese Erinnerungsarbeit kann nicht einseitig auf eine heroische Erinnerung ausgerichtet sein. Die Gewerkschaften haben in der Vergangenheit immer wieder soziale Prozesse angeschoben, die positiv in Erinnerung bleiben müssen, und es sollte laut und deutlich gesagt werden, dass die deutsche Gesellschaft heute ein besserer Ort ist, weil es starke Gewerkschaften gibt. Aber es sollte auch nicht vergessen werden, dass die Gewerkschaften in der Vergangenheit Fehler gemacht haben. Der Umgang der Gewerkschaften mit ihren genossenschaftlichen Unternehmen, Stichwort Neue Heimat, kann hierfür ebenso Beispiel sein wie der Umgang mit eigenen Jugendvertretungen, z. B. der Lehrlingsbewegung, die zwar akademisch gut aufgearbeitet ist, aber im Erinnerungshorizont der Gewerkschaften heute kaum mehr präsent ist (Andresen 2022). Die Erinnerungskulturen der deutschen Gewerkschaftsbewegung sollten einen Raum für kritische Selbstreflexion und agonistische Stimmen geben, die letztlich eine Erinnerungskultur der deutschen Gewerkschaftsbewegung nur stärken können (Cento Bull und Lauge Hansen 2016; Berger und Kansteiner 2021).

Literatur

- Alexopoulou, M. (2022). Welche Erinnerungskultur braucht die Einwanderungsgesellschaft. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 189–206). Bielefeld: Transcript.
- Andresen, K. (2022). Das Vergessen der Lehrlingsbewegung. Anmerkungen zur Erinnerungsarbeit in Gewerkschaften. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 545–566). Bielefeld: Transcript.

- Berger, S. (2015). Gewerkschaftsgeschichte als Erinnerungsgeschichte – einige einleitend Bemerkungen. In: S. Berger (Hrsg.), *Gewerkschaftsgeschichte als Erinnerungsgeschichte. Der 2. Mai 1933 in der gewerkschaftlichen Erinnerung und Positionierung*, (S. 13–46). Essen: Klartext.
- Berger, S. & Kansteiner, W. (Hrsg.) (2021). *Agonistic Memory and the Legacy of Twentieth-Century Wars in Europe*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Berger, S., Jäger, W. & Teichmann, U (Hrsg.) (2022). *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* Bielefeld: Transcript.
- Birke, P. (2007). *Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark*. Frankfurt am Main: Campus.
- Birke, P. (2022). Demokratisierung von Erinnerungskultur: der Septemberstreik 1969 bei Hoesch. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 363–382). Bielefeld: Transcript.
- Brunner, D. (2022). Erinnerungskultur und Erinnerungspolitik. Der FDGB vor und nach 1990. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 617–633). Bielefeld: Transcript.
- Buschak, W. (2022). Der DGB, die deutschen Gewerkschaften und Europa. Geschichte einer verlorenen Erinnerung. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 525–544). Bielefeld: Transcript.
- Cento Bull, A. & Lauge Hansen, H. (2015). On Agonistic Memory. *Memory Studies*, 9(4), 390–404. <https://doi.org/10.1177/1750698015615935>.
- Ebbinghaus, B. (2002). Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft? Der Mitgliederschwund deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Working Paper 02/3.
- Focus Money (2013). Dinosaurier im Dilemma. In: *Fokus Money Nr. 23/2000*. Verfügbar unter: https://www.focus.de/finanzen/news/arbeitnehmer-dinosaurier-im-dilemma_aid_240082.html [abgerufen am 30.01.2025].
- Führer, K. C. (2017). Gewerkschaftsmacht und ihre Grenzen: Die ÖTV und ihr Vorsitzender Heinz Kluncker 1964–1982. Bielefeld: Transcript.
- Führer, K. C. (2018). Gewerkschaften und Erinnerungskulturen der sozialen Demokratie. Ein Problemaufriss am Beispiel ÖTV. Unveröffentlichter Vortrag vor der DGB-Kommission Erinnerungskulturen der sozialen Demokratie. 15. November.
- Fuhrmann, U. (2022). Gewerkschafterinnen in der Erinnerungskultur der Gewerkschaften. In S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 161–188). Bielefeld: Transcript.

- Gall, G., Wilkinson, A. & Hurd, R. (Hrsg.) (2011). *The International Handbook of Labour Unions: Responses to Neo-Liberalism*. Cheltenham: Edward Elgar. Gall, G. (Hrsg.) (2024). *The Handbook of Labour Unions*. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing.
- Goeke, S. (2022). Gewerkschaftliche Erinnerung an Migration. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 207–226). Bielefeld: Transcript.
- Gotto, B. (2022). Ein schöngeredeter Misserfolg? Erinnerungen an das Mitbestimmungsgesetz von 1976. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 481–500). Bielefeld: Transcript.
- Heinemann, U. & Wannöffel, M. (2022) Soziale Demokratie: Begriff, Elemente, Entwicklung und ihre Bedeutung für die Erinnerungskultur in Zeiten tiefer gesellschaftlicher Transformationsprozesse. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 57–74). Bielefeld: Transcript.
- Heinsohn, K. (2022). Die eigene Geschichte erzählen. Erinnerungskulturen der deutschen Frauenbewegungen. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 125–146). Bielefeld: Transcript.
- Huwer, J. (2013). „Gastarbeiter“ im Streik: die Arbeitsniederlegung bei Ford Köln im August 1973. Köln: DOMiD.
- IG Metall (Hrsg.) (2015). Solidarität ohne Grenzen. Starkmachen für globale Gerechtigkeit. Verfügbar unter: https://www.igmetall.de/download/2015_Themenheft_Globalisierung_7461a7037182185e3273d37237a46cfced8d6296.pdf [abgerufen am 30.01.2025].
- Jäger, W. (2020). *Soziale Bürgerrechte im Museum. Die Repräsentation sozialer Demokratie in neun historischen Museen*. Bielefeld: Transcript.
- Jelich, F.-J. (2021). *Bildungsaspiration und -partizipation von Arbeiterkindern und -jugendlichen in der Weimarer Republik*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter: https://www.boeckler.de/pdf/p_ek_ap_01_2021_jelich.pdf [abgerufen am 30.01.2025].
- Kellershohn, J. (2022). Streik und Erinnerung: Der Bergarbeiterstreik 1889 als vergangenheitspolitische Ressource. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 383–402). Bielefeld: Transcript.
- Kott, S. (2022). Die deutschen Gewerkschaften und die IAO (1919–1970er Jahre). Keine Erinnerungsgemeinschaft. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 249–296). Bielefeld: Transcript.
- Kreutzer, E. W. (2019). *Gewerkschaften. Dinosaurier aus der Dampfmaschinen-Ära*. Verfügbar unter: <https://egon-w-kreutzer.de/wp-content/uploads/2019/05/PaD-19-2019-Gewerkschaften-%C3%BCberfl%C3%BCssig.pdf> [abgerufen am 13.02.2025].

- Lauschke, K. (2022). Vom Meilenstein demokratischer Neuordnung zum Auslaufmodell. Erinnerungsgeschichte der Montanmitbestimmung. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 459–480). Bielefeld: Transcript.
- Lorke, C. (2022). Gleichheitsversprechen und ihr Erinnern im geteilten und vereinten Deutschland. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 101–124). Bielefeld: Transcript.
- Milert, W. (2022). Fluides Gedächtnis: Betriebsräte in der gewerkschaftlichen Erinnerungskultur. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 431–458). Bielefeld: Transcript.
- Poutras, P. G. (2022). Ausländische Arbeitsmigrant*innen im „Arbeiter- und Bauernstaat“: die sogenannten Vertragsarbeiter in der DDR. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 227–248). Bielefeld: Transcript.
- Richter, H. (2022). Warum finden Frauen in der Demokratiegeschichte so wenig Beachtung? In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 147–160). Bielefeld: Transcript.
- Rudloff, W. (2022). Die Sozialversicherung in der Erinnerungskultur der Gewerkschaften. Ein Erinnerungsort? In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 273–296). Bielefeld: Transcript.
- Schneider, M. (2022). Traditionspflege – selbstkritische Aufarbeitung – Diskursfähigkeit. Zur Entwicklung der gewerkschaftlichen Erinnerungskultur in der Bundesrepublik Deutschland. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 297–314). Bielefeld: Transcript.
- Teichmann, U. (2022). Gemeinsame Traditionen? Erinnerungspolitik zwischen Gewerkschaften und Neuen sozialen Bewegungen. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 567–590). Bielefeld: Transcript.
- Tekin, S. & Goeke, S. (Hrsg.) (2025). Migration, soziale Bewegungen und Selbstorganisation. Gewerkschaftliche und urbane Kämpfe um und mit Migrant*innen seit den 1960er Jahren. Köln: Böhlau.
- Witiers, H. (2022). „Europa“ als Ressource? Institutionelle Vorbilder, Europa-Ideen und die Europäisierung der Gewerkschaften. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 503–524). Bielefeld: Transcript.
- Wüstenberg, J. (2022). Erinnerungskulturen zwischen Traditionspflege und Konflikt. Ansätze in den Memory Studies. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie. Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 43–56). Bielefeld: Transcript.

Wandel von Arbeits- und Lebensverhältnissen: Perspektiven der Mitbestimmung im Kontext von Flexibilität, Stabilität und sozialer Sicherheit

Michaela Evans-Borchers

1. Einleitung

Der für viele Branchen und Berufe evidente Fach- und Arbeitskräftemangel droht zur Achillesferse der sozialen, ökologischen und ökonomischen Transformation zu werden. Denn die Zahl derjenigen Menschen, die dem Arbeitsmarkt künftig zur Verfügung stehen werden – also das Arbeitskräfteangebot – wird vorliegenden Prognosen zufolge bis zum Jahr 2060 deutlich sinken (Hellwagner, Söhnlein, Weber 2023). Zugleich zeichnen sich für die Relation von Erwerbspersonen und Erwerbstätigen länderspezifische Disparitäten ab (Zika, Bernardt, Hummel, Kalinowski, Maier, Mönnig, Schneemann, Wolter 2022, S. 12). Ursächlich hierfür ist u. a. die Gleichzeitigkeit von Fachkräftemangel und Arbeitsplatzabbau (*Fachkräfteparadox*). Konsequenz ist, dass in einigen Regionen qualifizierte Arbeitskräfte, in anderen Regionen existenzsichernde Arbeitsplätze fehlen werden. Arbeitsplätze und Beschäftigungschancen werden zwischen Wirtschaftsbranchen, Berufen und Regionen umverteilt: Insbesondere in denjenigen Branchen, die dem Feld der gesellschaftlich notwendigen Dienstleistungen (v. a. frühkindliche Bildung, Erziehung und Unterricht, Gesundheitsversorgung und Pflege) zuzuordnen sind, konnten in den letzten Jahren neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Laut vorliegender Arbeitsmarkt- und Berufsprojektionen wird sich künftig der Anteil dieser Branchen an der gesamtgesellschaftlichen Wertschöpfung gegenüber dem produzierenden Gewerbe und der Industrie weiter erhöhen (Maier, Kalinowski, Schur, Zika, Schneemann, Mönnig, Wolter 2024, S. 9). Hierbei handelt es sich zugleich um Branchen, die bereits heute erhebliche Fachkräfteengpässe oder gar einen Fachkräftemangel zu verzeichnen haben, zugleich sind sie für die Flexibilität und Stabilität von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von (potenziell) Beschäftigten anderer Branchen und für die soziale Sicherung von entscheidender Bedeutung.

Das skizzierte Passungsproblem wird angesichts der langfristig sinkenden Erwerbsbevölkerung und der Renteneintritte der Babyboomer-Generation in den kommenden Jahren noch deutlich spürbarer werden (BMAS 2022, S.10). In der Folge wird sich der Wettbewerb zwischen Branchen und Betrieben um Auszubildende und qualifizierte Beschäftigte nochmals deutlich verschärfen. Dies ist eine Herausforderung auch für die Standortentwicklung, denn fehlende Fach- und Arbeitskräfte vor Ort können zu Betriebsschließungen oder zur Verlagerung von Betriebsstätten ins Ausland führen (Fuchs, Söhnlein, Weber 2021, S.10). Für Beschäftigte in denjenigen Branchen, in denen potenziell ein Arbeitsplatzabbau droht, ist die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit durch berufliche Weiterbildung und Qualifizierung zentral. Für Beschäftigte, deren Branchen und Betriebe unter der Bedingung des Fachkräftemangels eine steigende Arbeits- und Fachkräftenachfrage zu verzeichnen haben, verstärkt sich hingegen das Risiko einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch persistente personelle Unterbesetzung. Ursächlich sind steigende arbeitsbedingte Belastungen und Beanspruchungen u.a. durch die innerbetriebliche Umverteilung von Arbeitsaufgaben, ein höheres Arbeitstempo und Arbeitsintensivierung oder zusätzliche Überstunden (Schmucker und Sinopoli 2024, S. 8).

Angesichts dieser Ausgangslage rücken Strategien und Maßnahmen in den Fokus, die darauf abzielen, das Erwerbspersonenpotenzial und die Erwerbsbeteiligung zu erhöhen. In diesem Kontext werden insbesondere die Erhöhung der Erwerbsquote von Frauen, von älteren Beschäftigten, die Förderung von Zuwanderung und Integration in den Arbeitsmarkt, die Erhöhung zielgruppenspezifischer Teilhabequoten an betrieblicher Weiterbildung (Lang, Janssen, Kruppe, Leber, Zabe 2022, S.11–12) sowie die Förderung von Berufsumstiegen und beruflichen Quereinstiegen diskutiert. Damit rücken folgende Fragen in den Fokus: Welche strukturellen Rahmenbedingungen sind angesichts des Wandels von Arbeits- und Lebensverhältnissen erforderlich, um tatsächlich Erwerbspersonenpotenziale zu erschließen? Welche individuellen und betrieblichen Herausforderungen gehen damit einher? Welche Spannungsfelder, Gestaltungsspielräume und Gestaltungschancen zeichnen sich diesbezüglich ab? Und: Welche Beiträge kann das System der industriellen Beziehungen – Tarifsystem und betriebliche Mitbestimmung – leisten und welche Grenzen werden erkennbar?

Die Frage nach den strukturellen Rahmenbedingungen zur Erschließung von Erwerbspersonenpotenzialen, nach Wegen zur Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit und für die Teilhabe auf dem Arbeitsmarkt adressiert das Zusammenspiel von Arbeits- und Lebensverhältnissen. Ausgehend hiervon

ist die These des vorliegenden Beitrags, dass der „Betrieb als sozialer Ort“ (Rat der Arbeitswelt 2021) zwischen einer *system-kompensatorischen* und *sozial-integrativen Funktion* künftig doppelt unter Druck gerät: Denn zum einen zeichnet sich die Verlagerung sozialpolitischer Verantwortung auf das System der industriellen Beziehungen, d. h. in die Arenen von Tarifpolitik und betrieblicher Mitbestimmung durch den Bedeutungsgewinn von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik „von oben“ ab (Fröhler und Fehmel 2021; Blank 2023). Zum anderen wird der Betrieb „von unten“ zum Bezugspunkt formaler und informeller Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigtengruppen, Arbeitgebern und Führungskräften um Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüche zur Aufrechterhaltung einer „flexiblen Stabilität“ (Resch 2014) an der Schnittstelle von Arbeits- und Lebensverhältnissen.

Der Beitrag zeigt nachfolgend auf, welche gegenwärtigen Entwicklungen dafürsprechen, dass die system-kompensatorische Funktion von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik künftig noch an Bedeutung gewinnen dürfte (*Kapitel 2*). Darauf aufbauend wird reflektiert, welche diesbezüglichen Strategien und Maßnahmen auf Basis empirischer Befunde in Betrieben eine Rolle spielen und welche potenziellen Konfliktlagen sowie Herausforderungen damit einhergehen. Vor diesem Hintergrund werden Risiken und Nebenwirkungen des diagnostizierten sinkenden Verbreitungsgrads kodifizierter Mitbestimmungsstrukturen zugunsten mehr oder weniger formalisierter Partizipationspraktiken thematisiert (*Kapitel 3*). Abschließend mündet der Beitrag in resümierende Überlegungen zu den Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsherausforderungen des künftigen Zusammenspiels von Tarifsozialpolitik, betrieblicher Sozialpolitik und einer durch Mitbestimmung kodifizierten erweiterten Partizipationspraxis (*Kapitel 4*).

2. Erwerbspersonenpotenziale und Infrastrukturen der Daseinsvorsorge

In der politischen und öffentlichen Debatte wird intensiv um das Verhältnis von (leistungsfähiger) Wirtschaft und (finanzierbarem) Sozialstaat gerungen. So wird das Argument geführt, dass die Leistungsfähigkeit des Sozialstaats angesichts der Finanzierungslogiken der Sozialversicherungs- und steuerfinanzierten Sozialsysteme von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, insbesondere der Arbeitsmarktentwicklung, in Deutschland abhängig sei. Dem wird das Argument entgegnet, dass ein leistungsfähiger Sozialstaat, der es angesichts des evidenten Fach- und Arbeitskräftemangels

ermöglicht, Investitionen in Infrastrukturen der Daseinsvorsorge zu tätigen, erst die notwendigen Voraussetzungen für soziale Sicherheit, für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland schaffe. Investitionen in Infrastrukturen der regionalen Daseinsvorsorge können – nicht zuletzt angesichts öffentlicher Investitionsbedarfe (Dullien, Iglesias, Hüther, Rietzler 2024) – als Standortfaktoren einen Beitrag zur regionalen Strukturpolitik leisten, Konjunkturimpulse für die Wirtschaft setzen und zur Erhöhung von Lebensqualität beitragen (Alm und Clausen 2023). Zugleich prägen infrastrukturelle Rahmenbedingungen, die die soziale Sicherheit adressieren, das Demokratie-Erleben der Bürger*innen vor Ort (Paulus, Oostendorp, Gutzmer 2022).

Arbeits- und Lebenswelten unterliegen einem Wandel, der Flexibilität, Stabilität und soziale Sicherheit gleichermaßen adressiert. Beispiele hierfür sind der demographische Wandel in der Erwerbstätigenstruktur (Destatis 2024), der zunehmende Anteil von Erwerbstätigen in Teilzeitbeschäftigung (Destatis 2024a) sowie spätere Eintritte ins Erwerbsleben und häufigere Wechsel zwischen Berufs- und Familienphasen (Institut für Bevölkerungsforschung 2020). Hinzu kommen zeitliche und räumliche Mobilitätsanforderungen in der Arbeitswelt (Fuchs, Jost, Weyh 2024, S. 2), die Flexibilisierung von Arbeitsorten und Entgrenzungen zwischen Arbeitszeit und Freizeit durch Homeoffice und Remote-Work, steigende individuelle und betriebliche Bedarfe an Weiterbildung sowie individuelle Neuorientierungen in der Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben, von Zeitautonomie und Work-Life-Balance (Weßler-Poßberg 2019).

Von den rund 43,1 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland entfällt ein Anteil von 40,3 % auf Beschäftigte der Altersgruppe „50 bis 65 Jahren und älter“ (Destatis 2024), insbesondere die Erwerbstätigenquote von Personen im Alter von „60 bis unter 65 Jahren“ ist im Zeitraum 2013 bis 2023 von 49,8 % auf 65,4 % gestiegen (Bundesagentur für Arbeit 2024, S. 11). Diese Entwicklung ist maßgeblich auf eine erhöhte Erwerbsbeteiligung von Frauen zurückzuführen (Destatis 2024). Zugleich hat Teilzeitarbeit zugenommen: Während im Jahr 2023 jede zweite Frau (50 %) einer Teilzeitbeschäftigung nachging, lag die Teilzeitquote bei Männern mit 13 % deutlich niedriger, allerdings ist sowohl bei Frauen als auch bei Männern die Teilzeitbeschäftigung seit dem Jahr 2013 leicht gestiegen (Destatis 2024a).

Rund 27 % der teilzeitbeschäftigten Frauen haben ihre Arbeitszeit wegen Kinderbetreuung reduziert, bei Männern sind es knapp 6 % (Destatis 2024a). Rund zwei Drittel der pflegenden An- und Zugehörigen sind Frauen, mit einem Anteil von 50,8 % handelt es sich oftmals um Personen

im erwerbsfähigen Alter (Kochskämper und Stockhausen 2019, S. 7). Die Pflege von Angehörigen kann dazu führen, dass die Erwerbstätigkeit reduziert oder sogar ganz aufgegeben wird (Scheuermann, Gräßel, Pendergrass 2024; Czaplicki 2020), Krankenstände sich durch Mehrfachbelastungen erhöhen, Einkommensverluste entstehen und Risiken der sozialen Sicherung befördern (Ehrlich, Minkus, Hess 2020). Frauen als pflegende An- und Zugehörige haben ein erheblich höheres Risiko für die Beendigung der Erwerbstätigkeit als männliche Pflegepersonen (Scheuermann et al. 2024, S. 42), denn zwischen Erwerbstätigkeit und familialer Sorgearbeit bestehen oftmals Zeitkonkurrenzen. Diese Zeitkonkurrenzen sind auch für die Teilhabe an beruflicher Weiterbildung relevant, denn die Übernahme familialer Sorgearbeit ohne unterstützende Infrastrukturen stellt für die berufliche Weiterbildung oftmals ein großes Hindernis dar (Seegers 2024, S. 196).

Familiale, unbezahlte Sorgearbeit wird nach wie vor überwiegend von Frauen geleistet und ist somit zugleich ein Grund, die Arbeitszeit zu reduzieren und in eine Teilzeitbeschäftigung zu wechseln (Schmucker und Sino-poli 2024, S. 17). Abhängig beschäftigte Frauen wenden mehr als doppelt so viel Zeit für unbezahlte Sorgearbeit auf wie abhängig beschäftigte Männer (Schäper, Schrenker, Wrohlich 2023). Für den „Gender Care Gap“ ist ein ungleicher Verlauf über den Lebenszyklus zu beobachten: Wird der „Gender Care Gap“ analog zum „Gender Pay Gap“ berechnet – also als Differenz der Sorgearbeit der Frauen und Männer im Verhältnis zur Sorgearbeit der Männer – so beträgt der „Gender Care Gap“ bei 20- bis 24-jährigen Beschäftigten rund 25 %, bei 35- bis 39-jährigen Beschäftigten steigt er hingegen auf 106 % (Schäper et al. 2023).

Zugleich kommen professionelle Unterstützungssysteme in der Daseinsvorsorge personalbedingt an ihre Grenzen: Laut Pflegekräftevorausberechnung liegt die erwartete Zahl an Pflegekräften im Jahr 2049 zwischen 280.000 und 690.000 unter dem erwarteten Bedarf. Haupttreiber dieser Entwicklung ist der Renteneintritt der Babyboomer-Generation in den nächsten zehn Jahren, wodurch dem Arbeitsmarkt dringend benötigte Pflegekräfte fehlen werden (Destatis 2024b). Für den Bereich der Langzeitpflege zeichnen sich bereits länderspezifische „Kipppunkte“ auf dem Arbeitsmarkt ab, weil ab Ende der 2020er-Jahre altersbedingte Austritte aus dem Pflegeberuf nicht mehr durch Nachwuchs ersetzt werden können (Klie 2024). Bis zum Jahr 2040 werden rund 24 % aller in Privathaushalten lebenden Menschen allein leben (Destatis 2020), zugleich fehlt es strukturell an verfügbaren und bedarfsgerechten Tages-, Nacht- und Kurzzeitpflegeplätzen sowie an passgenauen Angeboten der An- und Zuge-

hörigenberatung (Bösl, Diehl, Pendergrass, Gräfel 2024). Folge ist, dass Sorgenetzwerke, bestehend aus An- und Zugehörigen sowie informellen Unterstützungen und professionellen Diensten, zunehmend fragiler werden (Eggert, Teubner, Budnick, Gellert 2021).

Seit dem Jahr 2013 besteht bundesweit ein Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz in einer KITA oder in der Kindertagespflege für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr sowie eine objektiv-rechtliche Gewährleistungspflicht für unter einjährige Kinder. Im Abgleich von Betreuungsquote und Betreuungswunsch (Kinder < 3 Jahren; Kinder 3 bis < 6 Jahren) zeigt sich bundesweit eine deutliche Diskrepanz: So lag die Betreuungsquote für Kinder < 3 Jahren im Jahr 2023 bei 36,4 %, der Betreuungswunsch hingegen bei 51,0 %. Für Kinder zwischen 3 bis < 6 Jahren lag die Betreuungsquote bei 91,3 % gegenüber dem Betreuungswunsch von 96,5 % (Ländermonitor frühkindliche Bildungssysteme, 2025). Zugleich werden längere Betreuungszeiten in Kindertageseinrichtungen häufiger: Die Zahl der Kinder mit einer vertraglich vereinbarten Betreuungszeit von mehr als 35 Stunden in der Woche ist im Zeitraum von 2014 bis 2024 um 30 % gestiegen, knapp zwei Drittel (64 %) dieser Kinder hatten zuletzt eine festgelegte Betreuungszeit von mehr als 45 Wochenstunden (Destatis 2025). Kinder, die ab dem Schuljahr 2026/27 eingeschult werden, haben einen Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung in der Grundschule. Im Mittel liegt der Ausbaubedarf bis zum Jahr 2029/2030 bei 390.000 neu zu schaffenden Ganztagsplätzen. Um den angenommenen Elternbedarf in 2026/2027 zu erfüllen, werden derzeit im Mittel rund 470.000 zusätzliche Plätze benötigt (BMFSFJ/BMBF 2023, S. 7). Zugleich gilt auch die Personalsituation in vielen Einrichtungen als angespannt. Ein Grund für die personelle Notlage vieler Kitas ist, dass der Anteil der Beschäftigten in Kitas in Vollzeit wie in der Pflege vergleichsweise gering ist: 67 % des pädagogischen Kita-Personals arbeiteten im Jahr 2024 weniger als 38,5 Stunden pro Woche (Destatis 2025).

3. Arbeit und Mitbestimmung zwischen Flexibilität, Stabilität und sozialer Sicherheit

Vor dem Hintergrund der skizzierten Ausgangslage suchen Unternehmen nach Strategien, um über die Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen ihre Fachkräftegewinnung und -bindung sicherzustellen. Sowohl Unternehmen als auch Beschäftigte selbst sehen in flexiblen Arbeitszeiten eine Ant-

wort auf Vereinbarkeitsanforderungen: Denn diese ermöglichen oftmals eine kurzfristige Reaktion auf vereinbarkeitsbedingte Anforderungen, zugleich ist eine möglichst hohe Planbarkeit im Hinblick auf die eigene Arbeitszeit erwünscht. Hierzu gehört auch, die Arbeitszeit bei Bedarf kurzfristig reduzieren zu können und bei spontanen familienbedingten Aufgaben – z. B. in Notfällen – Arbeitszeit und -ort anzupassen sowie die wöchentliche Arbeitszeit und den Arbeitsort flexibel gestalten zu können (Weßler-Poßberg, Samtleben, Stoll, Weuthen 2024). Beschäftigte mit familiärer Verantwortung sehen sich durch Vereinbarkeitskonflikte herausgefordert, diese Herausforderungen variieren jedoch zwischen Beschäftigtengruppen mit familiärer Verantwortung – Mütter, Väter, Pflegende sowie Pflegende, die zugleich auch noch minderjährige Kinder haben (Sandwich-Position) (Weßler-Poßberg et al. 2024, S. 20). Beschäftigte, die eine hohe Flexibilität schätzen, sind eher bereit, den Arbeitgeber zu wechseln, als Beschäftigte, die Beruf und Familie mehr voneinander abgrenzen wollen und planbare und verlässliche Arbeitszeiten und -orte bevorzugen. Entscheidend ist, dass sich Vereinbarkeitsbedürfnisse, wie z. B. die Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts, auch innerhalb der Gruppen von Müttern, Vätern und Pflegenden je nach den weiteren Lebensumständen und Präferenzen unterscheiden (Weßler-Poßberg et al. 2024, S. 43).

Nicht zuletzt in diesem Kontext hat die tarifvertragliche Regulierung sozialer Sicherung, etwa in den Feldern der Alterssicherungs-, Arbeitsmarkt-, Gesundheits- und Familienpolitik, in jüngster Zeit an Bedeutung gewonnen (Fröhler und Fehmel 2021). Tarifsozialpolitik adressiert die soziale Lage der Beschäftigten, „[...] der sozialpolitische Charakter zeigt sich im direkten Bezug auf soziale Problemlagen, in den Motiven oder der Ausrichtung von Regelungen auf spezielle unterstützungswürdige oder -bedürftige Beschäftigtengruppen.“ (Blank 2023, S. 195). Hier geht es beispielsweise um Zusatzleistungen zur Pflegeversicherung, um Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. Sicherstellung der Kinderbetreuung, Zeitrechte für die Angehörigenpflege) oder um Regelung zur beruflichen Bildung. Neben der Tarifsozialpolitik, die auf die Regulierung und Produktion sozialer Sicherung auf Grundlage von Tarifverträgen abstellt, rückt die *betriebliche Sozialpolitik* mit freiwilligen Arbeitgeberleistungen in den Fokus. Hierunter fallen u. a. arbeitgeberseitige Zusatzleistungen der betriebliche Altersvorsorge, betriebliche Gesundheitsangebote für besonders belastete Beschäftigtengruppen, die Bereitstellung von Dienstleistungen der Kinderbetreuung oder die Gewährung zusätzlicher freier Tage für Betreuung und Pflege (Weßler-Poßberg et al. 2024).

Für die Tarifsozialpolitik wird ein Funktionswandel von einer *sozialpolitisch-komplementären* zu einer *sozialpolitisch-kompensatorischen Funktion* konstatiert, die zu einer Verlagerung sozialpolitischer Verantwortung auf das System der industriellen Beziehungen „von oben“ führt (Fröhler und Fehmel 2021). In diesem Kontext werden u. a. die Selektivität von Tarifsozialpolitik, neue Spannungslagen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, die Verringerung von Spielräumen für Barloohnerhöhungen, die Folgen einer heterogenen sozialen Sicherung unterschiedlicher Beschäftigtengruppen (Blank 2023) sowie regionale Disparitäten der Beschäftigten im Hinblick auf das soziale Sicherungsniveau (Völz, Lenzen, Wirth, Hampel, von Spee, Evans-Borchers 2025, i.E.) kritisch diskutiert. Bislang weniger im Fokus steht die betriebliche Ebene als Bezugspunkt potenziell konflikthafter Auseinandersetzungen um individuelle Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen, welche die sozial-integrative Funktion des Betriebs „von unten“ herausfordert. Denn der Wunsch nach „flexibler Stabilität“ zwischen den Handlungssphären Arbeits- und Lebenswelt adressiert soziale Anliegen der Beschäftigten. Aus sozialen Anliegen von Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen können soziale Ansprüche werden, wenn soziale Anliegen als gerechtfertigt angesehen und legitimiert werden (Hürtgen und Voswinkel 2016, S. 505). Als Gerechtigkeitsansprüche adressieren diese Ansprüche der Beschäftigten darüber, was ihnen „zusteht“, was sie – ihrer Herkunft, ihrem Ansehen, ihrem Verhalten, ihrer Leistung, ihren Rechten gemäß – an Gütern, Behandlung oder Leistungen verdienen (Hegtvedt 2005, S. 26, zitiert nach Wolf 2014, S. 11). Diese Gerechtigkeitsansprüche können sich als „Gerechtigkeitsansprüche auf Fürsorge“ (Kratzer, Meng, Tullius, Wolf 2015, S. 64) zwischen unterschiedlichen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen im Betrieb konkretisieren, etwa zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten, zwischen Beschäftigten mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen oder zwischen zugewanderten und nicht-zugewanderten Beschäftigtengruppen. Beispielhafte Felder für Gerechtigkeitsansprüche sind die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Arbeits(zeit)gestaltung, Entgelt, Führung oder betriebliche Informations- und Entscheidungsprozesse.

Offene oder latente Konflikte um Gerechtigkeit

Sowohl innerhalb des Beschäftigungs- und Arbeitssystems als auch zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen eines Betriebes können, basierend auf individuellen Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüchen, Spannungsfelder entstehen, die sich zwischen „Flexibilität, Stabilität und Si-

cherheit“ (Wolf 2014, S. 40) entfalten. Wird eine Kluft zwischen den Ansprüchen und der sozialen Realität im Betrieb wahrgenommen, entsteht ein Ungerechtigkeitsempfinden, was in der Folge zu einem Legitimationsproblem für den Betrieb werden kann (Wolf 2014, S. 11). Dabei ist im Blick zu behalten, dass ungleiche Lebens- und Arbeitsverhältnisse auch in ungleichen Vereinbarkeitsverhältnissen ihren Ausdruck finden können. „Vereinbarkeit“ adressiert damit auch die Gleichheit bzw. Ungleichheit in Bezug auf die zielgruppenspezifische Artikulations-, Durchsetzungs- und Gestaltungschance von vereinbarkeitsbezogenen Gerechtigkeits- bzw. Fürsorgeansprüchen (Evans-Borchers 2024).

Das potenzielle Spannungsfeld zwischen der sozial-kompensatorischen Funktion von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik einerseits sowie von subjektiven Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüchen der Beschäftigten andererseits, stellt Betriebe vor neue Aushandlungserfordernisse: Der Betrieb wird zum Bezugspunkt der Durchsetzung, Aushandlung und Legitimation von Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen. Gerade dies fordert die sozial-integrative Funktion des Betriebs heraus, denn die Regelungsgegenstände von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik können zugleich Bezugspunkte von subjektiven Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüchen der Beschäftigten sein, die über das Zusammenspiel von Arbeits- und Lebensverhältnissen wirksam werden. Darüber hinaus können Gerechtigkeitsansprüche, wie skizziert, auch weitere Themen adressieren, sich aufeinander beziehen oder überlagern wie etwa die Themen Entgelt- und Arbeitszeitgestaltung, Homeoffice oder Präsenzarbeit oder die Möglichkeit der Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungsprozessen.

Gelingt es nicht, dieses Spannungsfeld auszutarieren, können latente oder offene Arbeitskonflikte zwischen Beschäftigten und auf Teamebene die Folge sein. Dies kann sich nicht nur negativ auf die Teamresilienz, sondern auch auf die kollektive Leistungsfähigkeit und Performanz von Arbeitsteams, auf die individuelle Arbeitszufriedenheit sowie auf die Arbeitsorganisation auswirken (Kümmerling, Rinke, Schmieja, Klammer 2023). Betriebliche Mitbestimmung ermöglicht es, dass die Interessen der Beschäftigten gegenüber dem Arbeitgeber auf Basis kodifizierter Regelungen vertreten werden, dies gilt vor allem bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes, bei der Arbeitszeit sowie bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mitbestimmung ist insofern Form und Ausdruck gelebter Demokratie im Betrieb. Mitbestimmung und Arbeitsbedingungen stehen zudem in einem Zusammenhang: So werden die Bedingungen für gute Arbeit durch Mitbe-

stimmung begünstigt, dies betrifft u. a. angemessene Ressourcen für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und die Gewährleistung von Diversität auch über den Beschäftigungszyklus hinweg (Scholz, 2017).

Ausgehend hiervon gilt es, die Möglichkeiten und Grenzen einer zunehmenden Verbreitung alternativer Formen der Interessenvertretung zulasten formalisierter betrieblicher Mitbestimmungsstrukturen kritisch zu reflektieren. So wird darauf verwiesen, dass im Gegensatz zur institutionalisierten Mitbestimmung alternative Formen der Interessenvertretung für Beschäftigte an Bedeutung gewinnen, in denen diese direkt an Entscheidungsprozessen beteiligt werden, die die eigenen relevanten Belange berühren (Stettes 2025). Beschäftigte in Unternehmen mit Betriebsräten vertreten allerdings die Aussagen: „Verstanden, warum Veränderung notwendig war“, „Eigene Ideen konnten eingebracht werden“, „Rücksichtnahme auf eigene bisherige Leistungen und Erfahrungen“ sowie „Keine Sorge um den Arbeitsplatz“ tendenziell häufiger als vergleichbare Beschäftigte in bislang nicht-mitbestimmten Unternehmen, die sich einen Betriebsrat (BR) wünschen (Stettes 2025, S. 17). Zudem zeigt sich, dass hoch engagierte Beschäftigte seltener an einer kollektiven Interessenvertretung in solchen Betrieben interessiert sind, wo bislang kein BR existiert. Dies ist ein Hinweis darauf, dass stark engagierte Beschäftigte in subjektiver Wahrnehmung über eine höhere individuelle Primärmacht gegenüber ihrem Arbeitgeber verfügen (Stettes 2025, S. 19), sie also davon ausgehen, ihre Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüche eigenständig durchsetzen zu können.

Der Mehrwert betrieblicher Mitbestimmung bemisst sich somit darin, der möglichen Fragmentierung des sozialen Sicherungsniveaus zwischen einzelnen Beschäftigtengruppen vorzubeugen. Kodifizierte Mitbestimmung und ergänzende Formen der Partizipation schließen sich nicht aus. Denn Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen können nicht nur auf betrieblicher Ebene, sondern auch innerhalb von Arbeitsteams, zwischen einzelnen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen zum Bezugspunkt formalisierter oder informeller Aushandlungsprozesse werden. Dies erfordert Strategien und Maßnahmen, um soziale Anliegen der Beschäftigten zum Gegenstand von Personalentwicklungs-, Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozessen zu machen. Und schließlich ist in Rechnung zu stellen, dass Beschäftigte nicht gleichermaßen über institutionalisierte Repräsentanz und Machtressourcen verfügen. Ausgehend hiervon ist zu reflektieren, welche Beschäftigtengruppen ihre Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen überhaupt als Ansprüche artikulieren können, ob und wie diese betrieblich legitimiert werden. Und umgekehrt: Welche Beschäftigtengruppen können

dies gerade nicht und können von kodifizierter Mitbestimmung im Hinblick auf ihre Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen profitieren?

4. Ausblick: auf der Suche nach einer neuen Synergie

Der Betrieb als Handlungseinheit droht zwischen einer *system-kompensatorischen* und *sozial-integrativen Funktion* künftig doppelt unter Druck zu geraten. Denn zum einen zeigt sich eine Verlagerung sozialpolitischer Verantwortung auf das System der industriellen Beziehungen, d. h. in die Arenen der Tarifpolitik und der betrieblichen Mitbestimmung „von oben“. Der Bedeutungsgewinn einer tarifvertraglichen Regulierung sozialer Sicherung in Form der Tarifsozialpolitik und der betrieblichen Sozialpolitik sind auch das Ergebnis von Anpassungserfordernissen sozialer Sicherungssysteme und Infrastrukturen öffentlicher Daseinsvorsorge. Dabei darf nicht vergessen werden, dass Flexibilitäts-, Stabilitäts- und soziale Sicherungsanliegen von Beschäftigten auch zu Flexibilitätszumutungen für diejenigen Beschäftigten werden können, die in Branchen sozialer Daseinsvorsorge tätig sind, und die wiederum selbst Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen im Hinblick auf eine flexible Stabilität haben. Ein weiteres Risiko besteht darin, dass sich Disparitäten im Hinblick auf die soziale Sicherung zwischen Beschäftigten in nicht-tarifgebundenen und tarifgebundenen Betrieben erhöhen und arbeitgeberseitige Leistungen der betrieblichen Sozialpolitik abhängig von der wirtschaftlichen Situation des Betriebs sind. Eine kompensatorisch ausgerichtete Tarifsozialpolitik und eine betriebliche Sozialpolitik können und dürfen somit nicht zur Alternativoption für drängende Reformbedarfe staatlicher, sozialer Sicherungssysteme und des Infrastrukturausbaus werden.

Zugleich droht der Betrieb zum Ort potenzieller formaler und informeller Auseinandersetzungen zwischen Beschäftigtengruppen, Arbeitgebern und Führungskräften um Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüche im Kontext einer „flexiblen Stabilität“ zwischen den Anforderungen der Arbeits- und Lebenswelt zu werden. Damit wird die sozial-integrative Funktion des Betriebs herausgefordert, denn die prinzipiellen Regelungsgegenstände von Tarifsozialpolitik und betrieblicher Sozialpolitik können zugleich Bezugspunkte von subjektiven Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüchen der Beschäftigten sein. Hierbei geht es nicht nur um materielle Werte, sondern auch um Information und Teilhabe an Entscheidungen, die den eigenen Arbeitsplatz oder das Arbeitsumfeld betreffen. Dies erfordert Strategien

und Maßnahmen, um soziale Anliegen der Beschäftigten zum Gegenstand von Personalentwicklungs-, Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozessen zu machen. Ausgehend hiervon rückt der Betrieb als Ort, an dem subjektive Gerechtigkeits- und Fürsorgeansprüche im Hinblick auf Flexibilität, Stabilität und Sicherheit verhandelbar werden, in den Fokus: Wie werden betriebliche Aufgaben und Ressourcen vor dem Hintergrund von Flexibilitäts-, Stabilitäts- und sozialen Sicherungsanliegen verteilt? Wie ist der individuelle und betriebliche Umgang im Hinblick auf individuelle Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen der Beschäftigten? Wie werden soziale Anliegen von Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen artikuliert, wie und durch welche Akteure und sozialen Handlungen werden sie legitimiert? Wie sind diesbezügliche Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse organisiert? Insbesondere für diejenigen Beschäftigtengruppen, die nicht über Primärmacht verfügen, ist kodifizierte Mitbestimmung auch künftig ein wichtiger Garant dafür, dass ihre sozialen Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen auf betrieblicher Ebene Berücksichtigung finden können.

Gerade weil die Erschließung zusätzlicher Erwerbspersonenpotenziale leistungsfähige Infrastrukturen der sozialen Daseinsvorsorge voraussetzt, können künftige Strategien nur auf einer neuen Synergie zwischen flächendeckendem Infrastrukturausbau und komplementären tariflichen/betrieblichen Zusatzleistungen abzielen. Betriebliche Interessenvertretungen werden sich angesichts der Herausforderungen von Fachkräftegewinnung und -sicherung künftig intensiver mit einer auf Gerechtigkeits- und Fürsorgeanliegen fokussierenden Mitbestimmungs- und Personalarbeit auseinandersetzen müssen. Hierbei können wiederum partizipative Verfahren, die durch kodifizierte Mitbestimmung abgesichert sind, hilfreich sein. Gerade dort, wo Beschäftigte über eine geringere institutionalisierte Repräsentanz und geringere Machtressourcen verfügen, können über zusätzliche partizipative Beteiligungsformate neue Zugänge zur Mitbestimmung eröffnet und die Demokratie im Betrieb gestärkt werden.

Literatur

- Alm, B., & Clausen, H. (2023). Für eine starke Wirtschaft vor Ort: Umfassende Reform der GRW beschlossen. *Schlaglichter der Wirtschaftspolitik*, (1), 10–14. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz.
- Blank, F. (2023). Tarifsozialpolitik – zwischen Tarifautonomie und sozialpolitischem Auftrag. *WSI-Mitteilungen*, 76(2), 194–201.

- BMAS (2022). Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Berlin. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8
- BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, & BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2023). *Bericht der Bundesregierung zum Ausbaustand der ganztägigen Bildungs- und Betreuungsangebote für Grundschulkinder nach § 24a SGB VIII*. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/234238/542e764d0223806ba63d913e3cc65da1/gafoeg-bericht-2023-data.pdf>
- Bösl, S., Diehl, K., Pendergrass, A. & Gräbel, E. (2024). Tagespflege: Wer nutzt sie und wer möchte sie nutzen? Multivariable Analyse der aktuellen und zukünftigen Inanspruchnahme der Tagespflege bei der häuslichen Pflege. *Gesundheitswesen*, 86 (Suppl. 1), S. 29–36. <https://doi.org/10.1055/a-2183-7096>
- Bundesagentur für Arbeit. (2024). *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt. Situation Älterer am Arbeitsmarkt*. <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistik/Themen-im-Fokus/Demografie/Generische-Publikationen/Aeltere-amArbeitsmarkt.pdf>
- Czaplicki, C. (2020). *Die Kombination von Pflege- und Erwerbstätigkeit im Lebensverlauf: Strukturen, Muster und Pfadabhängigkeiten*. Springer VS.
- Destatis (2025). Zahl der Kita-Kinder mit Betreuungszeit von mehr als 35 Wochenstunden von 2014 bis 2024 um 30 % gestiegen. *Pressemitteilung Nr. N003 vom 21. Januar 2025*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_N003_p002.html
- Destatis (2024). Erwerbstätige und Erwerbstätigenquote nach Geschlecht und Alter. *Ergebnis des Mikrozensus 2023*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetige-erwerbstaetigenquote.html>
- Destatis (2024a). Teilzeitquote erneut leicht gestiegen auf 31 % im Jahr 2023. *Pressemitteilung Nr. 017 vom 26. April 2024*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_N017_13.html
- Destatis (2024b). Bis 2049 werden voraussichtlich mindestens 280.000 zusätzliche Pflegekräfte benötigt. *Pressemitteilung Nr. 033 vom 24. Januar 2024*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_033_23_12.html
- Destatis (2020). 2040 wird voraussichtlich jeder vierte Mensch in Deutschland alleine wohnen. *Pressemitteilung Nr. 069 vom 2. März 2020*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20_069_122.html
- Dullien, S., Iglesias, S. G., Hüther, M., & Rietzler, K. (2024). *Herausforderungen für die Schuldenbremse. Investitionsbedarfe in der Infrastruktur und für die Transformation*. IMK Policy Brief Nr. 168/Mai 2024. https://www.imk-boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008864
- Eggert, S., Teubner, C., Budnick, A., & Gellert, P. (2021). Vereinbarkeit von Pflege und Beruf: Generelle und aktuelle Herausforderungen Betroffener. In: K. Jacobs, A. Kuhlmey, S. Greß, J. Klaber & A. Schwinger (Hrsg.), *Pflege-Report 2021. Sicherstellung der Pflege: Bedarfslagen und Angebotsstrukturen* (S. 59–69). Springer VS.
- Ehrlich, U., Minkus, L., & Hess, M. (2020). Einkommensrisiko Pflege? Der Zusammenhang von familiärer Pflege und Lohn. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 53(1), 22–28. <https://doi.org/10.1007/s00391-019-01666-5>

- Evans-Borchers, M. (2024). Beruf und Pflege: Vereinbarkeit erfordert mehr als den Ruf nach Flexibilität. In: J. Lange, M. Evans-Borchers, L. M. Wirth, S. Völz, M. Hülsken-Giesler & G. Finking (Hrsg.), *Vereinbarkeit von Beruf und Pflege: Koordination und Kooperation von Arbeit in Betrieben und Sorgenetzwerken* (S. 11–25). Loccum.
- Fröhler, N., & Fehmel, T. (2020). Tarifsozialpolitik im transformierten Sozialstaat: Entwicklung, Stand und Perspektiven. *Industrielle Beziehungen*, 27(4), 389–414.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2021). Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060. Demografische Entwicklung lässt das Arbeitskräfteangebot stark schrumpfen. IAB-Kurzbericht 25/2021, Nürnberg. <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-25.pdf>
- Fuchs, M., Jost, R., & Weyh, A. (2024). Räumliche Mobilität der Beschäftigten in Deutschland: Frauen pendeln kürzer als Männer. (*IAB-Kurzbericht 04/2024*). <https://doi.org/10.48720/IAB.KB.2404>
- Hegtvædt, K. A. (2005). Doing Justice to the Group: Examining the Roles of the Group in Justice Research. *Annual Review of Sociology*, 31, 25–35.
- Hellwagner, T., Söhnlein, D., & Weber, E. (2023). *Modeling Migration Dynamics in Stochastic Labor Supply Forecasting*. IAB-Discussion Paper 05/2023. <https://doku.iab.de/discussionpapers/2023/dp0523.pdf>
- Hürtgen, S., & Voswinkel, S. (2016). Ansprüche an Arbeit und Leben. Beschäftigte als soziale Akteure. *WSI-Mitteilungen*, 69(7), 503–512.
- Institut für Bevölkerungsforschung (2020). Familien- und Berufsphasen wechseln sich häufiger ab als früher. *Pressemitteilung vom 26. Februar 2020*. <https://www.bib.bund.de/DE/Presse/Mitteilungen/2020/pdf/2020-02-Familien-und-Berufsphasen-wechseln-sich-haeufiger-ab-als-frueher.pdf>
- Klie, T. (2024). *Pflegereport 2024. Die Baby-Boomer und die Zukunft der Pflege – Beruflich Pflegende im Fokus*. DAK Gesundheit.
- Kochskämper, S., & Stockhausen, M. (2019). *Pflegende Angehörige in Deutschland: Auswertungen auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels* (IW-Report 34/2019). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Kratzer, N., Meng, W., Tullius, K., & Wolf, H. (2015). *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit: Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Nomos.
- Kümmerling, A., Rinke, T., Schmieja, V., & Klammer, U. (2023). *Keine Zeit für Erwerbsarbeit? Lebensphasenbezogene Arbeitszeiten als betriebliche Herausforderung* (IAQ-Report 20/2023). Universität Duisburg-Essen. https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00081355
- Ländermonitor frühkindliche Bildungssysteme (2025). Übersicht aller Indikatoren nach Handlungsfeldern und Themen. laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/uebersicht-aller-indikatoren-1/bundeslaender
- Lang, J., Janssen, S., Kruppe, T., Leber, U., & Zabe, C. (2022). *Strukturwandel und berufliche Weiterbildung: Stellungnahme des IAB zur Anhörung beim Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung am 13.10.2022*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). <https://doku.iab.de/stellungnahme/2022/sn0922.pdf>

- Maier, T., Kalinowski, M., Schur, A., Zika, G., Schneemann, C., Mönning, A. & Wolter, M. I. (2024). Weniger Arbeitskraft, weniger Wachstum. Ergebnisse der achten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2040. BIBB-Report 1/2024, Bonn. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19940>
- Paulus, A., Oostendorp, A., & Gutzmer, J. (2022). *Sozialpolitik ist Demokratiep Politik: Die Rolle der sozialen Sicherung für politische Partizipation* (Policy Paper #02, Mai 2022). Zentrum für neue Sozialpolitik. <https://zentrum-neue-sozialpolitik.org/wp-content/uploads/2024/03/Policy-Paper-2-Sozialpolitik-ist-Demokratiep Politik.pdf>
- Rat der Arbeitswelt (2021). *Vielfältige Ressourcen stärken – Zukunft gestalten*. https://www.arbeitswelt-portal.de/fileadmin/user_upload/awb_2021/210517_Arbeitsweltbericht_bf.pdf
- Resch, M. (2014). Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus handlungspsychologischer Sicht. *Journal Psychologie des Alltagshandelns*, 7(1), 4–9. Innsbruck: University Press.
- Schäper, C., Schrenker, A., & Wrohlich, K. (2023). *Gender Pay Gap und Gender Care Gap steigen bis zur Mitte des Lebens stark an* (DIW-Wochenbericht 9/2023). Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW). https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01c.867348.de/23-9-1.pdf
- Scheuermann, J.-S., Gräbel, E., & Pendergrass, A. (2024). Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und häuslicher Pflege: Einflussfaktoren auf eine pflegebedingte Erwerbstätigkeitsreduktion und arbeitsbezogene Wünsche pflegender Angehöriger. *Gesundheitswesen*, 86 (Suppl. 1), 45–53. <https://doi.org/10.1055/a-2191-2074>
- Schmucker, R., & Sinopoli, R. (2024). *Fachkräftesicherung? Nur mit guten Arbeitsbedingungen! Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2024*. Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB). <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++671342e2-9b7e-11ef-a017-45cb3577fac2>
- Scholz, R. (2017). *Der MB-ix und „Gute Arbeit“ – Was wir messen können: Wirkungen der Mitbestimmung auf Personalstruktur und Arbeitsbedingungen* (Mitbestimmungsreport der Hans-Böckler-Stiftung, 32). Hans-Böckler-Stiftung.
- Seegers, M. (2024). *Geschlechtsspezifische Selektionsmechanismen non-formaler beruflicher Weiterbildung* (BIBB-Forschungsberichte). Bundesinstitut für Berufsbildung. <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/19721>
- Stettes, O. (2025). *Verbreitung von Betriebsräten und der Wunsch nach Interessenvertretung: Eine Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2024* (IW-Report 1/2025). Institut der deutschen Wirtschaft. https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-Betriebsraete-und-Interessenvertretung.pdf
- Völz, S., Lenzen, J., Wirth, L. M., Hampel, S., von Spee, A., & Evans-Borchers, M. (2025). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege im neuen Verantwortungsmix – Mehr Sicherheit oder neue Ungleichheit? *Sozialer Fortschritt*, 74(2/3), 177–197 (i.E.).
- Weßler-Poßberg, D. (2019). *Zeitautonomie und Work-Life-Balance: Impulse für eine lebensphasengerechte Arbeitszeitpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen in NRW* (FGW-Impuls Vorbeugende Sozialpolitik, 24). Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW).

- Weßler-Poßberg, D., Samtleben, C., Stoll, E., & Weuthen, U. (2024). *Familienfreundliche Arbeitgeber: Die Attraktivitätsstudie – Was Müttern, Vätern und pflegenden Angehörigen für Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig ist und was Unternehmen tun können*. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. https://www.prognos.com/sites/default/files/2024-06/Prognos_Attraktivitaetsstudie_2024_3.pdf
- Wolf, H. (2014). *Gerechtigkeitsansprüche an Erwerbsarbeit: Ein Trendreport* (Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung, 297). Hans-Böckler-Stiftung.
- Zika, G., Bernardt, F., Hummel, M., Kalinowski, M., Maier, T., Mönnig, A., Schneemann, C., & Wolter, M. (2022). *Auswirkungen des Strukturwandels für die Bundesländer in der langen Frist: Qualifikations- und Berufsprojektion bis 2040* (IAB-Forschungsbericht No. 22/2022). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). <https://doi.org/10.48720/IAB.FB.2222>

Unternehmensmitbestimmung als Schlüsselfaktor – Was uns 150 Jahre Böckler lehren

Daniel Hay und Cosima Steltner

1. Einleitung

Die Neugier, wie unsere Zukunft wohl aussehen mag, beschäftigt die Menschheit schon seit Jahrhunderten. Verschiedenste Kulturen und Religionen bemühten sich um möglichst präzise Vorhersagen, die sich, soweit wir es bisher beurteilen können, als nicht sehr zuverlässig herausstellten. Zu Recht stellte daher bereits Perikles fest, dass es nicht um die Voraussage der Zukunft, sondern um die Vorbereitung auf ebendiese gehe. Wie die Welt und unsere Gesellschaft in fünf Jahren im Jahr 2030 aussehen wird, kann aufgrund des hohen herrschenden Veränderungsdrucks neben besorgniserregender geopolitischer Instabilität heute wohl niemand sagen. Wie wir uns und unsere Organisationen darauf vorbereiten können, lässt sich aber sehr wohl diskutieren.

Die politischen Rahmenbedingungen, unter denen Unternehmen heute wirtschaften müssen, sind vielfältig. Nicht allein regulatorische Anforderungen prägen die Handlungsmaxime von Unternehmen, sondern in einem besonderen Maße auch die gegenwärtigen Entwicklungen wie Globalisierung sowie gegenläufig Renationalisierung, Klimawandel, geopolitische Spannungen und Konflikte sowie Energieknappheit und die damit einhergehende Notwendigkeit von Resilienz (Haipeter 2024; Hüther 2025). Nachhaltigkeit wird schon lange nicht mehr nur als Konzept der Ökologie verstanden, sondern spielt eine zentrale Rolle in der Unternehmensbewertung und -finanzierung, Berichterstattung und Vergütung von Vorständen. So prägen Entscheidungen ein ökologisch, sozial und ökonomisch nachhaltiger agierendes Unternehmen und sind gleichzeitig selbst auf eine längere Dauer angelegt (Bogedan und Hay 2023).

Langfristig tragfähige Entscheidungen sind wesentlich bei der Bewältigung von Transformationsprozessen. Schließlich bringt Strukturwandel auch große Veränderungsängste mit sich, die alle Bereiche des Lebens betreffen können. Nach vier Jahren eines krisenhaften Dauerzustandes bemängelt ein Querschnitt der Erwerbstätigen in Deutschland hohe finan-

zielle Belastungen und äußert ein geschwächtes Vertrauen in staatliche Institutionen. Deutlich wurde bei Befragung des Erwerbspersonenpanels auch ein in Teilen besorgniserregender Zuspruch zu antidemokratischen Aussagen (Kohlrausch, Emmeler, Hövermann 2024).

Es ist heute klar, dass die digitale Transformation und Dekarbonisierung der deutschen Wirtschaft uns noch Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, begleiten werden. Gerade aufgrund der damit verbundenen großen Unsicherheit ist maßgeblich, dass die getroffenen Entscheidungen Bestand haben und den betroffenen Menschen eine verlässliche Perspektive geboten wird. Bei bereits zurückliegenden und abgeschlossenen Transformationen war die Mitbestimmung der Arbeitnehmenden in der Vergangenheit zentrale Gelingenskomponente dafür, dass es nicht zu sozialen Verwerfungen kam. Mit dem Wissen um die noch anstehenden Herausforderungen des strukturellen Wandels soll dargestellt werden, warum die Integration der Beschäftigtenperspektive nicht nur Gelingenskomponente, sondern Gelingensvoraussetzung ist und weiter sein wird.

Dieser Beitrag soll aufzeigen, welche Stärken die Unternehmensmitbestimmung in sich trägt und welchen Gefahren sie sich ausgesetzt sieht. Er soll zudem veranschaulichen, warum die Unternehmensmitbestimmung Gelingensvoraussetzung ist, wenn wir für das Jahr 2030 eine resiliente Demokratie und eine gut laufende Wirtschaft erreichen wollen.

2. Die Geschichte der Unternehmensmitbestimmung

Wenn wir uns fragen, wie die Mitbestimmung der Zukunft ausgestaltet sein sollte, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern, lohnt sich ein Blick zurück. Nachdem ein gesetzlicher Anspruch auf betriebliche Mitbestimmung bereits in der Weimarer Republik zu finden war, waren die zur gleichen Zeit dokumentierten Vorläufer der Unternehmensmitbestimmung noch das Ergebnis individueller Verhandlungen (Milert 2022; Milert 2024). Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurde sie über einzelne Unternehmen hinaus institutionalisiert. Über die alte gewerkschaftliche Forderung nach Wirtschaftsdemokratie im Sinne einer überbetrieblichen Wirtschaftskontrolle hinausgehend, forderten die in der britischen Besatzungszone neu gegründeten Gewerkschaften, geleitet von ihrem Vorsitzenden Hans Böckler, auf ihrer ersten Konferenz die Vertretung der Arbeitnehmenden in den Vorständen und Aufsichtsräten der Unternehmen (Lauschke 2007).

Während die Gewerkschaften mit ihren Forderungen innerhalb der Unternehmen erwartungsgemäß auf Widerstand stießen, erfuhren sie von den Alliierten grundsätzlichen Zuspruch. Diese hatten kurz nach Kriegsende entschieden, die Konzerne der Eisen-, Kohle- und Stahlindustrien zu entflechten, nachdem diese als wesentliche Stützen der Rüstungswirtschaft unter der nationalsozialistischen Herrschaft identifiziert worden waren. Der von den Briten mit der Entflechtung beauftragte Industriemanager Heinrich Dinkelbach erkannte die Beschäftigten als mögliche Kontrollinstanz an, um zu verhindern, dass die am Krieg beteiligten Industrieunternehmen erneut eine gleichartige politische Macht entfalten würden. Sein an Böckler angelehntes Konzept für die entflochtenen Gesellschaften sah die paritätische Besetzung der neuen Aufsichtsräte mit je fünf Vertretungen der Arbeitnehmenden und Eigentümer sowie einem zusätzlichen Mitglied der zuständigen Treuhandgesellschaft vor. In die Vorstände zogen im gleichen Zug von den Gewerkschaften berufene Arbeitsdirektoren ein, obwohl es für diese Regelung zu diesem Zeitpunkt keine gesetzliche oder vertragliche Grundlage gab (Müller-Jentsch 2021).

Nach Gründung der Bundesrepublik betonte Bundeskanzler Adenauer in seiner Regierungserklärung die Notwendigkeit der „Neuordnung der Besitzverhältnisse in den Grundindustrien“, wollte diese aber der Verständigung der Sozialpartner überlassen (Deutscher Bundestag 1949). Nachdem die entsprechend folgenden Verhandlungen gescheitert waren, legte Bundeswirtschaftsminister Erhard einen Gesetzesentwurf vor, der eine Abkehr von der Parität auch in den Montanindustrien vorsah. Unter Ankündigung von Generalstreiks konnten die Gewerkschaften IG Metall (IGM) und IG Bergbau (IGB) diesen Entwurf verhindern und stattdessen einen Kompromiss erzwingen, der die Überführung des Mitbestimmungsniveaus aus der britischen Besatzungszone in das Montanmitbestimmungsgesetz beinhaltete. Als Gegenleistung wurde die Beschränkung der Regelungen auf die Montanindustrien akzeptiert – zumindest vorerst.

Die Forderung nach einer Ausweitung auf alle Wirtschaftsbereiche war mit Verabschiedung dieses Gesetzes im April 1951 nämlich nicht begraben, sondern geradezu gestärkt worden. Da die gesellschaftliche Debatte um paritätische Mitbestimmung Ende des folgenden Jahrzehnts an Relevanz gewann, beauftragte die Große Koalition im Jahr 1967 eine Sachverständigenkommission unter der Leitung des damaligen Rektors der Ruhr-Universität Bochum (RUB) Kurt Biedenkopf (sog. Biedenkopf-Kommission), mit der Auswertung der bisherigen Erfahrungen, die mit Mitbestimmung gemacht wurden, als sachliche Grundlage für weitere Überlegungen auf diesem

Gebiet. Auf Grundlage der in den nächsten Jahren parlamentarisch und außerparlamentarisch fortgeführten Diskussionen sowie der Ergebnisse der Kommission ist schließlich das Mitbestimmungsgesetz hervorgegangen, das im Jahr 1976 in Kraft trat und das bis heute Anwendung findet. Dagegen legten zahlreiche Unternehmen und Arbeitgeberverbände Beschwerde vor dem Bundesverfassungsgericht (BVerfG) ein. Die Einschränkung ihrer Grundrechte, darunter Art. 14 GG, hielten sie für zu drastisch. Mit der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrats werde das Gremium aus Sicht der Beschwerdeführenden zu einem „Forum widerstreitender Interessen und ihres Ausgleichs“; noch tiefgreifender sei der Eingriff in ihre Rechte, wenn eine „qualifizierte mitbestimmungsrechtliche Position“ (BVerfG 1979) Einzug in ihre Vorstände erhalten sollte. Das Gericht betrachtete die Grundrechtseingriffe jedoch als in einem angemessenen Verhältnis zum Wert der Mitbestimmung stehend und wies die Verfassungsbeschwerde schlussendlich zurück. In diesem Zuge betonten die Richter*innen, dass die durch die institutionelle Mitbestimmung angestrebte Kooperation und Integration, die eine Berücksichtigung auch anderer als der unmittelbaren eigenen Interessen erfordern, allgemeine gesellschaftspolitische Bedeutung habe.

Der Überblick über wichtige Etappen der Unternehmensmitbestimmung erhebt selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit, aber lässt wohl auch in der Kurzfassung zwei zentrale Thesen erkennen, die im weiteren Verlauf ausgeführt werden sollen:

Die Unternehmensmitbestimmung hat sich über viele Jahrzehnte und Krisen hinweg als verlässliche Stütze der gesellschaftlichen Ordnung und sozialen Demokratie bewährt. Schließlich kann das demokratische Versprechen eines liberalen Freiheitsgedankens nur dann eingelöst werden, wenn alle Gesellschaftsmitglieder neben einer politischen und zivilen Freiheit auch soziale Freiheit genießen (Heinemann und Wannöffel 2022). Zudem war die Mitbestimmung zu keinem Zeitpunkt allseits akzeptiert, sondern wurde in der Vergangenheit immer wieder Ziel von Angriffen. Dieser Umstand verdeutlicht die Notwendigkeit von staatlichem Schutz.

3. Über den Wert der Mitbestimmung

Bei Betrachtung der Frage, wem oder was Mitbestimmung nützt, gelangt man schnell auf die Ebene der Individuen. Mitbestimmung ist eine Frage der Menschlichkeit. Als derart grundlegendes Element der Demokratie

beschrieb Johannes Rau die Mitbestimmung zu Beginn des neuen Jahrtausends, damals noch als Bundespräsident, bei der Verleihung des Hans-Böckler-Preises (2000):

„Wir müssen ‚Mitbestimmung‘ in einem sehr umfassenden Sinne verstehen, nämlich als humane und demokratische Bedingung dafür, dass Menschen menschlich sein wollen und das heißt: sie wollen selber handeln und nicht nur behandelt werden.“ (Rau 2000).

Mitbestimmung als kollektive Beteiligung der Arbeitnehmenden auf allen Ebenen bringt die Perspektive ebendieser in Unternehmensentscheidungen ein. Beschäftigte können mitentscheiden, wenn es um ihren Arbeitsplatz geht und um die Bedingungen ihres Arbeitsverhältnisses. Wahlen im Betrieb und Unternehmen sind eine direkte Übertragung des Demokratieprinzips auf die Wirtschaft und machen Demokratie erlebbar. Wer bei Kommunal- oder Landtagswahlen nicht sofort den Bezug zu seinem eigenen Leben entdeckt, entdeckt ihn zumindest mit höherer Wahrscheinlichkeit, wenn es konkret um den eigenen, täglichen Arbeitsplatz geht. Bis zur letzten Bundestagswahl im Februar 2025, bei der die Wahlbeteiligung seit der Wiedervereinigung mit 82,5 % ihr Rekordhoch erreichte (Bundeswahlleiterin 2025), lag die Wahlbeteiligung bei den Betriebsratswahlen regelmäßig auf einem ähnlichen hohen Niveau¹. Mitbestimmung unterteilt Menschen nicht nach Alter, Status oder Herkunft, sondern macht sie zu gleichberechtigten Bürger*innen unseres Landes. Und sie bedeutet noch viel mehr: Starke Gewerkschaften sowie Betriebs- und Aufsichtsräte sind ein wesentlicher Eckpfeiler einer sozialen Demokratie. So bedeutet der Gedanke der Mitbestimmung für Otto Brenner, ehemaliger Vorsitzender der IGM, den „Versuch, Freiheit und Demokratie auch im Bereich der Wirtschaft, auch für die Arbeitnehmer zu verwirklichen“ (Brenner 1972).

In Betrieben mit demokratischen Strukturen sind Beschäftigte weniger anfällig für rechtspopulistisches, menschenfeindliches Gedankengut. Das ist empirisch gut erforscht: Gute Arbeitsbedingungen, Sicherheit und das Gefühl, den eigenen Arbeitsplatz gestalten zu können, schützen vor antidemokratischen Einstellungen (Hövermann, Kohlrausch, Voss 2021; Decker, Kiess, Heller, Brähler 2024). Selbstwirksamkeit kann ein Gefühl von Si-

1 Zuletzt beteiligten sich im Jahr 2021 rund 76 % der Wahlberechtigten an der Wahl zum Deutschen Bundestag (Bundeswahlleiterin 2025). Die Beteiligung an den Betriebsratswahlen im Jahr 2022 wird je nach Erhebung mit 69 % (Kestermann, Lesch, Stettes 2022) bzw. 72 % angegeben (Misterek 2022).

cherheit vermitteln, das auch über den Arbeitsplatz hinaus vor der Wahl rechtsextremer Parteien schützt. Eine Analyse der erwerbstätigen Wählenden der AfD zeigt, dass sich diese durch eine große Unzufriedenheit und ein großes Misstrauen gegenüber staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen auszeichnen. Sie erscheinen hochgradig entfremdet von etablierten demokratischen Institutionen und äußern deutlich häufiger als die Wählenden anderer Parteien Sorgen um die eigene wirtschaftliche Situation, ihre Altersabsicherung und die Frage, ob sie den eigenen Lebensstandard in Zukunft halten können (Hövermann 2023). Für unsere Demokratie tragen alle eine Mitverantwortung. Wer Menschen leichtfertig ihre Erwerbsgrundlage entzieht, muss sich auch für entstehende Perspektivlosigkeit und Verdruss verantworten. Mitbestimmung hat hier die Möglichkeit mit der Erarbeitung von Alternativen und – wo nicht vermeidbar – Interessenausgleich und Sozialplan vorzusorgen, um soziale Härten abzufedern.

Industrielle Beziehungen sind darauf ausgelegt, die dem kapitalistischen System inhärenten Probleme aufgrund des Interessengegensatzes und Machtungleichgewichts im Besitz von Ressourcen, in Zusammenarbeit und konstruktiv zu lösen. Müller-Jentsch schlägt für diesen Umstand als Alternative zum etablierten Begriff der Sozialpartnerschaft die „Konfliktpartnerschaft“ vor (2021). Dieser Zwang zur Zusammenarbeit gilt sowohl für die Gewerkschaften und ihre Kollektivverträge als auch für betriebliche Mitbestimmung, die durch § 2 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) zur vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber zum Zwecke des „Wohl[s] der Arbeitnehmer und des Betriebs“ verpflichtet ist. In der Unternehmensmitbestimmung in Form der paritätischen Mitbestimmung innerhalb des Aufsichtsrats sowie der Einführung der Arbeitsdirektor*innen-Rolle sieht Müller-Jentsch gar den „permanenten Zwang zur Kooperation“ (Müller-Jentsch 2021). Dadurch werden in mitbestimmten sowie in tarifgebundenen Unternehmen die Interessen verschiedener Gruppen ausgeglichen. Die Mitbestimmung hat insoweit auch eine gesellschaftsordnende Funktion und entlastet den Staat von Regulierungsaufgaben im sozialen Bereich.

Grundsätzlich sind die Interessen der Arbeitnehmenden auch außerhalb von mitbestimmten Unternehmen zu berücksichtigen. Der Vorstand ist bei der Leitung eines Unternehmens der Orientierung an den Interessen der Stakeholder*innen (Stakeholder-Value-System) anstelle der reinen Berücksichtigung der Aktionärsinteressen (Shareholder-Value-System) verpflichtet (Rühmkorf und du Plessis 2018). Unumstritten ist dabei, dass die Interessen der Beschäftigten als überaus zentrale Stakeholder*innen zum Unterneh-

mensinteresse gehören. Bei den Beratungen über das Aktiengesetz in den 1960er-Jahren war die Mehrheit im Rechtsausschuss und im Wirtschaftsausschuss des Bundestages der Auffassung, dass man die Vorgabe, dass „das Unternehmen unter Berücksichtigung des Wohls seiner Arbeitnehmer, der Aktionäre und der Allgemeinheit“ zu führen sei, nicht mehr im Wortlaut ins Gesetz aufnehmen müsse (Deutscher Bundestag 1965). Die dazugehörige Begründung war so simpel wie nötig: In einem sozialen Rechtsstaat sei das völlig selbstverständlich.

Neben dem Vorstand ist auch der Aufsichtsrat einem pluralistischen Unternehmensinteresse verpflichtet (Müller-Jentsch 2024). Das betrifft die Pflichten der einzelnen Mitglieder beider Bänke und muss in diesem Zuge auch zu einer Reduktion der Berücksichtigung von Partikularinteressen führen. Die Aufgabe des Aufsichtsrats, sein Handeln am Unternehmensinteresse auszurichten, kann in unserem Verständnis nur erfüllt werden, wenn der Aufsichtsrat mitbestimmt ist und die Arbeitnehmervertreter*innen im Gremium ihre Perspektive einbringen. Diese sind ganz unterschiedlich geartet: Während die betrieblichen Aufsichtsratsmitglieder vor allem die Bedürfnisse der Beschäftigten und die Stärken und Probleme der innerbetrieblichen Prozesse kennen, liegt die Qualität der gewerkschaftlichen Vertreter*innen insbesondere im Bereich der Branchen- und Fachkenntnisse. Ihr unabhängiger und kritischer Blick von außen kann den Blick über das einzelne Unternehmen hinaus weiten (Bogedan und Hay 2023).

Die Vielzahl der verschiedenen Informationsquellen ist nötig, um die Informationsasymmetrie zum Vorstand abzubauen. Im Vergleich zum Aufsichtsrat wird dieser umfassender über das Unternehmen und die aktuellen Entwicklungen informiert sein. Mitbestimmungsakteure tragen dazu bei, das Machtverhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand auszubalancieren. Nur so kann eine wirksame Kontrolle des Vorstands stattfinden. Es handelt sich gar um Wissen, das die externen Vertreter*innen der Anteilseignerseite gar nicht besitzen können.

Doch auch für das Unternehmen selbst ist ein mitbestimmter Aufsichtsrat wirtschaftlich sinnvoll. In einem gemeinsamen Projekt konnten Forschende des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) und der Universität Duisburg-Essen den ökonomischen Mehrwert der Unternehmensmitbestimmung in einer Vielzahl von wissenschaftlichen Studien fundieren. Diese Untersuchungen und Anschlussprojekte zeigen mithilfe

des Mitbestimmungsindex², z. B. dass Unternehmen mit starker Mitbestimmung mehr investieren. Es zeigt sich, dass sie besser durch wirtschaftliche Krisen und Umbruchphasen kommen als vergleichbare Unternehmen ohne Mitbestimmung (Rapp und Wolff 2019).

Eine der neueren Studien zeigt, dass Unternehmen mit starker Mitbestimmung nachhaltiger agieren: Sie tun im Durchschnitt deutlich mehr, um Emissionen zu reduzieren und Ressourcen zu schonen und einzusparen, sie setzen häufiger umweltfreundliche Innovationen um, kontrollieren die Einhaltung von Menschenrechten in ihrer Lieferkette stärker und bieten generell bessere Arbeitsbedingungen als vergleichbare Firmen mit schwacher oder ohne Mitbestimmung. Voll mitbestimmte Unternehmen haben im Schnitt einen 19 % höheren ESG-Score als nicht-mitbestimmte Unternehmen (Scholz 2023). Das ist insbesondere mit Blick auf die sozial-ökologische Transformation von hoher Bedeutung.

4. Über die Erosion der Mitbestimmung

Trotz dieses im Wesentlichen positiv zu zeichnenden Bildes der Mitbestimmung sieht sie sich kontinuierlich Angriffen ausgesetzt. Unter dem Stichwort „Union Busting“ (vgl. Thünken, Morgenroth, Hertwig, Fischer 2020) wird immer wieder über Vorfälle berichtet, bei denen Arbeitgebende versuchen, die betriebliche Mitbestimmung oder gewerkschaftliche Arbeit im Betrieb zu behindern oder verhindern. Dies stellt in Deutschland einen Straftatbestand dar, für den eine Freiheitsstrafe verhängt werden kann.

Seltener bis gar nicht wird in der Öffentlichkeit über die Vermeidung oder Ignorierung der Unternehmensmitbestimmung berichtet. Das mag einerseits daran liegen, dass es hierfür keine Sanktionsmöglichkeiten gibt und sie ohne rechtliche Konsequenzen bleiben. Andererseits werden zur Vermeidung der Unternehmensmitbestimmung rechtliche Tricks angewandt.

2 Der Mitbestimmungsindex misst zwischen 0 und 100 Punkten, wie stark Mitbestimmung im Unternehmen institutionell verankert ist. Neben dem Aussagewert selbst lässt er sich in Verbindung mit anderen Kennzahlen analysieren und gibt Aufschluss darüber, inwieweit nachhaltige Unternehmensziele von der Mitbestimmung unterstützt werden. Weitere Informationen über das Projekt sind hier zu finden: <https://www.mitbestimmung.de/mbix>.

Die aktuellen Zahlen weisen auf eine Erosion der Unternehmensmitbestimmung hin. Die Anzahl der Unternehmen, die Mitbestimmung durch legale Tricks vermeiden oder rechtswidrig ignorieren, ist innerhalb weniger Jahre noch einmal drastisch angestiegen. Von mehr als 1.000 Unternehmen, die mehr als 2.000 inländische Beschäftigte haben und deren Aufsichtsrat eigentlich hälftig durch Arbeitnehmervertreter*innen besetzt sein müsste, sind es tatsächlich nur 656. Damit sank der Anteil paritätisch mitbestimmter Unternehmen innerhalb von nur drei Jahren um deutliche 7 Prozentpunkte auf 60,5 % (2022). In rund 40 % der Unternehmen dieser Größe fehlt also eine demokratische Beteiligung der Beschäftigten im Aufsichtsrat. Auffällig ist, dass es insbesondere Familienunternehmen³ sind, die in Deutschland die Mitbestimmung ihrer Beschäftigten umgehen. Rund zwei Drittel der Mitbestimmungsvermeider und -ignorierer (66 % der 256 vermeidenden Unternehmen und 60 % der 172 ignorierenden Unternehmen) sind in Familienhand. Die Zahl der in Deutschland insgesamt betroffenen Arbeitnehmer*innen, denen mit juristischen Trickereien ihre Mitbestimmungsrechte entzogen sind, erhöhte sich so innerhalb von wenigen Jahren von gut 2,1 Millionen (2019) auf mindestens 2,45 Millionen (2022). Aufgrund begrenzter öffentlich verfügbarer Informationen dürfte die Dunkelziffer noch höher sein (Sick 2024a).

Gleiches gilt für die Anzahl der mitbestimmungsvermeidenden Unternehmen, die 501 bis 2000 inländische Beschäftigte haben und so in den Geltungsbereich des Drittelbeteiligungsgesetzes fallen. Die Gesamtzahl der identifizierten drittelmitbestimmten Unternehmen ist mit etwa 1500 nahezu unverändert gegenüber dem letzten Stand von 2009. Das Drittelbeteiligungsgesetz weist allerdings ganz erhebliche Lücken auf, so z. B. die fehlende Konzernzurechnung. Hinzu kommt, dass die Unternehmensmitbestimmung in diesem Geltungsbereich noch häufiger schlichtweg ignoriert wird, als es im Bereich der paritätischen Mitbestimmung der Fall ist.

Im Jahr 2024 feierte die Europäische Aktiengesellschaft (SE) ihr 20-jähriges Bestehen. Im Dezember 2004 trat das Gesetz in Kraft, das die EU-Richtlinie zur SE in deutsches Recht umsetzt. Von den heute gut 700 operativ tätigen SE in der Europäischen Union (EU) sind mehr als 400 deutsche Unternehmen. Etliche von ihnen sind überwiegend im Inland aktiv

3 Familienunternehmen sind solche, deren Anteile mehrheitlich in den Händen einer natürlichen Person, einer oder zweier Familien oder einer Familienstiftung mit Familienmitgliedern als Begünstigte liegen bzw. bei börsennotierten Gesellschaften solche, bei denen eine einzelne natürliche Person oder eine Familie mit einer Beteiligung ab 30 % Hauptversammlungsmehrheiten sicherstellen kann.

oder haben fast ausschließlich inländische Beschäftigte, so bspw. Sixt und Deichmann. Derartige wirtschaftliche Aktivitäten führen das ursprünglich verfolgte gesetzgeberische Ziel, den europäischen Binnenmarkt und die grenzüberschreitende Tätigkeit zu stärken und dabei die Mitbestimmung zu schützen, ad absurdum (Sick 2024b). Für das Recht der Beschäftigten auf demokratische Beteiligung im Unternehmen ist die SE in Deutschland zu einem großen und ständig weiterwachsenden Problem geworden: Fünf von sechs (84 %) der aktiven deutschen SE mit mehr als 2000 Beschäftigten im Inland haben keinen paritätisch mitbestimmten Aufsichtsrat. In absoluten Zahlen sind das 103 SE und SE & Co. KG, die Ende 2022 die paritätische Mitbestimmung ihrer rund 480.000 Beschäftigten vermieden. Dagegen stehen lediglich 19 große deutsche SE mit einem Aufsichtsrat, in dem die Vertreter*innen der Anteilseigner- und Arbeitnehmerseite zahlenmäßig gleich stark vertreten sind (Gieseke 2024).

Es ist noch nicht lange her, da feierten Befürworter*innen der Mitbestimmung und sozialen Marktwirtschaft noch das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) zur Mitbestimmung bei SAP. Das Softwareunternehmen hatte sich 2014 von einer deutschen Aktiengesellschaft in eine Europäische Aktiengesellschaft umgewandelt. Der neue Aufsichtsrat der SAP SE sollte verkleinert werden, und in diesem Zuge sollte der gesonderte Wahlgang für die Vertreter*innen der Gewerkschaften entfallen. Das hätte in der Praxis den Wegfall ihrer Repräsentanz im Aufsichtsrat des Unternehmens bedeutet. Zu Unrecht, entschied der EuGH im Oktober 2022 auf Vorlage des Bundesarbeitsgerichts (BAG) und bestätigte damit die Auffassung der Gewerkschaften IGM und Verdi, die geklagt hatten. Der EuGH machte deutlich, dass die prägenden Elemente der nationalen Mitbestimmung auch bei einer Umwandlung in eine SE erhalten bleiben müssen und die Sitze für Gewerkschaften in einem mitbestimmten Aufsichtsrat in Deutschland als solche prägend sind. Diese Entscheidung beinhaltete eine deutliche europarechtliche Absage an Mitbestimmungsvermeider.

Bei allen Lücken der Mitbestimmungsgesetze galt bisher, dass der einmal erreichte Mitbestimmungsstatus in der SE erhalten bleibt, wenn ein entsprechend großes Unternehmen aus einer deutschen Rechtsform umgewandelt wurde.

Mit der Entscheidung im Fall des Olympus-Konzerns wurde allerdings auch dieser Grundsatz jedenfalls infrage gestellt. Der Konzernbetriebsrat hatte geklagt, da durch gesellschaftsrechtliche Schritte die bis zu diesem Zeitpunkt bestehende Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat beseitigt wurde. Konkret wurde eine arbeitnehmerlose SE

gegründet, die weder ein operatives Geschäft noch Beschäftigte hat und insoweit auch keine Verhandlungen über Arbeitnehmer*innenbeteiligung nötig waren. Diese wurde dann als Gesellschafterin des eigentlichen, bis dato mitbestimmten Unternehmens eingesetzt, sodass es nun in der neuen Obergesellschaft des Konzerns keine Sitze mehr für Vertreter*innen der Belegschaft im Aufsichtsrat gibt. Fraglich war, ob nach so einem Vorgang Nachverhandlungen über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat unternommen werden müssten. Nein, entschieden die Luxemburger Richter*innen des EuGH in ihrer Interpretation der aktuellen Rechtslage. Es bestehe in diesen Fällen keine Pflicht zur Nachholung der Verhandlungen über die Mitbestimmung im Aufsichtsrat und damit keine Pflicht, überhaupt Mitbestimmungsrechte zu etablieren. Dabei ist noch zu erwähnen, dass diese Entscheidung dem Wortlaut des EuGH nach auch dazu führt, dass die Errichtung eines Europäischen Betriebsrats oder SE-Betriebsrats dauerhaft ausgeschlossen bleibt (Gieseke 2024).

Diese Entscheidung ist aber nicht nur aus einer politischen Sicht bedenklich. Schließlich ist es rechtlich so, dass bei Einführung der SE vor zwei Jahrzehnten der Grundsatz ausdrücklich festgehalten worden war, dass diese Rechtsform *nicht* missbraucht werden dürfe, um Arbeitnehmer*innen ihre Beteiligungsrechte zu nehmen oder vorzuenthalten. So ist es in der SE-Richtlinie der EU und auch im deutschen SE-Beteiligungsgesetz nachzulesen. Nach Auffassung des Gerichts ist das allerdings nicht deutlich genug, um die Aushebelung bestehender Mitbestimmung über den Trick einer eigens zu diesem missbräuchlichen Zweck gegründeten arbeitnehmerlosen SE, die – nebenbei bemerkt – so von der europäischen Gesetzgeberin nicht angedacht war, zu verhindern.

Der Kreativität von Rechtsberatung ist in keinem Rechtsbereich Grenzen gesetzt, da Gesetze zumeist Raum für Gestaltung übriglassen. Wenn diese Lücken aber systematisch und funktionswidrig zur Vermeidung der Rechte anderer ausgenutzt werden, dann sollte ein rechtsstaatliches Interesse daran bestehen, diese schnellstmöglich zu schließen, um weiteren Missbrauch zu verhindern. Das gilt besonders im Bereich der arbeitsbezogenen Rechte. Schließlich vertraut der Staat hier zu weiten Teilen auf ein kooperatives Handeln der Tarifvertragsparteien und Betriebspartner und darauf, dass sie nötige Vereinbarungen zum Wohle von Wirtschaft und Arbeitnehmenden in Deutschland autonom treffen.

Der Blick auf die soeben dargestellte Infragestellung des Mitbestimmungsschutzes im Europarecht bringt eine neue Dramatik und einen erhöhten Zugzwang für die Schließung der Mitbestimmungslücken mit sich.

Seit Jahren lässt sich ein Trend beobachten: Während selbst in äußerst kurzen zeitlichen Erhebungsabständen ein deutlicher und kontinuierlicher Anstieg der Mitbestimmungsvermeidung und -ignorierung zu beobachten ist, ist die Gesamtzahl der mitbestimmten Unternehmen recht stabil geblieben. Auch wenn die jährliche Erhebung des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) zeigt, dass im direkten Vergleich der Jahre 1992 und 2023 ein leichter Rückgang von 709 auf 664 paritätisch mitbestimmten Unternehmen zu verzeichnen ist (Ehrenstein 2024), ist die Schwankungsbreite bei den bereits mitbestimmten Unternehmen einigermaßen stabil geblieben. Das könnte sich mit der neuen Rechtsprechung ändern und zu einer stärker rückläufigen Summe mitbestimmter Unternehmen führen.

5. Die Zukunft der Unternehmensmitbestimmung

Mitbestimmung ist mehr als das Einhalten von gesetzlichen Vorgaben. Vielmehr schaffen Mitbestimmungsrechte einen Rahmen, der durch beide Seiten mit Leben gefüllt werden muss. Viele mitbestimmte Unternehmen sind durch eine Kultur geprägt, die primär auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit setzt. Auf diese Weise lassen sich Wirtschaft und Gesellschaft zusammen denken. Wie bereits oben erwähnt, prägte Müller-Jentsch den Begriff der Konfliktpartnerschaft als Anlehnung, um das Verhältnis zwischen den Sozialpartnern im Kontext von Interessenkonflikten zu charakterisieren. Der Kritik, dass die industriellen Beziehungen vor dem Hintergrund des zugrunde liegenden Interessengegensatzes zwischen Kapital und Arbeit nicht so partnerschaftlich sein könnten, wie seine Wortschöpfung es vermuten ließe, erwiderte er, dass der Begriff des Klassenkampfes wiederum überdramatisierend sei. Seine Begründung bezieht er auf Arbeitskämpfe, die in der Bundesrepublik doch zu einem großen Teil von bereits privilegierten Berufsgruppen geführt würden und die „Anerkennungs- und Verteilungskämpfe“, die der Begriff impliziere, nicht in diesem Maße stattfinden (Müller-Jentsch 2024).

Wenn man das Merkmal Streik heranzieht, lässt sich eine erhöhte Streikbereitschaft der Beschäftigten beobachten. Dribbusch, Schulten, Luth und Janssen (2024) kommen in ihrer jährlichen Arbeitskampfbilanz zu dem Schluss, dass sich das Jahr 2023 durch eine hohe Streikintensität auszeichnet. Im Vergleich zum Vorjahr verdoppelte sich die Summe der Ausfalltage sogar beinahe. Das Interesse an zumindest dieser Form der Gewerkschafts-

arbeit macht sich auch in den Mitgliederzahlen bemerkbar. Nachdem die Summe der Mitglieder aller acht DGB-Gewerkschaften seit Beginn des Jahrhunderts jährlich gesunken ist, konnte im Jahr 2023 zum ersten Mal ein Plus im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet werden. Diese Zahlen stellen jedoch nur eine Momentaufnahme dar; ob sich diese Entwicklung auch in den fortschreitenden Jahren und Jahrzehnten der Transformation halten lässt, ist jedenfalls fraglich.

Aufgrund dieser stärker antagonistisch angelegten Situation in der Tarifpolitik kann die Argumentation mit einem Verweis auf die genannten Zahlen nicht abgeschlossen sein. Ein Blick auf die Situation der Unternehmensmitbestimmung lässt auch dann nicht auf Gutes hoffen, wenn die quantitativen Kenntnisse zur Mitbestimmungsvermeidung für einen kurzen Moment ausgeblendet werden und man eine qualitative Wertung vornimmt. Zum Ende des Jahres 2024 mussten Mitbestimmungsakteure Tabubrüche hinnehmen, die eine Subsumtion unter den Tatbestand einer Zeitenwende wohl verdient hätten. Die Arbeitnehmervertreter*innen bei Volkswagen und Thyssenkrupp, deren Mitbestimmungskulturen über die Grenzen der Bundesrepublik hinaus als Vorbild für die erfolgreiche Zusammenarbeit aller an der Unternehmensführung Beteiligten galten, mussten erfahren, wie schnell die gemeinsame Kultur einseitig aufgekündigt werden kann. Die beiden Vorfälle in derartigen Bastionen der Mitbestimmung – einerseits die überraschende Aufkündigung der jahrzehntelang geltenden Regelungen zur Beschäftigungssicherung, andererseits die bis zu diesem Zeitpunkt nie dagewesene Nutzung des Doppelstimmrechts⁴ des Aufsichtsratsvorsitzenden zur Durchsetzung von Maßnahmen gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter*innen – haben zu Recht eine große öffentliche Aufmerksamkeit erregt und deuten auf erwartbare zukünftige Herausforderungen in der Unternehmensmitbestimmung hin.⁵

Aus diesen Ereignissen eine grundsätzliche (negative) Entwicklung ableiten zu wollen, wäre jedenfalls keine seriöse Schlussfolgerung. Die dargestellten Vorkommnisse der letzten Jahre unterstreichen aber die Dringlichkeit der Reform der Unternehmensmitbestimmung. Jedoch ist es nach dem Bruch der Ampel-Koalition im Herbst 2024 nicht mehr zu der im Koalitionsvertrag angekündigten Schließung der Mitbestimmungslücken bei der

4 Im Falle einer Stimmgleichheit sieht das Mitbestimmungsgesetz für den/die Aufsichtsratsvorsitzenden ein Doppelstimmrecht vor. Diese Regelung gibt es im Montanmitbestimmungsgesetz nicht, da ein solcher Fall durch das zusätzliche neutrale Mitglied und die daraus folgende ungerade Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder nicht vorgesehen ist.

5 Siehe hierzu auch Wannöffel et al. in diesem Sammelband.

SE und der Konzernzurechnung im Drittelbeteiligungsgesetz gekommen. Mit Blick auf die großen Herausforderungen der doppelten Transformation, die ökologischen Anforderungen an Industriepolitik und die Stärkung der globalen Wettbewerbsfähigkeit gilt es zu unterstreichen, dass Mitbestimmung im Betrieb und in den Aufsichtsräten einen erheblichen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen hat. Gerade in Zeiten tiefer gesellschaftlicher Umbrüche stellt die Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen einen wichtigen Stabilitätsanker dar.

Literatur

- Bogedan, C. & Hay, D. (2023). Mitbestimmung im Aufsichtsrat als wesentliche Säule für das nachhaltige Unternehmen. In: R. Gröbel, T. Jacquemin & N. Winkeljohann (Hrsg.), *Corporate Responsibility: Mitbestimmte Aufsichtsratsarbeit im nachhaltigen Unternehmen* (S. 307–322). Frankfurt am Main: Bund Verlag.
- Brenner, O. (1972). Aus einem Referat im Juni 1961. In: O. Brenner (Hrsg.), *Aus Reden und Aufsätzen*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Bundesverfassungsgericht (1979). Urteil vom 01.03.1979 – 1 BvR 532/77, 1 BvR 533/77, 1 BvR 419/78, 1 BvL 21/78. Verfügbar unter <https://openjur.de/u/177323.ppdf> [abgerufen am 17.12.2023].
- Bundeswahlleiterin (2025). Pressemitteilung Nr. 27/25 vom 24. Februar 2025. Vorläufiges Ergebnis der Bundestagswahl 2025 steht fest. Verfügbar unter https://www.bundeswahlleiterin.de/info/presse/mitteilungen/bundestagswahl-2025/27_25_vorlaeufiges-ergebnis.html [abgerufen am 08.03.2025].
- Decker, O., Kiess, J., Heller, A. & Brähler, E. (Hrsg.) (2024). *Vereint im Ressentiment. Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen / Leipziger Autoritarismus Studie 2024*. Gießen: Psychosozial Verlag.
- Deutscher Bundestag (1949). Protokoll der 5. Sitzung, Bonn, 20. September 1949. Verfügbar unter <https://dserver.bundestag.de/btp/01/01005.pdf> [abgerufen am 29.05.2024].
- Deutscher Bundestag (1965). Bericht des Rechtsausschusses, Bonn, 28. April 1965. Verfügbar unter <https://dserver.bundestag.de/btd/04/032/0403296zu.pdf> [abgerufen am 21.07.2024].
- Dribbusch, H., Schulten, T. Luth, M. S. & Janssen, T. (2024). WSI Arbeitskampfbilanz 2023. 2023 – ein langes und turbulentes Arbeitskampfbjahr. *WSI-Report* 95. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter <https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-08882>.
- Ehrenstein, I. (2024). *Wissen kompakt: Mitbestimmte Unternehmen: Zahlen & Fakten*. Verfügbar unter <https://www.mitbestimmung.de/html/starke-arbeitnehmerbank-in-635-197.html> [abgerufen am 08.03.2025].

- Gieseke, F. (2024). Mitbestimmungsvermeidung in der Europäischen Aktiengesellschaft. 5 von 6 großen SEs vermeiden paritätische Mitbestimmung. *Mitbestimmungsreport Nr. 82*. Düsseldorf: Hansböckler Stiftung. Verfügbar unter https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-009004/p_mbf_report_2024_82.pdf.
- Haipeter, T. (2024). Aktuelle Entwicklungslinien der Mitbestimmung der Betriebsräte: Ein Essay über Pfadabhängigkeiten, ausgesetzte Pfade und neue Pfade. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen: Von der Weimarer Republik bis heute* (S.141 – 170). Köln: Böhlau.
- Heinemann, U. & Wannöffel, M. (2022). Soziale Demokratie: Begriff, Elemente, Entwicklung und ihre Bedeutung für die Erinnerungskultur in Zeiten tiefer gesellschaftlicher Veränderungen. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie: Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S.57 – 74). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Hövermann, A. (2023). Das Umfragehoch der AfD. Aktuelle Erkenntnisse über die AfD-Wahlbereitschaft aus dem WSI-Erwerbspersonenpanel. *WSI-Report 92*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008748.
- Hövermann, A., Kohlrausch, B. & Voss, D. (2021). Anti-demokratische Einstellungen. Der Einfluss von Arbeit, Digitalisierung und Klimawandel. *Forschungsförderung Policy Brief 007*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008105.
- Hüther, M. (2025). Eine Agenda für die neue Legislaturperiode: Wettbewerbsfähigkeit und Transformation. *IW-Policy Paper 1/2025*. Verfügbar unter <https://hdl.handle.net/10419/311850>.
- Kestermann, C., Lesch, H. & Stettes, O. (2022). Betriebsratswahlen 2022: Ergebnisse der IW-Betriebsratswahlbefragung. *IW-Trends*, 49(4), 65–83. Verfügbar unter https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/IW-Trends/PDF/2022/IW-Trends_s_2022-04-04-Kestermann_et_al.pdf.
- Kluge, N. (2016). Wie muss die Mitbestimmung der Zukunft weiterentwickelt werden? Was Praktiker, Wissenschaftler und Experten der Hans-Böckler-Stiftung dazu sagen. Anzeigensonderveröffentlichung in der Frankfurter Allgemeine Zeitung am 30. Juni 2016. Verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/40_jahre_mitbestimmung_beilage_sz_faz.pdf [abgerufen am 08.03.2025].
- Kohlrausch, B., Emmeler, H. & Hövermann, A. (2024). Nach vier Jahren multipler Krisen: Deutsche Gesellschaft „verunsichert, aber nicht erschüttert“. Verfügbar unter <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-deutsche-gesellschaft-verunsichert-aber-nicht-erschuettert-59064.htm> [abgerufen am 08.03.2025].
- Lauschke, K. (2007). *Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 bis 1989*. Essen: Klartext Verlag.
- Milert, W. (2022). Fluides Gedächtnis: Betriebsräte in der gewerkschaftlichen Erinnerungskultur. In: S. Berger, W. Jäger & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie: Welche Rolle spielen soziale Kämpfe in der Erinnerungskultur?* (S. 431–458). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Milert, W. (2024). *Auf verlorenem Posten? Die Praxis der Betriebsräte in den Aufsichtsräten in der Weimarer Republik*. Köln: Böhlau.

- Mistereck, F. (2022). Betriebsratswahlen: Ergebnisse der Betriebsratswahlen 2022. Verfügbar unter <https://www.mitbestimmung.de/html/weiterhin-starker-ruckhalt-fur-23385.html> [abgerufen am 08.03.2025].
- Müller-Jentsch, W. (2016). Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen: Replik auf die Beiträge von Wolfgang Streeck (Heft 1/2016), Jürgen Kädler, Klaus Dörre, Britta Rehder und Wolfgang Schroeder (alle Heft 3/2016). *Industrielle Beziehungen* 4: 518–531.
- Müller-Jentsch, W. (2021). *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie II*. Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Jentsch, W. (2024). Mitbestimmung als konstitutives Element einer sozialen Marktwirtschaft. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen: Von der Weimarer Republik bis heute* (S. 247–262). Köln: Böhlau.
- Rapp, M. S. & Wolff, M. (2019). Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. *I.M.U. Study* 424. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_424.pdf.
- Rau, J. (2000). Rede anlässlich der Verleihung des „Hans-Böckler-Preises 2000“ in Potsdam. Verfügbar unter https://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Johannes-Rau/Reden/2000/10/20001013_Rede2.html [abgerufen am 08.03.2025].
- Rühmkorf, A. & du Plessis, J. J. (2018). Das Unternehmensinteresse im deutschen Aktienrecht – eine Chance für die Förderung nachhaltiger Entwicklung? In: A. Rühmkorf (Hrsg.), *Nachhaltige Entwicklung im deutschen Recht. Möglichkeiten und Grenzen der Förderung* (S. 167–192). Baden-Baden: Nomos.
- Scholz, R. (2023). Unternehmensmitbestimmung und die sozialökologische Transformation. Zusammenhang zwischen Mitbestimmungsindex und ESG-Kriterien in börsennotierten Unternehmen. *Mitbestimmungsreport* 79. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008751/p_mbf_report_2023_79.pdf.
- Sick, S. (2024a). Erosion der Unternehmensmitbestimmung. Zur Mitbestimmung und Mitbestimmungsvermeidung in Deutschland. *Mitbestimmungsreport* 81. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Verfügbar unter https://www.imu-boeckler.de/fpdf/HBS-008879/p_mbf_report_2024_81.pdf.
- Sick, S. (2024b). Erosion der Mitbestimmung – Abkehr von der Sozialpartnerschaft. In: *Audit Committee Quarterly* 4: S. 73–75. Verfügbar unter: <https://audit-committee-institute.de/html/de/quarterly.html>.
- Thünken, O., Morgenroth, S., Hertwig, M. & Fischer, A. (2020). *Kampf um Mitbestimmung. Antworten auf „Union Busting“ und die Behinderung von Betriebsräten*. Bielefeld: Transcript Verlag.

Gemeinnützige Organisationen als Säulen für die Demokratie

Rolf G. Heinze

1. Einführung

Sowohl in öffentlichen Diskursen als auch in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen sind spätestens seit der Corona-Pandemie Fragen der Gemeinwohlökonomie wieder auf die politische Tagesordnung gekommen. So werden in sozialwissenschaftlichen Diskursen die Daseinsvorsorge und zukunftsfähige soziale Infrastrukturen diskutiert und ebenso wird in wirtschaftspolitischen Medien das Thema Gemeinschaftseigentum und Commons behandelt. Insgesamt hat sich in den letzten Jahren die Debatte um eine Neujustierung des Verhältnisses zwischen der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und dem Staat intensiviert. Der Staat ist in der derzeitigen multiplen Krisensituation einerseits als Entscheidungs- und Leistungsträger mehr denn je gefragt, allerdings selbst mit Ungewissheiten und Wissensdefiziten konfrontiert und deshalb auf Kooperation angewiesen. Über wissenschaftliche und zivilgesellschaftliche Akteure (Organisationen aus dem Wirtschaftsbereich und der Arbeitswelt wie Gewerkschaften, Unternehmerverbände, aber auch Genossenschaften und Wohlfahrtsverbände) wird deshalb versucht, *neue Steuerungsressourcen* zu gewinnen.

Gemeinwohl startet lokal und hat seine Basis in der Vielfalt der Zivilgesellschaft, bei Verbänden, Kirchen und Gewerkschaften, in demokratischen Initiativen der Bürgerbeteiligung, Stiftungen und Genossenschaften. Gemeinwohl kann nicht staatlicherseits dekretiert werden. Es bedarf aber gesetzlicher und politischer Strukturen, die gemeinwohlorientierten und demokratischen Initiativen vor Ort einen Rahmen geben und sie stützen. (Vogel 2024, S. 45; vgl. Römmele 2024, 193ff.; Sharp 2024; Trappmann und Schulz 2024).

Die vielfältige deutsche Zivilgesellschaft ist jedoch nach Corona schwächer geworden, gerade traditionelle Verbände leiden unter Organisationsmüdigkeit und sind von Vertrauensverlusten betroffen. Parallel zum Rückzug in Kokons hat sich das Bedürfnis nach individueller *Sicherheit* verstärkt – es zeichnet sich ein Trend zur vulnerablen Gesellschaft ab, in der immer mehr

Menschen veränderungerschöpft sind und sich nach Kontinuität sehnen (vgl. Mau, Lux, Westheuser 2023; Reckwitz 2024, 373ff; Reinbacher 2024). Gleichzeitig ist die Unzufriedenheit mit der Politik und der Verwaltung angewachsen, viele fühlen sich überfordert und überreglementiert. Ein Grund ist neben den multiplen Risiken die im deutschen Sozialsystem dominierende komplexe Zuständigkeitsverteilung, die zur Versäulung („Silos“) beiträgt und dazu führt, dass sich viele Menschen im Dickicht der Bürokratie und Vorschriften nicht mehr zurechtfinden. Dies gilt insbesondere für soziale Problemlagen, indem die Zahl der Gesetze zur Unterstützung in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen hat. Zusammengenommen führen diese verschiedenen Phänomene zu einem Vertrauensverlust, der demokratische Institutionen schwächt.

Im Folgenden wird anhand der institutionalisierten Machtstellung und der Leistungspotenziale der freigemeinnützigen Wohlfahrtspflege die Bedeutung zivilgesellschaftlicher Organisationen für das deutsche Sozialmodell und die Demokratie analysiert. Ebenfalls werden die Herausforderungen für das kooperative Sozialmodell thematisiert und diskutiert, welche Rolle wissenschaftliche Beratung und der Wissenstransfer bei der Gestaltung der Transformation einnehmen können. „Gesellschaftliche Transformation ist fast nie ein Programm, sondern muss sich praktisch ereignen. Man muss sich an die Dinge gewöhnen können, die neu sind, dann verlieren sie ihre Bedrohlichkeit“ (Nassehi 2024, S. 216).

2. Stellung der Wohlfahrtsverbände im deutschen Sozialmodell

Sowohl in den soziologischen Diskursen zur „Großen Transformation“ als auch in Studien zur Daseinsvorsorge wird die Spezifik der sozialen Infrastruktur in Deutschland und die Realität gemeinnütziger Organisationen wie beispielsweise Wohlfahrtsverbände (mit über 125.000 Einrichtungen und Diensten und über 2 Millionen hauptamtlich Mitarbeitenden) nicht hinreichend wahrgenommen.

Als intermediäre Akteure verfügen Wohlfahrtsverbände über eine besondere Art und Weise der Steuerung und Koordination beziehungsweise Governance, die sie von Staat und Markt unterscheidet: Weder Hierarchie noch preisvermittelter Markttausch steuern und koordinieren das Handeln in Non-Profit-Organisationen, sondern vielmehr solidarisch-reziproke Formen, denen dezidierte sozialmoralische Vorstellungen zugrunde liegen. Erfahrungs- und vertrauensbasierte Erwartungen auf

Gegenseitigkeit bilden die sozialkulturellen Grundlagen von Non-Profit-Organisationen. Dementsprechend wird ihnen – etwa im Unterschied zu staatlichen Organisationen und privatwirtschaftlichen Unternehmen – zugeschrieben, dass sie in der Lage sein sollen, die sozialkulturellen Grundlagen moderner Gesellschaften, von denen insbesondere Staat und Wirtschaft „zehren“, fortlaufend neu zu erzeugen. (Backhaus-Maul 2019, S. 88–89; vgl. Heinze, Lange, Sesselmeier 2018).

Diese produktive Gestaltungsrolle der *Non-Profit-Organisationen* wird aber nicht nur in den derzeitigen sozialwissenschaftlichen Diskursen kaum gewürdigt, sondern ist auch in der Öffentlichkeit kaum bekannt. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die relative Unübersichtlichkeit der Freien Wohlfahrtspflege, die sich vertikal und horizontal in einer Vielzahl unterschiedlicher und zugleich relativ eigenständiger Non-Profit-Organisationen ausdifferenziert, die als Mitgliedsorganisationen, Interessenverbände und Dienstleistungsorganisationen tätig sind. Ein solches Miteinander öffentlicher und freier Wohlfahrtspflege ist im internationalen Vergleich einmalig. Rund drei Viertel der sozialen Dienste in Deutschland werden von den Wohlfahrtsverbänden angeboten, was in der Öffentlichkeit oft nicht adäquat registriert wird. In Nordrhein-Westfalen (NRW) sind bei den Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege über 750.000 hauptamtlich Mitarbeitende beschäftigt. In den letzten Jahren hat sich die Angebotsstruktur des organisierten Sozialen weiter pluralisiert und es sind weitere Träger über die etablierte Wohlfahrtspflege hinzugekommen. Hier sind die Social Entrepreneurs (Sozialunternehmen) zu nennen, die auch in Deutschland an Bedeutung gewonnen haben. Die Wohlfahrtsverbände spielen dabei aufgrund ihrer im Subsidiaritätsprinzip sozialrechtlich verankerten Vorrangstellung eine zentrale Rolle.

Das Subsidiaritätsprinzip prägt im Sinne einer institutionellen Rangordnung auch die Angebote an sozialen Diensten und Einrichtungen auf der kommunalen Ebene. Es kommt zu einem Vorrang der Wohlfahrtsverbände, Kirchen und anderer privater Träger gegenüber den Kommunen, die erst nachrangig tätig werden, denen aber der Gewährleistungs- und Finanzierungsauftrag zukommt. (Bäcker, Naegele, Bispinck 2020, S. 28).

Die freigemeinnützige Wohlfahrtspflege als ein wesentlicher Teil der organisierten Zivilgesellschaft unterscheidet sich im Selbstverständnis vom Marktsektor durch eine von der Gewinnorientierung abweichende Wertgebundenheit. Vom Staatssektor unterscheidet sie sich in ihrer Selbstdar-

stellung durch die gesellschaftliche Verwurzelung, allerdings gibt es in Deutschland eine traditionell ausgeprägte Verknüpfung mit dem Wohlfahrtsstaat, sodass von einem dualen System gesprochen werden kann. Wohlfahrtsverbände sind aber nicht nur eine wesentliche Säule des Systems sozialer Sicherung, sondern prägen das soziale Zusammenleben vor Ort, den gesellschaftlichen Zusammenhalt und damit die lokale Demokratie. Bereits seit Jahrzehnten ist so

eine besondere Form der Co-Produktion entstanden, innerhalb derer der öffentlichen Hand vor allem die Funktionen der Finanzierung und Regulierung des Wohlfahrtsstaates zukommt und zivilgesellschaftliche Akteure als Betreiber von Krankenhäusern, Kindertagesstätten, Alten- und Pflegeheimen und vielen weiteren Einrichtungen in Erscheinung treten. Caritas, Diakonisches Werk, Deutsches Rotes Kreuz, die Arbeiterwohlfahrt, die zahlreichen Mitgliederorganisationen des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes und viele lokale Vereine und Stiftungen sind somit das Gesicht des deutschen Wohlfahrtsstaates. (Freise und Zimmer 2019, S. 11–12).

Die Wohlfahrtsverbände haben sowohl einen privilegierten Status als Anbieter sozialer Dienstleistungen als auch direkten Zugang zu Entscheidungsorganen durch die funktionale Repräsentation in kommunalen Ausschüssen – im Jugendhilfeausschuss sogar mit Stimmrecht. In allen wesentlichen Sozialgesetzbüchern (SGB) ist fixiert, dass öffentliche Träger auf eigene Angebote verzichten sollen, sofern diese durch freie Träger erbracht werden können. Die *Koproduktion* im Feld sozialer Dienste ist also rechtlich und auch in der Praxis fest verankert. Die Vor- und Nachrangregelungen im Sozialrecht eignen sich aber nicht unbedingt als eindeutige gesellschaftspolitische Handlungsanweisung in Fragen einer nachhaltigen Daseinsvorsorge und deshalb sind auf kommunaler Ebene auch immer wieder Konflikte vorprogrammiert. Die privilegierte Stellung der Wohlfahrtsverbände leitete sich auch daraus ab, dass sie eine größere Nähe zu den persönlichen Lebensumständen der Bürger*innen für sich reklamierten. Nicht hinreichend thematisiert wurde hierbei die wachsende Professionalisierung und Bürokratisierung auch der verbandlichen Wohlfahrtspflege, die sich in manchen Punkten – gerade auch im Urteil der Klient*innen – kaum noch von der staatlichen und kommunalen unterscheidet.

Es ist fraglich, ob es in der konkreten, d. h. unmittelbaren Dienstleistung der Wohlfahrtspflege überhaupt noch Unterschiede zu öffentlichen

oder privat-gewerblichen Angeboten gibt. Die Prozesse der Zentralisierung, Bürokratisierung, Ökonomisierung und neuerdings der Digitalisierung haben auch auf die Wohlfahrtsverbände und ihre Angebote übergreifen. Dies gilt in besonderer Weise für die professionelle Pflege. (Bäcker et al. 2020, S.1133; vgl. auch die Beiträge in: Heinze et al. 2018).

Die Größe und Bürokratisierung der Wohlfahrtsverbände, aber auch die engen Verflechtungen mit staatlichen Institutionen haben andererseits die Frage aufgeworfen, ob dieser Non-Profit-Sektor wirklich eine Alternative zur staatlichen Steuerung darstellt oder ob er nicht ein öffentlich gefördertes „Kartell“ ist, das interne Konkurrenz zwischen den Verbänden durch Marktaufteilung tendenziell ausschaltet. Diese Kartellhypothese kann je nach Diskurskonjunktur in eine eher links-alternative und eine ordnungspolitisch-marktliberale Spielart unterschieden werden. Aus alternativer Sicht wird insbesondere der Ausschluss mancher sozialer Bewegungen und Selbsthilfegruppen thematisiert. Die ordnungspolitisch-wirtschaftsliberale Seite (u. a. von der Monopolkommission der Bundesregierung) kritisiert wettbewerbsverzerrende Aspekte des faktischen Oligopols der Wohlfahrtsverbände und den Ausschluss privatgewerblicher Anbietender. Gegenwärtig ist diese Kritik an Wohlfahrtsverbänden etwas verstummt, insbesondere von marktliberaler Seite. Aufgrund der Erfahrungen mit Privatisierungen im Gesundheits- und Sozialbereich und der neuen Herausforderungen an die Daseinsvorsorge gewinnen demgegenüber eher gemeinwohlorientierte Organisationsformen an Attraktivität – auch dadurch, dass sie anders als marktliche Lösungen kosteneffizienter sein können, da keine Abflüsse an Investoren zu verzeichnen sind und sie zugleich für mehr Transparenz und Mitsprache der Nutzenden stehen. Nicht nur die Freie Wohlfahrtspflege ist dynamisch gewachsen, auch andere gemeinwohlorientierte Formen haben an Bedeutung gewonnen (vgl. Heinze 2020).

Einerseits zeichnet sich das deutsche Sozialwesen durch die Koproduktion und damit Partizipationsmöglichkeiten für gesellschaftliche Organisationen aus, andererseits weist es eine hohe Fragmentierung und Intransparenzen aus, was zu Schnittstellenproblemen führt, die in den letzten Jahren größer geworden sind, weil viele Herausforderungen (etwa der demografische Wandel, die Digitalisierung oder die Klimakrise) nur gelöst werden können, wenn die siloartige Bearbeitung der Probleme überwunden wird. Der Nationale Normenkontrollrat der Bundesregierung (2024) spricht von *Komplexitätsfallen des Sozialstaates*, der zu einem „Sanierungsfall“ gewor-

den ist und der trotz relativ hoher finanzieller Aufwendungen auch von Expert*innen kaum noch verstanden wird.

Der Sozialstaat teilt Zuständigkeiten nach den Instrumenten auf, die er bereithält. Bürger haben aber Problemlagen, die quer zu diesen Zuständigkeiten liegen. Ob kommunale Jugendhilfe, Schulbehörde, Gesundheitsamt, Jobcenter oder Arbeitsagentur, jeder Akteur handelt in der Logik seiner Zuständigkeiten und im Rahmen der gesetzlichen Restriktionen, die seine Arbeit bestimmen. Dabei werden Zuständigkeitsgrenzen zu Kooperationshürden. (Cremer 2024; vgl. auch Bogumil, Hafner, Heinze 2021; Bogumil und Gräfe 2024).

Diese Diagnose wird inzwischen auch von den beteiligten Akteuren als Problem wahrgenommen, allerdings ist es in einem hochregulierten Land wie Deutschland außerordentlich schwierig, einen Wandel by design zu steuern und die institutionalisierten verbandlichen Machtpositionen im Sozialsektor können auch Innovationen bremsen.

3. Wohlfahrtsverbände als „schlafende Riesen“ auf dem Arbeitsmarkt

Die durch das Subsidiaritätsprinzip sozialrechtlich abgesicherte hervorgehobene Stellung hat die Verbände zu inkorporierten Institutionen des deutschen Wohlfahrtsstaates gemacht – und gleichzeitig zu großen Arbeitgebern, was allerdings oft nicht bekannt ist. So sind beispielsweise in den verschiedenen Caritas-Einrichtungen bundesweit fast 700. 000 Mitarbeitende beschäftigt, damit zählt dieser Verband zu den größten Arbeitgebern in Deutschland. Dies gilt auch für die Diakonie mit inzwischen rund 630. 000 Mitarbeitenden (in ebenfalls dezentralen Strukturen organisiert). Insgesamt arbeiten bei den Spitzenverbänden der Wohlfahrtspflege fast 2, 1 Millionen Menschen hauptamtlich; die meisten davon (59 %) in Teilzeit. Die Zahl der Einrichtungen und Betten/Plätze bei den Wohlfahrtsverbänden ist seit 2000 jeweils um rund ein Drittel, die der Beschäftigten noch deutlich stärker angestiegen. Diese erheblichen Zuwächse in den letzten Jahrzehnten machen sie zu „Profiteuren“ des sozialen Wandels und, in letzter Zeit, der angewachsenen Problemlagen. In der Kinder- und Jugendhilfe stellen wohlfahrtsverbandliche Einrichtungen (regional unterschiedlich) derzeit rund 50 % und in der stationären Altenpflege rund 30 % des Gesamtangebotes (in Teilbereichen wie beispielsweise Angebote der Eingliederungshilfe) liegt der Anteil noch wesentlich höher.

Nach der Anzahl der Mitarbeitenden ist der Altenhilfebereich am größten, hier sind mit 551.278 Personen über ein Viertel aller Beschäftigten (27 Prozent) tätig. An zweiter Stelle steht die Kinder- und Jugendhilfe mit 472.822 Beschäftigten, das entspricht einem Anteil von 23 Prozent, drittgrößter Bereich ist die Gesundheitshilfe mit etwas mehr als einem Fünftel der Beschäftigten, nämlich 437.263 Personen. (BAGFW 2023, S. 6).

Dass die Wohlfahrtsverbände eine tragende Säule des Arbeitsmarktes sind, die in den letzten Jahren noch an Bedeutung gewonnen hat, gilt auch in traditionellen Industrieregionen wie dem Ruhrgebiet, wo sich in den letzten Jahrzehnten Beschäftigung primär im *Dienstleistungssektor* und hier insbesondere in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und im Hochschul- und Forschungssektor aufbaute. So sind beispielsweise in Dortmund (einer traditionellen Industriestadt) über 80 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Dienstleistungssektor aktiv. Ein großer Teil ist in der freigemeinnützigen Wohlfahrtspflege tätig; nach Angaben der Wohlfahrtsorganisationen waren bereits im Jahr 2019 bei ihnen über 17.500 Mitarbeitende in einer Voll- und Teilzeitbeschäftigung aktiv. Welchen Stellenwert die Beschäftigung durch die Wohlfahrtspflege einnimmt, wird insbesondere durch einen Vergleich mit anderen Arbeitgebenden der Stadt deutlich. So hat die Stadtverwaltung Dortmund aktuell rund 11.000 Mitarbeitende insgesamt und die Technische Universität Dortmund zählt rund 6.600 Beschäftigte. Dieser Status als „Hidden Champions“ auf dem Arbeitsmarkt wurde erst langsam registriert; lange Zeit blieb die beschäftigungspolitische Bedeutung im Schatten. Der Sozialsektor hat ebenfalls in anderen vergleichbaren westlichen Ländern in den letzten Jahrzehnten einen beträchtlichen Bedeutungsgewinn erfahren.

In fast allen Ländern der EU sieht es ähnlich aus, denn auch dort nimmt im Hinblick auf die Zahl der Beschäftigten und auf das Arbeitsvolumen die Bedeutung des Sozialwesens zu. In manchen Staaten, namentlich in Skandinavien und in Teilen Westeuropas spielt dieser Wirtschaftsbereich bereits eine viel größere Rolle als in der Bundesrepublik. Wenig überraschend ist, dass nahezu überall das Sozialwesen eine enorm hohe Arbeitsintensität vorweist und zugleich aufgrund relativ geringer Entlohnung die statistisch gemessene Arbeitsproduktivität gering ist. (Brenke, Schlaag, Ringwald 2018, S. 313).

Nimmt man die Gesundheits- und Sozialwirtschaft zusammen, dann werden die wirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Bedeutung und vor allem die Dynamik dieser Sektoren offensichtlich. Verschiedene Studien sprechen davon, dass hier rund 15 % der Beschäftigten erwerbstätig sind (vgl. Dahlbeck und Hilbert 2017). Hinzu kommt die starke regionale Einbettung in die Wirtschaftsstrukturen vor Ort; das heißt die Einkommens- und Investitionsimpulse aus dem Sozial- und Gesundheitssektor verbleiben fast vollständig dort und schaffen Beschäftigungsverhältnisse in anderen Branchen. Diese hohe sozial- und beschäftigungspolitische Bedeutung der verbandlichen Wohlfahrtspflege ist umso bemerkenswerter, da in den letzten Jahrzehnten ein politischer Wandel hinsichtlich der Erbringung sozialer Dienste zu verzeichnen ist. Der größte Paradigmenwechsel stellte die Einführung der Pflegeversicherung (1995) dar, in der der bis dato herrschende Vorrang für wohlfahrtsverbandliche Dienste und Einrichtungen (reguliert durch das Subsidiaritätsprinzip), durch einen Wettbewerb zwischen privat-gewerblichen und frei-gemeinnützigen Trägern ersetzt wurde. Dieser Politikwandel hatte im Feld der Altenhilfe erhebliche Folgewirkungen, indem ein Pflegemarkt entstand, der im ambulanten Sektor mehrheitlich von privat-gewerblichen Diensten geprägt wird. Obwohl vor allem im Gesundheitssektor und der Altenpflege die Zahl der privat-gewerblichen Anbieter in den letzten Jahrzehnten erheblich angestiegen ist, stehen dennoch die zentralen gemeinnützigen Säulen des Wohlfahrtssystems noch, sie *zerfasern* sich jedoch und es kommen neue Akteure hinzu.

Die Bestimmung der Stellung der Freien Wohlfahrtspflege erfolgt nicht mehr ausschließlich entlang der bipolaren Konstellation ‚öffentliche‘ und ‚freie Träger‘ Wohlfahrtspflege. Die ‚privat-gewerbliche‘ Trägerschaft hat für deren Bestimmung an Bedeutung gewonnen. Privat-gewerbliche Träger haben einen großen und stetig wachsenden Anteil an der entgeltfinanzierten Leistungserbringung. Mit Großkonzernen, Beratungsgesellschaften, Finanzinvestoren, Stiftungen und ‚Social Entrepreneurs‘ sind zudem Akteure hinzugekommen, die die Wohlfahrtspflege ‚neu‘ für sich entdeckt haben. (Steinke und Bibisidis 2018, S. 269).

Von dieser Marktlogik zu unterscheiden sind die auch im Sozial- und Gesundheitssektor festzustellenden Prozesse der Ökonomisierung. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und auch in den einschlägigen wissenschaftlichen Disziplinen waren und sind die Ökonomisierungsschritte umstritten; von großen Teilen der Praxis wurden sie anfänglich mit Fassungslosigkeit zur Kenntnis genommen und werden teilweise noch

heute bekämpft. Ökonomisierung meint im Grundsatz, dass ökonomische Überlegungen und Regelungsprinzipien in solchen Bereichen verstärkt zur Anwendung kommen, die bislang eher öffentlich-bürokratisch oder gemeinschaftlich organisiert und erbracht wurden. Solche Trends zur Ökonomisierung haben in den letzten Jahrzehnten in Deutschland in vielen Bereichen eine große Rolle gespielt – angefangen bei der öffentlichen Verwaltung über die Wohnungswirtschaft oder den Bildungsbereich. Ganz besonders betroffen war das Gesundheits- und Sozialwesen. Für die Befürwortenden ist mehr Markt und Wettbewerb der „Königsweg“, um unternehmerische Kräfte für mehr Leistung, bessere Qualität und höhere Produktivität zu mobilisieren. Kritiker*innen problematisieren die Folgen der Ökonomisierung (und der damit oft verbundenen Privatisierung) zum einen als Entprofessionalisierung der Gesundheits- und Sozialarbeit. Zum anderen betonen sie, die Ökonomisierung setze etablierte Dienstleistungsstrukturen so unter Druck, dass die Dienstleistungsqualität – gerade auch bei den Bildungs- und Einkommensschwachen – leide.

Aber auch die Wohlfahrtsverbände stehen in der Kritik; ihre unangefochtene Stellung wurde in den letzten Jahren von verschiedenen Seiten hinterfragt. Einerseits beziehen sich diese auf soziale Wandlungsprozesse, wobei sich die Frage stellt, ob die Wohlfahrtsverbände noch der sozialen Vielfalt entsprechen und in der Gefahr stehen, den Anschluss an die individualisierten Sozialstrukturen und die gewachsene Pluralisierung der Lebenswelten zu verlieren. Andererseits trifft sie die Sparpolitik und neuere Steuerungsphilosophien, die erhebliche organisatorische Herausforderungen darstellen. Einige Träger geben diesen Druck durch die Übertragung betriebswirtschaftlicher Muster (zum Beispiel Outsourcing), die teilweise unreflektiert aus der Privatwirtschaft übernommen werden, an ihre Organisationen und Beschäftigten weiter. Wurden diese Veränderungen in der Wohlfahrtsbranche zunächst kaum öffentlich registriert, so lösen sie inzwischen Proteste von Beschäftigten und Gewerkschaften aus. *Abweichungen* vom Normalarbeitsverhältnis werden bei den Wohlfahrtsverbänden seit einiger Zeit konstatiert und öffentlich kritisiert. Berichte über Lohndumping durch Ausgliederungen, atypische Beschäftigungen, Werkverträge etc. breiten sich aus. Die normativen Postulate und die Empirie gehen immer stärker auseinander.

Den institutionell eingebundenen Verbänden wird nicht mehr automatisch eine Organisationsvitalität zugeschrieben. Deshalb überrascht es auch nicht, wenn viele dieser traditionellen Sozialorganisationen entweder kaum (vor allem von Jugendlichen) oder eher als „verkrustet“ wahrgenommen

werden. Der fehlende Nachwuchs entwickelt sich immer mehr zu einem zentralen Organisationsproblem und zudem hat die Corona-Krise das soziale Engagement eingeschränkt, was u. a. in der 2022 durchgeführten Erhebung zum zivilgesellschaftlichen Engagement (ZiviZ-Survey 2023) herausgestellt wurde:

Die eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten während der Corona-Pandemie stellten Organisationen vor besondere Herausforderungen in der Gewinnung und Bindung von Mitgliedern und freiwillig Engagierten. Mehrheitlich waren die Zahlen an Mitgliedschaften und freiwillig Engagierten in den vergangenen fünf Jahren stabil. Dennoch berichten 21 Prozent der Organisationen in der aktuellen Erhebungswelle von rückläufigen Engagiertenzahlen. Das sind mehr als in 2012 (15 Prozent) und 2016 (17 Prozent). Auch wenn sich dadurch noch kein flächendeckender Rückgang im Engagement belegen lässt, zeigt sich, dass einzelne Segmente der Zivilgesellschaft durchaus vor großen Herausforderungen in der Bindung und Rückgewinnung von Engagierten stehen. (Schubert, Tahmaz, Krimmer 2023, S.1).

Das eingespielte Zusammenwirken von Staat und Wohlfahrtsverbänden hat über das geschrumpfte Engagementpotenzial hinaus allgemein in den letzten Jahren Legitimationsverluste erlitten. Trotz mancher kritischen Einschätzungen und der pluralisierten Governance-Konstellationen hat sich das System der Wohlfahrtspflege aber nicht nur relativ stabil gezeigt, sondern expandiert weiter. Mit der Vielzahl von Einrichtungen und Beschäftigten sind sie weiterhin prägende Akteure im Feld sozialer Dienste, genießen im Sozialsektor systemische Bedeutung und haben überdies zentrale Bedeutung für das Funktionieren der Zivilgesellschaft und Demokratie vor Ort.

Kritik an den Wohlfahrtsverbänden bekommt nicht nur Nahrung durch vom Normalarbeitsverhältnis abweichende Beschäftigungsformen, sondern auch durch undurchsichtige Geschäftsbeziehungen und überhöhte Gehälter der Führungszirkel in einzelnen Wohlfahrtsverbänden. Zudem haben die Ökonomisierungsverläufe im Sozial- und Gesundheitssektor, die eher auf Absicherung des Status quo denn auf Innovationen setzende Strategien in den Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege sicherlich begünstigt. „Um die Marktstellung zu halten, konzentrieren sich Dienstleister im Sinne einer ‚Selbstbeschaffungs‘-Strategie auf bestandssichernde und ‚profitable‘ Produktlinien und haben weniger Potentiale, in innovative Dienstleistungsangebote zu investieren“ (Langer 2018, S. 122).

4. Der neue Stellenwert von gemeinwohlorientierter Daseinsvorsorge

Es gibt sowohl mit dem schon traditionell zu nennenden Subsidiaritätsprinzip als auch in den gegenwärtigen Diskussionen um eine zukunftsfähige und resiliente Daseinsvorsorge einen Konsens, dass öffentliche Güter und Leistungen nicht nur vom Staat angeboten werden sollten, sondern gerade in Deutschland ein starker freigemeinnütziger Sektor existiert. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Verunsicherungen kommt gemeinnützigen Organisationsformen sogar eine neue Bedeutung zu und sie kommen auch in verschiedenen Feldern der Daseinsvorsorge auf die politische Tagesordnung. Wohlfahrtsverbände, aber auch Genossenschaften als Organisationen der Selbsthilfe und als Wertegemeinschaft können beispielsweise den *sozialen Zusammenhalt* stärken, der durch die gesellschaftlichen Zersplitterungsprozesse in vielen Bereichen geschwächt wirkt. Generell schwingt das Pendel von einer radikalen Marktorientierung wieder um in Richtung einer Renaissance öffentlicher oder „gemischtwirtschaftlicher“ Regulierungen. Die aktuelle Fokussierung auf gemeinnützige Organisationen darf jedoch nicht den Blick dafür verstellen, dass der Staat schon immer auf die selbstverantwortliche Koproduktion gesellschaftlicher Akteure angewiesen war. In Deutschland hat sich auf Basis des Subsidiaritätsprinzips eine vielschichtige Soziallandschaft gemeinnütziger Organisationen etabliert, aber auch die Energie- und Wasserversorgung sind ohne die gemeinwirtschaftlichen Organisationen nicht denkbar. Als korporative Akteure verfügen sie über ein nicht zu unterschätzendes Selbstgestaltungspotential, das die Steuerungsmöglichkeiten des Staates ergänzt.

Auch in der Regierungspolitik werden inzwischen die Grenzen der eigenen Handlungsfähigkeit gesehen; in vielen Fragen sind staatliche Institutionen auf die Koproduktion und selbstverantwortliche Eigenleistung individueller wie kollektiver gesellschaftlicher Akteure angewiesen. Dies wird deutlich sichtbar bei der Übertragung öffentlicher Aufgaben auf alternative gemeinwohlorientierte Organisationsformen. Da über den Markt viele Aufgaben (z. B. Theater, Museen oder Schwimmbäder, ganz zu schweigen von sozialen Betreuungsformen) nur begrenzt oder gar nicht organisiert werden können, werden *solidarökonomische Organisationsformen* zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen.

So ein Thema wie dezentrale Energieselbstversorgung ist ein zunehmendes Thema. Wasserversorgung ist ein Thema der Bürgerselbstverwaltung. Da sieht man aber die Achillessehne im Kapitaleinsatz. Dieser scheint ein zentrales Thema zu sein, aber ich glaube in dem Bereich

soziale Dienstleistung, also Gesundheit, Alter, Soziales, Kindheit und Jugend, da wird die Frage, wie man PPPs unter Einbezug verschiedener Formen bürgerschaftlichen Engagements forciert, sicherlich zunehmen. Da wird man sich fragen, ob dies genossenschaftliche oder auch genossenschaftsähnliche Lösungen sind. (Schulz-Nieswandt 2017, S. 352–353.; vgl. Abt, Blecken, Bock, Diringer, Fahrenkrug 2022; Heinze 2020; Heinze und Wilde 2025).

Jedoch ist dabei zu bedenken, dass die Wohlfahrtsorganisationen komplexe Non-Profit-Organisationen sind, das heißt Mitgliedsorganisationen, Interessenverbände und Betreiberinnen von sozialen Diensten und Einrichtungen. Komplexitätssteigernd kommt hinzu, dass sie vertikal gegliedert und horizontal ausdifferenziert und in allen Feldern von Sozial- und Gesundheitsdiensten bundesweit tätig sind. Zudem verfügen die den Spitzenverbänden auf Bundesebene nachgeordneten Organisationen in der Regel über eine beachtliche organisationale und rechtliche Eigenständigkeit. Zwischen den verbandlichen Funktionen als Assoziation, Interessenverband und Betrieb bestehen deshalb latente Spannungsverhältnisse. Als Interessenverbände sind sie Advokaten schwacher sozialpolitischer Gruppen und zugleich Lobbyisten im eigenen Verbandsinteresse. Als Sozialbetriebe sind sie gefordert, zugleich qualitativ hochwertige personenbezogene Dienstleistungen bereitzustellen, Transparenz gegenüber Bürger*innen, Klient*innen und Kunden zu gewährleisten, arbeits- und tarifrechtlich faire Arbeitgeber zu sein, wirtschaftliche Erfolge zu erzielen und zugleich die Compliance-Grundsätze zu erfüllen.

In den aktuellen internationalen politischen Debatten spielen alternative Modelle zur Förderung gemeinnütziger Dienste inzwischen eine wichtige Rolle. Nicht nur in Deutschland zielen deshalb strategische Überlegungen zu einer neuen Infrastrukturpolitik in diese Richtung. Benötigt werden dazu „Hybridorganisationen und fundamentalökonomische Bündnisse, in denen entweder lokale/regionale Verwaltungen oder intermediäre Institutionen die Führung übernehmen, um die Politik zu einer Erneuerung der Fundamentalökonomie zu bewegen“ (Foundational Economy Collective 2019, S. 233). Interessant ist das breite politische Spektrum in Deutschland, das sich für eine Öffnung gegenüber solidarökonomischen Strategien ausspricht und nahezu alle politischen Strömungen umfasst. Auf EU-Ebene wird ebenfalls die Revitalisierung des Solidar- und Genossenschaftsgedankens im Rahmen der Debatte um soziale Innovationen angestrebt. Um den oft noch fragilen Zustand dieser neuen Organisationsformen (etwa

Bürger- und Sozialgenossenschaften, Sozialunternehmen) zu beschreiben, könnte man von einem demokratischen Experimentalismus auf dezentraler Ebene sprechen (vgl. Sabel 2012; Sabel, Zeitlin, Quack 2017), der sich in Reaktion auf die wachsenden Globalisierungstendenzen und das Versagen hierarchischer Governance in einzelnen Bereichen herausgebildet hat.

Die Potenziale für die Bewältigung sozialer und ökologischer Herausforderungen, die in den neu entstandenen sozialen Initiativen enthalten sind, werden jedoch bislang bei Weitem nicht genutzt, was auch an der mangelnden Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen und Organisationen vor Ort liegt (vgl. Thürling und Bayer 2023). Allerdings haben auf kommunaler Ebene die traditionellen politischen Verflechtungen zwischen einzelnen Wohlfahrtsverbänden und politischen Parteien an Bedeutung verloren und es kommt zu einer gewissen *Pluralisierung* des Kräftefeldes. Vor allem die konfessionellen Wohlfahrtsverbände sehen sich zudem einer wachsenden Kritik an ihren Arbeitsbedingungen ausgesetzt. Nur eine Minderheit der Unternehmen in der Sozialwirtschaft bietet Tarifverträge, verbreitet sind Spezialvereinbarungen und für die konfessionellen Einrichtungen gilt ein besonderes Arbeitsrecht. Insgesamt wird sich der Trend zur Hybridisierung und Zersplitterung im Wohlfahrtssektor fortsetzen. Durch die Corona-Krise wurde zwar die Bedeutung der Beschäftigten im Gesundheits- und Sozialsektor anerkannt, aber dennoch sind die Arbeitsbedingungen weiterhin durch eine hohe Arbeitsintensität und oft vergleichsweise schlechte Bezahlung sowie befristete Beschäftigung geprägt.

Beschäftigung im sozialen Sektor erfolgt überproportional in Teilzeit, die Ausgestaltung der Arbeitszeiten ist häufig weniger attraktiv, Verträge werden immer noch öfter befristet als in den übrigen Sektoren, die Löhne sind zum Teil kaum konkurrenzfähig. Hinzu kommt eine problematische Diskrepanz zwischen professionellen Ansprüchen der Beschäftigten, ihre Aufgaben (Menschen zu pflegen, zu unterstützen, Hilfe in sozialen Problemlagen zu leisten etc.) entsprechend ihres Berufsethos in angemessener Weise zu erfüllen und der Realität von Zeit- und Ressourcenknappheit, die eine solche Erfüllung nicht in zufriedenstellender Weise erlaubt. (Hohendanner, Rocha, Steinke 2024, S. 63).

Horizontale, integrierte Governanceformen verlangen den etablierten Verbänden jedoch einiges ab, da Branchengrenzen schwinden. Um die Gestaltungspotenziale zu nutzen, sind aber auch Politik und Verwaltung gefragt und müssen eine Interaktionsdynamik entfalten. Zudem müssen die Positivbeispiele gelungener Kooperationen viel breiter kommuniziert werden,

um der in Deutschland ausgeprägten Furcht vor dem Wandel aktiv zu begegnen. Ein Steuerungspessimismus darf nicht gepflegt werden, vielmehr gilt:

Ein offensiver Umgang mit den Anforderungen neuer Steuerungsmodelle und Sozialmanagement kann auch Spielräume für eine pragmatische Anpassung der Instrumente an die fachlichen Anforderungen eröffnen. In Zukunft wird die soziale Arbeit und Sozialwirtschaft nicht umhinkommen, Rechenschaft über ihren Ressourceneinsatz, die Qualität ihrer Angebote und die erreichten Wirkungen abzulegen, ob dies unter dem Etikett „Management“ firmiert oder einem anderen. (Grohs 2018, S. 99).

Wie steht es aktuell vor diesem Hintergrund um soziale Innovationen in Deutschland und wie werden die Gestaltungsaufgaben von den etablierten Akteuren wahrgenommen? In den gemeinnützigen Organisationen hat sich erst langsam und nur in Teilbereichen eine Debatte darüber entwickelt, wie ein zukunftsfähiger Wohlfahrtsmix über die bestehenden Strukturen hinaus realisiert werden kann. Eher dominiert noch immer das „Interesse an sich selbst“ und gerade in Umbruchphasen klammern sich viele Verbände an ihr traditionelles Organisationsbild. Was kann in solchen Krisenphasen wissenschaftliche Beratung und der Wissenstransfer und -austausch zwischen Hochschulen, Forschungszentren und der Sozialwirtschaft beziehungsweise der Zivilgesellschaft leisten?¹

5. Wissenschaftliche Beratung als Hebel zur Transformationssteuerung

Auf sozialwissenschaftlicher Ebene ist hinsichtlich der Reichweite politischer Gesellschaftssteuerung in den letzten Jahren eher Skepsis eingeleitet. Dies sollte aber nicht als Verzicht auf wissenschaftliche Organisationsberatung und eine sozialwissenschaftlich aufgeklärte Gesellschaftssteuerung verstanden werden, allerdings schon als Absage an eine naive Renaissance des Staates (vgl. Heinze 2009). Gefordert werden gerade von den Sozialwissenschaften – neben differenzierten Analysen, die auch internationale Vergleiche einbeziehen – gesellschaftliche Mitverantwortung und Experimentierbereitschaft, um neue Handlungsoptionen auszuloten.

1 Der Verfasser war in den letzten Jahren u. a. an mehreren empirischen Untersuchungen in kommunalen Verwaltungen und Jobcentern in NRW beteiligt (vgl. Beckmann, Heinze, Schad, Schupp 2021; Beckmann, Heinze, Schad, Schupp 2022; Beckmann, Heinze, Schad, Schupp 2024; Bogumil et al 2021; Heinze und Schupp 2022).

Die multiplen Krisen der letzten Jahre sowie die Ausbreitung der „Entscheidungsgesellschaft“ mit all ihren Verunsicherungen, aber auch eine Erhöhung der Rationalitätsansprüche an Politik sind sicherlich zentrale Treiber für wissenschaftliche Politikberatung. Gerade in sozioökonomischen Umbruchphasen, zumal wenn sie mit der Erosion eines traditionellen Prosperitätsmodells verknüpft sind, werden *Unsicherheitszonen* systematisch erzeugt. Von der Wissenschaft werden Antworten hinsichtlich der Evidenz bestimmter Zusammenhänge erwartet (z. B. bei der Digitalisierung) und deshalb hat auch die Beratungsszene in den letzten Jahrzehnten eine erfolgreiche Karriere gemacht. Schaut man sich in Onlinesuchmaschinen die Häufigkeit dieses verwendeten Begriffs in Datenbanken an, wird eine markante Steigerung seit Ende der 1990er-Jahre deutlich. Vor dem Hintergrund des immensen Wachstums durch öffentliche Auftraggebende wird schon die „Berater-Republik“ ausgerufen. Angesichts des dynamischen Wachstums der Consultingbranche bestehe sogar die Gefahr, dass staatliche Institutionen Kompetenzen an nicht demokratisch kontrollierte Beratungsfirmen abgeben, was wiederum politische Gegenkräfte wie beispielsweise Lobbycontrol hervorrufen, die auf mehr Transparenz pochen und den Einfluss lobbyistischer Kreise auf politische Entscheidungen eindämmen wollen.

Generell provozieren Formen der wissenschaftlichen Beratung Fragen nach der demokratischen Legitimation und Kontrolle – dies gilt auch für Stiftungen (sowohl parteinahe als auch die vielen großen Stiftungen, die an Bedeutung gewonnen haben). Sie können mit einem Verlust an kritischer Öffentlichkeit einhergehen, weil sie teilweise intransparent sind. Diese Kritik wird umso heftiger, je mehr Expertenkommissionen geschaffen werden und deshalb sind solche Vorbehalte verständlich. Allerdings werden sie zumeist auf Anregung der Regierung oder der Parlamente gebildet und unterliegen damit einer öffentlichen Kontrolle. Wenn auch pauschale, verfassungsrechtlich und demokratietheoretisch begründete Vorbehalte deshalb nur begrenzt wirken, so sind doch strukturelle Abweichungen vom klassischen Prinzip politischer Entscheidungsproduktion zu konstatieren („Berliner Räterepublik“, Heinze 2002). Zudem sind auch wissenschaftliche Expertisen gerade in den letzten Jahren zum Gegenstand populistischer Proteste geworden, der sich allgemein gegen die Eliten richtet und antiwissenschaftliche Ressentiments befördert. Wissenschaft gerät damit selbst zunehmend in die Kritik (spektakulär in den USA) und deshalb sollte man auf Unabhängigkeit (und auch eine gewisse Zurückhaltung gegenüber medialen Inszenierungen) setzen.

Allerdings gibt es einen breiten Konsens, dass die Einbindung der Wissenschaft in politische Entscheidungsfindungen obligatorisch sein soll. Dieses Beratungsformat steht derzeit jedoch durch die Diskurse um *alternative Fakten* (vgl. Kumkar 2024) unter Druck – primär durch populistische Bewegungen, die auf Verschwörungstheorien setzen, aber auch Wissenschaftsaktivisten, die eher Lobbyarbeit präferieren, als auf wissenschaftliche Objektivität zu achten. In den letzten Jahren haben sich aufgrund der Akademisierung der Verwaltungen und Ministerien zudem die Grenzen zur „Politikberatung von innen“, das heißt die Mitwirkung von Planungsabteilungen, informellen Netzwerken, persönlicher Beratung etc. verändert. In den 1980er- und 1990er-Jahren wurde die wissenschaftliche Politikberatung durch externe Expert*innen geprägt, die in verschiedenen Gremien und Netzwerken mit Politiker*innen und Verwaltungsangehörigen zusammenkamen und ihr Fachwissen für zentrale Zukunftsfragen präsentierten. Ziel war die Vermittlung von *Orientierungswissen*, um den gesellschaftlichen Wandel zu gestalten (etwa in Fragen der demografischen Entwicklung, des Klimawandels, der sozialen Sicherung oder wie der Umbruch einer altindustriellen Region bewerkstelligt werden kann). Insgesamt haben sich so pragmatische Beratungskonzepte durchgesetzt, die auf ein kritisches, dialogisches Austausch- und Wechselverhältnis von Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik zielten. Auch in der wissenschaftlichen Beratungsliteratur wird ein dialogorientiertes Beratungsmodell, in dem die klassische Rollentrennung etwa zwischen Expert*innen und Laien so nicht mehr vorhanden ist, präferiert. „Das starre Dreieck zwischen Wissenschaft, Politik und Experten zerfließt, Rollen werden gewechselt, im Fokus stehen nunmehr Interaktionen und Schnittflächen, aus denen sich variable Beratungsöffentlichkeiten ergeben“ (Leggewie 2007, S. 8).²

Spätestens seit Beginn der 2000er-Jahre hat sich das Beratungswesen beträchtlich ausgeweitet: immer mehr Expert*innen reklamieren für sich, wissenschaftliche Erkenntnisse zu liefern. Wissenschaftliche Politikberatung unterscheidet sich von Lobbyismus aber darin, dass sie in der Beratung keine Partikularinteressen durchzusetzen versucht. Aber auch hier

2 „Austausch und Lernen basiert auf Kommunikation und trägt über wechselseitige Information zum Aufbau von Wissen übereinander und Vertrauen zueinander bei – vorausgesetzt, die Beteiligten begreifen Information sowohl als Bring- als auch als Holschuld. Damit wird eine Grundlage geschaffen für positive Koordination im Sinne eines ressortübergreifenden Zusammenwirkens mit dem Ziel, Lösungsbeiträge zu verbinden und den Gesamtnutzen für die Adressat:innen zu maximieren“ (Stöbe-Blossey 2023, S. 3).

gibt es gerade in den letzten Jahren durch einen aufkommenden Wissenschaftsaktivismus Verwischungen. Es sind – oft nicht gerade transparent zu nennende – Netzwerke zwischen einzelnen Professor*innen und unterschiedlichen politischen Organisationen und Ministerien entstanden, die um den Einfluss auf die Politik ringen und auch versuchen, die Medien (in letzter Zeit mehr die digitalen Medien) für ihre Belange zu nutzen. Wissenschaftliche Politikberatung und spezifische Lobbyinteressen vermischen sich dabei, was insgesamt einer evidenzbasierten wissenschaftlichen Politikberatung schadet. Leitlinie sollte immer die Unabhängigkeit der Wissenschaftler*innen sein, aber bei der Expansion von wissenschaftlichen Instituten und Stiftungen sowie den vielfältigen Medien wird die Grauzone größer.

Als eine Folgewirkung kann festgehalten werden, dass die Vielfältigkeit der Beratungslandschaft in der Praxis zum *Abschied* von einer Hierarchisierung des Wissens geführt hat, der die Wissenschaft ganz oben platzierte. Wenn auch wissenschaftliche Politikberatung keine eindeutigen Prognosen liefern kann, so kann sie dennoch

„das Wissen der Politik und der öffentlichen Diskussion darüber erweitern, was sich woanders oder zu anderen Zeiten als möglich erwiesen und was im Gegenteil noch nie erfolgreich war. Damit kann sie, immerhin, mit Gründen vor Risiken warnen und zugleich, wo Optimismus angebracht sein könnte, zu Risiken ermuntern. Wissenschaft kann zeigen, was gehen kann, ohne mit Gewissheit sagen zu können, was tatsächlich gehen wird.“ (Streeck 2009, S. 20).

Wenn auch der Austausch zwischen der Politik, der Verwaltung sowie den gesellschaftlichen Organisationen mit der Wissenschaft gerade für die Steuerung sozioökonomischer Transformationen unerlässlich ist, ist ebenso eine Distanz zwischen den beiden Sektoren Wissenschaft und Politik notwendig. Dies bedeutet auch eine gewisse Zurückhaltung in der Öffentlichkeit für die wissenschaftlichen Expert*innen. Es ist fraglich, ob es der sachlichen Entscheidungsfindung dient, wenn manche Wissenschaftler*innen im Sog medialer und politischer Anerkennungsökonomie sich zu „Missionaren“ entwickeln, ständig in irgendwelchen Talkshows auftreten und Podcasts anbieten. Sie verkennen auch die „Logik des Gesellschaftlichen“ (Nassehi 2024, S. 67), die darin besteht, dass es nicht „eine“ Problemwahrnehmung und Wahrheit gibt, sondern sich gerade in den Transformationsdiskursen die eigenen Logiken äußern, die schwer zu einer zentral wirksamen Gesamtperspektive verbunden werden können.

Eine evidenzbasierte Beratung sollte diese Selektivität der gesellschaftlichen Reaktionen ernst nehmen und nicht von der Beraterrolle in die des Missionars ableiten. Seriöse wissenschaftliche Organisationsberatung darf sich deshalb nicht an der Logik insbesondere der neuen Medien (mit ihren Influencer*innen) orientieren, sondern muss unabhängig sein und zugleich die institutionellen Eigensinnigkeiten hinreichend kennen.

Zudem ist zu bedenken, dass die *Zeithorizonte* von Politik und Wirtschaft auf der einen und Wissenschaft auf der anderen Seite differieren und sich ebenfalls die strategischen Beratungskonstellationen sowohl inhaltlich als auch in der Akteurskonstellation deutlich von Handlungsfeld zu Handlungsfeld unterscheiden. Allgemeine Aussagen sind also nur schwer vorzunehmen beziehungsweise müssen für die jeweiligen Arenen spezifisch ausformuliert werden. Hat man diese Handlungskontingenzen vor Augen, dann sind positive (weil evidenzbasierte) Resultate in der Politik (aber auch in der Organisationswirklichkeit großer gesellschaftlicher Verbände) eher eine Ausnahme, denn die Regel. Sie konnten zumeist nur gelingen, wenn ein „window of opportunity“ zur Verfügung stand und die Entscheidungen von den verantwortlichen Akteuren klug vorbereitet und umgesetzt wurden. Studien über die Umsetzung von Innovationen verweisen in diesem Kontext auf die Bedeutung von gemeinsam geteilten Vorwärtserzählungen beziehungsweise Erfolgsnarrativen.

Nur wenn die kommunikativen Mechanismen genutzt werden und die ‚gute Geschichte‘ über Innovation mit einem lokal vorherrschenden Erzählmuster verbunden werden kann, wird eine strategische und praktische Veränderung möglich. Dann können lokale Akteure davon überzeugt werden, dieser neuen Erzählung darüber zu folgen, wie man in einem bestimmten lokalen Kontext innovativ sein kann. (Heinelt und Terizakis 2021, S. 49).

6. Fazit

Die etablierten gesellschaftlichen Organisationen wie Wohlfahrtsverbände, aber auch Gewerkschaften und Kirchen sowie viele Vereine stehen vor dem Problem, dass ihre Organisationsstrukturen den neuen gesellschaftlichen Realitäten angepasst werden müssen und deshalb Innovationen erforderlich sind. Die notwendigen offenen, pluralen Kooperationsstrukturen weisen aber nicht mehr die traditionellen Sicherheiten auf und werden

deshalb zumeist nur zögerlich aufgebaut. Sie können aber weiterhin als Akteure eines Schnittstellenmanagements wirken und eine Mitgestaltungsfunktion übernehmen, obwohl sie in den letzten Jahren durch rechtspopulistische Narrative und Bewegungen infrage gestellt wurden.³ Vor diesem Hintergrund benötigen sowohl gesellschaftliche Organisationen als auch die Politik und Verwaltung insbesondere in Zeiten multipler Krisen unabhängige, verantwortliche und gut informierte wissenschaftliche Politikberatung mehr denn je. Und dies in mehrerer Hinsicht: für die Problemanalyse und das Agendasetting, aber auch als Legitimationsbeschaffung für ganzheitliche, langfristorientierte Entwürfe und das Aufzeigen von alternativen Entwicklungsszenarien.

Dass diese Aufgabe in den letzten Jahren angesichts der Ausbreitung *populistischen Gedankengutes* schwieriger geworden ist und sich deshalb manche Wissenschaftler*innen eher in das „Schneckenhaus“ zurückziehen oder zu Aktivist*innen werden, ist nachvollziehbar, sollte jedoch nicht die optimale Option sein. Meine Erfahrungen der letzten Jahre sind kurz zusammengefasst folgende: Wissenschaftliche Studien und darauf basierende Beratungs- und Transferformate werden in den jeweiligen Organisationen nur dann wirken, wenn sie methodisch und inhaltlich allen Ansprüchen genügen und das Innenleben der Institutionen kennen. Eine so ausgerichtete dialogorientierte Transferforschung und Organisationsberatung, die ihre eigenen Handlungsspielräume kennt und neben der Thematisierung von Herausforderungen auch Gestaltungsstrategien entwickelt, wird auch zukünftig benötigt.⁴

Manchmal kommt der Wissenschaft ebenfalls die Aufgabe des „politischen Minenhundes“ zu, um organisatorische Rationalitätsblockaden zu lösen und ein strittiges Thema neu zu positionieren. Auch wenn Grenzen der Organisationsberatung bei der ökologisch-sozialen Transformation gerade in letzter Zeit mit der Ausbreitung populistischer Strömungen un-

3 „Der Rechtspopulismus schätzt die institutionellen Regeln weit weniger als der Konservatismus und ist gegen intermediäre Institutionen, die das Verhältnis von Volk und Führung zu stören scheinen“ (von Beyme 2018, S. 53).

4 Ein Positivbeispiel zeigt sich aktuell bei der Transformation des Ruhrgebietes: Hier hat die transdisziplinäre Forschung dazu beigetragen, die Herausforderung der Schließung des einzigen Automobilstandortes im Ruhrgebiet (Opel in Bochum) mit wissenschaftlichen Methoden und Beratung zu begegnen. Sozial- und Ingenieurwissenschaftler*innen haben zusammen mit Betriebsräten und der Gewerkschaft konkrete Zukunftsaussichten entwickelt und den Technologiecampus Mark 51°7 mitgestaltet und so auch ein Erfolgsnarrativ mitgeschaffen (vgl. Wannöfel in diesem Band; Rudolph und Rüter 2021).

übersehbar sind, hat sich gerade hinsichtlich des Aufzeigens alternativer Entwicklungsszenarien in vergleichbaren Ländern in den letzten 25 Jahren einiges positiv verändert. Generell wird durch das Zusammenwachsen der Märkte und die Globalisierung auch die Sensibilität für unterschiedliche institutionelle Lösungen in den einzelnen Ländern gesteigert. Wie schief auch manche Vergleichsraster sein mögen, der Vergleich selbst hat eine neue Dynamik erhalten und *Möglichkeitsräume* aufgezeigt.

Vor allem in den Städten, in denen wir alle Megatrends kondensiert beobachten, werden Möglichkeitsräume beständig ausgelotet. Städte sind die Experimentierfelder für gelingende und versagende Politik. Wir brauchen einen methodischen Werkzeugkasten, der uns mit Kriterien ausrüstet, schon vor der Umsetzung einzelner politischer Maßnahmen die Risiken für deren Versagen abzubauen und Voraussetzungen für deren Gelingen proaktiv zu schaffen. Wir brauchen mutige und visionäre Politik, die über eine demokratische Zukunftsmelodie in die Resonanzräume der Zivilgesellschaft hineingetragen wird und die auch offen ist für Anregungen aus eben dieser. Demokratie braucht Zukunftsvisionen und plausible Erfolgsnarrative. (Römmele 2024, 206–207).

Der transformatorische Weg vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand kann allerdings auch „steinig“ verlaufen und ein Scheitern muss deshalb einkalkuliert werden. Und dies liegt nicht nur an der strukturellen Problematik der Steuerbarkeit von Beratungsprozessen (deshalb werden ja weder Ärzt*innen noch Unternehmensberater*innen nach Erfolg, sondern nach Zeit honoriert), vielmehr an der spezifischen Logik der Politik- und Transformationsprozesse. Von daher muss die Wissenschaft die *Transferfrage* auch zum Feld wissenschaftlicher Forschung machen. Ratsam ist dennoch, nicht auf die großen Lösungen zu hoffen, sondern eher auf Experimente und ein langsames Einträufeln zu setzen. Wissenschaftliche Forschung und Beratung kann beispielsweise keine konkreten Organisationsreformen umsetzen, allerdings strategische Anregungen und Orientierungen geben, mitarbeiten an der Erstellung von Drehbüchern für eine strategische Neuausrichtung und diese evaluieren. Gerade in fundamentalen Umbruchphasen, wie wir sie jetzt erleben, müssen diese Potenziale genutzt werden, um eine Neujustierung der Staatlichkeit umzusetzen, die sowohl sozialen Gerechtigkeitsvorstellungen als auch Nachhaltigkeitsansprüchen genügt. Zugleich sollte aber auch den institutionellen Akteuren Orientierungswissen vermittelt werden. Diese benötigen das Know-how der *Transferforschung*, um

sowohl auf Folgewirkungen einzelner Transformationsprozesse (beispielsweise soziale Verwerfungen) als auch Gelingensfaktoren zu verweisen.

Literatur

- Abt, J., Blecken, L., Bock, S., Diring, J., & Fahrenkrug, K. (Hrsg.) (2022). *Von Beteiligung zur Koproduktion: Wege der Zusammenarbeit von Kommune und Bürgerschaft für eine zukunftsfähige kommunale Entwicklung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Backhaus-Maul, H. (2019). Zentrifugalkräfte in der Freien Wohlfahrtspflege: Wohlfahrtsverbände als traditionsreiche und ressourcenstarke Akteure. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 83–100). Wiesbaden: Springer VS.
- Bäcker, G., Naegele, G., & Bispinck, R. (2020). *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland* (6. Aufl., 2 Bände). Wiesbaden: Springer VS.
- BAGfW (Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege) (2023). *Gesamtstatistik*. Berlin: BAGfW.
- Beckmann, F., Heinze, R. G., Schad, D., & Schupp, J. (2021). Klima der Angst oder Respekt auf Augenhöhe? Erfahrungen von Hartz-IV-Beziehenden mit Jobcentern im Zuge der Corona-Pandemie. *Sozialer Fortschritt*, 70(10/11), 651–669.
- Beckmann, F., Heinze, R. G., Schad, D., & Schupp, J. (2022). Bürgergeld statt Hartz IV: Was sich Langzeitarbeitslose von der geplanten Reform erhoffen. *DIW Wochenbericht*, 31/32, 411–420.
- Beckmann, F., Heinze, R. G., Schad, D., & Schupp, J. (2024). Erfahrungsbilanz Bürgergeld: Jobcenterbeschäftigte sehen kaum Verbesserungen. *DIW Wochenbericht*, 17, 251–259.
- Beyme, K. v. (2018). *Rechtspopulismus: Ein Element der Neodemokratie?* Wiesbaden: Springer VS.
- Bogumil, J., & Gräfe, P. (2024). *Fragmentierung der Sozialpolitik: Schnittstellen und Brüche zwischen unterschiedlichen Sozialpolitikfeldern*. Duisburg: DIFIS-Impuls.
- Bogumil, J., Hafner, J., & Heinze, R. G. (2021). *Steuerung kommunaler Sozialpolitik im Kreis Recklinghausen*. Bochum: RUB-Zefir-Materialien.
- Brenke, K., Schlaag, T., & Ringwald, L. (2018). Sozialwesen: Ein rasant wachsender Wirtschaftszweig. *DIW-Wochenbericht*, 16, 305–315.
- Cremer, G. (2024). Sozialpolitik in der Zeitenwende. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 6, 17. September 2024.
- Dahlbeck, E., & Hilbert, J. (Hrsg.) (2017). *Gesundheitswirtschaft als Motor der Regionalentwicklung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Foundational Economy Collective (2019). *Die Ökonomie des Alltagslebens: Für eine neue Infrastrukturpolitik*. Berlin: Suhrkamp.
- Freise, M., & Zimmer, A. (2019). Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat in Deutschland: Eine Einführung. In M. Freise & A. Zimmer (Hrsg.), *Zivilgesellschaft und Wohlfahrtsstaat im Wandel* (S. 3–22). Wiesbaden: Springer VS.

- Grohs, S. (2018). Wohlfahrtsverbände als föderale Organisationen. Die Rolle der Mitgliedschaftslogik im Governancewandel? In: R. G. Heinze, J. Lange, & W. Sesselmeier (Hrsg.), *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege* (S. 79–102). Baden-Baden: Nomos
- Heinelt, H., & Terizakis, G. (2021). Warum sind einige Städte innovativer als andere? Eine Antwort auf der Grundlage eines interpretativen Konzepts. In: B. Egner, H. Heinelt, & N.-K. Hlépas (Hrsg.), *Bedingungen lokaler Innovationen: Zur Bedeutung von kommunikativen Mechanismen und lokalen Narrativen* (S. 33–50). Baden-Baden: Nomos.
- Heinze, R. G. (2002). *Die Berliner Rätorepublik: Viel Rat – wenig Tat?* Wiesbaden: Springer VS.
- Heinze, R. G. (2009). *Rückkehr des Staates? Politische Handlungsmöglichkeiten in unsicheren Zeiten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Heinze, R. G., Lange, J., & Sesselmeier, W. (Hrsg.) (2018). *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege*. Baden-Baden: Nomos.
- Heinze, R. G. (2020). *Gesellschaftsgestaltung als Neujustierung von Zivilgesellschaft, Staat und Markt*. Wiesbaden: Springer VS.
- Heinze, R. G., & Schupp, J. (2022). *Grundeinkommen: Von der Vision zur schleichenden sozialstaatlichen Transformation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Heinze, R. G., & Wilde, D. (2025). *Wohnungsgenossenschaften: Soziale Sicherheit in unsicheren Zeiten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hohendanner, C., Rocha, J., & Steinke, J. (2024). *Vor dem Kollaps!? Beschäftigung im sozialen Sektor*. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Kumkar, N. (2024). *Alternative Fakten: Zur Praxis der kommunikativen Erkenntnisverweigerung*. Berlin: Suhrkamp.
- Langer, A. (2018). Wirtschaft- und Unternehmensethik als Kritik der Grauzonen sozialwirtschaftlichen Moralunternehmertums. In: Kolhoff, L., Grunwald, K. (Hrsg.) *Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement* (S.111-130). Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20319-1_7
- Leggewie, C. (2007). Das Ohr der Macht und die Kunst der Konsultation: Zur Einleitung. In: C. Leggewie (Hrsg.), *Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung* (S. 7–16). Frankfurt/New York: Campus.
- Mau, S., Lux, T., & Westheuser, L. (2023). *Triggerpunkte: Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Nassehi, A. (2024). *Kritik der großen Geste*. München: C.H. Beck.
- Nationaler Normenkontrollrat. (2024). *Wege aus der Komplexitätsfalle: Vereinfachung und Automatisierung von Sozialleistungen*. Berlin: Normenkontrollrat.
- Reckwitz, A. (2024). *Verlust: Ein Grundproblem der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Reinbacher, P. (2024). *Amazonisierung: Beobachtungen der Bequemlichkeitsgesellschaft*. Marburg: Tectum.
- Römmele, A. (2024). *Demokratie neu denken: Szenarien unserer Welt von morgen*. Frankfurt: Campus.

- Rudolph, K., & Rüther, D. (Hrsg.) (2021). *Bochum. Von hier aus*. Münster: Aschendorff.
- Sabel, C. F. (2012). Individualised service provision and the new welfare state: Are there lessons from Northern Europe for developing countries? In: L. de Mello & M. A. Dutz (Hrsg.), *Promoting Inclusive Growth, Challenges and Policies* (S. 75–117). Paris: OECD Publishing.
- Sabel, C. F., Zeitlin, J., & Quack, S. (2017). Capacitating Services and the Bottom-Up Approach to Social Investment. In: A. Hemerijck (Hrsg.), *The Uses of Social Investment* (S. 140–149). Oxford: Oxford University Press.
- Schubert, P., Tahmaz, B., & Krimmer, H. (2023). *Zivilgesellschaft in Krisenzeiten: Politisch aktiv mit geschwächten Fundamenten*. Essen: Stifterverband.
- Schulz-Nieswandt, F. (2017). Genossenschaftliche Selbsthilfe in anthropologischer Perspektive. In: I. Schmale & J. Blome-Drees (Hrsg.), *Genossenschaft innovativ* (S. 345–362). Wiesbaden: Springer VS.
- Sharp, H. (2024). Die Schnittstelle von Politik und organisierter Zivilgesellschaft: Neukonfiguration erforderlich. In: Bundeskanzleramt (Hrsg.), *Zwischen Zumutung und Zuversicht: Transformation als gesellschaftliches Projekt* (S. 98–101). Berlin: Bundeskanzleramt.
- Steinke, J., & Bibisidies, T. (2018). Die Sicherung und Weiterentwicklung des Sozialstaates ist nichts für Sprinter. Oder: Warum es bei den Debatten um die Zukunft der Freien Wohlfahrtspflege gehen sollte. In: R. G. Heinze, J. Lange, & W. Sesselmeier (Hrsg.), *Neue Governancestrukturen in der Wohlfahrtspflege* (S. 265–280). Baden-Baden: Nomos
- Stöbe-Blossey, S. (2023). *Multiprofessionelle Kooperation im Stadtquartier: Beiträge für gelingende Präventions- und Bildungsketten*. Essen: Universität Duisburg-Essen (IAQ).
- Streeck, W. (2009). Man weiß es nicht genau: Vom Nutzen der Sozialwissenschaften für die Politik. *MPIfG Working Paper*, Nr. 09/11. Köln: MPIfG.
- Thürling, M., & Bayer, K. (2023). *Bürgergenossenschaften und Engagementförderung: Unterstützungsangebote und Vernetzungspotenziale*. Berlin: Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE).
- Trappmann, V., & Schulz, F. (2024). Gesellschaftliches Gelingen der Transformation: Die Rolle von Beschäftigten, Betrieben und Gewerkschaften. In: Bundeskanzleramt (Hrsg.), *Zwischen Zumutung und Zuversicht* (S. 108–111). Berlin: Bundeskanzleramt.
- Vogel, B. (2024). Mentalitätsbilder, Klimasozialpolitik und Zukunftsenergie: Impulse für eine gelingende Transformation. In Bundeskanzleramt (Hrsg.), *Zwischen Zumutung und Zuversicht* (S. 42–47). Berlin: Bundeskanzleramt.

Experimentierräume der Mitbestimmung: betriebliche Transformationspartnerschaften

Claudia Niewerth

1. Einleitung

Angesichts globalisierter und sich schnell entwickelnder Märkte gilt es für betriebliche Interessenvertretungen, Antworten auf immer komplexer werdende Problemstellungen zu finden. Zugleich ist eine deutlich dynamische Entwicklung zu erkennen, als dessen Folge eine Beschleunigung der Bearbeitung von Themen und Herbeiführung von Entscheidungen zu erkennen ist. Gleichmaßen gilt es, den Anforderungen an rechtliche Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Als Reaktion auf diese neuen Herausforderungen sind Veränderungen der Betriebsratsarbeit zu erkennen, in der die eigene Rolle als Akteur in der doppelten Transformation zwischen Schutz und Gestaltung neu definiert wird. Parallel hierzu finden sich Ansätze, in denen neue Formen der Zusammenarbeit und Aushandlung zwischen den betrieblichen Sozialpartnern erprobt werden. Dies führt zu einer Debatte über die Erosion der Konfliktpartnerschaft und ihrer Bedeutung (vgl. Dörre 2016; Streeck 2016).

Die (Weiter-)Entwicklung von Betriebsratsarbeit und die mögliche Neubestimmung sozialpartnerschaftlichen Handelns auf der betrieblichen Ebene wird im Wesentlichen vom Umgang mit arbeitspolitischen Konflikten und den damit verbundenen Grenzen der neuen Mitbestimmungsmuster beschrieben. Bleibt die Bereitschaft – und auch die Fähigkeit – zum Konflikt auch in einem kooperativ-konsensuellen Verhältnis bestehen? Wo liegen die Grenzen einer „neuen Mitbestimmung“ und welche Dimensionen spielen bei der Bestimmung dieser unbestimmten Zustände eine Rolle?

Einen Beitrag zu dieser Debatte kann der vorliegende Artikel liefern, der Einblicke in neue Gestaltungsformen betrieblicher Sozialpartnerschaft liefert. Es wird der Versuch unternommen, eine neue Form betrieblicher Sozialpartnerschaft zu skizzieren, sie als potenzielle Perspektive zukünftiger Mitbestimmungspraxis zu attraktiveren und ihre Ausgangsbedingungen sowie Folgewirkungen zu erörtern. Dieser Beitrag möchte die Fortsetzung erfolgreicher Betriebsratsentwicklung formulieren: Die Reflektion der Mit-

bestimmungs- und Vertretungsarbeit betrieblicher Interessenvertretungen in der „doppelten Transformation“ mündet in eine Mitbestimmungspraxis, in der ein traditionelles Mitbestimmungsverständnis unter der Prämisse von Konflikt- bzw. Sozialpartnerschaft um die Idee einer „betrieblichen Transformationspartnerschaft“ erweitert wird. Dabei wird weniger um die Übernahme von Managementaufgaben gerungen – wie z. B. der Begriff des Betriebsrats als „Co-Manager“ missdeuten lässt – als um die Intensivierung der Beteiligung der Mitbestimmungsakteure.

2. Eine Welt im Wandel

Zusätzlich zu den massiven Transformationsbemühungen in Unternehmen prägen aktuell gesamtgesellschaftliche Krisensituationen wie etwa die Nachwirkungen der Corona-Pandemie (vgl. Wannöffel und Gensterblum 2022), der russische Angriffskrieg auf die Ukraine (vgl. Behringer, Dullien, Herzog-Stein, Hohlfeld, Rietzler, Stephan, Theobald, Tober, Watzka 2022) sowie der Klimawandel und die dadurch notwendige sozial-ökologische Transformation (vgl. Roos 2022) die Wirtschaft und die Arbeitswelt. Die Entwicklungen in den Bereichen Robotik und Künstliche Intelligenz (KI) sowie die Nutzung von Netzwerken und Big Data sind branchenübergreifend in der Wirtschaft zu finden (Roos 2022, S. 40) und versprechen eine hohe Wettbewerbsfähigkeit (Hämmerle, Pokorni, Berthold 2018). Technische Entwicklungen sorgen für Rationalisierungsprozesse innerhalb von Unternehmen und können dabei unter Umständen bestehende Verfahren und Tätigkeiten erweitern oder sogar ablösen (Ittermann und Niehaus 2018; Niewerth, Massolle, Schaffarczik, Grabski 2022).

Die Generationen Y und Z werden in den Betrieben zunehmend prä-senter, während die sogenannte Babyboomer-Generation momentan noch einen erheblichen Anteil an Beschäftigten ausmacht, jedoch in absehbarer Zeit verrentet wird (Eller und Schiederig 2020). Ab Mitte der 2020er-Jahre ist ein kontinuierlicher Rückgang an Arbeitskräften zu erwarten. Zwar wird das Angebot – so die aktuellen Szenarien aus dem bibb-Report 2024 – durchgehend über dem Bedarf liegen, allerdings kann diese Differenz von ca. einer Million Personen nicht dafür sorgen, dass in allen Berufen und Branchen der Bedarf durch das Angebot gedeckt wird (bibb 2024). Dies hat nicht nur Einfluss auf die Kommunikation und die Kultur des Unternehmens, sondern bringt auch neue Anforderungen und Vorstellungen von der Gestaltung des Arbeitsplatzes mit sich. Junge Beschäftigte wünschen sich

zunehmend flachere Hierarchien und Interaktionen auf Augenhöhe (bibb 2024) sowie mehr Partizipation bei der Entscheidungsfindung innerhalb des Arbeitsplatzes (Gerst 2020; siehe auch den Beitrag von Annette Kluge in diesem Band). Dies hat zur Folge, dass vermehrt durch direkte Partizipation die Beschäftigten an den Entwicklungen im Betrieb partizipieren möchten, anstatt sich von einer autokratischen Stellvertretung „durch den Betriebsrat bevormunden zu lassen“ (Gerst 2020, S. 42).

Ein weitverbreiteter Versuch, diese Welt begrifflich zu fassen, hat bereits in den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts stattgefunden. Unter dem Begriff VUCA etablierte sich eine gängige Veranschaulichung einer sich wandelnden globalisierten Welt. Das englische Akronym VUCA setzt sich aus den vier Begriffen Volatilität (i.S. Veränderbarkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (i.S. Mehrdeutigkeit, Gleichzeitigkeit) zusammen. Entstanden ist der Begriff am *United States Army War College* (USAWC) und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben (vgl. Barber 1992). Konkrete Bezugnahme entstand dann zunächst auf Ebene der strategischen Führung, nach der Jahrtausendwende findet der Begriff weite Verbreitung in der Management- und Organisationsliteratur. Das Buchstabenwort VUCA stellt seitdem die Besonderheiten der gegenwärtigen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den Fokus und beschreibt, mit welchen Herausforderungen die heutige Welt konfrontiert ist.

Als Fundament dieser VUCA-Denk- und Handlungsweise dient eine „vom unternehmerischen Denken und Handeln bzw. Intrapreneurship geprägte Unternehmenskultur, welche auf Vertrauen, Transparenz, Miteinander, Verantwortung, Flexibilität und unendlicher Neugier gründet“ (Mattenberger 2025). Ergänzend erläutert Mattenberger, dass es dabei mehr denn je gälte, „nicht auf die Zukunft zu hoffen, sondern diese mit den vorhandenen Mitteln zu gestalten, gezielt mit Partnern zusammenzuarbeiten, Neues zu wagen und verkraftbare Risiken einzugehen, flexibel zu bleiben und sich bietende Chancen clever und konsequent zu nutzen“ (Mattenberger 2025).

Seit wenigen Jahren jedoch scheint auch VUCA die Komplexität der globalen Veränderungen nicht mehr hinreichend zu beschreiben. Vermehrt findet sich ein neues Akronym: BANI. Es beschreibt seit 2020 die noch komplexere Gegenwart. Das Akronym versteht die Welt als brüchig, ängstlich, nicht-linear und unbegreiflich (mit englischen Begriffen brittle, anxious, non-linear, incomprehensible). Geprägt wurde der Begriff von Jamais Cascio – im April 2020 erscheint erstmals der Begriff BANI im Artikel

„Facing the Age of Chaos“ auf der Blog-Plattform „Medium“. Angelehnt an den Cynefin-Ansatz beschreibt BANI das Phänomen einer chaotischen Welt, die nicht mehr nur komplizierte oder komplexe Herausforderungen bereithält (Mattenberger 2025).

Beide Ansätze liefern Hinweise darauf, mit welchen Herausforderungen auch die betriebliche Mitbestimmung konfrontiert ist, wenn es darum geht, im Rahmen der betrieblichen Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft die Transformationsbestrebungen der Unternehmen im Sinne der Beschäftigten zu begleiten. Eine VUCA- bzw. BANI-Welt, zunehmende Individualisierung, die vermehrte Auflösung des Betriebes als sozialen Ort und verschwindende Kollektivierung erzeugen eine Diskrepanz für die Betriebsrät*innen, die zum einen auf die individuellen Interessen der Beschäftigten eingehen möchten und zum anderen „nicht einfach auf einen normativen Bezug in interessenpolitischen Handelns verzichten [können]“ (Widuckel 2020, S. 23). Widuckel argumentiert, dass die betriebliche Mitbestimmung „nicht mehr ausschließlich durch Stellvertreterhandeln legitimiert werden und wirksam sein“ (Widuckel 2020, S. 17) kann. Vielmehr müssen individuelle Anliegen der Beschäftigten sowie ihre Expertise zukünftig einbezogen werden. Bereits 2001 reagierte der Gesetzgeber auf diesen Anspruch mit dem § 28a BetrVG (vgl. Wannöffel 2002). Daraus resultiert nach Widuckel, dass die Transformation der Mitbestimmung die „Ermächtigung und Ermöglichung von direkter Beteiligung“ (Widuckel 2020, S. 17) der Beschäftigten gewährleisten muss.

2.1 Vom Wandel der Betriebsratsarbeit

Die dargelegten Veränderungen der Arbeitswelt, die mit wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbrüchen in Verbindung stehen, erfordern von den Akteuren der Mitbestimmung, diesen dynamischen und schnelllebigen Prozess zu verstehen und zu begleiten sowie dabei den Anforderungen und Verantwortungen im Sinne der Belegschaft gerecht zu werden (Bella, Gamradt, Staples, Widuckel, Wilga, Whittall 2022, S. 5). Diverse Ansätze beschäftigen sich mit dem Wandel der betrieblichen Mitbestimmung und den damit einhergehenden Implikationen für die Rollen und Aufgabenfelder der Akteure.

2.1.1 Reformierung traditioneller Mitbestimmung

Dass die traditionelle Mitbestimmung reformierungsbedürftig sei, da sie zunehmend an Bedeutung verlöre und nicht mehr den Anforderungen einer globalisierten und neoliberalen Wirtschaft gerecht werde, kündigte Wolfgang Streeck bereits 2013 in seinem Buch „Gekaufte Zeit: Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus“ an. Das „Auslaufmodell Mitbestimmung“ (Streeck 2013) bezeichnet eine Mitbestimmung, wie sie insbesondere in Deutschland in der Nachkriegszeit etabliert wurde, die in ihrer bisherigen Form nicht in der Lage sei, die Interessen der Arbeitnehmenden effektiv zu vertreten, da sie in einer Zeit der Globalisierung und der Marktliberalisierung zunehmend unter Druck gerät. In seiner Analyse sieht er das Modell der Mitbestimmung als Auslaufmodell, da es die globalen wirtschaftlichen Veränderungen und die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt nicht ausreichend berücksichtigt. Die Ehe zwischen Kapitalismus und Demokratie sei aufgekündigt (vgl. Streeck 2013).

Ähnlich argumentiert Gerst, denn bisherige Standardlösungen in Form der traditionellen Mitbestimmung seien nicht mehr geeignet, die aufgezeigten Entwicklungen zu begleiten, da sowohl eine Kompetenz- als auch eine Zuständigkeitserweiterung bei den Gremien benötigt wird (Gerst 2020). Nach Gerst streben Unternehmen heute nicht mehr eine bloße Rationalisierung von Technik oder Arbeitsplätzen an, sondern richten sich prozessorientiert auf ganze Wertschöpfungsketten aus. Dabei werden die klassische Arbeitsteilung und Hierarchien infrage gestellt und Unternehmen zu agilen Organisationen umstrukturiert, um den Anforderungen von Kund*innen gerecht zu werden (Gerst 2020).

Gerst (2020) verweist darauf, dass eine Reform der Betriebsratsarbeit nicht bloß aus der Anpassung rechtlicher Gegebenheiten bestehen darf, sondern vielmehr aus dem Wandel der individuellen „Mitbestimmungskultur“ (Gerst 2020, S. 36) hervorgeht. Diese Mitbestimmungskultur wird als „spezifische und relativ stabile“ (Gerst 2020, S. 36) gewachsene Wertvorstellungen und Handlungsweisen in Betrieben und Unternehmen verstanden. Die rechtlichen Rahmenbedingungen strukturieren zwar das Handeln der Betriebsrät*innen, jedoch sei der Umgang der drei Akteursgruppen bestehend aus Betriebsrat, Beschäftigten und Unternehmensführung für die Modernisierung der Institution des Betriebsrats (BR) am wichtigsten. Gerst folgert aus den Transformationen innerhalb der Unternehmen, dass „Mitbestimmung selbst [...] heute agiler werden [muss]“ (Gerst 2020, S. 35). Dies bedeutet, dass sich die Gremien prozessual organisieren müssen, um

diese Entwicklungen mitgestalten zu können und dabei sowohl die Projektarbeit etablieren als auch die Öffentlichkeitsarbeit innerhalb des Betriebs umgestalten müssen.

2.1.2 Betriebsräte als Co-Manager

Mit einem stärkeren Fokus auf die Kooperation zwischen dem Management und dem Betriebsrat kann die bisherige Betrachtung durch den Begriff des Co-Managements erweitert werden (Müller-Jentsch 1995, 2021a). Ausgehend von der Überlegung, dass sich Betriebsratsgremien in einem Spannungsfeld zwischen den Anforderungen und Erwartungen von Belegschaft, Gewerkschaft, Gesetzen und Management befinden (Rüdt 2007, S. 10), entsteht eine Handlungsorientierung für die betriebliche Mitbestimmung, die im Zuge globalisierter und kapitalistischer Marktverhältnisse eine Kooperation mit dem Management akzeptiert (Müller-Jentsch und Seitz 1998; Wannöfel 2001; Widuckel 2020). Minssen und Riese entwickeln darauf aufbauend bereits 2007 das Konzept des Mitbestimmungsmanagements (Minssen und Riese 2007). Daraus folgt, dass betriebswirtschaftliche Ziele des Unternehmens zum Aufgabenfeld des Betriebsrates (BR) gehören, welche im Gegenzug mehr Beteiligungsrechte erhalten, die über das BetrVG hinausgehen (Wannöfel 2002; Widuckel 2020). So beteiligt sich der Betriebsrat (BR) an den Managementaufgaben im Sinne der Beschäftigten, „während die Unternehmensinteressen ebenfalls von ihm verfolgt werden“ (Rüdt 2017, S. 14). Laut Schmidt und Trinczek (1999) steht dabei die Frage im Vordergrund: „Was ist gut für den Betrieb – und damit auch für die Belegschaft?“ (Schmidt und Trinczek, 1999, S. 117) (siehe auch den Beitrag von Haipeter und Rosenbohm in diesem Band).

Das Konzept des Co-Managements in der Betriebsratstätigkeit ist seit 30 Jahren stark umstritten: Die Kritik am Co-Management reicht vom Rollenkonflikt über einen potenziellen Glaubwürdigkeitsverlust bis zur Gefährdung der Gewerkschaften. So werden partizipative Managementkonzepte, zu denen auch Co-Management gehört, kritisiert, da diese oft als subtile Herrschaftsmittel eingesetzt werden und die Persönlichkeit der Arbeitenden vereinnahmen können (vgl. dazu ausführlich Dörre 1996; Rehder 2006).

2.1.3 Mitbestimmung 4.0

Unter dem Label „Mitbestimmung 4.0“ (Eller und Schiederig 2020) werden die Folgen der Umbruchsprozesse für die betriebliche Sozialpartnerschaft wissenschaftlich untersucht. Daraus resultieren Veränderungen, die die Aufgabenfelder und Rollen der Betriebsrät*innen prägen und gleichzeitig als eine Chance verstanden, eine Mitbestimmung formen können, die problem- und beteiligungsorientiert ist.

Eller und Schiederig (2020) betonen, die neue Form der Mitbestimmung, die sogenannte Mitbestimmung 4.0, habe neben praktischen Anteilen rund um die Gestaltung von Digitalisierungsprozessen im Betrieb und dem Miteinbezug von Arbeitnehmenden ebenso die „Agilisierung der Betriebsratsarbeit“ (Eller und Schiederig 2020, S. 111) zum Ziel. Sie begreifen Agilität als Chance, die Mitbestimmung zu verändern und sich dabei „von einer eher formalisierten Mitbestimmung hin zu einer neuen Qualität der mitarbeiterorientierten Sozialpartnerschaft“ (Eller und Schiederig 2020, S. 111) zu entwickeln. Dabei werde nicht nur der Weg für mehr Partizipation und Flexibilität geebnet, sondern „auch eine neue Qualität für die proaktive Rolle für Sozialpartner“ geschaffen (Eller und Schiederig 2020, S. 102). „Agilere Ansätze bieten eine Chance, mehr auf Vertrauen und Verständnis, statt nur auf formalisierte Aushandlungsprozesse der Sozialpartnerschaft zu setzen.“ (Eller und Schiederig 2020, S. 109).

Um eine potenzielle Überforderung der Gremienmitglieder hierbei zu vermeiden, ist eine konsequente Professionalisierung der Betriebsratsarbeit durch Qualifizierung und Kompetenzerweiterung erforderlich (vgl. Wannöffel 2002). Die Forschung zeigt deutlich auf, dass eine aktive Beteiligung und Mitgestaltung der Mitbestimmungsakteure an Transformationsprozessen in Betrieb und Unternehmen eine kontinuierliche Identifizierung sowohl sich wandelnder betrieblicher Herausforderungen als auch der Weiterbildungsbedarfe von Betriebs- und Personalmitgliedern bei guter Kenntnis des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) voraussetzt (Wannöffel 2024). Wenn Mitbestimmung und Partizipation als wesentliche demokratische Transformationsressourcen identifiziert werden, erfordert dies bei den Interessenvertretungen schließlich auch eine hohe fachliche, methodische und soziale Kompetenz, die sich den wandelnden Herausforderungen von Technik, Arbeit und Organisation entsprechend kontinuierlich weiterentwickelt.

2.1.4 Die „doppelte Transformation betrieblicher Interessenvertretung“

Wir verstehen diese Wandlungsprozesse als eine Umbruchsphase für die betriebliche Mitbestimmung, die wir als „doppelte Transformation“ beschreiben: Betriebsratsgremien sind angehalten, sowohl die gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozesse zu begleiten, während sie gleichzeitig auch die eigene Arbeitsweise hinterfragen, als auch umstrukturieren müssen, um weiterhin handlungsfähig zu bleiben und ihrem Auftrag der Arbeitnehmervertretung gerecht zu werden (Niewerth et. al 2022, S. 11).

In unserer Studie zur „doppelten Transformation betrieblicher Interessenvertretungen“ (Hans-Böckler-Stiftung) identifizieren wir vier Ebenen, entlang derer sich die organisationale Entwicklung von Betriebsratsgremien im Kontext von Unternehmenstransformation nachzeichnen lässt. Parallel zur digitalen Transformation auf Unternehmensebene zeichnet sich die Transformation der Betriebsratsgremien zunächst auf der Ebene der Digitalisierung ab. Dies reicht von der Nutzung digitaler kollaborativer Tools bis hin zum Einsatz von Tools wie ChatGPT oder anderen KI-gestützten Applikationen (vgl. Niewerth et. al 2022). Neben der Ebene der Digitalisierung (siehe zur digitalen Kompetenzerweiterung von Betriebsräten auch Daus, Kötter, Niewerth, Repp, Schaffarczik, Wannöffel 2024) findet auch eine Entwicklung auf der Ebene der Anwendung agiler Methoden statt. Diese Ebene der organisatorischen Entwicklung von Betriebsratsgremien ist verstärkt in solchen Unternehmen zu beobachten, die sich aktiv mit dem Thema der Agilität beschäftigen. Diese Ebene ist vergleichbar mit den Entwicklungsszenarien rund um die „Agilisierung von Betriebsratsarbeit“ (Eller und Schiederig 2020). Durch die Einführung von z. B. Scrum in der Organisation kommen betriebliche Interessenvertretungen mit diesen Konzepten in Berührung und überführen Teile oder Methoden der agilen Arbeitsweisen in die Betriebsratsarbeit. Aber auch in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber kommen – häufig auf Initiative der Betriebsratsgremien – agile Methoden zum Einsatz. Die nachhaltigste Form des Einsatzes in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber stellen „agile Betriebsvereinbarungen“ dar, in denen Regelungsgegenstände in Betriebsvereinbarungen (BV) immer wieder bedarfsweise angepasst und ergänzt werden, wenn die Situation es erfordert und beide Betriebsparteien dem zustimmen.

Finden Veränderung auf Ebene der Digitalisierung und des Einsatzes agiler Methoden im Gremium statt und verfestigen sich diese, so initiiert dies im weiteren Verlauf eine Veränderung des Gremiums auf der Ebene der Organisation selbst. Zu beobachten ist, dass die klassische Ausschuss-

arbeit zu spezifischen Fachthemen und zur Bearbeitung von Einzelfalllösungen immer häufiger von Projektarbeit zu betrieblichen Veränderungs- oder Entwicklungsprojekten flankiert wird, teilweise unter systematischer Einbindung der Beschäftigten nach § 28 a BetrVG. Betriebsratsgremien verändern die Zuständigkeiten für Themen und Arbeitsfelder mit dem Ziel, die Arbeitsbelastung auf alle Schultern des Gremiums zu verteilen. Die Vertiefung von Teamarbeit und die Bearbeitung von Themen verlaufen nicht länger in klar abgegrenzten Ausschussstrukturen, sondern orientieren sich an Kernteams, die – je nach Bedarf und Kompetenz – von weiteren Gremienmitgliedern situativ und zeitlich begrenzt unterstützt werden. In der Folge führen diese Veränderungen in einigen Gremien zu einer Reflektion der eigenen Mitbestimmungsarbeit: Neue Rollen im Gremium werden identifiziert, Verhaltensregeln verändern sich und auch das Selbstverständnis betrieblicher Mitbestimmungspraxis wird in einem gemeinschaftlichen Prozess neu ermittelt. Dies geschieht gleichermaßen massiv wie umsichtig, die Veränderungen nehmen eine große Spannweite ein (vgl. Niewerth et. al, 2022).

2.2 Sozialpartnerschaft vs. Konfliktpartnerschaft

Die betriebliche Sozialpartnerschaft bezeichnet das kooperative Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden, insbesondere im Rahmen der Zusammenarbeit auf den Ebenen von Betrieb und Unternehmen. Sie umfasst die wechselseitigen Rechte und Pflichten der beiden Akteursgruppen, die gemeinsam an Lösungen für betriebliche Fragestellungen arbeiten, Konflikte lösen und eine ausgewogene Arbeitsbeziehung pflegen. Die betriebliche Mitbestimmung ist in Deutschland durch einen „hohen Verrechtlichungsgrad“ (Trinczek, 2017, S. 96) charakterisiert, welcher nahezu alle Belange sowie das Ausmaß des Einflusses durch die Beteiligungsrechte im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) reguliert (siehe auch den Beitrag von Haipeter und Rosenbohm im Sammelband).

Bei der betrieblichen Sozialpartnerschaft handelt es sich um ein Konzept, das die Beziehung zwischen den Interessen der Arbeitgeber (z. B. Gewinnmaximierung, Flexibilität) und den Interessen der Arbeitnehmer (z. B. Arbeitsplatzsicherheit, faire Entlohnung, Mitbestimmung) reguliert. Sie zielt darauf ab, die Interessen der verschiedenen Beteiligten durch Austausch und Kooperation zu vereinen und dient somit der sozialen Integration und Stabilisierung in der Arbeitswelt. Hierbei ist die Sozialpartnerschaft

von großer Bedeutung, um soziale Gerechtigkeit zu fördern und soziale Konflikte zu vermeiden.

Der Begriff der „Konfliktpartnerschaft“ wurde 1991 von Walther Müller-Jentsch in seiner Publikation „Konfliktpartnerschaft - Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen“ entwickelt und stellt seitdem einen unverzichtbaren Beitrag in der Industrial Relationsforschung dar. Die betriebliche Konfliktpartnerschaft bezeichnet ein Konzept, das die Anerkennung und den konstruktiven Umgang mit Konflikten in der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf den Ebenen von Betrieb und Unternehmen betont. Anders als beim Konzept der Sozialpartnerschaft, das eher auf Kooperation und Konsens setzt, geht es bei der Konfliktpartnerschaft um die bewusste Thematisierung von Konflikten als Bestandteil der Arbeitsbeziehungen, die nicht nur vermieden oder unterdrückt werden, sondern arbeitspolitisch bearbeitet werden sollen. In einer betrieblichen Konfliktpartnerschaft wird davon ausgegangen, dass Interessenkonflikte zwischen den Parteien – Arbeitgebern und Arbeitnehmenden bzw. deren Vertretungen – strukturell gegeben sind, aber nicht zwangsläufig zu destruktiven Auseinandersetzungen führen müssen. Vielmehr werden der Konflikt und seine Lösung als eine Möglichkeit zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Arbeitsbeziehungen und des Unternehmens verstanden. So bezeichnet Müller-Jentsch die Konfliktpartnerschaft als eine auf die Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen bezogene, „auf Dauer gestellte“ Kooperation zum wechselseitigen Vorteil. Eine solche Kooperation setzt konflikt-, strategie- und lernfähige, aber auch durchsetzungsmächtige Akteure voraus (Müller-Jentsch, 1995, 2021b). Jürgen Kädtler interpretiert Konfliktpartnerschaft als ein dynamisches kooperatives Aushandlungssystem, das von Zeit zu Zeit durch exemplarische Arbeitskämpfe neu justiert wird und werden kann“ (Kädtler 2016).

Die Konfliktpartnerschaft ist ein durchaus umstrittenes Konzept in den industriellen Beziehungen. Einige Forschende argumentieren, dass sie nur noch in bestimmten Sektoren funktioniert („Konflikt ohne Partnerschaft“ und „Partnerschaft ohne Konflikt“; Streeck 2016), während andere ihren Niedergang im Zuge von Globalisierung und Vermarktlichung der Arbeitsbedingungen sehen (Dörre 2016). Rehder rekurriert bei der Reflektion der Bedeutung der Konfliktpartnerschaft auf den Dienstleistungsbereich und seiner stark dezentralisierten Tarifstrukturen. Konflikte treten in diesen Bereichen bevorzugt in der Form von Anerkennungskämpfen in Erscheinung, die mit dem Ziel ausgefochten werden, Tarifakteure überhaupt erst zu etablieren. Im Kontext der privaten Dienstleistungen kommt es zu einer

Renaissance der Bedeutung staatlicher Regulierung – Mindestlohn, Regeln zur Tarifeinheit – aber auch atypische Streikmaßnahmen erlangen hier besondere Bedeutung (Rehder, 2016).

3. Beispiele betrieblicher Transformationspartnerschaften

Das Konzept der „betrieblichen Transformationspartnerschaft“, das in diesem Beitrag vorgestellt werden soll, lehnt sich an das Konzept der Konfliktpartnerschaft an, in dem es den Konflikt zwischen den Betriebsparteien als notwendigen Bestandteil der Aushandlungsebene anerkennt. Betrachtet Müller-Jentsch die Konfliktpartnerschaft jedoch als eine auf Dauer gestellte Kooperation zwischen den Sozialpartnern als institutionalisierten Kompromiss, stellen betriebliche Transformationspartnerschaften zunächst nur auf Zeit geschlossene Kooperationen dar.

Die im Folgenden vorgestellten betrieblichen Beispiele über den erfolgreichen Relaunch des Entgeltsystems bei der SMS group sowie der erfolgreichen Etablierung des „Unternehmens im Unternehmen“ bei der enercity AG gehen der Frage nach, ob diese Beispiele einen Paradigmenwechsel in der Beschaffenheit zukünftigen sozialpartnerschaftlichen Handelns in Aussicht stellen.

3.1 Stabilisierung des Flächentarifvertrages durch agile Mitbestimmung – betriebliche Transformationspartnerschaft bei der SMS group

Die SMS group ist weltweit agierender Metall- und Anlagenbauer, der für seine zukunftsweisenden Technologien und Dienstleistungen in der Metallindustrie bekannt ist. Als international tätiges Unternehmen werden Hütten- und Walzwerktechniken weltweit produziert. Das Unternehmen verfügt über mehrere Standorte in Deutschland und beschäftigt insgesamt ca. 4.000 Personen.

Die SMS group befindet sich in einem intensiven Prozess der digitalen Transformation. Die Themen hierzu haben in den letzten Jahren an Bedeutung, Wichtigkeit und Präsenz deutlich zugenommen. Dass über die Transformation hinaus zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber eine kooperative Auseinandersetzung zu Digitalisierung der Arbeit erfolgt, wurde in einem Zukunftstarifvertrag festgehalten. Neben einer hohen Investitionssumme zur Zukunfts- und Standortsicherung, Investitionen in Bildung wurde

ebenso eine gemeinsame Abstimmung in Bezug auf die Digitalisierung festgelegt. So heißt es:

„Die SMS group GmbH wird die interne Digitalisierung der Arbeitswelt unter dem Stichwort Arbeit 2020 eng mit den Betriebsräten abstimmen. Hierbei geht es um eine beteiligungsorientierte Einführung neuer Tools und Prozesse sowie um ein Hinterfragen/Optimieren bestehender.“ (Nr. 4, Anlage 1 zum Zukunftstarifvertrag SMS group GmbH vom 30. Juli 2018).

3.1.1 Der Betriebsrat im Entwicklungsmodus

Doch nicht nur im Austausch mit dem Arbeitgeber, auch intern setzt sich der Betriebsrat mit den eigenen Strukturen und der Organisation der Betriebsratsarbeit auseinander. Ein wichtiger Gedanke bei der Neu- und Umorganisation der Betriebsratsarbeit war es, diese so zu gestalten, dass Ressourcen und Expertenwissen besser verteilt und aufgebaut werden. Als absolut notwendig schätzt dabei der Betriebsrat den Aufbau der eigenen Weiterbildung ein, um mit hohem Fachwissen Themen bearbeiten zu können.

Der Betriebsrat (BR) hat in verschiedener Hinsicht seine internen Prozesse und Organisation umgestellt. So findet generell unter den Mitgliedern eine deutliche Themenspezialisierung statt. Neben den üblichen Ausschüssen gibt es mehr betriebsratsinterne Projekte. Auch grundsätzlich wurde die Struktur in Sitzungen umgestellt: Aufgaben werden in den Sitzungen klar benannt, vergeben und nachverfolgt. Ein anschauliches Beispiel dessen ist im Ausschuss Digitalisierung zu finden. Wurde früher die Einführung von neuen IT-Systemen im gesamten Ausschuss besprochen, werden heute bei Bedarf Arbeitsgruppen gegründet, die sich mit dem IT-System auseinandersetzen und grundlegende Vorarbeiten leisten. Eine Bearbeitung in Arbeitsgruppen spart Ressourcen, weil parallel mehrere IT-Systeme bearbeitet werden können – dies sei insbesondere erforderlich, weil die Anzahl mitbestimmungspflichtiger Themen in diesem Bereich sehr zugenommen hat.

Auch hat sich der Betriebsrat (BR) von agilen Methoden inspirieren lassen und unterschiedliche Elemente derer übernommen. Unter den freigestellten Betriebsräten gibt es einen daily stand-up. Zur visuellen Unterstützung wird zusätzlich ein Kanban-Board eingesetzt. Dieses zeigt transparent, welche Themen in welchen Ausschüssen oder Projektteams bearbeitet

werden. Es wird deutlich mehr kommuniziert, offene Punkte können zeitnah angesprochen werden und Themen bleiben weniger liegen, wodurch Freiräume geschaffen wurden. Ausprobiert werden zudem neue Tools und Methoden. So wurde MS Teams, nach einer Erprobungsphase, in verschiedene Arbeitskreise und Ausschüsse integriert.

In dieser Gesamtsituation von geltendem Zukunftstarifvertrag, massiver Unternehmenstransformation und aktiver Gremienentwicklung wurde ein Projekt ins Leben gerufen, an dem sich die „betriebliche Transformationspartnerschaft“ exemplarisch verdeutlichen lässt.

3.1.2 Betriebliche Transformationspartnerschaft beim Projekt „ERA/AT 2.0“

Die SMS group ist ein tarifgebundenes Unternehmen, das dem Entgeltrahmenabkommen (ERA) der Metall- und Elektroindustrie unterliegt. Die Einführung des ERAwar 2006 abgeschlossen worden – seitdem haben sich das Unternehmen und auch die Arbeitsprozesse massiv verändert. Seit der ERA-Einführung wurde das Unternehmen mit einem anderen Unternehmen zusammengeführt, es gab vier Standorte mit zwei unterschiedlichen Entgeltsystemen und die Anzahl an Funktionsbeschreibungen war erheblich angestiegen. Die Abgrenzung der tariflichen zu den außertariflichen Funktionen war nicht mehr eindeutig auszumachen und auch das Vergütungssystem der Außendienstmitarbeitenden war nicht mehr zeitgemäß.

Trotz kontinuierlicher Pflege des Entgeltsystems stellte sich 2019 eine gemeinsame Zielsetzung von Arbeitgeber als auch Betriebsrat heraus, das Entgeltsystem zu überarbeiten und an die neuen Strukturen des Unternehmens anzupassen. Hier war nicht die Arbeitgeberseite Initiatorin für das Projektvorhaben – beide Betriebsparteien sahen gleichermaßen die Notwendigkeit einer betrieblichen Harmonisierung und Modernisierung des Entgeltsystems. Die Überarbeitung der gesamten Entgeltstrukturen der SMS group lässt sich als Beispiel für eine gelungene Transformationspartnerschaft beschreiben.

Rückblickend startete mit dieser gemeinsamen Entscheidung die „betriebliche Transformationspartnerschaft“ für das Projektvorhaben: den Betriebsparteien war wichtig, die Modernisierung der Entgeltsysteme (Tarif/AT) gemeinsam zu entwickeln und das Thema Entgelt dabei mit hoher Sensibilität zu behandeln. Unterstützt durch eine gemeinsame beratende und moderierende Begleitung beider Betriebsparteien wurde ein Projekt aufgesetzt, dessen Art und Umfang für die Akteure ein absolutes Novum darstellte – die daraufhin folgende Zusammenarbeit der Betriebsparteien

bis zur finalen Einführung des neuen Entgeltsystems im August 2024 (mit zweijähriger Coronapause) zeichnete sich durch eine neue Form gemeinsamen Handelns aus, die es in dieser Güte vorher nicht gegeben hatte.

Auftakt der betrieblichen Transformationspartnerschaft waren diverse Workshops, in denen beiderseitig die Wünsche, Herausforderungen, Besonderheiten und Befürchtungen in Bezug auf das Entgeltprojekt benannt und sichtbar gemacht wurden. Historisch zogen beide Parteien ihre Lehren aus der damaligen ERA-Einführung und konnten so die eigenen Zielsetzungen für den Relaunch formulieren. Bedeutsam war für diesen Projektauftritt, dass beide Betriebsparteien gewissermaßen „rollentreu“ blieben und hier vor deutlicher Benennung vorliegender Interessengegensätze nicht zurückschreckten. Aus diesen Workshops heraus entstand für beide Betriebsparteien die ungeschriebene Selbstverpflichtung zu Offenheit, Transparenz, vertrauensvoller Zusammenarbeit und Sachlichkeit zum Thema. Der Dimension und Besonderheit des Vorhabens war es geschuldet, dass sich beide Betriebsparteien darauf verständigten, dieses Projekt nicht nur unter neuen Vorzeichen, sondern auch auf Augenhöhe in einem gemeinschaftlichen Vorgehen zu bewältigen. Damit war die betriebliche Transformationspartnerschaft auf Zeit geschlossen. Die bis dato bereits fruchtbare Zusammenarbeit in der betrieblichen Mitbestimmung sollte auf ein neues Level gehoben werden, in dem agile Arbeitsweisen in die Projektarbeit aufgenommen wurden. Elemente wie kurzzyklisches Arbeiten in Sprints, die Einsetzung crossfunktionaler Teams sowie regelmäßige Reviews bestimmten die Arbeitsweise der Projektgruppe.

Die Projektgruppe setzte sich paritätisch zusammen aus insgesamt 18 Teilnehmenden: neben sechs Vertretenden der Arbeitgeberseite kamen aus vier Standorten je weitere drei BR-Vertretende hinzu. Das sich abzeichnende „Ungleichgewicht“ wurde in der Projektgruppe diskutiert – beide Betriebsparteien einigten sich allerdings darauf, dass speziell für dieses Projekt eine sach- und fachbezogene Zusammenarbeit gewünscht sei und keine, in der es zu Entscheidungen durch Stimmauszählung kommen solle – ein weiterer Indikator für eine betriebliche Transformationspartnerschaft.

Die Projektarbeit verlief in vierwöchigen Sprints, wie sie aus agilen Arbeitsformen bekannt sind. Während dieser Sprints wurden Projektaufgaben bearbeitet, die in den monatlichen Reviews in der Projektgruppe festgelegt wurden. Die Bearbeitung der Sprintaufgaben erfolgte in gemischten betriebspartnerschaftlichen Klein-Teams von zwei bis vier Personen. Diese Klein-Teams stellten jeweils in den monatlichen Reviews ihre Ergebnisse vor, die dort von der Projektgruppe aufgenommen und diskutiert

wurden. Bemerkenswert an dieser crossfunktionalen Arbeitsweise war die Bereitschaft der jeweiligen Projektteilnehmenden, sich zwar rollentreu, aber crossfunktional zu engagieren. Dies führte dazu, dass alle Projektteilnehmenden zu nahezu gleichen Anteilen und Aufwänden in die Projektbearbeitung involviert waren. Die gemeinsame Aufgabenbearbeitung in den Sprints erhöhte darüber hinaus das Verständnis für die Argumente, Bedenken und Wünsche des Team-Mitglieds der „anderen Seite“. Konnten Aufgaben während des Sprints nicht abschließend bearbeitet werden, wurden sie ins Review eingebracht, die Hindernisse diskutiert und diese – wenn möglich – zeitnah aus dem Weg geräumt.

Die Sicherung der Ergebnisse erfolgte durch fortlaufende Verlaufsprotokolle, die aus den Reviews entstanden. Damit einher ging eine offene und transparente Dokumentation der Projektarbeiten über MS Teams, in der alle relevanten Projektdateien in einem gemeinsamen Sharepoint für alle Projektmitglieder verfügbar waren.

Ebenfalls Bestandteil der betrieblichen Transformationspartnerschaft war das Thema Kommunikation: in jedem Review stimmte die paritätische Projektgruppe die gemeinschaftliche Kommunikation ins Unternehmen ab. Dies galt sowohl für die Kommunikation über die HR-Business-Partner an die Führungs- und Managementebene als auch für die Kommunikation der Betriebsräte in die einzelnen lokalen Gremien – und ebenso für beide Betriebsparteien an die Beschäftigten. Aufgrund der hohen Brisanz des Projektes sollte gewährleistet sein, dass die gemeinsame und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebsparteien für das gesamte Unternehmen sichtbar und spürbar wurde. Das führte dazu, dass nahezu alle Informationsveranstaltungen, digitale Sprechstunden oder Ähnliches immer gemeinsam durchgeführt wurden.

Ein weiteres Merkmal einer betrieblichen Transformationspartnerschaft zeigte sich in der Verteilung der Projektaufgaben: Projektfortschritt und Zeitplan wurden nach der Leistbarkeit der Projektgruppe ausgerichtet und nicht nach einem zu Beginn festgesetzten Projektplan. Auf dieses Vorgehen mussten sich die Projektmitglieder einlassen, denn die gemeinschaftliche Bearbeitung des Projektes wurde als zentraler Anspruch formuliert. Die Arbeit in Sprints sicherte einen kontinuierlichen Projektfortschritt, dessen Projektergebnis schlussendlich erst zum Ende des Projektes sichtbar wurde. Am Ende der Projektlaufzeit hatte die Projektgruppe acht abgeschlossene Vereinbarungen rund um das Thema Entgelt im ERA/AT vorzuweisen und eine tarifliche Ergänzungsvereinbarung zum Entgeltrahmenabkommen.

3.2 Vom Start-up zum „Unternehmen im Unternehmen“ – betriebliche Transformationspartnerschaft bei der enercity AG

Ein weiteres Beispiel für eine gelungene betriebliche Transformationspartnerschaft zeigt sich beim Transformationsprojekt „Vom Start-up zum Unternehmen im Unternehmen“ der enercity AG. Dieses Projekt wurde wissenschaftlich begleitet durch eine Förderung im Rahmen der „Förderlinie Transformation“ der Hans-Böckler-Stiftung und stellt eine von vielen Transformationsbegleitungen der Förderlinie dar (siehe auch den Beitrag von Manuela Maschke u. a. in diesem Band).

Mit einem Jahresumsatz von mehr als 9 Milliarden Euro und rund 3.400 Mitarbeitern im Jahr 2023 zählt enercity AG zu den größten kommunalen Energieunternehmen Deutschlands. Es spielt eine zentrale Rolle in der Transformation des Energiesystems und treibt die Energiewende aktiv voran. Das Unternehmen arbeitet an verschiedenen Themen der Transformation: eines davon ist der Ausbau der Elektromobilität.

Statt wie bisher neue Geschäftsmodelle in Tochtergesellschaften auszugründen, haben Betriebsrat und Geschäftsführung einen anderen Weg eingeschlagen: Das im Frühjahr 2023 gestartete Projekt „E-Mob“ (Elektromobilität) verfolgt das Ziel, die Skalierung des Elektromobilitätsgeschäfts innerhalb der Organisation als „Unternehmen im Unternehmen“ zu ermöglichen. Ziel ist es, die in „E-Mob“ entwickelten Strukturen, Kulturen und Arbeitsweisen auf die enercity AG zu übertragen, um von den Erfahrungen zu lernen und die AG zu verbessern. Das Start-up „E-Mob“ nicht als eigenständige Organisation jenseits der AG aufzubauen, sondern den Versuch zu starten, eine Geschäftsmodellentwicklung mit allen Parametern eines Start-ups innerhalb der Konzernstrukturen zu etablieren, war eine gemeinsame Entscheidung von Arbeitgeber und Betriebsrat (BR). Die betriebliche Transformationspartnerschaft zum Projekt „E-Mob“ war ins Leben gerufen.

Die betrieblichen Sozialpartner streben danach, die enercity AG zukunftsfähig aufzustellen, was für die Energiebranche eine umfassende Neuaufstellung bedeutet. Die Transformation erfordert die Entwicklung von spezifischen, innovativen Lösungen. Dabei soll die Marke enercity AG nachhaltig gestärkt und nicht etwa durch Ausgründungen und einen einhergehenden Identitätsverlust geschwächt werden. Diese perspektivische Neuaufstellung beinhaltet die Etablierung eines neuen Zeitgeists und einer neuen Kultur, welche in „E-Mob“ erprobt und in der enercity AG verbreitet werden soll.

Die betriebliche Transformationspartnerschaft zeigt sich hier in der Begleitung der Betriebsparteien zum Projekt. Die Entwicklung von dynamikrobusten Strukturen unter besonderer Berücksichtigung von Beschäftigung und Mitbestimmung als Erfolgsfaktoren für Transformation im Unternehmen standen dabei im Vordergrund.

Während des Wachstums von „E-Mob“ stießen Management-, Kultur- und Leadership-Aspekte des „Unternehmens im Unternehmen“ auf die der Herkunftsorganisation. Dieser Grenzkonflikt ist eine der wesentlichen Herausforderungen der Idee des „Unternehmens im Unternehmen“: Stakeholder sind die „E-Mob“-Beschäftigten, das Management, das Einfluss auf die Rahmenbedingungen nimmt, und der Betriebsrat (BR), der durch seine Mitbestimmungsrechte die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen beeinflusst. Die Schnittstellen zwischen „E-Mob“ und der enercity AG ist die Achillessehne des Vorhabens „Unternehmen im Unternehmen“. Sie entscheiden darüber, ob sich das Potenzial von „E-Mob“ entfalten kann.

Ein zentraler Grund gegen eine Ausgründung des Start-ups lag in der betrieblichen Mitbestimmung. Diese Vorgehensweise gewährleistet einen uneingeschränkten Zugang und uneingeschränkte Zuständigkeit für die Beschäftigten. Der Betriebsrat (BR) spielt bei enercity AG eine gestaltende Rolle, die über die gesetzliche Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes BetrVG hinausgeht. Er entwickelt zukunftsorientierte Konzepte und fördert neue Arbeits- und Gestaltungsweisen. Im Vorstand trifft der Betriebsrat (BR) auf eine offene Haltung, in dem die betriebliche Mitbestimmung als Schlüsselakteur der Transformation gesehen wird und in der die Mitbestimmungskultur von gemeinsamem Gestaltungswillen geprägt ist.

Die Gründung des „Unternehmens im Unternehmen“ bei der enercity AG ist ein weiteres Beispiel für eine gelungene betriebliche Transformationspartnerschaft. Das Projekt ist von einem gemeinsamen Gestaltungswillen der Betriebsparteien geprägt, der sich dadurch auszeichnet, dass sowohl Unternehmen wie Betriebsrat (BR) mit einer gemeinsamen Vision die Geschäftsmodellentwicklung begleitet haben. Bereits im Vorfeld wurden wesentliche Merkmale der zukünftigen Zusammenarbeit benannt und auf diese haben sich die Akteure in den Projektphasen immer wieder berufen. Dazu gehört zum einen die Haltung der Sozialpartner, dass Probleme erst dann besprochen werden, wenn sie entstanden sind – und dass potenziell auftretende Probleme bei der Entwicklung des „Unternehmens im Unternehmen“ nicht bereits im Vorfeld die Idee torpedieren. Zum anderen sicherte die Vermeidung von sogenannten Wenn-Dann-Regeln die betriebliche Transformationspartnerschaft. Beide Betriebsparteien konnten

der gemeinsamen Idee des „Unternehmens im Unternehmen“ folgen, ohne den nicht voraussehbaren Verlauf des Geschäftsmodells durch Regularien konkretisieren zu müssen. Der Betriebsrat (BR) zeigte sich offen für Vorgehensweisen, Konzepte und Strukturen, die in der Projektentwicklung ausprobiert werden mussten und ließ hier gewisse Felder bewusst unreguliert. Das Vertrauen darauf, bei Bedarf jederzeit eine sichernde Regelung einführen zu können, gestattete die Duldung einzelner Verfahren und Prozesse. Genauso gehört zur erfolgreichen betrieblichen Transformationspartnerschaft die Erkenntnis, dass „Streit wichtig ist – und meist gute Ergebnisse hervorbringt“ (BR-Vorsitzender) – hier wird deutlich, dass die Konfliktpartnerschaft im Müller-Jentsch’sen Sinne in den industriellen Kernsektoren immer noch existiert und sich sogar noch in Qualität und Güte weiterentwickeln und auf dienstleistungsnahe Bereiche ausstrahlen kann.

4. Betriebliche Transformationspartnerschaften – Optionen für die Mitbestimmung 2030

Die Zukunft der Mitbestimmung in Deutschland ist vor die große Aufgabe gestellt, als betriebliche Sozialpartner in einer globalisierten und von Multikrisen betroffenen Welt zu agieren. Gelingt es den Betriebsratsgremien, den eigenen Entwicklungsprozess ihrer doppelten Transformation zu verstetigen und dabei dauerhaft einen gemeinsamen neuen Werte- und Handlungskanon zu etablieren, bestehen Chancen auf – so die These dieses Beitrages und der Ausblick auf eine Mitbestimmung 2030 – „betriebliche Transformationspartnerschaften“.

Zusammenfassend lassen sich die Voraussetzungen für eine gelingende Transformationspartnerschaft folgendermaßen umreißen: Grundbedingung ist ein gemeinsamer Wille für das jeweilige Transformationsprojekt sowie eine gewachsene Mitbestimmungskultur, die auf einer vollumfänglichen Anerkennung der betrieblichen Mitbestimmung fußt. Diese gewachsene Mitbestimmungskultur, die auf Vertrauen der Betriebsparteien zueinander basiert, erlaubt den Mitbestimmungsakteuren sogenannte „Schwebezustände“ im Betrieb. Die betriebliche Transformationspartnerschaft vertraut wechselseitig darauf, dass der jeweiligen Seite aus einem Schwebezustand kein Schaden oder Nachteil erwächst. Diese Schwebezustände eröffnen Handlungsfelder für die Mitbestimmung, die zum Teil erheblich über das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) hinausgehen, zum anderen erlauben sie dem Unternehmen Erprobungen und transformatorische An-

sätze. Damit betriebliche Transformationspartnerschaften erfolgreich sein können, bedarf es auf beiden Seiten der Betriebsparteien eines erheblichen Kompetenzspektrums – dazu gehören nicht nur allgemeine, methodische, soziale wie persönliche Kompetenzen, sondern auch explizite Fachkenntnisse über den Gegenstand des Transformationsprojektes.

Übertragen auf die Herausforderungen der sich wandelnden Arbeitswelt lassen sich betriebliche Transformationspartnerschaften für die Mitbestimmungsakteure als eine – wenn auch hoch voraussetzungsvolle – so doch aber potenzielle Herangehensweise für die Sozialpartner definieren.

4.1 Zusammenfassung

Auslöser für transformatorische Veränderungen in den Organisationen ist in den meisten Fällen die Arbeitgeberseite, die eine Transformation des Unternehmens initiiert. Die betriebliche Mitbestimmung tritt hier selten als Innovatorin auf, gleichwohl teilen die Interessenvertreter*innen die Auffassung, dass digitale Transformation sinnvoll ist, um dem Unternehmen langfristig eine Zukunftsperspektive zu sichern. Daran anschließend stellt der Transformationsprozess des Unternehmens den Auslöser für Veränderungen in den Betriebsratsgremien dar. Dies führt dazu, dass Betriebsratsgremien sich reorganisieren und ihre Arbeit inhaltlich und organisatorisch umstrukturieren, damit sie trotz der sich verändernden Anforderungen weiterhin effektive Mitbestimmungsarbeit leisten können. Betriebsratsgremien entwickeln dabei neue Konzepte der Arbeitsorganisation, der Ressourcennutzung und des Einsatzes von Methoden.

An den zwei Beispielen konnten neue Formen der betrieblichen Sozialpartnerschaft veranschaulicht werden. In diesen „Betrieblichen Transformationspartnerschaften“ zeigen sich neue Wege der Mitbestimmung, die sich durch frühzeitige Einbindung, Transparenz und Kooperation auszeichnen und dabei zum Teil weit über das bisherige Verständnis von Sozialpartnerschaft hinausgehen. Basis dieser sich neu entwickelnden Mitbestimmungsmuster ist ein gegenseitig erstarktes Vertrauen zwischen den Betriebsparteien. Infolgedessen eröffnen sich vereinzelt weitreichende Handlungs- und Gestaltungsfelder für die Mitbestimmung; insgesamt rückt das Streben nach konsensuellen Problemlösungen dabei mehr und mehr in den Vordergrund. Gleichzeitig wird am traditionellen Verständnis der Konfliktpartnerschaft zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber festgehalten, da auch diese Form des Binnenverhältnisses als weiterhin sinnvoll eingestuft wird.

Dennoch werden gleichzeitig Schwebemomente im Veränderungsprozess zugelassen.

Die vorgestellten Beispiele geben Anlass, die neuen Gestaltungsformen betrieblicher Sozialpartnerschaft in den Fokus einer sozialwissenschaftlichen Analyse zu rücken und hinsichtlich einer nachhaltigen Veränderungsfähigkeit zu diskutieren. Betriebliche Transformationspartnerschaften sind als Folgen der „doppelten Transformation“ betrieblicher Interessenvertretungen möglich und werden in den Unternehmen quasi auf Zeit geschlossen. Sie dienen der Bewältigung der massiven Transformationsbestrebungen im Unternehmen und fußen auf einer von Vertrauen geprägten Mitbestimmungskultur. Dies gilt auch für die vermeintlich starren und über jahrzehntelang geformten Beziehungen der Betriebsparteien. Die Entwicklungsdynamik von Betriebsratsgremien anzuerkennen ist daher ein wesentlicher Bestandteil aktueller Mitbestimmungsdebatten in deutschen Unternehmen. Mitbestimmte Unternehmensveränderungen sind erfolgreicher, denn Betriebsrät*innen schaffen Vertrauen und vermitteln Sicherheit bei den Beschäftigten (vgl. Campagna, Eulerich, Fligge, Scholz, Vitols 2020).

Sind betriebliche Transformationspartnerschaften zwar einer erfolgreichen Transformation zuträglich, werden diese jedoch in ihrem Binnenverhältnis der Betriebsparteien immer wieder auf die Probe gestellt. Zur vollen Wahrheit gehört auch, dass sie fragil und höchst instabil sind. Wenn Akzeptanz, Transparenz und gegenseitiges Vertrauen zwischen den Betriebsparteien nicht beiderseitig konsequent gelebt werden, werden betriebliche Transformationspartnerschaften schnell aufgekündigt und Betriebsratsgremien ziehen sich auf ihre traditionellen Rollen im Kontext einer betrieblichen Konfliktpartnerschaft zurück. Erfolgreichen Transformationspartnerschaften gelingt es, eine gemeinsame Vision zu formulieren, ein gemeinsames Verständnis zu erzeugen und zu erhalten, kontinuierlich Klarheit und Transparenz zu praktizieren sowie Agilität im Handeln zu etablieren.

Literatur

- Barber, H. (1992). Developing strategic leadership: The US Army War College experience. *Journal of Management Development*, 11(6), 4–12.
- Behringer, J., Dullien, S., Herzog-Stein, A., Hohlfeld, P., Rietzler, K., Stephan, S., Theobald, T., Tober, S., Watzka, S. et al. (2022). Ukraine-Krieg erschwert Erholung nach Pandemie. Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung 2022/2023. *IMK Report No. 174, Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Bella, N., Gamradt, J., Staples, R., Widuckel, W., Wilga, M. & Whittall, M. (2022). Zum Wandel der (betrieblichen) Mitbestimmung in einer Arbeitswelt 4.0. In: *Partizipation und Un_Gleichzeitigkeit* (S. 13–46). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38284-1_2.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2024). *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung. URL: <https://www.bibb.de/datenreport/de/189191.php>
- Campagna, S., Eulerich, M., Fligge, B., Scholz, R. & Vitols, S. (2020). Entwicklung der Wettbewerbsstrategien in deutschen börsenorientierten Unternehmen: Der Einfluss der Mitbestimmung auf die strategische Ausrichtung und deren Performanz. *Mitbestimmungsreport No. 57, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Daus, J.-T., Kötter, J., Niewerth, C., Repp, R., Schaffarczyk, S. & Wannöfel, M. (2024). „Da geht echt viel verloren!“ – Betriebliche Interessenvertretung unter Remote-Bedingungen. *WSI-Mitteilungen*, 77(4), 296–304.
- Dörre, K. (1996). Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbedingungen. *SOFI-Mitteilungen*, 23, 1–15.
- Dörre, K. (2016). Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen. *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations*, 23(3), 348–365.
- Eller, E. & Schiederig, K. (2020). Mitbestimmung 4.0 – zur Weiterentwicklung der betrieblichen Sozialpartnerschaft. In: V. Bader & S. Kaiser (Hrsg.), *Arbeiten in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement* (S. 101–112). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gerst, D. (2020). Mitbestimmung in digitalen und agilen Betrieben – das Modell einer prozessualen partnerschaftlichen Konfliktkultur. In: V. Bader & S. Kaiser (Hrsg.), *Arbeiten in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement* (S. 17–34). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hämmerle, M., Pokorni, B. & Berthold, M. (2018). Wie Digitalisierung und Industrie 4.0 die Arbeit der Zukunft verändert. In: S. Werther & L. Bruckner (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 5–13). Berlin: Springer Nature.
- Ittermann, P. & Niehaus, J. (2018). Industrie 4.0 und Wandel von Industriearbeit – revisited. In: H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit* (S. 33–60). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Kädtler, J. (2016). Konfliktpartnerschaft – zwischen Auslaufmodell und sozialer Innovation. *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations*, 334–347.
- Mattenberger, M. (2025). Was bedeutet BANI? In: *HWZ news Hochschule für Wirtschaft Zürich*. URL: <https://fh-hwz.ch/news/was-bedeutet-bani/>; [abgerufen am 01.02.2025].
- Minssen, H. & Riese, C. (2007). *Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten*. Berlin: Edition Sigma.

- Müller-Jentsch, W. (1995). From collective voice to co-management. In: J. Rogers & W. Streeck (Hrsg.), *Works Councils. Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (S. 53–78). Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Müller-Jentsch, M., & Seitz, B. (1998). Betriebsräte gewinnen Konturen: Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen*, 5(4), 361–387.
- Müller-Jentsch, W. (2021a). Karriere einer janusköpfigen Institution. Der Betriebsrat als Co-Manager. In: *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen* (S.79 – 86). Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Jentsch, W. (2021b). Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. Eine Replik. In: *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen* (S. 105–118). Wiesbaden: Springer VS.
- Niewerth, C., Massolle, J., Schaffarczyk, S. & Grabski, C. (2022). *Betriebsräte in der doppelten Transformation*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Rehder, B. (2006). Legitimitätsdefizite des Co-Managements. *Zeitschrift für Soziologie*, 35(3), S. 227–242.
- Roos, M. (2022). Wirtschaft in der Transformation: Von der Effizienz- zur Resilienzorientierung? In: M. Wannöfel & Y. Gensterblum (Hrsg.), *Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise* (S. 35–54). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Rüdt, D. (2007). Co-Management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis. *Wirtschaft & Politik, Working Paper Nr. 35–2007*. Recklinghausen.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1999). Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (S. 103–128). München: Hampp Verlag.
- Streeck, W. (2013). *Gekaufte Zeit: Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Streeck, W. (2016). Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. *Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations*, 23(1), 47–60.
- Trinczek, R. (2017). Betriebsrat. In: H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 94–98). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Wannöfel, M. (2001). Ökonomischer Erfolg durch betriebliche Mitbestimmung – ein Widerspruch? In: J. Abel & P. Ittermann (Hrsg.), *Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa* (S. 109–123). München: Hampp Verlag.
- Wannöfel, M. (2002). Professionalisierung von Betriebsratsarbeit. In: *Jahrbuch Arbeit – Bildung – Partizipation*, 19/20, S. 141–152.
- Wannöfel, M., & Gensterblum, Y. (Hrsg.). (2022). *Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Wannöfel, M. (2024). Qualifikation als primäre Machtressource. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute* (S. 171–188). Köln: Böhlau Verlag.

Widuckel, W. (2020). Arbeit 4.0 und Transformation der Mitbestimmung. In: V. Bader & S. Kaiser (Hrsg.), *Arbeiten in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement* (S. 17–34). Wiesbaden: Springer Gabler.

Abschnitt 2:
„Wandel und Herausforderungen von Partizipation
und Mitbestimmung“

Mitbestimmung der Betriebsräte: Entwicklungslinien in einer sich wandelnden Arbeitsgesellschaft

Thomas Haipeter und Sophie Rosenbohm

1. Einleitung

Die betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte bildet einen fundamentalen Pfeiler der deutschen Arbeitsbeziehungen. In ihrer historisch etablierten Form trägt die Mitbestimmung zur Stabilisierung von Unternehmen und zur Sicherung von Beschäftigung bei, wobei sie zugleich wirtschaftliche sowie soziale Innovationen fördert. Die Stabilität der Mitbestimmung erklärt sich nicht zuletzt aus dem stabilen Fundament an rechtlichen Normen, die im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) gebündelt sind. Die Geschichte dieser Rechtsnormen könnte zu der Annahme verleiten, dass sich seitdem an der betrieblichen Mitbestimmung wenig verändert hat. Abgesehen von der größeren Reform des BetrVG im Jahr 1972 – in der unter anderem die Bildung von Gesamt- und Konzernbetriebsräte verbindlich bzw. ermöglicht und die Zugangsrechte der Gewerkschaften gestärkt wurden – gab es jeweils kleinere Reformen, die aber an der Statik der Mitbestimmungsrechte wenig geändert haben. Schaut man jedoch auf die Praxis der Mitbestimmung der Betriebsräte in den Betrieben, zeigt sich ein ganz anderes Bild. Hier kam es zu gravierenden Veränderungen der Tätigkeiten der Betriebsräte und der Inhalte ihrer Arbeit.

Diese Veränderungen wurde in der Forschung als Anstieg der Vertretungswirksamkeit erstmals von Kotthoff (1981 und 1994) systematisch beschrieben; demnach konnten Betriebsräte sich, zumeist unterstützt von den Gewerkschaften, von den Unternehmensleitungen zunehmend emanzipieren und eine eigenständige Interessenvertretungspolitik entwickeln. Dies war die Grundlage für sozial- oder konfliktpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen in den Betrieben, die auf Kompromissen zwischen zwei handlungsfähigen Parteien mit eigenständigen Interessen beruhten. Die Logik dieser Kompromisse beruhte aus Sicht der Betriebsräte bis in die 1990er-Jahre hinein darauf, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und soziale Leistungen für die Belegschaften einzufordern, im Gegenzug dazu aber die Entscheidungshoheit des Managements in wirtschaftlichen Angelegenheiten zu

akzeptieren. Die Bearbeitung von Einzelproblemen oder sozialen Fragen wie die Ausstattung von Parkplätzen oder Toiletten nahmen einen erheblichen Anteil der Arbeitszeit der Betriebsräte ein.

Diese Kompromisslogik aber verlor in den 1990er-Jahren ihre Grundlagen. Die zentrale Ursache dafür war der forcierte Wandel der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen durch Globalisierung und den Aufschwung neoliberaler Politikansätze. Fortan mussten sich Betriebsräte mit Standortkonkurrenz und Beschäftigungssicherung, Restrukturierung und Personalabbau und, damit zusammenhängend, Outsourcing und Kostensenkung beschäftigen, angetrieben durch die Intensivierung der Konkurrenz, Verlagerungsdruck und die wachsende Orientierung des Managements an finanzwirtschaftlichen Zielen. Nicht mehr die materielle Teilhabe der Beschäftigten am Wachstum der Betriebe, sondern Beschäftigungssicherung und der Erhalt von Arbeitsbedingungen standen fortan im Zentrum des Betriebsratshandelns.

Der Umgang mit diesen Themen wiederum erforderte neue Kompetenzen. Betriebsräte mussten sich stärker mit Fragen der Organisation, aber auch und vor allem betriebswirtschaftlichen Fragen auseinandersetzen, um beurteilen zu können, ob eine Verlagerung an andere Standorte alternativlos oder eine Auslagerung interner Aktivitäten an andere Anbieter kostenmäßig geboten ist. Diese Entwicklung wurde mit dem Begriff des Co-Managements der Betriebsräte geprägt (Müller-Jentsch 1995). Dieser Begriff aber war etwas irreführend, weil er suggerierte, dass die Betriebsräte dadurch zu ergänzenden und möglicherweise subalternen Teilen des Managements wurden. Dies mag möglicherweise auch im Einzelfall gestimmt haben, aber grundsätzlich ging es doch um etwas anderes: unter den neuen Rahmenbedingungen die eigene Handlungsfähigkeit als Interessenvertretungen der Beschäftigten zu erhalten. Dies wiederum ging nur durch Stärkung des eigenen Kompetenzprofils und Aneignung der Themen, die von der Managementseite neu gesetzt wurden.

Diese Entwicklungen zeigen: Eine funktionierende und wirksame Mitbestimmung ergibt sich nicht allein aus den Rechtsnormen – auch wenn diese zweifelsohne wichtig und unabdingbar sind –, sondern muss praktisch gelebt werden. Die Handlungspraxis und die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte spielt dabei eine wichtige Rolle; und vor allem die Fähigkeit, diese Praxis an neue Herausforderungen anzupassen. Dies gilt vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Transformationsprozesse, die durch Globalisierung, Digitalisierung, ökologische Umwälzungen und strukturellen Wandel der Beschäftigung geprägt sind, mehr denn je.

Dabei wurde eine weitere zentrale Entwicklungslinie der betrieblichen Mitbestimmung noch gar nicht erwähnt, nämlich ihre schwindende Verbreitung. Im Jahr 2023 arbeiteten weniger als die Hälfte der Beschäftigten (41 %) in Deutschland in Betrieben mit einem Betriebs- oder Personalrat, ein Rückgang um mehr als 10 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2000 (2000: 52 %) (IAB 2024). Obwohl diese quantitativen Veränderungen von erheblicher Bedeutung sind, wollen wir uns in diesem Beitrag auf ausgewählte qualitative Entwicklungslinien der Betriebsratsarbeit in Betrieben, in denen Betriebsräte existieren, konzentrieren und dabei den Blick auf die Entwicklung der Handlungspraxis von Betriebsräten richten.

Unsere nun folgende Darstellung zielt nicht darauf ab, einen möglichst umfassenden Überblick über jegliche Veränderungsprozesse zu geben (siehe dazu Haipeter 2024). Stattdessen stellen wir ausgewählte Entwicklungslinien in den Fokus, die auf Grundlage unserer empirischen Analysen in einer Reihe von Forschungsprojekten, die wir in den vergangenen Jahren am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen durchgeführt haben,¹ sichtbar geworden sind. Es sind drei Entwicklungslinien, die wir hier in den Vordergrund rücken möchten: erstens die Auseinandersetzung mit den großen Transformationen unserer Zeit, der Digitalisierung auf der einen und der Ökologisierung auf der anderen Seite; zweitens die Verschiebungen, die sich im Mehrebenensystem der Mitbestimmung zwischen den betrieblichen und den überbetrieblichen Handlungsarenen der Betriebsräte ergeben; und schließlich drittens die Transnationalisierung der Mitbestimmung als Antwort auf Globalisierung, Verlagerungen und Standortkonkurrenz. Bei aller Vorsicht über Aussagen über zukünftige Entwicklungen kann angenommen werden, dass diese Aspekte auch zukünftig für die Handlungspraxis von Betriebsräten relevant bleiben. Es sind diese drei Aspekte, die unseren Beitrag gliedern und an die wir noch eine kurze Schlussbemerkung anschließen.

1 <https://www.uni-due.de/iaq/projektinfo/gbr-kbr.php>, <https://www.uni-due.de/iaq/projektinfo/framework-agreements.php>, <https://www.uni-due.de/iaq/projektinfo/dotrans.php>, <https://www.uni-due.de/iaq/projektinfo/berep.php>, https://www.uni-due.de/iaq/projektinfo/arbeits_0.php, <https://www.uni-due.de/iaq/projektinfo/transartikulation.php>.

2. Neue Themenvielfalt der Mitbestimmung: Digitalisierung und Ökologisierung

Betriebsratsarbeit war schon seit jeher vielfältig in der Bearbeitung unterschiedlicher Themen. Unsere empirischen Untersuchungen verdeutlichen, dass diese Themenvielfalt in den letzten Jahrzehnten allerdings weiter zugenommen hat und Betriebsräte zunehmend mit komplexen Fragestellungen konfrontiert sind. Es ist absehbar, dass diese Entwicklung in den kommenden Jahren weiter voranschreiten wird, was zugleich steigende Anforderungen an das Fachwissen und die Kompetenzen der Betriebsräte mit sich bringt. Zwei Themenkomplexe, die bereits heute von wichtiger Bedeutung sind und bei denen angenommen werden kann, dass sie auch künftig weiter an Relevanz gewinnen werden, sind die Digitalisierung und die ökologische Transformation der Arbeitswelt.

Die Digitalisierung stellt Betriebsräte vor neue Herausforderungen. Die zunehmende Verbreitung von Automatisierung, virtueller Zusammenarbeit sowie Künstlicher Intelligenz (KI) erfordert die Entwicklung neuer Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt. In den Produktionsbereichen wird die Digitalisierung vor allem unter den Vorzeichen der Industrie 4.0 diskutiert; in den Angestelltenbereichen wird die Entwicklung vor allem durch den Einsatz neuer Softwaresysteme und Künstlicher Intelligenz (KI) sowie durch die damit ermöglichten räumlichen Entgrenzungen der Arbeit – Stichworte hier sind mobile Arbeit und Homeoffice – geprägt.

Die Industrie 4.0 ist vor gut einem Jahrzehnt als Leitbild der Industrieentwicklung in die Diskussion gebracht worden. Dabei sind vor allem die disruptiven Potenziale der Technologie als neue industrielle Revolution diskutiert und starke Beschäftigungseinschnitte befürchtet worden. Cyberphysische Systeme, in denen Produkte, Maschinen und wenige, aber gut ausgebildete Beschäftigte miteinander im digitalen Raum kommunizieren, galten als das Modell der Zukunft für die Produktion in Deutschland. Ein genauerer Blick auf die Entwicklungen zeigte allerdings, dass dieses Leitbild allenfalls schrittweise Realität werden würde. Obwohl als Rationalitätsmythos weithin akzeptiert, brach sich die Entwicklung der Industrie 4.0 an der wirtschaftlichen Rationalität – gemessen an den Renditeerwartungen – der Unternehmen. Die Investitionen in Technologie vollzogen sich inkrementell. Es ging – und geht – dabei vor allem um mehr Automatisierung, um Systematisierungen der Software und um Optimierungen des Wertschöpfungsflusses auch zwischen den Unternehmen.

In den Untersuchungsbetrieben, die wir in einem Forschungsprojekt zum Thema untersucht haben, erfolgte die Digitalisierung in einem evolutionären Prozess. Evolutionär heißt, dass neue Technologien an alten Technologiepfaden andocken, dass technologische Neuerungen schrittweise eingeführt werden und dass es in den Betrieben zumeist keine übergeordnete Digitalisierungsstrategie gibt. Anders verlief dies bei der Ausstattung der Betriebe mit neuer Steuerungssoftware, der sogenannten Enterprise-Resource-Planning (ERP-)Systeme. Diese Systeme sind in den Betrieben auf breiter Front eingeführt worden und mit ihnen verbunden sind viele neue – oder auch alte und daran angepasste – Systeme beispielsweise der Produktionsplanung oder der Konstruktion und Entwicklung (Haipeter 2019a).

Aber auch in ihrer evolutionären Form warf die Digitalisierung zentrale Fragen für die Mitbestimmung der Betriebsräte auf. Zumindest punktuell wurde Beschäftigung freigesetzt, Qualifikationsanforderungen änderten sich, Tätigkeitszuschnitte und damit Eingruppierungen standen zur Disposition und Leistungsintensivierungen zeichneten sich ab. Zudem ermöglichten digitale Technologien eine neue Transparenz über persönliche und leistungsbezogene Daten der Beschäftigten. Wie aber ließen sich die Mitbestimmungsrechte auf diese neue und stetig weiterentwickelte Technologie anwenden? Dass die Betriebsräte bei den Auswirkungen der Technologie Einflussmöglichkeiten hatten, war klar. Allerdings war dieser Ansatz defensiv; Betriebsräte hätten immer auf neue Bedingungen und ihre Folgen reagieren müssen, ohne selbst Einfluss auf diese Bedingungen nehmen zu können. Es ging also um die Frage, ob sich nicht proaktivere Ansätze durchsetzen ließen. Diese Frage war zudem mit dem Kompetenzproblem vieler Betriebsräte gerade kleinerer und mittelgroßer Unternehmen verknüpft, für die Digitalisierung zunächst eine Art „Blackbox“ war.

Die Digitalisierung im Rahmen von Industrie 4.0 verstärkte zwei wichtige Entwicklungen der Mitbestimmung, die zuvor bereits in Ansätzen erkennbar waren (dazu Haipeter 2019a). Die erste war eine engere Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. Die Gewerkschaften entwickelten einige Initiativen, mit denen sie den Betriebsräten die Bedeutung der Digitalisierung als arbeitspolitisches Thema näherbringen wollten. Damit verbunden waren Angebote der vertieften Begleitung und des Kompetenzerwerbs. Dies geschah nicht zuletzt in Form von Gewerkschaftsprojekten; exemplarisch dafür stehen Projekte der IG Metall wie „Arbeit 2020 in NRW“ und „Arbeit und Innovation“, in denen Betriebsräte auf unterschiedliche Weise in die Lage versetzt werden sollten, kompetent

mit dem Thema umzugehen und Mitbestimmungsansprüche gegenüber ihren Unternehmensleitungen zu stellen. Damit jedenfalls veränderte sich die Arbeitsteilung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten; die Gewerkschaften setzten neben der eher reaktiven Beratung und Unterstützung durch die Geschäftsstellen nun proaktiv Impulse für die Themensetzung und Kompetenzbildung der Betriebsräte.

Dies geschah im Rahmen dieser Projekte zweitens auch mit den Mitteln der Beteiligung der Beschäftigten an der Politik der Betriebsräte. Damit knüpften die Projekte an die seit Längerem schwelende Kritik an einer Stellvertreterpolitik durch die Betriebsräte an, in der Beschäftigtenbeteiligung auf die Betriebsratswahlen beschränkt bleiben würde. Eine Beteiligung der Beschäftigten ließ für die Betriebsräte zwei Vorteile erwarten: dass sie das Experten- und Erfahrungswissen der Beschäftigten für ihre Politik nutzen konnten und dass ihre Politik zugleich eine höhere Legitimität dadurch genießen könnte, dass Beschäftigte aktiv dazu beigetragen haben.

Ähnliches war beispielsweise auch in den Angestelltenbereichen der Industrie zu beobachten; hier operieren Betriebsräte und Gewerkschaften mit vielfältigen neuen Beteiligungskonzepten, um vor allem die höherqualifizierten Angestellten für die Interessenvertretungspolitik – als Aktive oder als Mitglieder – zu gewinnen (Haipeter, Bromberg, Slomka 2016). Dies kam nicht von ungefähr, denn der Anteil höherqualifizierter Beschäftigungsgruppen an den Beschäftigten steigt kontinuierlich an. Damit aber werden auch ihre Arbeitsbedingungen und Themen immer wichtiger. Dazu gehören nicht zuletzt durch die Digitalisierung aufgeworfene Themen wie agiles Arbeiten und Homeoffice, die von Gewerkschaften und Betriebsräten aufgenommen werden. Dies sind stark beteiligungsorientierte Themen, denn es geht um die Entscheidungsautonomie darüber, wo und wie gearbeitet wird. Deshalb haben auch Gewerkschaften dazu Kampagnen entwickelt und den Betriebsräten beteiligungsorientierte Materialien wie Befragungstools zur Verfügung gestellt (Haipeter, Kalina, Kümmerling, Rosenbohm 2024).

Ähnliche Herausforderungen für die Betriebsräte stellen sich mit dem Umgang mit KI und insgesamt mit der immer rascheren Abfolge von Softwareeinführungen. Hierzu lässt sich insbesondere für die Großunternehmen feststellen, dass die Betriebsräte dazu Rahmenvereinbarungen auf Unternehmensebene abgeschlossen haben, die ihnen Mitbestimmung bei der Prüfung ethischer Fragen, aber auch bei Fragen der Datensouveränität, des Datenschutzes und der Vermeidung von Diskriminierung durch algorithmische Entscheidungen ermöglichen.

Parallel zu den Digitalisierungsprozessen gewinnt die ökologische Transformation an Bedeutung. Im Kontext des Klimawandels und einer nachhaltigen Ressourcennutzung stehen Unternehmen vor der Aufgabe, umweltfreundlicher zu wirtschaften. Diese Aufgabe ist durch nationale und europäische Regulierungen – unter anderem dem Europäischen Emissionshandel, der Energiebesteuerung oder den Vorgaben für die Klimafreundlichkeit von Produkten – inzwischen so weit gerahmt, dass sie zu einer wirtschaftlichen Notwendigkeit für die Unternehmen geworden ist. Dies ist für Interessenvertretungen gerade in den Bereichen des verarbeitenden Gewerbes ein zentrales Thema, denn Beschäftigung und Standorte werden absehbar nur durch eine erfolgreiche Transformation langfristig zu erhalten sein. Zugleich droht Abwanderung in weniger regulierte Märkte – das sogenannte „carbon leakage“ – oder in Länder mit niedrigeren Energiekosten oder besserem Zugang zu erneuerbaren Energien und dem vielfach benötigten Wasserstoff.

Gewerkschaften und Betriebsräte in Deutschland gehen diesen Weg der ökologischen Transformation nicht nur mit, sondern haben sich sogar zu Treibern einer „just transition“ entwickelt, die immer wieder auf die Umsetzung der nötigen politischen Rahmenbedingungen und die dafür nötigen Investitionen drängen, von erneuerbarem und kostengünstigem Strom über den Aufbau einer Wasserstoffinfrastruktur bis hin zum Schutz grüner Leitmärkte vor einer Billigkonkurrenz aus Regionen mit schwächerer Umweltregulierung (Bendel und Haipeter 2023).

Gerade die betriebliche Mitbestimmung kann vermittelnd zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen fungieren. Dazu allerdings muss sie das Thema nicht nur inhaltlich durchdringen, sondern sich auch mit den Geschäftsstrategien der Unternehmen vertraut machen und versuchen, ihren Einfluss auf den zentralen Unternehmensebenen geltend zu machen. Betriebsräte müssen sich einen Überblick darüber verschaffen, in welche Technologien die Unternehmen investieren, welche klimafreundlichen und regulierungsverträglichen Produkte sie planen und wo sie mit welchen Kapazitäten produzieren wollen. Dies erfordert eine kontinuierliche Erweiterung der Kompetenzen und eine enge Abstimmung zwischen den Mitbestimmungsakteuren.

Auch hierzu finden sich, wie in der Digitalisierung, neue Formen einer engeren Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. Dies gilt nicht zuletzt auch für den möglichen Regulierungsrahmen. In der Metall- und Elektroindustrie sind beispielsweise unternehmensbezogene Zukunftstarifverträge als Regulierungsoption in den Flächentarifverträgen

verankert worden, in deren Rahmen Vereinbarungen über Geschäftsstrategien, Investitionen, Standorte oder die Beschäftigungsentwicklung getroffen werden können.

Es wird deutlich: Sowohl die Digitalisierung als auch die ökologische Transformation stellen komplexe Themenbündel dar, deren Gestaltung sich nicht allein auf Fragen der Arbeitsorganisation beschränkt, sondern bei der es im Sinne einer strategischen Mitbestimmung auch auf die Mitgestaltung von Unternehmensstrategien und die Entwicklung proaktiver Ansätze ankommt. Damit erweitert sich zum einen die Mitbestimmungspraxis über die betriebliche Ebene hinaus auf die Ebene des Unternehmens und des Konzerns. Zugleich erfordern proaktive Strategien einen weit höheren Ressourcen- und Kompetenzbedarf aufseiten der Betriebsräte.

3. Strategische Mitbestimmung im Mehrebenensystem: Erschließung von Handlungsressourcen und Koordinationsanforderungen

Die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland ist in ein komplexes Mehrebenensystem eingebettet, das sich von der betrieblichen über die Unternehmensebene bis hin zur Konzernebene erstreckt. Neben den lokalen Betriebsräten spielen Gesamtbetriebsräte (GBR) und Konzernbetriebsräte (KBR) eine wichtige Rolle. Gemäß den Vorgaben des BetrVG ist die Gründung von GBR in Unternehmen mit mehreren Betriebsräten verpflichtend, während KBR unter bestimmten Voraussetzungen fakultativ eingerichtet werden können (Burgsmüller 2015). Sozialwissenschaftliche Analysen zur Mitbestimmung berücksichtigen diese Mehrebenenstruktur häufig nicht ausreichend, indem sie pauschal von „Betriebsräten“ sprechen, ohne diese differenzierte Struktur der Interessenvertretung in Deutschland zu reflektieren.

Bereits in den 1980er Jahren stellte Rancke (1982) fest, dass sich Entscheidungsprozesse vermehrt auf die überbetriebliche Ebene verlagern (siehe auch Wassermann 2002; Behrens 2019). Diese Entwicklung hat sich – wie unsere eigene Untersuchung zeigt – seither verstärkt: Die zentralen Handlungsebenen der Betriebsräte sind nun vermehrt dort angesiedelt, wo strategische Unternehmensentscheidungen getroffen werden (siehe hierzu und im Folgenden Haipeter, Rosenbohm, Kramer, Schulten 2025).

Dabei zeigen unsere aus einem von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Forschungsprojekt mit 16 Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse, dass zwei wesentliche Faktoren diese Entwicklung vorantreiben. Erstens führt

die zunehmende Zentralisierung von Entscheidungsstrukturen in Unternehmen zu einer Konzentration von Mitbestimmungsprozessen auf der überbetrieblichen Ebene. Während lokale Betriebsräte vor allem operative Fragen behandeln, werden strategische Entscheidungen überwiegend auf Gesamt- oder Konzernebene getroffen.

Zweitens erfordert die zunehmende Komplexität der Themenfelder eine Verlagerung von Mitbestimmungskompetenzen auf überbetriebliche Gremien. Insbesondere IT-gestützte Arbeitsprozesse, Datenschutz und Digitalisierung erfordern einheitliche Regelungen, die auf der Ebene von GBR und KBR koordiniert werden. Es sind somit die bereits oben skizzierten Themenfelder, die für diese Entwicklung ausschlaggebend sind. So gewinnen Themen an Bedeutung, die in wachsendem Maße unternehmens- oder konzerneinheitlich geregelt werden. Insbesondere IT-bezogene Themen sind hier zu nennen, die – so zeigen es unsere Befunde aus den Fallstudien – zu einer zunehmenden Regelungsdichte auf der Ebene von GBR und KBR führen und damit zu einer Bedeutungszunahme dieser Gremien beitragen.

Unsere Fallstudien unterstreichen, dass die Regelungsdichte für diese Themen in den überbetrieblichen Gremien deutlich zugenommen hat, was zu einer Stärkung ihrer Bedeutung beiträgt. Zum anderen zentralisieren die Betriebsräte ihre Mitbestimmungsaktivitäten auch deshalb, weil sie damit ihre Handlungsfähigkeit insgesamt zu stärken versuchen – beispielsweise um gegenseitiges Ausspielen zu verhindern, um durchsetzungsschwächere Betriebsratsgremien zu unterstützen und zu entlasten oder um weitere Interessenvertretungsstrukturen im Konzern bzw. den Unternehmen zu etablieren.

Die Zentralisierung von Mitbestimmung ist jedoch nicht allein eine Reaktion auf unternehmerische Strukturen, sondern wird auch strategisch von den Betriebsräten vorangetrieben. Durch die Verlagerung von Mitbestimmungsthemen auf überbetriebliche Ebenen sichern sich Betriebsräte Zugang zu entscheidungsrelevanten Informationen und Akteuren im Management. Diese Zentralisierung dient zudem der Stärkung der kollektiven Handlungsfähigkeit, indem sie verhindert, dass Betriebsräte gegeneinander ausgespielt werden und weil sie zugleich geeignet ist, schwächere Betriebsratsgremien zu unterstützen. Die Hauptaufgaben der überbetrieblichen Gremien umfassen dabei die Koordination der Interessenvertretungen, die Formulierung gemeinsamer Positionen und die Führung von Verhandlungen mit dem zentralen Management. Ziel ist es, interne Standortkonkurrenz zu minimieren und einheitliche Strategien zur Sicherung von Arbeitsplätzen zu entwickeln. Diese Prozesse tragen zur Professionalisierung

der Interessenvertretung bei, indem sie strategische Handlungsfähigkeit fördern und lokalen Betriebsräten Rückhalt bieten (Behrens 2019).

Die zunehmende Bedeutung überbetrieblicher Gremien stellt Betriebsräte zugleich aber auch vor neue Herausforderungen. Eine effektive Koordination der Mitbestimmung zwischen den verschiedenen Ebenen erfordert nicht nur organisatorische Anpassungen, sondern auch die Entwicklung gemeinsamer Interessen und Deutungsmuster. Lokale Betriebsräte, die direkt von den Beschäftigten gewählt werden, müssen in die Entscheidungsprozesse der überbetrieblichen Gremien eingebunden bleiben, um Legitimations- und Partizipationsdefizite zu vermeiden.

Dies gilt umso mehr als das Mehrebenensystem der Interessenvertretung – anders als die Organisationsstrukturen der Unternehmen – nicht hierarchisch strukturiert ist. Überbetriebliche Gremien sind zuständig für Themen, die mehr als einen Betrieb oder mehr als ein Unternehmen betreffen, doch geschieht dies nach dem Delegationsprinzip; schließlich sind es auch die lokalen Betriebsräte, die unmittelbar von den Beschäftigten gewählt werden. Dies kann Legitimations- und Beteiligungsdefizite für die Betriebsräte nach sich ziehen. Wichtige Entscheidungen finden weiter entfernt von den Beschäftigten statt, und Beteiligungsmöglichkeiten werden möglicherweise auf weniger wichtige betriebliche Themen reduziert.

Die in unseren Fallstudien präsentierten Beispiele liefern dabei hilfreiche Denkanstöße zur Ausgestaltung dieser Strukturen und Prozesse, zum Beispiel mit Blick auf die Anpassung von Strukturen oder zusätzlichen Ressourcen im Rahmen von §3-Tarifverträgen. Ebenso finden sich Beispiele zur Lösung von Repräsentationsproblemen in den überbetrieblichen Gremien oder auch zur Einbindung von lokalen Betriebsratsmitgliedern in die Arbeit der überbetrieblichen Gremien, um Entkopplungseffekten zwischen den verschiedenen Ebenen und Legitimitätsproblemen vorzubeugen. Zur Lösung dieser Problematik können neue Kommunikationsformate und partizipative Ansätze beitragen, die die Einbindung der lokalen Interessenvertretungen sicherstellen.

Insgesamt zeigen sich komplexe und mitunter auch konfliktbehaftete Abstimmungsprozesse sowohl zwischen Betriebsräten und Management als auch unter den Betriebsräten selbst. Die Effektivität überbetrieblicher Mitbestimmung hängt maßgeblich von der internen Organisation der Gremien und den verfügbaren Ressourcen ab. Fachliche Ausschüsse, erfahrene Betriebsräte, zusätzliche Freistellungen und professionelle Unterstützung durch Referent*innen sind zentrale Ressourcen, die für erfolgreiche Ver-

handlungen mit der Unternehmensleitung notwendig sind. In Großunternehmen sind diese Ressourcen oft ausgeprägter als in kleineren Betrieben.

Die Entwicklung der überbetrieblichen Mitbestimmung spiegelt die dynamischen Herausforderungen einer globalisierten, digitalisierten und zunehmend vernetzten Arbeitswelt wider. Die Stärkung von GBR und KBR kann eine strategische Antwort auf die Zentralisierung von Unternehmensentscheidungen sein. Gleichzeitig erfordert diese Entwicklung eine kontinuierliche Abstimmung zwischen den verschiedenen Ebenen der Mitbestimmung, um die Legitimität und Wirksamkeit der Interessenvertretung zu sichern. Professionelle Strukturen und ausreichende Ressourcen sind entscheidend, um die Handlungsfähigkeit der Betriebsräte zu gewährleisten und die Mitbestimmung als stabilisierendes Element der deutschen Arbeitsbeziehungen zu bewahren.

4. Transnationalisierung der Mitbestimmung

Mit der Zunahme grenzüberschreitender Aktivitäten der Unternehmen gewinnt auch die Mitbestimmung auf transnationaler Ebene an Bedeutung. Betriebsräte agieren längst nicht mehr nur auf nationaler Ebene, sondern sind auch in internationalen Gremien wie in Europäischen Betriebsräten (EBR) oder Weltbetriebsräten aktiv. Das Mehrebenensystem der Mitbestimmung erweitert sich somit auf die transnationale Ebene. Die transnationalen Gremien bieten Möglichkeiten zur Koordination über Landesgrenzen hinweg, um Standortkonkurrenz zu entschärfen und internationale Standards für Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Dabei sind die EBR die mit Abstand wichtigste und vor allem auch die einzige rechtlich institutionalisierte Form transnationaler Mitbestimmung (Hann, Hauptmeier, Waddington 2017). Freilich erstreckt sich hier Mitbestimmung nicht auf die deutsche Tradition der Veto- und Entscheidungsrechte der Betriebsräte, sondern lediglich auf Informations- und Beratungsrechte. Die Forschung hat viele Befunde zur Vielfalt und Typologien zur Entwicklung von EBR zutage gefördert, die eine – um die Unterscheidungen von Lecher, Platzer, Rüb und Weiner (1999) zu bemühen – überaus große Spannweite von symbolischen bis hin zu beteiligungsorientierten Gremien aufweisen, die sich vor allem an der Art und Weise bemisst, ob Interessen auf transnationaler Ebene aggregiert und effektiv vertreten werden. Allerdings spricht viel dafür, dass effektive EBR als partizipative Verhandlungsgremien vermutlich weit seltener sind als EBR mit lediglich

symbolischer Relevanz. Nicht von ungefähr beklagt mehr als die Hälfte der EBR, dass die Unternehmen ihren Informations- und Beratungspflichten nur ungenügend nachkommen (De Spiegelare, Jagodziński, Waddington 2022).

Die konkreten Interessenvertretungspraktiken der EBR variieren mit einer Reihe situativer und institutioneller Faktoren (Gold und Rees 2013; Hauser-Ditz, Hertwig, Pries, Rampeltshammer 2010): den Strategien der beteiligten Akteure, den nationalen Institutionen und Kulturmustern der Arbeitsbeziehungen oder den Strukturen und Koordinationsprozessen der Unternehmen selbst, in denen die EBR agieren. Eine wesentliche Bedingung für die Entwicklung von Verhandlungsfähigkeit und Effizienz ist allerdings die erfolgreiche Integration von Interessen (Whittall, Knudsen, Huijgen 2009). Kulturelle und institutionelle Unterschiede der Interessenvertretungen, Sprachbarrieren, ein geringes Niveau an Kommunikation oder auch die dominante Position einzelner Ländervertretungen sind Faktoren, die diese Entwicklung behindern können. Umgekehrt sind demnach die Herausbildung gemeinsamer Deutungen und dichte Kommunikationsbeziehungen vor allem eines „harten Kerns“ der Akteure in den Präsidien der EBR zentrale Vorbedingungen der transnationalen Interessenintegration.

Deutsche Betriebsräte spielen in diesen transnationalen Gremien oft eine wichtige Rolle, da sie auf starke Mitbestimmungsrechte und organisatorische Ressourcen zurückgreifen können (siehe hierzu und im Folgenden Haipeter, Hertwig, Rosenbohm 2019). Deutsche Betriebsräte, die zugleich Mitglieder des EBR sind, profitieren auf transnationaler Ebene von ihren nationalen Ressourcen. Dazu gehören beispielsweise die Freistellungsregelungen des BetrVG sowie ihre direkten Kontakte zur Unternehmensleitung in Deutschland. In Unternehmen mit deutschem Hauptsitz können sie auf ihre starken Mitbestimmungsrechte bauen und diese für transnationale Interessen einsetzen, sei es, indem sie für ausländische Interessenvertretungen Verbindungen zum zentralen Management herstellen, sei es, indem sie transnationale Themen selber in die Verhandlungen mit dem Management einbringen. Dies birgt allerdings die Gefahr, sich als Wohltäter zu positionieren und Machtasymmetrien in den Gremien der EBR zu erzeugen, ohne dass die europäische Ebene als echter Mehrwert für das eigene Interessenvertretungshandeln betrachtet würde.

Etwas anders gestaltet sich die Situation hingegen in Tochtergesellschaften ausländischer Konzerne, wo deutsche Betriebsräte oft vor der Herausforderung stehen, ausschließlich mit dem lokalen oder deutschen Manage-

ment zu interagieren, ohne direkten Zugang zu zentralen Entscheidungsträger*innen auf Konzernebene zu haben. Dies führt dazu, dass die verfügbaren Informationen als weniger verlässlich eingeschätzt werden und selbst eine vorhandene Aufsichtsratsmitbestimmung als weniger wirkungsvoll wahrgenommen wird (Haipeter und Rosenbohm 2020). In diesen Konstellationen gewinnt der EBR im Mehrebenensystem der Interessenvertretung potenziell an Bedeutung, da er sowohl den Zugang zur obersten Managementebene als auch zu konzernweit relevanten Informationen ermöglicht. Eine aktuelle Auswertung der WSI-Betriebsrätebefragung zeigt, dass diese Gruppe größer wird. Während im Jahr 2006 etwa 27 % der Betriebsräte in Unternehmen mit EBR angaben, dass ihre Unternehmen zu einer ausländischen Muttergesellschaft gehörten, ist dieser Anteil bis zum Jahr 2023 auf etwas über 50 % gestiegen (Janssen und Leuchters 2024).

Ob dieses Potenzial des EBR allerdings tatsächlich ausgeschöpft wird, hängt davon ab, ob das Management den EBR als Sozialpartner anerkennt und es dem Gremium gelingt, seine Rechte auf Unterrichtung und Anhörung effektiv wahrzunehmen und durchzusetzen. Hierfür spielt auch eine Rolle, dass die Arbeitnehmervertreter*innen den EBR als eine zentrale Handlungsebene betrachten, für die sie Ressourcen mobilisieren. Es bleibt die Herausforderung, eine echte Integration der Interessenvertretungen aus unterschiedlichen Ländern zu erreichen und Machtasymmetrien zu vermeiden. Die Transnationalisierung erfordert daher nicht nur neue Kompetenzen, sondern auch eine kontinuierliche Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den Akteuren.²

Mit den Weltbetriebsräten sind zudem erste globale Strukturen transnationaler Interessenvertretungen entstanden. Sie satteln oftmals auf etablierten Strukturen von EBR auf oder sind im Kontext der Umsetzung globaler Rahmenabkommen entstanden. Dementsprechend finden sich diese Gremien auch vor allem in europäischen Unternehmen. In einer Einzelfallstudie zu VW konnte gezeigt werden, dass diese Gremien sehr effektiv in der Koordinierung von Interessen auf globaler Ebene sein können, sofern Zugewinne und Verluste an Investitionen, Produktionsvolumen und Beschäftigung transparent gemacht und nach als gerecht empfundenen Prinzipien auf die Standorte verteilt werden. Wichtig dafür sind in diesem Fall auch die erheblichen Unterstützungsleistungen, die Interessenvertretungen weltweit aus der Steuerungszentrale des Weltbetriebsrats am Hauptsitz des Unternehmens erhalten (Haipeter 2019b).

2 Siehe auch den Beitrag von Holm-Detlev Köhler in diesem Band.

Ein zentrales Thema der transnationalen Interessenvertretung für deutsche Betriebsräte sind dabei auch globale Rahmenabkommen zu humanitären Mindeststandards der Arbeitsbedingungen, die in vielen deutschen Großunternehmen zwischen den Unternehmensleitungen und der Unternehmensseite abgeschlossen werden. Betriebsräte spielen bei der Umsetzung dieser Abkommen erfahrungsgemäß eine große Rolle. Sie sind in Steuerungsgremien einbezogen, sie dienen als Anlaufstelle für ausländische Interessenvertretungen, und sie können sich bei Verstößen gegen die Mindestarbeitsbedingungen – beispielsweise durch Initiativen des lokalen Managements gegen Gewerkschaftsgründungen oder Tarifverhandlungen – Gehör bei der Unternehmensleitung verschaffen und auf Einhaltung der Standards pochen (Haipeter, Helfen, Rosenbohm, Puhl, Üyüç, Zimmermann 2023).

Verschiedene transnationale Regelungen können sich – aktiviert auch durch die Betriebsräte – fruchtbar ergänzen. In einem Fall eines global tätigen Chemiekonzerns ging die Gründung eines Weltbetriebsrats aus dem Zusammenspiel der Initiative des EBR und der Neuverhandlung eines globalen Rahmenabkommens hervor (siehe hierzu auch Haipeter, Rosenbohm, Üyüç 2024). In der Praxis zeigt sich, dass der Weltbetriebsrat nicht nur eine Netzwerk- und Informationsfunktion für die Umsetzung des globalen Rahmenabkommens erfüllt, sondern zugleich eine Verhandlungsfähigkeit gegenüber der Konzernleitung entwickelt hat. So hat der Weltbetriebsrat mit der Konzernleitung u. a. eine Vereinbarung zu weltweiten Mindeststandards für die soziale Absicherung der Beschäftigten abgeschlossen. Basierend auf dieser Vereinbarung hat das Unternehmen ein Programm implementiert, durch das weltweit allen Beschäftigten Mutter- bzw. Vaterschaftsurlaub bei voller Gehaltsfortzahlung ermöglicht wird. Hinzu kommen zudem Leistungen zur medizinischen Versorgung sowie Absicherungen im Fall von Invalidität und Tod. Die Vereinbarung wird von den Beschäftigtenvertreter*innen als enorm wichtig angesehen, damit für bestimmte Parameter weltweit einheitliche Standards gelten, die in dieser Hinsicht nicht mehr dem konzerninternen Standortwettbewerb unterliegen.

5. Fazit

Wir haben in unserer Analyse drei Entwicklungen der betrieblichen Mitbestimmung hervorgehoben, die aus unserer Sicht die Zukunft der Mitbe-

stimmung in der nächsten Dekade prägen werden. Dazu gehört erstens der Umgang mit den großen Transformationsthemen der Digitalisierung und der Ökologisierung. So unterschiedlich beide Themen auch sind, erfordern sie doch gleichermaßen eine Erweiterung der inhaltlichen Kompetenzen der Betriebsräte und strategische Ausrichtungen zur Beeinflussung von Unternehmensentscheidungen. Zentrale Grundlagen dafür sind die engere inhaltliche Kooperation mit den Gewerkschaften sowie die Nutzung des Expert*innenwissens der Beschäftigten in beteiligungsorientierten Ansätzen der Interessenvertretung. Zugleich erfordert der Umgang mit diesen Themen eine neue Umgangsweise mit der Artikulation zwischen den Interessenvertretungsebenen, also die systematischere Verortung von Themen und Ressourcen im Mehrebenensystem der Mitbestimmung, aus unserer Sicht die zweite zentrale Entwicklung. Das Artikulationsproblem ist wiederum eng mit der dritten Entwicklung verknüpft, der Transnationalisierung der Mitbestimmung als Antwort auf Globalisierung, Standortkonkurrenz und Verlagerungsdruck, der gerade auch im Zusammenhang mit den Transformationen neu belebt werden könnte.

Unsere Annahme lautet, dass die Mitbestimmung umso mehr ein zentrales Element sozialer Teilhabe und wirtschaftlicher Stabilität bleiben wird, je mehr die Betriebsräte diesen Entwicklungen folgen und die damit verbundenen Herausforderungen annehmen. Jedenfalls bleibt Mitbestimmung ein unverzichtbares Gestaltungsinstrument in einer Arbeitswelt, die von digitalen Technologien, globalen Vernetzungen und ökologischen Herausforderungen geprägt ist – als zentrale Kraft, um die Arbeitswelt gerechter, demokratischer und nachhaltiger zu machen.

Diese Entwicklung allerdings könnte sich mehr und mehr auf einen bestimmten Kreis von Unternehmen – Großunternehmen mit Tarifbindung – beschränken, in denen Betriebsräte über eigene Handlungsressourcen verfügen und eng mit den Gewerkschaften zusammenarbeiten können. Auch diese Betriebsräte würden davon profitieren, wenn ihre Position gerade mit Blick auf die Mitbestimmung in Transformationsfragen oder auch in den transnationalen Handlungsarenen durch eine stärkere rechtliche Flankierung in Form von Initiativ- und Mitbestimmungsrechten oder auch durch eine erweiterte Rechtsgrundlage für EBR verbessert würde; zum ersten Punkt gibt es eine Initiative des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und der Einzelgewerkschaften, mit dem zweiten Punkt befassen sich aktuell die EU-Kommission und das EU-Parlament. Wichtig wären in diesem Zusammenhang zugleich aber auch weitere Erleichterungen für

die Gründungen von Betriebsräten (BR), um das Problem der Erosion der Mitbestimmung endlich wirkungsvoll bearbeiten zu können.

Literatur

- Behrens, M. (2019). Zentralisierung der Mitbestimmung? Betriebsratsarbeit in Betrieb, Unternehmen und Konzern. In: T. Haipeter, M. Hertwig & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Vernetzt und verbunden – Koordinationsprobleme im Mehrebenensystem der Arbeitnehmervertretung* (S. 11–32). Wiesbaden: Springer.
- Bendel, A., & Haipeter, T. (2023). Zwischen Mitbestimmung und Industriepolitik: Interessenvertretungspraktiken im Spannungsfeld von Dekarbonisierung und Digitalisierung in energieintensiven Branchen. *Industrielle Beziehungen*, 30(1), 69–94.
- Burgsmüller, N. (2015). *Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat – Zuständigkeit in der Praxis*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- De Spiegelaere, S., Jagodziński, R., & Waddington, J. (2022). *European Works Councils: Contested and still in the making*. Brussels: ETUI.
- Gold, M., & Rees, C. (2013). What makes an effective European Works Council? Considerations based on three case studies. *Transfer*, 19(4), 539–551.
- Haipeter, T., Bromberg, T., & Slomka, C. (2016): Angestellte als Machtquelle. Neue Initiativen der Interessenvertretung von Industrieangestellten im Betrieb. Wiesbaden: Springer VS.
- Haipeter, T. (2019a). *Interessenvertretung in der Industrie 4.0. Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020*. Baden-Baden: Nomos.
- Haipeter, T. (2019b). *Interessenvertretung bei Volkswagen. Neue Konturen einer strategischen Mitbestimmung*. Hamburg: VSA.
- Haipeter, T., Hertwig, M., & Rosenbohm, S. (2019). *Employee representation in multinational companies. The articulation of interests in multilevel action fields*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Haipeter, T., & Rosenbohm, S. (2020). Deutsche Betriebsräte in multinationalen Unternehmen: Befunde zur Artikulation von Interessen in Mehrebenensystemen. *Industrielle Beziehungen*, 27(3), 310–335.
- Haipeter, T., Helfen, M., Rosenbohm, S., Puhl, C., Üyüç, C., & Zimmermann, T. (2023). *Globale Rahmenabkommen am Scheideweg* (Study Nr. 488). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Haipeter, T. (2024). Aktuelle Entwicklungslinien der Mitbestimmung der Betriebsräte. Ein Essay über Pfadabhängigkeiten, ausgesetzte Pfade und neue Pfade. In S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute – Band 73* (S. 141–169). Köln: Böhlau Verlag.

- Haipeter, T., Kalina, T., Kümmerling, A., & Rosenbohm, S. (2024). White-Collar Workers in Manufacturing. Comparative analysis of working conditions, attitudes and trade union representation of white-collar employees in selected European countries. *IndustriALL Europe*. https://news.industriall-europe.eu/documents/upload/2024/11/638666581679468580_Research_Report_White-Collar_Workers_in_Manufacturing.pdf
- Haipeter, T., Rosenbohm, S., & Üyüç, C. (2024). The missing link: The significance of institutional interdependencies and dynamics of action for transnational labour regulation in multinational companies. *British Journal of Industrial Relations*, 62(3), 521–539.
- Haipeter, T., Rosenbohm, S., Kramer, P.-F., & Schulten, J. (2025, i.E.). *Mitbestimmung über den Betrieb hinaus. Gesamt- und Konzernbetriebsräte als Akteure im Mehrebenen-system der Interessenvertretung*. Bielefeld: transcript.
- Hann, D., Hauptmeier, M., & Waddington, J. (2017). European Works Councils after two decades. *European Journal of Industrial Relations*, 23(3), 209–224.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., Pries, L., & Rampeltshammer, L. (2010). *Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie*. Frankfurt am Main: Campus.
- IAB (2024). *Daten zur Tarifbindung und betrieblichen Interessenvertretung*. <https://iab.de/daten/daten-zur-tarifbindung-und-betrieblichen-interessenvertretung>
- Janssen, T., & Leuchters, M. (2024). Zähne für den Tiger? Die Revision der Europäischen Betriebsräterichtlinie und ihre Bedeutung für Betriebsräte aus Deutschland. *WSI Policy Brief Nr. 86*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt am Main: Campus.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität der Mitbestimmung*. München/Mering: Rainer Hampp-Verlag.
- Lecher, W., Platzer, H.-W., Rüb, S., & Weiner, K.-P. (1999). *Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen*. Baden-Baden: Nomos.
- Müller-Jentsch, W. (1995). Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 2(1), 11–24.
- Rancke, F. (1982). *Betriebsverfassung und Unternehmenswirklichkeit. Eine Analyse von Organisation und Formen der betrieblichen Arbeitnehmermitbestimmung in der Praxis von Großunternehmen und Konzernen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Whittall, M., Knudsen, H., & Huijgen, F. (2009). European Works Councils: Identity and the role of communication and information technology. *European Journal of Industrial Relations*, 15(2), 167–185.
- Wassermann, W. (2002). *Die Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt*. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Arbeitnehmerbeteiligung in Transnationalen Unternehmen in Europa: viele Anläufe und kleine Schritte

Holm-Detlev Köhler

1. Einführung

When workers practise democracy at work, they are less likely to be pawns in someone else's game (*Ståhl* 2024).

Bei der Problematik der Arbeitnehmer*innenbeteiligung in Transnationalen Unternehmen (TNU) in Europa treffen zwei Dynamiken aufeinander. Zum einen dominieren die Transnationalen Unternehmen (TNU) immer stärker die moderne Weltwirtschaft und entziehen sich dabei der Kontrolle durch nationale Regierungen und Akteure. Zum anderen schreitet die Integration der Europäischen Union (EU) voran und die soziale Dimension des Binnenmarktes wird dabei zu einer wichtigen politischen Herausforderung. Mit den Komitees für sektoralen und branchenübergreifenden Sozialen Dialog, den Europäischen Betriebsräten und den internationalen Rahmenabkommen zwischen den TNU und den europäischen bzw. internationalen Gewerkschaftsverbänden hat die EU ein transnationales Institutionensystem zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen geschaffen, das bislang einzigartig in der Welt ist.

Der folgende Beitrag beleuchtet die Entwicklung und vielfältigen Probleme der Arbeitnehmer*innenbeteiligung in Transnationalen Unternehmen (TNU) in Europa. Zuerst wird ein Überblick über die Europäisierung der Arbeitsbeziehungen in Europa seit der Gründung der Europäischen Kohle- und Stahlgemeinschaft (EGKS) gegeben. In einem zweiten Schritt werden empirische Ergebnisse über den Stand und die Probleme effektiver Arbeitnehmer*innenbeteiligung auf transnationaler europäischer Ebene vorgestellt, um die Schwierigkeiten und Möglichkeiten von Interessenvertretungen auf dieser Ebene zu analysieren. Daran anschließend werden theoretische Überlegungen über Möglichkeiten industrieller Demokratie in Europa angestellt. Ausgangshypothese des Beitrages ist, dass gegenwärtige Hemmschwellen und Beteiligungsdefizite der Demokratie am Arbeitsplatz nur durch eine neue Dynamik transnationaler Interessenvertretung überwunden werden können.

2. Europäisierung der Arbeitsbeziehungen

Die Europäische Union (EU) war lange Zeit ein Projekt eines gemeinsamen Marktes als Resultat negativer Integration, d. h. der Eliminierung von Handels- und Zollschränken zugunsten eines freien Verkehrs von Waren, Dienstleistungen und Kapitaltransaktionen. Erst als sich in den 1980er-Jahren wachsende Kritik und Distanz gegenüber der geplanten Währungsunion ausbreitete, bildete sich in den europäischen Eliten ein Bewusstsein über die Notwendigkeit einer sozialen Regulierung und einer positiven Integration in Form von gemeinsamen sozialen Rechten und Institutionen. So kam es unter der Präsidentschaft von Jaques Delors (1985–1995) zur Verabschiedung eines Sozialprotokolls, welches dem Vertrag über die Europäische Union (EU), dem Vertrag von Maastricht (1992), angehängt wurde und in den folgenden Jahren in die EU-Verträge aufgenommen wurde. Darin wurde erstmals offiziell das Ziel einer Sozialen Union mit Sozialem Dialog und der Beteiligung der Interessenverbände an den politischen Entscheidungsprozessen in Europa festgeschrieben. Auf dem EU-Gipfel 1997 in Amsterdam wurde der Soziale Dialog in den Artikeln 138 und 139 in den Vertrag über die Europäische Union (EU) aufgenommen und später in den Artikeln 151–156 in dem Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union konkretisiert (Vertrag von Lissabon 2009).

Die Vorstellungen eines dynamischen europäischen Einigungsprozesses, der zunehmend die nationalstaatlichen Regierungen durch suprastaatliche Institutionen und Normen ersetzen würde, sollten sich allerdings nicht erfüllen. Der funktionalistische 'spill over'-Effekt, demzufolge die wirtschaftliche Einheit eine politische und soziale Einigung nach sich ziehen würde, wurde vom starken nationalstaatlichen Beharrungsvermögen aller wichtigen politischen und sozialen Akteure blockiert. Die Osterweiterung der EU 2004 verstärkte die nationalstaatliche Skepsis gegenüber der EU-Integration noch zusätzlich und erhöhte zudem die Heterogenität und nationalen Unterschiede. Demokratie und Sozialstaat blieben so bis heute wesentlich nationale Angelegenheiten, obwohl die Internationalisierung der Märkte und Kapitalströme die nationalstaatlichen Regulierungskapazitäten zunehmend untergräbt. Wenn hier also von Europäisierung der Arbeitsbeziehungen gesprochen wird, so meint dies nicht den Ersatz nationalstaatlicher durch supranationale Institutionen und Verbände, sondern vielmehr die Herausbildung eines komplexen Mehrebenensystems, in das neben die lokalen und nationalen Strukturen ergänzende transnationale europäische Institutionen treten (Marginson und Sisson 2004).

Im Zuge der europäischen Einigung haben sich auch die Gewerkschaften und Arbeitgeber europäische Verbandsstrukturen gegeben. Der 1973 gegründete Europäische Gewerkschaftsbund vertritt inzwischen 82 nationale Gewerkschaften aus 36 Ländern und vereint 12 europäische Branchenverbände. Die Arbeitgeber gründeten aus Anlass der Römischen Verträge zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) 1958 die Union des Industries de la Communauté Européenne (UNICE), 2006 in BusinessEurope umbenannt. 40 nationale Wirtschaftsverbände aus 35 Ländern gehören ihr heute an. Ihre wichtigste Funktion ist der Lobbyismus gegenüber den Institutionen der EU und die Beteiligung an den europäischen Gremien des Sozialen Dialogs, während sich die nationalen Mitgliedsorganisationen bis heute weigern, sie mit transnationaler Interessenvertretungs- und Tarifhoheit auszustatten. Auf sektoraler Ebene existiert eine unkoordinierte Vielfalt von Verbänden ohne Integration in den europäischen Dachverband. Neben BusinessEurope existieren auch ein Verband der Unternehmen mit öffentlichen Dienstleistungen SGI Europe (bis Dezember 2020 CEEP – Europäischer Zentralverband der Arbeitgeber und Unternehmen, die öffentliche Dienstleistungen und Dienstleistungen von allgemeinem Interesse erbringen) und ein Verband kleiner und mittelständischer Unternehmen SMEUnited (früher UEAPME – European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises), die seit Jahren mit BusinessEurope kooperative Beziehungen pflegen. Die mangelnde organisatorische Kohärenz auf Arbeitgeberseite zeigt das Interesse, keine transnationalen Tarifverhandlungsstrukturen zuzulassen, sondern sich auf Lobbyismus und Beteiligung in Institutionellen Gremien der Europäischen Union (EU) zu beschränken.

Während die europäischen Gewerkschaftsbünde aktiv eine stärkere Integration und insbesondere eine soziale Dimension der Europäischen Union (EU) fordern, beschränken sich die Arbeitgeber auf indirekten Lobbyismus und beteiligen sich nur unter dem Druck der EU-Gesetzgebung an den Institutionen des Sozialen Dialogs. Die Herausbildung der europäischen Institutionen des Sozialen Dialogs und der Beteiligung der sozialen Interessenverbände an der europäischen Regierung ist ein langsamer, schleppender und andauernder Prozess. Er begann in der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) 1952, die den Gewerkschaften Vertretungsrechte in den Regierungsorganen (Hohe Behörde und Berater der Ausschuss) einräumte. Die Übernahme der Beteiligungsrechte in den EWG-Vertrag im Zuge der Fusion von EGKS, EURATOM und EWG 1967 war aber politisch nicht durchsetzbar (Verbindungsbüro Montanausschuss

1994). Die aktive Mitwirkung der Gewerkschaften an der europäischen Montanpolitik blieb leider bis heute die Ausnahme und konnte in keinem anderen Sektor wiederholt werden.

Die Integration der Gewerkschaften in das europäische Regierungssystem verlief in den Jahrzehnten nach den Römischen Verträgen (1958–1988) sehr sporadisch beschränkt auf einige Sektoren von spezieller transnationaler Relevanz wie Landwirtschaft, Transport, Fischerei. Einige Versuche tripartistischer Sozialkonferenzen brachten keine nachhaltigen Ergebnisse (González Begega 2011). Immerhin ist durch den 1957 eingerichteten Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) ein konsultatives Organ der Arbeitgeber- und Arbeitnehmer*inneninteressen aktiv und die Interessenverbände sind auch in Entscheidungsprozesse wie das 2011 eingerichtete Europäische Semester zur Koordinierung der Wirtschafts- und Sozialpolitik eingebunden.

Im Anschluss an den Europäischen Rat von Val Duchesse 1985 unternahm die EU Kommission unter Jaques Delors erneut die Initiative zur Einrichtung eines Sozialen Dialogs auf europäischer Ebene, um den stockenden Integrationsprozess neu zu beleben und die geplante Wirtschafts- und Währungsunion sozial zu legitimieren. Mit der Integration des Sozialprotokolls in den EU-Vertrag von Maastricht 1992 und der Etablierung des Sozialen Dialogs in seinen verschiedenen Formen (branchenübergreifend, sektoral, Unternehmen) als Teil des EU-Rechts im Vertrag von Amsterdam 1997 war die entscheidende Rechtsgrundlage zur Entwicklung europäischer Arbeitsbeziehungen gelegt.

Die neunziger Jahre erlebten einige mutmachende Fortschritte transnationaler Arbeitsbeziehungen wie die Richtlinien zur Elternzeit (1995), zur Teilzeitarbeit (1997) und zu befristeten Arbeitsverhältnissen (1999), Ergebnis des tripartistischen Sozialdialogs, und zur Einrichtung von Europäischen Betriebsräten (EBRen) (1994), letztere allerdings ohne Einigung der Sozialpartner auf Initiative der EU Kommission. Hinzu kamen mehrere sektorale Rahmenabkommen (Landwirtschaft, Fischerei, zivile Luftfahrt, Eisenbahnsektor, Telearbeit), was einige Analysten dazu veranlasste, von einem emergenten Euro-Korporatismus zu reden (Gorges 1996; Koutroukis 2019). Auch in der 1996 revidierten und aktualisierten Europäischen Sozialcharta, die allerdings von vielen Mitgliedsstaaten bis heute nicht ratifiziert wurde, sind die betrieblichen Arbeitnehmer*innenvetretungen verankert. Seit dem Beginn dieses Jahrtausends ist der branchenübergreifende Soziale Dialog praktisch zum Erliegen gekommen, während die über 40 aktiven Sektoralen Sozialdialog Kommissionen zum einen freiwillige Rahmenab-

kommen aushandeln, deren Umsetzung auf nationaler Ebene sehr ungleich erfolgt, und zum anderen Lobbyfunktionen gegenüber der EU Kommission zur Durchsetzung ihrer sektoralen Interessen ausüben. Von einem System transnationaler europäischer Tarifverhandlungen kann bislang nicht ansatzweise gesprochen werden. Die Arbeitgeber verweigern erfolgreich alle rechtsverbindlichen Verhandlungen und Vereinbarungen und haben einen offiziellen Diskurs der Freiwilligkeit und Autonomie der sozialen Partner etabliert (Léonard, Erne, Smismans, Marginson 2007). Dies bedeutet in der Praxis nichts anderes, als dass es den Regierungen und Sozialparteien der Mitgliedsländer überlassen bleibt, inwieweit sie die gemeinsamen Erklärungen umsetzen, eine Praxis, die vorhandene Ungleichheiten in der Europäischen Union (EU) noch weiter befördert.

Die Arbeitgeberverbände haben über die Jahre eine erfolgreiche Strategie entwickelt, um effektive transnationale Verhandlungen zu vermeiden. Nach den Erfahrungen mit den Normsetzungen qua Richtlinien mit der Kommission haben sie einen neuen 'soft-law' Diskurs befördert, demzufolge alles autonom und freiwillig zwischen den Sozialpartnern ausgehandelt werden soll. Die Kommission soll sich jeglicher Intervention und Normsetzung enthalten. Den Begriff 'Sozialer Dialog' haben sie zu einem unverbindlichen Informations- und Meinungsaustausch degradiert fernab aller möglichen Verhandlungen und Vereinbarungen. Allenfalls können gemeinsame Erklärungen (joint opinions) vereinbart werden, die jeglicher Verbindlichkeit entbehren. Die europäische Ebene der Arbeitsbeziehungen droht so zu einer inhaltsleeren Symbolveranstaltung zu verkommen, ein „vacuous social dialogue“ (Martínez Lucio 2016, S. 221), und die Arbeitnehmer*innenvertretungen in den Unternehmen und Mitgliedsländern verlieren zunehmend das Interesse an ihr.

„Structural social and economic factors that have weakened the role of organised and coordinated dialogue within the EU since the 1970s have been joined by political and ideological factors which have shifted the meaning and orientation of social dialogue, attaching it to a more neo-liberal and employer-driven agenda“ (Martínez Lucio 2016, S. 207).

3. Europäische Betriebsräte (EBR)

Die seit den neunziger Jahren beschleunigte Dynamik der Globalisierung der Märkte, insbesondere der Finanzmärkte, und der Transnationalisierung der Unternehmen, die ihre Organisation und Entscheidungsstrukturen

international ausrichten, rückt das Problem der transnationalen Interessenvertretung in den Mittelpunkt. Die Notwendigkeit, der wachsenden Macht der multinationalen Konzerne eine internationale gewerkschaftliche Gegenmacht entgegenzusetzen, wurde schon in den siebziger Jahren von führenden internationalen Gewerkschaftern wie dem Generalsekretär des Internationalen Chemiarbeiterverbandes Charles Levinson betont (Levinson 1972; Haworth und Ramsay 1986). Das Soziale Aktionsprogramm der Europäischen Kommission 1974 und die Vredeling Richtlinie 1980 (benannt nach dem damaligen Europa Kommissar Henk Vredeling) waren erste Versuche auf europäischer Ebene, Vertretungsrechte in Transnationalen Unternehmen (TNU) zu etablieren. Die Versuche durch internationale Gewerkschaftsräte, diese Gegenmacht zu institutionalisieren, verpufften allerdings bald. Gleichwohl setzte mit diesen Pionierversuchen eine anhaltende Debatte in den Gewerkschaften und nahestehenden akademischen Zirkeln ein, die nach vielen schwierigen und steinigen Jahren schließlich zur Verabschiedung der Europäischen Betriebsratsrichtlinie (94/45/EC) vom 22. September 1994 führte. Ihr zufolge haben Arbeitnehmer*innen von Konzernen, die in mehreren europäischen Ländern operieren, das Recht, einen mit Informations- und Konsultationsrechten (allerdings keinerlei Partizipationsrechte) ausgestatteten Europäischen Betriebsrat (EBR) zu gründen. Dieses Informations- und Konsultationsrecht wurde in den folgenden Jahren in mehreren EU Richtlinien generalisiert für alle Unternehmen in der EU (González Begega 2011). 1998 wurde die Richtlinie zum sektoralen Sozialen Dialog (98/500/EC), 2001 die Richtlinie für Europäische Aktiengesellschaften (SE), in der ebenfalls Europäische Betriebsräte (EBR) vorgesehen sind, und 2002 die Richtlinie über das Recht auf Information und Anhörung der Arbeitnehmer*innen in Europa erlassen. Auch in der 2022 erlassenen Corporate Sustainability Reporting Directive (2022/2464/EU), der im selben Jahr verabschiedeten Richtlinie für Mindestlohnfestsetzung sowie in der 2024 in Kraft getretenen Corporate Sustainability Due Diligence (CSRD) Directive werden die Informations- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmer*innen berücksichtigt. Damit waren die wichtigsten Rechtsgrundlagen für den Sozialen Dialog in Europa und auch für transnationale Tarifverhandlungen und Interessenvertretungen gelegt.

Rein quantitativ sind Europäische Betriebsräte (EBR) inzwischen ein weitverbreitetes Organ in Transnationalen Unternehmen (TNU) in Europa. Die Database des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (EWADB) wies 2024 1.786 EBR Gründungen aus, von denen 1.250 aktiv sind. Damit sind nach Schätzungen ca. ein Drittel der Transnationalen Unternehmen (TNU)

in Europa erfasst, die die Voraussetzungen der Richtlinie (mind. 1.000 Beschäftigte, von denen mind. 150 in zwei Mitgliedsstaaten tätig sind) erfüllen. Der Europäische Betriebsrat (EBR) als erste Institution der Arbeitnehmer*innenbeteiligung in Transnationalen Unternehmen (TNU) wurde von vielen als Beginn einer Institutionalisierung europäischer Arbeitsbeziehungen und Teil eines europäischen Mehrebenensystems angesehen (De Spiegelaere, Jagodziński, Waddington 2022, S. 239). Die Hoffnungen ruhten auf einer voranschreitenden Institutionenbildung, die zunehmend auch Verhandlungs- und Partizipationsrechte einschließen würde. Diese Hoffnungen wurden in den folgenden Jahrzehnten weitestgehend enttäuscht und die ablehnende Haltung der Arbeitgeber gegenüber verbindlichen Regelungen transnationaler Verhandlungs- und Partizipationsrechte blieb bis heute dominant. Aber auch auf Gewerkschaftsseite wurde eine Verhandlungskompetenz für Europäische Betriebsräte (EBR) nicht immer unterstützt und Verhandlungen mit Arbeitgebern als exklusives gewerkschaftliches Monopol angesehen.

In der Praxis können verschiedene Phasen der Entwicklung der Europäischen Betriebsräte (EBR) unterschieden werden (Köhler, González Begega, Aranea 2015). Seit 1983 bis zur Verabschiedung der Richtlinie 1994 kam es in über 40 überwiegend französischen und deutschen Transnationalen Unternehmen (TNU) zu freiwilligen Vereinbarungen über die Einrichtung transnationaler Organe zur Information und Konsultation. Diese Proto-EBRe spielten eine wichtige inspirierende Rolle bei den Verhandlungen der EBR-Richtlinie. Die 1994 verabschiedete EBR-Richtlinie bot den Unternehmen in Art.13 eine Übergangsphase bis zum effektiven Inkrafttreten im September 1996 an, in der EBRe freiwillig und ohne gesetzlichen Rahmen eingerichtet werden konnten, die dann in dieser Form auch nach dem Inkrafttreten weiter Bestand hatten. Dies führte zu einer oft durch das Management inszenierten massiven Gründungswelle zur Vermeidung von möglichen gesetzlichen Restriktionen und Vorgaben. Diese können durchaus unterschiedlich sein, je nachdem wie die Mitgliedsländer die Richtlinie in nationales Recht umsetzen.

Tab. 1: Phasen der Entwicklung Europäischer Betriebsräte

	Voluntarismus	Politisch inszenierter Voluntarismus	Regulierter Voluntarismus	Revidierter Voluntarismus
Jahre	1983–1994	1994–1996	1996–2009	Seit 2009
Rechtliche Grundlage	Freiwillig ohne rechtlichen Rahmen	Art. 13 der EBR-Richtlinie	Art. 6 der EBR-Richtlinie	Revidierte EBR-Richtlinie
Art der EBRe	Freiwillige Proto-EBRe	Oft Management-initiierte freiwillige EBR vor Inkrafttreten der Richtlinie	Langsame Entwicklung der EBR gem. dem Inhalt der Richtlinie	Langsame Entwicklung der EBR gem. dem Inhalt der revidierten Richtlinie

Das Inkrafttreten der Richtlinie verwandelte den Europäischen Betriebsrat (EBR) in ein Arbeitnehmer*innenrecht und zwang das Management, auf Antrag der Arbeitnehmer*innenvertreter über Prozess und Inhalt eines EBR-Statuts verbindlich zu verhandeln. Seither hat sich die Dynamik der EBR Neugründungen sehr verlangsamt und viele in Europa operierende Transnationale Unternehmen (TNU) haben bis heute kein transnationales Vertretungsorgan. Auch die Praxis der Europäischen Betriebsräte (EBR) zeigte von Beginn an viele Defizite hinsichtlich der Qualität der Information, der Konsultierung und vor allem der fehlenden Verhandlungsrechte (Waddington 2001). Die 2009 revidierte Richtlinie (2009/38/EC) hat zwar einige Verbesserungen vor allem hinsichtlich der Konkretisierung der Informations- und Konsultationsverfahren gebracht und klarere Zeitvorgaben eingeführt, aber keinen spürbaren Effekt auf Neugründungen und die Qualität transnationaler Interessenvertretung gezeigt (Köhler et al. 2005; De Spiegelaere 2016).

Die Praxis der Europäischen Betriebsräte (EBR) ist außerordentlich variabel und zeigt die Vielfalt und Komplexität transnationaler Arbeitsbeziehungen. Europäische Betriebsräte (EBR) bilden eine neue Form eines multikulturellen mehrsprachlichen organisatorischen Lernprozesses, der die Beteiligten vor große Herausforderungen stellt, denen diese nicht immer gewachsen sind und dem häufig die notwendige institutionelle Unterstützung von Verbänden und Experten fehlt. Zudem besteht bis heute eine Kluft zwischen den 14 ‘pre-2004’ und den 13 ‘post-2004’ Mitgliedsstaaten, insofern die Beteiligungsrechte und Praxis in den Mittel- und Osteuropäi-

schen neuen EU Ländern den erreichten Standards Westeuropas hinterhinkt (Eurofound 2024; Lafuente, Parker, Vitols 2024).

In der einschlägigen Literatur wurde eine Reihe von Hindernissen für eine effektivere gewerkschaftliche Kooperation und Koordinierung identifiziert:

„Differences between countries in production structure, legislation and political policies as well as in language and culture; the absence of a counterpart willing to negotiate above the national or even local level; variations in ideological basis and occupational or sectoral interests between unions, as well as differences in organizational forms in different countries and sectors; and a lack of power or financial resources as well as support from union members for transnational cooperation” (Larsson 2012, S. 154).

Zu Beginn des Jahrtausends haben einige Autoren Typologien zur Analyse der Europäischen Betriebsräte (EBR) entwickelt, von denen zwei bis heute breite Anwendung finden. Wolfgang Platzer und Stefan Rueb (1999) unterscheiden vier EBR-Typen: (1) den symbolischen Europäischen Betriebsrat (EBR), (2) den dienstleistenden Europäischen Betriebsrat (EBR), (3) den projektorientierten Europäischen Betriebsrat (EBR) und (4) den beteiligungsorientierten Europäischen Betriebsrat (EBR). Der symbolische Europäische Betriebsrat (EBR), dessen Aktivität sich auf ein Informationstreffen einmal im Jahr beschränkt, ist dabei der am häufigsten anzutreffende Typ. Hermann Kotthoff (2006) hat aus seiner Vergleichsstudie fünf Typen entwickelt: (1) den Europäischen Betriebsrat (EBR) als „mitgestaltendes Arbeitsgremium“, (2) den deutschen Betriebsratsvorsitzenden als „Fürsprecher der Diaspora“, (3) den Europäischen Betriebsrat (EBR) als Informationsanalytiker – das Florettfechten, (4) den Europäischen Betriebsrat (EBR) im Leerlauf – ein zahnloser Tiger und (5) den marginalisierten Europäischen Betriebsrat (EBR) – ein Fehlstart.

Die inzwischen zahlreichen empirischen Fall- und Vergleichsstudien haben eine Reihe entscheidender Einflussfaktoren auf die Arbeit und Funktionsweise der Europäischen Betriebsräte (EBR) herausgearbeitet (Köhler und Dantas Madureira 2024; Aranea Guillén 2017; González Begega 2011; Hertwig, Pries, Rampeltshammer 2009; Weiler 2004). An erster Stelle wird die Organisationsweise und das Modell der Arbeitsbeziehungen des Unternehmens genannt, was entscheidend die Erwartungen und Arbeitsweise des Europäischen Betriebsrates (EBR) bestimmt. In Unternehmen mit eingespielten Vertretungs- und Verhandlungsbeziehungen ist die Chan-

ce am größten, dass sich arbeitsfähige Europäische Betriebsräte (EBR) bilden. Der Wille und die Bereitschaft des Managements mit den Arbeitnehmer*innenvertretungen in einen Austausch zu treten ist ein zweiter wichtiger Einflussfaktor. Zwiespältig ist der Einfluss starker nationaler Betriebsräte und Gewerkschaften. Auf der einen Seite erleichtert dies die Bildung Europäischer Betriebsräte (EBR), auf der anderen Seite behindern dominante nationale Vertretungen die Herausbildung von transnationaler Identität und Solidarität.

Die vielen Fallstudien und qualitativen Untersuchungen haben eine Vielzahl praktischer Probleme und Hindernisse für eine dynamische Entwicklung der Europäischen Betriebsräte (EBR) und ihr transnationales Interessenvertretungspotential aufgezeigt. Sitzungen finden nur einmal im Jahr statt, die Festlegung der Tagesordnung wird vom Management dominiert, das Management missbraucht die Geheimhaltungsregeln als Vorwand für die Zurückhaltung wichtiger Informationen, die Ressourcen sind knapp (kein ständiges Sekretariat, kein Lenkungsausschuss, keine Betreuung durch Experten), sprachliche und kulturelle Barrieren behindern die Kommunikation, lokale Eigeninteressen untergraben die transnationale Solidarität, mangelnde Verhandlungskompetenz degradiert die Europäischen Betriebsräte (EBR) oft zu bloß symbolischen Gremien ohne konkrete Mittel zur Vertretung der Arbeitnehmer*inneninteressen usw. In einer breiten Umfrage unter mehr als 1500 Europäischen Betriebsrats (EBR)-Delegierten bringen viele zum Ausdruck:

„Management action or inaction is at the heart of this situation on four inter-related counts: most managers release information too late to enable worker representatives to influence the content of managerial decision-making; they do not engage in consultation; they do not seek agreed solutions with the EWC; and many of them cite confidentiality as a means of restricting the exchange of information and consultation on a wider range of issues” (De Spiegelaere et al. 2022, S. 260).

Auch die Managementvertreter in Europäischen Betriebsräten (EBR) geben diese Gründe für die mangelnde Effizienz der meisten Europäischen Betriebsräten (EBR) an:

„Among the most frequent barriers that may hamper the level of effectiveness of EWC, the interviewees mention a lack of broader understanding of business issues; poor linguistic skills; thinking locally and not globally; thinking in short- or medium-term rather than long-term and strate-

gic; quality of the meetings (...) and traditions in industrial relations and social dialogue” (Pulignano und Turk 2016, S. 24).

Europäische Betriebsräte (EBR) werden von vielen Beteiligten als nützliche Informationsquelle aber nicht als Partizipationsgremium wahrgenommen. Die Mehrheit der Europäischen Betriebsrats (EBR)-Delegierten gibt an, von den strategischen Managemententscheidungen erst informiert zu werden, nachdem die Entscheidungen getroffen wurden und damit keine Chance haben, diese zu beeinflussen. Das Management nutzt dazu die Europäischen Betriebsräte (EBR) auch als management whipsawing Instrument, um die Belegschaften unter Konkurrenzdruck zu setzen und Konzessionen zu erzielen. Während so auf der einen Seite eine andauernde Unzufriedenheit mit der mangelnden Operativität und Ineffizienz der Europäischen Betriebsräte (EBR) unter den Arbeitnehmer*innenvertretern vorherrscht, haben auf der anderen Seite die Manager gelernt, Europäischen Betriebsräte (EBR) erfolgreich für ihre Interessen zu nutzen (Pulignano und Turk 2016).

„In practice, the evidence demonstrates a shift in the utility of EWCs away from the initial target group of workers with a deficit of information and consultation towards a managerial HR agenda” (De Spiegelaere et al. 2022, S. 269).

Ein effektiver Sozialer Dialog auf transnationaler Unternehmensebene hängt den Beteiligten zufolge entscheidend von der Bereitschaft des Managements ab, diesen zu führen, Informationen rechtzeitig zu geben und die Arbeitnehmer*innenvertreter*innen zu konsultieren. Genau dies ist jedoch nur in einer Minderheit der TNU der Fall. „Management clearly holds the keys to the success of the EWC” (De Spiegelaere et al. 2022, S. 101). Da eine Steigerung der freiwilligen Bereitschaft der Manager zu einer Stärkung des transnationalen Sozialen Dialogs kaum zu erwarten ist, zeigt sich hier ein dringender Handlungsbedarf zur Stärkung der effektiven Verhandlungsmacht und Vertretungsrechte der Europäischen Betriebsräte (EBR). Ein praktischer Vorschlag zur Stärkung der Arbeitnehmer*innenrechte in Europa ist die soziale Konditionierung aller öffentlichen Aufträge in allen Mitgliedsländern, sodass Unternehmen nur dann öffentliche Aufträge erhalten, wenn sie gewerkschaftliche Vertretungen und Tarifrrechte achten (Velicu und Barthès 2024). Kowalsky und Scherrer (2016) sehen die Europäischen Betriebsräte (EBR) alleine zu schwach und plädieren für ein nachhaltiges EU Unternehmensrecht mit einer dreidimensionalen sich

ergänzenden Arbeitnehmer*innenbeteiligung aus Information, Anhörung und Mitbestimmung im Aufsichtsrat.

In der bislang umfangreichsten Befragung von EBR-Delegierten zur Effektivität und Funktionsweise dieser transnationalen Vertretungsorgane gaben immerhin mehr als 90 % an, mit Problemen der Restrukturierung, Produktionsverlagerung, Verkauf oder Übernahme, Schließung oder Beschäftigungsabbau konfrontiert gewesen zu sein, doch nur in einer kleinen Minderheit der Fälle kam es zu einer Anhörung und praktisch nie zu einer Verhandlung oder Einfluss auf den Entscheidungsprozess (De Spiegelaere und Jagodziński 2019). Während auf der einen Seite Restrukturierungen immer mehr zum Kerngeschäft der Transnationalen Unternehmen (TNU) werden, bleiben die betroffenen Belegschaften ohne Einflussmöglichkeiten bei diesen Prozessen. Obwohl die EU Richtlinien zu grenzüberschreitenden Übernahmen und Fusionen klar die Beteiligungs- und Anhörungsrechte der Beschäftigten festschreiben, werden diese Rechte in der Praxis nur sehr selten wahrgenommen (Hoffmann 2016).

Die fehlenden Partizipationsrechte und Möglichkeiten transnationaler Tarifverhandlungen sind sicherlich ein Hauptgrund für das mangelnde Interesse vieler Beschäftigter und Gewerkschaften an diesen Gremien. Den bisherigen Erfahrungen zufolge könnte nur eine neue Richtlinieninitiative der Kommission für einen notwendigen neuen Schub sorgen (ETUC 2017). Dies trifft auch auf die Europäischen Aktiengesellschaften (SE) zu, deren Richtlinie sowohl Europäischen Betriebsräte (EBR) wie Arbeitnehmer*innenvertreter im Aufsichtsrat vorsieht, doch nur eine kleine Minderheit der ca. 3.500 Euro AGs haben diese Partizipationsrechte realisiert (Keller und Rosenbohm 2024). Maxi Leuchters (2024) hat kürzlich die wichtigsten Forderungen für eine effektivere unternehmerische Mitbestimmung und nachhaltigere Corporate Governance in Europa zusammengefasst.

Die in den vergangenen Jahren stark angewachsene Zahl europäischer und internationaler Rahmenvereinbarungen zwischen internationalen Gewerkschaftsverbänden und Transnationalen Unternehmen (TNU) direkt ausgehandelt könnte zudem ein Hinweis dafür sein, dass Gewerkschaften alternative und effizientere transnationale Interessenvertretungskanäle den schwerfälligen Europäischen Betriebsräten (EBR) vorziehen. Seit der ersten internationalen Rahmenvereinbarung 1988 von BSN Danone sind über 300 dieser Vereinbarungen abgeschlossen worden, die große Mehrheit in

europäischen Konzernen.¹ Diese internationalen Rahmenvereinbarungen verpflichten die Unternehmen in der Regel auf die Beachtung grundlegender Arbeitnehmer*innenrechte entsprechend den ILO (International Labour Organization) Normen und Standards der unternehmerischen Sozialverantwortung (Corporate Social Responsibility), sind jedoch kein Instrument der Interessenvertretung bei unternehmerischen Entscheidungsprozessen.

Um diese komplexe und nicht lineare Entwicklung transnationaler Arbeitnehmer*innenbeteiligung analytisch in den Griff zu kriegen, wurde in den letzten Jahren die Perspektive einer Mehrebenen Governance erarbeitet (Marginson und Sisson 2004; Platzer 2009). Marginson und Sisson haben die europäischen Arbeitsbeziehungen als ein 'multi-level governance' System bezeichnet, ein komplexes Zusammenspiel lokaler, nationaler und transnationaler Akteure und Interessen. Just as a 'multi-level system of governance' is the most appropriate metaphor for the emerging EU polity, so too is it for European industrial relations" (Marginson und Sisson 2004, S. 25). Aline Hoffmann (2016) hat in diesem Kontext argumentiert, dass es für die Gewerkschaften darauf ankommt, die Knotenpunkte zu verknüpfen, um die vertikale Integration der Europäischen Betriebsräte (EBR) mit den nationalen Vertretungsstrukturen zu verbessern. Lokale, nationale und transnationale Informations- und Konsultationsprozesse sind komplementär und sollten kommunikativ verknüpft sein, zumal immer mehr Informationen und Managementverfahren digitalisiert und transnational standardisiert werden.

4. Ausblick

Die Europäische Union (EU) hat im Laufe ihrer Entwicklung die Notwendigkeit und Bedeutung der Beteiligung der Zivilgesellschaft an den politischen Entscheidungsprozessen erkannt und entsprechende Institutionen des Sozialen Dialogs und der Anhörung eingerichtet. Mehrere offizielle Verlautbarungen wie die Europäische Säule Sozialer Rechte (2017) oder die Resolution des Europäischen Parlaments zur Demokratie am Arbeitsplatz (2021) betonen dabei explizit die Arbeitnehmer*innenbeteiligung in Transnationalen Unternehmen (TNU) und die Rolle der Europäischen Betriebs-

1 Database on transnational company agreements: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en>

räte (EBR). In seiner Entschließung zu Europäischen Betriebsräten (EBR) vom Februar 2023 betonte das Parlament erneut, dass es von wesentlicher Bedeutung ist, die Europäischen Betriebsräte (EBR) und ihre Fähigkeit, ihre Rechte auf Unterrichtung und Anhörung wahrzunehmen, zu stärken und ihre Zahl zu erhöhen. Darüber hinaus forderte es die Kommission erneut auf, einen Vorschlag für eine Überarbeitung der EBR Richtlinie 2009/38/EG vorzulegen, um deren Ziele, Begriffsbestimmungen und Verfahren zu präzisieren und das Recht der Arbeitnehmer*innenvertreter auf Unterrichtung und Anhörung, insbesondere während Umstrukturierungsprozessen, zu stärken (Dillon 2024). Dazu gehören auch effektive Sanktionsmechanismen für Unternehmen und Staaten, die gegen die Richtlinie verstoßen. Im Januar 2024 kam die Kommission diesem Anliegen mit einem Vorschlag zur Überarbeitung der Richtlinie nach, der seither in den Parlamenten der Mitgliedsstaaten diskutiert wird (EU Kommission 2024). Die Umsetzung dieses offiziellen politischen Willens in funktionierende betriebliche Praxis erweist sich allerdings als schwierig und widerständig. Die hoffnungsvolle Dynamik der 1990er-Jahre mit vielen EBR-Gründungen und Vereinbarungen zum Sozialen Dialog ist in diesem Jahrhundert weitgehend erlahmt. Die ursprünglichen Hoffnungen auf mehr oder weniger automatische 'spillover effects' von der ökonomischen zur sozialen Integration haben sich als unrealistisch erwiesen (Keller und Rosenbohm 2024). Unter den zahlreichen Gründen dafür ist eine generelle Schwächung der gewerkschaftlichen Macht und sozialen Präsenz sowie eine strategische Zentralisierung der Entscheidungskompetenz in vielen Transnationalen Unternehmen (TNU) hervorzuheben. Vor allem aber fehlt es an effektiven Partizipations- und Verhandlungsrechten transnationaler Arbeitnehmer*innenvertretungen. Hier liegt ein dringender Handlungsbedarf für die Europäischen Gesetzgeber vor. Die Schlussfolgerungen der Expertengruppe vom Europäischen Gewerkschaftsinstitut sind eindeutig (De Spiegelaere et al. 2022, xiii):

„The Recast and any accompanying learning effects have failed to result in EWC (European Works Council) practices attaining the standards required by European legislation and policy-makers for the vast majority of EWC representatives. The quality of information and consultation procedures within EWCs is generally poor, with the consequence that, at best, most EWCs' function as purely information rather than information and consultation institutions. Although trade union organisations continue to strive for greater involvement in EWCs, articulation between EWCs and

other institutions of labour representation, and more wide-ranging training provisions for EWC representatives, standards of information and consultation remain persistently low, suggesting that the underpinning legislation is insufficient to allow EWC practices to reach an appropriate standard. In short, while trade union involvement in EWCs plays a key role in their functioning and development, such involvement is insufficient to overcome the shortfalls in the legislation.”

Die Vielzahl qualitativer Fallstudien und quantitativer Umfragen zu Europäischen Betriebsräten (EBR) kommen sehr einheitlich zu dem Ergebnis, dass die große Mehrheit allenfalls Informationsgremien aber keine Anhörungs- und Beteiligungsorgane sind. Bei den wenigen Ausnahmen wie Volkswagen oder Allianz handelt es sich in der Regel um Ausweitungen starker Vertretungsorgane in den Herkunftsländern der Konzerne. Mehr als 30 Jahre Erfahrung mit diesen transnationalen Vertretungsorganen zeigen zudem kaum Fortschritte in der Effektivität und Verhandlungsmacht, was auf einen Mangel an Partizipationsrechten und die fehlenden Sanktionen bei Missachtung dieser Rechte hindeutet, ein klarer Aufruf an den Gesetzgeber.

Die empirischen Untersuchungen belegen zudem eine tiefgreifende strukturelle Asymmetrie in den europäischen transnationalen Arbeitsbeziehungen. Während sich die Unternehmen transnational restrukturiert haben und ihre strategischen Entscheidungskompetenzen in zentralen Vorständen fernab aller Arbeitnehmer*innenvertretungen bündeln, gelingt es den Belegschaften und Gewerkschaften nicht, schlagkräftige und verhandlungsmächtige transnationale Organisationsstrukturen zu entwickeln.

Das transnationale Management hat zudem gelernt, erfolgreiche whip-sawing Strategien zu etablieren, d. h. gezielt Belegschaften und lokale Akteure unter Konkurrenzdruck zu setzen und gegeneinander auszuspielen, um Konzessionen zu erreichen und transnationale Gegenmacht zu untergraben. Der konzerninterne Konkurrenzdruck wird häufig stärker empfunden als der externe Markt.

Bei den in Europa tätigen Transnationalen Unternehmen (TNU) mangelt es bis heute an einem Bewusstsein, dass Arbeitnehmer*innenbeteiligung bei allen Unternehmensentscheidungen ein grundlegendes soziales Recht ist. Europäische Betriebsräte (EBR) benötigen zum einen klare verbrieftete Beteiligungsrechte, zum anderen die Unterstützung starker Gewerkschaften, um sich in echte Beteiligungsorgane und Elemente einer industriellen Demokratie in Europa zu entwickeln. Beides ist derzeit nicht in Sicht.

Literatur

- Aranea Guillén, M. (2017). *European employment relations as multi-level power arenas: Transnational industrial democracy at Arcelormittal and Allianz SE*. Oviedo: Universidad de Oviedo, Facultad de Economía y Empresa.
- De Spiegelaere, S. (2016). *Too little, too late? Evaluating the European Works Councils Recast Directive*. Brüssel: European Trade Union Institute.
- De Spiegelaere, S., & Jagodziński, R. (2019). *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey on EWC and SEWC representatives*. Brüssel: European Trade Union Institute.
- De Spiegelaere, S., Jagodziński, R., & Waddington, J. (2022). *European Works Councils: Contested and still in the making*. Brüssel: European Trade Union Institute.
- Dillon, P. (2024, Februar 15). European Works Councils: On a road to further reform. Verfügbar unter: <https://www.socialeurope.eu/european-works-councils-on-a-road-to-further-reform> [08.05.2024].
- ETUC (European Trade Union Confederation) (2017). *For a modern European Works Council (EWC) Directive in the digital era: Position paper*. Brüssel.
- EU Kommission (2024). Commission proposes to improve European Works Councils to strengthen transnational social dialogue. Verfügbar unter: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&furtherNews=yes&newsId=10732#navItem-1> [08.05.2024].
- Eurofound (2024). *Living and working in Europe 2023*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- González Begega, S. (2011). *Empresa transnacional y nuevas relaciones laborales*. Madrid: La Catarata.
- Gorges, M. J. (1996). *Euro-corporatism? Interest intermediation in the European Community*. Lanham: University Press of America.
- Haworth, N., & Ramsay, H. (1986). Matching the multinationals: Obstacles to international trade unionism. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 6(2), 55–82. DOI: 10.1108/eb013008.
- Hertwig, M., Pries, L., & Rampeltshammer, L. (2009). *European Works Councils in complementary perspectives*. Brüssel: European Trade Union Institute.
- Hoffmann, A. (2016). Still struggling to connect the dots: The cumbersome emergence of multi-level workers' participation. In: V. Pulignano, H.-D. Köhler, & P. Stewart (Hrsg.), *Employee and employer relations in an era of change* (S. 183–205). Brüssel: European Trade Union Institute.
- Keller, B., & Rosenbohm, S. (2024). The European Company: Milestone or small step towards transnational employment relations in the European Union?. *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 30 No. 3, 265–286. DOI: 10.1177/09596801241227354.
- Köhler, H.-D., & Dantas Madureira, C. (2024). Arbeitnehmerbeteiligung in transnationalen Unternehmensaktionen in Europa. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen. Von der Weimarer Republik bis heute* (S. 189–204). Köln: Böhlau.

- Köhler, H.-D., González Begega, S., & Aranea, M. (2015). Three decades of European Works Councils: A quantitative evaluation. *Warsaw Forum of Economic Sociology*, 6(11), 49–74.
- Kotthoff, H. (2006). *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrates: Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Koutroukis, T. (2019). May workers use EWCs to foster Europeanization of Industrial Relations? An exploratory study of trade union policy in MNCs. *HELLENIC OPEN BUSINESS ADMINISTRATION Journal*, 5(1), 13–36.
- Kowalsky, W., & Scherrer, P. (2016). Democracy at the workplace in the 21st century. In: V. Pulignano, H.-D. Köhler, & P. Stewart (Hrsg.), *Employee and employer relations in an era of change* (S. 249–260). Brüssel: European Trade Union Institute.
- Lafuente, S., Parker, J., & Vitols, S. (2024). The state of democracy at work in the EU: Institutions at the company level. In: A. Piasna & S. Theodoropoulou (Hrsg.), *Benchmarking Working Europe 2024* (S. 141–159). Brüssel: ETUI und ETUC.
- Larsson, B. (2012). Obstacles to transnational trade union cooperation in Europe—Results from a European survey. *Industrial Relations Journal*, 43(2), 152–170.
- Léonard, É., Erne, R., Smismans, S., & Marginson, P. (2007). *New structures, forms and processes of governance in European industrial relations*. Dublin: Office for the Official Publications of the European Communities.
- Leuchters, M. (2024). *Für eine mitbestimmte und nachhaltige corporate governance in Europa!*. Verfügbar unter: <https://www.mitbestimmung.de/html/fur-eine-mitbestimmte-und-nachhaltige-45223.html> [18.09.2024].
- Levinson, C. (1972). *International Trade Unionism*. London: George Allen & Unwin.
- Marginson, P., & Sisson, K. (2004). *European integration and industrial relations: Multilevel governance in the making*. London: Palgrave Macmillan.
- Martínez Lucio, M. (2016). Unhinging social dialogue: A review of the politics of pacts and the diverse uses and transformations of the concept of social dialogue. In: V. Pulignano, H.-D. Köhler, & P. Stewart (Hrsg.), *Employee and employer relations in an era of change* (S. 207–227). Brüssel: European Trade Union Institute.
- Platzer, H.-W. (2009). Approaching and theorising European Works Councils: Comments on the emergence of a European multi-level structure of employee involvement and participation. In: M. Hertwig, L. Pries, & L. Rampeltshammer (Hrsg.), *European Works Councils in complementary perspectives* (S. 47–69). Brüssel: European Trade Union Institute.
- Platzer, H.-W., & Rüb, S. (1999). Europäische Betriebsräte: Genese, Formen und Dynamiken ihrer Entwicklung; eine Typologie. *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 6(4), 393–425.
- Pulignano, V., Köhler, H.-D., & Stewart, P. (Hrsg.) (2016). *Employee and employer relations in an era of change: Challenges and responses from a multi-level perspective in Europe*. Brüssel: European Trade Union Institute.
- Pulignano, V., & Turk, J. (2016). *European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*. Leuven: Centre for Sociological Research (CeSO), University of Leuven.

- Stahl, C. M. (2024). Social Dialogue: defending democracy in practice. Verfügbar unter: <https://www.socialeurope.eu/social-dialogue-defending-democracy-in-practice>.
- Velicu, P., & Barthès, I. (2024, Mai 29). Social dialogue: Urgent to turn words into deeds. Verfügbar unter: <https://www.socialeurope.eu/social-dialogue-urgent-to-turn-words-into-deeds>.
- Verbindungsbüro Montanausschuss (1994). *Europa hat Zukunft. Der Beitrag der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) für ein soziales, friedliches und demokratisches Europa*. Brüssel.
- Waddington, J. (2011). *European Works Councils: A transnational industrial relations institution in the making*. London: Routledge.
- Weiler, A. (2004). *European Works Councils in Practice*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Die Entwicklung von Gewerkschaften in Mexiko – Perspektiven für die internationale Kooperation

Alfonso Cano und Oscar Calderon

1. Einleitung

Zu Beginn des Jahres 2025 bestimmt ein aufkommender Handelskrieg das Verhältnis zwischen den USA, Mexiko und Kanada. Obgleich die wirtschaftlichen Austauschaktivitäten und die Arbeitsmigration zwischen den drei Staaten seit 1994 durch das Freihandelsabkommen Nordamerika (NAFTA) geregelt sind (Hoffmann und Wannöffel 1995), das erst im Juli 2020 durch das United States Mexico Canada Agreement (USMCA)¹ erneuert wurde, beabsichtigt die aktuelle US-Regierung Zölle in Höhe von 25 bis 50 % auf Waren aus diesen Ländern zu erheben. Im Zentrum dieser Auseinandersetzung stehen zweifellos die Exporte der internationalen Automobilindustrie von Mexiko in die USA. Der Ausgang dieses Handelskonfliktes ist insbesondere für die in Mittelamerika angesiedelten deutschen Autokonzerne wie die Volkswagen Group/ Audi, BMW und Mercedes-Benz sowie die zahlreichen Automobilzulieferer (Bosch, Continental, Schäffler) mit insgesamt über 330 Standorten in Mexiko von großer wirtschaftlicher Bedeutung. Erst wurde jüngst entschieden, dass Standorte der VW Group/ Audi in Brüssel geschlossen und die Produktion von Elektrofahrzeugen der Oberklasse in das Audi-Werk nach Mexiko (San José Chiapa) verlagert werden.² Mexiko ist nach den USA der zweitwichtigste Produktionsstandort deutscher Automobilhersteller auf dem amerikanischen Kontinent. Über die große ökonomische Bedeutung hinaus wird an den mexikanischen Standorten deutscher Hersteller auch nach den Standards der Dualen Berufsbildung ausgebildet, die aufgrund der vergleichsweise jungen mexikanischen Bevölkerung perspektivisch auch die noch weiter wachsenden Fachkräfteengpässe an Produktionsstandorten in Deutschland abfedern können

1 Siehe: Agreement between the United States of America, the United Mexican States, and Canada 7/1/20 Text (<https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement/agreement-between>) [abgerufen am 08.03.2025].

2 Siehe: https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/2025/250117_Kommentierung_Aktualisierung_EU-Mexiko-Handelsabkommens [abgerufen am 08.03.2025].

(Wannöffel 2023). Für die internationale gewerkschaftliche Zusammenarbeit ist darüber hinaus von großer politischer Relevanz, wie das europäische Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz aus dem Jahr 2024 in den Betrieben deutscher Hersteller global und insbesondere in Mexiko, nicht nur programmatisch, sondern in der sozialen Praxis, zur Anwendung kommt (Schäfers, Schroth, Wannöffel 2022). Da die Umsetzung auf der Ebene der Betriebe jedoch ohne die Partizipation der gewerkschaftlichen Interessenvertretungen in Mexiko nicht gelingen kann, sind die bundesdeutschen Gewerkschaften auch auf verlässliche Informationen über die gewerkschaftliche Entwicklung im Land angewiesen.

In diesem Kontext ist dieser Artikel zur Entwicklung von Gewerkschaften in Mexiko – Perspektiven für die internationale Kooperation – entstanden. Absicht ist es, die jüngste gewerkschaftliche Entwicklung in Mexiko von 2018 bis 2024 zu analysieren. Dabei werden drei Ziele verfolgt: Erstens soll die Entwicklung der gewerkschaftlich organisierten Erwerbstätigen während der sechsjährigen Amtszeit des Präsidenten Andrés Manuel López Obrador (2018–2024) betrachtet werden. Ein Schwerpunkt seiner Amtszeit lag bei der Arbeits- und Sozialpolitik. Zweitens werden die durch die COVID-19-Pandemie verursachten Verwerfungen in der gewerkschaftlichen Organisation analysiert und schließlich der Beginn der sechsjährigen Amtszeit von Claudia Sheinbaum Pardo (2024–2030) beleuchtet, die im Herbst 2024 die Fortführung der von ihrem Vorgänger eingeleiteten arbeits- und sozialpolitischen Maßnahmen verkündigt hat.

Zu diesem Zweck beginnt der Artikel mit einer Kontextualisierung der mexikanischen Gewerkschaftslandschaft seit den 1970er-Jahren. Bis vor 50 Jahren war das politische System Mexikos durch den Korporatismus der führenden Partei der Institutionalisierten Revolution (PRI) geprägt, durch den die Gewerkschaftsorganisationen an gesellschaftspolitischen Entscheidungsprozessen fest beteiligt wurden. Die Verschuldungskrise des mexikanischen Staates, die wirtschaftliche Öffnung und der Einzug neoliberaler Politiken zu Beginn der 1980er-Jahre brachen mit diesem Modell des Korporatismus (Wannöffel 1996). Der Umbruch führte zu einer politischen Marginalisierung der Gewerkschaften bis 2018, der Amtsübernahme durch Präsident Obrador.

Im zweiten Teil des Artikels wird die Empirie mit methodischen Erläuterungen vorgestellt. Die Daten fokussieren auf die gewerkschaftlich organisierten Erwerbstätigen anhand der Variablen Arbeitskräftepotenzial, Geschlecht, Alter, Betriebsgröße und Wirtschaftssektor sowie nach Regionen.

Die deskriptive Darstellung wird im dritten Abschnitt schließlich interpretiert.

2. Rahmenbedingungen gewerkschaftlicher Entwicklung in Mexiko

Wie in anderen Ländern Lateinamerikas auch ist in Mexiko die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder seit Dekaden rückläufig. Die Ursachen lassen sich durch fünf miteinander verknüpfte Dimensionen erklären.

Eine erste Dimension ist der Verlust von Arbeitsrechten, die Teil eines umfassenderen Systems sozialer Garantien waren, die den mexikanischen Wohlfahrtsstaat ausmachten. Als dieses System bereits Ende der 1970er-Jahre Anzeichen einer Strukturkrise aufwies, wurden arbeits- und sozialpolitische Maßnahmen umgesetzt, die darauf abzielten, ökonomische Interessen der Unternehmen durch Deregulierung und Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen zu stärken. Dies hat unter anderem zur Reduzierung von Kollektivverträgen geführt, die als Mechanismus der Regulierung und des Ausgleichs in der Beziehung zwischen Kapital und Arbeit fungierten. Stattdessen wurde die individuelle Vertragsgestaltung politisch gefördert, die die Möglichkeit einer konzertierten Aktion zur Verteidigung der Arbeitnehmer einschränkte (Orozco und Ortiz Magallón 2013; Zepeda Martínez 2014).

Eine zweite Dimension war die Schwächung gewerkschaftlicher Organisationsmacht angesichts der neoliberalen Arbeitspolitik, die sich eines Narrativs bedient, das jede Form kollektiven Handelns ablehnt. Dies ist besonders im privaten Sektor zu beobachten, wo eine Kultur der Individualisierung und der Effizienzsteigerung durch persönliche Anstrengung am stärksten gefördert wurde (Soto Roy 2009). Dieser arbeitskulturelle Wandel zielte auf die Reduzierung des Kollektivgedanken als Mittel der Vertretung gemeinsamer Interessen.

Eine dritte Dimension ist die Prekarisierung der Beschäftigungsbedingungen, die sich am deutlichsten im wachsenden informellen Sektor zeigte. Laut dem Nationalen Institut für Statistik und Geographie (INEGI) Mexikos waren in den letzten vier Dekaden durchschnittlich 58 % der Erwerbsbevölkerung im informellen Sektor beschäftigt. In diesem Bereich sind die Menschen aufgrund ihres prekären Status jenseits des regulären Arbeitsmarktes jeglicher sozialer Sicherheit, Stabilität und des Zugangs zu regelmäßigen und angemessenen Löhnen beraubt (Martínez-Licerio, Marroquín-Arreola, Ríos-Bolívar 2019; Salazar und Azamar Alonso 2014).

Dieser Umstand erschwert es den informell Erwerbstätigen und Solo-Selbständigen, sich überhaupt kollektiv in Gewerkschaften zu organisieren.

Die vierte Dimension ist der korporatistische Charakter der gewerkschaftlichen Vertretung als Ergebnis der langjährigen Regierungspolitik der Partei der Institutionalisierten Revolution (PRI) in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts. Das System des Korporatismus beteiligte einerseits die Gewerkschaftsorganisationen an gesellschaftspolitischen Entscheidungsprozessen, unterminierte andererseits jedoch eine freie gewerkschaftliche Organisation. Im Austausch erhielten führende Gewerkschaftsfunktionäre über Jahrzehnte politische Vergünstigungen. Diese Art von vertikalen und autoritären Arbeitsbeziehungen führte zu einer Entfremdung zwischen führenden Gewerkschaftsorganisationen wie der Confederación de Trabajadores de México (CTM) und den im Arbeitskongress (Congreso de Trabajo) vertretenen Gewerkschaften von ihrer Mitgliederbasis in den Betrieben (Méndez y Berrueta und Quiroz Trejo 2010; Zapata 1994, 2000).

Die fünfte Dimension ist schließlich eine neoliberale Arbeitspolitik, die die Rechte der Arbeitnehmenden einschränkte und im Laufe der letzten 30 Jahre die Grundlagen des Sozialstaats eliminiert hat. Dieser Prozess wurde 2017 von Reformen des mexikanischen Bundesarbeitsgesetzes und dem Abkommen zwischen Mexiko, den Vereinigten Staaten und Kanada (T-MEC) von 2019 begleitet. Diese Reformen geben den Unternehmen mehr Befugnisse bei Einstellungen und Entlassungen, bei der Ausbildung, bei Löhnen und bei Beförderungen von Beschäftigten. Luis Quintana Romero (2016) hebt folgende Aspekte der Arbeitsreform hervor: a) Neue Einstellungsmodalitäten mit Probezeit-, Erstausbildungs- und Saisonverträgen, die es ermöglichen, Arbeitnehmende für einen begrenzten Zeitraum und mit weniger Rechten einzustellen; b) Kriterien für die Besetzung freier Stellen und die Beförderung: Vorrang von Ausbildung, Eignung und Produktivität vor dem Dienstalter; c) Mehrfachqualifizierung: Arbeitgeber können Arbeitnehmenden ergänzende Aufgaben zuweisen, wodurch die Arbeit intensiver und die Verantwortung der Arbeitnehmenden verwischt wird; d) Regulierung der Vergabe von Unteraufträgen (Outsourcing); e) Kürzung der rückständigen Löhne auf maximal 12 Monate, was sich bei längeren Arbeitsprozessen nachteilig auswirkt; f) Ermöglichung von Stundenlöhnen anstatt Monatsgehälter. Dazu gibt es neue Kriterien für die Ausübung von Streiks, was die Ausübung dieses Rechts einschränkt (Luis Quintana Romero 2016).

Ernesto Sánchez Sánchez und Jesús Bojórquez Luque (2023) unterstreichen zudem die wichtige Bedeutung des im Jahr 2020 neu in Kraft getrete-

nen Handelsabkommens zwischen den USA, Mexiko und Kanada (USMCA). Der erste Vertragsteil unterstreicht das Recht der Arbeitnehmenden, an Verhandlungen mit den Arbeitgebern teilzunehmen, sich frei zu organisieren, eine Gewerkschaft ihrer Wahl zu gründen oder ihr beizutreten und verbietet schließlich die Einmischung der Arbeitgeber in die interne Organisationsstruktur der Gewerkschaften. Der zweite Gesetzesteil garantiert die Unabhängigkeit, Autonomie und Freiheit der Arbeitnehmenden, Tarifverhandlungen auf der betrieblichen Ebene zu führen. In diesem Zusammenhang weisen die Autoren darauf hin, dass die Registrierung von Gewerkschaften und die Aktualisierung ihrer Richtlinien die Grundsätze der Rechtmäßigkeit, Transparenz und Unparteilichkeit gewährleisten müssen. Sie betonen, dass durch das internationale Abkommen wichtige Fortschritte in Richtung gewerkschaftlicher Unabhängigkeit gemacht wurden. (Sánchez Sánchez und Bojórquez Luque 2023).

Diese fünf Dimensionen dienen als Referenz, um die Entwicklung der gewerkschaftlichen Organisation in Mexiko anhand von drei Schlüsselerignissen nachzuzeichnen: a) 2018, der Wahlsieg von Andrés Manuel López Obrador (2018–2024) mit einem sozial ausgerichteten Programm namens „Vierte Transformation“ (4T); b) 2021, die COVID-19-Pandemie mit ihren negativen wirtschaftlichen Auswirkungen und c) 2024, das Ende der sechsjährigen Amtszeit Obradors mit dem Übergang zur sogenannten „ersten Phase“ der Transformation.

3. Empirische Ergebnisse

3.1 Methodische Vorbemerkungen

Für die empirische Analyse, wurden die öffentlich zugänglichen Daten des INEGI mithilfe der Software R extrahiert, um diese mit Personendaten aus der Beschäftigtenbefragung aus dem ersten Quartal von 2018 bis 2024 zu verbinden, die die Daten aus dem erweiterten Fragebogen (INEGI 2025) enthalten. Es wurde ein Datenrahmen generiert, um auf die Analyseeinheit der soziodemografischen Merkmale und der Berufs- sowie Beschäftigungsdaten zuzugreifen (INEGI 2010).

Im Folgenden wird die Entwicklung der gewerkschaftlich organisierten Bevölkerung anhand der Variablen Erwerbstätige, Geschlecht, Wirtschaftszweig, Alter und Betriebsgröße sowie schließlich die Verteilung nach mexikanischen Bundesländern dargestellt.

3.2 Entwicklung der gewerkschaftlich organisierten Erwerbspersonen
2018–2024

Folgt man den Daten der Nationalen Erhebung über Beruf und Beschäftigung (ENOE) des INEGI (2025) lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad im ersten Quartal 2018 bei 8,0 % einer wirtschaftlich aktiven Bevölkerung von fast 54 Millionen Menschen (siehe Tabellen 1 und 2). Dieser Trend wurde nur im Jahr 2021 unterbrochen, als coronabedingt die Anzahl der Erwerbstätigen von 57.014.967 im ersten Quartal 2020 auf 55.385.133 im ersten Quartal 2021 sank, jedoch die gewerkschaftlich organisierten Erwerbstätigen in denselben Jahren von 4.677.481 auf 4.753.995 anstieg (siehe Abbildung 1). Gewerkschaftliche Organisation schützte demnach während der COVID-19-Pandemie vor Arbeitsplatzverlust. Von der Gruppe gewerkschaftlich organisierter Erwerbspersonen waren 55,7 % Männer und 44,3 % Frauen (siehe Tabelle 3). Diese waren überwiegend im Handels- und Dienstleistungssektor mit 67,9 % (2.947.812 Personen) beschäftigt, gefolgt vom gewerblichen Sektor mit 31,7 % (1.376.245). Der Agrarsektor ist traditionell mit 0,19 % (8.464) marginal organisiert (Siehe Abb. 2).

Tabelle 1. Bevölkerung nach wirtschaftlicher Aktivität

Indikator	1. Quartal 2018	Standard fehler	Struktur % 2018
Gesamtbevölkerung	124,286,623 ³		
Bevölkerung ab 15 Jahren	91,385,130 ⁴	322,072	100
Wirtschaftlich aktive Bevölkerung (PEA)	53,936,667	234,807	59
Erwerbstätige Bevölkerung	52,253,036 ⁵	230,770 ^c	96.98
Arbeitslose Bevölkerung	1,683,631	37,761	3.12

Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf Daten des INEGI, 1. Quartal 2018 (INEGI, 2018, 2022a, 2022b, 2025).

-
- 3 Die absolute Zahl der Gesamtbevölkerung aus Haushaltsumfragen wird stets an demografische Projektionen angepasst, die von CONAPO erstellt werden. Die auf Basis der ENOE-Daten gewichtete Gesamtzahl beträgt 122.686.834 (INEGI, 2022b).
- 4 Die gewichteten Informationen sind mit den statistischen Präzisionsindikatoren des INEGI (2022a) konsistent, mit Ausnahme der Gesamt- und Erwerbsbevölkerung.
- 5 Berechnet auf Basis von Schätzungen des INEGI (2025).

Tabelle 2. Erwerbsfähige Bevölkerung (PEA) für jeweils das 1. Quartal von 2018–2024.

Merkmal	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	N = 53,936,667 ^I	N = 55,578,352 ^I	N = 57,014,967 ^I	N = 55,385,133 ^I	N = 58,085,314 ^I	N = 60,089,308 ^I	N = 60,663,120 ^I
Geschlecht							
Männlich	33,401,029 (62)	34,114,946 (61)	34,455,691 (60)	34,189,144 (62)	35,221,576 (61)	35,823,919 (60)	35,945,805 (59)
Weiblich	20,535,638 (38)	21,463,406 (39)	22,559,276 (40)	21,195,989 (38)	22,863,738 (39)	24,265,389 (40)	24,717,315 (41)
^I n (%)							

Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf den Daten der ENOE (Nationalen Umfrage zur Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit) für jeweils das erste Quartal der Jahre 2018–2024.

Tabelle 3. Verteilung der gewerkschaftlich organisierten Bevölkerung nach Geschlecht (je 1. Quartal der Jahre 2018–2024).

Merkmal	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	N = 4,336,688 ^I	N = 4,525,422 ^I	N = 4,677,481 ^I	N = 4,753,995 ^I	N = 4,869,045 ^I	N = 5,099,794 ^I	N = 5,237,925 ^I
Geschlecht							
männlich	2,417,488 (55.7)	2,440,357 (53.9)	2,533,269 (54.2)	2,529,844 (53.2)	2,565,980 (52.7)	2,677,119 (52.5)	2,767,491 (52.8)
weiblich	1,919,200 (44.3)	2,085,065 (46.1)	2,144,212 (45.8)	2,224,151 (46.8)	2,303,065 (47.3)	2,422,675 (47.5)	2,470,434 (47.2)
^I n (%)							

Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf Daten der ENOE (je 1. Quartal der Jahre 2018–2024).

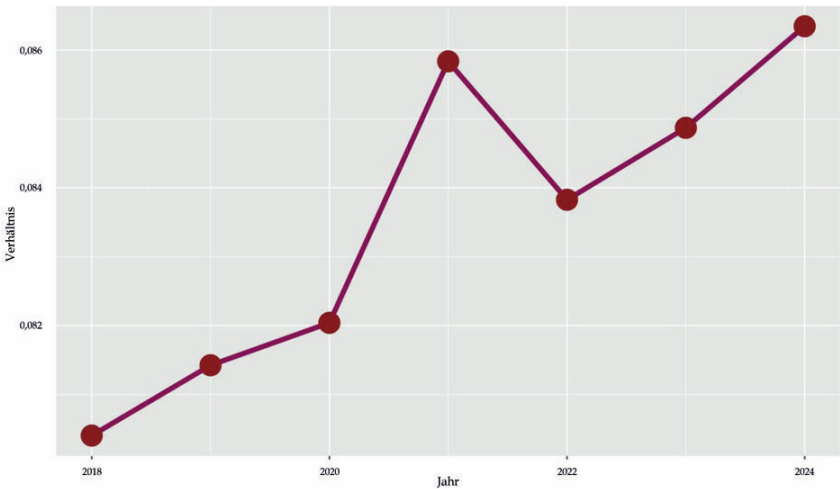


Abb. 1. Anteil der gewerkschaftlich organisierten Bevölkerung an der Erwerbsbevölkerung (PEA), 1. Quartal 2018–2024

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024

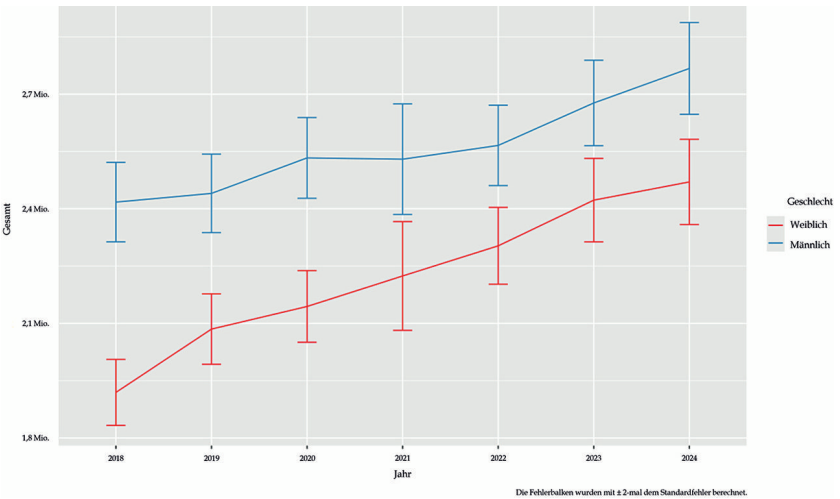


Abb. 2. Gewerkschaftlich organisierte Bevölkerung nach Geschlecht, 1. Quartal 2018–2024

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024.

Während der Regierung Obrador steigt bis 2021 der gewerkschaftliche Organisationsgrad um 13 % bei 5.385.133 Erwerbspersonen mit 2.529.844 Männern (53,2 %) und 2.224.151 Frauen (46,8 %). Bei beiden Geschlechtergruppen ist ein Anstieg gegenüber dem Jahr 2018 zu beobachten. Dieses Wachstum bei den weiblichen gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten ist jedoch proportional höher als bei ihren männlichen Kollegen. Dieser Trend setzt sich bis zum Jahr 2024 fort (siehe Tabelle 3). Für das erste Quartal des Jahres 2024 ergibt sich eine aktive Erwerbsbevölkerung von 60,66 Millionen Menschen, davon sind 24,7 Millionen Frauen und etwa 36 Millionen Männer (INEGI 2024). Auf dieser Grundlage beträgt die Anzahl gewerkschaftlich organisierter Erwerbspersonen 5.237.925, d. h. 10,16 % höher als im gleichen Zeitraum des Jahres 2021 und 20,7 % höher als im ersten Quartal des Jahres 2018 (siehe Tabelle 3).

3.3 Gewerkschaftliche Organisation nach Wirtschaftssektoren

Schaubild 3 zeigt einen stabilen Trend in den einzelnen Wirtschaftssektoren. Es ist jedoch bemerkenswert, dass im Dienstleistungssektor der Anteil derjenigen, die angaben, nicht gewerkschaftlich organisiert zu sein, im Jahr der COVID-19-Pandemie zwischen 2020 auf 2021 zurückgeht. Dieser Sektor ist auch dann derjenige mit dem stärksten Wachstum von Beschäftigten. Die Anzahl der Erwerbstätigen stieg von insgesamt 22.255.374 im ersten Quartal 2018 auf 26.244.776 im gleichen Zeitraum 2024. Außerdem ist festzustellen, dass der Prozentsatz gewerkschaftlich organisierter Erwerbspersonen im sekundären und tertiären Sektor von 13 auf 14 % ansteigt.

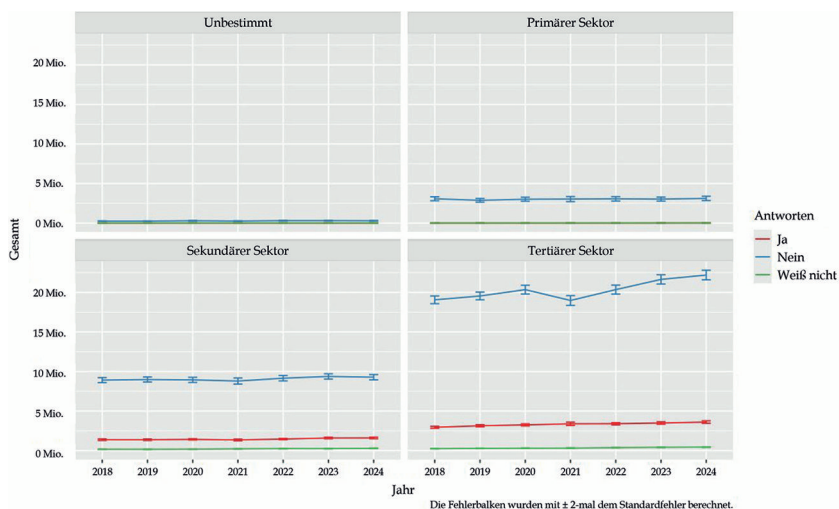


Abb. 3. Klassifikation der erwerbstätigen Bevölkerung nach Wirtschaftssektoren – Gesamtzahlen, 1. Quartal 2018–2024

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024

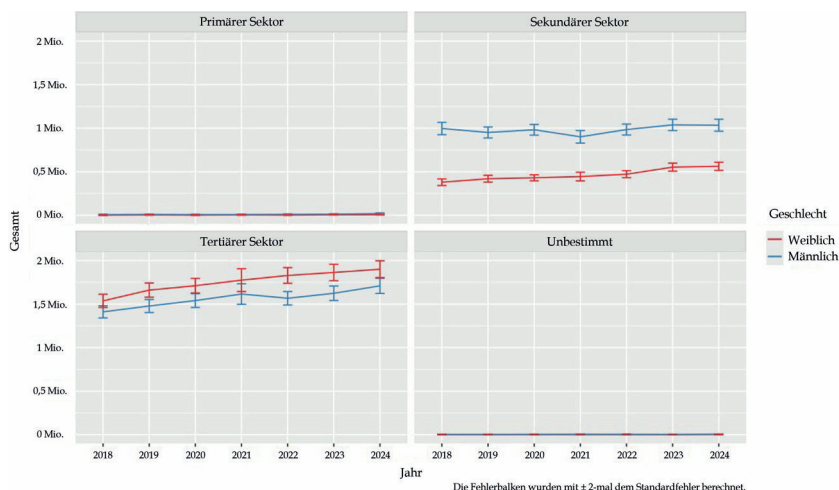


Abb. 4. Klassifikation der gewerkschaftlich organisierten erwerbstätigen Bevölkerung nach Wirtschaftssektoren – Gesamtzahlen, 1. Quartal 2018–2024

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024.

Diese Abbildungen spiegeln einen globalen Trend wider, der auch in Mexiko seit mehreren Jahren zu beobachten ist, nämlich den Rückgang der Industriearbeit bei gleichzeitiger Zunahme der Beschäftigung im Dienstleistungssektor. Diese Verschiebung zwischen den Sektoren hat eine Konzentration von fast 70 % der gewerkschaftlich organisierten Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor zur Folge. Diese Daten verdeutlichen das relative Gewicht des tertiären Sektors als nunmehr tragende Säule der mexikanischen Wirtschaft infolge der Ausweitung der grenzüberschreitenden Handels- und Dienstleistungsketten mit den USA und Kanada.

Im Jahr 2024 ist der Dienstleistungssektor mit 3.390.716 Beschäftigten weiter gewachsen, was 71,3 % der insgesamt 4.753.995 gewerkschaftlich organisierten Personen entspricht. Dies ist ein Anstieg von 442.904 Dienstleistungsbeschäftigten im Vergleich zum gleichen Zeitraum im Jahr 2018. Drei Aspekte sind hier hervorzuheben: a) der Dienstleistungssektor beschäftigt mehr Frauen als Männer, b) dagegen ist im gewerblichen Sektor ein Rückgang von gewerkschaftlich organisierten männlichen Erwerbspersonen zu verzeichnen und c) während auch die weibliche Beschäftigung im gewerblichen Sektor einen Aufwärtstrend verzeichnet, stagniert die Anzahl männlicher Erwerbspersonen (siehe Abbildung 4).

3.4 Entwicklung der Altersstruktur von Gewerkschaftsmitgliedern

Die Verteilung der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmenden nach Altersgruppen zeigt, dass der Altersdurchschnitt organisierter Beschäftigter zwischen 32 und 50 Jahren liegt (siehe Tabelle 4). Die Altersgruppe mit der geringsten Gewerkschaftsmitgliedschaft ist dagegen die der 14- bis 19-Jährigen mit nur 1,1 %. Dies bedeutet, dass sich junge Arbeitnehmende auch in Mexiko eher gering gewerkschaftlich organisieren. Gründe sind die hohe Anzahl befristeter Arbeitsverhältnisse und mangelnde Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs. Diese Situation trägt dazu bei, dass der Beitritt in eine Gewerkschaft nicht als attraktive Option wahrgenommen wird (siehe Abbildung 5). Bei der Verteilung der Altersgruppen gibt es in der Zeitspanne 2018–2024 keine größeren Veränderungen, abgesehen von einem Rückgang des ohnehin niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrads in der Altersgruppe der 14- bis 19-Jährigen von 1,1 % auf 0,92 % (Siehe Schaubild 6).

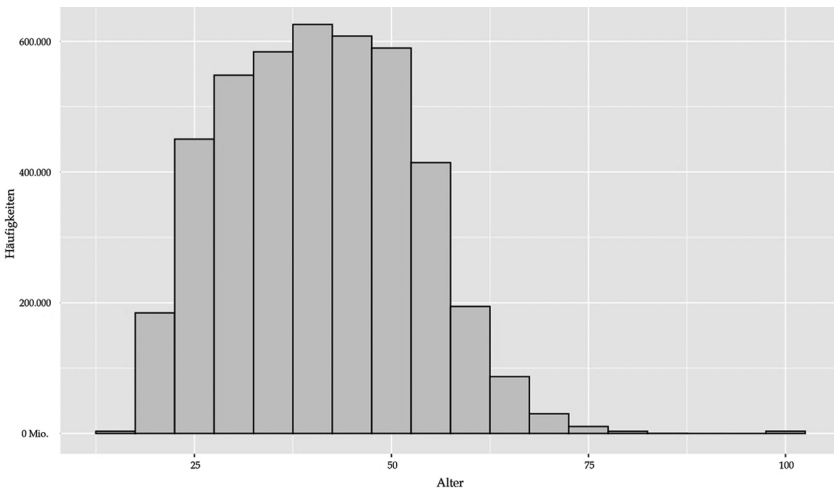


Abb. 5. Histogramm der Altersverteilung im ersten Quartal 2018

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018.

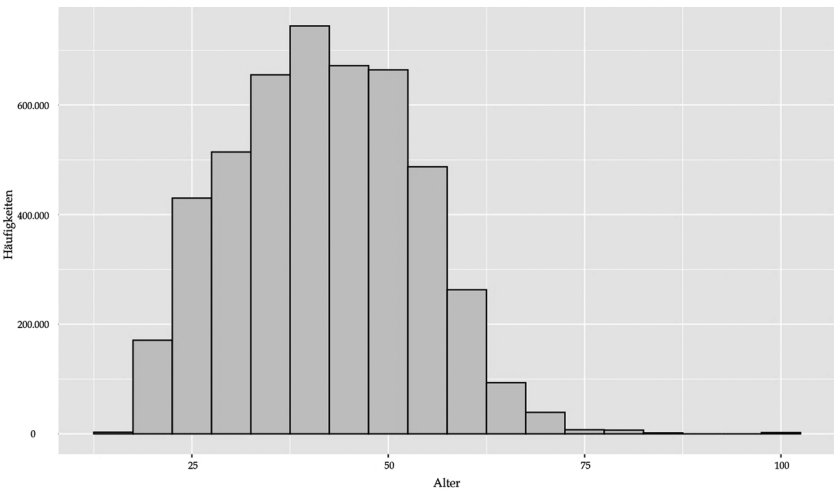


Abb. 6. Histogramm der Altersverteilung im ersten Quartal 2021

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2021.

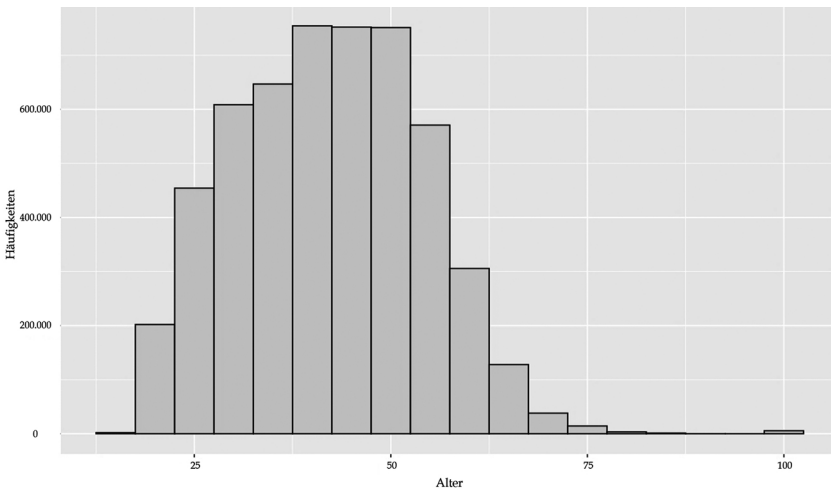


Abb. 7. Histogramm der Altersverteilung im ersten Quartal 2024

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018.

Tabelle 4. Deskriptive Statistiken zum Alter der gewerkschaftlich organisierten Bevölkerung im Zeitraum 2018–2024.

Merkmal	2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	N =		N =		N =		N =		N =		N =		N =	
Alter	41±12	(32, 41, 50)	41±12	(32, 41, 50)	41±12	(32, 41, 50)	42±12	(33, 41, 50)	42±12	(33, 42, 50)	42±12	(33, 42, 51)	42±12	(33, 42, 51)
¹ Mittelwert ± Standardabweichung (Q1, Median, Q3).														

Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf Daten der ENOE (je 1. Quartal der Jahre 2018–2024).

Tabelle 5. Deskriptive Statistiken zum Alter der gewerkschaftlich organisierten Bevölkerung nach Geschlecht im Zeitraum 2018–2024.

Merkmal	2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024	
	männlich N =	weiblich N =	männlich N =	weiblich N =	männlich N =	weiblich N =	männlich N =	weiblich N =	männlich N =	weiblich N =	männlich N =	weiblich N =	männlich N =	weiblich N =
Alter	41.0±12 (31, 41, 50)	40.7±11 (32, 41, 49)	41.4±12 (32, 41, 50)	41.1±11 (33, 41, 49)	41.4±12 (32, 41, 50)	41.4±11 (33, 41, 49)	42.0±12 (33, 42, 51)	41.5±11 (33, 41, 50)	41.9±12 (32, 42, 51)	41.9±11 (33, 42, 50)	41.9±12 (32, 42, 51)	42.1±11 (34, 42, 50)	42.0±12 (32, 42, 51)	42.2±11 (33, 42, 51)
¹ Mittelwert ± Standardabweichung (Q1, Median, Q3).														

Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf Daten der ENOE (je 1. Quartal der Jahre 2018–2024).

Dieser Trend setzt sich mit leichten Schwankungen fort. Ein höherer Prozentsatz der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmenden konzentriert sich auf die Altersgruppe zwischen 30 und 40 Jahren (siehe Abbildung 7–10). Insgesamt ist der Altersdurchschnitt bei Gewerkschaftsmitgliedern auf 42 % leicht gestiegen (siehe Tabelle 4). Nach Geschlechtern aufgeschlüsselt zeigt sich, dass er sich bei Männern von 41 % im Jahr 2018 auf 42 % und bei Frauen von 40,7 % auf 42,2 % erhöht hat (siehe Tabelle 5 und Abbildung 11). Abschließend kann auf einen interessanten Aspekt hingewiesen werden: Während bei weiblichen Beschäftigten im Jahr 2021 im Zuge der COVID-19-Pandemie allgemein ein Rückgang zu verzeichnen war, konnte dagegen bei gewerkschaftlich organisierten weiblichen Beschäftigten ein deutliches Beschäftigungswachstum nachgewiesen werden.

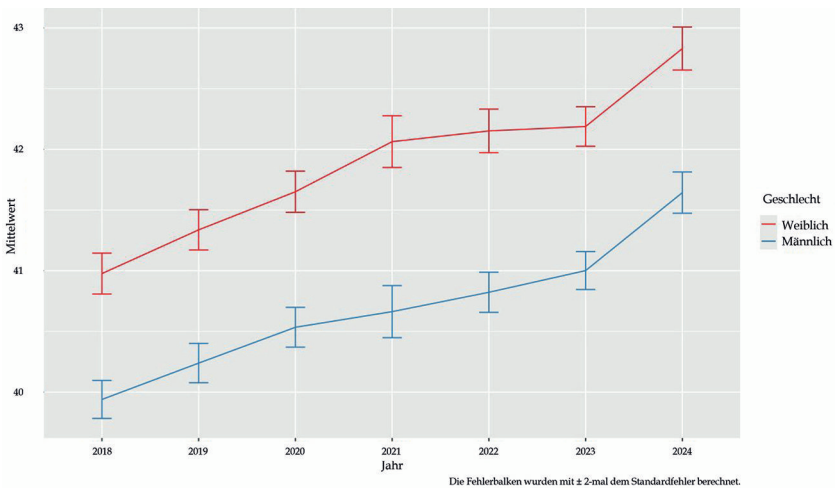


Abb. 8. Durchschnittsalter der Bevölkerung über 14 Jahre nach Geschlecht

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024.

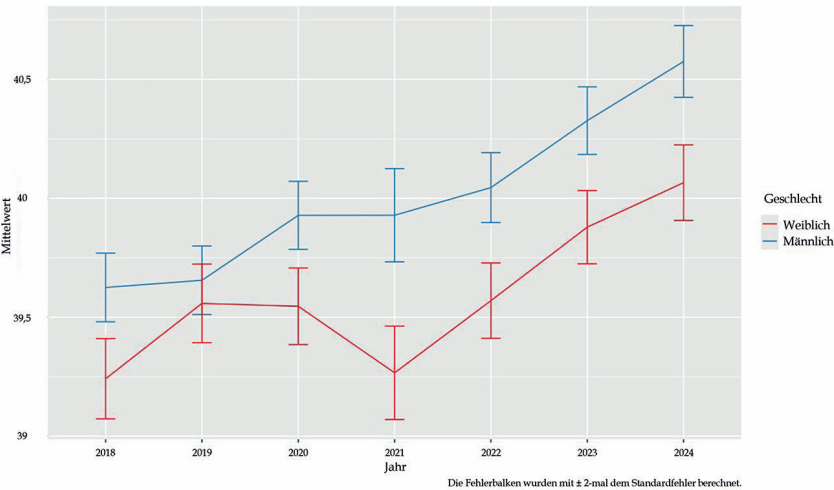


Abb. 9. Durchschnittsalter der wirtschaftlich aktiven Bevölkerung über 14 Jahre nach Geschlecht

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024.

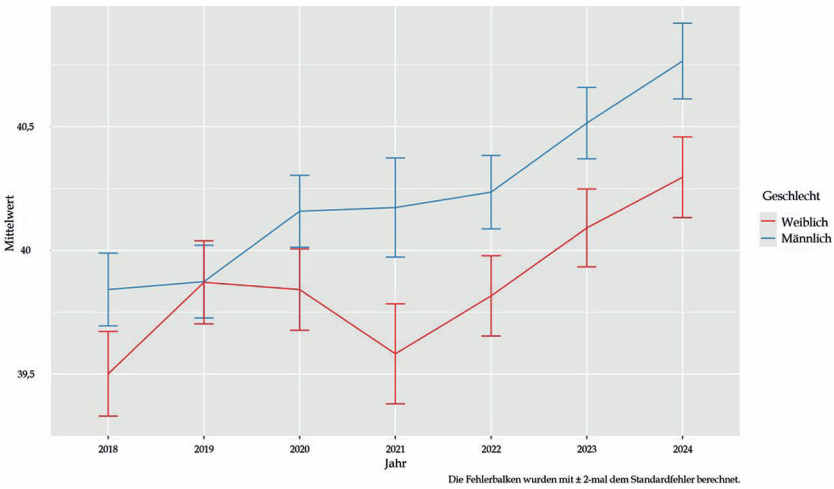


Abb. 10. Durchschnittsalter der erwerbstätigen Bevölkerung nach Geschlecht

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024.

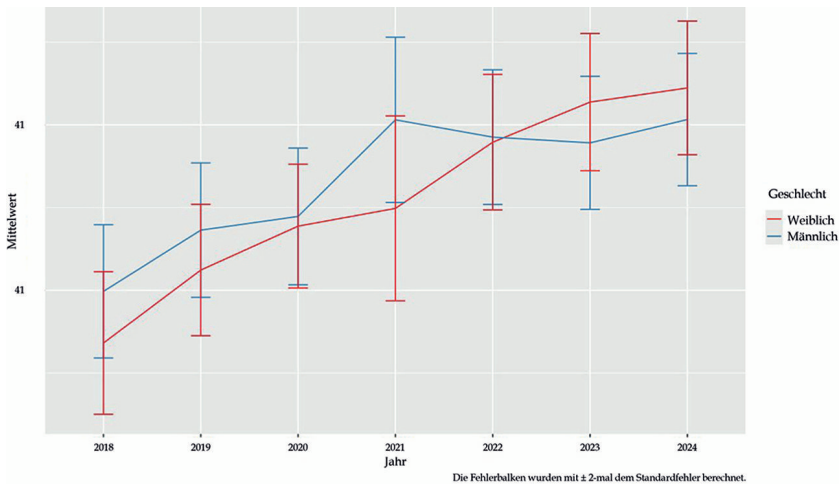


Abb. 11. Durchschnittsalter der gewerkschaftlich organisierten Bevölkerung nach Geschlecht

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024.

3.5 Gewerkschaftliche Organisation nach Betriebsgrößen

Was die Größe der Betriebe angeht, in denen die gewerkschaftlich organisierten Erwerbspersonen verteilt sind, so ist der höchste Prozentsatz bei Betrieben mit über 500 Beschäftigten (38,1 %) zu finden, gefolgt von kleinen Unternehmen mit 27 % und mittleren Unternehmen mit 16,1 %, während der Prozentsatz im öffentlichen Sektor lediglich 12,9 % beträgt (siehe Tabelle 6). Der vergleichsweise geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad im Öffentlichen Dienst ist auch eine Folge von Sparmaßnahmen mit Kürzungen bei Ausgaben und Personal. Im 1. Quartal 2021 ist dagegen ein leichtes Wachstum gewerkschaftlicher Organisation zu beobachten, vor allem bei kleinen Betrieben, deren Anteil von 27 % auf 30,3 % wuchs. Die Zahl der Großbetriebe ging dagegen auf 33 % zurück (siehe Tabelle 6). Das Jahr 2021 war aufgrund der COVID-19-Pandemie wirtschaftlich herausfordernd. Viele Unternehmen passten sich an, um die Gesundheitskrise zu bewältigen. Mittelgroße Betriebe zeigten hingegen einen anhaltenden Anstieg gewerkschaftlich organisierter Beschäftigter im Vergleich zu 2018 und 2021. Dennoch bleibt ihr Organisationsgrad im Vergleich zu großen und kleinen Betrieben relativ niedrig (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6. Klassifizierung der gewerkschaftlich organisierten Erwerbsbevölkerung nach Größe der wirtschaftlichen Einheit (2018–2024).

Merkmal	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	N = 4,336,688 ^I	N = 4,525,422 ^I	N = 4,677,481 ^I	N = 4,753,995 ^I	N = 4,869,045 ^I	N = 5,099,794 ^I	N = 5,237,925 ^I
Klassifizierung der Erwerbsbevölkerung nach Größe der wirtschaftlichen Einheit – Unterkategorien							
nicht anwendbar	226,381 (5.2)	240,662 (5.3)	202,986 (4.3)	243,899 (5.1)	300,733 (6.2)	308,325 (6.0)	335,430 (6.4)
ohne Betrieb	3,919 (<0.1)	7,921 (0.2)	5,420 (0.1)	5,962 (0.1)	5,058 (0.1)	6,584 (0.1)	4,684 (<0.1)
mit Betrieb	25,338 (0.6)	35,789 (0.8)	44,187 (0.9)	52,669 (1.1)	43,743 (0.9)	36,649 (0.7)	38,962 (0.7)
kleine Betriebe	1,170,441 (27)	1,251,574 (28)	1,308,234 (28)	1,439,051 (30)	1,409,074 (29)	1,402,291 (27)	1,359,816 (26)
mittlere Betriebe	697,573 (16)	690,344 (15)	717,161 (15)	779,359 (16)	793,235 (16)	793,440 (16)	902,029 (17)
große Betriebe	1,652,080 (38)	1,668,256 (37)	1,750,437 (37)	1,592,325 (33)	1,789,147 (37)	1,945,895 (38)	1,954,031 (37)
Regierung	559,022 (13)	629,625 (14)	646,781 (14)	636,159 (13)	525,856 (11)	604,685 (12)	639,719 (12)
andere	1,934 (<0.1)	1,251 (<0.1)	2,275 (<0.1)	4,571 (<0.1)	2,199 (<0.1)	1,925 (<0.1)	3,254 (<0.1)
^I n (%)							

Quelle: Eigene Berechnungen basierend auf Daten der ENOE (je 1. Quartal der Jahre 2018–2024).

3.6 Gewerkschaftliche Organisation nach Bundesstaaten

Mexiko ist ein föderaler Staat mit 31 Bundesstaaten, die in drei Zonen eingeteilt werden können: Zentrum mit der Metropole Mexiko-Stadt, Nord mit der Industrieregion der Maquiladoras und Süd-Ost mit einem Schwerpunkt im Tourismus (siehe Schaubild 12). Das Zentrum, in welchem sich der größte Teil der gewerkschaftlich organisierten Erwerbstätigen befindet, sticht hervor, gefolgt vom Norden und dem Südosten. Obwohl es in der zentralen Zone eine Konzentration von Industrien gibt, insbesondere im verarbeitenden Gewerbe, wie z. B. in der Automobilindustrie und im Bau-gewerbe, zeigt der Trend, dass der Sektor, der am stärksten gewachsen ist (in Übereinstimmung mit dem nationalen Trend), der Dienstleistungssektor ist, während der gewerbliche Sektor relativ stagnierte. Auch die Kluft zwischen dem gewerblichen und dem Dienstleistungssektor ist im Norden geringer als im Rest des Landes. Im Südosten stagniert der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Industriesektor und nimmt im Dienstleistungssektor weniger stark zu (siehe Schaubild 13). Betrachtet man nun die Entwicklung der gewerkschaftlich organisierten männlichen Erwerbstätigen in der Zentralregion, so hat sich die Kluft zwischen dem gewerblichen und dem Dienstleistungssektor tendenziell noch vergrößert. Im Gegensatz dazu haben in der Nordregion diese beiden Sektoren tendenziell zugenommen. Im vom Tourismus geprägten Südosten hingegen blieb die Dominanz des Dienstleistungssektors erhalten, ebenso wie der stagnierende Trend der gewerkschaftlich organisierten Erwerbstätigen, trotz des Anstiegs der Gesamtbevölkerung des Landes (siehe Abbildung 14).



Abb. 12. Klassifikation der Analysezone, 1. Quartal 2018–2024

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis des geostatistischen Rahmens des INEGI (2020).

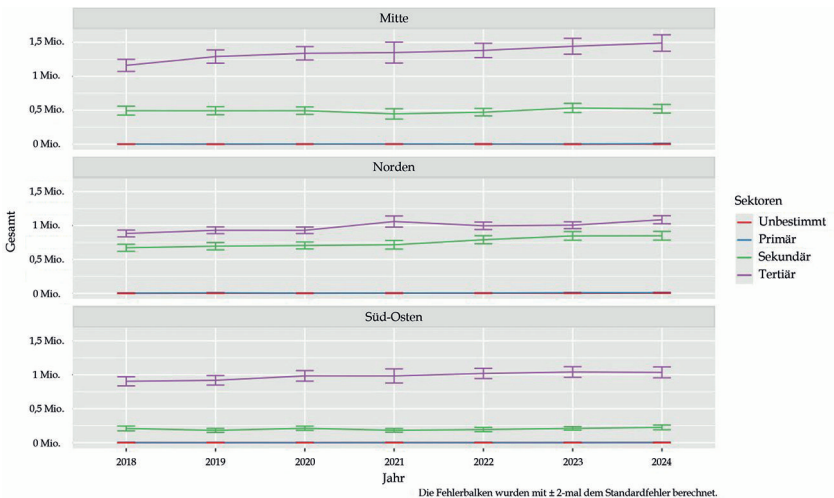


Abb. 13. Klassifikation der gewerkschaftlich organisierten Erwerbstätigen nach Wirtschaftssektoren - Gesamtzahlen, 2018-2024

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 2018-2024

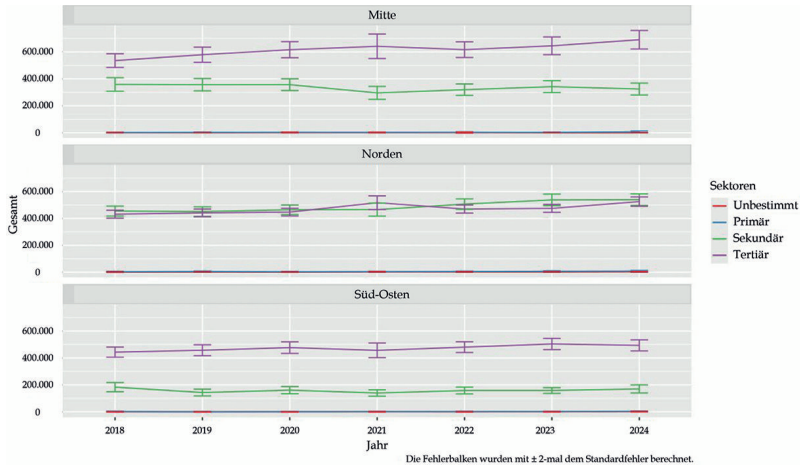


Abb. 14. Klassifikation der gewerkschaftlich organisierten erwerbstätigen Männer nach Wirtschaftssectoren – Gesamtzahlen, 1. Quartal 2018–2024

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024.

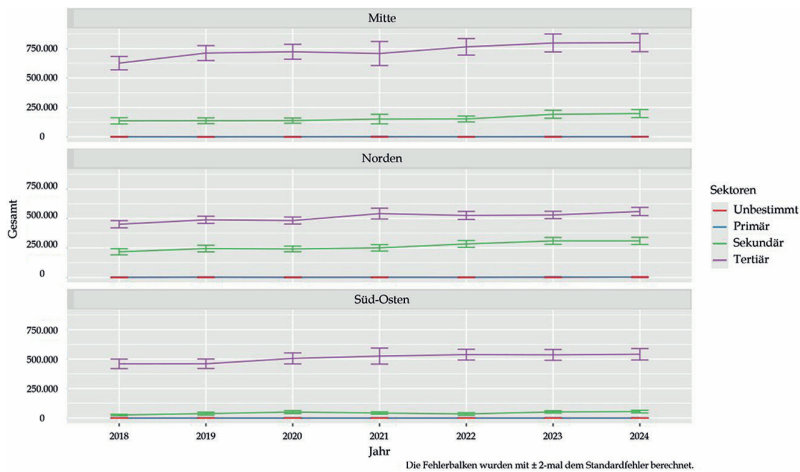


Abb. 15. Klassifikation der gewerkschaftlich organisierten erwerbstätigen Frauen nach Wirtschaftssectoren – Gesamtzahlen, 1. Quartal 2018–2024

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der ENOE, 1. Quartal 2018–2024.

Schließlich konzentriert sich die weibliche Beschäftigung auf den Dienstleistungssektor. Die Tendenz ist in der Zentralregion um Mexiko-Stadt steigend. In der nördlichen Zone zeigen weibliche Beschäftigte den gleichen Aufwärtstrend wie männliche Erwerbspersonen. In der südöstlichen Zone fällt die niedrige Zahl der Frauen im gewerblichen Sektor auf, sodass hier eher eine deutliche Konzentration im Dienstleistungssektor zu verzeichnen ist. Insgesamt zeigt die statistische Analyse verschiedene Trends auf, die durch die Merkmale des Berufs hervorgehoben werden und vor allem deren geschlechtsspezifische Verteilung (siehe Abbildung 15).

4. Diskussion der empirischen Ergebnisse

Aus den bisherigen Ausführungen geht hervor, dass die Situation der Arbeitnehmenden und der Gewerkschaften in Mexiko seit den 1980er-Jahren durch ungünstige Bedingungen gekennzeichnet war, deren Auswirkungen die Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensqualität der erwerbstätigen Bevölkerung beeinträchtigen. Dies ist das Ergebnis einer Reihe von politischen und institutionellen Maßnahmen, die durch neoliberale Politiken die Aufhebung von Tarifverträgen, die Deregulierung und Flexibilität von Arbeit forcieren. In diesem Rahmen ist die Verschlechterung der organisierten Gewerkschaftsarbeit ein Spiegelbild der Neugestaltung des kapitalistischen Regimes auf globaler Ebene. Es handelte sich um eine Neudefinition der Beziehungen zwischen Staat und Gesellschaft, insbesondere im Hinblick auf das institutionelle Verhältnis zwischen den Interessen von Kapital und Arbeit (Wannöfel 1996; Zepeda Martínez 2009). Unter diesen Bedingungen ist der geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad ein Indiz für die Schwäche der Gewerkschaften und eine mangelnde Einflussnahme bei der Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Unternehmen. Die statistische Analyse zeigt, dass der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmenden in absoluten Zahlen und auch relativ zur gesamten Erwerbsbevölkerung seit 2018 von 8,0 % auf 8,6 % leicht gestiegen ist. Im Dienstleistungssektor ist er zwar absolut gestiegen, aber nicht im gleichen Maße wie die wachsende Zahl der Beschäftigten in diesem Sektor. Eine Hauptursache sind die 2017 eingeleiteten Arbeitsreformen, die in erster Linie die Produktivitätssteigerung und die Wettbewerbsfähigkeit im Kontext offener Märkte in den Vordergrund gestellt haben (Quintana Romero 2016). Wie Quiñones und Rodríguez (2015) betonen, hat der Prozess der Deregulierung und Flexibilisierung der Arbeit, obwohl

das Konzept der Arbeit als Recht und soziale Pflicht in der mexikanischen Verfassung als Grundprinzip in Artikel 123 verankert ist, nicht verhindert, dass sich dies negativ auf die Möglichkeiten einer stabilen Beschäftigung für die Mehrheit der arbeitenden Bevölkerung des Landes auswirkte. Dies gilt vor allem für den Dienstleistungssektor, in dem mehr Frauen als Männer arbeiten. Die Veränderungen des Arbeitsmarktes seit den 1980er-Jahren bis heute haben dazu geführt, dass die Vereinigungsfreiheit als legitimer Mechanismus zur Verteidigung der Arbeitnehmerrechte in den verschiedenen Wirtschaftssektoren immer seltener zum Tragen kommen. Dieser Umstand macht Prekarität, Anfälligkeit und Ungewissheit zu den tragenden Säulen, auf denen die Struktur des mexikanischen Arbeitsmarktes beruhte (Medina 2008). Unter diesen Rahmenbedingungen war es eine große Herausforderung, die Idee der kollektiven Organisation als legitimes Handlungsprinzip am Leben zu erhalten, das die Auswirkungen eines auf Individualisierung und Fragmentierung basierenden Produktionssystems abmildern konnte. Angesichts der gewerkschaftlichen Tradition ist diese Herausforderung aufgrund der Diskreditierung der korporatistischen Gewerkschaften mit geringem Kontakt zur Mitgliederbasis noch schwieriger zu bewältigen. Die seit 2018 an die Macht gekommene sozialdemokratische Regierung hat zwar Verbesserungen auf dem Arbeitsmarkt bewirkt, wie die Anhebung der Mindestlöhne oder das Verbot von Schutztarifverträgen (*Contratos de Protección*), die zwischen Gewerkschaftsführung und Unternehmen ohne Partizipation der Beschäftigten abgeschlossen wurden, konnten aber den Trend der geringen gewerkschaftlichen Organisation insbesondere im gewerblichen Sektor nicht umkehren. Die Förderung der gewerkschaftlichen Organisation unter den jüngeren Erwerbstätigen blieb bislang noch ohne Erfolg, sodass sich die gewerkschaftliche Arbeit weiterhin auf die Altersgruppe der zwischen 30 und 40-jährigen Bevölkerung konzentriert. Im letzten Teil der empirischen Auswertungen wurde festgestellt, dass die Analyse nach Regionen einen Schlüssel zum Verständnis des Phänomens liefern kann. Zum einen zeigt sie die Konzentration der gewerkschaftlich organisierten Bevölkerung im Zentrum des Landes im Dienstleistungssektor und deren Aufwärtstrend, zum anderen die Stagnation im gewerblichen Sektor. Unter geschlechtsspezifischen Gesichtspunkten ist zum einen die Zunahme des gewerkschaftlichen Gefälles zwischen Männern im Dienstleistungs- und gewerblichen Sektor in den Kernzonen des Landes zu nennen. Im Norden sind die Trends in beiden Sektoren statistisch gesehen ähnlich positiv. Im Südosten stagniert die gewerkschaftlich organisierte Erwerbsbevölkerung im gewerblichen Sektor und weist einen geringeren

Wachstumstrend im Dienstleistungssektor auf als in den beiden anderen Regionen Mexikos. Andererseits ist es bemerkenswert, wie groß die Kluft zwischen der gewerkschaftlich organisierten weiblichen Bevölkerung in der Mitte des Landes ist und wie gering diese im Gegensatz dazu im industriellen Norden in den Maquiladoras an der Grenze zu den USA ausfällt.

5. Ausblick

Aus einer allgemeinen Perspektive könnte es den Anschein haben, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Mexiko seit vielen Jahren rückläufig ist. Betrachtet man jedoch die vom Nationalen Institut für Statistik und Geographie (INEGI) zur Verfügung gestellten Daten für den Zeitraum 2018 bis 2024, so zeigt sich mit dem Politikwechsel im Jahr 2018 ein leichter Aufwärtstrend bei der gewerkschaftlichen Organisationsmacht, sowohl in absoluten als auch in relativen Zahlen. Die Arbeits- und Sozialpolitik der sozialdemokratischen Regierungen, die den gewerkschaftlichen Zusammenschluss eher fördern, begleitet eine geringe Steigerung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades von 8,0 % (2018) auf 8,6 % (2024). Zudem lassen sich Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur nach Altersgruppen feststellen, was eine Überalterung der Bevölkerung, die Größe der Betriebe, Veränderungen im Geschlechterverhältnis und Merkmale nach Sektoren in den drei Landeszonen impliziert.

Die hier vorgestellten empirischen Ergebnisse warnen vor generellen Schlussfolgerungen hinsichtlich der zukünftigen gewerkschaftlichen Entwicklung in Mexiko. Es wird in nächster Zeit zu beobachten sein, ob unter der aktuellen Präsidentschaft von Claudia Sheinbaum die von Lopez Obrador im Jahr 2018 eingeleitete Arbeits- und Sozialpolitik bis 2030 unter veränderten politischen Rahmenbedingungen im gemeinsamen Markt mit den USA und Kanada fortgesetzt wird. Für den Zeitraum 2018–2024 waren leichte positive Veränderungen bei der gewerkschaftlichen Entwicklung feststellbar. Dies betrifft in erster Linie die deutliche Reduzierung der geschlechtsspezifischen Diskrepanz in der gewerkschaftlich organisierten Erwerbsbevölkerung aufgrund der stetig steigenden Beteiligung von Frauen auf dem mexikanischen Arbeitsmarkt. Eine Tendenz, die in den nächsten Jahren eher noch zunehmen wird.

Die empirische Analyse der Entwicklung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht in Mexiko bietet zahlreiche Detailinformationen, die für die internationale Kooperation von Interessenorganisationen sowohl auf der

Unternehmensebene (Weltkonzernbetriebsräte) als auch auf der Gewerkschaftsebene (Global Unions, Internationaler Gewerkschaftsbund) von Nutzen sind.

Literatur

- Hoffmann, R. & Wannöffel, M. (1995). Soziale und ökologische Sackgassen ökonomischer Globalisierung. Das Beispiel MAFTA. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.
- INEGI (2010). *Conociendo la base de datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. Verfügbar unter https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/con_basedatos_proy2010.pdf.
- INEGI (2018, 16. Mai). *Nota Técnica Resultados De La Encuesta Nacional De Ocupación Y Empleo² Cifras Durante El Primer Trimestre De 2018*. Verfügbar unter https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/enoe_ie/enoe_ie2018_05.pdf.
- INEGI (2020, 14. Januar). Mapa. *Marco Geoestadístico Nacional, diciembre 2018*. Verfügbar unter <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463674658> [abgerufen am 02.02.2025].
- INEGI (2022a, 16. Februar). México – Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2018, Cuestionario ampliado, datos correspondientes al primer trimestre. Indicadores de Precisión Estadística: CV-EE-IC_ENOE_FAC_NVO_118. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Verfügbar unter <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/448/download/23557>.
- INEGI (2022b, 12. August). México – Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2018, Cuestionario ampliado, datos correspondientes al primer trimestre. *Red Nacional de Metadatos*. Verfügbar unter https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/448/variable/F10/V1652?name=V_SEL [abgerufen am 27.01.2025].
- INEGI (2024, 24. Mai). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) Primer trimestre de 2024*. Verfügbar unter https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/ENOE/ENOE2024_05.pdf.
- INEGI (2025, 15. Januar). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad: Datos abiertos. *Subsistema de Información Demográfica y Social*. Verfügbar unter https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#datos_abiertos [abgerufen am 15.01.2025].
- Martínez-Licerio, K. A., Marroquín-Arreola, J. & Ríos-Bolívar, H. (2019). Precarización laboral y pobreza en México. *Análisis económico*, 34(86), 113–131.
- Medina, M. (2008). Precariedad Laboral: Una Aproximación Empírica a Partir De La Encuesta Permanente De Hogares. *Question/Cuestión*, 1(18). Verfügbar unter <http://www.perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/599>.
- Méndez y Berrueta, L. H. & Quiroz Trejo, J. O. (2010). Oligarquía y sindicalismo en México (1983–2010). *El Cotidiano*, (162), 31–42.
- Orozco, A. A. & Ortiz Magallón, R. (2013). Reforma laboral en México: precarización generalizada del trabajo. *El Cotidiano*, (182), 95–104.

- Quintana Romero, L. (2016). Crisis neoliberal y reforma laboral en México. *Cuadernos del CENDES*, 33(93), 113–123.
- Salazar, C. A. & Azamar Alonso, A. (2014). Flexibilidad y precarización del mercado de trabajo en México. *Política y cultura*, (42), 185–207.
- Sánchez Sánchez, E. & Bojórquez Luque, J. (2023). Cambios en las formas de organización laboral y de protección social en el contexto neoliberal en México. *Biolex*, 15, <https://doi.org/10.36796/biolex.v15i26.313>.
- Schäfers, K., Schroth, J. & Wannöfel, M. (2022). Hochrisikogebiet Wertschöpfungsketten. Gewerkschaftliche Gegenmacht in Unternehmensnetzwerken angesichts von Corona. *Prokla*, 25(206), 77–96.
- Soto Roy, A. (2009). Formas y tensiones de los procesos de individualización en el mundo del trabajo. *Psicoperspectivas*, 8(2), 102–119, <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol8-Issue2-fulltext-80>.
- Wannöfel, M. (Hrsg.) (1996). Umbruch der Arbeitsbeziehungen in Amerika. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot.
- Wannöfel, M. (2023). Das mexikanische Modell der dualen Berufsausbildung (MM-FD). Kann das ohne Gewerkschaftsbeteiligung gelingen? *berufsbildung*, 77(1), 56–58.
- Zapata, F. (1994). ¿Crisis del sindicalismo en México? *Revista Mexicana de Sociología*, 56(1), 79–88, <https://doi.org/10.2307/3540893>.
- Zapata, F. (2000). El sindicalismo y la política laboral en México 1995–1998. *Región y sociedad*, 12(19), 3–29.
- Zepeda Martínez, R. (2009). Disminución de la tasa de trabajadores sindicalizados en México durante el periodo neoliberal. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 51(207), 57–81.
- Zepeda Martínez, R. (2014). Sindicalización en México durante el periodo 1984–2006. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(146), 35–53.

Einfacharbeit in der Transformation: aktuelle Entwicklungsdynamiken und neue Herausforderungen für die Mitbestimmung

Peter Ittermann und Jens Maylandt*

1. Einleitung: Einfacharbeit im gegenwärtigen Transformationsgeschehen

Die Arbeitswelt ist bekanntlich von einem komplexen Transformationsgeschehen geprägt: Digitalisierung und KI, Pandemiefolgen, ressourcenschonende Produktion und nachhaltige Produkte, Krisen und verschärfte Standortbedingungen sowie Fachkräftemangel und der hiermit verbundene Wandel individueller (Arbeits-)Präferenzen sind nur eine Auswahl der Faktoren, die derzeit auf Betriebe und Erwerbstätige vieler Branchen einwirken. Die Suche nach geeigneten Anpassungsstrategien führt zu erheblichen Umbrüchen in der Arbeitswelt (u. a. mobiles Arbeiten, digitale Tools und Assistenzsysteme, Erosion und Neuentstehen von Arbeitsfeldern), die langfristig das Verständnis und die Bedingungen von (Erwerbs-)Arbeit verändern. Während sich das öffentliche Interesse dabei insbesondere auf die Entwicklungspotentiale von High Potentials, hochqualifizierter Arbeit und Herausforderungen der Fachkräftesicherung richtet, bleiben die Entwicklungsperspektiven von Arbeiten, die zur Ausübung keine einschlägige Ausbildung verlangen und in der Regel nur kurze Anlernzeiten erfordern, häufig weniger berücksichtigt. Diese „Einfacharbeiten“ (Abel und Ittermann 2023) werden oftmals auf ihre (vermeintlich) prekären Beschäftigungsbedingungen und besonderen Arbeitsmarktrisiken reduziert: Vorliegende Studien weisen auf ein hohes Substitutionspotential der Einfacharbeiten durch den Einsatz digitaler (Automatisierungs-)Technologien (Dengler und Matthes 2015, 2021) oder auf eine sinkende Nachfrage nach Helfertätigkeiten in Krisensituationen (BA 2021; Seibert, Wiethölter, Schwengler 2021) hin. Mögliche Folgen sind fehlende Zugangs- und Beschäftigungsmöglichkeiten sowie Ausgrenzungs- und Segmentationsdynamiken mit hohen gesellschaftspolitischen Risiken (Staab und Prediger 2019).

* TU Dortmund

Gleichzeitig sprechen vorliegende Entwicklungsdaten für eine bemerkenswerte Stabilität und hohe Anpassungsdynamik der Einfacharbeit in den letzten Jahren (Ittermann 2023; Hirsch-Kreinsen, Ittermann, Falkenberg 2019): Weder die Effekte der digitalen Transformation noch die Folgen der strukturellen Krise haben bislang zu einem disruptiven Rückgang von Einfacharbeitsplätzen geführt. In vielen Bereichen der Wirtschaft wie Handel, Logistik, soziale Dienste oder Industrie sind Einfacharbeiten von substantieller Bedeutung, wie dies insbesondere in den Pandemie Jahren sichtbar geworden ist (Große-Jäger, Hauser, Lauenstein, May-Schmidt, Merfert, Stiegler, Zwingmann 2021). Nicht zuletzt die Fachkräfteknappheit in vielen Segmenten der Wirtschaft begründet auf der einen Seite zahlreiche Überlegungen, welche ungenutzten Potentiale in der Nutzung und Weiterentwicklung von Einfacharbeit liegen (Seibert, Schwengler, Wiethölter 2023; vgl. SI Consult 2023; Seyda, Wallossek, Zibrowius 2018)¹. Auf der anderen Seite stellen sich im Zuge der genannten Umbrüche für die Arbeitsmarktpolitik drängende Aufgaben, im Feld der Einfacharbeit neue Beschäftigungsperspektiven für geringqualifizierte Erwerbssuchende zu eröffnen (BA 2024). Somit ergeben sich viele Fragen zu den Entwicklungsdynamiken in der Einfacharbeit und hinsichtlich der Herausforderungen, mit denen Mitbestimmungsträger in diesem Kontext konfrontiert sind.

Vor diesem Hintergrund sind die Perspektiven von „Einfacharbeit“ im Kontext des gegenwärtigen Transformationsgeschehens Gegenstand der folgenden Ausführungen. In einer differenzierten Perspektive soll deutlich gemacht werden, dass eindimensionale Erklärungsversuche des Zusammenhangs u. a. von (digitaler) Transformation, wirtschaftlichen Umbrüchen und (industrieller) Einfacharbeit den derzeitigen Entwicklungen nicht gerecht werden, sondern vielfältige Verläufe und Gleichzeitigkeiten die Entwicklungsmuster von Einfacharbeit in der Wirtschaft prägen (vgl. Ittermann und Falkenberg 2019). Im nächsten Abschnitt (2) werden aktuelle Erkenntnisse des Forschungsstandes ausgewertet und Eckdaten zur Entwicklung aus Sekundärerhebungen vorgestellt. Anschließend (3) werden auf der Basis eines laufenden Projektes die aktuellen Veränderungsdynamiken und Entwicklungsmuster von Einfacharbeit am Beispiel der Region Dortmund näher beleuchtet (3). Im Folgenden werden (4) Handlungsanforderungen für die Mitbestimmungsträger abgeleitet und wichtige Erkenntnisse und arbeitsorientierte Gestaltungsperspektiven (5) bilanziert.

1 Siehe auch: <https://kompetenzzentrum-ressource.de> [abgerufen am 14.02.2025].

2. Forschungsstand zur Einfacharbeit: Charakterisierung und aktuelle Dynamiken

2.1 Begriff und Eckdaten der Einfacharbeit

Kurzfristig erlernbare berufliche Tätigkeiten, die in ihrer Ausführung keine einschlägige Berufsausbildung verlangen, werden im Folgenden mit dem Begriff der „Einfacharbeit“ gefasst (vgl. Abel und Ittermann 2023; Abel, Hirsch-Kreinsen, Ittermann 2014). Damit werden Arbeiten unterhalb des Niveaus von dualer Berufsausbildung bzw. qualifizierter Facharbeit angesprochen, wenngleich eine genaue Grenze von „Einfacharbeit“ und „Facharbeit“ nicht eindeutig zu ziehen ist. Die Arbeiten sind keineswegs zwingend „einfach“ bezogen auf die physischen und psychischen Arbeitsanforderungen; sie sind jedoch in qualifikatorischer Hinsicht von geringen Voraussetzungen. Sie werden von Geringqualifizierten ohne formale Ausbildung ausgeübt, aber auch von Erwerbstätigen, die (fachfremd) Berufsabschlüsse erworben haben. Einfacharbeiten (oder auch Helfer- oder Anlernetätigkeiten) finden sich in vielen Segmenten der Wirtschaft wie Ernte- und Saisonarbeiten in der Landwirtschaft, Montage- und Maschinenarbeiten in der industriellen Produktion, Tätigkeiten in der Lagerwirtschaft, Gebäudereinigung, Dienstleistungen in Handel und Gastronomie sowie im Feld der sozialen Dienste (z. B. Hilfsarbeiten in Erziehung und Pflege).

Einfacharbeit bleibt ein schwer zu fassendes Tätigkeitssegment. Es liegt keine offizielle „Einfacharbeitsstatistik“ vor, sodass Eckdaten zur Verbreitung und Entwicklungen aus den Angaben vom Statistischen Bundesamt, der Bundesagentur für Arbeit und weiteren Institutionen des Arbeitsmarktes abgeleitet werden müssen. Die folgende Sekundärauswertung basiert in einer tätigkeitsbezogenen Perspektive auf einer eigenen Auswertung vorliegender Angaben der Bundesagentur für Arbeit zur Zahl der Helfer- und Anlernetätigkeiten nach Wirtschaftszweigen zum Stichtag 30.06.2023 (und im Vergleich zum Stichtag 30.06.2013) (BA 2024a, 2014). Erfasst werden berufliche Einsatzfelder der Beschäftigten, die sowohl die sozialversicherungspflichtigen als auch die ausschließlich geringfügig Erwerbstätigen umfassen.

Entgegen der vielfach beschworenen Erosion und Ersetzbarkeit einfacher Tätigkeiten angesichts von Rationalisierung, Outsourcing und digitaler Substituierbarkeit zeigt der Blick auf die aktuellen Daten und Entwicklungsverläufe von Einfacharbeit in Industrie und Gesamtwirtschaft eine erstaunliche Stabilität. Den vorliegenden Angaben zufolge sind die Zahl

und der Anteil von Einfachbeschäftigten in den letzten zehn Jahren recht stabil und im Zuge des anhaltenden Beschäftigungsaufbaus sogar deutlich angewachsen (vgl. Ittermann und Virgillito 2019). So ließen sich im Jahre 2023 ca. 7,8 Millionen Beschäftigte dem Segment der Einfacharbeit zuordnen; gegenüber 2013 (ca. 6,6 Millionen Beschäftigte) eine Zunahme von rund 1,2 Mio. Personen. Der Anteil an der Gesamtbeschäftigung stieg von 18,9 % auf 19,9 %; demgegenüber nahm der Anteil der mittleren Qualifikationsebene ab. Mit Blick auf die beruflichen Einsatzfelder dominieren insbesondere die beiden Segmente Logistik/Lagerwirtschaft u. a. (ca. 1,4 Mio.) und Reinigungsberufe (ca. 1,2 Mio.), die zusammen bereits ca. ein Drittel aller Einfacharbeiten umfassen (vgl. auch Seibert et al. 2023). Reinigungsarbeiten werden u. a. in vielen industriellen Segmenten, in der Hotellerie und Gastronomie oder im stationären Einzelhandel durchgeführt. Tätigkeiten der Logistik wie z.B. Verpacken, Kommissionieren oder Zustellen, sind u. a. in (industriellen) Lagerbereichen, Distributionszentren oder im (Online-)Handel erforderlich. Während die Zahl der Einfacharbeitenden in diesen Segmenten in den letzten Jahren eher stagniert, ist die Zahl der Einfacharbeitsplätze in anderen Einsatzfeldern deutlich angewachsen: Hierzu zählen die Gastronomie (Tätigkeiten in Küche (377.000) und Service (559.000)), einfache Büro- und Verwaltungsarbeiten (536.000), Hilfstätigkeiten in Kranken- und Altenpflege (zus. ca. 599.000) sowie Erziehung u. a. (ca. 318.000). Weitere wesentliche berufliche Einsatzfelder sind Verkauf/Handel und industrielle Produktion. Hohe Zuwachsraten zwischen 2013 und 2023 erzielten das Sicherheitsgewerbe, soziale Dienste, das Baugewerbe und das Gastgewerbe (BA 2023).

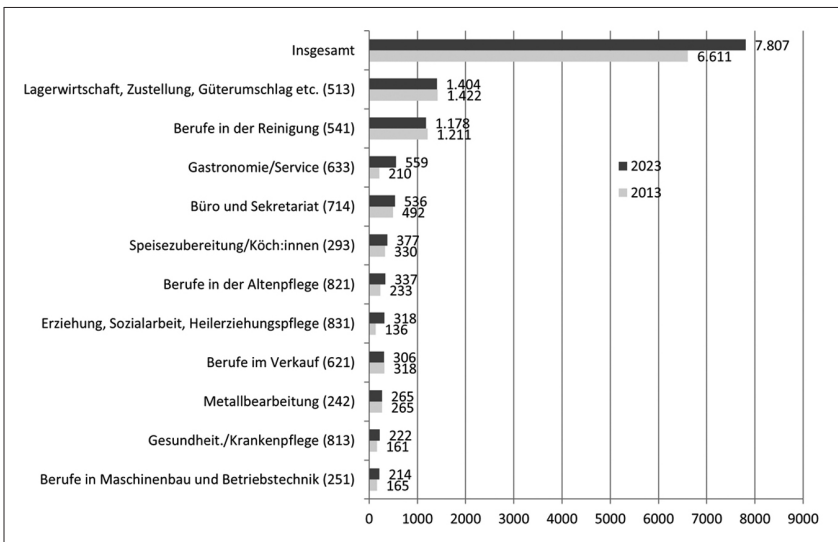


Abb. 1: Beschäftigte in Einfacharbeit 2013–2023 nach ausgewählten Einsatzfeldern.

Quelle: eigene Berechnungen nach BA 2014, 2024a (Hier: Helferberufe* nach KldB 2010, Stichtag: 30.6. Ausgewählte berufliche Einsatzfelder. Sozialversicherungspflichtig und ausschließlich geringfügige Beschäftigte). *Helferberufe „umfassen typischerweise einfache, wenig komplexe (Routine-) Tätigkeiten. Für die Ausübung dieser Tätigkeiten sind in der Regel keine spezifischen Fachkenntnisse erforderlich.“ (BA 2011).

In der Charakterisierung der Einfacharbeitenden sind die Anteile von männlichen und weiblichen Beschäftigten in etwa gleich, wenngleich sich mit Blick auf die beruflichen Einsatzfelder eindeutige Männer- und Frauendomänen unterscheiden lassen. Zudem sind auf Einfacharbeitsplätzen überdurchschnittlich viele Personen mit Migrationshintergrund beschäftigt. Die ausschließlich geringfügig Beschäftigten („Minijobs“) stellen über ein Viertel aller Einfacharbeitenden; ihr Anteil liegt in diesem Beschäftigungssegment deutlich höher als bei Fachkräften oder hochqualifizierten Beschäftigten. Mehr als die Hälfte aller Einfacharbeitenden hat eine abgeschlossene Berufsausbildung erworben, die formal für das derzeitige Einsatzfeld nicht benötigt wird, aber wichtige Basisqualifikationen vermittelt.

2.2 Zwischen Substitution und Fachkräftemangel: aktueller Forschungsstand zur Einfacharbeit

Die arbeits- und industriesoziologische Forschung hat sich mit dem Arbeitstypus Einfacharbeit angesichts der Leitfiguren des „Facharbeiters“ in der industriellen Produktion oder des qualifizierten Angestellten in Büro und Verwaltung eher am Rande beschäftigt. Im Zuge von industrieller Automatisierung, Verlagerungsaktivitäten in der „Lean“-Ära und dem wirtschaftsstrukturellen Wandel wurde Einfacharbeit als substituierbares Tätigkeitssegment betrachtet, das dem technischen Fortschritt oder dem Outsourcing an Billiglohnstandorte zum Opfer fallen könnte (kritisch dazu: Kurz 1999). In den 1990er-Jahren sank die Zahl der Erwerbstätigen in der industriellen Produktion um ca. zwei Millionen ab, davon rund eine Million Personen aus dem Segment der Einfacharbeit (Abel et al. 2014). Mit dem Wandel zur Informations- und Wissensgesellschaft und der Diffusion der neuen Technologien galten als „Verlierer dieses Prozesses (...) gering qualifizierte Erwerbspersonen, die den gestiegenen Anforderungen der Betriebe nicht mehr gerecht werden und die deshalb in besonderem Maße von Arbeitslosigkeit betroffen sind“ (Bogai, Buch, Seibert 2014, S. 1). Andere Erkenntnisse verwiesen demgegenüber auf einen Funktionswandel bei einfachen Industrie- und Dienstleistungstätigkeiten durch die Übernahme neuer Funktionen (Qualitätssicherung, Dokumentation etc.) (Hieming, Jaehrling, Kalina, Vanselow, Weinkopf 2005; Galiläer und Wende 2008). Zudem sei Einfacharbeit nicht nur ein Element von Jedermanns-Arbeitsmärkten mit prekären Beschäftigungsverhältnissen, sondern auch wichtiger Bestandteil betriebsinterner Arbeitsmärkte mit regulierten Arbeitsverhältnissen und Entgeltbedingungen (Köhler und Loudovici 2008).

In den letzten Jahren rückt Einfacharbeit aus unterschiedlichen Perspektiven stärker in den Mittelpunkt. Wesentliche Bezugspunkte sind hierbei a) die digitale Transformation und ihre Automatisierungspotentiale, b) die Bedeutung von Einfacharbeit im Zuge der Corona-Pandemie, c) der anhaltende Fachkräftemangel und die Möglichkeiten der Kompensation durch Einfacharbeit sowie d) das Problem struktureller Arbeitslosigkeit und der Eingliederung von (geringqualifizierten) Personen (mit Fluchthintergrund).

a) In der gegenwärtigen Diskussion zur gesellschaftlichen *Durchdringung von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI)* werden immer wieder die potenziellen Beschäftigungseffekte thematisiert. Tendaussagen verweisen auf die Substitutionsmöglichkeiten der Automatisierungstechno-

logien und algorithmischen Steuerung als disruptiven Prozess, da viele Arbeiten technisch abbildbar seien (u.a. Frey und Osborne 2017, Schlund, Hämmerle, Strölin 2014; Dengler und Matthes 2015, 2021). Dies betreffe in besonderem Maße einfache Hilfstätigkeiten, die repetitive und leicht automatisierbare Aufgaben umfassten. Mit Blick auf die industrielle Produktion gäbe es gängigen Prognosen zufolge in wenigen Jahrzehnten „keine Jobs mehr für niedrig qualifizierte Arbeiter“ (Bauernhansl zit. n. Spath, Ganschar, Gerlach, Hämmerle, Krause, Schlund 2013, S. 125). Auch in vielen unternehmensnahen Dienstleistungen würden angesichts des Einsatzes von moderner Robotik und KI-Technologie perspektivisch in vielen unternehmensnahen Dienstleistungsbereichen (Logistik, Sicherheit, Reinigung etc.) Arbeitsplätze wegfallen. Zudem eröffnen sich mit den digitalen Technologien neue Formen tayloristischer Organisation von Einfacharbeit sowie einer algorithmischen Arbeitssteuerung (z. B. in der Plattformökonomie, Nachtwey und Staab 2020; Schaupp 2021), die Handlungsspielräumen und Kompetenzen von Beschäftigten enge Grenzen setzen. Diese Formen der Steuerung „jenseits aller organisatorischer Integrationsmechanismen“ (Nachtwey und Staab 2020) wenden sich gegen die Primärmacht der Beschäftigten, kollektive Interessenbildung sowie weiterführende Partizipationsmöglichkeiten und erschweren u. a. Gewerkschaften den Zugang zu den Einfacharbeitenden in diesen Sektoren (Schmierl, Schneider, Struck, Ganesch 2022; Hoose, Haipeter, Ittermann 2019). Gleichzeitig bieten die neuen Technologien neue Assistenzsysteme sowie Potentiale zur Unterstützung von Beschäftigten durch die Übernahme monotoner und belastender Tätigkeiten (Falkenberg 2021).

b) Im Zuge der Corona-Pandemie geriet dieses Beschäftigungssegment stärker in den Blick: Einigen Bestandsaufnahmen zur Folge hätten die Folgen der Corona-Pandemie mit Kurzarbeit und Betriebsschließungen insbesondere zu Beschäftigungsverlusten bei Helfertätigkeiten und Geringqualifizierten geführt (Seibert et al. 2021). Nach kurzfristigen Beschäftigungseinbrüchen erholte sich das Segment jedoch schnell. Die Auswertung der vorliegenden Daten für den Zeitraum der Pandemiejahre zeigt, dass die Zahl der Einfacharbeitenden insgesamt eher zugenommen hat, während die Zahl der qualifizierten Fachkräfte um ca. 0,5 Millionen Personen gesunken ist (Ittermann 2023). Mit der Corona-Krise rückte der Arbeitstypus unter dem Begriff der „Basisarbeit“ in den Fokus, um die grundlegende, systemrelevante Bedeutung für die Stabilität des ökonomischen und gesellschaftlichen Gesamtsystems zu betonen (Große-Jäger et al. 2021; G.I.B. Info 2021; Mayer-Ahuja und Nachtwey 2021). So hätte gerade die Corona-Pandemie

den *gesellschaftlichen Wert* der Basisarbeiten u. a. im Handel, der Logistik, der Pflege und anderen Diensten herausgestellt (Bovenschulte, Peters, Burmeister 2021). Aufgrund ihrer Systemrelevanz wurden Basisarbeiten zur Aufrechterhaltung von Produktion und Dienstleistungsangeboten, zur Gewährleistung der Infrastruktur und zur Aufrechterhaltung von Arbeitskraft qualifizierter Beschäftigter „immer wichtiger“ (Arbeitswelt-portal 2023; vgl. G.I.B. Info 2021). Mit Auslaufen der Krise und angesichts neuer Herausforderungen wurde die gesellschaftliche Aufmerksamkeit der „Basisarbeiten“ jedoch wieder in den Hintergrund gedrängt (Friemer und Wasewa 2024).

c) Im Zuge des allgemeinen Beschäftigungsaufbaus der letzten Jahrzehnte hat auch die Nachfrage nach Hilfstätigkeiten zugenommen. *Wachsende Arbeitskräftebedarfe* aufgrund fehlender Fachkräfte in vielen Segmenten der Wirtschaft führen dazu, dass der „Markt für Geringqualifizierte boomt“ (Arbeitswelt-portal 2023). Gegenwärtig richten sich viele Projekte auf die Fragen, inwiefern die Weiterentwicklung/Qualifizierung von Einfacharbeitenden zur Behebung der Fachkräftelücke beitragen kann und welche Konzepte umgesetzt werden können, um aus „Hilfskräften Fachkräfte (zu) machen“ (Seibert et al. 2023; vgl. SI Consult 2023; Seyda et al. 2018). So haben fehlende Fachkräfte in vielen Dienstleistungsbereichen (u. a. in der Gastronomie, dem Sicherheitsgewerbe oder der Pflege) zu einem Zuwachs von Einfacharbeitenden und von geringqualifizierten Arbeitskräften (aus dem Ausland bzw. mit Fluchthintergrund) geführt. Zudem wird nicht nur bei Fachkräften, sondern auch in ausgewählten Segmenten der Einfacharbeit (trotz Zuwanderung) von einem perspektivisch „versiegenden Arbeitskräftereservoir“ (Butollo und Koepp 2020, S. 178) ausgegangen.

d) Letztlich stellt sich in arbeitsmarktpolitischer Hinsicht die Frage der Bekämpfung von *struktureller Arbeitslosigkeit* und Eingliederung von Geringqualifizierten in (dauerhafte) Beschäftigung. So sei der Arbeitsmarkt derzeit durch eine „seltsame Zweiteilung“ (Nahles 2024) gekennzeichnet: Zum einen zeige sich insgesamt ein Beschäftigungshöchststand, geprägt durch dynamisch wachsende Dienstleistungsbereiche und hohe Fachkräftebedarfe. Zum anderen stelle sich das Problem einer strukturell verfestigten und steigenden Arbeitslosigkeit. So habe ein großer Teil der Erwerbssuchenden nicht die erforderlichen Qualifikationen für vakante Stellen, und sei auf Helferjobs angewiesen, die es aber nur im begrenzten Umfang gäbe. Bundesweit betrug die Zahl der Arbeitslosen auf Helferniveau im Jahre 2023 ca. 1,36 Millionen Personen (BA 2024a).

In Summe verdeutlicht der Forschungsstand zur Einfacharbeit die Komplexität, Dynamik und mitunter Widersprüchlichkeit aktueller Entwick-

lungslinien. Eindimensionale Erklärungsversuche wie den des Zusammenhangs von fortschreitender Digitalisierung/Automatisierung und Einfacharbeit können den gegenwärtigen Arbeitsrealitäten nicht gerecht werden: Insgesamt finden sich wenige Hinweise auf einen disruptiven Prozess einer fortschreitenden Ersetzung von einfachen Tätigkeiten (vgl. Hirsch-Kreinsen et al. 2019; RWI 2023). Die weiteren Entwicklungsverläufe im Zuge des aktuellen Transformationsgeschehens bleiben vielschichtig und wenig absehbar.

3. Einfacharbeit in der Transformation: Entwicklungslinien in der Region Dortmund

3.1 Studie zur Einfacharbeit in der Region Dortmund

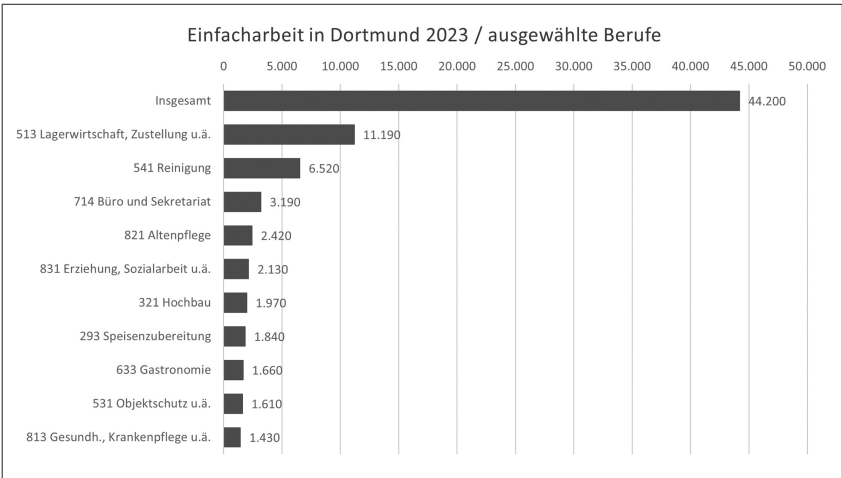
Auf der Basis der vorliegenden Erkenntnisse geht eine explorative Studie der Sozialforschungsstelle (TU Dortmund) in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung Dortmund (2023/2024) den aktuellen Bedingungen und Entwicklungsdynamiken von Einfacharbeit am Beispiel der Region Dortmund² genauer nach (Ittermann und Maylandt 2024). Die industriell geprägte und sich strukturell wandelnde Region durchläuft einen anhaltenden Transformationsprozess, der auch die Arbeitswelten vor Ort verändert: Während einige traditionelle Branchen erodieren oder sich neuen Bedingungen anpassen, entstehen in einigen Dienstleistungsfeldern und in technologisch geprägten, wissensintensiven Arbeitsgebieten (u. a. Nanotechnologie, Informatik, Biomedizin) neue Beschäftigungsmöglichkeiten und Arbeitsformen. Aktuelle Initiativen richten sich auf die zukunftsorientierte Gestaltung von Erwerbsarbeit, die Bildungsangebote und Entwicklungsperspektiven bietet, (junge) Fachkräfte am Standort hält und moderne Arbeits- und Lebensqualitäten gewährleistet³. Zugleich kämpft die Region mit einer hohen Sockelarbeitslosigkeit und der Gefahr, dass Arbeitskräfte von der Beschäftigungsdynamik und dem strukturellen Wandel abgekoppelt bleiben. In diesem Kontext stellen sich Fragen zu den aktuellen Situationen und Dynamiken in Feldern der Einfacharbeit. Methodisch basiert die Studie neben der Analyse des vorhandenen Datenmaterials und regionaler Diskurse auf einer Reihe von Expert*innengesprächen mit Akteuren der Stadtge-

2 Region: Stadt Dortmund und AA-Bezirk Hamm (Hamm, Kamen, Lünen Schwerte, Unna etc.).

3 <https://www.wirtschaftsfoerderung-dortmund.de/to-do> [abgerufen am 14.02.2025].

sellschaft (Arbeitsmarktinstitutionen, Kammern, Verbänden und Gewerkschaften etc.) und in ausgewählten betrieblichen Fällen aus Einsatzdomänen der Einfacharbeit.

In einer ersten Auswertung der vorliegenden Daten zeigt die Studie, dass Einfacharbeit auch in der Region Dortmund eine hohe Relevanz zugeschrieben werden kann (vgl. Abb. 2): a) In Dortmund waren im Jahr 2023 von den rund 263.000 Beschäftigten ca. 44.200 Personen (rund 17 %) dem Bereich der Helfer*innentätigkeiten zuzuordnen. Die Anzahl hat in den letzten Jahren insgesamt um ca. 5.000 Personen (2020) zugenommen, was insbesondere auf Zuwanderung zurückzuführen ist. b) Im AA-Bezirk Hamm (mit Kamen, Unna, Lünen etc.) waren von rund 199.000 Beschäftigten (2023) ca. 41.200 als Helfer*in tätig (zum Vergleich 2020: 36.700). Hier betrug der Anteil rund 21 % aller Beschäftigten. Die wichtigsten beruflichen Einsatzfelder in beiden (Teil-)Regionen finden sich in Lagerwirtschaft und Zustellung, Gebäudereinigung, (einfache) Büroarbeiten sowie Gesundheitswirtschaft und Erziehung etc. (Abb. 2). Zudem sind in der Region noch ca. 4.000 – 5.000 „Einfacharbeitende“ in Segmenten der industriellen Produktion beschäftigt. Insgesamt ist die Zahl der Einfacharbeitsplätze in der Region in den letzten Jahren angewachsen und keineswegs – disruptiv – rückläufig. Gleichzeitig zeigt sich eine hohe Entwicklungsdynamik in einzelnen Berufsfeldern und Branchen.



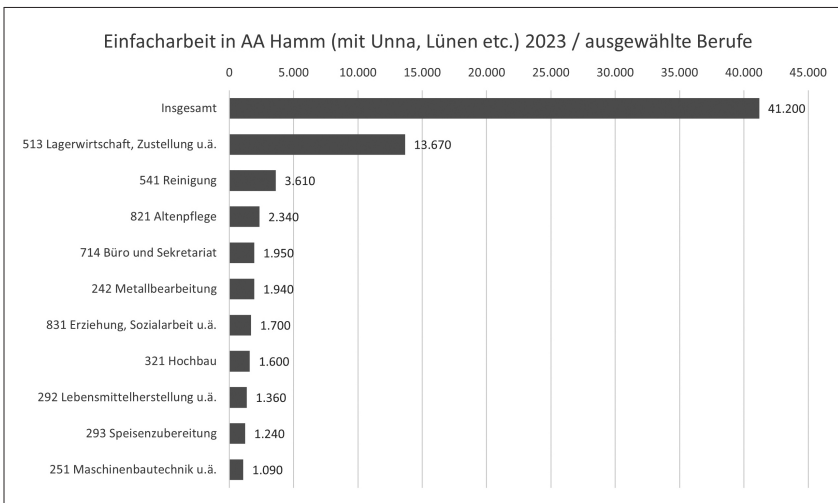


Abb. 2: Einfacharbeit (Anforderungsniveau „Helfer“) in der Region Dortmund 2023.

Quelle: eigene Berechnungen auf der Basis von Daten der Bundesagentur für Arbeit (2024a), gerundete Werte.

In der Charakterisierung der Einfacharbeitenden ist der Anteil der männlichen Beschäftigten (54 %) insgesamt geringfügig höher als der Anteil der weiblichen Beschäftigten (46 %). Der Anteil älterer Beschäftigter unterscheidet sich mit rund 22 % nicht von dem in der Gesamtbeschäftigung, nimmt aber weiter zu. Seitens der Betriebe werden ältere Beschäftigte gezielter nachgefragt, da sie als erfahren und zuverlässig gelten. Die Mehrheit der Einfacharbeitenden kann auf eine (berufsfremde oder formal nicht anerkannte) Ausbildung verweisen und hat langjährige (jedoch nicht zertifizierte) Arbeitserfahrung in ihrem Tätigkeitsfeld. Der Anteil der Personen mit Migrationshintergrund ist in den meisten Einsatzdomänen deutlich höher als in der Gesamtbeschäftigung. Im Segment der Einfacharbeit arbeiten in der Region überdurchschnittlich viele Teilzeitbeschäftigte (ca. 47 % Dortmund, ca. 37 % Hamm u. a.). Hinzu kommt, dass ca. zwei Drittel der ausschließlich geringfügig Beschäftigten („Mini-Jobs“) in Dortmund und der Region Hamm auf Helferniveau tätig sind. Die Durchschnittsverdienste sind bei den Männern (ca. 2.600€) höher als bei den Frauen (ca. 2.200€) auf Einfacharbeitsplätzen (Daten: NRW-Durchschnitt).

Das Segment der Einfacharbeit in der Region kennzeichnet ein breites Spektrum an Bedingungen der Arbeit: So lassen sich Zonen der (betrieblich oder tarifvertraglich) regulierten Einfacharbeit mit guten Konditionen und Zonen eher prekärer Einfacharbeit mit weniger attraktiven Bedingungen und höherer Instabilität unterscheiden. Im ersten Fall sind in einigen Bereichen der industriellen Produktion oder des Dienstleistungssektors die Einfacharbeitsplätze betrieblich oder tarifvertraglich reguliert oder auf Zeitarbeits- und Fremdfirmen (z. B. Reinigung, Wachdienst, Empfang) übertragen worden. Hier finden sich regional verankerte Betriebe, die sich der hohen Bedeutung der Einfacharbeitenden im Betrieb bewusst sind. Ihre Arbeit in der Herstellung von Produkten oder der jeweiligen Dienstleistungserbringung stellt die Basis für andere Funktionsbereiche des Unternehmens dar. Die Betriebe dieser Variante streben den langfristigen Erhalt der Beschäftigungsmöglichkeiten und -fähigkeiten der Einfacharbeitenden an und versuchen über geeignete Maßnahmen, die Entwicklung der Beschäftigten (sowie deren Einsatzfähigkeiten) zu fördern bzw. sich den neuen Anforderungen im Zuge der Digitalisierung oder höheren Qualitätssicherung anzupassen.

Den zweiten Fall charakterisieren Einfacharbeitsplätze in der Region, die von geringen Anforderungen und Entgelten, ungünstigen Arbeitszeiten und hohen Belastungen gekennzeichnet sind. Hier basiert das Produktionsmodell auf einer weitgehenden Segmentierung der Arbeitsschritte, die einfache Anlernertätigkeiten, starke Kontrollmechanismen und größere Automatisierungspotentiale umfasst (u. a. in der Logistik). Der Leistungsdruck für die Beschäftigten ist hoch und führt in der Folge zu starken Belastungen und angespannten Arbeitsatmosphären. Die Diskrepanz zwischen den einfachen Ausführungen auf dem Shopfloor und hochqualifizierten Arbeiten in Entwicklung und Verwaltung ist deutlich. Die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten sind gering, die Beschäftigungsrisiken (u. a. Entlassung, gesundheitliche Belastungen, geringe Entgelte) hingegen hoch.

3.2 Einfacharbeit in der Region: zwischen Unsicherheiten und neuen Entwicklungspotentialen

Die Auswertung der vorliegenden Diskurse und Interviews mit den regionalen Expert*innen spiegeln die skizzierten, vielfältigen Entwicklungslinien im Feld der Einfacharbeit wider. Mit Blick auf die aktuellen Verände-

rungsdynamiken lässt sich Einfacharbeit in der Region Dortmund derzeit wie folgt charakterisieren:

a) Das vielfach konstatierte hohe Substituierbarkeitspotential von Einfacharbeit im Zuge der *digitalen und strukturellen Transformation* schlägt sich in der Region bislang nicht nieder. Die Zahl der Einfacharbeitenden insgesamt ist weitgehend stabil. Jedoch: Während die Nachfrage nach Helfertätigkeiten in einigen Berufsfeldern deutlich angewachsen ist, ist die Zahl der Einfacharbeitenden in anderen Industrie- und Dienstleistungstätigkeiten stagnierend bzw. gesunken. Das komplexe Transformationsgeschehen in der Region produziert einige Ungewissheiten und Unsicherheiten bei den Erwerbstätigen. Die dauerhaften Beschäftigungsperspektiven auf Einfacharbeitsplätzen sind ebenso unklar wie zukünftige Qualifikations- und Leistungsanforderungen an die Arbeit im Kontext digitaler Durchdringung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen. Diese können sich wie z. B. in der Logistik langfristig verändern, wenn sich Automatisierungsprozesse immer mehr „rechnen“. Während einige Einfacharbeiten somit im Zuge der digitalen Transformation perspektivisch wegfallen könnten, entstehen neue Bedarfe an Einfacharbeit in anderen Tätigkeitsfeldern mit neuen Anforderungen. Diese Entwicklung stellt Ansprüche an die „horizontale Mobilität“ der Beschäftigten.

b) Die *betriebliche Wertschätzung* von Einfacharbeit fällt in der Praxis höchst unterschiedlich aus. Dabei besteht insgesamt in der Region ein großer Konsens, dass Einfacharbeit wichtige Aufgaben oder elementare Funktionen in der Wirtschaft übernimmt. Diese Sichtweise teilen die befragten Expert*innen aus Kammern, Agenturen und Verbänden. Trotz der Erfahrungen aus den Pandemie Jahren spiegelte sich in der öffentlichen Wahrnehmung und auch innerhalb einiger Betriebe diese grundlegende Relevanz jedoch oftmals nicht angemessen wider. Einfacharbeitende erfahren oftmals Geringschätzungen gegenüber ihrer Arbeit, die der jeweiligen Stellung im Produktionsprozess und den notwendigen Skills nicht gerecht werden. Die Bedingungen der Arbeit sind in einigen Fällen wenig attraktiv und u. a. aufgrund hoher Präsenzarbeiten (Handel, Pflege, Logistik etc.) fernab der Errungenschaften einer modernen Arbeitswelt (new work, mobiles Arbeiten, flexible, familienfreundliche Arbeitszeiten, lernförderliche Arbeitsumgebungen etc.).

Arbeitgebenden aus vielen Segmenten (Abfallwirtschaft, Verkehrsdienstleistungen, Reinigung, Pflege etc.) stellen sich somit Anforderungen, wie sie sich und die Arbeitsplätze anders präsentieren können oder die Ansprüche an die moderne Arbeit auch in ihren Arbeitsfeldern verankern können. Da-

bei sind u. a. besondere Bedingungen von typischen (häufig schlechter entlohnerten) Frauenarbeitsdomänen, Arbeitsbereichen mit hohen Migrationsanteilen oder besonderen Arbeitsbelastungen (vgl. Kaboth, Lück, Hünefeld 2022) mit zu berücksichtigen. Es ist davon auszugehen, dass sich je nach Berufsfeldern, Branchen und individuellen Voraussetzungen unterschiedliche Reichweiten und Grenzen ergeben. Erste erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen, dass Lösungen gefunden werden können, wie eine hohe Wertschätzung der Tätigkeiten mit Elementen moderner Einfacharbeit verbunden werden können, ohne die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einzuschränken.

c) Die *Bewältigung des aktuellen Arbeits-/Fachkräftemangels* spielt in der Region ebenfalls eine große Rolle: In eher facharbeitsgeprägten Domänen wie z. B. dem Gesundheitswesen, der Erziehung oder dem Gastgewerbe werden Geringqualifizierte und kurzzeitig angelernte Pflegekräfte eingesetzt, da examinierte Fachkräfte fehlen oder um diese von zeitintensiven (Routine-)Aufgaben zu entlasten. Nicht zuletzt in der Bewältigung des Fachkräftemangels und komplexer werdender Produktionsbedingungen stellen sich für die Betriebe Anforderungen, das vorhandene Personal von Einfacharbeitenden weiterzuentwickeln und fehlende fachliche Qualifikationen durch eine sukzessive Anreicherung (ggf. unter Nutzung assistiver Technologien) zu kompensieren. Hier existieren von Akteuren der Stadtgesellschaft einige Projekte und Initiativen in der Region Dortmund: u. a. zur modularen Anpassung von Facharbeit, (Teil-)Qualifizierung, Anrechnung im Berufsleben erworbener Kompetenzen oder Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, um andere bzw. höherwertige Tätigkeiten zu übernehmen.

d) Letztlich zeigt sich in der Region der enge Zusammenhang von *strukturell verfestigter Arbeitslosigkeit* und Einfacharbeitsmärkten: In Dortmund (2023) waren ca. 23.000 Personen auf Helferniveau erwerbslos (Anteil an allen Arbeitslosen: ca. 64 %); in der Region Hamm (2023) waren ca. 14.500 Personen auf Helferniveau ohne Erwerbsarbeit (Anteil: 62 %). Hier ist eine hohe Zahl von Einfacharbeitenden in der Region auch erwerbs-suchend, da Betriebe höherwertige Qualifikationen nachfragen und sich die Stellenangebote stärker an Personen mit Fachqualifikationen richten. Vermittlungshemmnisse auf (Einfach)Arbeitsplätze bestehen neben den fachlichen Anforderungen in betrieblicher Zurückhaltung und in individuellen Voraussetzungen (u. a. Verhalten, körperliche und mentale Fitness, (fehlende) Mobilität). Einfacharbeit spielt als „kurzfristiger Einstieg“ eine

wichtige Rolle bei der Integration von besonderen Arbeitsmarktgruppen in die Erwerbsarbeit (vgl. Wagner 2016).

3.3 Entwicklungsperspektiven und neue Handlungsanforderungen für Akteure in der Region

In Summe bestätigen die Erhebungen in der Region Dortmund die komplexen Entwicklungslinien in der Einfacharbeit und verweisen auf zahlreiche Handlungsbedarfe der betrieblichen und überbetrieblichen Akteure. Dabei sind die unterschiedlichen Perspektiven der Akteure zu berücksichtigen: So wird Einfacharbeit u. a. von Unternehmensseite als wirtschaftliche Ressource in der Leistungserstellung konkurrenzfähiger Produkte und Dienstleistungen gesehen, deren Flexibilität und vergleichsweise geringer Kostenaufwand u. a. durch ein passgenaues Kompetenzmanagement und stellenscharfe Anpassungsqualifizierungen zu erhalten sind. Aus Sicht der Mitbestimmungsträger ist Einfacharbeit ein mitunter prekäres und aufgrund der Bedeutung der Tätigkeiten für die Gesamtprozesse in den Unternehmen oft materiell wie immateriell unterbewertetes Beschäftigungssegment, das Optionen auf Regulierung und Perspektiven der Weiterentwicklung der Beschäftigten erfordert. Für Akteure der Arbeitsmarktpolitik ist Einfacharbeit ein wichtiges Arbeitsmarkt- und Einstiegssegment bei (struktureller) Arbeitslosigkeit, in dem allerdings neben den fachlichen „Matching-Problemen“ auch betriebliche Zurückhaltungen oder persönliche Problemlagen die Vermittlung erschweren. Mit diesen Perspektiven sind im Prinzip verschiedene Ansichten zur Bewertung, Vergütung und Förderung der jeweiligen Einfacharbeiten verbunden.

Weitgehend unstrittig ist hingegen, dass zur (gleichzeitigen) Bekämpfung von Fachkräftemangel und Erwerbslosigkeit das Segment der Einfacharbeit (neben Ausbildung/Qualifizierung, Zuwanderung, Erhalt der Arbeitsfähigkeit) eine wichtige Rolle spielen kann. Hierzu ist die *weitreichende Transparenz* über aktuelle Entwicklungsverläufe und den möglichen Wandel der Bedingungen der „Einfacharbeitsplätze“ erforderlich: Sie gibt Auskunft über die mögliche Anpassung von Berufsbildern, die den Einsatz von Arbeitskräften mit anderen Qualifikationen ermöglicht, aber auch die ungenutzten Potentiale „horizontaler Mobilität“ und mögliche Weiterentwicklung des vorhandenen Personals: So sind in der Praxis zahlreiche unausgeschöpfte Potentiale zu vermuten, das Arbeits(zeit)volumen von Teilzeitbeschäftigten oder Minijobbern zu erhöhen. Zudem zeigt die

höhere Transparenz ggf. den politischen Entscheidungstragenden auch Handlungserfordernisse auf, für die erforderlichen Rahmenbedingungen der Arbeit (Kinderbetreuung, Infrastruktur, Gesunderhaltung etc.) zu sorgen. Durch innovative Ansätze (digital gestützter) mobiler Arbeit können Personen mit Betreuungspflichten oder gesundheitlichen Einschränkungen intensiver in den (Einfach-)Arbeitsprozess integriert werden.

Eine *hohe Anpassungsfähigkeit* trägt zur Bewältigung der Transformationsanforderungen bei. Hier sprechen die Grundqualifikationen vieler Einfacharbeitender und kurze Einarbeitungsprozesse in andere Einsatzfelder für eine gewisse Flexibilität. Somit eröffnen sich neue Optionen der Arbeitskräftesicherung, Einsatzfähigkeit und Beschäftigungsstabilität: Hierzu zählen der schnelle Wechsel von perspektivisch weniger nachgefragten Arbeitsfeldern in (benachbarte) Bereiche mit (höheren) Arbeitskräftebedarfen sowie neue Einsatzoptionen bei gesundheitlichen Einschränkungen und veränderten privaten Lebensumständen etc. Während qualifizierte Fachkräfte nicht ohne höheren (Umschulungs-)Aufwand von einem in ein anderes Berufsfeld wechseln können, erweist sich Einfacharbeit prinzipiell als anpassungsfähiger. Die Förderung dieser horizontalen Mobilität kann – bei allen Hindernissen und Grenzen – ein wichtiges Element der Stabilisierung der Beschäftigung in wirtschaftlichen Umbruchsituationen sein. Weiterentwicklungsmöglichkeiten in neue Tätigkeitsfelder können sich anschließen, von denen Betriebe profitieren bzw. Alleinstellungsmerkmale ausbauen können.

Insgesamt sind die Notwendigkeiten, die Sichtbarkeit und den Stellenwert von Einfacharbeitsplätzen in der regionalen Wirtschaft weiter zu erhöhen, die vertikale Durchlässigkeit (für Beschäftigungssuchende und für qualifiziertere Tätigkeiten) ebenso wie horizontale Mobilität (innerhalb und zwischen beruflichen Einsatzfeldern) zu stärken und ihre Bedingungen zu gestalten, gemeinsame Herausforderungen, denen sich alle Akteure vor Ort stellen müssen und von denen sie langfristig profitieren können. Hier stellt sich die Aufgabe, zu zeigen, wie die vorhandenen Arbeitskräftepotentiale in der Region systematisch genutzt, die Attraktivität der Arbeit in der Region gefördert und der wechselseitige Respekt in einer modernen Arbeitswelt und Gesellschaft vor Ort gestärkt werden kann.

4. Einfacharbeit und Transformation: aktuelle Herausforderungen für die Mitbestimmung

Die verschiedenen (betrieblichen) Entwicklungsmuster von Einfacharbeit sowie deren Veränderungsdynamiken im Zuge des Transformationsprozesses stellt die Mitbestimmungsträger vor viele Herausforderungen: In vielen „Einfacharbeitsdomänen“ (des Dienstleistungssektors) fehlen wirkmächtige gewerkschaftliche Organisationsstrukturen und effektive Instrumente der Interessenvertretung. Der gesellschaftliche Diskurs um systemrelevante Basisarbeiten in der Pandemie hat zwar die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit temporär auf problematische Zonen der Einfacharbeit (Fleischindustrie, Transportlogistik, Betreuung, Gesundheit/Pflege) gelenkt, die aktuellen Umbrüche und Krisensituationen haben jedoch die erforderlichen Unterstützungen wieder in den Hintergrund gedrängt. Insbesondere in Bereichen schwach ausgeprägter „Betriebsförmigkeit“ von Arbeit, der Nutzung digital gestützter Kontrollmechanismen sowie prekärer Beschäftigungsbedingungen (u. a. in der Plattformökonomie) existieren kaum Zugänge, um Handlungsspielräume und Partizipationschancen von Beschäftigten zu stärken (Greef, Schroeder, Sperling 2020). Zudem erschweren die besonderen Beschäftigtengruppen (u. a. temporäre Arbeitsverhältnisse, hohe Migrationsanteile, fehlende Sprach- und Rechtskenntnisse) eine effektive Interessenvertretung. In einigen Fällen gelingt die Mobilisierung von Einfacharbeitenden und die ggf. durch Arbeitskampf erzwungene Verbesserung von Arbeitsbedingungen, z. B. im Gesundheits- und Sozialbereich. Die Erfolge bestehen u. a. darin, dass zuvor ausgegliederte Servicegesellschaften (Reinigung, Essensversorgung, Logistik) wieder formal in die Betriebe und die für diese geltenden Tarifverträge eingegliedert wurden oder Haustarifverträge in Anlehnung z. B. an den Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst in Bund und Kommunen bzw. der Länder abgeschlossen wurden. Auch in nicht klassisch betriebsförmig organisierten Bereichen wie Lieferdiensten und Straßengütertransport konnten die Gewerkschaften partiell die Akzeptanz der Beschäftigten erlangen, die Bildung von Betriebsräten unterstützen und Arbeitskampfmaßnahmen initiieren. Diese Erfolge verdanken sich vor allem neuer Konzepte der zielgruppenspezifischen Mitgliederwerbung bzw. -kommunikation (Hertwig und Witzak 2022).

In anderen, stärker regulierten Segmenten (Industrie, Lagerwirtschaft, Handel etc.) stellen sich für die Mitbestimmungsträger neue Herausforderungen, den komplexen Transformationsanforderungen zu begegnen, tarif- und mitbestimmungspolitische Erfolge zu erzielen und die Bedingungen

von Einfacharbeitsplätzen zu stabilisieren. In arbeitspolitischer Hinsicht bedeutet dies, geeignete Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um die flexiblen Einsatzmöglichkeiten und Beschäftigungsfähigkeiten der Einfacharbeitenden weiter zu erhöhen und ihre Arbeitssituationen zu verbessern. Die Digitalisierung birgt zwar Risiken der Substitution, Dequalifizierung und Leistungskontrolle, bietet aber zugleich bislang unerschlossene Potentiale, über innovative Strategien digital angeleiteter und aufgewerteter Arbeit neue Tätigkeiten zu bewältigen, Sprach- und andere Barrieren des Arbeitseinsatzes durch intelligente Technologien zu reduzieren und durch „gute Einfacharbeit“ zur Attraktivität der beruflichen Einsatzfelder beizutragen. Dieses wären die Kernvoraussetzungen, die in der Politik avisierten Verbesserungen u. a. in sozialer Sicherheit, Wertschätzung, Qualifizierung und Teilhabe der „Basisarbeitenden“ zu realisieren (Große-Jäger et al. 2021). Dazu zählt auch, den Spagat zwischen Ansprüchen „guter“ Einfacharbeit und sozialpolitischen Erfordernissen „anspruchsarmer“ Betätigungs- und Einsatzfelder zu bewältigen. Für die Mitbestimmungsträger stellt sich zudem auch die Aufgabe, das Beschäftigungssegment der Einfacharbeit in den Gremien zu repräsentieren.

5. Fazit

Einfacharbeit erweist sich insgesamt als ein wichtiges und bemerkenswert stabiles Segment der Wirtschaft und des Arbeitsmarktes. Der Beitrag konnte zeigen, dass aktuelle Entwicklungsverläufe gegen eindimensionale Erklärungsversuche des Zusammenhangs u. a. von (Einfach-)Arbeit, Transformation und Automatisierung/Substitution sprechen. Auch wenn Investitionen in neue Technologien perspektivisch günstiger werden, und das Substitutionsrisiko in einigen Segmenten hoch ist, spielen viele Einflussfaktoren eine Rolle, welchen Stellenwert der Arbeitstypus – auch angesichts anderer Faktoren wie Fachkräftebedarfe, demographischer Wandel, ökologische Transformation – in der Wirtschaft perspektivisch einnehmen wird. Sowohl für die Forschung als auch für die Arbeitspolitik ist es daher eine zukünftige Aufgabe, diese heterogenen Entwicklungsmuster von Einfacharbeit weiter in den Blick zu nehmen und in den Kontext weiterer Bestimmungsfaktoren des strukturellen Wandels einzuordnen: Dies umfasst die Perspektiven der Einfacharbeit im Zuge des Umbruchs der industriellen Produktion (Bosch 2022; Mönning, Schneemann, Weber, Zika, Gelmrich 2018) und den Folgen der ökologischen Transformation („grüne“ Logistik,

Energiewirtschaft, Mobilitätsdienste). Es richtet sich aber auch auf Wachstum und Regulierung neuer Einfacharbeitsmärkte in der digitalen Ökonomie (z. B. Clickworking, Content Moderation), die für viele (jüngere) Beschäftigte mit geringen Qualifikationen ein wachsendes Betätigungsfeld darstellen, aber unter Umständen mit einem hohen Prekaritätsniveau verbunden sind.

Für die betriebliche Mitbestimmung und überbetrieblichen Interessenorganisationen stellen sich somit neue Herausforderungen, den Anpassungsprozess dieses strukturellen Wandels aktiv zu begleiten. Die aktuellen Entwicklungen verweisen auf hohe Dynamiken und auf transformationsgetriebene Umbrüche im Bereich der Einfacharbeit, die viele Unsicherheiten bei den Beschäftigten und in den Betrieben aufwerfen: Der mögliche Wegfall von Arbeitsplätzen, neue Beschäftigungsmöglichkeiten, veränderte Tätigkeitsanforderungen, Entwicklungsperspektiven in der Fachkräftesicherung sind wichtige Themen, die sich mit Blick auf die gegenwärtige Situation der Einfacharbeit stellen. Hierbei ist auch näher zu betrachten, wie die Einfacharbeitenden auf veränderte Berufsbilder und neue Tätigkeiten vorbereitet und die Bedingungen der Arbeit verbessert werden können. Mitbestimmungsakteure können in diesem Kontext zu wichtigen Akteuren des zukünftigen Wandels werden (Hoose et al. 2019). Aufgaben wären die Steigerung der arbeitspolitischen „Awareness“ für Einfacharbeit, innovative Modelle in der Beschäftigungssicherung, strukturelle Verbesserungen (Vereinbarkeit, Gesundheit etc.) sowie neue Wege der Ansprache und der Organisation von Einfacharbeitenden, um letztlich die demokratische Teilhabe und gesellschaftliche Integration weiter zu fördern.

Literatur

- Abel, J., Hirsch-Kreinsen, H. & Ittermann, P. (2014). *Einfacharbeit in der Industrie. Strukturen, Verbreitung und Perspektiven*. Berlin: edition sigma.
- Abel, J. & Ittermann, P. (2023). Einfacharbeit. In: R. Bohn, H. Hirsch-Kreinsen, S. Pfeiffer, M. Will-Zocholl (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie*. 3. aktualisierte Auflage (S. 138–142). Baden-Baden: nomos/edition sigma.
- Arbeitswelt-portal (2023). Der Arbeitsmarkt für Geringqualifizierte boomt. Verfügbar unter: <https://www.arbeitswelt-portal.de/ausbildung/artikel/der-arbeitsmarkt-fuer-geringqualifizierte-boomt> [abgerufen am 14.02.2025].
- BA – Bundesagentur für Arbeit (2011). Klassifikation der Berufe (KldB 2010). Nürnberg.
- BA–Bundesagentur für Arbeit (2014). Berufe (KldB 2010) auf einen Blick. Interaktive Statistiken. Stichtag 30.06.2013, Nürnberg.

- BA–Bundesagentur für Arbeit (2021). Pandemie trifft Geringqualifizierte – Arbeitslosigkeit steigt. RD Hessen – Presseinfo Nr. 8 v. 6.4.2021. Frankfurt.
- BA–Bundesagentur für Arbeit (2023). Strukturwandel nach Berufen. Interaktive Statistiken. Nürnberg.
- BA–Bundesagentur für Arbeit (2024): Qualifizierte Fachkräfte dringend gesucht: Engpässe in 183 Berufen. Presseinfo Nr. 25. Nürnberg.
- BA–Bundesagentur für Arbeit (2024a). Berufe (KldB 2010) auf einen Blick. Interaktive Statistiken. Stichtag 30.06.2023, Nürnberg.
- Bogai, D., Buch, T. & Seibert, H. (2014). *Arbeitsmarktchancen von Geringqualifizierten: Kaum eine Region bietet genügend einfache Jobs*. IAB-Kurzbericht 11/2014. Nürnberg: IAB.
- Bosch, G. (2022): Arbeitspolitik in der Transformation: Soziale Härten vermeiden. Eine Studie im Rahmen des Projekts „Sozial-ökologische Transformation der deutschen Industrie“. Online-Studie 7/2022. Berlin.
- Bovenschulte, M., Peters, R. & Burmeister, K. (2021). Basisarbeit–Stützen der (Arbeits-)Gesellschaft. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Butollo, F. & Koepp, R. (2020). Die doppelte Einbettung der Logistikarbeit und die Grenzen prekärer Beschäftigung. *WSI-Mitteilungen*, 73(3), 174–181.
- Dengler, K. & Matthes, B. (2015). *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*. IAB-Forschungsbericht 11/2015. Nürnberg: IAB.
- Dengler, K. & Matthes, B. (2021). *Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt: Auch komplexere Tätigkeiten können zunehmend automatisiert werden*. IAB Kurzbericht 13/2012. Nürnberg: IAB.
- Falkenberg, J. (2021). *Taylor's Agenten. Eine arbeitssoziologische Analyse mobiler Assistenzsysteme in der Logistik*. Baden-Baden: Nomos.
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 114(1), 254–280.
- Friemer, A. & Warsewa, G. (2024). Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Systemrelevanz – Zum Wert von Arbeit nach Corona. In: B. Vogel/H. Wolf (Hrsg.), *Arbeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Konzepte, Themen, Analysen* (S. 267–291). Frankfurt: Campus.
- G.I.B. Info (2021). Basisarbeit. *GIB-Info 3_21. Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes Nordrhein-Westfalen*. Bottrop: G.I.B
- Galiläer, L. & Wende, R. (2008). Produktionsarbeit im Wandel. Ergebnisse einer Untersuchung einfacher Fachtätigkeiten in der Metall- und Elektroindustrie. In: H. Loebe und E. Severing (Hrsg.), *Qualifikationstrends – Erkennen, Aufbereiten, Transferieren* (S. 23–53). Bd. 47. Bielefeld: wbv.
- Greef, S., Schroeder, W. & Sperling, H.J. (2020). Plattformökonomie und Crowdwor-king als Herausforderungen für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 1/2020, 205–226.

- Große-Jäger, A., Hauser, R., Lauenstein, O., May-Schmidt, J., Merfert, M., Stiegler, F. & Zwingmann, B. (Hrsg.) (2021). *Basisarbeit. Mittendrin und außen vor*. Bonn: TÜV media
- Hertwig, M. & Witzak, P. (2022). Hybride Interessenvertretung in der Plattformökonomie. Herausforderungen des „Coalition Building“ bei der Kooperation zwischen IG Metall und YouTubers Union. *Zeitschrift für Soziologie*, 51(2), 174–192.
- Hieming, B., Jaehrling, K., Kalina, T., Vanselow, A. & Weinkopf, C. (2005). *Stellenbesetzungsprozesse im Bereich „einfacher“ Dienstleistungen*. Berlin: BMWA
- Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P. & Falkenberg, J. (Hrsg.) (2019). *Szenarien digitalisierter Einfacharbeit*. Baden-Baden: Nomos
- Hoose, F., Haipeter, T. & Ittermann, P. (2019). Digitalisierung der Arbeit und Interessenvertretungen: Herausforderungen und Forschungsperspektiven. *Arbeit*, 28(4), 423–444.
- Ittermann, P. (2023). Einfacharbeit in Produktion und Logistik in der digitalen Transformation. *WSI-Mitteilungen*, 76(5), 337–345.
- Ittermann, P. & Falkenberg, J. (2019). Funktionsweisen digitaler Technologien und Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. In: H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, J. Falkenberg (Hrsg.), *Szenarien digitalisierter Einfacharbeit* (S. 37–67). Baden-Baden: Nomos.
- Ittermann, P. & Maylandt J. (2024). *Die Arbeitswelt in der Region Dortmund in der Transformation: Zum Wert der Einfacharbeit. Erkenntnisse aus einer laufenden Studie*. Arbeitspapier der TU Dortmund.
- Ittermann, P. & Virgillito, A. (2019). Einfacharbeit und Digitalisierung im Spiegel der Statistik. In: H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, J. Falkenberg (Hrsg.), *Szenarien digitalisierter Einfacharbeit* (S. 69–86). Baden-Baden: Nomos.
- Kaboth, A., Lück, M. & Hünefeld, L. (2022). *Einfacharbeit und Arbeitsbedingungen – Auswirkungen unterschiedlicher Operationalisierungen*. Dortmund: Baua: Fokus.
- Köhler, C. & Loudovici, K. (2008). Betriebliche Beschäftigungssysteme und Arbeitsmarktsegmentationen. In: C. Köhler, O. Struck, M. Grotheer, A. Krause, I. Krause & T. Schröder (Hrsg.), *Offene und geschlossene betriebliche Beschäftigungssysteme: Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen* (S. 31–63). Wiesbaden: VS Verlag.
- Kurz, C. (1999). *Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps*. Berlin: edition sigma
- Mayer-Ahuja, N. & Nachtwey, O. (Hrsg.) (2021). *Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft*. Berlin: Suhrkamp
- Mönning, A., Schneemann, C., Weber, E., Zika, G. & Helmrich, R. (2018). *Elektromobilität 2035. Effekte auf Wirtschaft und Erwerbstätigkeit durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs von Personenkraftwagen*. IAB-Forschungsbericht Nr. 8/2018. Nürnberg: IAB
- Nachtwey, O. & Staab, P. (2020). Das Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus. In: S. Maasen & J.-H. Passoth (Hrsg.), *Soziologie des Digitalen – Digitale Soziologie? Soziale Welt, Sonderband 23* (S. 285–304). Baden-Baden: Nomos.

- RWI (2023). *Kein Beschäftigungsrückgang in Regionen mit hohem Automatisierungspotenzial*. Verfügbar unter: <https://www.rwi-essen.de/presse/wissenschaftskommunikation/pressemitteilungen/detail/kein-beschaeftigungsrueckgang-in-regionen-mit-hohem-automatisierungspotenzial> [abgerufen am 14.03.2025]
- Schaupp, S. (2021). *Technologiepolitik von unten. Algorithmische Arbeitssteuerung und kybernetische Proletarisierung*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Schlund, S., Hämmerle, M. & Strölin, T. (2014). *Industrie 4.0 eine Revolution der Arbeitsgestaltung – Wie Automatisierung und Digitalisierung unsere Produktion verändern wird*. Ulm/Stuttgart: Ingenics
- Schmierl, K., Schneider, P., Struck, O. & Ganesch, F. (2022). *DIGITALE LOGISTIK. Digitalisierungstechnik, Arbeitsbedingungen, Leistungs politik und Mitbestimmung in Transportlogistik und Kurier-, Express- und Paketdiensten*, Study Nr. 477. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Seibert, H., Schwengler, B. & Wiethölter, D. (2023). *Aus Hilfskräften Fachkräfte machen. Eine quantitative Analyse der Entwicklungs- und Strukturdaten von Helfertätigkeiten*. Bonn: FES diskurs.
- Seibert, H., Wiethölter, D. & Schwengler, B. (2021). *Beschäftigungsentwicklung von Helfertätigkeiten. Starker Einbruch in der Corona-Krise*. IAB-Kurzbericht 16/2021. Nürnberg: IAB
- Seyda, S., Wallossek, L. & Zibrowius, M. (2018). *Einfacharbeit in Deutschland*. *IW-Trends*, 2/2018.
- SI Consult (2023). *CONNECT – „Berufsentwicklungspfade in und aus der Einfacharbeit“*, o.O.
- Spath, D., Ganschar, O., Gerlach, S., Hämmerle, M., Krause, T. & Schlund, S. (Hrsg.) (2013). *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer.
- Staab, P. & Prediger, L. (2019). *Digitalisierung und Polarisierung: eine Literaturstudie zu den Auswirkungen des digitalen Wandels auf Sozialstruktur und Betriebe*. FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit 19. Düsseldorf: FGW.
- Nahles (2024). *So kann Deutschland den Fachkräftemangel bekämpfen*. In: Vorwärts.de. Verfügbar unter: <https://vorwaerts.de/inland/andrea-nahles-so-kann-deutschland-den-fachkraeftemangel-bekaempfen> [abgerufen am 14.02.2025]
- Wagner, G. (2016). *Einfacharbeit in Brandenburg: Beschäftigungspotenziale zur Integration von Langzeitarbeitslosen?* Halle: isw.

Die Krise der doppelten Transformation.

Aktuelle Herausforderungen der deutschen Industrie unter Berücksichtigung der Wirtschaftskrise im globalen Kontext

Christopher Prinz, Fabian Hoose und Bernd Kuhlenkötter

1. Einleitung

In den vergangenen Jahren wurden vielfach zwei Themen als die beiden zentralen Herausforderungen unserer Zeit identifiziert: Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Das zeitgleiche Auftreten beider Herausforderungen und die durch ihre Bewältigung anstehenden, tiefgreifenden Veränderungen bisheriger Formen des Wirtschaftens haben zu Diskursen über eine doppelte Transformation geführt (Hofmann, Laurenzano, Kleinewefers 2023). Ein grundlegender Gedanke in dieser Debatte ist, dass beide Wandlungsprozesse in vielen Bereichen ineinandergreifen und eine strategische Abstimmung auf mehreren Ebenen erfordern. So müssen Unternehmen abwägen, inwieweit sie ökologische und digitale Maßnahmen wirtschaftlich tragfähig gestalten können, welche Kosten vergesellschaftet werden und welche Belastungen für die Belegschaften entstehen. Transformationsprozesse erfordern zudem oft eine neue Organisation von Arbeitsabläufen sowie angepasste Qualifikationen von Beschäftigten. Deshalb kommt Akzeptanz und Kommunikation der durch die doppelte Transformation ausgelösten Veränderungen eine entscheidende Rolle zu. In diesem Sinne muss eine sozialpartnerschaftliche Gestaltung die mitunter divergierenden Interessen von Unternehmen, Beschäftigten und politischen Akteuren ausgleichen.

2. Der Begriff ‚Doppelte Transformation‘

Obwohl die Auswirkungen der doppelten Transformation in der jüngeren Vergangenheit breit diskutiert werden und mit ihr auch Hoffnungen verbunden wurden, blieb vieles der damit angesprochenen betrieblichen Veränderungen noch „in the making“ (Pfeiffer 2023). In den letzten Jahren war noch unklar, in welchem Maße der digitale Wandel und die ökologische Transformation in Arbeits- und Unternehmensorganisationen konkret mit-

einander verknüpft sind. Denkbar ist entweder eine Symbiose (Entwicklung von Chancen sowohl durch technologische Innovationen als auch durch Veränderungen in Geschäftsfeldern), ein Widerspruch (Digitalisierung als Herausforderung für eine nachhaltige Produktion) oder eine unverbundene Parallelentwicklung. Zunächst kann konstatiert werden, dass die doppelte Transformation derzeit hauptsächlich auf politischer und regulatorischer Ebene entschieden wird. Mit der zugespitzten und geopolitisch veränderten multiplen Krisenlage, die sich u. a. in der Energiekrise und in sich verändernden, nun vielerorts eher libertär oder autoritär ausgerichteten staatlichen Regulierungen sowie der Diskussion um die Rücknahme von Klimaschutzmaßnahmen äußert, haben sich auch die Aussichten für die doppelte Transformation gewandelt.

Die sogenannte doppelte Transformation, sowie auch ähnlich gelagerte Begriffe wie *Twin Transition*, *Twin Transformation* oder *Digitainability*, bezieht sich auf die parallele digitale und ökologische Transformation. In der Literatur gibt es derzeit keine allgemein akzeptierte Definition des Begriffs der digitalen Transformation (Schallmo 2019). Dieser Beitrag bezieht sich deshalb auf die Beschreibung von Schallmo, die sich wiederum auf mehrere andere Definitionen stützt und besagt, dass die digitale Transformation für Unternehmen, Geschäftsmodelle, Prozesse, Beziehungen, Produkte usw. stattfinden kann (Bowersox, Closs, Drayer 2005; Mazzone 2014), um die Leistung und Reichweite eines Unternehmens zu erhöhen (Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris, McAfee 2011).

Auch der Begriff der ökologischen Transformation ist nicht homogen definiert und weist nach unterschiedlichen Autoren ebenfalls verschiedene Facetten auf. So gilt es z. B. zwischen dem Drei-Säulen-Modell (Ökonomie, Ökologie und Sozial), der sozial-ökologischen Transformation sowie der ökologisch/ökonomischen Transformation zu unterscheiden. Der Begriff der sozial-ökologischen Transformation bezieht sich auf Prozesse der Technologienutzung und des Sozialverhaltens. Geprägt wird dieser Begriff durch eine Forderung nach einer Gesellschaft und Unternehmen, die energetische Grundlagen basierend auf erneuerbaren Energien auch im Sinne der Dekarbonisierung schaffen, um die fossilnukleare Wirtschaftsweise zu überwinden (Schellnhuber, Messner, Leggewie, Leinfelder, Nakicenovic, Rahmstorf, Schlacke, Schmid, Schubert 2011; Deutscher Bundestag). Dies kann u. a. durch den Übergang zu erneuerbaren Energien und Effizienzsteigerungen erreicht werden, erfordert aber eine umfassende Umstrukturierung der Wirtschaft und der Energieinfrastruktur. Der Begriff der ökologisch/ökonomischen Transformation ist zudem geprägt durch die Integra-

tion der ökonomischen Managementperspektive bei der Transformation. So gilt es, realistische Zielsetzung unter Berücksichtigung von Geschäftszwecken und dem Marktbestehen eines Unternehmens zu forcieren. Das Drei-Säulen-Modell zeigt einen Zusammenhang aller drei Dimensionen auf und spricht sich gegen eine einseitige Betrachtung der ökologischen Dimension aus, da nur so ein geeigneter Management Ansatz entstehen könne (Nagel 2011). Gleichzeitig scheint jedoch auch eine simultane Betrachtung mit gleicher Gewichtung aller Dimensionen eine unlösbare Aufgabe zu sein. Auch wenn im Zuge der ökologischen Transformation zu allererst der Schwerpunkt a) bei der Nutzung regenerativer Energien im Sinne der Dekarbonisierung gesehen wird, so gibt es einige weitere Schwerpunktthemen, die für die Industrie wichtig sind: b) Zirkuläre Wertschöpfung im Sinne der Wiederverwertung von Ressourcen, c) Ressourcen-effizientere Produktionsprozesse (weniger Energieverbrauch), d) Ressourcen-effizientere Produkte (weniger Material oder ökologisch nachhaltiges Material), e) Nachhaltige Logistik bzw. Supply Chain im Sinne der Nutzung von ökologisch nachhaltigen Transportmitteln und Standortentscheidungen.

In der Bevölkerung wird grundsätzlich die Notwendigkeit für Anpassungen der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit geteilt (Schulz und Trappmann 2023). Unternehmen müssen diese Transformationen jedoch immer auch aus ökonomischer Sicht bewerten. Hinzu treten Sorgen von Beschäftigten bzgl. der Auswirkungen und Kosten der doppelten Transformation (Hammermann und Monsef 2023), die bis hin zur völligen Ablehnung ökologischer Anpassungen der Wirtschaft gehen können (Schaupp 2025). Forschungsergebnisse deuten auf ein vielfältiges Erleben des Wandels hin: Der doppelte Transformationsprozess folgt keinem linearen Schema der Einführung neuer Technologien und der Umsetzung ökologisch nachhaltiger Prozesse im Unternehmen, sondern kann auch die Organisation von Unternehmen und Wertschöpfungsketten grundlegend verändern. So etablieren beispielsweise Künstliche Intelligenz (KI) und Big-Data-Anwendungen neue Betreibermodelle, die digitale Industriepattformen umfassen (Dolata 2024).

3. Verschränkungen von Digitalisierung und Nachhaltigkeit

Die doppelte Transformation verläuft je nach Branche unterschiedlich, auch wenn ökologische Anpassungen oft mit dem Einsatz digitaler Technologien verbunden sind. Pfeiffer beschreibt die ökologische Transformation

der Automobilindustrie als einen Prozess, der mehrere zentrale Bereiche umfasst: die Entwicklung neuer Antriebstechnologien wie Batterie-, Wasserstoff- und Hybridantriebe, den Ausbau autonomer Fahrtechnologien innerhalb des Fahrzeugs, die Weiterentwicklung von Ladeinfrastrukturen sowie die Etablierung neuer Geschäftsmodelle und Dienstleistungen, etwa Mobilitätsdienste oder vernetzte Fahrzeuge (Pfeiffer 2023).

Generell lässt sich festhalten, dass nur durch beide Komponenten, d. h. durch das synergetische Zusammenspiel von Digitalisierung und Nachhaltigkeit, das maximale Potenzial für Unternehmen erreicht werden kann (Fraunhofer 2023). Dabei ist zu beachten, dass die Digitalisierung als Transformation auch ohne Nachhaltigkeit voranschreiten wird, während ökologische Nachhaltigkeit in Unternehmen ohne Digitalisierung nur schwer umsetzbar wäre, was ein Ungleichgewicht der doppelten Transformation bedeuten würde (Fouquet und Hippe 2022).

Dies führt zu der Hypothese, dass die Digitalisierung in Unternehmen eine Voraussetzung und damit ein wichtiger Enabler für ökologische Nachhaltigkeit ist. Wenn auch nicht im Detail formuliert, wurde dieser Zusammenhang bereits in früheren Publikationen zu Beginn der Diskussionen des Themas Industrie 4.0 aufgezeigt. Bereits Krückhans, Kreimeier und Kuhlenkötter 2015 und Krückhans 2016 zeigen, dass sich der Ressourcenverbrauch in Unternehmen durch die Nutzung zusätzlich generierter Daten und den Einsatz digitaler Simulationen optimieren lässt. Cyber-physische Systeme (CPS) tragen dabei zur Transparenz des Ressourcenverbrauchs bei und machen Verschwendung in den Ressourcenströmen sichtbar (Krückhans 2016).

Die Form, in der solche grundlegenden Veränderungen von Unternehmen und ihren Geschäftsbereichen umgesetzt werden können, wird jedoch sehr spezifisch in den Unternehmen selbst geprägt. Hier entscheidet sich, ob und inwieweit nachhaltige Praktiken in Bezug auf Ressourcenverbrauch, Produktentstehung, Logistik, Standort- und Arbeitssicherheit oder die Gestaltung von Arbeitsinhalten und -bedingungen etabliert werden.

In Anlehnung an Meier, Kreimeier, Velkova und Schröder (2019), die Transformationsfaktoren für die Gestaltung anpassungsfähiger Produktionen identifiziert haben, können diese auch für doppelte Transformationsprozesse ermittelt werden (Abb. 1). Dem folgend, können auch die Interaktionen zwischen den beiden Transformationsprozessen skizziert werden. Wie oben erläutert, kann davon ausgegangen werden, dass die Auslöser für die beiden Prozesse unterschiedlich gelagert sind: Während die Digitalisierung vielfach durch unternehmerische Faktoren ausgelöst wird, sind es vor

dem Hintergrund der Klimakrise vor allem gesellschaftspolitische Auslöser, die zur Definition des Ziels der ökologischen Nachhaltigkeit führen.

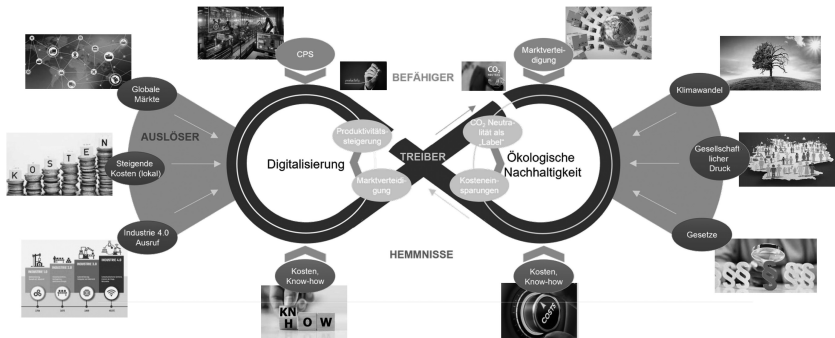


Abbildung 1: Transformationsfaktoren.

Zu den wichtigsten Enablern der Digitalisierung gehören cyber-physische Systeme (CPS). Ein Befähiger der Nachhaltigkeit ist jedoch die Digitalisierung selbst, da sie mehr als nur CPS umfasst, zu nennen sind hier Künstliche Intelligenz (KI), Geschäftsmodelle, Big Data und vieles mehr (Schmidt 2019). Zu den Treibern der Digitalisierung gehören, wie bei den Auslösern, vor allem unternehmerische Faktoren wie die Produktivitätssteigerung und damit auch der Faktor Marktposition, während gesellschaftspolitische Faktoren wie grüne Initiativen und in diesem Zuge entstandene CO-Neutralitäts-„Labels“ oder auch Verpflichtungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung¹ als Treiber der ökologischen Nachhaltigkeit identifiziert werden können.

Doch nicht nur die bislang genannten ökonomischen Faktoren sind Treiber der Digitalisierung: Auch das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit kann hier verstärkend wirken, da für deren Umsetzung eine umfangreiche Erhebung und Verarbeitung von Daten erforderlich ist. Die größten Hürden der doppelten Transformation sind Kosten und fehlendes Know-how und damit die daraus resultierende fehlende Rentabilität derartiger Veränderungen. Besonders Unternehmen, denen bereits das erforderliche Wissen zur Umsetzung von Transformationsprozessen fehlt, stehen vor zusätzlichen Herausforderungen und benötigen methodische Unterstützung,

1 Als Beispiele kann hier Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU genannt werden (Richtlinie EU 2022/2464).

um diesen Wandel erfolgreich zu bewältigen. Das gleichzeitige Auftreten digitaler und ökologischer Veränderungsprozesse stellt dabei eine außerordentliche Herausforderung dar, die nicht durch kleine Anpassungen bewältigt werden kann.

Im laufenden Prozess der Anpassung von Arbeit und Wirtschaft an veränderte Rahmenbedingungen wird die doppelte Transformation als besonders dringlicher und grundlegender Wandel beschrieben. Eine solche „Twin Transition“ wird auch politisch als wichtiger Hebel zum Erhalt der Wirtschaftskraft und des europäischen Wachstumsmodells gesehen (European Commission 2024). Die „Flughöhe“ solcher oder ähnlich formulierter Forderungen (Rat der Arbeitswelt 2023) ist oft hoch. Wie der digitale und ökologische Wandel vor Ort in den Unternehmen umgesetzt werden kann, ist jedoch oft noch unklar. Das liegt nicht zuletzt daran, dass für beide Seiten des Veränderungsprozesses unterschiedliche Definitionen und Begrifflichkeiten verwendet werden: Hinter dem Begriff Digitalisierung verbergen sich beispielsweise so unterschiedliche Technologien wie Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), cyber-physische Systeme (CPS), Künstliche Intelligenz (KI) etc. Im Hinblick auf den ökologischen Wandel werden unter anderem die nachhaltige Ressourcennutzung, der sozio-ökologische Wandel und die Dekarbonisierung thematisiert.

Die Forschung auf diesem Gebiet konnte inzwischen zeigen, dass die Einführung von Industrie 4.0-Elementen zwar weniger disruptiv ist als zunächst angenommen, aber dennoch in den Unternehmen angekommen ist. Ein Vergleich zeigt jedoch unterschiedliche Niveaus der Digitalisierung. So investieren beispielsweise große Unternehmen zuerst in diese Technologien, und die Verbreitung ist je nach Branche unterschiedlich (Haipeter 2019). Auch der Grad der Ausprägung ist nicht überall gleich, was die konsequent in der Weiterentwicklung befindlichen Technologien angeht. Während beispielsweise der Einsatz von Robotik in der Industrie bereits weitverbreitet ist (International Federation of Robotics 2024), wird bei der Nutzung von KI-Technologien noch das Gegenteil berichtet (Giering 2022). Doch auch wenn die Verbreitung einzelner Technologien von Branche zu Branche variiert, besteht mittlerweile ein breiter Konsens darüber, dass der digitale Wandel sowohl die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine als auch die Arbeitsorganisation bereits prägt (z. B. in Form von vermehrtem mobilem Arbeiten und Arbeiten von zu Hause aus, durch die Verbreitung von Plattformarbeit usw.) (Rat der Arbeitswelt 2023).

Für den Einsatz neuer Technologien müssen Unternehmen die Fähigkeit erlangen, Daten zu erfassen sowie sie im Wertschöpfungsnetz verfügbar

zu machen und zu analysieren, um letztlich Informationen zu erhalten, die eine Optimierung und Entscheidungsfindung ermöglichen (Schallmo 2019). In Bezug auf die ökologische Transformation und ihren Impact auf die Wertschöpfung gab es bereits 2023 von der Acatech eine ausführliche Studie (Acatech 2023). Laut dieser Marktanalyse ergeben sich durch die digitale Transformation neue Wertschöpfungspotenziale, insbesondere durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Dies betrifft vor allem den Maschinen- und Anlagenbau, wo ressourcenschonendere Produktionsmethoden und verbesserte Steuerungs- und Regelungssysteme eine zentrale Rolle spielen. Die Studie bietet vor allem szenario-basierte Wertschöpfungsanalysen und kommt für die Sektoren Produktion und Maschinen- und Anlagenbau zu folgenden Ergebnissen.

Der Sektor Produktion erzielte 2020 eine Wertschöpfung von 373,6 Milliarden € und hatte einen 3.431,4 Petajoule Energieverbrauch (höchster Verbrauch in Deutschland). Gleichzeitig beinhaltet dieser Sektor auch einen sehr hohen Rohstoffeinsatz und hohe Treibhausgasemissionen (22 % an der Gesamterzeugung Deutschland in 2020). Digitale Lösungen (durch Industrie 4.0) werden hier bereits eingesetzt und erzielen eine Effizienzsteigerung bei Energie- und Ressourceneinsparungen. Größtes Potenzial für die Nachhaltigkeit liegt aber noch in der Zirkularisierung von Geschäftsmodellen (Zirkuläre Wertschöpfung) und der Optimierung von Vorlieferketten. 10–30 % Einsparung von Energie- und Rohstoffverbrauch sowie Treibhausgasemissionen sind, wenn auch stark anwendungsabhängig, bereits durch „grüne“ Enterprise-Resource Planning (ERP)-Systeme, digitale Zwillinge, integrierte Maschinen- und Anlagensteuerung, additive Fertigung, virtuelles Produktdesign sowie datenbasierte Optimierung von Lagerhaltung und Logistik möglich. Lösungen im Bereich Smart Energy Supply und Management erlauben eine Verbesserung des Energieverbrauchs um bis zu 50 %. Innerhalb der Produktion tragen Datenplattformen zur Optimierung beispielsweise der Maschinenauslastung bei. Digitale Produktpässe ermöglichen beispielsweise im Batteriebereich die potenzielle Nachverfolgung und damit auch die Rückgewinnung der verwendeten Materialien. Im „Best Case 2030“ könnten durch mehr I4.0-Wertschöpfungsanteile (auf 384,8 Mrd. € von 216,6 Mrd. €) auch die Umweltkosten (im Vergleich zu 2019) um 13,1 Milliarden reduziert werden. Hemmnisse der Digitainability liegen in mangelnder Datenverfügbarkeit sowie der Schnittstellenheterogenität zwischen einzelnen Prozessen und Akteuren in der Wertschöpfungskette der Produktion.

Der Maschinen- und Anlagenbau gehört zu den am weitesten fortgeschrittenen Sektoren, was unter anderem auf die weitverbreitete Anwendung des Industrie-4.0-Paradigmas zurückzuführen ist. Dennoch bleibt der Energieverbrauch und Rohstoffeinsatz hier hoch. Die bereits genutzten digitalen Lösungen zur Steigerung ökologischer Nachhaltigkeit überschneiden sich hinsichtlich der relevanten Lösungsgruppen und Technologien stark mit dem Bereich der Produktion. Allerdings werden in diesem Sektor bislang kaum Lösungen mit Hebelwirkungen für die ökologische Nachhaltigkeit eingesetzt. Ähnlich wie in der Produktion steht hier die Reparatur- und Adaptionfähigkeit bisher nicht im Vordergrund und technologische Obsoleszenz wird aufgrund fehlender ökonomischer Anreize zur ökologischen Nachhaltigkeit in Kauf genommen. Durch die Integration von Produktpässen in die Wertschöpfungskette könnte der Sektor effektiv in eine Kreislaufwirtschaft integriert werden. Im Idealfall kann die Digitainability-Wertschöpfung in Elektrotechnik und Maschinenbau so bis zum Jahr 2030 im Vergleich zu 2020 mehr als verdoppelt werden. Im „Best Case 2030“ könnten durch eine nachhaltige Wertschöpfung bzw. Erhöhung des Digitainability-Anteils auf 140,3 Milliarden € bei einer Energieeffizienzsteigerung jährlich um 5,9 % Umweltkosten in Höhe von 584 Millionen Euro vermieden werden.

Die so umrissenen Ergebnisse der Acatech-Studie (2023) zeigen somit, dass grundsätzlich Potenziale zur Einsparung von Umweltkosten vorhanden sind. Allerdings bleibt unberücksichtigt – oder geht nicht explizit hervor – welche Investitionen für die ökologische Transformation erforderlich sind. Unternehmen müssen diese Kosten im globalen Wettbewerb vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise in Deutschland wirtschaftlich abwägen.

4. Hindernisse der doppelten Transformation

Ein durch die Autoren durchgeführtes Interview mit einem Vertreter eines Großunternehmens hatte das Ziel zu untersuchen, welche Einflüsse auf Nachhaltigkeitsprojekte eine Rolle für Unternehmen spielen. Das Unternehmen hatte ein Projekt zum Thema Wasserstoff gestartet: Hier wurde Wasserstoff als Treiber für ökologische Nachhaltigkeit erkannt, während Digitalisierung Regelungs- und Steuerungsprozesse optimierte. Zudem spielten digitale Lösungen wie Predictive Maintenance und After-Sales-Services eine Schlüsselrolle. Dieses Projekt wurde im Zuge einer entwickelten

Nachhaltigkeitsstrategie aufgesetzt. Die Motivation lag hier vor allem in der Demonstration von Unternehmensprodukten im Rahmen des Einsatzes von Wasserstofftechnologien. Gleichzeitig hat sich für das Unternehmen durch das Projekt auch ein neuer Geschäftsbereich eröffnet, den man nun etablieren möchte. Im Interview mit dem Unternehmensvertreter sind aber darüber hinaus verschiedene Aspekte sichtbar geworden, die wohl bei einer großen Anzahl von ökologischen Projekten in Unternehmen gelten: Die größten Hemmnisse für die ökologische Transformation in Unternehmen sind die Kosten und zu geringe bis nicht vorhersehbare ROI-Rechnungen. Auch im Beispielunternehmen wurde das Projekt durch die Geschäftsführung initiiert und getrieben. Der monetäre Kontext hat dabei keine Rolle gespielt und hätte sogar eher einen negativen Einfluss auf die Umsetzungsentscheidung gehabt. Ökologische Nachhaltigkeitsprojekte scheinen für Unternehmen besonders schwer umsetzbar zu sein, wenn sie keine direkten Einsparungen ermöglichen oder ausschließlich Kosten verursachen – insbesondere vor dem Hintergrund der aktuell angespannten wirtschaftlichen Lage in Deutschland. Weil das Projekt als Demonstrator nicht die gesamte Produktion des Unternehmens betraf, war darüber hinaus die Einbindung der Belegschaft bei der Entwicklung begrenzt, was Herausforderungen in der sozialpartnerschaftlichen Gestaltung offenbarte. Zudem rückten in dem hier betrachteten Unternehmen nach der öffentlichkeitswirksamen Vorstellung des Demonstrators im Jahresverlauf 2024 die akuten wirtschaftlichen Herausforderungen – einschließlich des Kostensenkungsdrucks – in den Fokus und brachten Herausforderungen und Einschnitte für die Belegschaft mit sich.

Auch in gemeinsamen Transferforschungsaktivitäten des Lehrstuhls für Produktionssysteme (LPS) und der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM (GAS) ist das Thema der Doppelten Transformation in den vergangenen Jahren immer wieder Thema gewesen. Dabei zeigte sich: Die doppelte Transformation stellt Unternehmen vor enorme Herausforderungen, die weit über technologische Anpassungen hinausgehen. Das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit ist ein politisch gesetztes Ziel, welches auf Nachhaltigkeits-Abwägungen basiert und weniger industriell/unternehmerisch getrieben ist. Kurzfristige Kosten- und Machbarkeitsfragen überlagern hier langfristige, ethisch-moralische Überlegungen.

Die Qualifikation und das Wissen der Belegschaft sind zentrale Ressourcen für die erfolgreiche Umsetzung von ökologischen Transformationsprojekten in Betrieben. Da Veränderungen nicht linear erfolgen, bedarf es flexibler Strategien. Politisch-regulative Vorgaben setzen den Rahmen, sind

jedoch nicht immer stabil und vorhersehbar. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführungen, Belegschaften und externen Sozialpartnern ist essenziell, wenn die Bewältigung der Herausforderungen möglichst positiv verlaufen soll.

Rückmeldungen aus Belegschaften und von Betriebsräten zeigten in diesem Zusammenhang, dass diese Nachhaltigkeitsprojekte oft als von politischen Rahmenbedingungen oder Managementvorgaben getrieben erleben, während Belegschafts- oder Betriebsratsinitiativen selten als Ausgangspunkt dienen. Nachhaltigkeitsmaßnahmen konzentrieren sich zudem oft auf Ressourceneffizienz und Kostenreduktion, etwa durch Energieeinsparung oder die Reduktion von Verpackungsmaterialien. Es bestehen somit Vorbehalte hinsichtlich der eigentlichen Ziele von Transformationsprozessen, insbesondere wenn diese mit Produktionsverlagerungen oder Personaleinsparungen verbunden sind. Vereinbarungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden, die Herausforderungen kompromissbereit mit der Erarbeitung von gemeinsamen Zukunftsperspektiven anzugehen, auch in Form von Vertraglichen Vereinbarungen wie der „Vereinbarung Zukunft Volkswagen“ oder den Zukunftstarifverträgen der IG Metall (siehe Einführung Wannöffel et al. in diesem Band) könnten sich als Mittel erwiesen, um neue Geschäftsfelder zu erschließen, technologische Veränderungen umzusetzen und Akzeptanz für Transformationsmaßnahmen zu schaffen.

5. Fazit und Zusammenfassung

Der gesellschaftliche Druck zur Umsetzung der ökologischen Transformation hat sich seit 2019 deutlich reduziert. Politische Vorgaben haben immer noch Bestand, diese befinden sich aber derzeit aufgrund der andauernden Wirtschaftskrise in der Diskussion und werden zukünftig wohl abgeschwächt – obwohl die ökologischen Herausforderungen bestehen bleiben. Ökologische Transformation ist derzeit nur eingeschränkt betriebswirtschaftlich rentabel und erfordert weitere Entwicklungen: Offene Fragen für zukünftige Forschung und Praxis betreffen die wirtschaftliche Tragfähigkeit bestehender technologischer Lösungen, die konkreten Auswirkungen der doppelten Transformation auf Beschäftigte und die Sicherung von Marktpositionen im Spannungsfeld zwischen ökologischer und digitaler Transformation. Dies verdeutlicht, dass die doppelte Transformation ein komplexer Prozess ist, der sowohl inkrementelle als auch disruptive Anpassungen erfordert. Sie kann, wenn erfolgreich umgesetzt, ein Wettbewerbsvorteil

für Unternehmen sein, erfordert aber ein strategisches, sozialpartnerschaftliches Vorgehen.

Dies geht möglicherweise auch mit Belastungen von Belegschaften einher, erforderlich werden können z. B. höhere Flexibilität, um Energiekosten zu senken und die Intensivierung der Produktion zu Zeitpunkten, wenn Strompreise möglichst günstig sind. Durch die Wirtschaftskrise und Investitionen in die ökologische Transformation stehen Sozialpartner vor der Herausforderung einer Regulierung eines Minus-Wachstums. Die doppelte Transformation nimmt keinen linearen Verlauf und ist mal mehr und mal weniger gesellschaftlich und politisch getrieben. Daher ist die Umsetzung extrem herausfordernd für die Unternehmen. Die doppelte Transformation stellt somit für die Unternehmen weiterhin ein großes Spannungsfeld zwischen den Dimensionen Technik, Organisation und Personal (TOP) dar. Viele Ansätze der Unternehmensunterstützung sind oft auf sehr spezifische Bereiche der doppelten Transformation ausgerichtet. Es gibt keine umfassenden Methoden, die versuchen, den Unternehmen eine ganzheitliche Anleitung für die Bewältigung dieses wichtigen Veränderungsprozesses zu geben. Die notwendigen Veränderungen und Kernelemente der doppelten Transformation lassen sich sicherlich auf der Makroebene formulieren. Versucht man jedoch, alle notwendigen Veränderungspotenziale auf die Meso- und Mikroebene der Unternehmen herunterzubrechen, so muss dies derzeit als zukünftiges Forschungsziel definiert werden.

Literatur

- Acatech Studie (2023): Digitainability – Digitale Schlüsseltechnologien für ökologisch nachhaltiges Wirtschaften: Marktpotenziale und strategische Implikationen. <https://www.acatech.de/publikation/digitainability-digitale-schluessseltechnologien-fuer-oekologisch-nachhaltiges-wirtschaften-marktpotenziale-und-strategische-implikationen>
- BMWk (2021). Im Trend: Photovoltaikanlagen in privater Hand. https://www.bmwk-energiewende.de/EWD/Redaktion/Newsletter/2021/11/Meldung/direkt-erfasst_infogr afik.html [abgerufen am 27.02.2025].
- Bowersox, D., Closs, D. & Drayer, R. (2005). The Digital Transformation: Technology and Beyond. In: Supply Chain Management Review, 9(1), 22–29.
- Deutscher Bundestag: Schlussbericht der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt in der Sozialen Marktwirtschaft“. Drucksache 17/13300. URL: <https://dser.ver.bundestag.de/btd/17/133/1713300.pdf>, [abgerufen am 07.02.2024].
- Dolata, U. (2024). Industrieplattformen: Eine neue Form der Handlungskoordination in der Wirtschaft. *SOI Discussion Paper*, 2024–01.

- European Commission: Towards a Green, Digital and Resilient Economy: Our European Growth Model [Pressemitteilung, 02. März 2022]. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_22_1467/IP_22_1467_EN.pdf, [abgerufen am 07.02.2024].
- Fouquet, R. & Hippe, R. (2022). Twin Transitions of Decarbonisation and Digitalisation: A Historical Perspective on Energy and Information in European Economies. *Energy Research & Social Science*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102736>.
- Fraunhofer FIT (2023): Studie – Digital und nachhaltig die Zukunft sichern: Wie Unternehmen die Twin Transformation als Vorreiter meistern können. URL: www.fit.fraunhofer.de/content/dam/fit/wirtschaftsinformatik/dokumente/ey-studie-digital-und-nachhaltig-die-zukunft-sichern-februar-2023.pdf, [abgerufen am 07.02.2024].
- Giering, O. (2022). Künstliche Intelligenz und Arbeit: Betrachtungen zwischen Prognose und betrieblicher Realität. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 76(1), 50–64. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00289-0>
- Haipeter, T. (2019). Interessenvertretung in der Industrie 4.0: Das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020. Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845295770>
- Hofmann J, Laurenzano A, Kleinewefers C, Ricci C (2023) Doppelte Transformation. Metastudie über den state-of-the-art. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- International Federation of Robotics: Roboter-Installationen: Deutsche Industrie weltweit auf Rang drei [Pressemitteilung, 10. Januar 2024]. URL: https://ifr.org/downloads/press2018/DE-2024-JAN-10-IFR_Pressemeldung_Roboterdichte.pdf, [abgerufen am 27.02.2025].
- Krückhans, B., Kreimeier, D., Kuhlenkötter, B. (2015). Networks to Increase Resource Efficiency-Use of Simulation Technology in CPPS | Kommunikationsverbund zur Steigerung der Ressourceneffizienz: Einsatz der Simulationstechnik im CPPS. *ZWF Zeitschrift für Wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, 110(7–8), 421–424.
- Krückhans, B. (2016). Methodik zur Erhöhung der Ressourceneffizienz in Cyber-Physischen Produktionssystemen (CPPS). Dissertation. Düren: Shaker Verlag.
- Mazzone, D. (2014). *Digital or Death: Digital Transformation – The Only Choice for Business to Survive, Smash, and Conquer*. Mississauga: Smashbox Consulting Inc.
- Meier, H., Kreimeier, D., Velkova, J. & Schröder, S. (2012). Gestaltung wandlungsfähiger Produktionssysteme ganzheitliche Identifikation und Analyse wandlungsbeeinflussender Faktoren. *Industrie-Management*, 28(2), 55–58.
- Nagel, A. (2011). Logistik im Kontext der Nachhaltigkeit. Ökologische Nachhaltigkeit als Zielgröße bei der Gestaltung logistischer Netzwerke. *Schriftenreihe Logistik der Technischen Universität Berlin*, Band 18. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.
- Pfeiffer, S. (2023). Die doppelte Transformation in der Automobilindustrie. *WSI-Mitteilungen*, 76(4), 296–304. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-4-296>.
- Rat der Arbeitswelt (2023). *Arbeitsweltbericht, Transformation in bewegten Zeiten: Nachhaltige Arbeit als wichtigste Ressource*. Berlin: Rat der Arbeitswelt.
- Schallmo, D. (2019). *Jetzt Digital Transformieren: So Gelingt Die Erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Schellnhuber, H. J., Messner, D., Leggewie, C., Leinfelder, R., Nakicenovic, N., Rahmstorf, S., Schlacke, S., Schmid, J. & Schubert, R. (2011). *Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine große Transformation*. Hauptgutachten. Berlin: WBGU. URL: https://issuu.com/wbgu/docs/wbgu_jg2011?fr=sMzhlOTMlOTc5NDI [abgerufen am 27.02.2025].
- Schmidt, H. (2019). *Digitale Transformation zur „Wirtschaft 4.0“*. URL: <http://www.netz-oekonom.de/digitale-transformation/>, [abgerufen am 07.02.2024].
- Schulz, F. & Trappmann, V. (2023). *Erwartungen von Beschäftigten an die sozial-ökologische Transformation: Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage zu Klimawandel und Arbeitswelt*. Working Paper Forschungsförderung Nr. 308.
- Westerman, G., Calm jane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*. Cambridge: MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf

(Generative) Künstliche Intelligenz (KI) als Kollegin? Gestaltung und Mitbestimmung aus Sicht der Beschäftigten

Sabine Pfeiffer¹

1. KI und Arbeit – zur Einleitung

Der Bezug auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und insbesondere generativer Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz wird in dieser Studie in den Mittelpunkt gestellt. Nicht nur, weil sich in anderen Studien nur unerhebliche Zusammenhänge zwischen den Einstellungen zu Künstlicher Intelligenz (KI) und üblichen sozio-demografischen Daten wie Geschlecht, Alter, Einkommen und Qualifikation zeigen (vgl. Liang und Lee 2017), sondern auch, weil es letztlich die Beschäftigten sind, die die Implementierung und den Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI) bewältigen – auch ihre stochastisch bedingten Unzulänglichkeiten kompensieren müssen (vgl. zu den arbeitsbezogen relevanten Grenzen von Künstlicher Intelligenz (KI) Pfeiffer 2023 und zum „unbewusst destruktive[n] Einsatz“ von Künstlicher Intelligenz (KI) Pfeiffer 2021b, S. 284).

Auch wenn hier Arbeit mit KI im Fokus steht, muss gerade aus Mitbestimmungsperspektive betont werden, dass KI nicht losgelöst zu sehen ist von der allgemeinen Debatte um die digitale Transformation (Pfeiffer, Nicklich, Henke, Heßler, Krzywdzinski, Schulz-Schaeffer 2024), die zunehmend nicht mehr rein auf Rationalisierung im engeren Sinne, sondern auf neue betriebliche Rationalisierungsstrategien der Vermarktlichung (Menz, Nies, Sauer 2019), auf neue digitale Steuerungsformen von Marktbeziehungen und Wettbewerbsprozessen (Buss, Oberbeck, Tullius 2022) und damit zunehmend auf die Distributivseite der Produktivkräfte zielt (Pfeiffer 2021b).

Obwohl dem so ist, geht auch mit KI und ihrer generativen Variante seit 2022 weiter, was seit „Industrie 4.0“ den Digitalisierungsdiskurs stark bestimmt, nämlich die Prognosen zu den Arbeitsmarkteffekten von Künst-

1 Die Arbeiten für diesen Artikel entstanden im Rahmen des DFG-Schwerpunktprogramms 2267 „Digitalisierung der Arbeitswelten“, gefördert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) - Projektnummer 442171541.

licher Intelligenz (KI). Anknüpfend an frühere Arbeiten (Autor, Levy, Murnane 2003) kam es immer wieder zu drastischen Prognosen eines dramatischen Arbeitsplatzabbaus (Brynjolfsson und McAfee 2014; Frey und Osborne 2017). Am bekanntesten ist wohl der vielfach kritisierte (Fernández-Macías und Hurley 2014; Pfeiffer 2018) methodische Ansatz von Frey und Osborne, der für die USA einen Abbau von bis zu 47 % aller Arbeitsplätze prognostiziert; jener kommt angewandt auf Beschäftigungsdaten in Deutschland zu wesentlich geringeren Zahlen (12 % nach Bonin, Gregory, Zierahn 2015). Andere Studien zeigen differenziert auf, warum die eng auf Technologien orientierten Studien zu kurz greifen (Krzywdzinski 2020). Huchler (2019) verweist auf die oft „übergangene[n]“ Grenzen der Adaptivität (teil-)autonomer Systeme, zudem findet sich in den meisten Prognosen und Szenarien zu Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz eine auf die Mensch-Maschine-Interaktion verkürzte Sichtweise, bei der die notwendige Einbindung in organisationale Prozesse vernachlässigt wird (Herrmann und Pfeiffer 2022). Zudem kommen andere methodische Vorgehensweisen ebenfalls für Deutschland zu geringeren Substituierbarkeitspotenzialen (Dengler und Matthes 2015). Nur wenige Ansätze berücksichtigen in der Gesamtbilanz auch neu entstehende Tätigkeiten (Acemoglu und Restrepo 2019) oder kommen deshalb sogar zu leicht positiven Effekten (Arntz, Gregory, Zierahn 2018). Trotz der Kritik an rein quantitativen Prognosen, bleiben diese auch mit einem Fokus auf generative Künstliche Intelligenz (KI) nicht aus (Gmyrek, Berg, Bescond 2023; Jung und Desikan 2024).

In der sozialwissenschaftlichen, technik- und arbeitssoziologischen Debatte dominiert einerseits die Sichtweise einer verteilten Handlungsträgerschaft zwischen Menschen und Technik auf der Mikroebene (Rammert 2016; Weyer, Delisle, Kappler, Kiehl, Merz, Schrape 2018) und andererseits die Betonung der Problematik von Diskriminierung z. B. bei algorithmengestützter Personalauswahl (vgl. Kadiresan, Baweja, Ogbanufe 2022).

Bisherige Studien zur Einstellung von Beschäftigten sind eher dünn gesät oder beziehen sich im engeren Sinne auf einen einzigen Anwendungskontext (z. B. Medizin). Relevante Studien, die zumindest zum Teil den Bezug zu Arbeit herstellen, sind etwa der Meinungsmonitor Künstliche Intelligenz (KI) (Dosenovic, Kieslich, Birte Keller 2020), die Studie „Fear of autonomous robots and artificial intelligence (FARAI)“ (Liang und Lee 2017) oder die Umfragen der D21 Initiative (2024) oder des bidt (2023). Fragen nach Partizipation und Mitbestimmung jedoch spielen in diesen Studien so gut

wie keine Rolle, zudem sind weder die Stichproben noch die Fragen spezifisch auf Erwerbsarbeit fokussiert. Genau hier setzen die hier in Teilen vorgestellten Studien an. Basis der hier vorgestellten Ergebnisse stammen aus zwei repräsentativen² Online-Befragungen aus den Jahren 2022 (N = 2.018) und 2024 (N=2.002).³ Beide Erhebungen erfolgten über ein professionelles Befragungsinstitut.⁴ Für die Erhebung wurde das Online-Tool SoSci-Survey verwendet (Leiner 2019), das DSGVO-konform auf einem lehrstuhleigenen Server des Rechenzentrums der FAU Erlangen-Nürnberg installiert ist. Bei Erhebung und Analyse wurden nicht nur Datenschutzfragen, sondern auch forschungsethische Kriterien angelegt (Pfeiffer 2021a).

Die vorliegenden Ergebnisse stellen die Perspektive der Beschäftigten zum Einsatz von KI am Arbeitsplatz systematisch in den Mittelpunkt. Dabei bieten die beiden Erhebungszeitpunkte 2022 und 2024 einen Vor-ChatGPT- und Nach-ChatGPT-Vergleich. Diese erste Publikation zu Ergebnissen der 2024er-Erhebung kann hier nur einige zentrale Ergebnisse deskriptiv vorstellen. Im Folgenden finden sich, nach ersten Zahlen zur Verbreitung und der generellen Einstellung gegenüber KI (Kap. 2), Ergebnisse zum bestehenden Wissen und der gefühlten Informiertheit zum Thema (Kap. 3) sowie Zahlen dazu, ob und mit welchen Sorgen und Befürchtungen Beschäftigte auf den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeit blicken (Kap. 4). Es folgen Befunde zur gewünschten Rolle von Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz (Kap. 5) und zum Vertrauen in die Entscheidungen zentraler Akteure (Kap. 6) bei der Gestaltung von

2 Im mathematischen Sinne ist Repräsentativität bei einem Online-Panel im engen Sinne nicht erreichbar, da dies eine echte Zufallsstichprobe erfordern würde, an der jede Person der Grundgesamtheit die gleiche Chance hat, ausgewählt zu werden – was auch für viele andere Befragungswege nicht in Gänze garantiert werden kann (vgl. dazu kritisch Schnell 2018).

3 Teilnehmen konnten nur Erwerbstätige mit einer Wochenarbeitszeit von mindestens 20 Stunden im Alter von 20 bis 65 Jahren. Zusätzlich erfolgte eine ungekreuzte Quotierung nach Geschlecht, Alter und Berufsbildung (niedrig/mittel/hoch) sowie nach Wirtschaftszweig (WZ2008) entlang der zum Erhebungszeitpunkt 2024 aktuellen Arbeitsmarktdaten: Die Befragten sind im Durchschnitt 43,15 Jahre alt (SD 12,079), 46,5 % sind weiblich, 53,5 % männlich (keine Angaben bei divers). Mit 64,3 % hat der Großteil eine berufliche Aus- oder Fortbildung als höchstem Abschluss, 21 % haben eine akademische Qualifikation und 14,5 % keine formale Qualifikation; zur Stichprobe aus dem Jahr 2022 im Detail vgl. Pfeiffer 2024.

4 Dieses entwickelt Sampling und Befragungsmethoden in Zusammenarbeit mit der GE-SIS, beachtet die Vorgaben der Interactive Marketing Research Organization (IMRO 2015) und den Kodex der International Chamber of Commerce und ESOMAR (ICC/ESOMAR 2016).

Künstlicher Intelligenz (KI). Schließlich folgen Ergebnisse zum Wunsch der Beschäftigten nach mehr Partizipation und Mitbestimmung (Kap. 7). Ein kurzes Fazit (Kap. 8) schließt den Beitrag ab.

2. (Generative) KI am Arbeitsplatz: Verbreitung und generelle Einstellung

Während Künstliche Intelligenz (KI) und Maschinelles Lernen (ML) an sich und rein technisch gesehen keine völlig neuen Technologien sind, ist mit generativer Künstlicher Intelligenz (KI) die Nutzung – zumindest aber das Reden über – von Künstlicher Intelligenz (KI) quasi explodiert. Während 2022 noch eine Minderheit von 11 % angibt, dass Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz eingesetzt wird (*Abbildung 1*, Ringdiagramme links), sind es bei der aktuellen Befragung schon 18 % – eine Steigerung um 63 %. Auch die Anteile derer, die angeben, ein KI-Einsatz am Arbeitsplatz werde aktuell diskutiert oder konkret geplant, sind gestiegen. Umgekehrt hat sich damit der Anteil von Beschäftigten, in deren Umfeld KI noch gar kein Thema ist: von 60 % im Jahr 2022 auf 47 % 2024 verringert. Dass die Nutzungszahlen in diesen zwei Jahren gestiegen sind, war erwartbar – dass die Skepsis gegenüber Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz zugenommen hat, dagegen weniger. Dies aber zeigen die Zahlen sehr deutlich: Zwar macht wie vor zwei Jahren fast unverändert die Hälfte der Beschäftigten diese Frage abhängig von den Bedingungen des Einsatzes – und damit von der konkreten Ausgestaltung der Künstlichen Intelligenz (KI); im Vergleich zu 14 % 2022 lehnen nun aber 20 % Künstliche Intelligenz (KI) am eigenen Arbeitsplatz grundsätzlich ab und die 37 % positiv Eingestellten sind zusammengeschmolzen auf 29 % (*Abbildung 1*, Ringdiagramme rechts).

Für die aktuelle Befragung zeigt *Abbildung 2* Details zur Nutzung vor allem im Hinblick auf generative Künstliche Intelligenz (KI). Mit 56 % hat die Mehrheit der Befragten (generative) Künstliche Intelligenz (KI) schon einmal benutzt – egal ob am Arbeitsplatz oder zu Hause. Dabei nutzen 9 % sie regelmäßig und weitere 17 % häufiger (Ringgrafik links). Die Balkengrafiken in *Abbildung 2* unten zeigen, inwieweit generative Künstliche Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz (differenziert danach, ob mit oder ohne Wissen des Arbeitgebers) oder in der Freizeit zu Hause (differenziert nach beruflichen oder privaten Zwecken) genutzt wird.

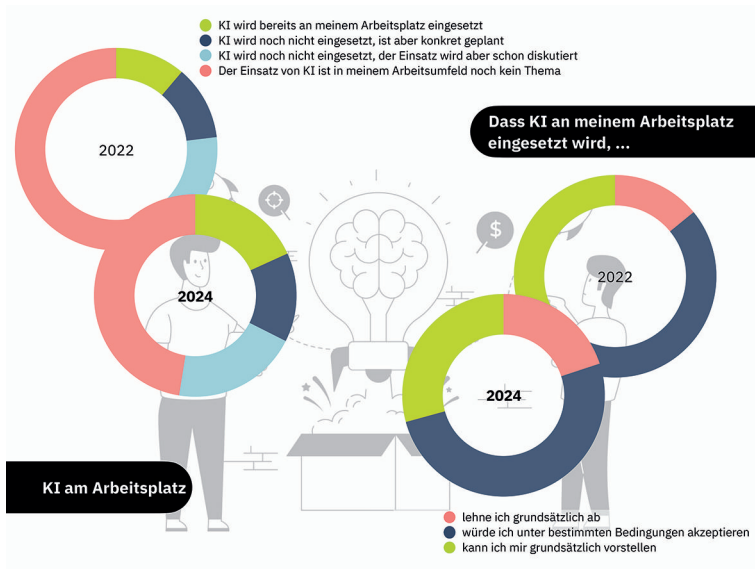


Abbildung 1: Künstliche Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz und allgemeine Einstellung zu KI 2022–2024.

Beim noch detaillierteren Blick auf die Nutzung fällt ins Auge: Mit 44 % nutzen am meisten Beschäftigte generative Künstliche Intelligenz (KI) zu Hause für private Zwecke, weitere 34 % nutzen sie in der Freizeit für berufliche Zwecke. In der Arbeit nutzen ohne Wissen des Arbeitgebers 29 % und mit Wissen des Arbeitgebers 16 % am wenigsten Beschäftigte generative Künstliche Intelligenz (KI) (Abbildung 2 Balkengrafiken unten rechts). *Beschäftigte nutzen also privat und aus freien Stücken sehr viel häufiger generative Künstliche Intelligenz (KI) als in der Arbeit und für die Arbeit.*

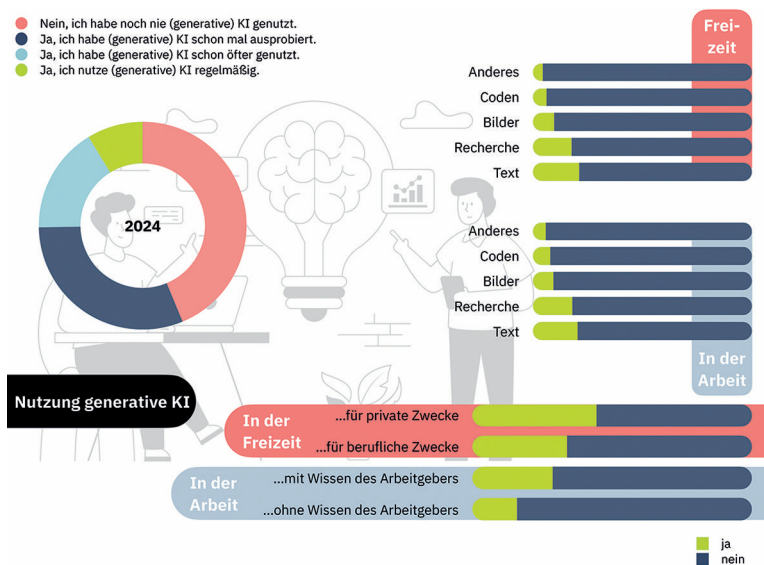


Abb. 2: Nutzung von (generativer) Künstlicher Intelligenz (KI) in Arbeits- und Lebenswelt im Jahr 2024. (Siehe gleiche Abb.-Überschrift unten)

Die Befragung ist an der Stelle noch einen weiteren Schritt in die Tiefe gegangen, um herauszufinden, für was generative KI genutzt wird. Beim Blick auf die kleineren Balkengrafiken (ebenfalls in Abbildung 2) sind zwei Befunde interessant: Erstens sind die Anteile der verschiedenen Nutzungsarten generativer KI in Arbeit und Freizeit fast identisch – Beschäftigte entwickeln damit ihre Kompetenzen im Umgang mit generativer Künstlicher Intelligenz (KI) in der Lebenswelt auch für die Arbeitswelt nutzbringend weiter. In beiden Welten wird generative Künstlicher Intelligenz (KI) vor allem für die Erstellung oder Bearbeitung von Texten genutzt (21 %), gefolgt von 18 % für Recherche.

3. Wissen um KI und Informiertheit durch Arbeitgeber

Mit der zunehmenden Verbreitung von generativer Künstlicher Intelligenz (KI) gerade auch im Unternehmensumfeld, ist anzunehmen, dass sowohl das Wissen über Künstliche Intelligenz (KI) als auch der Grad der Informiertheit durch den Arbeitgeber innerhalb der Beschäftigten zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten 2022 und Ende 2024 angestiegen ist. Beides

ist umso mehr anzunehmen angesichts der gerade vorgestellten gestiegenen KI-Nutzungszahlen am Arbeitsplatz und noch mehr im Privaten.

Um den Stand des Wissens der Befragten zu erheben, wurde eine – notwendigerweise subjektive – Selbsteinschätzung abgefragt (Abbildung 3, Ringdiagramme links). Interessant ist, dass sich der Anteil derjenigen, die vor der Umfrage noch nicht einmal mit dem Begriff Künstliche Intelligenz (KI) zu tun hatten, innerhalb der zwei Jahre zwischen beiden Erhebungszeitpunkten nur minimal von 8 % auf 7 % verringert hat. Die Befragten, jedoch, die davon gehört haben, aber nicht genau wissen, was Künstliche Intelligenz (KI) ist, haben sich deutlich von 17 % auf 11 % verringert. Auf der anderen Seite des subjektiv eingeschätzten Wissensstands hat sich der insgesamt geringe Anteil der Befragten vervierfacht, der sich selbst Expertenwissen zuschreibt (von 1 % auf 4 %). Mit 29 % geben aktuell auch deutlich mehr Beschäftigte als 2022 (damals noch 22 %) an, ganz gut erklären zu können, was man unter Künstlicher Intelligenz (KI) versteht. Wie schon 2022 mit 53 % weiß auch 2024 mit 49 % rund die Hälfte und damit der größte Anteil der Beschäftigten in etwa, was (generative) Künstliche Intelligenz (KI) bedeutet. Insgesamt hat sich also der Anteil der Beschäftigten, die kaum bis gar nichts mit dem Begriff Künstliche Intelligenz (KI) anfangen können, von einem Viertel 2022 auf ein Fünftel 2024 verringert.

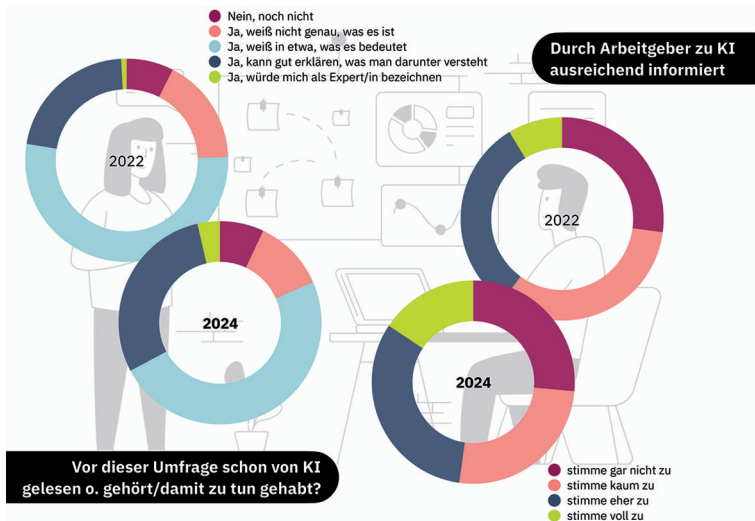


Abbildung 3: Wissen um KI und Informiertheit über KI durch Arbeitgeber 2022–2024.

Trotz dieser in der Summe recht breiten Einschätzung, mehr oder weniger zum Thema Bescheid zu wissen, ist das Gefühl, dazu vom eigenen Arbeitgeber gut informiert zu werden, deutlich geringer ausgeprägt: Wenn auch gegenüber den 60 % 2022 geringer, so fühlt sich 2024 immer noch die Mehrheit von 52 % durch den Arbeitgeber kaum oder gar nicht informiert. Kaum Bewegung findet sich bei denen, die der Aussage durch den Arbeitgeber, gut informiert zu sein, eher zustimmen: in beiden Jahren bewegt sich dieser Anteil kaum verändert knapp unter einem Drittel. Innerhalb der Informierten aber hat der Anteil derer, die sich voll informiert fühlen, von 9 % 2022 auf 16 % 2024 doch eindeutig zugenommen.

Insgesamt lässt sich angesichts der Zahlen in *Abbildung 4* sagen: Während mit 82 % der Beschäftigten die deutliche Mehrheit ihr Wissen über KI als rudimentär bis (sehr) gut einschätzt, fühlt sich mit 48 % knapp nur die Hälfte durch ihre Arbeitgeber gut zum Thema informiert – hier scheint in der Kommunikation aufseiten der Unternehmen also noch Luft nach oben.

4. Sorgen und Befürchtungen

In unserer qualitativen Empirie in zahlreichen Projekten aktuell zu Künstlicher Intelligenz (KI) (ganz ähnlich aber viele Jahre lang vorher zu Industrie 4.0), betonen Führungskräfte (teils aber auch Betriebsräte) in den Interviews immer wieder, dass Beschäftigte gegenüber der Digitalisierung im Allgemeinen und gegenüber Künstlicher Intelligenz (KI) im Besonderen vor allem ängstlich und voller Sorge seien. Empirisch lässt sich dies nicht bestätigen, weder qualitativ noch mit den hier präsentierten quantitativen Daten – eher im Gegenteil: so zeigen die Ringdiagramme rechts in *Abbildung 4*, dass die grundsätzliche Einschätzung zu Künstlicher Intelligenz (KI) im Allgemeinen wohlwollender ausfällt als konkreter in Bezug auf Arbeit und Beschäftigung: Im Jahr 2024 scheint die Einschätzung zum Risiko durch Künstliche Intelligenz (KI) allgemein ausgewogen: den 20 %, die mehr Risiko als Nutzen sehen, stehen 21 % gegenüber, die den Nutzen größer als das Risiko einschätzen.

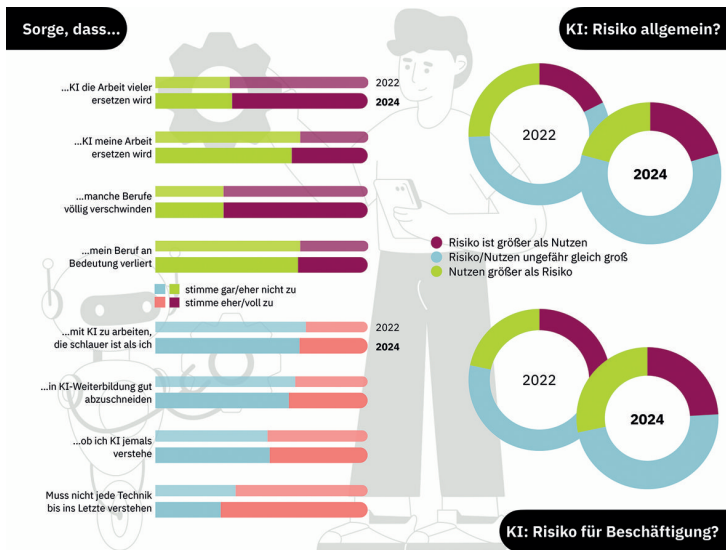


Abbildung 4: Sorgen und Befürchtungen rund um KI 2022–2024.

In Bezug auf Beschäftigung und Arbeit stehen im Jahr 2024 den 24 % mit hoher Risikoeinschätzung 28 % an Nutzenerwartenden gegenüber. In beiden Fällen ist die Mehrheit (59 % bei Künstlicher Intelligenz (KI) allgemein und 48 % bei Arbeit und Beschäftigung) der Meinung, dass Chancen und Risiken ungefähr gleich groß seien. Die ausgewogene Mitte kann sowohl Ausdruck von Unsicherheit beim Thema oder Ausdruck der Hoffnung in gelingende und partizipative Gestaltungsprozesse geschuldet sein kann. Interessant sind auch die Bewegungen, die sich ergeben, vergleicht man die Ergebnisse von 2022 mit denen der aktuellen Befragung: Während sich die Tendenz der Risikoeinschätzung zu Künstlicher Intelligenz (KI) im Allgemeinen leicht verschlechtert hat, ist sie in Bezug auf Arbeit und Beschäftigung dagegen mehr ins Positive verschoben.

Die Balkendiagramme links oben in *Abbildung 4* zeigen noch einmal detailliertere Sorgen. Dabei zeigt sich zum einen: Man macht sich mehr Sorgen um die anderen als um sich selbst. Zwar wird in hohem Maße davon ausgegangen, dass die Arbeit anderer durch Künstliche Intelligenz (KI) ersetzt werden wird (64 % stimmen eher oder voll zu), dagegen stimmen mit 36 % deutlich weniger der Aussage zu, dass ihre eigene Arbeit durch Künstliche Intelligenz (KI) ersetzungsgefährdet sei. Ähnlich verhält es sich beim Beruf: 68 % sehen in diesem Zusammenhang auch ein Verschwinden

von Berufen anderer, mit ebenfalls 32 % ist diese Sorge aber für den eigenen Beruf deutlich geringer.

Die Balkendiagramme links unten zielen auf mögliche Sorgen in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten. Aber auch hier sind die Befragten durchgängig eher entspannt: 68 % haben keine Sorge, dass sie mal mit einer Künstlichen Intelligenz (KI) arbeiten müssen, die schlauer ist als sie selbst. Auch die deutliche Mehrheit von 63 % macht sich keine Sorgen, in einer Weiterbildung zu KI nicht gut abzuschneiden. Zwar zweifeln 47 %, ob sie die Funktionsweise von KI je verstehen werden – 69 % aber finden, dass man das im Detail auch gar nicht muss. Insgesamt lässt sich sagen: *Wenn überhaupt, machen sich Beschäftigte Sorgen um andere, vergleichsweise in geringem Maße aber um sich selbst – sowohl was Beruf, Arbeit und Beschäftigung aber auch die eigenen Fähigkeiten angeht.* Dies ist zudem ein erstaunlich stabiler Befund, da sich die Werte zwischen den beiden Befragungszeitpunkten 2022 und 2024 kaum verändern.

5. Künstliche Intelligenz (KI) als proaktive Kollegin oder stille Assistentin?

KI am Arbeitsplatz kann sich in unterschiedlichen Formen „materialisieren“ – die Gestaltungsoptionen sind vielfältig, aber noch zu selten Thema von Mitbestimmung und betrieblicher Gestaltung. Wie sich Beschäftigte „ihre“ Künstliche Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz wünschen, wurde 2022 und 2024 anhand verschiedener Rollen (*Abbildung 5*, Balkendiagramme oben rechts) und Sichtbarkeits- bzw. Aktivitätsgrade (*Abbildung 5*, Balkendiagramme unten links) abgefragt.

Dabei ist eine Einschätzung am augenfälligsten und mit am stabilsten über beide Erhebungszeitpunkte: Künstliche Intelligenz (KI) wünscht sich kaum jemand als Chefin; nur 2 % 2024 wünschen sich das, 12 % könnten damit leben, überwältigende 85 % aber lehnen das klar ab (die Werte 2022 sind quasi identisch). Durchwachsener zeigt sich das Bild bei der Künstlichen Intelligenz (KI) als Kollegin: Zwischen „wäre ok“ (48 %) und „geht gar nicht“ (44 %) hält sich die Einschätzung ziemlich die Waage, nur 7 % plädieren eindeutig für ein kollegiales Miteinander. Während 2022 noch 50 % auch dies noch mit „geht gar nicht“ angekreuzt hatten, ist hier in den vergangenen zwei Jahren etwas mehr Offenheit entstanden. Zwar wünschen sich die meisten Befragten Künstliche Intelligenz (KI) eher in den unterstützenden Rollen, 13 % sehen sie in der Rolle der Beraterin, 20 % als

Assistentin gesehen – bei beiden Rollen ist das Bild aber zwischen beiden Erhebungszeitpunkten etwas skeptischer geworden.

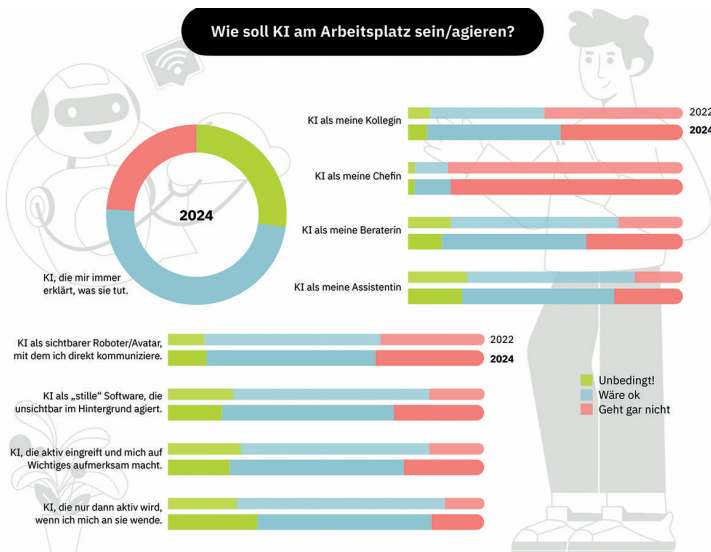


Abbildung 5: Künstliche Intelligenz (KI) als Kollegin? Rollenerwartungen 2022–2024.

Abgefragt wurde auch, wie sichtbar bzw. aktiv die Künstliche Intelligenz (KI) in ihrer Rolle am Arbeitsplatz werden soll. Es dominiert auch hier jeweils das etwas uneindeutige und verhaltene „wäre ok“. Am eindeutigsten und über die Erhebungszeitpunkte nahezu unverändert bzw. noch leicht gestiegen, lehnen Beschäftigte Künstliche Intelligenz (KI) in Form eines sichtbaren Roboters oder Avatars eher ab: mehr als ein Drittel kann sich das nicht vorstellen. Am stärksten gewünscht ist eine Künstliche Intelligenz (KI), die nur dann aktiv wird, wenn man sich an sie wendet: Hier findet sich 2024 mit 28 % der höchste Zustimmungswert und auch die stärkste Zunahme im Vergleich zu den 20 % aus 2022. Überhaupt scheinen sich die Vorstellungen in den zwei Jahren etwas konkretisiert zu haben, denn bei fast allen in beiden Jahren abgefragten Rollen und Aktivitäts-/Sichtbarkeitsformen haben die positiven und negativen Werte zugenommen und die indifferente Haltung „ist ok“ hat durchgängig abgenommen.

Da das Thema „Explainable AI“ die Künstliche Intelligenz (KI)-Debatte auch aus Mitbestimmungsperspektive heute viel stärker dominiert als

noch 2022, wurde dieses Item 2024 auch mit abgefragt (*Abbildung 5*, Ringdiagramm). Zwar wünschen sich das stattliche 27 %, für 24 % jedoch ist das gar nicht vorstellbar. In der Befragung von 2022 konnten mit dem eigenentwickelten interaktiven und auf der Q-Methode basierenden Befragungstool „Denkzeug“ mithilfe multivariater Verfahren vier *arbeitsbasierte KI-Einstellungstypen* identifiziert werden: Die Störungsjonglierenden, die Arbeitsfokussierten, die Verantwortungstragenden und die Entlastungsuchenden (Pfeiffer 2024). Die Analysen damals zeigten eindeutig, dass weniger die „üblichen Verdächtigen“ Merkmale wie Geschlecht, Qualifikationshöhe oder Alter die Einstellung zu KI am Arbeitsplatz prägen, sondern entscheidend ist vielmehr, wie die eigene Tätigkeit erlebt wird. Damals war es nur dem Typ der Verantwortungstragenden wichtig, von der KI zu erfahren, wie sie zu ihrer Entscheidung kommt. Für alle anderen drei Typen – statistisch am eindeutigsten bei den Entlastungsuchenden – war dies das am wenigsten wichtigste Kriterium für Künstliche Intelligenz (KI) am eigenen Arbeitsplatz.

6. Akteure und Vertrauen in ihre Entscheidungsfähigkeit

Bei den Akteuren der Mitbestimmung wie im gesellschaftlichen Diskurs zu Künstlicher Intelligenz (KI) herrscht weitgehend Konsens, dass sich beim Einsatz von KI viele grundsätzliche Gestaltungsfragen stellen, deren Entscheidung nicht allein der je konkreten Technikentwicklung überlassen werden kann. Damit ist aber noch nicht beantwortet, welche Akteure was auf welcher Ebene zu klären oder zu regulieren haben und vor allem ist damit nicht gesagt, ob die Beschäftigten diesen Akteuren zutrauen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Auch dazu haben wir in beiden Erhebungen Fragen gestellt: 2022 differenziert danach, ob die vier Akteure Management, Wirtschaftsverbände, Betriebs-/Personalräte, Gewerkschaften und Politik jeweils wirtschaftlich, technisch, moralisch-ethisch und sozial (in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit und Weiterbildung) die richtigen Entscheidungen rund um Künstliche Intelligenz (KI) treffen. Da 2022 alle vier thematischen Entscheidungsbereiche stark miteinander korrelierten (vgl. Pfeiffer 2024), sind in *Abbildung 6* (*Boxplots links*) nur zwei davon dargestellt und im Jahr 2024 wurde nur noch global danach gefragt, inwieweit den genannten Akteuren in Bezug auf Künstliche Intelligenz (KI) die richtigen Entscheidungen zugetraut werden (*Boxplot rechts*).

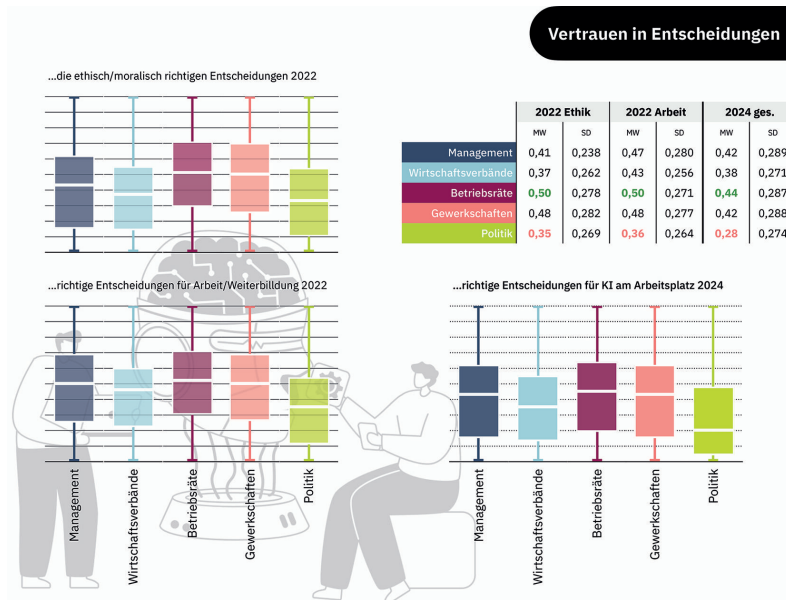


Abbildung 6: Vertrauen in die Entscheidungsfähigkeit der Akteure 2022–2024.

Die Skala reicht von für 0 gleich „kein Vertrauen“ bis 1 für „volles Vertrauen“. Zu beiden Themen war schon 2022 das Vertrauen in die Politik am geringsten ($\bar{x}$ 0,35 bei ethisch-moralischen Entscheidungen, $\bar{x}$ 0,36 bei Arbeitsplatzsicherheit/ Weiterbildung) und auch Wirtschaftsverbänden ($\bar{x}$ 0,37 bzw. $\bar{x}$ 0,43) traute man weniger als dem Management des eigenen Unternehmens zu (zu Mittelwerten und Standardabweichungen vgl. im Einzelnen die Tabelle in *Abbildung 6*). Die besten und jeweils gleich hohen Mittelwerte (bei leicht unterschiedlicher Streuung) erreichten 2022 bei beiden Themen die Gewerkschaften (je $\bar{x}$ 0,48) und Betriebsräte (je $\bar{x}$ 0,50). Das Vertrauen ist also in die Interessensvertretungen noch am höchsten, insgesamt aber zeigen die Mittelwerte, die nur in einem Fall die theoretische Mitte der Skala erreichen, ein doch eher gering ausgeprägtes Vertrauen in die Entscheidungsfähigkeit der Verantwortlichen. Das ist trotz EU-AI-Akt, mehr Erfahrungen mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen und zunehmenden Aktivitäten rund um Betriebsvereinbarungen zu Künstlicher Intelligenz (KI) nicht besser geworden, im Gegenteil: Auch wenn ein direkter Vergleich wegen der differenzierteren Abfrage 2022 zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten nicht möglich

ist, zeigt sich doch, dass die Werte sich in der Tendenz weiter verschlechtert haben. Weiterhin genießen Betriebsräte 2024 das höchste – wenn auch seit 2022 gesunkene – Vertrauen mit $\bar{x}$ 0,44. Zudem ist das vorher schon gering ausgeprägte Vertrauen in die Entscheidungsfähigkeit der Politik 2024 noch einmal weiter auf den wiederum tiefsten Wert im Vergleich zu den anderen Akteuren von $\bar{x}$ 0,28 gesunken. Management und Gewerkschaften liegen mit $\bar{x}$ 0,42 2024 gleich auf, den Wirtschaftsverbänden wird mit $\bar{x}$ 0,38 etwas weniger vertraut. Insgesamt bekommen alle Akteure, die in unterschiedlichen Rollen und Prozessen für die konkrete Gestaltung von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt verantwortlich sind, aus Sicht der Beschäftigten ein nur mäßiges Zeugnis ausgestellt.

7. Partizipation und Mitbestimmung

Es ist anzunehmen, dass die bisherigen betrieblichen Partizipationserfahrungen bei technischem und/oder organisationalem Wandel auch die Erwartungen an die Partizipation bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz prägen. In beiderlei Hinsicht aber ist die Erfahrung der Beschäftigten bisher – vorsichtig formuliert – durchwachsen. Zu beiden Erhebungszeitpunkten wurden wir einerseits gefragt, ob Beschäftigte bislang bei Wandel organisationaler oder technischer Art einbezogen wurden. Die Balkendiagramme in Abbildung 10 oben zeigen: 2022 wird nur ein Fünftel der Beschäftigten häufig einbezogen – das stellt sich bei organisationalem Change ganz ähnlich dar wie bei technischem Wandel. Es zeigen sich aber Unterschiede, blickt man auf das andere Ende der Skala: 2022 werden mit 36 % sehr viel mehr Beschäftigte nie bei technischem Wandel einbezogen, sondern bei organisationalem (26 %). Die gute Nachricht: In den nur zwei Jahren zwischen beiden Erhebungszeitpunkten hat sich die Partizipation in beiden Dimensionen erhöht: 28 % der Beschäftigten sind bei organisationalem und 24 % bei technischem Wandel aktiv einbezogen. Während sich beim Anteil der Nicht-Einbezogenen bei organisationalem Wandel praktisch nichts bewegt hat, ist dieser Anteil 2024 um 7 % auf 29 % gesunken. Auch wenn dies einzeln abgefragt wurde: Im echten betrieblichen Leben sind technischer und organisatorischer Wandel oft nicht voneinander zu trennen, das dürfte bei Künstlicher Intelligenz (KI) noch mehr der Fall sein als bei bisherigen Digitalisierungstechnologien.

Beschäftigte wünschen sich für Künstliche Intelligenz (KI) klar mehr Partizipation, als sie dies bisher erleben. Nur ein geringer Teil der Befragten

(14 % 2022 und 2024) findet es kaum wichtig, vor einer Entscheidung über KI am eigenen Arbeitsplatz gefragt zu werden, 18 % bzw. 16 % wäre auch kaum wichtig, aktiv in den Prozess einbezogen zu werden. Der klaren Mehrheit von in beiden Jahren 86 % der Beschäftigten aber ist es (sehr) wichtig, vor einer Entscheidung über Künstliche Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz wenigstens gefragt zu werden, je einem Drittel ist zu beiden Erhebungszeitpunkten sehr wichtig, und einer ebenfalls überwältigenden Mehrheit von 82 % bzw. 84 % ist es (sehr) wichtig, bei der Implementierung von Künstlicher Intelligenz (KI) eine aktive Rolle zu spielen.

Partizipation und Mitbestimmung haben viele Berührungspunkte, sind aber nicht das Gleiche. Deswegen haben wir auch nach Mitbestimmung bei Künstlicher Intelligenz (KI) gefragt (Abbildung 7, Ringdiagramme links). 2022 wie 2024 stimmt eine deutliche Mehrheit von 74 % der Aussage zu, dass Beschäftigte beim Thema KI mehr Mitbestimmung haben sollten. In den zwei Jahren haben sich dabei die Meinungen verfestigt in Richtung Mitbestimmung: 5 % mehr als 2022 stimmen der Aussage 2024 voll zu, 2 % weniger stimmen nicht oder gar nicht zu. Insgesamt lässt sich feststellen: *Beschäftigte können und wollen Partizipation, sie wünschen sich bei Künstlicher Intelligenz (KI) mehr davon und auch deutlich mehr Mitbestimmung.*

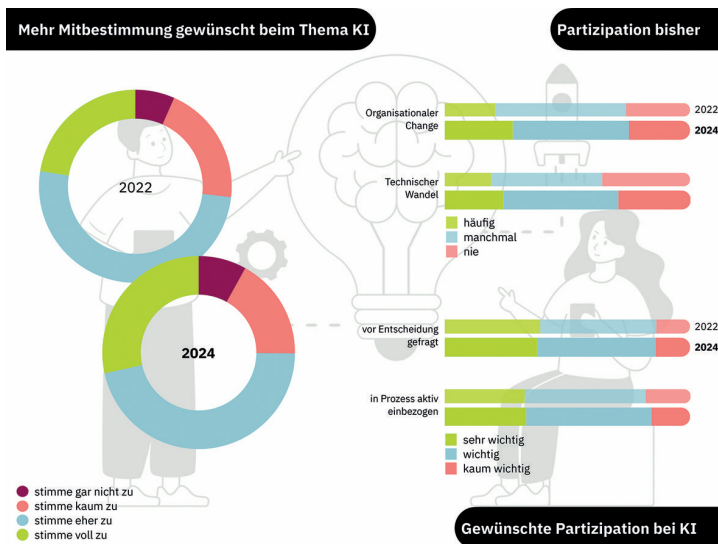


Abbildung 7: Partizipation und Mitbestimmung 2022–2024.

8. Fazit: Komplexe Einstellungen, wenig Angst, aber auch wenig Vertrauen in die Akteure

Diese komprimierte Darstellung einiger zentraler Ergebnisse unserer repräsentativen Beschäftigungsbefragungen von 2022 und 2024 zu „KI als Kollegin“ zeigt, dass Künstliche Intelligenz (KI) begonnen hat, spürbar in der Arbeitswelt anzukommen. Der Anstieg von Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz ist im Vergleich der beiden Erhebungszeitpunkte nicht disruptiv, aber stetig. Beschäftigte nutzen Künstliche Intelligenz (KI) privat mehr als am Arbeitsplatz und sind, was Künstliche Intelligenz (KI) angeht, alles andere als ängstlich besorgt, sondern eher offen und interessiert.

Beschäftigte wünschen sich für die Rolle von Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz weiterhin nur bedingt Künstliche Intelligenz (KI) als Kollegin, sondern eher als dienstbare und im Hintergrund still wirkende Assistentin, auch eine „Explainable AI“ ist nicht so stark gewünscht, wie es der Diskurs dazu nahelegen mag.

Die Ergebnisse zeigen auch: Bei Entscheidungen zu Künstlicher Intelligenz (KI) ist das Vertrauen in die relevanten Akteure nicht nur durchgewachsen, sondern im Vergleich zu 2022 bei der aktuellen Erhebung noch mal schlechter geworden – oder anders gesagt: die entscheidenden Akteure haben in den zwei Jahren, statt Vertrauen aufzubauen, dieses eher verloren – am deutlichsten ist dies bei der Politik zu beobachten, obwohl sie schon 2022 die geringsten Vertrauenswerte hatte. Beeindruckend sind dagegen die hohen und zwischen beiden Erhebungszeitpunkten noch einmal weiter gestiegenen Wünsche in Richtung Partizipation und Mitbestimmung bei der Einführung und Gestaltung von Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz.

Literatur

- Acemoglu, D. & Restrepo, P. (2019). *Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor* (No. w25684). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w25684>
- Arntz, M., Gregory, T. & Zierahn, U. (2018). *Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit: Makroökonomische Auswirkungen auf Beschäftigung, Arbeitslosigkeit und Löhne von morgen*. ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung.
- Autor, D. H., Levy, F. & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333.

- Bonin, H., Gregory, T. & Zierahn, U. (2015). *Übertragung der Studie von Frey/ Osborne (2013) auf Deutschland*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Norton.
- Buss, K.-P., Oberbeck, H. & Tullius, K. (2022). Systemische Rationalisierung 4.0: Wie Wettbewerb und Geschäftsmodelle die Digitalisierung in Handel, Logistik und Finanzdienstleistungen prägen. *Berliner Journal für Soziologie*, 32, 35–68.
- Dengler, K. & Matthes, B. (2015). *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*. Nürnberg: IAB.
- Dosenovic, P., Kieslich, K. & Keller, B. (2020). *Meinungsmonitor Künstliche Intelligenz – Methodensteckbrief*. Heinrich-Heine-Universität. https://uniduessel-dorf.dataion.net/custom/img/16/200629_Methodensteckbrief%20MeMoKI.pdf
- Fernández-Macías, E. & Hurley, J. (2014). *Drivers of recent job polarisation and upgrading in Europe: Eurofound Jobs Monitor 2014*. Eurofound. http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2014/19/en/1/EF1419EN.pdf
- Frey, C. B. & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 280–300.
- Gmyrek, P., Berg, J. & Bescond, D. (2023). *Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*. ILO Geneva. https://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_890761.pdf
- Herrmann, T. & Pfeiffer, S. (2022). Keeping the organization in the loop: A socio-technical extension of human-centered artificial intelligence. *AI & Society*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s00146-022-01391-5>
- Huchler, N. (2019). Assimilierende versus komplementäre Adaptivität: Grenzen (teil)autonomer Systeme. In: H. Hirsch-Kreinsen & A. Karacic (Hrsg.), *Autonome Systeme und Arbeit: Perspektiven, Herausforderungen und Grenzen der Künstlichen Intelligenz in der Arbeitswelt* (S. 139–180). Bielefeld: Transcript.
- ICC/ESOMAR. (2016). *International code on market, opinion and social research and data analytics*. Amsterdam.
- IMRO. (2015). *IMRO guidelines for best practices in online sample and panel management*. Insights Association. <https://www.insightsassociation.org/issues-policies/bestpractice/imro-guidelines-best-practices-online-sample-and-panel-management> (Zugegriffen am 5. Februar 2022).
- Initiative D21. (2024). *D21-Digital-Index 2023/24: Jährliches Lagebild der Digitalen Gesellschaft*. Berlin. https://initiated21.de/uploads/03_Studien-Publikationen/D21-Digital-Index/2023-24/d21digitalindex_2023-2024.pdf
- Jung, C., & Desikan, B. S. (2024). *Transformed by AI: How generative artificial intelligence could affect work in the UK – and how to manage it*. IPPR. https://ippr-org.files.svdcdn.com/production/Downloads/Transformed_by_AI_March24_2024-03-27-121003_kxis.pdf
- Kadiresan, A., Baweja, Y. & Ogbanufe, O. (2022). Bias in AI-based decision making. In: M. V. Albert, L. Lin, M. J. Spector & L. S. Dunn (Hrsg.), *Bridging human intelligence and artificial intelligence: Educational communications and technology: Issues and innovations* (S. 275–285). Basel: Springer International Publishing.

- Krzywdzinski, M. (2020). *Automatisierung, Digitalisierung und Wandel der Beschäftigungsstrukturen in der Automobilindustrie: Eine kurze Geschichte vom Anfang der 1990er bis 2018*. WZB Berlin Social Science Center. <https://ideas.repec.org/p/zbw/wzbwgp/spiii2020302.html>
- Leiner, D. J. (2019). SoSci Survey (Version 3.1.06) [Computer software]. <https://www.sosicisurvey.de>
- Liang, Y., & Lee, S. A. (2017). Fear of autonomous robots and artificial intelligence: Evidence from national representative data with probability sampling. *International Journal of Social Robotics*, 9, 379–384.
- Menz, W., Nies, S. & Sauer, D. (2019). Digitale Kontrolle und Vermarktlichung: Beschäftigtenautonomie im Kontext betrieblicher Strategien der Digitalisierung. *PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 49, 181–200.
- Pfeiffer, S. (2018). The ‘Future of Employment’ on the shop floor: Why production jobs are less susceptible to computerization than assumed. *International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET)*, 5, 208–215.
- Pfeiffer, S. (2021a). *Datenmanagementkonzept zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener und/oder sensibler Daten für Forschungszwecke im Rahmen qualitativer und quantitativer Erhebungen*. v1.0 vom 6.11.2021. Lehrstuhl für Soziologie (Technik – Arbeit – Gesellschaft) am NCT der FAU Erlangen-Nürnberg. <https://www.labouratortory.de/files/downloads/WP-04-2021-Datenmanagementkonzept.pdf>
- Pfeiffer, S. (2021b). *Digitalisierung als Distributivkraft: Über das Neue am digitalen Kapitalismus*. Bielefeld: Transcript.
- Pfeiffer, S. (2023). KI im Unternehmen – Herausforderungen an die betriebliche Gestaltung moderner Arbeit. *DGV Forum*, 11, 36–41. <https://forum.dguv.de/ausgabe/11-2023/artikel/ki-im-unternehmen-herausforderungen-an-die-betriebliche-gestaltung-moderner-arbeit>
- Pfeiffer, S. (2024). KI als Kollegin (KIK) – Repräsentative Beschäftigtenbefragung zu Künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz. In: M. Heinlein & N. Huchler (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz, Mensch und Gesellschaft: Soziale Dynamiken und gesellschaftliche Folgen einer technologischen Innovation* (S. 15–40). Wiesbaden: Springer VS.
- Pfeiffer, S., Nicklich, M., Henke, M., Heßler, M., Krzywdzinski, M. & Schulz-Schaeffer, I. (2024). Digitalisierung der Arbeitswelten: Eine systemische Transformation? In: S. Pfeiffer, M. Nicklich, M. Henke, M. Heßler, M. Krzywdzinski, & I. Schulz-Schaeffer (Hrsg.), *Digitalisierung der Arbeitswelten: Zur Erfassbarkeit einer systemischen Transformation* (S. 3–34). Wiesbaden: Springer VS.
- Rammert, W. (2016). Die Zukunft der künstlichen Intelligenz: Verkörpert – verteilt – hybrid. In *Technik – Handeln – Wissen: Zu einer pragmatistischen Technik- und Sozialtheorie* (S. 227–242). Wiesbaden: Springer VS.
- Schnell, R. (2018). Warum ausschließlich „online“ durchgeführte Bevölkerungsumfragen nicht „repräsentativ“ sind. Universität Duisburg-Essen. https://www.uni-due.de/imperia/md/content/soziologie/schnell/repraesentativ_online.pdf
- Weyer, J., Delisle, M., Kappler, K., Kiehl, M., Merz, C. & Schrape, J.-F. (2018). Big Data in soziologischer Perspektive. In: B. Kolany-Raiser, R. Heil, C. Orwat & T. Hoeren (Hrsg.), *Big Data und Gesellschaft: Eine multidisziplinäre Annäherung* (S. 69–149). Wiesbaden: Springer VS.

Abschnitt 3:
„Partizipation in de-Institutionalisierten Kontexten“

Psychologie der Partizipation in sich verändernden Organisationen

Annette Kluge

1. Eine kurze Geschichte der Partizipation aus organisationspsychologischer Perspektive

Historisch gesehen suchten Organisationen in den ersten Jahrzehnten der Industrialisierung Lösungen für mehr Effizienz und Produktivität in der Regel in Konzepten der Arbeitsteilung, die die rationale Koordinierung von Tätigkeiten förderten. Dies führte in der Konsequenz zu einer hohen Spezialisierung auf enggeschnittene und sich wiederholende Aufgaben sowie die Lenkung und Kontrolle durch eine einheitliche „Befehlskette“, enge Überwachung und eine Belohnungsstruktur, die in erster Linie auf extrinsischen Faktoren beruhte (Dachler & Wilpert 1978). Zeitversetzt bildeten sich in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts dazu alternative Annahmen des organisationalen Erfolgs, die der starken Trennung von Hand- und Kopfarbeit die *Partizipation* zur Seite stellten.

Die Partizipation von Beschäftigten gehört zu den ältesten Forschungsbereichen der Organisationspsychologie. Bereits Münsterberg (1913), Mayo (1933), Roethlisberger und Dickson (1939), die Untersuchung von Coch und French (1948) sowie die Arbeiten von Lawler und Hackmann (1969) stellten die Möglichkeiten von Partizipation ins Zentrum ihrer Forschung aber auch in den Mainstream der Organisationsforschung und der Forschung zu Organizational Behavior (Glew, O’Leary-Kelly, Griffin, Van Fleet 1995).

Für die Organisationspsychologie zentral sind hierbei die Theorie der Gruppensysteme und das Modell der Linking-Pins oder „New Patterns of Management“ (Kluge 2021), während sich in der Arbeitspsychologie der Ansatz des soziotechnischen Systems (Emery 1959) etablierte. Im Geiste der Human Relations Bewegung entwickelte sich Likerts Veröffentlichung zu den „New Patterns of Management“ (1961). Verschiedene Faktoren des Zeitgeschehens begünstigten diesen Management-Stil. In Schulen, in den Gemeinden und Organisationen zeichnete sich der Trend ab, den Einzelnen mehr Freiheit und Eigeninitiative zu ermöglichen. Mit einer zunehmend

höheren Bildung stieg ebenfalls der Anspruch an Verantwortung, Einfluss, Einkommen, der Beachtung des Zusammenspiels von mentaler Gesundheit sowie Wachstum und Entwicklung der Person hin zu einem gesunden, emotional reifen Erwachsenen.

Die Rolle von partizipativen Gruppenstrukturen in den „New Patterns of Management“

Likert (1961) postulierte, dass „management will make full use of the potential capacities of its human resources only when each person in an organization is a member of one or more effectively functioning work groups that have a high degree of group loyalty, effective skill of interaction, and high performance goals“ (Likert, 1961, S. 104). Partizipation kann nach Likert erst gelingen, wenn die Kommunikation nicht nur top down, sondern auch bottom up und seitwärts verläuft. Um dies zu gewährleisten, entwickelte Likert das System der „Linking Pins“, der sogenannten überlappenden Arbeitsgruppen. Sie „verlinken“ verschiedene hierarchische Ebenen und ermöglichen so Informationsfluss und Partizipation (Holling & Müller 1995; Likert 1961).

Partizipation kommt seitdem in unterschiedlichen „Gewändern“ daher. In Form von gemeinsamen ausgehandelten Zielsetzungen bezüglich Leistungsaspekten und Leistungsanspruch bzw. der zu erbringenden Leistungsmenge (Goal Setting; Management-by-Objectives), in Form von finanzieller Beteiligung am Gewinn (finanzielle Boni, Aktienbeteiligungen), in Form von Autonomie am Arbeitsplatz (Job Characteristics Model), bei der Einbeziehung von Fachwissen bei Entscheidungen (Führung als Entscheidungsfindung) oder Problemlösungen (Projektgruppen), sowie in Form von teilautonomen Arbeits- und Fertigungsgruppen oder sich selbst organisierende Service Teams.

Partizipation in Organisationen wird in allen diesen Ansätzen klassischerweise „gewährt“. Sie wird den Beschäftigten zugesprochen, mit der Option, diese auch wieder einzuschränken oder auszuweiten. Diese Sicht des „Gewährens“ von Partizipation wird in der Definition von Glew et al. (1995) deutlich:

Partizipation ist die bewusste und intendierte Bemühung von Individuen auf einer höheren Ebene in einer Organisation, den Individuen und Gruppen auf niedrigeren Ebenen sichtbare Extrarollen oder rollen-erweiternde Möglichkeiten einzuräumen, um eine stärkere Stimme in einer oder mehreren Bereichen des organisationalen Leistungserbringens einzubringen.

Verschiedene aktuelle Meta-Analysen und Reviews zeigen, dass sich Partizipation und Beteiligung von Beschäftigten als „Critical Success Factors“

für Operative Exzellenz (Antony, Swarnakar, Gupta, Kaur, Jayaraman, Tortorella, Cudney 2023), erfolgreiche Total Quality Maßnahmen (Kulenovic, Folta, Veselinović 2021) oder die Einführung von Digitalisierung (Ullrich, Reiffig, Niehoff, Beier 2023) etabliert haben.

2. Ist Partizipation ein Grundbedürfnis? Eine kurze aktuelle Standortbestimmung aus Sicht der Motivationsforschung und der positiven Psychologie

2.1 Autonomie und die Erfahrung von eigener Kontrolle

Partizipation ist in der psychologischen Forschung eng verwoben mit den Begriffen der Autonomie bzw. des Autonomieerlebens und des Kontrollerlebens bzw. des Wunsches nach Kontrollerleben. Autonomie und der damit verbundene Wunsch nach Kontrolle über die Umgebung werden inzwischen als „Basic Need“ angesehen, d. h. als Grundmotiv. Autonomie ist (wie auch der Wunsch nach menschlichen Beziehungen und Kompetenzerleben) ein grundlegendes psychologisches Bedürfnis, wie in der Selbstbestimmungstheorie erläutert (Self Determination Theory/SDT) (Deci & Ryan 1987; Ryan & Deci 2000; Deci, Olafsen, Ryan 2017).

Die Self Determination Theory (SDT) geht von einer aktiven, wachstumsorientierten menschlichen Natur aus. Menschen wollen und müssen sich autonom, zugehörig und kompetent fühlen, um in einem Umfeld angemessen leben zu können und um in Übereinstimmung mit ihrer angeborenen Wachstumstendenz zu handeln. Die Bedeutung dieser drei Bedürfnisse für die individuelle menschliche Entwicklung und das Erleben von Glück (über die Zeitspanne) wurde mit der Bedeutung von Nährstoffen für das Wachstum von Pflanzen verglichen. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist wesentlich für das eigene Wohlbefinden. *Autonomie* wird definiert als Selbstführung oder als Bedürfnis, seine Erfahrungen auf eine selbstkongruente Weise zu organisieren und das eigene Verhalten willentlich zu regulieren. *Zugehörigkeit* wird definiert als das Bedürfnis, bedeutsame und enge soziale Beziehungen zu bilden, sich um andere zu kümmern und umsorgt zu werden. *Kompetenz* bedeutet eine Wirkung auf die Umwelt zu verursachen sowie erwünschte Ergebnisse in ihr zu erzielen (Deci und Ryan 2000). Die Meta-Analyse von Yu, Levesque-Bristol und Maeda (2018) zeigt, dass über Kontinente hinweg die erlebte Autonomie als universelles psychologi-

sches Motiv wichtige Voraussetzung für das Erleben von Wohlbefinden und Glück ist.

Partizipation und Autonomie sind eng mit der Wahrnehmung von Kontrolle verbunden. Das sogenannte *Kontrollgefühl* (sense of control) bzw. die Kontrollüberzeugung ist ein verwandter Begriff und umfasst die Wahrnehmung, dass man die Fähigkeit hat, seine Umgebung zu beeinflussen und gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Das Kontrollgefühl gilt als eine entscheidende Ressource im Leben. Das Kontrollgefühl wurde bereits – wie angedeutet – auf verschiedene Weise bezeichnet (z. B. Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung, wahrgenommene Kontrolle). Lachman und Weaver (1998) verwenden einen weit akzeptierten konzeptionellen Rahmen, der zwei Unterkomponenten kombiniert, persönliches Kompetenzerleben (mastery) und wahrgenommene Einschränkungen (constraints) (Lachman, Agrigoroaei, Rickenbach 2015) und bezeichnen dieses zusammengesetzte Konstrukt als Kontrollgefühl. Das Kontrollgefühl und die Kontrollüberzeugungen werden als wichtiger Resilienzfaktor zur Abfederung von Stress erachtet und erklären Unterschiede zwischen Menschen hinsichtlich der Gesundheit und Lebenserwartung (Lachman et al. 2015). Das Kontrollgefühl und -erleben wird vom sozialen Umfeld und sich ändernden Lebensumständen beeinflusst (Lachman und Weaver 1998). Es ist aber durch Interventionen veränderbar, z. B. durch kognitive Verhaltenstherapie, die sich auf die Umstrukturierung von dysfunktionalen Wahrnehmungen des eigenen Kontrollgefühls konzentriert, und stattdessen Überzeugungen fördert, dass das Kontrollgefühl veränderbar ist (Lachman et al. 2015).

Hong, Lachman, Charles, Chen, Wilson, Nakamura und Kim (2021) fassen zusammen, dass ein stärkeres Kontrollgefühl mit förderlicheren physiologischen Funktionen verbunden ist (z. B. reduzierte: allostatistische Belastung, Entzündung und Cortisol), mit einem reduzierten Risiko für chronische Erkrankungen (z. B. Diabetes, kognitive Beeinträchtigung), verbesserter psychischer Gesundheit (z. B. verringerte negative Affekte, depressive Symptome und Angst) sowie mit einem reduzierten frühen Sterblichkeitsrisiko. Diese Forschung hat wesentlich zu den Erkenntnissen über die lebenslange Akkumulation der Effekte des Kontrollgefühls auf die Gesundheit beigetragen.

2.2 Partizipation als Beitrag zur kognizierten Kontrolle in organisationalen Veränderungsprozessen

Veränderungssituationen – vor allem episodische Veränderung – sind Anlass für emotionale und kognitive Unsicherheit. Frey und Fischer (2007) betonen daher die Wichtigkeit von Partizipationsangeboten auf Basis der folgenden theoretischen Überlegungen (Kluge 2021):

Nach dem Selbstwirksamkeitsansatz von Bandura (1986) ist Partizipation für die Betroffenen wichtig, um sich als selbstwirksam zu erleben. Partizipation soll sicherstellen, dass sich die Beschäftigten als wirksam innerhalb der Veränderung erleben und nicht als „Opfer“. Ohne Partizipation bestünde die Gefahr, dass die Beschäftigten das Gefühl der „gelernten Hilflosigkeit“ (Seligman, 1975) entwickeln. Denn wenn subjektiv betrachtet kein Zusammenhang zwischen dem eigenen Handeln und dem Ergebnis besteht, dann entsteht das Gefühl der Hilflosigkeit und Ohnmacht, welche beide mit starken negativen Emotionen verbunden sind.

Nach der Reaktanztheorie von Brehm und Brehm (1981) würde man annehmen, dass keine Partizipationsangebote als Bedrohung der subjektiven Freiheit erlebt werden und Mitarbeitende darauf mit Reaktanz (Widerstand/Opposition) reagieren. Die Reaktanztheorie geht im Vergleich zur gelernten Hilflosigkeit davon aus, dass Beschäftigte nach Einengung der persönlichen Freiheit mit Widerstand und Konfrontation reagieren (und nicht mit Rückzug wie bei der gelernten Hilflosigkeit). Der Widerstand zeigt sich in der Aggression gegenüber dem Freiheitseinengenden sowie in dem Bestreben in verwandten Gebieten, eigene Autonomie zu demonstrieren.

Integriert man beide Theorien (gelernte Hilflosigkeit und Reaktanztheorie) (Wortman & Brehm 1975), dann führen Unbeeinflussbarkeitserfahrungen geringeren Ausmaßes kurzfristig zu Reaktanz. Diese Reaktanz ist auf aktive Wiederherstellung verloren gegangener Handlungsfreiheit gerichtet und von Ärger begleitet. Die Reaktanz nimmt jedoch mit länger andauernder Unbeeinflussbarkeit wieder ab und geht – wenn die Erwartung der Beeinflussbarkeit aufgegeben wird – in Motivationsverlust, kognitive Defizite und depressiven Affekt über.

Zusammenfassend sagt auch die Theorie der *kognizierten Kontrolle* von Frey und Jonas (2002) voraus, warum Partizipation für Veränderungsprozesse höchst relevant ist:

- Personen möchten Sachverhalte erklären, antizipieren und verändern können.
- Menschen reagieren mit *Apathie* und Hilflosigkeit, wenn sie keine Kontrollmöglichkeiten sehen.
- Sie reagieren mit *Widerstand* und Konfrontation, wenn sie Kontrollmöglichkeiten sehen, aber diese nicht nutzen dürfen. Partizipationsangebote können das subjektive Gefühl von Kontrolle geben (Kluge 2021).

Kontrolle umfasst hier die Überzeugung, erwünschte Zustände herbeiführen zu können und aversive Zustände vermeiden zu können (bzw. zu reduzieren).

Die allgemeinen Hypothesen der Theorie der kognizierten Kontrolle lauten (Frey und Jonas 2002):

1. Personen sind bestrebt, Zustände und Ereignisse in sich selbst und der Umwelt kontrollieren (beeinflussen), vorhersagen und erklären zu können.
2. Nimmt eine Person wahr, dass sie über Kontrollmöglichkeiten (z. B. durch Partizipationsangebote) verfügt, reduziert dies den durch aversive Ereignisse hervorgerufenen Stress bzw. eliminiert ihn ganz. Wenn eine Person wahrnimmt, dass sie keine Kontrollmöglichkeiten hat, dann beeinträchtigt dies ihr Erleben und Verhalten (negative Folgen von Kontrollverlust).
3. Die Art der Reaktion auf wahrgenommenen Kontrollverlust (im Sinne von aktiver oder passiver Reaktion, Intensität, Stabilität und Generalität der Reaktion), hängt ab von der subjektiven Bedeutsamkeit des nicht zu kontrollierenden Ereignisses, von der Sicherheit der Überzeugung, keine Kontrolle zu haben, sowie von der Ursachen-Attribution und bisherigen Erfahrungen mit Kontrolle und Kontrollverlust.

Kontrolle kann durch direkte Einflussnahme (primäre Kontrolle) oder durch Kognitionen zur subjektiven Veränderung des Ist- oder Soll-Zustandes (sekundäre Kontrolle) wahrgenommen werden (siehe Infobox).

Primäre und sekundäre Kontrolle

Primäre Kontrolle bezieht sich auf Verhaltensweisen, die auf die äußere Umgebung gerichtet sind und beinhaltet Versuche, die Welt so zu verändern, dass sie den Bedürfnissen und Wünschen des Individuums entspricht (Heckhausen & Schulz 1995).

Sekundäre Kontrolle zielt auf interne Prozesse ab und dient dazu, Verluste bei der primären Kontrolle zu minimieren, die primäre Kontrolle aufrechtzuerhalten und bestehende Kontrollniveaus zu erweitern. Sekundäre Kontrolle hilft dem Individuum, mit Misserfolgen umzugehen und fördert die primäre Kontrolle, indem sie motivationale Ressourcen auf ausgewählte Handlungsziele im Laufe des Lebens lenkt. Primäre Kontrolle hat funktionellen Vorrang vor sekundärer Kontrolle. Auf der anderen Seite fungiert sekundäre Kontrolle als Puffer beim (wahrgenommenen) Verlust von primärer Kontrolle und kann durch entsprechende Strategien die mit dem Kontrollverlust verbundenen negativen Affekte kompensieren. Sekundäre Kontrolle kann dabei helfen, die primäre Kontrolle durch die Nutzung von Auswahl (persönlicher) Ziele zurückzuerlangen. Menschen haben einen großen Schatz an Zielen, die alle mehr oder weniger erreichbar sind. Die sekundäre Kontrollstrategie, persönliche Ziele danach auszusuchen, inwieweit darüber primäre Kontrolle ausgeübt werden kann, ist eine wichtige menschliche Eigenschaft und Voraussetzung von menschlicher Anpassungsfähigkeit.

Zur *primären* Kontrolle gehört die Verhaltenskontrolle, d. h. ein*e Mitarbeiter*in kann oder könnte die Organisation entsprechend den eigenen Zielen beeinflussen, z. B. durch Mitarbeit in Gremien, in einer Steuerungsgruppe für Veränderungsprozesse. Zur *sekundären* Kontrolle gehört die kognitive Kontrolle, die Informationskontrolle und die retrospektive Kontrolle.

- Bei der *kognitiven* Kontrolle versuchen die Mitarbeiter*innen das Selbst den Realitäten durch kognitive Umstrukturierung anzupassen, z. B. indem diese versuchen, die Chancen zu sehen oder sich Handlungsmöglichkeiten vorzustellen, wie beispielsweise die Alternativmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt ausloten, wenn man freiwillig die Organisation verlassen möchte.
- Mit der *Informationskontrolle* sind die Mitarbeiter*innen bestrebt, Ereignisse vorherzusagen, bzw. deren Zeitpunkt des Eintreffens zu kennen. Hier spielt die Information und Kommunikation bei einem Veränderungsprozess nun eine maßgebliche Rolle, denn die Kommunikation von Ereignissen, die eintreffen bedient genau dieses Bedürfnis nach Informationskontrolle. Kenne ich den Zeitpunkt eines zukünftigen Ereignisses, habe ich zumindest die Möglichkeit, „mich darauf einzustellen“, z. B. Coping-Strategien zu nutzen. Es wird unterschieden zwischen der *zeitlichen* Vorhersagbarkeit („Wann trifft ein Ereignis ein?“ – z. B. welche Schritte einer Veränderung sind konkret für welchen Zeitpunkt ge-

plant?) und der *inhaltlichen* Vorhersagbarkeit („Was wird eintreffen?“ – was genau wird verändert, was genau betrifft mich/uns?). Bei der inhaltlichen Vorhersagbarkeit kann zusätzlich unterschieden werden, ob eine Information über eine Prozedur (Prozedur-Information) und das Vorgehen gemacht wird (z. B. welche Change Interventionen angewendet werden) oder eine sog. Empfindungs-Information, welche unangenehmen Ereignisse zu erwarten sind, z. B. Lohnkürzungen. Beide Informationsarten führen zu einer Reduzierung von Stress und negativen Affekten.

- Beschäftigte suchen auch nach *retrospektiver* Kontrolle. Retrospektive Kontrolle bedeutet, dass Beschäftigte versuchen, ein bereits eingetretenes Ereignis zu erklären. Kontrolle durch Erklärbarkeit wird dann wirksam, wenn Beschäftigte im Nachhinein Ereignissen bestimmte Ursachen zuschreiben können (z. B. Ursache: „Finanzkrise“, „steigender Ölpreis“), Kontingenzen wahrnimmt und somit eine Erklärung für das Ereignis vornimmt. Mit dem retrospektiven Kontrollstreben kann erklärt werden, warum zu Beginn eines jeden Change Prozesses, der in der Literatur zu finden ist, die „Notwendigkeit“, die Veränderung zu kommunizieren, herausgestellt wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Art Kontrolle erlebt wird, wenn die Ereignisse nachträglich erklärbar sind, auch wenn sie nicht mehr zu ändern sind (Frey und Jonas 2002; Kluge 2021).

Gerade hinsichtlich der Gestaltung der Informationskontrolle kommt der Kommunikationsabteilung einer Organisation eine sehr wichtige Rolle zu, da die zielgruppengerechte Aufbereitung von Informationen hier der zentrale „Mechanismus“ ist.

2.2.1 Delegation von Kontrolle

In einem Veränderungsprozess können realistischerweise nicht alle Beschäftigten partizipieren, vor allem, wenn es sich um größere Unternehmen handelt. Auch streben Beschäftigte nicht immer danach, selbst Kontrolle auszuüben. Wenn Personen z. B. denken, dass sie ohnehin ein positives Ereignis zu erwarten haben, verzichten sie auf Kontrolle.

In bestimmten Situationen delegiert man die Kontrolle an andere Personen. Delegation von Kontrolle wird genutzt, wenn die Personen, an die man die Kontrolle delegiert, als kompetenter angesehen werden und durch die Delegation ein weniger negativer Ausgang bzw. positiverer Ausgang der Situation erwartet wird. Verhandlungen z. B. um Lohnsteigerungen oder

bei der Gefahr von Lohnkürzungen werden an Gewerkschaften delegiert, da die Mitarbeiter*innen davon ausgehen, dass diese durch Schulungen, Weiterbildungen, oder Unterstützung durch Rechtsbeistände besser darauf vorbereitet sind als man selbst. Einflussfaktoren auf die Entscheidung, Kontrolle zu delegieren, sind die Unsicherheit der Situation, die Schwierigkeit, die Tätigkeit (z. B. Tarifverhandlungen) auszuführen, das Bestreben, Schuldzuweisungen oder negative Sanktionierungen bei einem Misserfolg z. B. von Tarifverhandlungen, von anderen zu vermeiden. Mitarbeiter*innen verzichten auf die Ausübung von Kontrolle auch, wenn es

- 1) bei der Person Sorgen hervorruft, sich gegenüber anderen in unangenehmer Weise präsentieren zu müssen,
- 2) wenn es einen positiven Ausgang der Situation wahrscheinlicher werden lässt,
- 3) wenn man es damit vermeiden kann, die Aufmerksamkeit auf die aversiven Aspekte der Situation zu lenken.

3. Partizipation in Organisationen – die möglichen Blickwinkel auf den Prozess der Partizipation

Partizipation in Organisationen kann aus verschiedenen Blickrichtungen betrachtet werden, die Dachler und Wilpert (1978) sowie Glew et al. (1995) in zwei inhaltlich überlappenden Rahmenmodellen thematisch geordnet haben. Beide Rahmenmodelle thematisieren sogenannte Inputfaktoren, Prozessfaktoren, Moderatoren sowie Outputfaktoren (IPO-Modell). Sie unterscheiden Werte, Annahmen, Ziele von und Motive für Partizipation, Merkmal von Partizipation, den kontextuellen Rahmen und/oder Grenzen der Partizipation, individuelle Faktoren für eine gelingende Partizipation sowie die möglichen Ergebnisse von Partizipation, die in Abbildung 1 in einem integrierten Modell dargestellt sind.

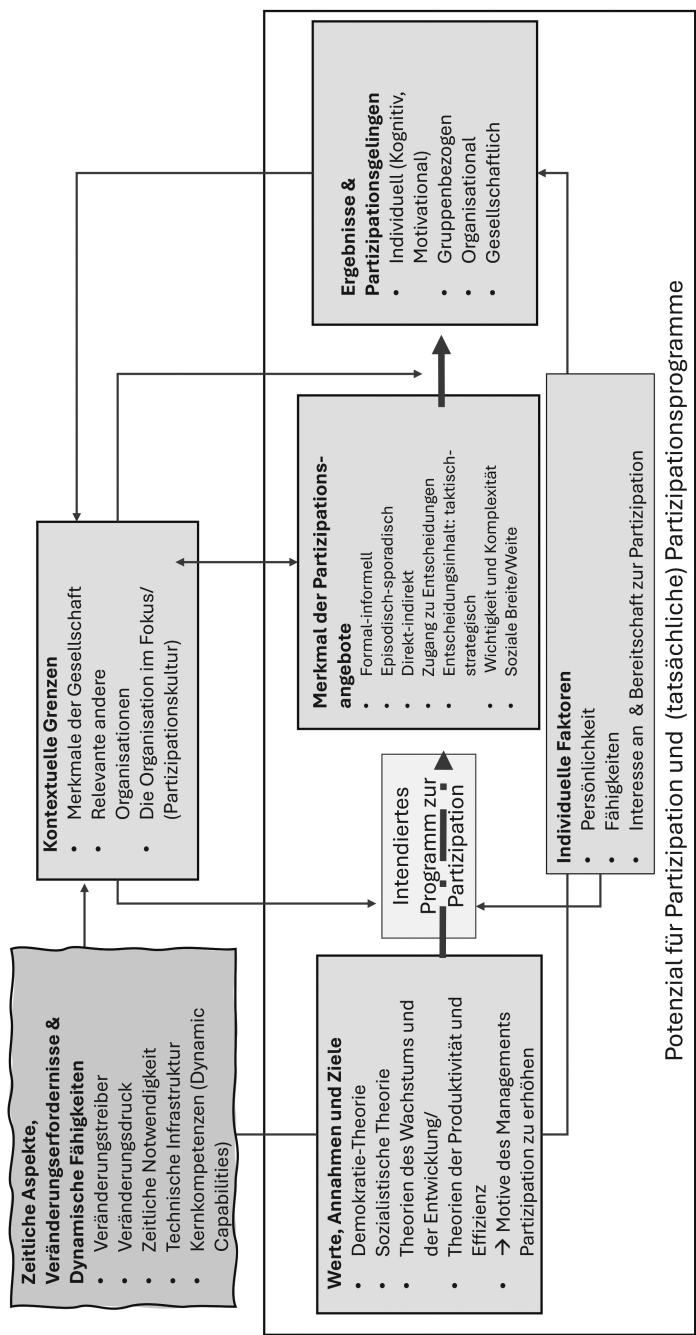


Abbildung 1. Integriertes Rahmenmodell für Einflussfaktoren auf Potenziale für Partizipation, die tatsächlich gelebte und ermöglichte Partizipation und deren Effekte (eigene Darstellung).

Im Cluster der *Werte, Annahmen und Ziele* von Partizipationsangeboten geht die *Demokratietheorie* davon aus, dass gesellschaftliche demokratische Prozesse nicht nur die inhärenten Potenziale der Beteiligten nutzen, sondern sie auch schrittweise weiterentwickeln, indem diese demokratischen Prozesse weitere Impulse und eine Richtung zur Verbesserung von Entscheidungen geben. Der demokratische Prozess erzieht und entwickelt, was impliziert, dass der Prozess in allen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Organisationen stattfinden und funktionieren muss, so auch in Organisationen, am Arbeitsplatz, in der Familie, in Schulen und den politischen Institutionen. Partizipative Demokratie auf politischer Ebene reicht nicht aus, damit ein demokratisches System überleben kann.

Eine zentrale Annahme in der *sozialistischen* Literatur ist das Streben der Menschen, sich wirtschaftlich zu befreien (Vanek 1975). Partizipation ermöglicht sowohl die zunehmende Kontrolle der Produktionsprozesse durch die Mitglieder der Arbeiterklasse als auch die Bildung und Entwicklung der Arbeitenden, die notwendig ist, damit die Arbeitenden die Aufgaben übernehmen können, die ursprünglich von den Managern als Vertretung des Kapitals wahrgenommen wurden (Vranicki 1965). Im Sinne der Workplace Democracy ist Partizipation ein Weg, um Macht in der Organisation zu (ver)teilen (Glew et al. 1995; Weber, Unterrainer, Höge 2020).

Wachstumstheorien sehen starke Arbeitsteilung als Hindernis für die Befriedigung von Bedürfnissen höherer Ordnung. In dieser Sichtweise finden sich auch Human Relations Annahmen („Die Interessen des Managements und der Beschäftigten wird durch Partizipation gleichsam erfüllt“) und das Human Resources-Modell („Partizipation dient der Entwicklung der Beschäftigten“). Die Persönlichkeitsentwicklung werde in stark arbeitsteiligen Arbeitsprozessen auf Kosten der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens der Organisationsmitglieder (insbesondere auf den unteren Ebenen der Organisation) sowie der wirtschaftlichen Stabilität und Effizienz der Organisation behindert. Folglich plädieren Wachstumstheorien dafür, den intrinsischen Motivationseigenschaften der Arbeit selbst größere Bedeutung beizumessen, indem sie den Beschäftigten durch organisatorische Umgestaltungsstrategien wie Job Enrichment, Job Rotation, Management von Zielen, mitarbeiterorientierte Supervision und Partizipation mehr Einfluss, Autonomie und Verantwortung ermöglichen.

Die *Theorien der Produktivität und Effizienz* nutzen Partizipation in einem instrumentellen Verständnis, in dem der Mensch als manipulierbar angesehen wird, um mithilfe geeigneter Sozialtechnologien einen maxima-

len Output zu erzielen. Diese Form von instrumentellem Management sieht Partizipation als Vehikel, um die Organisations- und Managementziele zu erreichen. Ein Beispiel dieses Mindsets verdeutlicht die Publikation von Coch und French (1948). Diese wird als Beispiel (und Ursprung?) und für die Untermauerung der These genutzt, dass Partizipation Widerstände abbaut (Infobox).

Widerstand gegen Veränderungen bei der Harwood Manufacturing Corporation oder: „Overcoming resistance to change“

Ein zentrales Problem bei der Harwood Manufacturing Corporation (Coch & French 1948) war der so bezeichnete Widerstand der Produktionsmitarbeitenden gegen Änderungen in den Arbeitsmethoden und -aufgaben im Zuge von innerbetrieblichen Transfers. Dies äußerte sich durch Beschwerden, hohe Fluktuation, geringe Effizienz, absichtliche Leistungsbeschränkungen und Aggressionen gegenüber dem Management. Im Zentrum steht der Transfer von Mitarbeitenden in einen neuen Arbeitsbereich mit einer neuen Arbeitsroutine. Diese werden in der zentralen Argumentationslinie mit neu angelernten Mitarbeitenden verglichen.

Die zentrale Hypothese war: Die Tatsache, dass das Umlernen nach dem Wechsel zu einer neuen Aufgabe oft langsamer erfolgt als das initiale Lernen beim ersten Eintritt in die Fabrik, deutet darauf hin, dass der Widerstand gegen Veränderungen und das langsame Umlernen in erster Linie ein Motivationsproblem ist.

Ein Feldexperiment verglich zwei partizipative Verfahren zur Handhabung von Mitarbeitendentransfers: Beteiligung durch Vertreter*innen und vollständige Beteiligung aller Gruppenmitglieder. Die Gruppe mit vollständiger Beteiligung zeigte nach vierzehn Tagen deutlich bessere „Umlernkurven“ und eine kooperative Haltung, während die Kontrollgruppe kaum Fortschritte machte und sich feindselig verhielt.

Die Ergebnisse zeigten nach Ansicht der Autor*innen, dass höhere Beteiligung zu besseren Lernkurven und kooperativerem Verhalten führte, während Fluktuation und Aggression sanken.

Interessanterweise diskutieren die Autor*innen ebenfalls sehr ausführlich, was an den Ergebnissen tatsächlich auf die Partizipationsform zurückgeführt werden kann und welche konfundierenden Variablen im Feld ursächlich waren. Diese differenzierte Diskussion hat in der Management-Ausbildung wohl keine Resonanz gefunden. Es blieb und überlebte stattdessen der einprägsame „Slogan“: „Partizipation hilft gegen Widerstand“.

Heute ist sehr gut erforscht, welche vor allem auch kognitive Variablen beim Umlernen eine Rolle spielen (Kluge, Schöffler, Thim, Gronau 2024; Schöffler, Thim, Haase, Gronau, Kluge 2020).

Die *Prozessfaktoren* beinhalten Merkmale von Partizipation, z. B. inwieweit diese formal gegeben ist bzw. informell ermöglicht wird, ob diese direkt erfolgt oder indirekt (durch gewählte Repräsentant*innen, die gewählte Vertretung der Beschäftigten sind), wie der Zugang zu Entscheidungen ermöglicht wird, und ob sich diese auf strategische oder taktische Entschei-

dungen beziehen. Diese Perspektive bezieht sich auf die Eigenschaften partizipativer Systeme, d. h. auf die Strukturen und Prozesse, nach denen sich verschiedene Typen von Partizipationsmodellen unterscheiden können. Die soziale Breite von Partizipation bezieht sich auf die Breite der Personengruppen, die involviert sind (ausgewählte Personen, bestimmte Gruppen oder Abteilungen) und das Ausmaß der Einbeziehung in Entscheidungsprozesse (Dachler & Wilpert 1978).

Auf der individuellen Arbeitsplatzebene finden sich z. B. Partizipationsformen hinsichtlich des Grades der Autonomie, Wahl der Arbeitsmittel, der Zuweisung von Arbeitstätigkeiten in der Gruppe (wie bei teilautonomer Gruppenarbeit) (Antoni 2016) sowie arbeitsplatznaher Gruppenprozesse bspw. beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess, bei Qualitätszirkel- oder Gesundheitszirkel-Arbeit. Es kann des Weiteren unterschieden werden, inwiefern Partizipationsangebote sporadisch oder kontinuierlich gestaltet sind (Glew et al., 1995). Vroom und Yetton (1973; von Rosenstiel et al., 1995; Kluge 2021) entscheiden sozusagen „von Fall zu Fall“, wann Partizipationsangebote gemacht werden sollen oder müssen. Sie unterteilen diese Fälle in fünf Entscheidungstypen:

- A I: Die autoritäre Alleinentscheidung durch den*die Vorgesetzte*n ohne Rücksprache mit den Mitarbeitenden
- A II: Die autoritäre Alleinentscheidung des*der Vorgesetzten nach der Einholung von Informationen bei den Mitarbeitenden, ohne dass diesen mitgeteilt wird, um welche Entscheidung es geht.
- C I: Die konsultative Entscheidung nach Beratung durch einzelne Mitarbeitende
- C II: Die konsultative Entscheidung nach Beratung des Entscheidungsproblems durch die ganze Gruppe
- G II: Die Entscheidung durch die Gruppe.

Die Wahl einer der fünf Entscheidungsvarianten solle sich an folgenden Kriterien orientieren (Neuberger 1995):

- Die bestmögliche Qualität einer Entscheidung zu erreichen
- Die bestmögliche Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeitenden zu erzielen
- Die für die Entscheidung benötigte Zeit kur zuhalten (also zeiteffizient zu handeln, das sog. Zeit-Spar-Modell).

Angemessen ist derjenige Führungsstil, der mit möglichst wenig Partizipation eine hinreichende Qualität und Implementierung darstellt, sodass auf diesem Wege zugleich wenige Personen-Stunden verbraucht werden. Erst später haben Vroom und Yetton ein zweites Modell, ein Entwicklungsmodell, vorgeschlagen, das nicht möglichst wenig, sondern möglichst umfassende Partizipation fördert, um zur Entwicklung der Mitarbeitenden beizutragen (Gebert & von Rosenstiel, 1996). Weder im Zeit-Spar-Modell noch im Entwicklungsmodell darf allerdings so entschieden werden, dass die Primärkriterien der Qualität und der Implementierung (Akzeptanz) beeinträchtigt werden (Gebert & von Rosenstiel 1996; Kluge 2021).

Die *kontextuellen* Einflüsse und Grenzen thematisieren einen größeren markt- und wirtschaftspsychologischen Kontext, den formal juristischen nationalen (Mitbestimmungspflichten) und internationalen Rahmen sowie Werten (z. B. ESG Reporting und die Nutzung von Engagement Scores) (Clément, Robinot, Trespeuch 2023). Sie beziehen sich auf die kontextuellen Grenzen, innerhalb derer Partizipation stattfindet und die das Potenzial partizipativer sozialer Systeme einschränken oder erhöhen. Hierzu gehören Größe, kollektive Fertigkeiten, Ausrichtung auf Profit sowie eine Partizipationskultur z. B. in Form einer eher kollektivistischen bzw. individualistischen Kultur (Miller 1988). Ergebnisse bspw. von Park (2015) zeigen, dass die wahrgenommene organisationale Unterstützung die Beziehung zwischen der Partizipation der Beschäftigten und dem organisationalen Commitment mediiert, und die organisationale Strategie (prospector versus defender) als Moderator fungiert.

Auf Arbeitsplatzebene erweisen sich Gruppengröße, Aufgabeninterdependenz, Aufgabenkomplexität und Leistungsstandards als relevante Prädiktoren für ein Partizipationsgelingen. Partizipation erweist sich (für organisationale Ergebnisse), auf der taktischen Aufgabenebene als förderlicher als auf der strategischen Unternehmensebene (Sagie & Koslowsky 1994). Aber auch Faktoren des Arbeitsmarktes spielen eine Rolle. Wenn Fachkräfte in Zeiten von Fachkräftemangel Ansprüche an Partizipation stellen, werden diese eher „gehört“ als in Zeiten von Arbeitskräfteüberschuss.

Auch die gemachten Erfahrungen mit Partizipation in Organisationen sind entscheidend. Wenn das Management Partizipationsformen lediglich dazu nutzt, die Beschäftigten dazu zu „zwingen“, ihre Sichtweise zu verstehen, Partizipation auf unwichtige Aspekte reduziert wird oder die Beschäftigten dazu genötigt werden sollen, die Interpretation von Problemen zu übernehmen, dann ist das für Partizipationsgelingen nicht zuträglich (Grenier & Hogler 1991).

In der Zwischenzeit sind Ansprüche („Stakes“) zwischen Interessensgruppen, die vom Handeln einer Organisation betroffen sind, und die Aushandlung dieser ggf. konfligierenden Ansprüche eine akzeptierte „Größe“. Unternehmen co-kreieren mit Kunden gemeinsam Produkte oder Dienstleistungen, Baumaßnahmen werden mit Bürger*innenbeteiligungen ausgehandelt, Anhörungen werden organisiert und Beteiligungen (in Form von Stakeholder Management oder auch in Konfliktfällen als Mediationen) in vielfältigen Formen erprobt.

Zu den *individuellen* Faktoren aufseiten der Beschäftigten, die Partizipation begünstigen, zählen Persönlichkeitsmerkmale wie das Bedürfnis nach Unabhängigkeit und geringem Autoritarismus, die Bereitschaft zu Partizipation, das eigene Wachstumsbedürfnis und ein geringeres Bedürfnis nach Dominanz. Es wird generell davon ausgegangen, dass Menschen bestrebt sind, Kontrolle über ihre Umgebung auszuüben und diese im Sinne ihrer eigenen Ziele zu beeinflussen (Spector 1986; Kluge 2021; siehe vorne SDT und kognizierte Kontrolle). Ein interner „Locus of Control“ und eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung (auch aufgabenspezifisch) erweisen sich als positive Voraussetzungen auf individueller Ebene (Glew et al. 1995). Weitere Faktoren sind eine positive Einstellung zum Partizipationsprogramm („Gefällt mir das?“) und die Länge bzw. Dauer des Programms. Zu den individuellen Faktoren auf Manager*innen-Seite zählen die Überzeugung, dass die organisationale Kultur Partizipation der Beschäftigten fördert, die Überzeugung und der Glaube, dass Partizipation die Leistung des Managements verbessert und der Glaube, inwiefern die Partizipation der eigenen Beschäftigten die eigene Machtposition stärkt oder schwächt (Glew et al. 1995).

Forschung zu den *Ergebnissen und zum Partizipationsgelingen* zeigt auf, wie wichtig eine differenzierte Analyse dahingehend ist, zu verstehen, „was das Ganze denn bringt“. Untersucht wurden als abhängige Variablen vor allem (individuelle) Leistung und Arbeitszufriedenheit, aber auch Absentismus, Fluktuation, feindseliges Verhalten, Verletzungs- und Unfallraten, Kosten der Leistungserbringung, auf organisationaler Ebene (Miller & Monge 1986). Einige Untersuchungen zeigen dabei zwar statistisch signifikante aber praktisch irrelevante Zusammenhänge auf (Wagner 1994; Wagner & Gooding 1987). Auf individueller Ebene wurden arbeitsbezogene *Einstellungen* wie Commitment, Involvement, wahrgenommene Fairness, Motivation oder Rollenkonflikte untersucht, sowie Zusammenhänge mit Wohlbefinden, Stress und körperlichen Symptomen (Spector 1986). Glew et al. (1995) schlussfolgern aber ebenso, dass die Erwartung nicht haltbar

ist, dass sich Partizipationsangebote auf spezifische und generelle Einstellungen auswirken.

Effekte zeigten sich aber auch auf *kognitiver* Ebene: Partizipation fördert die Qualität der Aufgabenausführung, die Klarheit von Entscheidungen. Locke, Schweiger, Latham (1986) betonen in diesem Sinne vor allem die kognitiven Outcomes von Partizipation, nämlich bessere Aufwärts-Kommunikation, bessere Nutzung von Informationen (vor allem dann, wenn die Vorgesetzten keine substanziellen Informationen besitzen, um eine Entscheidung von hoher Qualität zu fällen, siehe Vroom 2003), und ein besseres Verständnis der Beschäftigten über ihren Job und das Rational, das Entscheidungen zugrunde liegt.

Aus kognitiver Sicht ist relevant, dass das Potenzial der Partizipation nicht so sehr in den Vorteilen für die Motivation zu suchen ist, als vielmehr in der Unterstützung von kognitiver Entwicklung und Awareness durch den Informationstransfer und das Teilen von Wissen zwischen Personen, die dieses Wissen auf andere Weise nicht teilen würden.

Heute würde man davon sprechen, dass das kognitive Resultat von Partizipation ein geteiltes mentales Modell ist (ein sogenanntes Shared Mental Model). Die empirischen Ergebnisse hinsichtlich von verbessertem Informationsaustausch und besserer Aufgabenausführung überzeugen stärker als die Ergebnisse zu motivationalen Resultaten durch partizipative Zielsetzungen (Goal Setting, Wagner Leana, Locke, Schweiger 1997). In diesem Sinne argumentiert auch das Stakeholder Management. Stakeholder Management unterstützt das Management hinsichtlich eines verbesserten Entscheidungsprozesses und reduziert change-bezogene Risiken (Pedrini & Ferri 2019).

4. Orchestrierte Partizipationsangebote im Veränderungsmanagement

Die zeitlichen Aspekte, Veränderungserfordernisse und dynamische Fähigkeiten thematisieren abschließend zusätzliche Begleitumstände in einer globalisierten, dynamischen und komplexen Wirtschaftswelt. Bei diesen liegt weniger im Fokus, ob und wie Partizipation „hilft“, sondern durch welche Kombinationsangebote und in welcher Reihenfolge Autonomie sowie Kontrollerleben in Organisationen, trotz aller Volatilität, gelebt und gefördert werden kann. Die in Abbildung 1 integrierten Rahmenmodelle von Dachler und Wilpert (1978) sowie Glew et al. (1995) sind inzwischen schon einige Jahrzehnte alt und benötigten daher ein „Update“ in zweierlei

Hinsicht. Zum einen im Hinblick auf Partizipation in dynamischen Märkten und kontinuierlicher Veränderung, zum anderen im Hinblick auf die (technischen) Merkmale der Partizipation, die durch die Entwicklungen in Bezug auf Digitalisierung, Social Media und die Nutzung des Intranets methodisch ergänzt werden.

Ich ergänze in diesem Beitrag deshalb einen weiteren Blickwinkel, den der zeitlichen Dimension von Veränderungs- und Adaptationsprozessen in Organisationen und den dazu notwendigen dynamischen Fähigkeiten von Organisationen (Dynamic capabilities). Unter dynamischen Fähigkeiten werden Prozesse eines Unternehmens verstanden, eigene Ressourcen und Kompetenzen zu integrieren, zu erneuern und neu zu schaffen, sowie die eigenen Kernfähigkeiten zu verbessern und umzugestalten sowie auf die sich verändernde Umwelt zu reagieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und zu erhalten (Wang & Ahmed 2007). In Bezug auf die Potenziale für Partizipation ergeben sich hier neue Perspektiven auf alle anderen Blickwinkel. Veränderungserfordernisse können dabei eine kontinuierliche Anpassung sein, ein „turn around“ oder eine Krise. Der Veränderungsdruck kann gering, moderat oder stark sein. Im Sinne der zeitlichen Notwendigkeit kann es um eine langfristige Mobilisierung (im Sinne einer Change Readiness) oder um eine kurzfristige „Rettung“ gehen, die technische Voraussetzungen beinhalten, wie sowohl Hardware als auch Software der Organisation als sozio-digitale Systeme (Kluge 2021).

Als Kernkompetenz einer Organisation mit dynamischen Fähigkeiten verstehe ich zudem adäquate orchestrierte Prozesse von Partizipationsmöglichkeiten und -angeboten, die an die Veränderungsphasen angepasst sind und die zeitlichen Veränderungsdynamiken im Hinblick auf Dringlichkeiten berücksichtigen.

So müssen Partizipationsangebote in Veränderungen mit einer hohen Dringlichkeit (z. B. bei einem Turnaround) zunächst die Informationskontrolle sowie die inhaltliche und zeitliche Vorhersagbarkeit adressieren.

Im Folgenden soll es um den Anwendungsfall einer episodischen Veränderung gehen. Episodische Veränderungen sind organisationale Veränderungen, die unregelmäßig, eher selten, geplant und beabsichtigt initiiert werden (Weick & Quinn 1999).

Die vorgeschlagenen Partizipationsangebote sind dabei an den in verschiedenen Veränderungsmodellen (siehe Kluge, 2021) thematisierten Phasen orientiert, wie in Abbildung 2 dargestellt. In die dahinter liegenden theoretischen Phasen sind Überlegungen von Gerkhardt und Frey (2006) und Stegmaier (2014) eingeflossen sowie die Veränderungsmodelle nach

Lewin (2012/1963), Bornewasser (2009) und auch das ADKAR-Modell (Prosci 2016).

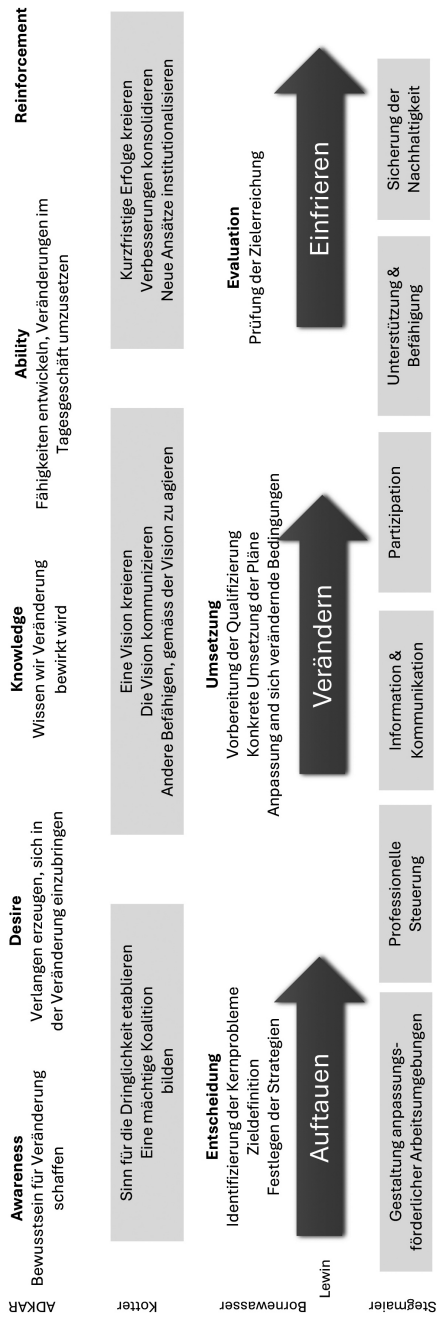


Abbildung 2. Phasen organisationaler Veränderung im Überblick.

In Abbildung 3 sind Vorschläge für die Orchestrierung von Partizipationsangeboten für die verschiedenen Phasen von episodischen Veränderungen zusammengestellt. Ich habe diese Vorschläge für die Orchestrierung von Partizipationsangeboten differenziert zur Förderung von primärer Kontrolle (direkte Mit- und Ausgestaltung) und sekundärer Kontrolle (Informationskontrolle) während Veränderungsprozessen entwickelt. Die Optionen für Partizipationsangebote für die Förderung der *primären* Kontrolle umfassen z. B. Angebote, dass Beschäftigte Innovationen konkret ausprobieren (Technik-Messen und Erlebnisräume), Großgruppenveranstaltungen (Town Hall Meetings), dialogische Formen (wie dialogische Organisationsentwicklung), Mitarbeit in Projektgruppen (Mitarbeit im Steuerungskreis), Kompetenzerwerb (Training, Coaching), und Entwicklungsformen on-the-Job (KVP/Qualitätszirkel/Gesundheitszirkelgruppen).

Optionen für Partizipationsangebote zur Förderung der *sekundären* Kontrolle (vor allem Informationskontrolle) umfassen Informationen zur Sensibilisierung (kontinuierliche Infos über Marktveränderungen), Lernlandkarten, Plakate über den Veränderungsfortschritt, Aktionsforschung, kurze Meetings wie Weeklys, Questions & Answers im Intranet, Pulsbefragung (Stimmungsbarometer) und Meeting Checks.

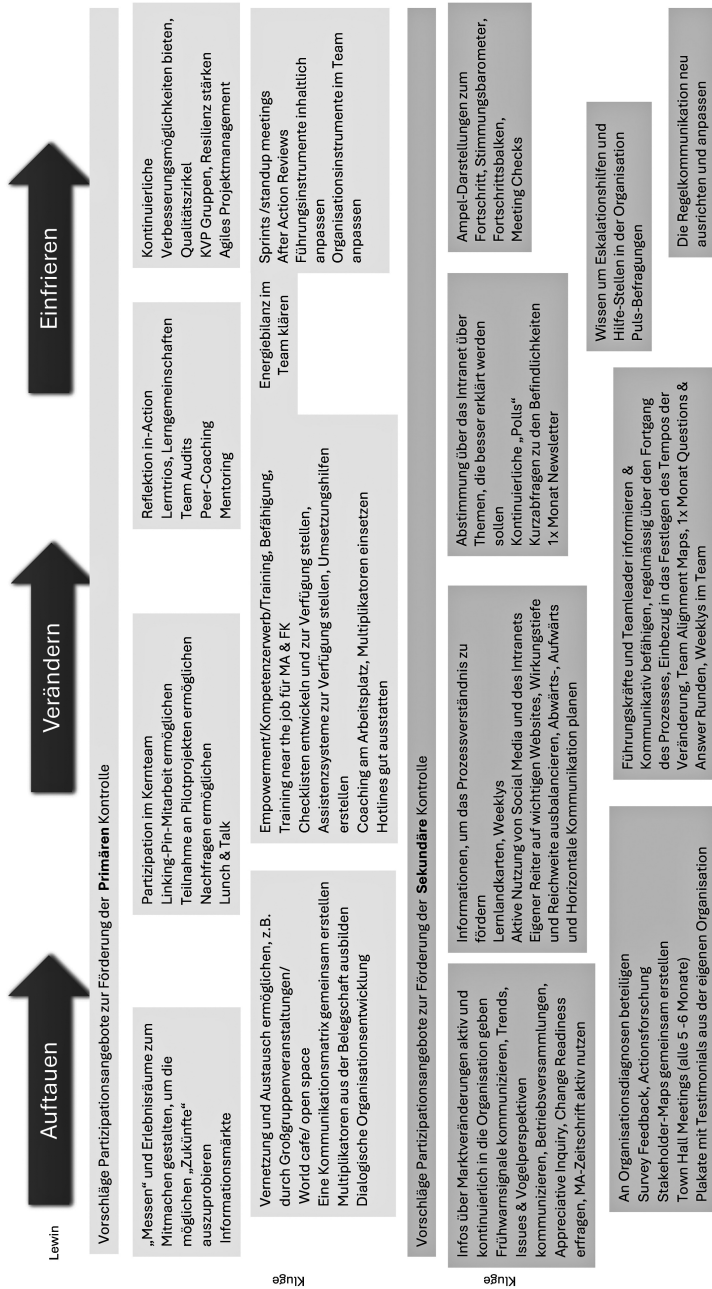


Abbildung 3. Orchestrierung von Partizipationsangeboten zur Förderung der primären und sekundären Kontrolle. (In KASTEN: letzte Reihe zweiter grüner Kasten unten von rechts: ... regelmäßig über den Fortgang ...)

In der ersten *Phase der Entscheidung* für eine Veränderung ist eine umfassende Symptombeschreibung und Diagnose der Ist-Situation, die Definition der Vision und der Ziele sowie das gemeinsame Problembewusstsein durch eine adressatengerechte professionelle Kommunikation wichtige Voraussetzung für erlebte Kontrolle. Zu einer professionellen Information und Kommunikation zur Unterstützung von Informationskontrolle gehören:

- Die Berücksichtigung von Relevanz, Präzision, Rechtzeitigkeit, Reichweite und Wirkungstiefe als Qualitätskriterien zielgruppenspezifischer Kommunikation.
- Die Entwicklung eines Kommunikationsplans basierend auf der Definition von Sendenden, Empfangenden/Zielgruppe, Kanal/Medium, Botschaft/Inhalt, Reichweite, angestrebte Wirkung und Zeitpunkt über den gesamten Veränderungsprozess hinweg.

In der zweiten *Phase der Vorbereitung* sind die Erfolgsfaktoren die Führungscoalition und die Treiber, das zielangemessene Zeitmanagement (ist ausreichend Zeit für die Konsolidierung der neuen Verhaltensweisen und Prozesse gegeben?) sowie eine professionelle Projektorganisation, die die einzelnen Projektabschnitte und deren Aktivitäten sinnvoll orchestriert.

Zu einer professionellen Steuerung der Vorbereitung der Umsetzung gehören:

- Das Programm- und Projektmanagement, d. h. die Planung von Arbeitspaketen und Partizipationsangeboten, Zeitplänen, Ressourcen (für Partizipation), Budgets und Meilensteinen, das Etablieren? eines zeitlichen, inhaltlich-logischen sowie ressourcenseitig Abhängigkeiten zwischen den Einzelprojekten berücksichtigenden Programmmanagements Umständlich formuliert (Stegmaier 2014),
- die Pilotierung von Veränderungen: d. h. Auswahl von Bereichen, in denen Veränderungen mit den Beschäftigten getestet werden, um Feedback auszuwerten,
- die Entwicklung von Eskalationsstufen: Wenn es zu Problemen und Konflikten kommt, die individuell nicht gelöst werden können, muss vorab ein bereichsübergreifendes Maßnahmenbündel zur Deeskalation entwickelt werden,
- die Entwicklung eines Plans zur Evaluation und Förderung von Lernprozessen: Etablieren von Rückkopplungen von Beschäftigten-Feedback in der Organisation.

In der dritten *Phase der Umsetzung* gehören zu den Partizipationsmöglichkeiten zur Förderung der primären Kontrolle die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen für die Qualifikation on-the-job (Lernen bei der Arbeit und Umsetzung neuer Prozesse) und off-the-job (in Qualifizierungsmaßnahmen und Seminaren). Zu den Ressourcen gehören:

- bedarfsgerechte Trainings: Bedarfsanalyse und Trainingsbedarf (auch zeitlich) ermitteln, um die Beschäftigten zu befähigen,
- Multiplikator*innen: vor Ort als Ansprechpersonen bei Problemen,
- Arbeitsanweisungen und Hilfesysteme: Unterstützung durch Checklisten.

Schein (1993) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in der Phase der Veränderung parallele Lernsysteme (parallel zur bestehenden Organisationskultur) eingerichtet werden müssen, um den Organisationsmitgliedern eine psychologische Sicherheit und primäre Kontrolle während der Erprobung neuer Verhaltensweisen zu bieten. Zum parallelen Lernsystem gehören zentral 1) Möglichkeiten, neue Verhaltensweisen auszuprobieren und einzuüben, 2) Unterstützung und Ermutigung, um die Angst, dass Fehler passieren können, zu überwinden, 3) Coaching und Bekräftigung von Verhaltensweisen, die in die richtige Richtung gehen.

Weitere Partizipationsangebote im Sinne der primären Kontrolle beziehen sich auf

- Mitwirkung an Projektarbeiten, Einbezug in Entscheidungsgremien. Entscheidungen bezüglich Zielen, Ergebnissen, Ressourcen, Budgets,
- Ermöglichen von Rückmeldungen bezüglich der Rahmenbedingungen, die man aus der abstrahierten Planungssicht des Managements häufig übersehen hat,
- Einräumen von Freiheitsgraden beim Arbeiten nach der Implementation, z. B. durch eigene Konfiguration und Umgestaltung eines neuen Arbeitsplatzes.

Die ersten Erfolge müssen durch die interne Kommunikation berichtet und bekräftigt werden (Informationskontrolle, retrospektive Kontrolle). Eine professionelle Projektsteuerung soll dabei auch flexibel im Prozess reagieren können, wenn deutlich wird, dass einige Umsetzungsschritte mehr Übungszeit benötigen als andere oder unvorhersehbare äußere Einflüsse eine Verlangsamung der gesamten Geschwindigkeit der Veränderung erfordern.

Veränderungsprozesse sollen Feedbackprozesse beinhalten (Monitoring und Controlling) und eine Phase der Verankerung und Verstetigung der Veränderungserfolge mit einplanen, dazu gehören konkret:

- die Aktualisierung der Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation und Dokumentation der gewandelten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozesse,
- die Berücksichtigung der Ziele und Inhalte der Veränderung im Personalmanagement, wie z. B. die Anpassung von Personalauswahlkriterien, Beurteilungen, Anreizsystemen und Trainingszielen,
- die Vorbildrolle des Top-Managements durch authentische Führung und Rollenmodelle.

Die Ergebnisse von Ullrich et al. (2023) zeigen in diesem Sinne beispielhaft, dass es nicht nur auf den Grad der Beteiligung ankommt, sondern auf eine kontextspezifische Auswahl von Maßnahmen, die Qualität ihrer Umsetzung sowie die tatsächliche Umsetzung der von den Mitarbeitenden entwickelten Vorschläge und Aktivitäten, die dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden zielgerichtete Veränderungen akzeptieren und Transformationen unterstützen. Darüber hinaus müssen die Beschäftigten ausreichend Informationen und Zeit für ihre Beteiligung an Transformationsprozessen erhalten.

Die *Ergebnisse* und das Partizipationsgelingen einer episodischen Veränderung sollen sich dabei nicht nur auf die erfolgreiche Veränderung von z. B. Arbeitsstrukturen beziehen. Das Ziel episodischer Veränderung soll auch die „*Recovery*“ (Erholung/Rückgewinnung von positivem Affekt) sein (Marks 2003). Das bedeutet,

- die nicht-intendierten Effekte von Veränderungsprozessen zu minimieren, indem die Beschäftigten auf ihre neuen Rollen und Verantwortlichkeiten vorbereitet und befähigt werden (primäre Kontrollerleben),
- einen geteilten Sinn der Richtung, in die die Veränderung zielt, zu entwickeln, um Toleranz für die „Schmerzen“ zu entwickeln, die damit verbunden sind, um von der alten in die neue „Logik“ zu gelangen (kognitive Ergebnisse von Partizipation),
- eine Einbeziehung der Führungskräfte, indem diese ihre Mitarbeitenden darin unterstützen, die Veränderungsprozesse zu verarbeiten (primäre und sekundäre Kontrolle), die neuen Rollen und Aufgaben zu verdeutlichen und die Motivation zum Neuanfang aufzubauen oder zu erhalten,

- die Mitarbeitenden befähigen, zu verstehen, wie und warum sich die Organisation verändert und wie und wo sie weiterhin ein Kontrollerleben während und nach der Veränderung erfahren können.

Die Theorie der kognizierten Kontrolle hilft in diesem Sinne zu verdeutlichen, warum direkte Partizipation (primäre Kontrolle) und Kommunikation (Informationskontrolle) in Veränderungsprozessen zu den entscheidenden Faktoren zählen. Durch Partizipation können Reaktanz und Gefühle der Ohnmacht vermieden und Selbstwirksamkeits- und Autonomieerleben durch direkte Kontrolle erhöht werden. Die Information und Kommunikation tragen zusätzlich zur sekundären Kontrolle bei, indem Mitarbeitende Kontrolle durch zeitliche und inhaltliche Vorhersagbarkeit von Ereignissen kognitiv erlebbar machen.

5. Kognizierte Kontrolle und tiefe Transformation- ein Ausblick auf die Partizipation 2030

Die Vermutung liegt nahe, dass das Kontrollerleben mit der „Größe“ der Veränderung, z. B. im Sinne einer gesamtgesellschaftlichen Transformation, abnimmt. Man könnte meinen, dass sich das Gefühl, sich als „kleines Licht“ oder „kleines Rädchen“ zu sehen, zu Ohnmacht bzw. Resignation führt. Gleichmaßen werden die Beschäftigten spüren, dass es ebenso keine langfristige Alternative und Perspektive ist, die Transformation „auszusitzen“ und darauf zu hoffen, dass sich politische Konstellationen und Koalitionen verändern und der „Green Deal“ oder die Dekarbonisierung-Bestrebungen zurückgedreht werden. „Aussitzen“, Abwarten und hoffen, dass „der Kelch an einem vorübergeht“, fördern ebenfalls nicht das Kontrollerleben, sondern das Abhängigkeitserleben. Aber auch bei tiefen Transformationen können Partizipationsangebote das Erleben von Kontrolle fördern. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen gleichwohl auf, dass in Zeiten wahrgenommener Unsicherheit, durch Kriege, Energie- und Coronakrise, die spürbaren Auswirkungen des Klimawandels, eine hohe Inflation und Wohlstandsverlust-Ängste, Menschen nach einer starken Führungsperson rufen (oder suchen), die (einfache) Lösungen präsentiert, die die individuellen Ängste nimmt, und die Unsicherheit reduziert, und dabei allein entscheidet und Lösungen durchsetzt. Der Ruf nach „Führung“ wird laut, der in diesem Kontext überwiegend gleichbedeutend ist mit der Forderung nach starken Persönlichkeiten, die „klare Entscheidungen“ durchsetzen oder politische Entscheidungen revidieren, und dabei auf Partizipation ver-

zichten. Es werden dabei unterschiedliche „Dringlichkeiten“ bemüht, vor allem die Zeitknappheit oder die „Unbeherrschbarkeit“ einer Entwicklung. Partizipation würde einen Prozess nur unnötig verlangsamen und es brauche nun jemanden, der „durchgreife“. Aus individual psychologischer Sicht (der erhofften Spannungsreduktion) ist der Wunsch nach einer starken (alleinentscheidenden) Führungsperson erklärbar, aus gesellschaftspolitischer Sicht und auch hinsichtlich der Erreichbarkeit der Transformationsziele weder wünschenswert noch zielführend.

Wie können Unternehmen in der Zeit von tiefgreifenden wirtschaftlichen Veränderungen Partizipation und Kontrollerleben durch primäre und sekundäre Kontrolle ermöglichen? Ausgangspunkt kann hier eine frühzeitige Kommunikation (sekundäre Kontrolle /Informationskontrolle, d. h. „Was kommt wann in welcher Intensität?“) über die Strategie und Vision eines Unternehmens sein, dass es und wie dieses die Transformationserfordernisse aufgreift und welche Anpassungsstrategien entwickelt werden sollen. Die Kommunikation kann über klassische Medien wie Beschäftigtenzeitschriften und Betriebsversammlungen – aber auch Town-Hall-Meetings erfolgen. Relevant ist hierbei, dass alle Beschäftigten an diesen Informationen teilhaben können, z. B. durch Intranet-Informationen, Mailings oder auch Aushänge für die Beschäftigten ohne E-Mail-Account, z. B. in der Produktion. Eine regelmäßige Information und geringe zeitliche Abstände können das Bewusstsein erhöhen, dass eine Veränderung stetig näherrückt. Der weitere Schritt wäre beispielsweise eine thematische (strategische) Eingrenzung der möglichen Zukünfte des Unternehmens (durch das Management) und ein großflächiges Angebot an die Beschäftigten und ihre Interessensvertretungen, bezüglich dieser möglichen Zukunftsbilder im Hinblick auf Befürchtungen und Chancen mitzudiskutieren und mitzuentscheiden (primäre Kontrolle). In Großgruppenveranstaltungen lassen sich so die Befindlichkeiten der Beschäftigten ernst nehmen und in die weitere Lösungsfindung und Transformationsplanung einbeziehen. Wer nicht selbst teilnehmen will, kann Kontrolle delegieren (an Personal-Vertretungen).

Je mehr sich die konkrete Ausgestaltung einer „Zukunft“ (aus der Vielzahl der Möglichen) entwickelt, werden praktische Partizipationsangebote relevant – an die Personalvertretungen, an Mitarbeit in Kernteams und Steuerungsgruppen, sowie durch eine regelmäßige Information in Teammeetings verbunden mit „Questions- & Answers“-Methoden. Mit sogenannten Puls-Checks können die Zufriedenheit mit der Partizipation und der Kommunikation evaluiert und im Sinne eines Feedbacks an

das Management rückgemeldet werden, um hinsichtlich der Qualität und Quantität der Informationen nachzusteuern. Neben der starken Rolle und Wichtigkeit der Kommunikationsabteilungen muss die HR-Abteilung parallel dazu am unternehmensbezogenen Kompetenzmanagement und dessen Transformationspassung arbeiten, um den Beschäftigten parallel zu den Zukunft-Workshops konkrete Angebote hinsichtlich ihrer Qualifizierung und Entwicklung zu machen und im Rahmen der Mitbestimmung gemeinsam zu entwerfen.

Das Zusammenspiel aus Partizipationsangeboten und zielgruppenbezogener Informationen sowie transformationsbezogenen Angeboten zur Weiterqualifizierung der Beschäftigten, die die Zukunftsfähigkeit unterstützen, hat hier das große Potenzial, die Transformationserfordernisse gemeinsam zu bewältigen, die Problemlösefähigkeit des Unternehmens langfristig zu erhöhen, Selbstwirksamkeitserleben der Beschäftigten nachhaltig zu erhöhen und die Erfahrung zu vermitteln, auch derartig großen Veränderungen gegenüber nicht hilflos gegenüberzustehen.

Literatur

- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749–757.
- Antoni, C. H. (2016). Gruppenarbeit wirkungsvoll gestalten. *Erfolgreiche Gruppenarbeit: Konzepte, Instrumente, Erfahrungen*, 13–24.
- Antony, J., Swarnakar, V., Gupta, N., Kaur, J., Jayaraman, R., Tortorella, G. L., & Cudney, E. (2023). Critical success factors for operational excellence initiatives in manufacturing: a meta-analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(9–10), 1152–1172.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bornewasser, M. (2009). *Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brehm, S.S., & Brehm, J.W. (1981). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic Press.
- Clément, A., Robinot, É., & Trespeuch, L. (2023). The use of ESG scores in academic literature: a systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512–532.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative science quarterly*, 1–39.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19–43.
- Emery, F. E. (1959). *Characteristics of Socio-technical Systems: a Critical Review of Theories and Facts*. London: Tavistock Institute of Human Relations.
- Frey, D. & Fischer, P. (2007). Psychologische Theorien und Befunde zum Thema Partizipation und Kontrolle. *OrganisationsEntwicklung*, 3_07, 64–67.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band III, Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien*, S.13 – 50. Bern: Verlag Hans Huber.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (1996). *Organisationspsychologie* (4. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *OrganisationsEntwicklung*, 4_06, 48–59.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395–421.
- Graham, J. W., & Verma, A. (1991). Predictors and moderators of employee responses to employee participation programs. *Human Relations*, 44(6), 551–568.
- Grenier, G. & Hogler, R.L. (1991). Labor law and managerial ideology: Employee participation as a social control system. *Work and occupations*, 28(3), 313–333.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological review*, 102(2), 284–304.
- Holling, H. & Müller, G.F. (1995). Theorien der Organisationspsychologie. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, (S. 49–69). Bern: Huber.
- Hong, J. H., Lachman, M. E., Charles, S. T., Chen, Y., Wilson, C. L., Nakamura, J. S. & Kim, E. S. (2021). The positive influence of sense of control on physical, behavioral, and psychosocial health in older adults: An outcome-wide approach. *Preventive Medicine*, 149, <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2021.106612>.
- Kluge, A. (2021). *Lehrbuch Arbeits- und Organisationspsychologie*. Kohlhammer: Stuttgart
- Kluge, A., Schöffler, A. S. Thim, C. & Gronau, N. (2024). Facilitating and hindering factors for routine adaptations in manufacturing and effects on human performance- unexpected insights from three experimental studies in a special purpose setting. *Ergonomics*. <https://doi.org/10.1080/00140139.2024.2369706>.
- Kulenović, M., Folta, M. & Veselinović, L. (2021). The analysis of total quality management critical success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 25(1), 88–102.
- Lachman, M. E., & Weaver, S. L. (1998). The sense of control as a moderator of social class differences in health and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 763–773. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.763>

- Lachman, M.E., Agrigoroaei, S., Rickenbach, E.H., (2015). Making sense of control: change and consequences. In: Scott, R.A., Kosslyn, S.M. (Eds.), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. John Wiley & Sons, S. 1–16.
- Lewin, K. (2012/1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften* (S. 15–46). Bern: Hans Huber/Huber Klassiker (Faksimileausgabe der im klassischen Bleisatz und Buchdruck produzierten deutschen Erstausgabe von 1963).
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M. & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used?. *Organizational dynamics*, 14(3), 65–79.
- Marks, M. L. (2003). *Charging Back up the Hill. Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions and Downsizings*. San Francisco: Jossey-Bass
- Mayo, E. (1933). *The problem of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727–753.
- Miller, K.I. (1988). Cultural and role-based predictors of organizational participation and allocation preferences. *Communication Research*, 15(6): 699–725.
- Munsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke
- Park, R. (2015). Employee participation and outcomes: Organizational strategy does matter. *Employee Relations*, 37(5), 604–622.
- Pedriani, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44–59.
- PROSCI ADKAR Model (2016). A goal oriented Change Management Model to Guide individual and organizational Change. <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>, 23.07.2016.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rosenstiel, v. L., Molt, W. & Rüttinger, B. (1995). *Organisationspsychologie* (Grundriß der Psychologie, Band 22, 8. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37–47.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22, 40–51.
- Schöffler, A., Thim, C., Haase, J., Gronau, N. & Kluge, A. (2020). Information processing in the work environment 4.0 and the beneficial impact of Intentional Forgetting for change management. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(1), 17–29. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000307>.

- Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death. A series of books in psychology*. New York: Times Books/ Henry Holt & Co.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005–1016.
- Stegmaier, R. (2014). Management von Veränderungsprozessen. In H. Schuler & U. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, (S. 813–847). Göttingen: Hogrefe.
- Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S., & Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation: a combined analysis of literature and practitioners' expertise. *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 29–48.
- Vanek, J. (1975). *Self-Management: Economic Liberation of Man*. Harmondsworth: Penguin.
- Vranicki, P. (1965). Socialism and the problem of alienation. *Praxis*, 1, 307–317.
- Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management decision*, 41(10), 968–978.
- Vroom, V.H. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pottsburg Press.
- Wagner III, J. A. & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of management Journal*, 30(3), 524–541.
- Wagner III, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of management Review*, 19(2), 312–330.
- Wagner III, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and motivational frameworks in US research on participation: a meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(1), 49–65.
- Wagner, M. (2011). Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. *Ecological Economics*, 70(5), 942–950.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31–51.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2020). Psychological research on organisational democracy: A meta-analysis of individual, organisational, and societal outcomes. *Applied Psychology*, 69(3), 1009–1071.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Wortman, C.B. & Brehm, J.W. (1975). Responses to uncontrollable outcomes: an integration of reactance theory and the learned helplessness model. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, (S.277 – 336). New York: Academic Press.
- Yu, S., Levesque-Bristol, C. & Maeda, Y. (2018). General need for autonomy and subjective well-being: A meta-analysis of studies in the US and East Asia. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1863–1882.

Alternative Wege der Interessenvertretung?

Herausforderungen der Zusammenarbeit mit anderen Vertretungsorganen in betrieblichen Transformationsprojekten

Alexander Ranft

Einleitung

Die betriebliche Ebene im deutschen System der industriellen Beziehungen – und damit die Institution des Betriebsrats (BR) – bekommt einen zunehmend höheren Stellenwert. Gründe dafür sind rückläufige Deckungsgrade von Flächentarifverträgen, abnehmende Geltungsbereiche von Branchentarifverträgen, die Einführung tariflicher Öffnungsklauseln, die Gründung betrieblicher Bündnisse für Arbeit sowie, damit einhergehend, abnehmende Wirkungsbereiche tariflicher Normen (Ellguth 2009; Hohendanner und Kohaut 2024). Zeitgleich lässt sich jedoch beobachten: Der prozentuale Anteil der Beschäftigten in Betrieben (ab 5 Beschäftigten), welche dementsprechend über einen BR verfügen könnten, ist seit 2000 rückläufig (Hohendanner und Kohaut 2024, S. 293). Währenddessen hat sich der Anteil sogenannter *anderer Vertretungsorgane* (AVO) (Hauser-Ditz, Hertwig und Pries 2006) im Zeitraum von 2003 bis 2020 in Westdeutschland um 9 % (2003: 5 %; 2023: 14 %) und in Ostdeutschland um 12 % (2003: 4 %; 2023: 16 %) erhöht (Hohendanner und Kohaut 2024, S. 293). Somit werden AVO in der betrieblichen Praxis seit dem Beginn des Millenniums zunehmend präsenter.

Während BR jedoch durch die juristische Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) in ihren Gründungsmechanismen sowie ihrer Formalstruktur über eine institutionell definierte Basis verfügen, existieren solche Rechtsgrundlagen für AVO nicht. Dies hat zur Folge, dass eine breite Masse an betrieblichen Ausgestaltungsmöglichkeiten der Interessenvertretung unter dem Begriff *andere Vertretungsorgane* (AVO) subsumiert werden: Sprecher*innen, runde Tische, Ältestenräte, Belegschaftsausschüsse oder das Konstrukt einer durchaus missverständlich bezeichneten „Mitarbeitervertretung“ (Hauser-Ditz, Hertwig und Pries 2009, S. 138).

Im Vergleich zur empirischen Datenlage zu BR fällt diese im Bereich der AVO darüber hinaus eher spärlich aus bzw. fokussiert vornehmlich die Ver-

breitung von AVO, das Verhältnis von AVO und BR sowie die Frage, welche Kontextfaktoren die Gründung spezifischer Formen der betrieblichen Interessenvertretungen fördern (vgl. Hauser-Ditz et al. 2006; Ellguth 2009; Ellguth und Kohaut 2013; Ertelt, Hirsch und Schnabel 2017). Hinsichtlich der betriebspolitischen Arbeitsfelder und der Funktionslogiken solcher AVO existieren allgemeine und abstrahierte Daten bezüglich der Differenzierung von betrieblichen Konfliktfeldern sowie den damit einhergehenden Lösungsansätzen im Vergleich zwischen AVO und BR (vgl. Lesch 2020). Einen grundlegenden Beitrag zur vertiefenden Differenzierung und Typologisierung von anderen Vertretungsorganen (AVO) leistet Hertwig (2013) durch die Fokussierung auf die Arbeits- und Funktionsweise von anderen Vertretungsorganen (AVO). Dabei unterscheidet Hertwig (2013, S. 206) auf der Basis der Erkenntnisse von Hauser-Ditz et al. (2009) zwischen vier Arbeits- und Funktionsmustern von anderen Vertretungsorganen (AVO).

Abseits derartiger Analysen liegen wenig detaillierte Erkenntnisse über die konkrete Arbeit mit AVO vor. In diesem Beitrag wird ein solches Beispiel untersucht: Beschrieben wird, wie ein AVO im Kontext der betrieblichen Ausgestaltung von digitalen Transformationsprojekten agiert, welche im Rahmen eines transdisziplinären Forschungsprojektes begleitet wurde. Im vorliegenden Kapitel soll durch die Beschreibung eines Vorgehensmodells, welches im Forschungsprojekt FlexPro¹ durch die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM entwickelt wurde, ein Versuch vorgenommen werden, diese Lücke zu schließen.² Dabei soll folgende Leitfrage beantwortet werden: *Wie können digitale Transformationsprozesse in Zusammenarbeit mit Gremien der betrieblichen Interessenvertretung gestaltet werden, deren Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten und -praxis nicht durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) formaljuristisch definiert ist?*

Um diese Fragestellung zu beantworten, wird zunächst der Stand der Forschung hinsichtlich Gremien der betrieblichen Interessenvertretung jenseits des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) abgebildet (Abschnitt 2).

1 Förderhinweis: Inhalte dieser Veröffentlichung wurden im Forschungsprojekt FlexPro (Wissensarbeit in der Produktion – Partizipative flexible Produktionsplanung auf Basis eines intelligenten plattformbasierten Wissensmanagements) erarbeitet, welches durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut wird.

2 Für eine detaillierte Darstellung der konkreten Inhalte von FlexPro und des im Rahmen des Projektes erarbeiteten Vorgehensmodells sei an dieser Stelle auf folgende Veröffentlichungen verwiesen: Ranft, Wannöfel, Gorsek, Schulte, Prinz, Kühlenkötter 2024; Ranft, Gorsek und Stürzebecher 2024.

Anschließend sollen die Erkenntnisse hinsichtlich der Gestaltung der partizipativen Arbeit mit einem anderen Vertretungsorgan (AVO anhand eines Praxisbeispiels aus dem Projekt FlexPro beschrieben werden (Abschnitt 3). Abschließend erfolgt ein Fazit und Ausblick hinsichtlich der Arbeit mit anderen Vertretungsorgan (AVO vor dem Hintergrund der Perspektiven von Partizipation und Mitbestimmung (Abschnitt 4).

1. Betriebliche Interessenvertretung jenseits des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG)

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Formen der betrieblichen Interessenvertretung jenseits der Betriebsverfassung reichen bis in die 1990er-Jahre zurück. Die Forschung in klein- und mittelbetrieblichen Strukturen untersuchte bereits zu diesem Zeitpunkt andere kollektive Interessenvertretungsformen sowie die *betriebliche Sozialordnung* (vgl. Kotthoff 2023) – also die soziale Integration im Betrieb – in diesen Teilen der Unternehmenslandschaft in Deutschland (vgl. Hilbert und Sperling 1993; Kotthoff und Reindl 1990). Durch das gleichzeitige Aufkommen der *New Economy* (vgl. Ittermann und Niewerth, 2004) und von den damit einhergehenden spezifischen Betriebs- und Unternehmens- sowie Beschäftigungs- und Qualifizierungsstrukturen ist das Erkenntnisinteresse der Partizipations- und Mitbestimmungsforschung weiter in Richtung AVO gerückt (Ertelt et al. 2017, S. 297; Hertwig 2013, S. 200). Die im Zuge dieser Entwicklung durchgeführten Studien zu betrieblicher Interessenvertretung jenseits der Betriebsverfassung beziehen sich in erster Linie auf die Arbeitsfelder der hochqualifizierten Wissensarbeit (vgl. Boes und Baukrowitz 2002). Für AVO sowie deren Arbeits- und Funktionsweise in der industriellen Fertigung lassen sich mithilfe von Erhebungen in der IT-Branche nur in einem geringen Ausmaß Rückschlüsse ziehen (Hauser-Ditz et al. 2009, S. 137). Einerseits handelt es sich bei der IT-Branche traditionell um eine Branche mit einer geringen Betriebsratsdichte (vgl. Hauser-Ditz et al. 2006; Hohen-danner und Kohaut 2024) und andererseits verfügen die Arbeitnehmenden in diesen Bereichen über ein erheblich höheres Maß an Primärmachtressourcen (vgl. Traxel 1999; Hauser-Ditz et al. 2006) sowie auch an Potenzial, diese in Verhandlungen zu realisieren. Die Ergebnisse weiterer Studien (vgl. Baethge, Denkinger und Kadritzke 1995; Kotthoff 1997) weisen darauf hin, dass selbst existierende BR in einigen Betrieben dieser Branche nicht vornehmlich als primärer Ansprechpartner der Arbeitnehmenden fungieren

(Hauser-Ditz et al. 2009, S. 138). Dies resultiert u. a. aus Vorbehalten gegenüber der traditionellen Form der betrieblichen Interessenvertretung, sodass die Beschäftigten selbst bestehende BR nicht als Ort der kollektiven Interessensvertretung nutzen. Weitere Betriebe hingegen besitzen keinen BR, sondern andere Gremien der kollektiven Interessenvertretung, deren Existenz jedoch nicht durch das BetrVG juristisch legitimiert ist (Hauser-Ditz et al. 2009, S. 138). In diesem Zusammenhang wird in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit betrieblichen Interessenvertretungen insbesondere auf das Konzept der Pfadabhängigkeit (vgl. Beyer 2005) verwiesen, welches den Handlungsrahmen von Organisationen als abhängig von historischen Entscheidungen, Umwelteinflüssen, Personenkonstellationen sowie daraus resultierenden Institutionen ansieht. Darüber hinaus werden zur Erklärung der Existenz von (BR häufig transaktionskostentheoretische Überlegungen herangezogen (vgl. Ellguth 2005; Schnabel und Wagner 2001). Dabei nimmt der BR die Funktion eines klar definierten Ansprechpartners für das Management ein, der als Intermediär sowohl den Informationsaustausch als auch Aushandlungsprozesse zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten strukturiert und sicherstellt. Somit sind die Transaktionskosten für die bilaterale vertikale Kommunikation im Betrieb möglichst gering und effizient kalkuliert (Hauser-Ditz et al. 2006, S. 345).

1.1 Verbreitung von anderen Vertretungsorganen (AVO)

Die Ergebnisse des IAB Betriebspanels 2023 zeigen, dass es sich bei AVO um ein Phänomen handelt, das in der Realität kleinbetrieblicher Strukturen (ein bis vier Beschäftigte) nur eine untergeordnete Rolle spielt (Hohendanner und Kohaut 2024, S. 293). Bei der Betrachtung der Fallzahlen für Betriebe zwischen fünf bis neun Beschäftigten liegt die Verbreitung der AVO mit 8 % oberhalb jener von BR in dieser Betriebsgröße (2 %). Die Verbreitung von AVO und BR driftet jedoch mit zunehmender Betriebsgröße auseinander: Während in Großbetrieben (mehr als 500 Beschäftigte) 73 % der Betriebe über einen BR verfügen, existiert in dieser Größenordnung lediglich in 17 % der Betriebe ein AVO (Hohendanner und Kohaut 2024, S. 293).

Die Existenz von AVO in Abhängigkeit des Bestehens oder Nicht-Bestehens eines BR untersuchte Peter Ellguth 2009 auf Grundlage von Daten aus dem IAB-Betriebspanel 2007 (Ellguth 2009, S. 112). Bei den Großbetrieben – also Betrieben ab 501 Beschäftigten – verfügen 40 % der Betriebe ohne

BR über ein AVO (Ellguth 2009, S. 112). Ellguth schlussfolgert dementsprechend: „Von dem mit steigender Betriebsgröße immer kleiner werdenden Potenzial an Betrieben (und Beschäftigten) ohne eine gesetzlich legitimierte Interessenvertretung verfügt ein immer größer werdender Teil über eine ‘hausgemachte’ Einrichtung“ (Ellguth 2009, S. 113, Hervorhebungen im Original).

Die Stabilität der Anteile von AVO wird zunächst anhand eines Querschnittsvergleiches untersucht. Dazu sind in Tabelle 1 die Daten zu allen Betrieben der deutschen Privatwirtschaft ab fünf Beschäftigten, die über einen BR und/oder AVO verfügen, aus den Erhebungen des IAB-Betriebspanels seit 2004 aufgeführt. Im Querschnittsvergleich für den Zeitraum von 2004 bis 2023 lassen sich bei den Anteilen der Betriebe mit AVO sowie den dadurch abgedeckten Beschäftigten starke Schwankungen beobachten (siehe Tab. 1). Der Höchstwert für Betriebe mit AVO in Westdeutschland lag bei 18 % (2018) und in Ostdeutschland bei 16 % (2018). Der höchste prozentuale Anteil der westdeutschen Beschäftigten, deren Interessen von einem AVO vertreten wurden, lag bei 20 % (2016 und 2018) und für die ostdeutschen Beschäftigten bei 16 % (2016). Insbesondere im direkten Vergleich zu der Verbreitung von BR auf der Ebene der Betriebe sowie dem prozentualen Anteil der Beschäftigten, die somit unter die betriebliche Mitbestimmung auf der Grundlage des BetrVG fallen, lässt sich für Westdeutschland ein leicht rückläufiger Trend beobachten: So kann für den Zeitabschnitt von 2004 bis 2023 ein Minuswachstum von 3 % bei den westdeutschen Beschäftigten (2004: 47 %; 2023: 44 %) festgestellt werden. Bei den ostdeutschen Beschäftigten hingegen befindet sich der Anteil im letztverfügbaren Erhebungszeitpunkt wieder auf dem Niveau von 2004 (2004: 40 %; 2023: 40 %).

Zeitgleich kann – auch wenn die Anteile zwischen den einzelnen Erhebungszeitpunkten größeren Schwankungen unterliegen – im selben Zeitraum bei den Beschäftigten in Betrieben mit AVO in Westdeutschland ein marginales Minuswachstum von 1 % (2004: 15 %; 2023: 14 %) und in Ostdeutschland ein Plus von 7 % (2004: 7 %; 2023: 16 %) verzeichnet werden (siehe Tab. 2). Auf Grundlage der dargestellten Daten können jedoch keine Rückschlüsse gezogen werden, inwiefern sich die Betriebe, die über einen BR *oder* ein AVO verfügen, tatsächlich prozentual angenähert haben. So umfassen die Daten bezüglich der Existenz von AVO sowohl Betriebe, die ausschließlich über eine solche andere Form der betrieblichen Interessenvertretung verfügen als auch solche, deren BR durch ein AVO ergänzt wird.

Tab. 1: Betriebsräte und andere Formen der Mitarbeitervertretung in Betrieben ab 5 Beschäftigten im Zeitraum von 2003 bis 2023 (eigene Darstellung).

Betriebsrat und andere Formen der Mitarbeitervertretung in Betrieben ab 5 Beschäftigten im Zeitraum von 2003 bis 2024 Angaben in Prozent												
	2003	2004	2005	2006	2007	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2023
Westdeutschland												
Betr. mit BR	11	10	11	10	10	10	9	9	9	9	8	10
Betr. mit AVO	4	12	11	7	9	11	13	15	17	18	15	9
Besch. mit BR	48	47	47	46	46	45	43	43	43	42	40	44
Besch. mit AVO	5	15	13	11	11	12	16	17	20	20	17	14
Ostdeutschland												
Betr. mit BR	11	9	10	10	10	10	9	9	9	10	9	10
Betr. mit AVO	3	4	5	3	4	5	7	6	11	10	10	7
Besch. mit BR	40	40	40	39	39	37	36	33	34	35	36	40
Besch. mit AVO	4	7	8	7	7	7	10	10	13	16	14	16

Eigene Darstellung, basierend auf: Ellguth/Kohaut, 2008, S. 3; Ellguth, 2009, S. 114; Ellguth/Kohaut, 2011, S. 245; Ellguth/Kohaut, 2013, S. 285; Ellguth/Kohaut, 2015, S. 294; Ellguth/Kohaut, 2017, S. 283; Ellguth/Kohaut, 2019, S. 311; Ellguth/Kohaut, 2020, S. 282; Hohendanner/Kohaut, 2024, S. 293.

1.2 Binnendifferenzierung und Typologisierung von anderen Vertretungsorganen (AVO)

Obwohl sich BR bspw. hinsichtlich ihrer Handlungsstrategien (vgl. Kotthoff und Reindl 1990; Haipeter 2018; Kotthoff 2023) und somit der Realisierung des rechtlichen Rahmens, den ihnen das BetrVG ermöglicht, unterscheiden, lässt sich ihre formale Struktur dennoch als homogen bezeichnen. Das

Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) präjudiziert bspw. die Gründungsvoraussetzungen und -mechanismen sowie die (numerische) Zusammensetzung der Organisationsform BR. Da eine solche juristische Grundlage für AVO nicht existiert, ist die von Hauser-Ditz et al. vorgeschlagene Typologie von AVO anhand ihrer formalen Struktur aufschlussreich (Hauser-Ditz et al. 2009). Diese formale *Strukturtypologie der anderen Vertretungsorgane* (AVO) (Hauser-Ditz et al. 2009, S. 140) berücksichtigt sowohl das Einsetzungsverfahren (gewähltes Gremium oder von der Geschäftsführung eingesetzt) sowie die Gremienzusammensetzung (reine Arbeitnehmendenvertretung oder gemeinsames Gremium mit der Geschäftsführung). Trotz einer strukturellen Konvergenz zwischen BR und den gewählten reinen Arbeitnehmendenvertretungen ist festzustellen, dass das Beteiligungsniveau bei AVO, die sowohl aus Arbeitnehmenden und Vertretungen der Geschäftsführung bestehen, höher ist (Hertwig 2013, S. 201). Während reine Arbeitnehmendengremien vorwiegend zur Verbesserung des Informationsflusses zwischen den Arbeitnehmenden und der Geschäftsführung dienen, partizipieren die gemischten Gremien mitunter an strategischen Planungs- und Steuerungsprozessen und sind entsprechend in diese involviert (Hertwig 2013, S. 201). Allgemein sind AVO aller vier Strukturtypen hinsichtlich ihres Beteiligungsniveaus breit gefächert: Während sie in einigen Fällen als reine Informations- und Kommunikationsorgane fungieren, handeln wiederum andere Vereinbarungen mit dem Management aus oder sind mitunter maßgeblich an betrieblichen Steuerungsprozessen beteiligt (Hertwig 2013, S. 201). Während einige Strukturtypen der AVO demnach *als alternative Interessenvertretungsstrukturen* (Hertwig 2013, S. 201) typologisiert werden können, welche in bestimmten betrieblichen Themenfeldern Partizipations- und Beteiligungsmöglichkeiten für Arbeitnehmende bieten, handelt es sich dennoch überwiegend um Instrumente des Personalmanagements, welche bereits aufgrund ihrer Formalstruktur sowie des vorliegenden Beteiligungsniveaus nicht als literarische Alternativen zu BR einzuordnen sind (Hertwig 2013, S. 201). Darüber hinaus können AVO respektive *Muster demokratischer Partizipation* (Böhm und Lücking 2006, S. 109) als Teil einer Betriebsratsvermeidungsstrategie des Managements interpretiert werden und sind dementsprechend durchaus kritisch zu betrachten. Das Zugeständnis demokratischer Partizipation in ausgewählten betrieblichen Handlungsfeldern soll die Sozialintegration der Beschäftigten dabei insofern gewährleisten, als dass ihnen die Gründung eines BR nicht als notwendig erscheint (Böhm und Lücking 2006, S. 109).

Um AVO hinsichtlich ihrer Handlungs- und Strukturlogik zu untersuchen und basierend auf dieser zu unterscheiden, ordnet Hertwig AVO dichotom in die betrieblichen Kulturmuster ein: Es handelt sich einerseits um Elemente der betrieblichen Kultur, welche die betriebliche Interaktion strukturieren und zeitgleich um Resultate ebendieser betrieblichen Interaktionsmuster (Hertwig 2013, S. 201–202). Aufgrund dieser Einordnung in die betriebliche Kultur bzw. betriebliche Sozialordnung (vgl. Kotthoff 2019) können AVO – im fallspezifischen Vergleich – divergierende Funktionen besitzen (Hertwig 2013, S. 203–204).

Anhand der Fokussierung auf die Funktion der *Konfliktlösung* (Hertwig 2013, S. 204) zwischen Beschäftigten und der Geschäftsführung wird deutlich, wie stark die fehlende Absicherung durch das BetrVG den rechtlichen Handlungsspielraum von AVO – im Vergleich zu BR – einschränkt. Bei Konflikten zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung kann der BR – insofern es sich um personelle (vgl. bspw. §94 Abs. 1 und 2 BetrVG) oder soziale Angelegenheiten (vgl. bspw. §87 Abs. 2 BetrVG) handelt – als gewählte Vertretung bzw. Repräsentant der Belegschaft auf der Grundlage von §76 BetrVG die Einberufung einer Einigungsstelle erzwingen, wenn die Konfliktlösung zwischen den Betriebsparteien scheitert. Der Beschluss der Einigungsstelle ersetzt in diesen Fällen den Prozess der Entscheidungsfindung zwischen Betriebsrat (BR) und Geschäftsführung. Dieses Prozedere ist laut BetrVG exklusiv dem BR vorenthalten und kann bspw. auch bei nicht-überbrückbaren Konflikten angewendet werden, die exklusiv die Arbeit des BR (vgl. bspw. §39 Abs. 1 BetrVG) betreffen. Ist kein BR vorhanden, so besteht darüber hinaus aufgrund der Abstinenz eines Klägers im Sinne des BetrVG keine Möglichkeit zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen (§77 BetrVG).

Außerdem können (AVO den Zweck der Legitimation der betrieblichen Partizipationsmöglichkeiten besitzen. Dabei werden gegenüber den Beschäftigten (intern) oder anderen Unternehmen und Vergleichsgruppen (extern) die Fortschrittlichkeit der Partizipationsmöglichkeiten unter dem Verweis auf betriebliche Sondermodelle suggeriert und somit unter Umständen Betriebsratsgründungsinitiativen präveniert (Hertwig 2013, S. 204). Den Aspekt der Beteiligung bzw. Partizipation nutzt Hertwig zur vertieften Ausdifferenzierung der AVO-Typen und unterscheidet dabei zwischen vier Subtypen:

1. *Beraterstab*: Gemeinsames Gremium aus der Geschäftsleitung und den von der Geschäftsleitung ausgewählten Beschäftigten. Bei den AVO-Mit-

gliedern handelt es sich somit um *Berater*, die von der Geschäftsführung konsultiert werden, um über anstehende Entscheidungen zu diskutieren. Bei diesem Subtyp handelt es sich nach Hertwig um ein *Instrument im Leistungsprozess* (Hertwig 2013, S. 207–209).

2. *Zusätzliche Leistungsebene*. Gründung eines reinen Arbeitnehmenden-gremiums auf Initiative der Geschäftsführung als Reaktion auf die zunehmende Komplexität des Unternehmens, mit dem Ziel bestimmte Aufgaben aus dem Bereich des Personalmanagements an die zusätzliche Leistungsebene zu übertragen und somit den eigenen Workload zu reduzieren. Auch hierbei handelt es sich um ein *Instrument im Leistungsprozess* (Hertwig 2013, S. 207–209).
3. *Interessenvertretungsgremium*: Der erste AVO-Subtypus in der Kategorie des *Beteiligungsorgans*. Es handelt sich hierbei um reine Beschäftigtenvertretungen, welche – ebenso wie Betriebsräte (BR) – direkt von den Beschäftigten gewählt werden. Der AVO-Subtypus des Interessenvertretungsgremiums agiert losgelöst von der Geschäftsführung und übernimmt ausschließlich Aufgaben im Bereich der Bündelung und Artikulation von Beschäftigteninteressen (Hertwig 2013, S. 209–211).
4. *Sprecher*: Der Sprecher stellt den zweiten AVO-Subtypus der *Beteiligungsorgane* dar. Dabei handelt es sich um einzelne oder mehrere Beschäftigte, die auf Anfrage von Mitarbeiter*innen als Interessenvertreter*innen aktiv werden und deren Anliegen an die Geschäftsführung herantragen. Die Besonderheit dieses AVO-Subtypus liegt darin, dass sich spezifische Mitarbeiter*innen als *Sprecher* in der betrieblichen alltäglichen Praxis herausbilden (Hertwig 2013, S. 210–211).

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung in insbesondere hochqualifizierte Wissensarbeitsfelder und die IT-Branche hat gezeigt, dass AVO eine bedeutende Rolle spielen können, dabei jedoch in ihrer Verbreitung, Struktur und Funktionsweise stark variieren. Die Varianz hinsichtlich der Struktur und Funktionsweise von AVO ist in erster Linie auf den fehlenden Geltungsrahmen des BetrVG zurückzuführen. Durch das Ausbleiben der rechtlichen Absicherung von AVO durch das BetrVG unterliegen diese somit auch explizit nicht den Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten, die das BetrVG BR im Kontext von betrieblichen Transformationsprozessen eröffnet. Dementsprechend soll im folgenden Abschnitt ein partizipatives Vorgehensmodell vorgestellt werden, das in Zusammenarbeit mit einem AVO im Rahmen des Projekts FlexPro entwickelt wurde. Die Einbindung dieses Gremiums soll aufzeigen, dass AVO erfolgreich in Transformations-

prozesse integriert werden können, um u. a. die Akzeptanz und Beteiligung der Beschäftigten für das Projektvorhaben zu fördern.

2. Bericht aus der Praxis: Partizipative Arbeit mit einem anderen Vertretungsorgan (AVO)

Im Folgenden wird das erarbeitete und umgesetzte Vorgehen im Zuge des, durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Zeitraum von September 2021 bis November 2024, geförderten Projekts FlexPro beschrieben. Die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM entwickelte in FlexPro einen partizipationsorientierten Ansatz zur Einführung und Nutzung einer intelligenten und flexiblen Personaleinsatzplanung in der Produktion unter Berücksichtigung mitbestimmungs- und datenschutzrechtlicher Grundlagen. Auf Grundlage einer Arbeits- und Anforderungsanalyse zur Identifizierung von Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren wurden Pilotbereiche partizipativ – also in Zusammenarbeit mit den relevanten betrieblichen Stakeholdern – abgeleitet. Dafür wurde zunächst ein Workshop mit Vertreter*innen dieser betrieblichen Akteursgruppen bei den beiden Anwendungspartnern durchgeführt und daran anschließend die Gründung von sogenannten innerbetrieblichen Projektteams initiiert. Diese innerbetrieblichen Projektteams bildeten den betrieblichen Austauschpartner, mit denen die Methoden, Vorgehensweisen und Tools erarbeitet wurden, die im Kontext von FlexPro zur Erreichung des Projektziels pilotiert wurden. Einer der Praxispartner verfügte dabei über ein AVO, welches gezielt in die Bearbeitung von FlexPro involviert wurde.

Um das im Rahmen von FlexPro erarbeitete Vorgehensmodell zur partizipativen Ausgestaltung von digitalen Transformationsprojekten in den notwendigen Kontext zu setzen, soll das Gremium zunächst vor dem Hintergrund der AVO-Partizipationsmuster nach Hertwig (2013) eingeordnet werden: Bei der Betrachtung der formellen Konstitution des vorliegenden AVO handelt es sich um einen Hybrid, welcher verschiedene Elemente der AVO-Subtypen des Interessenvertretungsgremiums und der zusätzlichen Leistungsebene enthält. In Anbetracht der Legitimation des AVO und der Zusammensetzung des Gremiums handelt es sich um eine *gewählte reine Arbeitnehmervertretung* (Hauser-Ditz et al. 2009, S.140), die somit den AVO-Subtypen des Interessenvertretungsgremiums entspricht. Die Qualität der Arbeit des AVO ist jedoch nicht monotypisch einzuordnen. Einerseits stellt das AVO in seiner Primärfunktion eine „Brücke“ für den

Informationsfluss zwischen den Beschäftigten und der Geschäftsführung sowie vice versa dar (Interessenvertretungsgremium) und andererseits ist das Gremium – bis zu einer gewissen Eskalationsstufe – eine mehr oder weniger autonome Vermittlungs- und Lösungsinstanz für Konflikte innerhalb der Belegschaft bzw. zwischen Beschäftigten und deren vorgesetzten Personen (zusätzliche Leistungsebene). Diesen Umständen entsprechend ist die Reichweite der Thematiken, mit denen dieses AVO konfrontiert wird, vergleichsweise breit (Interessenvertretungsgremium). Die personelle Reichweite der Partizipation des AVO ist eindeutig einem Interessenvertretungsgremium zuzuordnen. So handelt es sich um ein gewähltes Gremium, dessen Wahl ausschließlich von den Beschäftigten organisiert und – sowohl aktiv als auch passiv – von den Beschäftigten durchgeführt wird. Darüber hinaus verfügt das AVO über eine Satzung, in welcher explizit erwähnt wird, dass das Gremium die Interessen der Gesamtbelegschaft artikuliert und repräsentiert. Die Logik der Beteiligung umfasst darüber hinaus Charakteristika der zusätzlichen Leistungsebene. Auf der einen Seite wurde die Gründung des AVO gezielt durch die Geschäftsführung als Reaktion auf das stetige Wachstum und den damit einhergehenden transaktionskostentheoretischen Vorteilen eines kollektiven Vertretungsgremiums initiiert (zusätzliche Leistungsebene), auf der anderen Seite existiert das AVO seit über 15 Jahren durchgängig und beinahe unverändert in der Ursprungsform, welche von der Geschäftsführung zum Gründungszeitpunkt intendiert war (Interessenvertretungsgremium).

Jedoch konnte im Rahmen des Projektes FlexPro und der damit zusammenhängenden Auseinandersetzung mit dem AVO festgestellt werden, dass neben dieser formellen Konstitution des Gremiums insbesondere informelle Aspekte wie die Arbeits- und Funktionsweise des Gremiums und damit einhergehend auch die Möglichkeiten zur Partizipation an der Ausgestaltung von Transformationsprozessen prädisponiert werden. Demnach ist die Zuordnung des AVO nicht imperativ durch formale Strukturen – wie eine Satzung – bestimmt, sondern in gewisser Weise als fluide und dynamisch vor dem Hintergrund bestehender informeller Strukturen einzuordnen. Diese informellen Strukturen werden maßgeblich durch die Existenz oder Nicht-Existenz von Wissensbeständen der beteiligten Akteure über die betriebliche Sozialordnung des Fallunternehmens beeinflusst, die sich in deren Verhaltensweisen widerspiegeln. Somit kann in diesem Fall nicht nur ein Zusammenhang zwischen AVO und der betrieblichen Sozialordnung festgestellt werden, sondern es liegt auch eine gewisse Inhärenz dieser beiden vor. Diese Inhärenz ist jedoch axiomatisch an die erforderlichen –

insbesondere informellen – Wissensbestände der beteiligten betrieblichen Akteure über die betriebliche Sozialordnung und den damit einhergehenden Implikationen bezüglich der konkreten Praxis des Leistungsregimes, der betrieblichen Beschäftigungs- und Sozialpolitik, der Führungspraxis und dem Umgangsstil, der Praxis der Interessenkommunikation – und somit auch hinsichtlich der formalen und informellen Strukturen des AVO – geknüpft.

2.1 Grundlagen für die partizipative Gestaltung der Pilotbereiche

Die Konzeptionierung und Realisierung des FlexPro-Workshop Konzepts war das Resultat der Analyse und Evaluation zweier ex ante durchgeführter Prozessschritte. Zunächst wurde eine explorative Literaturrecherche durchgeführt, deren Fokus die Identifizierung bestehender Konzepte und Good-Practice-Beispiele zur mitarbeiterorientierten und partizipativen Einführung von digitalisierten Technikinnovationen im Kontext der Flexibilisierung von Produktionsarbeit unter der Berücksichtigung des soziotechnischen Systemansatzes bildete (vgl. Ittermann, Niehaus und Hirsch-Krein- sen, Dregger, Hompel. 2016). Diese gilt es nun anhand der Beschreibung des Vorgehens bei der Konzeptionierung und Durchführung des FlexPro-Workshops exemplarisch zu beschreiben.

2.1.1 Workshop

Der für die Gestaltung des partizipativen Workshop-Konzepts gewählte Forschungsansatz ist in Abb. 2 dargestellt.

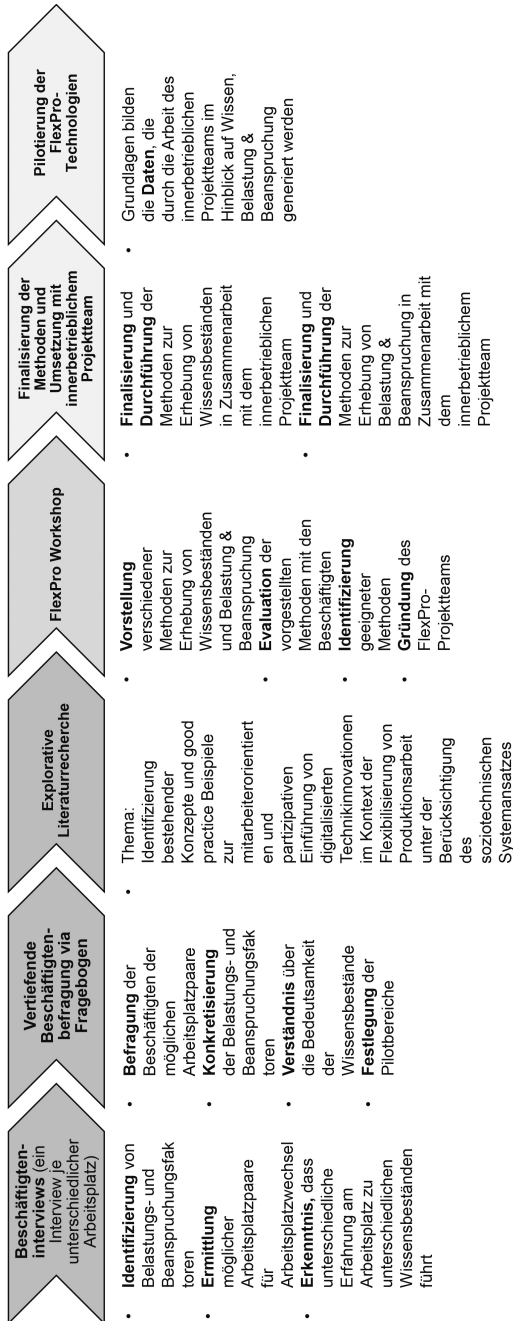


Abb. 1: Vorgehensphasen im FlexPro-Projekt.

In der ersten und zweiten Analysephase wurden Interviews und Fragebögen mit Mitarbeiter*innen zweier Unternehmen durchgeführt (detaillierte Informationen vgl. Prinz, Schulte, Gorsek, Kuhlenkötter, Haase, Hauptvogel, Berndt 2022; Stürzebecher, Gorsek, Hauptvogel, Haase, Prinz, Kuhlenkötter 2023; Gorsek, Prinz, Kuhlenkötter, Ranft, Wannöfel, Stürzebecher, Haase, Hauptvogel 2023). In der dritten Analysephase wurde eine explorative Literaturrecherche durchgeführt, die sich auf die Identifikation bestehender Konzepte und Good-Practice-Beispiele für die mitarbeiterorientierte und partizipative Einführung digitalisierter technologischer Innovationen im Kontext der Flexibilisierung der Produktionsarbeit unter Berücksichtigung des sozio-technischen Systemansatzes von Hirsch-Kreinsen konzentrierte. Insgesamt lassen sich die Ergebnisse der Phase 3 unter zwei Themenschwerpunkten zusammenfassen: (1) arbeitnehmerorientierte und partizipative Konzepte zur Einführung digitaler technologischer Innovationen und zur Flexibilisierung der Produktionsarbeit und (2) betriebliche Mitbestimmung im Kontext der Digitalisierung auf der anderen Seite.

Tab. 2: Konzepte der Flexibilisierung der Produktionsarbeit in Digitalisierung.

Projekt	Laufzeit	partizipativer/ mitarbeiter*innenorientierter Ansatz	Erkenntnisse für FlexPro-Vorhaben
APRODI – Arbeits- und prozessorientierte Digitalisierung in Industrie- unternehmen	2017– 2020	Soziotechnische Erschließung neuer Wege einer partizipativen, in- tegrierten und ganzheitlichen Gestaltung von IT-unterstützten Arbeitssystemen in betrieblichen Teilvorhaben	Durch die Beteiligung aller Akteur*innengruppen bei der Formulierung der Anforderungen sowie Kriterien, die mit der Implementierung eines Digitalen Zwillings einhergehen, kann der Grundstein zur mitarbeiterorientierten Realisierung des Technikvorhaben gelegt werden. Außerdem bieten soziotechnische Heuristiken eine niederschwellige und effiziente Evaluationsmöglichkeit

Projekt	Laufzeit	partizipativer/ mitarbeiter*innenorientierter Ansatz	Erkenntnisse für FlexPro-Vorhaben
ADAPTION – Reifegradbasierte Migration zum CPPS	2016–2019	Entwicklung eines reifegradbasierten Migrationsmodells zur Ergründung geeigneter Maßnahmen zur organisatorischen, technischen und personellen betrieblichen Weiterentwicklung in Richtung CPPS	Bei der Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprozessen in KMU fünf Chancen und Barrieren im ADAPTION-Kontext erschlossen: 1) Strukturelle Merkmale von KMU 2) Auswahl der Projektverantwortlichen 3) richtigen Zeitpunkt wählen 4) Ressourcen einplanen 5) Diversität anstreben Rückgriff auf ein Reifegradmodell erscheint im FlexPro-Kontext nicht sinnvoll, da Basis für Digitalisierungsvorhaben bereits vorhanden
SOPHIE – Synchrone Produktion durch teilautonome Planung und humanzentrierte Entscheidungsunterstützung	2014–2017	Kopplung zwischen Digitaler Fabrik und realer Produktion auf der Basis eines agentenbasierten Schnittstellenkonzepts, um IT-Systeme mit Materialflusssimulationen zu verbinden	Insbesondere der Aspekt des Datenschutzes im Vordergrund. Darüber hinaus partizipieren die Beschäftigten aktiv an der Auswahl der Endgeräte zur Benutzerinteraktion. Der Fokus liegt hier somit auf der Gestaltung der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine. Die wichtigsten datenschutzrechtlichen Aspekte als Check-Liste (für eine Betriebsvereinbarung) festgehalten

Die wichtigsten Ergebnisse des ersten Themas der Literaturrecherche (siehe Tab. 3) sind die folgenden:

- Die Einbeziehung aller betrieblichen Akteur*innen in die Formulierung der Anforderungen und Kriterien, die mit der Umsetzung digitaler Innovationen verbunden sind, kann die Grundlage für eine mitarbeitendenzentrierte Umsetzung des Technologieprojekts legen (z.B. Bendel 2021; Gerst, Köpp, Bartels Bendel, Held, Kötter, Latniak, Lennings 2019; Herrmann und Nierhoff 2019; Schmid, Henneman, Müller, Thönis, Bahlow, Kötter, Roth, Lennings, Terstegen, Beck, Schlink, Vollborth, Bendel, Latniak, Bartels 2020).
- Es wurden fünf Chancen und Barrieren für die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse in KMU identifiziert, die sich auch auf die strukturellen Merkmale von KMU beziehen (z. B. Abel, Leineweber und

Wienbruch 2019a; Abel, Leineweber und Wienbruch 2019b; Abel und Virgillito 2019; Gebauer und Kühnapfel 2019; Kirsch, Jacobi, Minnig, Reiner, Tranz, Wanke, Weber, Wenzel 2019).

- Betonung der Einbeziehung der Mitarbeiter*innen in die Gestaltung der Mensch-Maschine-Schnittstelle und des Datenschutzes (z. B. Hauser-Ditz 2018; Milszus 2018; Rodner 2018; Unge 2018).

Tab. 3: Betriebliche Mitbestimmung im Kontext der Digitalisierung.

Projekt	Laufzeit	partizipativer/ mitarbeiter*innenorientierter Ansatz	Erkenntnisse für FlexPro-Vorhaben
Arbeit+ Innovation	2016–2019	Qualifizierungsreihe zur Aktivierung von Betriebsräten, um Digitalisierungsvorhaben proaktiv zu initiieren und zu gestalten	Qualifizierungsbedarf bei den beteiligten Akteur*innen erkennen und an diesen Stellen gezielt ansetzen. Umso förderlicher, desto mehr ein direkter Praxisbezug besteht sowie ein Zuschnitt auf die betriebliche Realität der Teilnehmenden gelegt wird. Fördert eine nachhaltige und kooperative Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben zur Folge und positioniert die Betriebsrät*innen und übrigen Akteur*innen als fachlich kompetente Gestaltungspartner für zukünftige Veränderungsprozesse
Arbeit 2020 in NRW	2015–2019	Erstellung einer sog. „Betriebslandkarte“ in Kooperation mit Betriebsrät*innen, Management, Beschäftigten sowie externen Expert*innen, um den Digitalisierungsstand der einzelnen Abteilungen zu eruieren	Erstellung der Betriebslandkarte als Mittel der Informationsbeschaffung dient dazu, den Digitalisierungsstand der einzelnen Abteilungen aufzudecken. Allerdings ist bei FlexPro die Basis für Digitalisierungsvorhaben bereits vorhanden. Auf der Grundlage dieser Informationen können anschließend Strategien zur Ausgestaltung zukünftiger Veränderungsprozesse entwickelt und in sozialpartnerschaftlichen Projekten realisiert werden. Der Abschluss von Zukunftsvereinbarungen zur Sicherung der Ergebnisse und deren Nachhaltigkeit.

In Bezug auf das zweite Thema (siehe Tab. 3) wurden folgende Ergebnisse ermittelt:

- Erkennen und Eingehen auf die Qualifikationsbedürfnisse der betrieblichen Akteure durch Schaffung eines hohen Praxisbezugs. Dies fördert die kollaborative Umsetzung von Digitalisierungsprojekten, was die betrieblichen Akteure – und insbesondere die Mitglieder des AV) – als fachlich kompetente Gestaltungspartner für zukünftige Veränderungsprozesse positioniert (z. B. Heyer, Reuter und Oberc 2018; Pawlicki, Heyer und Klippert 2017; Pawlicki, Klippert, Heyer, Schäfers 2017).
- Auf Basis von abteilungsinternen Vorstudien können Strategien für die Gestaltung zukünftiger Veränderungsprozesse entwickelt und in laufenden und zukünftigen Projekten umgesetzt werden (z. B. Bromberg, Loos, Mierich, Werner 2019; Denecke, Boßmann, Göckling, Schulz 2020; Korflür, Loos und Schilling 2017; Korflür, Loos, Schilling, Wichmann, Gehrke 2018; IG Metall Bezirksleitung 2018).

Entsprechend wurde festgestellt, dass einerseits die frühzeitige und umfassende Einbindung der relevanten betrieblichen Akteursgruppen – wie dem AVO – die Grundlage für eine menschengerechte Gestaltung und Einführung digitaler Technologien bildet und dass andererseits die Beteiligung dieser betrieblichen Akteursgruppen eine besonders wichtige Rolle dabei spielt, dass die Beschäftigten, die in ihrer täglichen Arbeit direkt mit den Technologien interagieren, angemessen in die Gestaltungsprozesse einbezogen werden und ihre Kriterien und Anforderungen berücksichtigt werden. Dies ist der Schlüsselfaktor für die Akzeptanz von technologischen Veränderungen im Rahmen des FlexPro-Projekts. Akzeptanz meint in diesem Zusammenhang „[...] die Eigenschaft einer Innovation, bei ihrer Einführung positive Reaktionen der davon Betroffenen zu erreichen“ (Endruweit und Trommsdorff 2002, S. 6) und kann in zwei Merkmalsdimensionen (Einstellungsakzeptanz/Handlungsakzeptanz) unterteilt werden (Schäfer und Keppler 2013, S. 6). Im Gegensatz zu klassischen Einführungsprozessen, bei denen Akzeptanz in erster Linie durch entsprechende Qualifikationsmaßnahmen hergestellt wurde, handelte es sich bei den Veränderungen im Kontext der Realisierung von FlexPro um arbeitsorganisatorisch weitreichende Veränderungen, deren Reichweite durch formale Qualifikationsmaßnahmen nicht in Gänze zu erfassen waren. Dementsprechend bedurfte es – in Anlehnung an den soziotechnischen Systemansatz – einer tiefergehenden Ausdifferenzierung des Begriffes der Akzeptanz entlang der Dimensionen Subjekt (Mensch), Objekt (Technologie) und Kontext (organisationale Rahmenbedingungen) (vgl. Lucke 1995).

Unter Berücksichtigung der Schnittstellen zwischen den Teilsystemen im sozio-technischen Systemansatz und den drei Dimensionen der Akzeptanz schlagen Abel et al. (2019) verschiedene Wege zur Herstellung und Sicherung von Akzeptanz in technologischen Projekten im Kontext der Digitalisierung vor. Diesem Verständnis folgend wurde der Workshop entwickelt und durchgeführt. Der Workshop bildet den Übergang zwischen der konzeptionellen Vorarbeit und der partizipativen Umsetzung der Technologien, die im FlexPro-Kontext implementiert wurden und bildete die partizipative Grundlage für die gemeinsame Entwicklung des notwendigen methodischen Ansatzes und stabilisierte diesen Ansatz durch die Etablierung des innerbetrieblichen Projektteams. Das innerbetriebliche Projektteam wirkte zudem als Multiplikator für die Akzeptanz in der gesamten Belegschaft und stellt eine Evaluationsinstanz im Rahmen der Pilotierung der FlexPro-Technologien im Betrieb dar.

Für die Durchführung des FlexPro-Workshops konnten insgesamt drei Schwerpunktthemen unterschieden werden: Wissens-HUB und Assistenzsysteme für Mitarbeitende (Block 3 in Abb. 2), Belastung und Beanspruchung (Block 5) und Planungsmodul für flexiblen Mitarbeiterereinsatz (Block 6) wurden zunächst aus den einzelnen Aspekten des Projekts abgeleitet und bilden die Grundstruktur des Workshops. Darüber hinaus wurden bei der Konzeption des Workshops und seiner Agenda weitere Themen identifiziert. Dazu gehörten die Vermittlung von Basiswissen über das Projektziel und ein Überblick über die bisherigen Projektergebnisse (Block 1), die Vorstellung zentraler Begriffe (Block 2), die Reflexion und Vertiefung der Tagesergebnisse (Block 4) und die Bildung eines innerbetrieblichen Projektteams sowie eine abschließende Bewertung und Rückmeldung (Block 7). Der zweitägige Workshop wurde vor Ort bei den Praxispartnern durchgeführt. An dem Workshop nahmen insgesamt acht Personen aus den bisher im Projekt identifizierten Pilotbereichen sowie jeweils ein Mitglied des IT-Teams, des Lean/Prozessoptimierungs-Teams und des AVO des Unternehmens teil. Der Workshop wurde in allen sechs Bereichen nach einer dreistufigen Methodik organisiert: Erstens: Vermittlung von Informationen/Grundlagenwissen anhand von betrieblichen oder praktischen Beispielen. Zweitens: Diskussion der zuvor präsentierten Inhalte, geleitet von Leitfragen, in zwei gemischten, getrennten Gruppen und drittens: Präsentation des Austauschs zwischen den beiden Gruppen mit anschließender Diskussion im Plenum. Die Abfolge der Themenblöcke des Workshops ist in Abbildung 2 im Detail dargestellt.

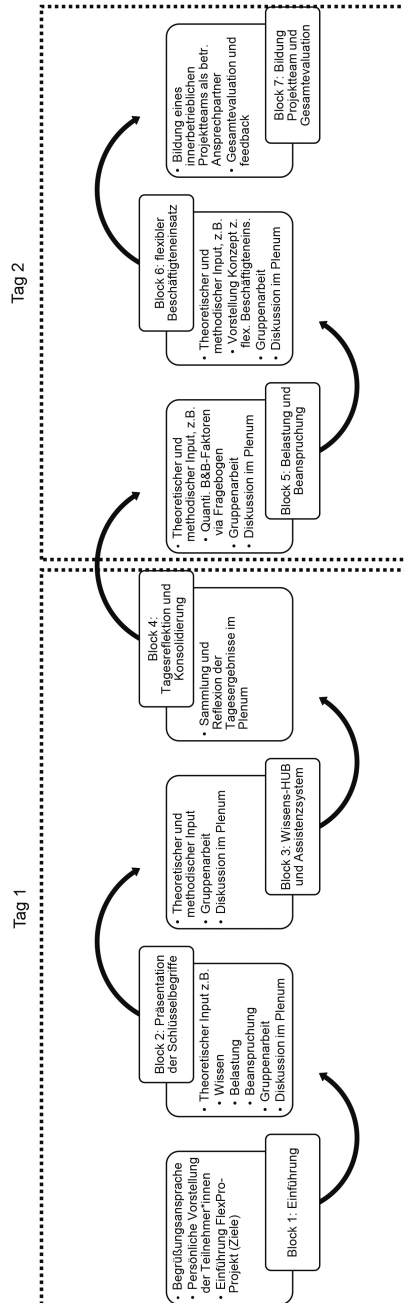


Abb. 2: Abfolge der Themenblöcke im FlexPro-Workshop.

Zu Beginn (Block 1) wurden die Teilnehmenden mit einem Vortrag an das Thema Wissen herangeführt. Insbesondere die Mitarbeitenden in den Pilotbereichen wurden dafür sensibilisiert, dass ihr Produktions- und Erfahrungswissen eine zentrale Ressource für den Unternehmenserfolg und die Realisierung der Projektziele ist (Block 3). Anschließend wurden verschiedene Methoden zur Identifizierung von Wissen und zur anschließenden Analyse des so generierten Materials vorgestellt, z. B. die entwickelte Methodik eines kombinierten Einsatzes von Video-Analyse und Triaden-Diskussion zur Vertiefung des Verständnisses und der Umsetzung des Prozess- und Erfahrungswissens der Mitarbeitenden (Block 3 und Block 5). Beispielhafte Anwendungsfälle wurden anhand von Videos oder Bildern gezeigt, die in der Lern- und Forschungsfabrik³ des Lehrstuhls für Produktionssysteme der Ruhr-Universität Bochum (RUB) in einem praktischen Umfeld – in diesem Fall an manuellen Montagearbeitsplätzen – entstanden waren. Hier bietet die Lernfabrik mit ihrer Struktur die Möglichkeit, die Arbeitsumgebung an den Montagearbeitsplätzen der Praxispartner nachzubilden und so die Kluft zwischen den wissenschaftlichen Ansätzen und der betrieblichen Realität der Arbeitenden zu verringern. Das Plenum wurde dann in zwei gemischte, getrennte Gruppen aufgeteilt, um die Methoden im Austausch anhand von Leitfragen vor dem Hintergrund ihrer spezifischen arbeitsplatz- bzw. tätigkeitsspezifischen Perspektiven zu bewerten. Es folgte ein Austausch zwischen den beiden Gruppen im Plenum.

Auf diese Weise wurden die Teilnehmenden als Akzeptanzsubjekte (Abel et al. 2019, S. 7–8) einbezogen. Sie erleben einen Austausch, bei dem sie sich auf Augenhöhe mit verschiedenen Abteilungen begegneten. Diese positiven Partizipationserfahrungen bildeten die Grundlage für die Beteiligung von betrieblichen Akteuren im innerbetrieblichen Projektteam. Das Verständnis der Teilnehmenden für das Gestaltungspotenzial, das bereits im Einführungsprozess digitalisierter Technologien vorhanden ist, sollte bei der technischen Umsetzung der Systeme und Technologien

3 Der Lehrstuhl für Produktionssysteme betreibt die Lern- und Forschungsfabrik (LFF) und hat durch zahlreiche wissenschaftliche und industrielle Kooperationen ein breites Kompetenzspektrum aufgebaut. Neben der Forschung und der Lehre werden dort Mitarbeitende aus der Industrie in verschiedenen Themenbereichen (z. B. Lean Management, Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz (KI) und Mensch-Roboter-Kollaboration) qualifiziert. Zusätzlich werden in der LFF industrielle Anwendungsszenarien in Zusammenarbeit mit Unternehmen erprobt und anschließend in die Unternehmen zurückgeführt. Die auf diese Weise gewonnenen Erkenntnisse werden außerdem auch in die universitäre Lehre transferiert.

wieder aufgegriffen werden. Durch den Abbau von Skepsis und Hemmnissen und die Möglichkeit, verschiedene methodische Szenarien und Gestaltungsoptionen bei der Umsetzung zu diskutieren, wurde den Beteiligten frühzeitig die Perspektive einer „nutzerorientierten Gestaltung“ (Abel et al. 2019, S. 10) des Akzeptanzobjekts geboten. Dies betraf nicht nur die Schnittstelle Mensch-Technik, sondern generierte durch den Austausch in den gemischten Gruppen ein unternehmensweites Verständnis für das Digitalisierungskonzept. Die gewonnenen Erkenntnisse über das Gestaltungspotenzial der Schnittstelle Technik-Organisation und der gesetzte Rahmen für den gesamtbetrieblichen Akzeptanzkontext wurden durch das im Anschluss an den Workshop gegründete innerbetriebliche Projektteam vertieft.

Am Ende des ersten Workshoptages wurden die Inhalte und Methoden reflektiert und ausgewertet (Block 4 in Abb. 2). Am zweiten Workshoptag standen als weitere Schwerpunktthemen die Themen Stress und Belastung (Block 5) und Planungsbaustein für flexiblen Mitarbeitereinsatz (Block 6) auf der Agenda. Der gesamte Workshop endete mit der Bildung eines innerbetrieblichen Projektteams unter Mitgliedschaft eines Vertreters des AVO sowie einer abschließenden Auswertung und Rückmeldung (Block 7). Im Rahmen dieser Abschlussevaluierung wurde besonders hervorgehoben, dass der Workshop den Nutzen des gesamten Projektansatzes aus Sicht der Mitarbeitenden verdeutlichte und somit zum Abbau von Unsicherheiten beitrug. Andererseits regte die offene Diskussion der mit dem Projekt verbundenen Fragen und der vorgestellten Methoden dazu an, Barrieren abzubauen, ein tieferes Verständnis für sie zu gewinnen und ihre Vor- und Nachteile im konkreten betrieblichen Anwendungskontext abzuwägen.

2.1.2 Innerbetriebliches Projektteam

Bei dem BMBF-Projekt FlexPro handelte es sich – in Anlehnung an Küster, Bachmann und Huber et al. (2019, S. 5) – vorrangig um ein Potentialprojekt. In den in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten der Anwendungspartner sowie in Absprache mit dem Projektkonsortium festgelegten Pilotbereichen wurden Technologien entwickelt und pilotiert. Dabei handelte es sich einerseits um ein intelligentes, KI-gestütztes Wissensmanagement auf der Grundlage eines mittels Assistenzsystems angesteuerten Wissens-HUB und andererseits um eine Anwendung zur partizipativen und flexiblen Personaleinsatzplanung unter der Berücksichtigung von Beanspruchungs- & Belastungsfaktoren in Verknüpfung mit einer Qualifikationsmatrix. Dem-

entsprechend wurde im Projektverlauf an „[...] offenen Fragestellungen, die jedoch mit dem Projektumfeld (noch) wenig vernetzt und diesbezüglich wenig risikoreich sind“ (Küster et al. 2019, S. 6). In Anbetracht der Verstetigung der Projektergebnisse und einer damit verbundenen möglichen betriebsübergreifenden Ausweitung der FlexPro-Systeme bei den Praxispartnern wurde FlexPro perspektivisch als Pionierprojekt assoziiert. „Pionierprojekte sind folgenreiche Eingriffe in die Organisation, übergreifen mehrere Bereiche, haben hohen Neuigkeitsgehalt und sind für viele Betroffene bedrohlich und risikoreich. Der Aufgabenumfang ist schwer abzuschätzen“, so Küster et al. (Küster et al. 2019, S. 6). Insbesondere hinsichtlich etwaiger Risiken und Bedrohungen, welche die Beschäftigten der Praxispartner mit den FlexPro-Systemen assoziieren könnten, wurde der Fokus in der gemeinsamen Erarbeitung der Lösungen in FlexPro frühzeitig auf Partizipation als Grundlage für die Akzeptanz der technischen und (arbeits-)organisatorischen Veränderungsprozesse gelegt.

Während der FlexPro-Workshop in erster Linie dazu diente, die Mitglieder der relevanten Akteursgruppen durch ausführliches Informieren, Präsentieren und Diskutieren zu aktivieren, gilt es die somit eröffneten Gestaltungs- und Partizipationspotenziale durch die anschließende Gründung des innerbetrieblichen Projektteams zu verstetigen. Nach Bergmann und Garrecht (2021) umfasst ein Projektteam drei Aspekte: Es besteht erstens aus internen Spezialist*innen, die über Methodenwissen zur Gestaltung von organisationalen Prozessen verfügen, zweitens aus mit dem notwendigen Spezialwissen ausgestatteten Beschäftigten aus den betroffenen Bereichen und drittens aus externen oder anderen Organisationsbereichen zugehörigen Spezialist*innen, welche bei Bedarf hinzugezogen werden können (Bergmann und Garrecht 2021, S. 325).

Auch wenn das innerbetriebliche Projektteam auf Grundlage der Empfehlungen von Bergmann und Garrecht (2021) bewusst klein gehalten wurde, wurden dennoch zwei Beschäftigte aus den Pilotbereichen in die innerbetrieblichen Projektteams aufgenommen. Diese Entscheidung basiert auf der Komplexität des FlexPro-Vorhabens und der Notwendigkeit, die Perspektiven beider Arbeitsplätze, die Job-Rotation erproben sollten, abzubilden. Darüber hinaus bestand das innerbetriebliche Projektteam aus Mitgliedern der IT, Industrial Engineering, des AVO und dem FlexPro-Projektverantwortlichen des Anwendungspartners und konnte fallspezifisch von weiteren betrieblichen Expert*innen unterstützt werden. Mittels dieser Zusammensetzung wurde sichergestellt, dass alle relevanten Akteursgruppen vertreten sind und fördert den Dialog zwischen den Beschäftigtengruppen.

Um einen zielgerichteten Arbeitsauftrag zu ermöglichen, wurde dem innerbetrieblichen Projektteam ein thematischer Handlungseinstieg bereitgestellt, der die formale Strukturierung und den thematischen Arbeitsauftrag umfasste. Dieser Leitfaden berücksichtigte die unterschiedlichen Erfahrungen der Teammitglieder mit projektorganisierter Arbeit und thematisierte unter anderem die Teamstruktur, Rollenverteilung und erste Aufgabenstellungen des innerbetrieblichen Projektteams. Die Ergebnisse dieser ersten Aufgabenstellungen – zu deren Dokumentation Tools für die Teamarbeit vorgestellt wurden – wurden dokumentiert und mit dem FlexPro-Konsortium geteilt. Auf diese Weise konnte das innerbetriebliche Projektteam als Ansprechpartner etabliert werden.

3. Fazit und Ausblick Mitbestimmung 2030

Bei der Einordnung der auf den letzten Seiten beschriebenen Ausführungen zu anderen Vertretungsorganen und den Erfahrungen, die in der Arbeit in der partizipativen Ausgestaltung von Transformationsprojekten mit Gremien der betrieblichen Interessenvertretung jenseits des BetrVG generiert wurden, ergibt sich vor dem Hintergrund der übergeordneten Fragestellung dieses Sammelbandes hinsichtlich der Perspektive auf die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung ein diverses Bild.

Bei AVO handelt es sich – im Sinne des deutschen Systems der industriellen Beziehungen – nicht um Gremien der betrieblichen Mitbestimmung im rechtlichen Sinne. Die fehlende formaljuristische Einbettung in den Handlungsrahmen des BetrVG und der daraus für BR resultierende Positionierung in der Ausgestaltung und Regulierung von digitalen Transformationsprozessen hat zur Folge, dass die tatsächliche Mitgestaltungsmöglichkeit durch diese Formen der betrieblichen Interessenvertretung unmittelbar durch die Mitwirkungsrahmen vorgegeben ist, den die Arbeitgeberseite den Gremien gewährt.

Dementsprechend bedarf es für die gemeinsame Arbeit an Transformationsprozessen mit AVO zukünftig einer tiefergehenden Fokussierung auf die Betrachtung und die Auseinandersetzung mit den Gremien. Um die formale und insbesondere informelle Funktions-, Arbeits- und Partizipationslogik eines spezifischen AVO zu verstehen und es effektiv in die Ausgestaltung von betrieblichen Veränderungen zu involvieren, muss sich zuvor ausführlich mit der betrieblichen Sozialordnung des Unternehmens und den daraus resultierenden Implikationen für das betriebliche Eigenver-

ständnis des AVO und seines Stellenwertes innerhalb des Unternehmens auseinandergesetzt werden. Dies gilt nicht nur für Formen von AVO, die – wie im hier beschriebenen Praxisbeispiel – durchgängig existieren und in ihrer Formalstruktur Ähnlichkeiten zum BR aufweisen. Auch temporär und themenspezifisch installierte AVO-Gremien, wie runde Tische oder Beratungsgremien, können aus der Perspektive der Beschäftigten unter Umständen partiell eine Interessenvertretungslogik einnehmen und eine ausreichende Realisierung deren Sekundärmachtpotenzials darstellen.

Allgemeingültige Aussagen darüber, inwiefern es sich bei AVO pauschal um wortwörtliche Alternativen zu BR handelt, können somit nicht getätigt werden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der fehlenden arbeitsrechtlichen Absicherung dieser Gremien. Während BR beispielsweise im Kontext von Betriebsänderungen (§111 BetrVG) in der Regel mitbestimmungspflichtig sind, können AVO – auch wenn sie entsprechend der Typologie von Hertwig als Interessenvertretungsgremien einzuordnen wären – einseitig durch den Arbeitgeber aufgelöst werden. Ferner besäße ein anderes Vertretungsorgan (AVO) in einer solchen Situation ebenfalls keine juristische Grundlage zur Erzwingung eines Sozialplans (§112 BetrVG). Inwiefern ein AVO in einer solchen existenziellen Bedrohungssituation für den Betrieb die Repräsentations- und Interessenvertretungsfunktion erfüllen kann, welche die Beschäftigten möglicherweise durch das Gremium realisiert sehen, tatsächlich erfüllen kann, muss vor diesem Hintergrund angezweifelt werden. Eine weitere interessante Fragestellung in diesem Zusammenhang ist die Fragestellung, inwiefern die Partizipation von AVO an konkreten betrieblichen Transformationsprojekten, wie im Beispiel Flex-Pro, den Versuch zur Gründung eines BR initiieren kann. Die gezielte Einbindung von AVO in ebendiese Prozesse könnte dazu beitragen, die Mitarbeiterbeteiligung langfristig zu stärken und in Form der Gründung eines BR auch formaljuristisch zu institutionalisieren. Auf diese Weise könnten einerseits die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten formalisiert werden und andererseits die Stabilität des Systems der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland langfristig gestärkt werden. Jedoch sollte in diesem Zusammenhang nicht unterschlagen werden, dass die gezielte Einbindung von AVO auch eine Schwächung ebendieses Systems der betrieblichen Mitbestimmung zur Folge haben könnte: Sollten sich AVO – insbesondere hinsichtlich der Interessenvertretungslogik aus der Perspektive der Beschäftigten – als wortwörtliche Alternativen zum BR im Kontext von Transformationsprojekten im Kontext der Digitalisierung beweisen, könnte die Institution BR an Legitimation verlieren.

Dennoch muss die arbeitssoziologisch orientierte Transferforschung in der Auseinandersetzung mit Partizipation und Mitwirkung von Beschäftigten im Kontext der Ausgestaltung der Arbeitswelt der Zukunft die betriebliche Eigenlogik von Interessenvertretungslogiken jenseits des BetrVG vertiefend in den Blick nehmen. Auch wenn es sich bei dem Phänomen der AVO um einen Sammelbegriff für ein äußerst heterogenes Untersuchungsfeld verschiedener Formen von Institutionen handelt – welche jeweils spezifisch mehr oder weniger einer tatsächlichen Interessenvertretungslogik folgen – so sind dennoch 14 % der abhängig Beschäftigten in Betrieben mit einem AVO beschäftigt. Um auch diesen Beschäftigten eine Möglichkeit zur Partizipation an den sie betreffenden Transformationsprozessen zu ermöglichen, müssen weitere möglichst niederschwellige und adaptierbare Vorgehensmodelle entwickelt werden, die eine hohe Responsivität hinsichtlich der betrieblichen Praxis und der damit einhergehenden AVO-Logiken besitzen. Dies gilt selbstverständlich auch für die Fortentwicklung des im Rahmen dieser Darstellung beschriebenen Ansatzes, der im Forschungsprojekt Flex-Pro in Zusammenarbeit mit einem AVO erarbeitet wurde, welches hinsichtlich dessen Formalstruktur aber insbesondere mit Blick auf die personenkonstellationsspezifischen und informellen Funktions- und Arbeitspraxis, Ähnlichkeiten zu einem BR besitzt.

Dies gilt vor allem im Hinblick auf die allgemeine Zukunft des Systems der industriellen Beziehungen in Deutschland: In Anbetracht einer zunehmenden Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis, der zunehmenden Heterogenisierung von Beschäftigungsverhältnissen und Erwerbsbiografien sowie einer damit einhergehenden Erosion des Betriebes als Sozialraum bleibt abzuwarten, wie sich diese Faktoren zukünftig auf die Verbreitung von BR und somit auch den realen Einfluss der betrieblichen Mitbestimmung auf Grundlage des BetrVG für die Beschäftigten in Deutschland auswirken.

Das zentrale Ergebnis hinsichtlich der Beantwortung der eingangs formulierten Leitfrage nach Gestaltungsmöglichkeiten digitaler Transformationsprozesse unter Mitwirkung von AVO ist, dass die erfolgreiche Gestaltung stark von der Berücksichtigung der formellen und informellen Strukturen dieser Gremien sowie der betrieblichen Sozialordnung abhängt. Das Praxisbeispiel aus dem Projekt FlexPro verdeutlicht, dass eine partizipative Zusammenarbeit mit AVO dann möglich und effektiv sein kann, wenn die spezifischen Gegebenheiten und die betriebliche Eigenlogik des Unternehmens berücksichtigt werden. Unter diesen Umständen können digitale Transformationsprozesse in Zusammenarbeit mit AVO erfolgreich gestaltet werden, da aufgrund der somit sichergestellten Einbindung der

Beschäftigten und ihrer Vertretungen innovative Lösungen entwickelt und die Akzeptanz für die Veränderungen erhöht werden können.

Literatur

- Abel, J., Leineweber, S., & Wienbruch, T. (2019a). Vorgehensmodell. In: K. Herrmann & D. Kreimeier (Hrsg.), *ADAPTION. Reifegradbasierte Migration zum CPPS* (S. 3–14). Düren: Shaker Verlag.
- Abel, J., Leineweber, S., & Wienbruch, T. (2019b). Audit. In: K. Herrmann & D. Kreimeier (Hrsg.), *ADAPTION. Reifegradbasierte Migration zum CPPS* (S. 23–34). Düren: Shaker Verlag.
- Abel, J., & Virgillito, A. (2019). Partizipation und Kommunikation in betrieblichen Veränderungsprozessen. In: K. Herrmann & D. Kreimeier (Hrsg.), *ADAPTION. Reifegradbasierte Migration zum CPPS* (S. 77–82). Düren: Shaker Verlag.
- Baethge, M., Denking, J., & Kadritzke, U. (1995). *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt*. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.
- Bendel, A. (2021). Arbeits- und prozessorientierte Digitalisierung in Industrieunternehmen: Über die Anwendung eines interventionsorientierten und soziotechnischen Forschungs- und Gestaltungsansatzes. In: T. Haipeter, F. Hoose, & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Arbeitspolitik in digitalen Zeiten* (S. 247–276). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Bergmann, R., & Garrecht, M. (2021). *Organisation und Projektmanagement*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Beyer, J. (2005). Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. *Zeitschrift für Soziologie*, 34(1), 5–21.
- Boes, A., & Baukrowitz, A. (2002). *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?*. Berlin: Ed. Sigma.
- Böhm, S., & Lücking, S. (2006). Orientierungsmuster des Managements in betriebsratslosen Betrieben – Zwischen Willkürherrschaft und Human Resource Management. In: I. Artus, S. Böhm, S. Lücking, & R. Trinczek (Hrsg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen* (S. 107–139). Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag.
- Bromberg, T., Loos, P., Mierich, S., & Werner, N. (2019). Die digitale Transformation mitgestalten. Wie können sich Betriebsräte besser in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen? *Mitbestimmungspraxis*, Nr. 23. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Denecke, V., Boßmann, L., Göckling, J., & Schulz, T. (2020). Digitalisierung Qualifizierung offensiv angehen. Erfahrungen aus dem Projekt Arbeit 2020 in NRW. Düsseldorf: Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie Landesbezirk Nordrhein (Hrsg.).
- Ellguth, P. (2009). Betriebsspezifische Formen der Mitarbeitervertretung — welche Betriebe, welche personalpolitischen Wirkungen? *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16(2), 109–135.

- Endruweit, G., & Trommsdorff, G. (Hg.) (2002). *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ertelt, S., Hirsch, B., & Schnabel, C. (2017). Betriebsräte und andere Formen der betrieblichen Mitarbeitervertretung – Substitute oder Komplemente? *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 24(3), 296–320.
- Gebauer, M., & Kühnapfel, M. (2019). Grußwort. In K. Herrmann & D. Kreimeier (Hrsg.), *ADAPTION. Reifegradbasierte Migration zum CPPS* (S. 1). Düren: Shaker Verlag.
- Gerst, D., Köpp, T., Bartels, E., Bendel, A., Held, G., Kötter, W., Latniak, E., & Lennings, F. (2021). Betriebliche Digitalisierung erfolgreich gestalten. Sozialpartnerschaftliche Orientierung für ein partizipatives soziotechnisches Vorgehen. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
- Gorsek, D., Prinz, C., Kuhlenkötter, B., Ranft, A., Wannöffel, M., Stürzebecher, P., Haase, T., Hauptvogel, M. (2023). Flexible Produktion. Partizipative Gestaltung einer individualisierten Personaleinsatzplanung unter Berücksichtigung von Belastungsfaktoren mit Unterstützung des Wissensmanagements. *ZWF*, 118, 387–394.
- Haipeter, T. (2018). Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung – auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0? In: H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, & J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (S. 303–321). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., & Pries, L. (2006). Betriebsräte und „Andere Vertretungsorgane“. Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen in der deutschen Privatwirtschaft. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 13(4), 340–369.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., & Pries, L. (2009). Kollektive Interessenregulierung in der ‚betriebsratsfreien Zone‘. Typische Formen ‚Anderer Vertretungsorgane‘. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16(2), 136–153.
- Hauser-Ditz, A. (2018). Datenschutz. In: K. Herrmann & D. Kreimeier (Hrsg.), *Entscheidungsunterstützung in der Produktionsplanung und -steuerung. Kompendium zum Forschungsprojekt SOPHIE* (S. 91–98). Düren: Shaker Verlag.
- Herrmann, T., & Nierhoff, J. (2019). Heuristik 4.0 – Heuristiken zur Evaluation digitalisierter Arbeit bei Industrie-4.0-Lösungen aus soziotechnischer Perspektive. (FGW-Impuls Digitalisierung von Arbeit, 16). Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW).
- Hertwig, M. (2013). Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat. Formen und Interessenvertretungschancen ‚Anderer Vertretungsorgane‘. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 20(3), 199–220.
- Heyer, I., Reuter, M., & Oberc, H. (2018). *Arbeit+Inno>ation. Das Seminarkonzept der Bochumer Lernfabrik*. Frankfurt am Main: IG Metall Vorstand [Hrsg.].
- Hilbert, J., & Sperling, H. J. (1993). *Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen*. München, Mering: Hampp.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2018). Die Pfadabhängigkeit digitalisierter Industriearbeit. *Arbeit*, 27(3), 239–259.

- Hohendanner, C., & Kohaut, S. (2024). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023. *WSI-Mitteilungen*, 77(4), 289–295.
- Ittermann, P., Niehaus, J., Hirsch-Kreinsen, H., Dregger, J., & ten Hompel, M. (2016). *Social Manufacturing and Logistics – Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik*. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 47/2017. Dortmund: Technische Universität.
- Ittermann, P., & Niewerth, C. (2004). Bleibt alles anders?: Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. Bochum: Ruhr-Universität Bochum.
- IG Metall Bezirksleitung NRW (Hrsg.) (2018). *Die Betriebslandkarte. Arbeit und Industrie 4.0. Ein Anwendungsleitfaden*.
- Kirsch, P., Jacobi, M., Minnig, E., Reiner, J., Tranz, J., Wanke, S., Weber, S., & Wenzel, T. (2019). Exemplarische Umsetzungen. In: K. Herrmann & D. Kreimeier (Hrsg.), *AD-APTION. Reifegradbasierte Migration zum CPPS* (S. 53–76). Düren: Shaker Verlag.
- Kluge, A. (2021). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Küster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider, P., Witschi, U., & Wust, R. (2019). *Handbuch Projektmanagement- Agil – Klassisch – Hybrid*. Berlin/Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kotthoff, H., & Reindl, J. (1990). *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Schwartz.
- Kotthoff, H. (1997). *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* Berlin: Ed. Sigma.
- Kotthoff, H., & Reindl, J. (2019). *Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Wiesbaden/Heidelberg: Springer VS.
- Kotthoff, H. (2023). Betriebliche Sozialordnung. In: R. Bohn, H. Hirsch-Kreinsen, S. Pfeiffer, & M. Will-Zochol (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 118–121). Baden-Baden: Nomos edition sigma.
- Korflür, I., Loos, P., & Schilling, G. (2017). *Industrie 4.0 im Betrieb gestalten. Das Projekt „Arbeit 2020 in NRW“*. Düsseldorf: IG Metall Bezirksverwaltung Nordrhein-Westfalen (Hrsg.).
- Korflür, I., Loos, P., Schilling, G., Wichmann, S., Gehrke, A. (2018). *Die Betriebslandkarte Arbeit und Industrie 4.0 – Ein Anwendungsleitfaden*. Düsseldorf: IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen (Hrsg.).
- Milszus, W. (2018). Grußwort. In: K. Herrmann & D. Kreimeier (Hrsg.), *Entscheidungsunterstützung in der Produktionsplanung und -steuerung. Kompendium zum Forschungsprojekt SOPHIE* (S. I). Düren: Shaker Verlag.
- Lesch, H. (2020). Betriebliche Konfliktfelder und Partizipation der Arbeitnehmer: Ergebnisse aus dem IW-Personalpanel. In: *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 47(3), S. 21–37.
- Lucke, D. (1995). Akzeptanz. Legitimität in der „Abstimmungsgesellschaft“. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Pawlicki, P., Heyer, I., & Klippert, J. (2017). Arbeit+Innovation – Wir machen Zukunft. Frankfurt am Main: IG Metall Vorstand (Hrsg.).
- Pawlicki, P., Klippert, J., Heyer, I., & Schäfers, K. (2017). Arbeit+Innovation. Neue Lernorte für Arbeiten 4.0. Die Arbeitspolitische Lernfabrik. Frankfurt: IG Metall Vorstand (Hrsg.).
- Prinz, C., Schulte, D., Gorsek, D., Kuhlenkötter, B., Haase, T., Hauptvogel, M., & Berndt, D. (2022). Der digitale Zwilling des Menschen zur flexiblen Produktionsplanung. Mit Wissensmanagement und Assistenzsystemen die Mitarbeitenden flexibler befähigen. *ZWF*, 117, S. 508–512.
- Ranft, A., Wannöfel, M., Gorsek, D., Schulte, D., Prinz, C., & Kuhlenkötter, B. (2024). In-house or learning factory workshop as a basis for the human-centred, participative design of flexible production planning based on platform-based knowledge management. In: S. Thiede & E. Lutters (Hrsg.), *Learning Factories of the Future. Proceedings of the 14th Conference on Learning Factories, Volume 2* (S. 302–309). Cham: Springer Switzerland.
- Ranft, A., Gorsek, D., & Stürzebecher, P. (2024). Handlungsleitfaden zur Einführung einer partizipativen und flexiblen Personaleinsatzplanung. Bochum: Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM, Lehrstuhl für Produktionssysteme.
- Rodner, T. (2018). Technische Gestaltung des SOPHIE-Systems. In: K. Herrmann & D. Kreimeier (Hrsg.), *Entscheidungsunterstützung in der Produktionsplanung und -steuerung. Kompendium zum Forschungsprojekt SOPHIE* (S. 25–90). Düren: Shaker Verlag.
- Schäfer, M., & Keppler, D. (2013). Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung. Überblick und Reflexion am Beispiel eines Forschungsprojektes zur Implementierung innovativer technischer Energieeffizienz-Maßnahmen. *Discussion Paper*, 34, 12. Berlin: Zentrum Technik und Gesellschaft.
- Schmid, J., Hennemann, J., Müller, F., Thönis, M., Bahlow, J., Kötter, W., Roth, S., Lennings, F., Terstegen, S., Beck, I., Schlink, B., Vollborth, T., Bendel, A., Latniak, E., Bartels, E. (2020). Arbeits- und prozessorientiert digitalisieren Vorgehensweisen, Methoden und Erfahrungen aus dem Projekt APRODI. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
- Schnabel, C., & Wagner, J. (2001). Verbreitung und Bestimmungsgründe verschiedener Formen der Arbeitnehmerpartizipation in Industriebetrieben. In: *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 8(4), S. 445–462.
- Stürzebecher, P., Gorsek, D., Hauptvogel, M., Haase, T., Prinz, C., & Kuhlenkötter, B. (2023). Identifikation von Belastungsfaktoren in der Produktion und Implikationen für die Prävention. GfA Frühjahrskongress 2023. Nachhaltig Arbeiten und Lernen – Analyse und Gestaltung lernförderlicher und nachhaltiger Arbeitssysteme und Arbeits- und Lernprozesse. Hannover: GfA, Sankt Augustin (Hrsg.).
- Traxler, F. (1999). Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (S. 57–77). München: Hampp.

Unge, H. (2018). Endgeräte für die Benutzerinteraktion. In: K. Herrmann & D. Kreimeier (Hrsg.), *Entscheidungsunterstützung in der Produktionsplanung und -steuerung. Kompendium zum Forschungsprojekt SOPHIE* (S. 66–81). Düren: Shaker Verlag.

Die „soziale Welt“ von Start-ups – ein explorativer Blick auf Partizipationsmuster in Betrieben ohne Mitbestimmung

Lara Obereiner

1. Einleitung

Die Arbeit in Start-ups ist getrieben von einer Begeisterung für eine neuartige Geschäftsidee – die „unternehmerische Leidenschaft“ der Gründer*innen färbt sich auf die dort Beschäftigten ab (Hubner-Benz 2022). Neben wirtschaftlichen Ambitionen wollen die Gründer*innen mit ihrer Innovation gesellschaftliche Herausforderungen (etwa mit Blick auf sozialen Zusammenhalt und Teilhabe) adressieren (Kollmann, Hirschfeld, Gilde, Walk, Pröpper 2023, S. 32). Doch schlagen sich diese sozialen Ambitionen auch in einer partizipativen Beteiligung ihrer Mitarbeitenden nieder? Während deutsche Großunternehmen historisch gewachsen oft institutionalisierte Interessenvertretungen haben, bestehen v. a. in klein- und mittelständischen Betrieben oft mitbestimmungsfreie Zonen (Hohendanner und Kohaut 2024).

Insbesondere im Start-up-Kontext werden Betriebsräte als schwerfällig und überholt betrachtet (Däubler, Kilavuz, Kneer 2023). Start-ups wollen schnell und dynamisch bestenfalls disruptive Innovationen auf den Markt bringen, welche oftmals ein effizienteres Wirtschaften von Ressourcen bezwecken und dabei häufig visionär die Lösung gesellschaftlicher Probleme anstreben. Zeitgleich sind Start-ups überwiegend als Kleinst- oder Kleinunternehmen einzuordnen, die eine produktbezogene Nähe zur sogenannten New Economy (Ittermann und Niewerth 2004) besitzen. Somit befinden sich Start-ups häufig außerhalb der Pfadabhängigkeiten in Bezug auf die Neigungen zur Betriebsratsgründung, wie sie beispielsweise in der verarbeitenden Industrie vorliegen (Eichhorst, Fünér, Gottschalk, Rinne 2024). Dennoch adressieren viele Gründer*innen ökologische sowie soziale Verantwortung, u. a. in Form guter Arbeitsbedingungen¹ und adressieren somit

1 Gerade vor dem Hintergrund der omnipräsenten Fachkräfteknappheit sowie eingeschränkter finanzieller Ressourcen der Start-ups, müssen Arbeitgeber ein besonders attraktives Image vermitteln (Hirschfeld et al. 2024).

Themen, die insbesondere mit betrieblicher Mitbestimmung assoziiert werden (Hirschfeld, Kollmann, Gilde, Walk, Ansorge 2024)².

Dieses Kapitel setzt sich mit folgenden Fragestellungen auseinander: Welche soziale Verantwortung nehmen Gründer*innen bzw. Geschäftsführer*innen von Start-ups wahr und in welcher Form manifestieren sich dort Beteiligungs- und Mitspracherechte von Beschäftigten? Oder treiben Start-ups aufgrund ihrer organisationalen Strukturen und disruptiven Einflüsse am Markt wohlmöglich gesellschaftliche Erosionstendenzen voran? Diese Leitfragen werden im Kontext der untersuchten Fallbeispiele im Hinblick auf die Studienlage zu der deutschen Start-up-Szene und mit Bezug auf den Forschungsstand zu „Mitbestimmungsalternativen“ adressiert. Die Ergebnisse der Studie werden in einem Fazit diskutiert, wobei ein Ausblick auf die Herausforderungen sowie Entwicklungspotenziale für Partizipationsmuster und Mitbestimmungsstrukturen in deutschen Start-ups folgt.

2. Stand der Forschung

Bereits Ende der 1980er-Jahre wurden in der Arbeitssoziologie Partizipationsmuster jenseits des großbetrieblichen Segmentes eruiert: So untersuchten Kothoff und Reindl (1990) die Betriebliche Sozialordnung sowie die damit verbundenen Partizipationsmuster in klein- und mittelständischen Unternehmen der *Old Economy* (vgl. Abschnitt 2). Seit den 1990er-Jahren beschäftigen sich Forschende im Kontext von klein- und mittelständischen Betrieben zunehmend mit dem Phänomen von „anderen Vertretungsorganen“ (AVO)³. Gehören große Konzerne gemäß der „drei Welten der Arbeitsbeziehungen“ nach Wolfgang Schröder (2016) i.d.R. der ersten Welt an, in welcher organisationsfähige Kollektivakteure gegeneinander antreten, befinden sich mittelgroße Betriebe zumeist in der ambivalenten zweiten Welt, deren kooperative Gestaltungsperspektive maßgeblich von der ersten Welt abhängt. Die dritte Welt beschreibt eine großflächige Absenz von Institutionen der Sozialpartner in einem Spektrum vom Niedriglohnbereich bis zu hochqualifizierten Arbeitsbereichen (Schröder 2016).

2 Ähnlich wie im Vorjahr liegt der Wert, der den Anteil an Gründer*innen beschreibt, welche sich mit ihren Lösungen an gesellschaftlichen Problemstellungen orientieren und sich dem Bereich „Social Entrepreneurship“ zuordnen, mit 45,6 % auf einem sehr hohen Niveau (Hirschfeld et al. 2024).

3 Siehe hierzu u. a. Hauser-Ditz, Hertwig und Pries (2006) sowie Ranft (in diesem Band) für einen besseren Überblick.

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts bildete sich in Deutschland die sog. *New Economy* heraus, welche von der Überzeugung lebte, dass der Produktivitätsgewinn, getrieben von technologischem Fortschritt (zu diesem Zeitpunkt: das Internet sowie zugehörige Soft- und Hardware) den typischen Verlauf der Konjunkturzyklen einschließlich der Rezession überwinde (ifo 2024). In der *New Economy*, auch als „digitale Wirtschaft“ beschrieben, spiegeln sich die Entwicklungslinien der Wissens- und Informationsgesellschaft wider. Nicht nur die konjunkturellen Gesetzmäßigkeiten schienen in der *New Economy* nicht länger Bestand zu haben: Ebenso überholt schienen die institutionell erprobten Formen der Mitbestimmung, welche in vielen der „neuen Unternehmen“ nicht länger erforderlich schienen (Ittermann 2009). Damit rückte die Ausdifferenzierung von Partizipationsstrukturen auf betrieblicher Ebene, abseits der institutionalisierten Mitbestimmung, in den Fokus der Partizipations- und Mitbestimmungsforschung (Ittermann 2009)⁴. Mit Blick in die USA wurde auch in Deutschland in viele der aus dem Boden schießenden Dotcom-Firmen investiert – bis im Jahr 2000 die Blase mit einem großen Börsencrash platzte (ifo 2024).

Pries, Ittermann und Niewerth (2005) untersuchten die Veränderungen von Partizipationsmustern innerhalb der digitalen Wirtschaft und bilanzierten über die Existenz von Mitbestimmungsalternativen: Eine institutionalisierte Interessenvertretungsarbeit stoße an die Grenzen des ausgeprägten Selbstvertretungsmusters vieler Mitarbeitender der digitalen Wirtschaft, weshalb direkte Partizipation die favorisierte Mitbestimmungsmöglichkeit der Beschäftigten darstelle. Diese Art von Beteiligung beruhe auf einer stark vertrauensbasierten und familiären Arbeits- und Unternehmenskultur (Pries, Ittermann, Niewerth 2005). Darüber hinaus konnte mit Blick auf die Beschäftigtenstruktur der Unternehmen der digitalen Wirtschaft festgehalten werden, dass es sich vorrangig um Akademiker*innen handelt. Verknüpft mit der Tatsache, dass die *New Economy* aufgrund ihrer Neuartigkeit nicht der historischen Tradition (Pfadabhängigkeit) der Großbetriebe der *Old Economy* hinsichtlich der Prägung der Mitbestimmung als Konfliktpartnerschaft (Müller-Jentsch 1993) im Aushandlungsprozess zwischen Kapital und Arbeit folgt, bietet die *New Economy* einen Nährboden für Partizipationsmuster abseits der formaljuristischen Verbriefung auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Hier bildeten sich sogenannte „mitbestimmungsfreie Zonen“ heraus, die ein breites Spektrum

4 Vgl. Ittermann (2009) für einen umfassenden Überblick.

an informellen und betriebsspezifischen Partizipationsmöglichkeiten abdecken (Ittermann 2009).

Im Gegensatz zu den Unternehmen der *New Economy* bewegt sich die heutige Start-up-Szene (in Deutschland) in einer diversifizierten Branchenslandschaft und kann auf die Möglichkeiten einer transitorischen Entwicklung des technologischen Fortschritts sowie dessen modifizierte Infrastruktur zugreifen. Zeitgleich richten insbesondere deutsche Start-ups ihr Geschäftsmodell zunehmend mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit aus (Hirschfeld et al. 2024). Start-ups schaffen als „Standortfaktor“ Arbeitsplätze und Agglomerations- sowie Wettbewerbsvorteile (Wallisch 2024). Derzeit existieren in Deutschland etwa 33 sog. *Unicorns*⁵, was ihr Wachstums- und damit einhergehend Beschäftigungspotenzial unterstreicht (Bocksch 2024). Studien, die Aussagen über die Entwicklung des Gründungsgeschehens in Deutschland treffen, beziehen sich oftmals auf Daten aus dem Handelsregister oder repräsentative Bevölkerungsumfragen⁶ zu der Gründungsaktivität in Deutschland. Als umfassendste Erhebung mit der größten Reichweite wird der deutsche Start-up-Monitor (DSM), der seit 2013 jährlich vom deutschen Start-up-Verband (BVDS) in Kooperation mit der PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC) veröffentlicht wird, gehandelt. Der bereinigte Datensatz umfasste zum Untersuchungszeitpunkt 2023 die Rückmeldungen von etwa 1.825 Gründer*innen⁷.

Obwohl Start-ups sich in Bezug auf ihre durchschnittliche Größe qua Empfehlung der EU-Richtlinie 2003/361 oftmals den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zuordnen lassen, weisen sie darüber hinaus differenzierende Merkmale auf. Aufgrund der unscharfen Begriffsdefinition von Start-ups sowie der dynamischen Entwicklung dieser Unternehmensformen (z. B. durch *Exits*⁸) können keine validen Aussagen zu einer Grundgesamtheit in Deutschland getroffen werden. Im vorliegenden

5 Der sog. Unicorn-Status bezieht sich auf eine Unternehmensbewertung von mindestens 1 Milliarde US-Dollar (Hirschfeld et al., 2024). Verschiedene Datenquellen kommen bei der Auszählung zu einer unterschiedlichen Anzahl.

6 Zu nennen sind hier u. a. das IAB/ZEW Gründungspanel, der KfW-Gründungsmonitor sowie der startupdetectorreport.

7 An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass sich akute Vergleichspunkte zwischen der vorliegenden eigenen Erhebung aus dem Jahr 2023 und den Studien zur Entwicklung des Gründungsgeschehens in Deutschland ebenfalls auf die zu diesem Zeitpunkt aktuelle Datenlage (2023) beziehen, wenn nicht anders gekennzeichnet.

8 Unter diesem Begriff werden verschiedene Strategien des Finanzierungskreislaufs bei Start-ups gefasst: Neben dem Börsengang kann das z. B. der Verkauf des Start-ups sein (DSM 2024).

Beitrag wird die Definition des Deutschen Start-up-Monitor (DSM) genutzt. Start-ups sind jünger als zehn Jahre, verzeichnen ein signifikantes Beschäftigten- und/oder Umsatzwachstum (oder streben dies in absehbarer Zukunft an) und/oder haben ein (hoch) innovatives Geschäftsmodell (DSM 2023, S. 6).

Der DSM gewährt auf Grundlage seiner umfassenden, bundesweiten Datenerhebung u. a. Einblicke in die Verteilung von Start-ups auf unterschiedliche Standorte und Branchen sowie einen kurzen Überblick über die Beschaffenheit und Merkmalsausprägungen dieser. Im Rahmen der aktuellsten Befragung (2023) lassen sich 92,9 % der Teilnehmenden mit Hauptsitz in Deutschland identifizieren: Dabei bilden sich mit (20,8 %) in Berlin, (18,7 %) in Nordrhein-Westfalen und (7,2 %) in München regionale „Hotspots“ in der Start-up-Landschaft heraus. Bei der Verteilung der Geschäftsmodelle innerhalb der Branchen stehen seit mehreren Jahren die Informations- und Kommunikationstechnologie (31,9 %) dicht gefolgt von dem Gesundheitssektor (9,2 %) an der Spitze, kurz nach dem Gesundheitswesen folgen Nahrungsmittel und Konsumgüter (8,6 %). Der Report des startupdetectors erfasst und analysiert die Start-up-Neugründungen in Deutschland mithilfe der Aufbereitung von Handelsregisterdaten. Laut der aktuellen Auswertung wurden im Jahr 2023 2.558 neue Start-ups in Deutschland gegründet (startupdetector 2024). Damit sinkt die Gründungsaktivität im Vergleich zum Vorjahr um 10 % und folgt dabei dem seit 2021 anhaltenden Abwärtstrend. Die Auswertung des ersten Quartals 2024 hingegen vermeldet einen neuerlichen Aufschwung: mit 658 neu gegründeten Start-ups steigt die Gründungsaktivität im Vergleich zum Quartal davor um 17 % (startupdetector 2024).

Als bedeutende Hemmnisse für eine *Entrepreneurial Culture* in Deutschland nennt Röhl (2016) in seiner Gesamtschau u.a. eine hohe Risikoaversion in der Gesellschaft (sowohl von Kapitalgebern als auch potenziellen Gründer*innen); eine Vernachlässigung gründungsbezogener Bildung; einen enormen Fokus auf den regulierenden Staat sowie das Fehlen einer Kultur des Scheiterns (Röhl 2016)⁹. Demgegenüber belegt eine aktuelle Studie, dass sich 40 % der Befragten (n = 1.532) zwischen 14 und 25 Jahren vorstellen können, zu gründen, allerdings wird hierbei nicht zwischen Unternehmens- oder Existenzgründungen differenziert (Bürger, Romeria, Schüler, Andrade 2024).

9 Siehe hierzu u. a. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023).

Internationales Vorbild für die wirtschaftliche Bedeutung von Start-ups stellt das sogenannte *Silicon Valley* dar, welches als ein Symbolbild der technologischen Revolution zu verstehen ist, da dort – oftmals potenziell disruptive – Technologien weiterentwickelt, kommerzialisiert und popularisiert wurden. Es gilt darüber hinaus als Geburtsort der sog. Start-ups, womit zu dieser Zeit insbesondere die vielen neu gegründeten, technologieorientierten Unternehmen in der Region beschrieben wurden (Rao 2013). In den 1980er-/90er-Jahren fand der Begriff über die Technologiebranche hinaus eine allgemeinere Verwendung für eine branchenübergreifende Bezeichnung von Unternehmen (Venczel, Berényi, Krisztián 2024), welche sich durch eine innovative Geschäftsidee und schnelles Wachstumspotenzial auszeichneten (Brown und Manson 2017). Weltweit gab und gibt es viele Versuche, ähnliche Innovationszentren wie das Silicon Valley zu schaffen – wobei Unternehmertum sich in Europa grundsätzlich nach anderen Parametern (*big government, big labor, and big corporations*) ausrichtet (Rao 2013). Während das Silicon Valley-Modell v. a. auf schnelles Wachstum und externe Finanzierung setzt, zeichnet sich der deutsche Mittelstand insbesondere durch eine Werte- und vertrauensbasierte Unternehmenskultur sowie seine regionale Verankerung aus. Pahnke und Welter (2018) dementieren dennoch die weitverbreitete Annahme, dass der deutsche Mittelstand die Antithese des *Silicon Valleys* sei. Der deutsche Mittelstand ist tief in der deutschen Geschichte und Wirtschaft verwurzelt und die Zugehörigkeit von Unternehmen wird oftmals quantitativ an Parametern wie der Unternehmensgröße sowie der Höhe des Umsatzes gemessen, die Autoren rufen wiederum dazu auf, die Vielfalt und Heterogenität des Mittelstandes anzuerkennen, welcher durch Gemeinsamkeiten wie langfristige Orientierung, emotionale Bindung und gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein geeint wird. Vor dem Hintergrund von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und langfristiger Orientierung leisten kleine und mittlere Unternehmen (KMU) darüber hinaus innovative und wachstumsorientierte Beiträge für die Gesellschaft (Pahnke und Welter 2018). Mit einem Anteil von über 99 %¹⁰ der Unternehmen in Deutschland werden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet.

Klein- und Kleinstunternehmen, welchen sich ein Großteil der Start-ups in Deutschland zuordnen lassen, werden im Kontext dieses Forschungs-

10 „Mit 3,1 Millionen zählte 2022 die überwiegende Mehrheit (99,3 %) der Unternehmen zu den KMU. 2,6 Millionen galten als Kleinstunternehmen [...]“ (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2024).

stranges wenig bis gar nicht berücksichtigt. Anfang 2024 erschien ein Forschungsbericht vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), der die quantitative Verbreitung von Betriebsräten in deutschen Start-ups fokussierte¹¹. Die Verbreitung ist so gering, dass sie sich nahe an der Messbarkeitsschwelle bewegt: Die Quote von Betriebsräten in Start-ups, gemessen an betriebsratsfähigen Unternehmen, liegt bei 0,41 % (IZA, 2024). Ein weiterer, qualitativer Forschungsbericht befasste sich u. a. mit Mitbestimmungspraktiken in deutschen KI-Start-ups¹². Diese nutzen Partizipationsprozesse bei der ethischen Entscheidungsfindung sowie insbesondere als Instrument zur Gewinnung und Bindung von Talenten als auch zur Differenzierung von Mitbewerbern (Sloane 2022).

Darüber hinaus existiert jedoch eine Forschungslücke hinsichtlich der Gestaltung von Partizipationsmustern innerhalb deutscher Start-ups. Neben einer schwierigen Fassbarkeit (aufgrund der uneindeutigen Definition des Begriffs „Start-up“) und Erreichbarkeit (bezüglich der Teilnahmequoten von Start-ups an empirischen Studien) sind insbesondere in Kleinstunternehmen oftmals „*regulierungsunwillige Akteure*“ (Schröder 2016) anzutreffen. Die Arbeitgeber und Gründer*innen betrachten Interessenvertretungsorgane häufig als schwerfällig und innovationshemmend (Däubler, Kilavuz, Kneer 2023), darüber hinaus sind das Gründungsteam und die anfängliche Kernbelegschaft der Meinung, dass für hochqualifizierte Arbeitskräfte als Leistungsträger die direkte Interessenvertretung die bestmögliche Lösung sei (Ittermann 2009). Spätestens im Wachstum treten ohne geregelte Interessenvertretung häufig Schwierigkeiten auf: Es bilden sich „*Zwei-Klassen-Gesellschaften*“, die Lohnentwicklung ist intransparent und verlässliche Arbeitsbedingungen werden einer zunehmend diverseren Belegschaft immer wichtiger (Schwär 2024; Beitzer 2020).

3. Die Betriebliche Sozialordnung (BSO) – ein konzeptioneller Zugriff

Die impliziten sozialmoralischen Aspekte, die einem Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis zugrunde liegen und über den formal geschlossenen Arbeitsvertrag hinausgehen, drücken sich in Form der Sozialintegration im

11 Eine qualitative Nachbefragung scheiterte an geringer Antwortbereitschaft (Eichhorst et al. 2024).

12 Diese Studie basiert auf 66 qualitativen Interviews mit Akteuren in deutschen KI-Start-ups oder deutschen KI-Branchenverbänden und fokussiert das Thema „KI-Ethik“ (Sloane 2022).

Betrieb und damit im Konzept der Betrieblichen Sozialordnung (BSO) aus (Kotthoff 2023). Oft unter dem umgangssprachlichen respektive aus der Managementliteratur entliehenen Begriff „Unternehmenskultur“ verwendet, wird die Betriebliche Sozialordnung (BSO) fälschlicherweise als sogenannte „Firmenideologie“ begriffen, die sich jedoch grundlegend von der eigentlichen reziproken Beziehungsarbeit und Interaktion zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen sowie von kollektiven Deutungsmustern vor dem Hintergrund der Sozialordnung des Betriebes unterscheidet (Kotthoff 2023). Insbesondere die unmittelbar an eine oder wenige Personen gekoppelte Betriebsführung innerhalb der BSO wird als Parameter für das Vorhandensein und die Ausprägung betrieblicher Interessenvertretungen herangezogen (Hauser-Ditz, Hertwig, Pries 2006).

Kotthoff und Reindl gelten mit ihrer Studie über die soziale Organisation von mittelständischen Eigentümer-Betrieben (1990) als Wegbereiter der Erforschung des Sozialverhaltens in KMU. Vor inzwischen über dreißig Jahren erfolgte damit eine erste grundlegende Auseinandersetzung mit den Arbeitsstrukturen und -bedingungen sowie sozialen Beziehungen innerhalb kleiner und mittlerer Betriebe (Kotthoff und Reindl 2019). Die zugrunde liegende Kernfrage nach der sozialen Einbettung wirtschaftlichen Handelns in der Landschaft klein- und mittelständischer Betriebe wurde aus Sicht der Autoren in der Forschung bis dato nicht stringent aufgegriffen (Kotthoff und Reindl 2019). Das Vorwort zur zweiten unveränderten Auflage (2019) knüpft mit der Frage nach dem Gelingen einer wirtschaftlichen Kontinuität sichernden Form von neuer Sozialordnung vor dem Hintergrund aktueller Stabilisierungsmuster an die damalige Fragestellung an (Kotthoff und Reindl 2019).

Die sich in dieser Zeitspanne parallel entwickelnde Landschaft sog. Start-ups bricht auf den ersten Blick heutzutage weitestgehend mit damaligen Wertvorstellungen des kleinbetrieblichen Soziallebens. Dementsprechend orientiert sich die Betriebliche Sozialordnung (BSO) gleichermaßen an modifizierten Stabilisierungsmustern. Anstelle von organisch wachsenden Familienunternehmen, geprägt durch regionale Nähe und Verbundenheit, setzen Start-ups auf innovative, wissensbasierte Geschäftsmodelle und dynamisches Unternehmenswachstum. Entlang der Auswertungskategorien der explorativen Studie (4.1. Genese; 4.2 Werte; 4.3 Partizipationsmuster und 4.4 Verantwortung) wird anschließend an die Vorstellung des Forschungsdesigns die BSO der befragten Fallunternehmen eruiert und in Bezug auf unternehmerisches Verantwortungsbewusstsein sowie etwaige Partizipationsmuster untersucht. In Anlehnung an die Typenbildung von

Kotthoff und Reindl (1990) lässt sich in vielen Aspekten eine Analogie zu dem Archetyp der „Pragmatischen Produktionsgemeinschaften“ (PP) erkennen. Darüber hinaus lassen sich, wie im ersten Kapitel bereits aufgegriffen, Vergleichspunkte zu Mitbestimmungsalternativen ausmachen. Welche Gemeinsamkeiten und/oder Unterschiede bestehen und inwiefern sich mittlerweile Formen neuer Sozialordnung herausbilden, die sich an aktuellen Stabilisierungsmustern orientieren, wird im folgenden Ergebnisteil und vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstandes diskutiert.

4. Forschungsdesign

Während bereits einige Studien zu AVO in KMU existieren, werden dabei die Besonderheiten von Start-ups kaum bis gar nicht berücksichtigt¹³. Mit der vorliegenden Studie sollen daher Erkenntnisse über die dünn besiedelte Forschungsgrundlage zu der Betrieblichen Sozialordnung (BSO) sowie Partizipationsmustern in Start-ups gewonnen werden. Grundlage bildet dabei eine explorative Untersuchung in Form von qualitativen Interviews (2023) mit vier Gründern und gleichzeitig Geschäftsführern von Start-ups in Deutschland. Die Unternehmen sind gegründet und verfügen bereits über Beschäftigte. Flankiert werden die Erkenntnisse der eigenen Erhebung durch zum Untersuchungszeitpunkt aktuelle Befunde der deutschlandweiten Befragung des deutschen Start-up-Monitors (2023), um hinsichtlich der Genese von Start-ups eine aussagekräftige Vergleichsebene (N=1825)¹⁴ zu schaffen und infolgedessen die subjektive Sichtweise der Befragten einzuordnen. Die teil-narrativen, leitfadengestützten Interviews der zugrunde liegenden Erhebung thematisieren die Genese der Start-ups und im Speziellen in Bezug auf das Beschäftigtenwachstum sowie das Vorhandensein und die Gestaltung von Partizipationsprozessen. Die organisationsinternen Prozesse in Gänze sind seitens der Gründer vor dem Hintergrund der Kategorie „Verantwortungsbewusstsein“ kontextualisiert worden. Abb. 1 bietet einen kurzen Überblick über die Start-ups (Fallgruppen) zur Einordnung der interviewten Gründer sowie ihrer Unternehmen. Im weiteren Verlauf werden den Fallgruppen die Befragten mithilfe des Kürzels „B“ sowie einer fortlaufenden Kennnummer zugeordnet (z.B. Fall 1 → B1).

13 Vgl. Abschnitt 1.

14 Die Studie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität, gilt aber u. a. aufgrund der Erhebungsmethode deutschlandweit als detaillierteste Befragung (Kollmann et al. 2023).

Tabelle 1: Darstellung der interviewten Start-ups. Quelle: eigene Darstellung.

Fall- gruppen	Gründungs- jahr	Branche	Anzahl Gründer	Anzahl MA	geplantes Wachstum
Fall 1	2023 (1J)	Technologie	3	7	bis zu 25
Fall 2	2023 (1J)	Technologie	3	6	bis zu 10+
Fall 3	2021 (<3J)	Technologie	4	>20	geplant (o. A.)
Fall 4	2019 (<5J)	Instandhaltung	4	7	o. A.

Anfang 2024 wurde das Vorkommen von Betriebsräten in Start-ups quantitativ vermessen, diese zahlenbasierten Erkenntnisse sind vor dem Hintergrund ihrer geringen Datenlage jedoch wenig aussagekräftig (Eichhorst et al. 2024), weshalb eine qualitative Erhebungsmethode gewählt wurde, um die besonderen Attribute der Betrieblichen Sozialordnung sowie der Beschaffenheit von Partizipationsmustern und ggf. des Vorkommens von anderen Vertretungsorganen (AVO) innerhalb von Start-ups zu erfassen (Kuckartz und Rädiker 2022). Im Rahmen der offenen Interviewsituation konnte die subjektive Sichtweise vor dem Hintergrund der konkreten Fragestellungen eingefangen werden (Flick 2021). Die transkribierten und anonymisierten Daten wurden mithilfe einer inhaltlich strukturierenden Analyse in der Software MAXQDA ausgewertet, woraufhin in einem mehrstufigen Analyseverfahren ein Kategoriensystem etabliert wurde. Die Erkenntnisse werden im Folgenden entlang der Kategorien thematisch geclustert dargestellt und vor dem Hintergrund der o. a. Studien zu AVO und der Betrieblichen Sozialordnung (BSO) in Bezug gesetzt und kontrastiert.

5. Ergebnisse

5.1 Genese und Arbeitsweise der Start-up-Teams

Start-ups werden laut DSM als „Jobmotor“ für die deutsche Wirtschaft bezeichnet; im Bundesdurchschnitt beschäftigen die im DSM befragten Start-ups 18,9 Mitarbeitende und planen innerhalb des kommenden Jahres im Durchschnitt acht Neueinstellungen, wobei sich eine deutliche Zunahme seit dem pandemiebedingten Rückgang und darüber hinaus trotz volatiler wirtschaftlicher Lage eine gewisse Stabilität verzeichnen lässt (Kollmann et al. 2023). Die im Rahmen einer eigenen explorativen Erhebung (2023) befragten und zum Teil noch sehr jungen Fallunternehmen liegen

entsprechend mit im Schnitt etwa zehn Beschäftigten unter dem vom DSM erhobenen Bundesdurchschnitt, befinden sich jedoch bis auf einen Ausnahmefall erkennbar in einer Wachstumsphase und planen bzgl. ihrer Neueinstellungen ähnlichen oder gar größeren Zuwachs als im Bundesdurchschnitt. Damit lassen sich die befragten Fallunternehmen anders als die im Archetyp PP beschriebenen Kleinunternehmen den Kleinstunternehmen zuordnen (vgl. Abschnitt 2).

Ähnlich den PP steht die Entwicklung eines anspruchsvollen (Industrie-)Produktes bzw. einer anspruchsvollen (industriellen) Dienstleistung im Mittelpunkt des operativen Tagesgeschäfts sowie strategischer Entscheidungen. Darüber hinaus stehen bei allen Befragten der explorativen Studie der Wunsch danach, durch die Unternehmensgründung Dinge selbst entscheiden zu können, das eigene Arbeitsumfeld gestalten sowie den eigenen Impact bestimmen zu können, im Vordergrund:

Ich glaube aber auch, dass dieser Gedanke daran, auf einer grünen Wiese starten zu können und etwas selber zu bauen mit allem, was dazu gehört, hat uns alle drei gereizt (Fall 1, Pos. 30).

Dem familiär eingebetteten Kleinunternehmer¹⁵ mit handwerklich-fachlicher Berufsbiografie von Kotthoff und Reindl steht das Gründungsteam innerhalb des Start-ups, bestehend aus drei bis vier Personen mit überwiegend technischem Hintergrund gegenüber, das einerseits ideengebend und andererseits geschäftsführend agiert. Erhebungen des DSM (2023) verzeichnen eine durchschnittliche Größe des Gründungsteams von 2,5, wobei 48,5 % der Gründer*innen einen akademischen Abschluss sowie jede*r Zweite einen MINT-Abschluss besitzt (Kollmann et al. 2023). Im Gegensatz zu der Schlüsselposition des im Betrieb mitarbeitenden Kleinunternehmers fällt die in allen Fallunternehmen gleichartige Segmentierung in drei Hierarchieebenen, die nach Verantwortungsebenen gegliedert sind, auf.

Den Kern bildet dabei in allen Fallbeispielen das Gründungsteam, das gleichermaßen aus drei bis vier Gründern¹⁶ besteht, die in den meisten Fällen bereits aus beruflichen oder akademischen Kontexten miteinander

15 Da im Rahmen der Beobachtungen von Kotthoff und Reindl überwiegend männlich gelesene Unternehmer auftauchen, wird in Bezug auf die Ausgangsstudie das generische Maskulinum verwendet.

16 Da im Rahmen der vorliegenden Erhebung nur männlich gelesene Gründer bzw. Geschäftsführer interviewt wurden, wird in Bezug auf die Empirie das generische Maskulinum verwendet.

vertraut sind und deren Verhältnis auf einem freundschaftlichen, harmonischen Klima sowie gegenseitigem Vertrauen fußt. In allen Fallunternehmen befasst sich das gesamte Gründungsteam mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, setzt Maßstäbe für Wertevorstellungen, Arbeitskultur sowie den Gestaltungsrahmen des Arbeitsumfeldes und fungiert in wichtigen Entscheidungen als letzte Instanz, da es potenzielle Konsequenzen zu verantworten hat.

Auf jeden Fall ist die persönliche Komponente sehr wichtig. [...] in dem Prozess, einen passenden Mitgründer zu finden, war das ein wesentlicher Teil sogar, dass man eben schaut, was ist neben Fähigkeiten mit persönlichen Wertvorstellungen, Arbeitskultur etc., versteht man sich auf einer persönlichen Ebene, weil man im Gründungsteam sehr, sehr eng zusammenarbeitet, muss man sich gut verstehen (Fall 2, Pos. 46).

In Unterscheidung zur PP benennen die Gründungsteams in Form von ‚Chief-Titeln‘ eine inhärente hierarchische Abgrenzung zu den übrigen Beschäftigten, die zwar von dem Großteil der Befragten als „lächerlich“ (Fall 1, Pos. 22) empfunden wird, dennoch aber klar im Außenauftritt sowie in Form von abzugrenzenden Verantwortungsbereichen kommuniziert wird. Direkt an die Gründungsteams angegliedert ist das Kernteam, welches aus den ersten angestellten Mitarbeitenden besteht. Einer der Befragten beziffert die Größe dieses Kernteams auf die Anzahl von bis zu ca. 15 Personen. Dies markiere die Grenze, an dem eine weitere Managementebene eingeführt werden müsse – alle weiteren Mitarbeitenden bildeten dementsprechend das erweiterte Team. Die in Start-ups inhärente Mentalität zum Generalismus bildet eine Parallele zur Couleur der PP „Das Tätigkeitsspektrum des Chefs ist außerordentlich vielseitig. Er ist ‚Mädchen für alles‘“ (Kotthoff und Reindl 2019, S. 95).

Eine weitere Analogie lässt sich in dem Stellenwert, welchen das Unternehmen für die Gründungspersönlichkeiten hat, erkennen: Sie verstehen den Betrieb als ihr eigenes Werk, das sie mit ihrem Einfluss selbst lenken und steuern können und dessen Fortbestehen sie demnach einen Großteil ihrer Lebenszeit verschreiben, sodass Privatleben und Arbeitszeit zunehmend verschmelzen

[...] und man muss auch ein gewisses Maß – vielleicht eher persönlich Lust haben, das Start-up als mehr als nur als Arbeitsplatz zu betrachten [...] (Fall 2, Pos. 48).

Dieses Selbstverständnis wirkt sich mitreißend auf die Mitarbeitenden und ihre Arbeitsweise aus. Davon abgesehen unterliegt die Auswahl neuer Mitarbeitender in Start-ups in Form von langatmigen, selektiven Bewerbungsprozessen ebendiesen Kriterien von Hingabe und Engagement.

Aber nicht nur auf Co-founder-Ebene, sondern eben auch beim Thema Mitarbeitende haben wir auch im Bewerbungsprozess immer einige Fragen, die gar nicht fachlicher Natur sind, sondern sich eher auf Persönliches beziehen, auf Einstellungen, Unternehmenskultur-Fragen, weil das für uns sehr wichtig ist (Fall 2, Pos. 46).

Während sich in PP mit dem zeitlichen Verlauf ein *Flow* ergibt, der mit dem Faktor Zeit von der Gründerpersönlichkeit auf die Belegschaft überschwappt, tritt in Start-ups anstelle dessen bereits zu Beginn des Bewerbungs- und Einstellungsprozesses das Streben nach Selbstwirksamkeit und Sinnerfüllung – dieses Image wird bewusst von den Gründern von vorneherein aufgebaut. Im Gegensatz zum unauffälligen Auftreten des Kleinunternehmers in der Außendarstellung kehrt i.d.R. zumindest ein*e Gründer*in von Start-ups oftmals dessen Persönlichkeit (Heß 2021) und die damit verbundene Arbeitsweise und Wertekultur im Unternehmen öffentlichkeitswirksam nach außen. Trotz einer gleichsam inhärenten Notwendigkeit zum sparsamen Umgang mit Ressourcen, spielen die Gründer*innen von Start-ups im Gegensatz zum „handfesten“ Kleinunternehmer auf Risiko, da die Grundlage ihrer innovativen Geschäftsidee unweigerlich bisher unerprobt ist und sie – sowohl von Investor*innen als auch von ihren Beschäftigten – einen Vertrauensvorsprung benötigen. Aufgrund der bereits beschriebenen, noch geringeren Betriebsgröße von Start-ups versuchen sie Bürokratie ebenso wie PP zu vermeiden und mit geringem Personaleinsatz zu planen.

Regionale Nähe und Einbettung spielen sowohl für Start-ups als auch PP eine große Rolle, wobei der Kleinunternehmer letzterer einen größeren (emotionalen) Bezug zur Gemeinde besitzt, erstere hingegen beteiligen sich v. a. an Veranstaltungen und Wettbewerben in der Gründerszene, um ihre Reputation zu erhöhen, aber auch, um zukünftige Gründer*innen mit ihrem Know-how zu unterstützen (Haag 2021). Auch sie besitzen oftmals eine gewisse Verbundenheit zur Region, ziehen aber in vielen Fällen auch die Möglichkeit einer Standortverlagerung in Betracht.

Ich kenne viele, gerade auch aus den Start-up-Kontext, die verlassen Deutschland/Europa bereits, weil einfach die Angebote international deutlich attraktiver sind (Fall 4, Pos. 22).

Sowohl die befragten Fallbetriebe als auch die PP zeichnen sich durch flache Hierarchien sowie ein ‚harmonisches Miteinander‘ und transparente Prozesse aus und verstehen sich als „überschaubare Einheiten“ (Kotthoff und Reindl 2019, S. 99). Trotz geringerer Betriebsgröße scheinen sich in Start-ups früher hierarchische Elemente herauszubilden, die sich ebenfalls in der Segmentierung des Teams widerspiegeln.

5.2 Werte und Merkmale der Beschäftigten und ihrer Arbeitswelt

Während sich die Gründungsteams aller Befragten im beruflichen und/oder akademischen Kontext kennengelernt haben und dort zumeist ihre ersten Mitarbeitenden rekrutieren, sind dem Kleinunternehmer der PP seine Beschäftigten oft seit Jahrzehnten aus einem dörflichen Umfeld bekannt oder er ist gar mit ihnen verwandt (Kotthoff und Reindl 2019, S. 96–97). Sowohl in PP als auch in den Fallgruppen der befragten Start-ups herrscht organisational eine große horizontale Durchlässigkeit, die mit viel Transparenz sowie einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe einhergeht: Diese Umstände scheinen sich in beiden Fällen aus einem jeweils relativ homogenen Sozialisationsmilieu zu ergeben. Darüber hinaus haben die Gründerteams der Start-ups ein gemeinsam festgelegtes Wertegerüst und suchen bei neuen Mitarbeitenden v. a. nach Selbstständigkeit, Ambitionen und Passion entlang ihrer Vision sowie gegenseitigem Vertrauen (Fall 3, Pos. 57; Fall 4, Pos. 47). Neben dem hochakademisierten Background des Gründungsteams erfordern vakante Stellen im Start-up v. a. in der Startphase eine besondere persönliche und fachliche Eignung (Fall 4, Pos. 54). In PP ist, wenn überhaupt, der Kleinunternehmer häufig „der einzig studierte“ und steht „wissenschaftlichem Management“ ebenso wie die restliche Belegschaft kritisch gegenüber (Kotthoff und Reindl 2019, S. 98). Aufgrund der horizontalen Durchlässigkeit innerhalb der Belegschaft besteht für langjährige Beschäftigte die Möglichkeit des ‚Hocharbeitens‘ (Kotthoff und Reindl 2019). Den Prinzipien der Seniorität und der Leistung rund um das (wirtschaftliche) Wohlbefinden des Betriebes wird dabei häufig eine größere Bedeutung beigemessen als formalen (schulischen oder beruflichen) Abschlüssen (Kotthoff und Reindl 2019).

Um die Suche nach adäquaten Mitarbeitenden zu verkürzen, versuchen die Start-up Gründer ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen und insofern das Bild eines attraktiven Arbeitgebers zu vermitteln, da sie a) anfangs häufig noch nicht in der Lage sind, hohe Gehälter zu zahlen (Fall 1, Pos. 24) b) die Arbeitsweise in Start-ups oft chaotisch ist und von kontinuierlichen Lernprozessen begleitet wird (Fall 1, Pos. 30) und es sich c) um eine risikoreiche Anstellung handelt, da jederzeit die Finanzierungen auslaufen oder der Erfolg ausbleiben könnte (Fall 3, Pos. 38). Um diese inhärenten Defizite zu entkräften, ist ihre wesentliche Rekrutierungsstrategie dementsprechend, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, welches durch die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitsorganisation, z. T. durch die Möglichkeit von Mitarbeitendenbeteiligung, eine gute Feedback- und Fehlerkultur, flache Hierarchien, Sozialevents und *Teamplay* (Fall 2, Pos. 54), (wenn möglich) angemessene Bezahlung sowie die Perspektive auf sinnvolle Arbeit mit Zukunft, geprägt ist.

Das heißt, wir versuchen auch, unsere Mitarbeiter entsprechend gut auskömmlich zu vergüten und auch eine gewisse Perspektive zu bieten im Sinne von: Was passiert, wenn das Unternehmen mal gekauft wird (Fall 4, Pos. 54).

Nach eigener Aussage bieten die Geschäftsführenden potenziellen Bewerber*innen die Aussicht auf eine sinnstiftende Tätigkeit *„Aber grundsätzlich kann man das so runterbrechen, dass wir möglichst echte Probleme lösen wollen, die einen Mehrwert für möglichst viele Leute bieten. Und das eben mit innovativen Ideen“* (Fall 2, Pos. 34) im Rahmen einer *„familiären“* (Fall 1, Pos. 30) Umgebung, die von wertschätzendem Umgang geprägt ist und in der jeder für die Idee ‚brennt‘ (vgl. Fall 2, Pos. 48). Im Gegensatz dazu wird der Begriff der *„Betriebsfamilie“* – trotz der engen Verbindung zwischen Betrieb und Belegschaft – bei den PP – insbesondere vonseiten der Belegschaft – abgelehnt. Ein Erklärungsansatz dafür könnte die bereits angeführte Historizität der Aushandlungskämpfe zwischen Kapital und Arbeit in der Old Economy sein (Schröder 2016).

Jungen Unternehmen wie Start-ups läge generell ein komplett anderes *„Fundament, wie Innovation entsteht“* (Fall 4, Pos. 26) zugrunde, sodass ihre *„DNA“* viel eher zu den Anforderungen und Herausforderungen der heutigen Zeit passe, denn

[...] viele Unternehmen, die wir hier in Deutschland haben, die auch unsere Wirtschaft nach wie vorziehen. Ich denke da an die Automobilbranche,

an die Maschinenbauer, die sind halt zumindest deutlich älter als 30, 40, 50 Jahre. Und auch die Entwicklungshistorie dieser Unternehmen kommt halt aus dieser Zeit. Und damals war es halt einfach eine deutlich andere Zeit, als es heute ist (Fall 4, Pos. 26).

Viele Charakteristika von Start-ups, wie der Innovationsgedanke, Geschwindigkeit und Kreativitätsförderung ließen sich auch in „etablierten“ Unternehmen umsetzen. Derartiges müsste aber organisch wachsen und ließe sich der Organisationskultur Jahrzehnte alter Unternehmen nicht einfach überstülpen (Fall 4, Pos. 26). Um diesen Ansprüchen zu genügen, wachsen Start-ups ausgewählter (aufgrund von restriktiven Ressourcen) und spezifizieren ihr Anforderungsprofil bezogen auf potenzielle Beschäftigte zeitgleich anhand dezidierter qualitativer Ansprüche. Gesucht werden dabei in erster Linie Beschäftigte mit akademischen Abschlüssen, meist direkt von der Uni¹⁷. Dementsprechend besteht ihre Belegschaft besonders zu Beginn v. a. aus Beschäftigten, die über ein hohes Primärmachtpotenzial verfügen und sich damit in einer guten Verhandlungsposition bezüglich der – nicht nur monetären – Verkaufsbedingungen ihrer Arbeitskraft befinden. So tragen diese Beschäftigten bspw. auch im Hinblick auf die persönliche Karriere einen bestimmten Innovations- und Wachstumsgedanken der Start-ups mit und wiegen diesen ggf. gegenüber temporären monetären Einbußen auf. Besonders zu Beginn bestehen Start-ups somit oftmals aus hochqualifizierten Fachkräften, wobei das Gründungsteam zunächst einigen Aufwand betreiben muss, sowohl, um geeignete Mitarbeitende zu finden, als auch zu binden.

5.3 Partizipationsmuster in Start-ups

Je kleiner der Betrieb, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Betriebsrat, ein Personalrat oder ein anderes Vertretungsorgan als Interessensvertretung der Beschäftigten eingesetzt wird. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist ein Betrieb ab einer Anzahl von fünf in Vollzeit

17 „Bei mir war es ein komplett fließender Übergang während des Masterstudiums, angefangen als Nebentätigkeit und nach Beendigung des Masters direkt quasi in Vollzeit selbstständig am Start-up gearbeitet“ (Fall 2, Pos. 48).

beschäftigten Mitarbeitenden¹⁸ betriebsratsfähig. Laut einer aktuellen Studie des IAB-Betriebspanels (2023) existiert in weniger als jedem zehnten Betrieb mit einer Größe von zwischen 10 bis 20 Beschäftigten (7 %) ein Betriebs- oder Personalrat, besonders hier ist der Anteil der Betriebe, in denen ein anderes Vertretungsorgan existiert (13 %), fast doppelt so hoch (Hohendanner und Kohaut 2024). Entlang der Wachstumsrate der Beschäftigten nimmt die Dichte der Betriebs- und Personalräte stetig zu, ab einer Betriebsgröße von 201 und mehr Beschäftigten verfügen beinahe drei Viertel (73 %) über einen Betriebs- bzw. Personalrat (Hohendanner und Kohaut 2024). Eine aktuelle Umfrage des IAB/ZEW-Panels stellt ein praktisch nicht erwähnenswertes Vorkommen (0,15 %) von formalen Interessenvertretungen in Start-ups fest¹⁹.

Die sogenannten „anderen Vertretungsorgane“ (AVO) werden seit Beginn der Jahrtausendwende besonders in KMU zunehmend präsenter (vgl. dazu Ranft in diesem Band). Ein breites Spektrum an betrieblichen Ausgestaltungsmöglichkeiten von Partizipationsmustern oder Beteiligungschancen (wie runde Tische, Sprecher*innen, Ältestenrate etc.) werden nach Hertwig (2013) in unterschiedliche AVO-Typen eingeordnet, welche im Gegensatz zu Betriebsräten (BR) über keine Rechtsgrundlagen analog zum BetrVG verfügen (Hertwig 2013). Im direkten Vergleich lassen sich im Kontext der explorativen Untersuchung sowohl zu direkten Partizipationsmustern (v. a. *New Economy*) als auch zu dem Phänomen der AVO (v. a. *Old Economy*) Bezüge herstellen.

Alle befragten Geschäftsführer schreiben den als harmonisch und vertrauensvoll empfundenen Umgang in ihren Unternehmen als Eigenart der geringen Größe eines Start-ups zu – *„Ich glaube als Start-up kannst du so ein bisschen besser auf die individuellen Wünsche deiner Mitarbeiter eingehen. Und du bist halt näher dran, aber auch nur, wenn du es willst, natürlich“* (Fall 1, Pos. 69) –, welche es erlaube, Ideen und Feedback aus der Belegschaft in bestimmte Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen:

Wir sind natürlich auch in der Lage, da wir mitunter kleinere Organisationsstrukturen haben, mehr Perspektiven in so einem Entwicklungsvorha-

18 Ab fünf ständigen wahlberechtigten Arbeitnehmer*innen (älter als 16 Jahre), von denen drei wählbar (älter als 18 Jahre und mehr als 6 Monate im Betrieb) sind, kann ein Betriebsrat gegründet werden (BetrVG).

19 Von den betriebsratsfähigen Unternehmen, die von 3.900 befragten Start-ups einen Anteil von 1.460 ausmachen, gaben lediglich 0,41 % an, über einen BR zu verfügen (Eichhorst et al. 2024).

ben einfließen zu lassen, zum Beispiel durch weniger existierende Hierarchien, durch mehr Mitarbeiterbeteiligung, durch mehr Kreativitätsförderung, weil es einfach kleiner ist, man schneller ist und auch Ideen – also bei einem kleinen Team zählt halt jede Idee von jedem (Fall 4, Pos. 24).

Anstelle von institutionalisierten Interessenvertretungen, die darüber verfügen, rechtlich verankerte Mitbestimmungsrechte umzusetzen, lassen sich in den befragten Fallunternehmen größtenteils direkte Partizipationsmuster ausmachen, da diese aufgrund der vergleichsweise geringen Größe der Start-ups mit niedrigen Transaktionskosten verbunden sind. Die Befragten betonen in diesem Kontext gleichermaßen die Wichtigkeit von regelmäßigem Austausch sowie iterativer Feedbackprozesse:

Von daher wäre es, glaube ich, fatal, wenn man nicht Mitarbeitende miteinbezieht, mit ihren Ideen und Feedback (Fall 3, Pos. 52).

Während zu diesem Zwecke unterschiedliche Feedbackmechanismen²⁰ genutzt werden, existiert in Fallunternehmen 3 eine Gruppe von wenigen „Vertrauenspersonen“ der Mitarbeitenden, welche regelmäßig Rückmeldungen der übrigen Belegschaft sammeln und anonymisiert weitergeben, wobei eine Person zuletzt sogar eine Mitarbeitendenversammlung ins Leben gerufen hat:

„Also einer war sowieso die Person – wir haben so zwei, drei, die auch mal andere fragen, wie es geht und das dann mal anonymisiert weitergeben oder halt denken, das, was sie vielleicht öfter hören, von sich aus weitergeben. Einfach nur, dass wir da auch immer was hören. Und von einer dieser Personen kam dann jetzt die Initiative, da vielleicht auch mal komplett eine große Session zu machen und da nochmal Dinge anzusprechen“ (Fall 3, Pos. 66).

Hier lässt sich eine Analogie zu anderen Vertretungsorganen erkennen, insbesondere zum Typus „Sprecher“ (Hertwig 2013, S. 210–211)²¹. Im Gegensatz zu der Charakterisierung nach Hertwig kann jedoch festgestellt werden, dass es sich bei dem Fallunternehmen um eine – wenn auch

20 z. B. „Wir machen alle zwei Wochen eine Stimmungsumfrage in unserem Huddle, wo wir 5 Themen abfragen: wie Happy ist jemand, wie gestresst, wie motiviert, wie produktiv und wie frustriert? Das ist immer eine Skala von 0 bis 10“ (Fall 3, Pos. 62).

21 Bei dem AVO-Subtypus „Sprecher“ handelt es sich um einzelne oder mehrere Beschäftigte, die als fortwährende Ansprechperson(en) der Mitarbeiter*innen konsultiert werden und die Anliegen der Belegschaft an die Geschäftsführung herantragen (Hertwig 2013, S. 210–211).

wenig Beschäftigte umfassende – Gruppe und nicht um eine Einzelperson handelt. Darüber hinaus weicht die Logik der Beteiligung im Fallunternehmen 3 ab, da es sich hierbei um eine eigeninitiierte Beteiligung aus der Belegschaft handelt, die von Beginn an durch die Gründer unterstützt wird. In diesem Fall kann dementsprechend eine interessante Konstellation festgestellt werden, die es in der weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema der Beteiligungsmuster in Start-ups zu untersuchen gilt. Somit lässt sich im Hinblick auf die Empirie schlussfolgern, dass sich mit zunehmender Betriebsgröße (>10 Beschäftigte) eine Annäherungstendenz der Beteiligungsmuster von Start-ups zu denen von KMU feststellen lässt. Auch wenn das AVO-Gremium aufgrund der andersartigen Beschäftigtenkonstellation – bspw. eines hohen Primärmachtpotenzials, direkter Partizipationsmuster, eines innovativen Geschäftsumfeldes etc. – unter Umständen einer anderen Logik folgt, könnte diese Beobachtung auf die Pfadabhängigkeit eines den Gründer*innen und Beschäftigten durch deren Sozialisation inhärenten Verständnisses von Beteiligung in Deutschland hinweisen, welches auf die Unternehmens- und Organisationsform des Start-ups einwirkt.

In welchen Bereichen den Mitarbeitenden grundsätzlich ein Mitspracherecht zugestanden wird und wie viel Gewicht das Votum aus dem Gründungsteam in Relation hat, variiert nach Kompetenzprofil und persönlicher Betroffenheit des Mitarbeitenden sowie der Tragweite der Entscheidung für die gesamte Belegschaft. Generell werde aufgrund von mangelnden zeitlichen Kapazitäten sowie einer hohen Spezialisierung innerhalb der Teams in den meisten Fällen ein Großteil der operativen, inhaltlichen Arbeit an die Mitarbeitenden ausgelagert:

[...] hier hat keiner Zeit zu sagen: Heute machst du das, morgen das, morgen das. Das funktioniert nicht. Das heißt, du brauchst eigentlich sehr selbstbestimmte Mitarbeiter, die da aktiv mitarbeiten“ (Fall 4, Pos. 34). Darüber hinaus bewirkten eigene Verantwortungsbereiche, dass „[...] ein Verantwortungsgefühl beim Mitarbeiter entsteht, die Arbeit auch deutlich besser und selbstständiger abläuft (Fall 4, Pos. 34).

Den Mitarbeitenden werden dementsprechend je nach Kompetenzprofil eigene Verantwortungsbereiche mit einem erheblichen Gestaltungsspielraum zugewiesen:

Wenn ich beispielsweise jemandem aus dem Team den Fachbereich HR zugestehe und sich die Person in das Thema einarbeitet und dann faktisch mehr Kompetenzen als ich hat, dann kann zumindest zu inhaltlichen

Sachen da drin die Person auch einfach mehr beitragen als ich selbst. Und dann obliegt es auch der Person, dann eine inhaltliche Gestaltung selbst zu bestimmen (Fall 2, Pos. 56).

Grundlegende, die Arbeitsweise betreffende oder schwerwiegende, die Ausrichtung des Unternehmens betreffende Entscheidungen werden ebenfalls nicht ohne Partizipation der Belegschaft getroffen:

Das ist so eine Sache. Die diskutieren wir tatsächlich dann im Rüstungsfall immer von Einzelfall zu Einzelfall, weil wir da sagen, da brauchen wir einen Konsens im Unternehmen, da ist es nicht gut, wenn es da einzelne Leute gibt, die wirklich sagen, ich kann das nicht unterstützen, dass wir die dann übergehen, das funktioniert nicht gut (Fall 4, Pos. 38).

Gleichmaßen werden in den Fallunternehmen den Arbeitsbereich betreffende Mitarbeitende in den Recruitingprozess miteinbezogen. Darüber hinaus sei es üblich, die Mitarbeitenden eines Start-ups in gewisser Art und Weise am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen:

Und klar, die Mitarbeiteranteile gibt es bei uns auch. Die motivieren natürlich auch, weil alle Mitarbeiter, die Anteile haben, am Unternehmenserfolg beteiligt sind. So sind vielleicht alle so ein bisschen Mini-Geschäftsführer dadurch oder Anteilseigner (Fall 3, Pos. 56).

Dies lässt sich ebenfalls als Maßnahme zur Förderung von Innovationsbereitschaft einordnen und erhöht weiterhin die Arbeitgeberattraktivität.

Während den Beschäftigten demnach in verschiedenen Bereichen und in unterschiedlicher Intensität ein Mitspracherecht obliegt, geben die Gründer den „Nordstern“ (Fall 3, Pos. 54) vor und beanspruchen letztlich auch das finale Votum „Das letzte Wort haben wir am Ende“ (Fall 1, Pos. 36), da sie im strategischen Geschäft immer das wirtschaftliche Kalkül in ihre Entscheidungsgrundlage einbeziehen müssen:

Das ist halt mein Job dann als Geschäftsführer, ich muss das dann verantworten. Ganz praktisch läuft das häufig so ab: Ich entwickle Ideen, wie so eine strategische Richtung aussehen kann, einfach aus den Erfahrungen, was ich sehe, was ich merke, was passiert, was am Markt passiert und trage diese Idee dann ins Team und hole mir dann halt aktiv Feedback ein (Fall 4, Pos. 46).

In allen befragten Fallunternehmen herrschen demnach informelle Strukturen der direkten Partizipation von Mitarbeitenden, eine formale Interessenvertretung existiert hingegen nicht. Wo die Gründer keine Beteiligungs-

möglichkeiten sehen (z. B. bei der Planung von Finanzierungsrunden) setzen sie auf klare Informierung der Belegschaft

Ansonsten Transparenz ist – eigentlich versuchen wir das in allen Bereichen zu leben, also jegliche Entscheidungen, die wir unabhängig von den Mitarbeitern treffen, so transparent zu machen, dass sie verstehen, wieso das gemacht wird, auch wenn sie es vielleicht nicht gut finden. Dass es verstanden wird (Fall 1, Pos. 38).

Die Befragten betonen die Besonderheiten von Start-ups und verweisen darauf, dass eine formale Interessenvertretung erst ab einer gewissen Größe des Unternehmens notwendig würde – welche Größe das Unternehmen dafür erreichen müsste, bleibt offen. Zudem wird deutlich, dass diese hierbei nicht zwingend an einen Betriebsrat denken, sondern Interessenvertretung als Ansprechperson(en) der Belegschaft verstehen (und diese bspw. im HR-Bereich verorten).

Auch wenn es so in Richtung Arbeitszeiten, Arbeitszeiterfassung, Überstundenvergütungen usw. geht, würde ich auch immer eine Person mit drin haben, wenn man richtig groß ist. Aber. Ich weiß gar nicht, ob wir überhaupt so groß werden wollen [...] (Fall 1, Pos. 55).

Als weitere Gründe für eine absente Interessenvertretung werden – analog zu interessenvertretungskritischen Argumentationen aus anderen Bereichen (Müller 2018) – die Einschränkung von Flexibilität, langatmige Entscheidungsprozesse, vermeidbare Kosten, die Gefahr von „Overengineering“ (Fall 2, Pos. 64) sowie die Bevormundung von Mitarbeitenden genannt. Demgegenüber ist z. T. eine Art Reflexion über den korrekten Zeitpunkt der möglichen Einführung einer formalisierten Interessenvertretung zu erkennen:

Bislang läuft es, glaube ich, informell ganz gut. Und wenn es irgendwann institutionalisiert werden müsste, weil man merkt, dass die Mitarbeiter unzufrieden sind und kündigen, spätestens dann muss man sich, muss man vielleicht auch Dinge institutionalisieren oder ein paar Schritte davor, wenn man merkt, dass da irgendwie Unmut da ist (Fall 3, Pos. 72).

Wie es auch oft bei anderen Vertretungsorganen (AVO) in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) der Fall ist, ist die Persistenz der betrieblichen Sozialordnung (BSO) inkl. Partizipationsmustern an bestimmte Schlüsselpersonen – wie die Gründer*innen und Beschäftigte aus der Gründungsphase des Unternehmens – gebunden, fraglich bleibt, ob u. a.

die Art der Beschäftigtenvertretung nach Ausscheiden dieser Person(en) von anderen weitergeführt werden würde. Auch direkte Partizipationsstrategien geraten schnell an ihre Grenzen, wenn das Start-up (z. B. im Rahmen eines Beschäftigtenwachstums) unabhängiger von einzelnen Beschäftigten wird und diesen folglich entsprechende Verhandlungsmacht fehlt. Im Gegensatz zu institutionalisierten Interessenvertretungen, deren Handlungsmacht durch das BetrVG einklagbar ist, können informelle Partizipationsmuster – bspw. bei Entlassungen oder der Schließung von Betriebsteilen – an ihre Grenzen geraten, da sie weder reguliert noch aushandlungsfähig sind.

5.4 Verantwortung als Unternehmer

Die soziale Verantwortung von Unternehmen ist ein wichtiges Kriterium für die Einbeziehung wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Belange: Djaouida Bellaa (2023) argumentiert, dass die Wahrnehmung sozialer Verantwortung eine wichtige Rolle für die Entwicklung von Start-ups spiele, insbesondere, um langfristige Beziehungen zu Kund*innen und Investor*innen aufzubauen. Darüber hinaus wollten viele Arbeitnehmer*innen zunehmend in Unternehmen mit sogenanntem *purpose* arbeiten und erwarteten dabei transparente Wertversprechen zu gesellschaftspolitischen Themen (Taylor 2024). Intransparenz, Misskommunikation und falsche Versprechen hingegen führten zu Frustration und z. T. öffentlichkeitswirksamen Gegenreaktionen der Belegschaft. Laut Taylor (2024) sei es ein Lösungsansatz, Mitarbeitende frühzeitig und stärker in den Prozess der Festlegung von Unternehmensinteressen miteinzubeziehen.

Im Kontext der zugrunde liegenden Befragung haben sich zwei auf die Rolle eines Unternehmers bezogene soziale Verantwortungsdimensionen herausgebildet, die sich den o. a. Aspekten zuordnen lassen – diese werden hier als „überbetriebliche“ und „betriebliche“ Verantwortung gekennzeichnet.

1. Die Übernahme überbetrieblicher Verantwortung als Unternehmer eines Start-ups, dem inhärent ein innovativer Gedanke zugrunde liegt. In drei von vier der befragten Fallunternehmen liegt der Sinn und Zweck des Unternehmens darin, ein gesamtgesellschaftliches Problem zu lösen oder zumindest zu verbessern, um einen gesellschaftlichen Mehrwert zu erzielen.

2. Die Übernahme betrieblicher Verantwortung als Geschäftsführer gegenüber den Mitarbeitenden im eigenen Unternehmen. Alle befragten Gründer sehen die Verantwortung der Geschäftsführung darin, den Überblick über das Unternehmen zu behalten sowie Verantwortung für getroffene Entscheidungen zu übernehmen und zu tragen sowie dabei das Unternehmen insgesamt so nach Profitabilität auszurichten, dass die Existenzen der Mitarbeitenden gesichert sind.

Drei der Fallunternehmen kommunizieren diese überbetriebliche Verantwortung in irgendeiner Form nach außen, unterdessen wird die betriebliche Verantwortung sowie der Fokus auf „people“ von allen Fallunternehmen im Recruitingprozess kommuniziert:

[...] einer der drei Werte und der erste, den wir immer nennen, ist people (Fall 3, Pos. 56). [...] also gerade people, das sind ja das Wichtigste unseres Unternehmens (Fall 3, Pos. 78).

Während sich die zweite Dimension der „betrieblichen Verantwortung“ genauso und noch stärker ausgeprägt in dem Archetyp der PP wiederfinden lässt, bezieht sich dessen Wahrnehmung von „überbetrieblicher Verantwortung“ eher auf lokale und regionale Bereiche, als auf die gesamtgesellschaftliche Ebene. Der Habitus und das Auftreten des Kleinunternehmers sind unauffällig und grundsolide, er möchte weder mit extravaganter Lebensstil noch mit „Vorgesetztenallüren“ (Kotthoff und Reindl 2019, S. 99), sondern aufgrund seines guten Produktes und seines gut funktionierenden Betriebes herausstechen, kurz – seine überbetriebliche Verantwortung gestaltet sich insofern, dass er sich mit seinem Betrieb nahtlos in das Gemeindeleben einfügt und auf Augenhöhe mit den Bewohnern und ihm lange bekannten zusammenarbeitet (Kotthoff und Reindl 2019). Dadurch, dass der Kleinunternehmer in der Regel direkt in nahezu alle Prozesse des Betriebes involviert ist und das Unternehmen als „Lebenswerk“ ansieht, dass es zu schützen gilt, trifft die zweite Dimension der betrieblichen Verantwortung gänzlich auf ihn zu „Der Betrieb ist eingebettet in den gesamten Lebenszusammenhang. Er ist ein Familienprojekt und lebt mit der Familie. [...] Die wirtschaftlichen Verhaltensmaximen sind hauswirtschaftlich beeinflusst“ (Kotthoff und Reindl 2019, S. 96).

Die befragten Gründer stimmen überein, dass es ihre Hauptaufgabe als Unternehmer sei, gute Arbeitsplätze nach deutschen Konditionen mit sinnvoller Arbeit zu schaffen – auch das scheinen sie mit dem Kleinunternehmertypus der PP gemeinsam zu haben.

Zwei der Gründer stellen darüber hinaus fest, dass Unternehmer in Deutschland kein gutes Standing hätten, da ihnen auf der einen Seite viel Verantwortung zugewiesen werde, ihnen auf der anderen Seite hingegen „Profitgier“ (Fall 1) und „permanente Selbstbereicherung“ (Fall 4) unterstellt würde, wobei die Wertschätzung für ihren Gesellschaftsdienst oft hintenüber falle *„Und wir sind gut darin, den Unternehmern sehr, sehr viele Aufgaben mitzugeben, wie sie sich verhalten sollen, vergessen aber, dass sie schon eine Hauptaufgabe permanent lösen, nämlich dass sie Arbeitsplätze und gute Arbeitsplätze schaffen“* (Fall 4, Pos. 22). Der befragte Gründer des vierten Fallunternehmens macht diese Haltung an zwei Erklärungsansätzen fest: 1. Deutschland sei eine Angestelltennation, die Unternehmertum nicht ausreichend unterstütze, sondern in einer *„Sinnkrise des Wertes von Arbeit stecke“* (Fall 4, Pos. 30) und 2. In der Wahrnehmung überbetrieblicher Verantwortung lässt sich bei Start-ups im Gegensatz zu PP eine Verschiebung von einer regionalen Fokussierung hin zu einer gesamtgesellschaftlichen Ebene feststellen. Die Idee hinter den Start-ups ist innovativer und wird entsprechend größer gedacht – trotz einer gewissen „Heimatverbundenheit“²² existiert keine regionale Beschränkung, da jegliches Wachstumspotenzial i.d.R. (auch überregional bzw. international²³) ausgeschöpft wird. Eine Gemeinsamkeit zwischen den Start-ups und den PP ist die enge Bindung und Beziehung v. a. zu den ersten Mitarbeitenden – ob diese Beziehung einem dynamischen Wachstum standhält und eine einheitliche Arbeitswelt der Beschäftigten weiterhin bestehen bleiben kann, ist fraglich.

6. Fazit und Ausblick

Start-ups finden sich vielfach in der dritten Welt der Arbeitsbeziehungen nach Wolfgang Schröder (2016): Sowohl Gründer*innen als auch Mitarbeitende lassen sich dem Stand der Forschung sowie nach Aussage der befragten Geschäftsführer größtenteils als *„regulierungsunwillige Akteure“* bezeichnen: Viele der in Start-ups Beteiligten haben noch keine Erfahrungen mit formalen Interessenvertretungen gemacht (da sie entweder noch nie selbst einer abhängigen Beschäftigung nachgegangen sind oder aus einem mitbestimmungsfreien Unternehmen kommen) oder bringen nicht

22 „[...] dass man sich auf so eine gewisse Verbundenheit mit der Heimat beruft, die dann Leute wie mich dazu bringen, hierzubleiben“ (Fall 4, Pos. 22).

23 „[...] wir wollen das Ding wirklich weltweit aufziehen und nicht nur aus Bochum heraus“ (Fall 3, Pos. 78).

selten Vorbehalte hinsichtlich der Kompatibilität mit der Start-up-Kultur (z. T. auf vorherigen Anstellungsverhältnissen beruhend) mit. Das bedeutet aber nicht, dass ihnen gute Arbeitsbedingungen und Partizipationsrechte unwichtig wären: Während insbesondere im Einstellungsprozess der ‚*Mindset-Fit*‘ akribisch berücksichtigt wird, bilden sich in Fall 3 bereits Ansätze eines anderen Vertretungsorganes aus der Belegschaft heraus. Einig sind sich alle Befragten, dass eben nicht alle Beschäftigten bei allen Themen mitentscheiden können – sie verstehen Beteiligung daher v. a. als finanzielle Teilhabe, durch die Vergabe von Anteilen ist jede*r ein wenig „*Mini-Geschäftsführer*“ (Fall 3, Pos. 56) und gleichzeitig lässt sich so ein Anreiz für frühphasige Mitarbeitende setzen, wenn noch keine angemessene Bezahlung möglich ist. Hier drückt sich eine missverständliche Vorstellung von Mitbestimmung aus.

Darüber hinaus pflegen alle Fallunternehmen eine transparente und direkte Kommunikationsstruktur, die in Form einer Feedbackkultur sowohl strategische als auch persönliche Angelegenheiten abdecken bzw. auffangen sollen. Bei der geringen Belegschaftsgröße lohne sich ein offizielles Mitbestimmungsgremium noch nicht – bis auf eine Ausnahme planten alle Fallunternehmen ein starkes Unternehmenswachstum in naher Zukunft. Welche Herausforderungen einer solch schlagartigen Vergrößerung folgen können, wird oftmals nicht einkalkuliert: Berühmte Beispiele für strategische Fehlkalkulationen im Wachstum und darauffolgend Mobilisierung und Widerstand aus der Belegschaft in Form von Betriebsratsgründungen sind in der deutschen Szene z. B. Lieferando, N26, Flaschenpost und Babel (Münster 2020; Netzhammer 2020). Ein Großteil der Unternehmen, in denen erst in akuten Krisenzeiten ein Betriebsrat gegründet wird, lehnt diesen ab und betreibt Verhinderungsstrategien und/oder sogar *Union Busting* wie z. B. im Fall von HelloFresh (ifb 2022). Dabei zeigt die Empirie, dass auch langjährige, informelle Kooperationskulturen zwischen Management und Belegschaft nicht vor den Folgen exogener Schockereignisse gefeit sind und u. a. eine frühzeitige Mitbestimmungsnähe den Status quo besser zu schützen wüsste (Artus, Kratesch, Röbenack 2016).

Da in neu gegründeten Start-ups so gut wie nie Betriebsräte vorkommen (es sich also vornehmlich um mitbestimmungsfreie Zonen handelt), konzentrieren Gewerkschaften ihre Aufmerksamkeit insbesondere auf *Spin-offs* oder solche, die inzwischen zu Großunternehmen herangewachsen sind und durch den „Kampf der Beschäftigten“ gegen prekäre Arbeitsbedingungen und/oder Kündigungswellen in der medialen Berichterstattung beson-

ders präsent sind²⁴. Darüber hinaus finden sich vereinzelte Beratungsangebote von Gewerkschaftssekretär*innen, die überwiegend in Metropolregionen bzw. Start-up-„Hotspots“ wie Berlin oder München agieren. Insbesondere in Wachstumsphasen und Krisenzeiten merkten Beschäftigte laut Oliver Hauser (ver.di-Gewerkschaftssekretär) „[...] dass der Elfenbeinturm nicht mehr so stabil ist“ (Schwär 2022): Sei es durch die Herausbildung einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ oder scheinbar willkürliche Kündigungswellen (Beitzer 2020). Mit dem älter werdenden Unternehmen ändern sich zumeist auch die Ansprüche der Belegschaft zur Arbeitsorganisation und -gestaltung.

In diesem Beitrag konnte herausgestellt werden, dass die betrachteten Start-ups sich in Wachstumsphasen mit ihrer BSO eher an den Werten und der Struktur des Mittelstandes orientieren, als am *Silicon Valley-Image*. Ebenfalls der Pfadabhängigkeit von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) folgend, existieren überwiegend kaum bis gar keine Berührungspunkte zwischen betrieblicher Mitbestimmung und den Gründern bzw. Geschäftsführern der Start-ups.

In der medialen Öffentlichkeit werden hauptsächlich Negativ-Schlagzeilen über die Unerwünschtheit von Betriebsräten in der Start-up-Szene diskutiert (u. a. Münster 2020; Schwär 2022). Dennoch ist davon auszugehen, dass zumindest informelle Partizipationsmuster (häufig in Form von Feedbackmechanismen und transparenten Kommunikationsstrukturen) und in Unternehmen mit zweistelligen Belegschaftszahlen sogar z. T. andere Vertretungsorgane existieren (Hohendanner und Kohaut 2024). Es stellt sich die Frage, ob andere Vertretungsorgane (AVO) besonders in vornehmlich mitbestimmungsfreien Zonen ein gewisses Potenzial für die Annäherung an formalisierte Interessenvertretungsstrukturen bieten können. Denn diese Art der informellen Mitbestimmung ist oftmals personengebunden sowie im Ernstfall (z. B. bei großen Reorganisationen) nicht einklagbar.

Junge und dynamische deutsche Start-ups setzen auf der einen Seite heutzutage mehr denn je auf verantwortungsbewusstes Unternehmertum und stellen „people“ in den Fokus, auf der anderen Seite kämpfen sie in der frühen Phase ums ‚nackte Überleben‘ und begründen damit auch später noch gerne die Absenz einer Interessenvertretung. U. a. die Anzahl an *Unicorns* in Deutschland verdeutlicht das Erfolgs- und Beschäftigungspotenzial deutscher Start-ups: Junge Unternehmer*innen können schnell zu

24 Zu nennen ist hier z. B. die Unterstützung von Grass-Root-Bewegungen wie im Fall von „Gorillas“ (Ver.di 2021).

den Arbeitgebern von morgen heranwachsen, ohne jemals die in Deutschland historisch gewachsene Stärke von Mitbestimmung selbst erlebt oder erfahren zu haben. Um diese größtenteils mitbestimmungsfreien Zonen und deren Entwicklung im Blick zu behalten, bleibt die Erforschung von Partizipationsmustern und die Sensibilisierung für betriebliche Mitbestimmungsakteure in kleinen und Kleinstunternehmen – insbesondere in der Start-up-Szene, aber auch im Hinblick auf Kooperationen zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen – essenziell. Dabei sollten in weiterführenden Forschungsbestrebungen v. a. die Beschäftigten von Start-ups mehr in den Blick genommen werden.

Literatur

- Artus, I., Kraetsch, C., & Röbenack, S. (2016). Betriebsratsgründungen: Typische Phasen, Varianten und Probleme. *WSI-Mitteilungen*, 69(3), 183–191.
- Beitzer, H. (2020). New Work – Brauchen Start-ups einen Betriebsrat? *Süddeutsche Zeitung*, 5. Februar. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/karriere/start-up-s-new-work-betriebsrat-tarif-arbeitsrecht-1.4779709> [13.12.2024].
- Bellaa, D. (2023). Social responsibility of startups. *Finance and Business Economies Review*, 7(1), 301–317.
- Bocksch, R. (2024). Deutsche Einhörner und wo sie zu finden sind. *Statista*, 20. Juni. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/18725/deutsche-einwoerner/> [13.12.2024].
- Brown, R., & Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: A critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11–30.
- Bürger, T., Romeria, T. N., Schüler, J., & Andrade, I. (2024). *Gründungsbereitschaft junger Menschen in Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Däubler, W., Kilavuz, B., & Kneer, R. (2023). *Betriebsräte in Start-ups: Überlegungen und Konzepte zur Stärkung der Mitbestimmung: Ein Thesenpapier*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Eichhorst, W., Fünér, L., Gottschalk, S., & Rinne, U. (2024). Bedeutung von Betriebsräten in Start-up-Unternehmen. In IZA & ZEW (Hrsg.), (637).
- Flick, U. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (10. Aufl.). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report: 25 Years and Growing*. London: GEM.
- Haag, P. (Hrsg.) (2021). *KMU- und Start-up-Management: Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice* (2. Aufl.). Wiesbaden/Heidelberg: Springer Gabler.

- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M., & Pries, L. (2006). Betriebsräte und „Andere Vertretungsorgane“: Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen in der deutschen Privatwirtschaft. *Industrielle Beziehungen*, 13(4), 340–369.
- Hertwig, M. (2013). Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat: Formen und Interessenvertretungschancen „Anderer Vertretungsorgane“. *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 20(3), 199–220.
- Heß, J. (2021). *Regionale Erfolgsfaktoren entlang des Gründungsprozesses: Arten und Einfluss Regionaler Erfolgsfaktoren Im Start-Up-Prozess*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Hirschfeld, A., Kollmann, T., Gilde, J., Walk, V., & Ansorge, M. (2024). *Deutscher Startup Monitor*.
- Hohendanner, C., & Kohaut, S. (2024). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023. *WSI-Mitteilungen*, 77, 289–295.
- Hubner-Benz, S. (2022). Warum Personalführung in Start-ups anders funktioniert: Erfolgreich gegründet und plötzlich Führungskraft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler.
- ifb (Institut zur Fortbildung von Betriebsräten) (2022). Start-up für den Betriebsrat | Darum tun sich junge Unternehmen mit der Gründung einer Interessenvertretung (scheinbar) schwer. Verfügbar unter: <https://www.betriebsrat.de/news/konflikt/start-up-fuer-den-betriebsrat-2703960> [16.12.2024].
- ifo (Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.) (2024). Aus der Traum: Als die Dotcom-Blase platzte. Verfügbar unter: <https://celebrate.ifo.de/node/47> [13.12.2024].
- Ittermann, P. (2009). *Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien: Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand*. (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- IZA Newsroom (2024). Betriebsräte spielen in Start-ups praktisch keine Rolle. Verfügbar unter: <https://newsroom.iza.org/de/archive/research/betriebsraete-spielen-in-start-ups-praktisch-keine-rolle/> [13.12.2024].
- KfW Bankengruppe (Hg.) (2024). *KfW-Gründungsmonitor*. Verfügbar unter: <https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/KfW-Research/KfW-Gr%C3%BCndungsmonitor.html> [17.12.2024].
- Kollmann, T., Hirschfeld, A., Gilde, J., Walk, V., & Pröpper, A. (2023). *Deutscher Startup Monitor 2023: Eine neue Zeit*.
- Kotthoff, H., & Reindl, J. (2019). *Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kotthoff, H. (2023). Betriebliche Sozialordnung. In: R. Bohn, H. Hirsch-Kreinsen, S. Pfeiffer, & M. Will-Zochol (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 118–121). Baden-Baden: Nomos edition sigma.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Müller, S. (2018). Warum gibt es Widerstand gegen Betriebsräte? In: Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (Hrsg.), *Wirtschaft im Wandel* (24. Jg., 2, S. 23–26). Halle.

- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1993). *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (2., erw. und verb. Aufl., Studienausg.). München: Hampp.
- Münster, L. M. (2020). Wie Mitarbeiter in Start-ups einen Betriebsrat gründen können. Verfügbar unter: <https://www.startbase.de/knowledge/wie-mitarbeiter-in-start-ups-einen-betriebsrat-grunden-konnen/> [16.12.2024].
- Netzhammer, M. (2020). Babbel – Beschäftigte wählen Betriebsrat: Start-up-Kolleg*innen und IG Metall arbeiten zusammen. Verfügbar unter: <https://www.igmetall-berlin.de/aktuelles/meldung/beschaeftigte-waehlen-betriebsrat> [16.12.2024].
- Pahnke, A., & Welter, F. (2019). The German Mittelstand: Antithesis to Silicon Valley entrepreneurship? *Small Business Economics*, 52(2), 345–358.
- Pries, L., Ittermann, P., & Niewerth, C. (2005). *Mitbestimmungsalternativen: Betriebliche Muster der Partizipation und Interessenvertretung in der digitalen Wirtschaft*.
- Rao, A. (2013). *A history of the Silicon Valley: The greatest creation of wealth in the history of the planet: 1900–2013* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Omniware Group.
- Röhl, K.-H. (2016). Unternehmensgründungen: Mehr innovative Startups durch einen Kulturwandel für Entrepreneurship? *IW Policy Paper*, 2/2016. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft (IW).
- Schröder, W. (2016). Konfliktpartnerschaft – still alive: Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. *Industrielle Beziehungen*, 23(3), 374–392.
- Schwär, H. (2022). Lieferando: Warum sich Start-ups mit Betriebsräten so schwertun. *Capital*, 5. August. Verfügbar unter: <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/lieferando--warum-sich-start-ups-mit-betriebsraeten-so-schwertun-32601268.html> [13.12.2024].
- Sloane, M. (2022). *Ethics in German AI Start-Ups: Research Participant Report*.
- Startupdetector GmbH (2024). *Startupdetector report 2023/24*. Verfügbar unter: <https://www.startupdetector.de/startupdetector-report-2023-24/> [17.12.2024].
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.) (2024). *Kleine und mittlere Unternehmen: 55 % in kleinen und mittleren Unternehmen tätig*. Verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-beschaeftigte.html> [16.12.2024].
- Taylor, A. (2024). Corporate advocacy in a time of social outrage: Businesses can't weigh in on every issue that employees care about. But they can create a culture of open dialogue and ethical transparency.
- Venczel, T. B., Berényi, L., & Hriczó, K. (2024). The project and risk management challenges of start-ups. *Acta Polytechnica Hungarica*, 21(2), 151–166.
- Ver.di. (2021). Cooles Image – miese Bedingungen: Ver.di will Organisierung der Beschäftigten unterstützen. Verfügbar unter: <https://bb.verdi.de/themen/nachrichten/++co++7169e3dc-eb95-11eb-bb1e-001a4a160100> [28.01.2025].
- Wallisch, M. (2024). Startups als Standort- und Wirtschaftsfaktor. *RKW Kompetenzzentrum*, 13. September. Verfügbar unter: <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/startups-als-standort-und-wirtschaftsfaktor/> [13.12.2024].
- ZEW (Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH) (2024). *IAB/ZEW Gründungspanel*. Verfügbar unter: <https://www.gruendungspanel.de/iab/zew-gruendungspanel/startseite> [17.12.2024].

Hürdenlauf: Interessenvertretung bei hybrider Plattformarbeit

Fabian Hoose und Sabrina Glanz

1. Einleitung

Am 11.11.2024 wurde im Amtsblatt der Europäischen Union die Richtlinie zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit veröffentlicht. Nachdem die Arbeitsbedingungen in der Plattformökonomie zuvor jahrelang in der Diskussion – und der Kritik – standen und über die Regulierungsnotwendigkeit gerungen wurde, sind die europäischen Nationalstaaten seit Dezember 2024 aufgefordert, die Richtlinie innerhalb von zwei Jahren in nationales Recht umzusetzen. Dass es nach langen Verhandlungen überhaupt zu einer Einigung auf eine Version der Richtlinie kam, wurde vom Deutschen Gewerkschaftsbund sowie jenen seiner Mitgliedsgewerkschaften, die sich bereits stärker mit dem Phänomen der Plattformarbeit auseinandergesetzt haben (also ver.di, IG Metall und NGG), einhellig begrüßt. Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auf digitalen Plattformen seien bislang gekennzeichnet durch ein von den Plattformunternehmen praktiziertes „Geschäftsmodell prekäre Arbeit“ (Ver.di 2024), welches bei einer ausbleibenden Regulierung zu einem „online-basierten Parallelarbeitsmarkt“ (IG Metall 2023) führen könne – zum Nachteil auch von Arbeitnehmenden über die Grenzen der Plattformökonomie hinaus.

Die Richtlinie sei insbesondere deshalb ein „wichtiger Meilenstein“ (NGG 2024), weil sie dazu beitragen könne, etwaige Scheinselbstständigkeiten in der Plattformökonomie zu verhindern. Das bisherige Vorgehen vieler Plattformunternehmen, sich selbst nicht als Arbeitgeber, sondern lediglich als Vermittler von Tätigkeiten zu verstehen, habe dabei bislang den schlechten Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit Vorschub geleistet. Indem gezielt rechtliche Grauzonen genutzt wurden, hätten die Plattformunternehmen einseitig z. B. davon profitieren können, dass sie Kostenvorteile durch ausbleibende Sozialabgaben für Arbeitnehmer nutzen. Als Selbstständige müssen sich Plattformarbeitende individuell um ihre Sicherung bspw. hinsichtlich Alter oder Krankheit kümmern. Mit dem Modus Operandi der Verteilung von kurzfristig zu erledigenden Gigs an Selbstständige wird den Plattformarbeitenden darüber hinaus der Zugang

zu betrieblichen Mitbestimmungsrechten vorenthalten und Informationspflichten werden umgangen.

Die Vorenthaltung eines Arbeitsvertrags kann für Plattformarbeitende somit erhebliche Nachteile mit sich bringen, wie den Verlust von Ansprüchen auf Sozialversicherungsleistungen oder den fehlenden Schutz durch arbeitsrechtliche Regelungen, beispielsweise in Bezug auf Kündigungsschutz, Mindestlohn oder Arbeitszeitgesetze. Um Derartiges zu verhindern, ist ein zentraler Aspekt der EU-Richtlinie das Prinzip der Beweislastumkehr: Nach der neuen Regelung wird zunächst von einer abhängigen Beschäftigung ausgegangen. Es liegt demnach an den Plattformunternehmen, im Zweifelsfall nachzuweisen, dass keine solche Beschäftigung vorliegt. Dieses Prinzip wird aus gewerkschaftlicher Perspektive als wichtige Maßnahme zum Ausgleich der Macht zwischen Plattformen und Plattformarbeitenden angesehen (ETUC 2024). Die Richtlinie hat jedoch nicht allein die Stoßrichtung der Statusfeststellung, sondern sieht darüber hinaus ein digitales Zugangsrecht für Gewerkschaften zu den Plattformbetreibern vor und verpflichtet diese, sichere und nicht kontrollierbare Kommunikationskanäle für die Plattformbeschäftigten bereitzustellen.

Die Plattformökonomie hat sich in den letzten Jahren zu einem zentralen Feld des digitalisierungsgetriebenen Wandels von Arbeit entwickelt. Die Art und Weise, wie in ihr Plattformunternehmen wirtschaften, wie sie Produktion und Verteilung von Waren und Dienstleistungen erstellen, transformiert nicht nur die Organisation und Verteilung von Arbeit, sondern stellt, wie das Beispiel der EU-Plattformrichtlinie verdeutlicht, die etablierten Institutionen der Arbeits- und Sozialregulierung vor grundlegende Herausforderungen. Plattformarbeit, die sowohl ortsgebundene Tätigkeiten (Gig-work) als auch ortsunabhängige Aufgaben (Crowdwork) umfasst, zeichnet sich durch atypische Erwerbsformen aus, die sich von den traditionellen Normalarbeitsverhältnissen deutlich unterscheiden. Diese Entwicklungen begünstigen neue Erwerbsmodelle, bei denen Arbeitnehmer ihre Tätigkeit häufig in hybride Beschäftigungsverhältnisse einbetten – eine Kombination aus Plattformarbeit und weiteren Erwerbsformen.

Im Rahmen des Projekts „Plattformökonomie und soziale Sicherung“ wurden diese dynamischen Veränderungen und ihre Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen, soziale Sicherung sowie Interessenvertretungsstrukturen erforscht. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, basierend auf theoretischen Analysen und empirischen Daten, die Herausforderungen und Chancen gewerkschaftlicher Organisationsfähigkeit in der Plattformökonomie zu be-

leuchten. Insbesondere wird untersucht, wie hybride Erwerbsmuster die Bereitschaft und Möglichkeiten zur Interessenvertretung beeinflussen.

Das Thema gewinnt zunehmend an Relevanz, da Plattformunternehmen wie beschrieben neue Machtasymmetrien schaffen, soziale Risiken individualisieren und dadurch die kollektive Interessenvertretung erheblich erschweren. Vor diesem Hintergrund adressiert dieser Beitrag folgende Forschungsfragen:

- Wie verbreitet sind hybride Erwerbsmuster in der Plattformökonomie, welche Motivationen stehen hinter deren Aufnahme und welche Arbeitsbedingungen sind hier anzutreffen?
- Wie beeinflussen diese Rahmenbedingungen die Einstellungen von Plattformarbeitenden zur Interessenvertretung?
- Welche strategischen Implikationen ergeben sich für Gewerkschaften und andere Akteure im Bereich der Interessenvertretung?

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert: Nach der Darstellung der Verbreitung von Plattformarbeit (Abschnitt 2) werden die spezifischen Arbeitsbedingungen und Motivationen von Plattformarbeitenden beleuchtet (Abschnitt 3). Abschnitt 4 erläutert die methodischen Ansätze und die empirischen Grundlagen des Projekts. Anschließend folgt eine Analyse hybrider Erwerbsmuster unter Plattformarbeitenden, von deren Motivationen und Arbeitsbedingungen sowie von deren Einfluss auf Motive und Einstellungen zur Interessenvertretung (Abschnitt 5). Den Abschluss bildet ein Fazit, das die Herausforderungen und möglichen Ansätze für eine effektive gewerkschaftliche Organisation in der Plattformökonomie zusammenfasst (Abschnitt 6).

2. Status quo der Plattformarbeit

In den meisten europäischen Ländern ist bereits seit geraumer Zeit ein Anstieg von Erwerbskonstellationen festzustellen, in denen Erwerbstätige verschiedene Einnahmequellen miteinander kombinieren. Lag die Zahl der Mehrfachbeschäftigten im Jahr 1991 noch bei rund 1,2 Millionen, so weist die IAB-Arbeitszeitrechnung für das dritte Quartal 2024 einen Anstieg auf ca. 4,6 Millionen Beschäftigte aus, die einer Nebentätigkeit nachgehen (IAB 2024). Plattformarbeit ist ein zentraler Bestandteil dieses Trends zu mehr Nebenjobs: Hybride Erwerbsformen haben vor allem im Kontext der Plattformökonomie erheblich zugenommen: Studien schätzen, dass in

Deutschland etwa 5,7 % der erwerbsfähigen Bevölkerung regelmäßig Plattformarbeit leisten (Urzi Brancati, Pesole, Fernández- 2020) – was einer Zahl von rund 2,5 Millionen Plattformarbeitenden entspricht. Insgesamt ist die Landschaft der Plattformarbeit in Deutschland dabei als sehr vielfältig zu bezeichnen. Dies gilt nicht nur in Bezug auf die Plattformen, die genutzt werden, sondern auch für die Tätigkeiten, die dort konkret erledigt werden.

Plattformarbeit bezeichnet die Vermittlung von Angebot und Nachfrage nach bezahlter Arbeit über Online-Plattformen. Aufgrund der Vielfalt und der dynamischen Entwicklung dieses Phänomens existiert in der deutschsprachigen Forschungslandschaft bislang keine einheitliche Terminologie (Huws, Spencer, Syrdal, Holts 2017, S.13; Vallas und Schor 2020, S.274). Um die Vielfältigkeit der über digitale Plattformen organisierten Tätigkeiten abzubilden empfiehlt sich der Begriff „Plattformarbeit“ als Oberbegriff (Ellmer, Herr, Klaus, Gegenhuber 2019, S.11–13), auch wenn er in der Literatur nicht immer konsistent verwendet wird. In Deutschland wird Plattformarbeit häufig in zwei Hauptkategorien unterteilt: Einerseits das sogenannte „Gigwork“, also digital über Plattformen vermittelte, dann aber lokal erbrachte Dienstleistungen (wie Essenslieferungen, Handwerkstätigkeiten oder auch haushaltsnahe Dienstleistungen). Davon unterschieden wird das sogenannte Cloud- oder Crowdworking. Damit werden plattformvermittelte Tätigkeiten bezeichnet, die nicht nur digital vermittelt, sondern zudem online erbracht werden. Der Begriff „Crowdwork“ betont hierbei die Ausschreibung von Aufgaben an eine undefinierte Menge („Crowd“) potenzieller Arbeitskräfte. Diese Unterscheidung nach dem Grad der Ortsabhängigkeit und anderen Merkmalen erlaubt es, spezifische Eigenschaften und Regulierungsanforderungen der jeweiligen Arbeitsform zu analysieren. So zeichnet sich Crowdwork durch Ortsunabhängigkeit aus, was theoretisch eine zeit- und ortsflexible Arbeit ermöglicht, gleichzeitig jedoch soziale Interaktionen und kollektive Organisation erschwert (Haipeter und Hoose 2019).

Wie die Plattformen und Plattfortmtätigkeiten, ist auch die Gruppe der Plattformarbeitenden selbst (Rosenbohm und Hoose 2022) sehr heterogen. Unter ihnen sind Studierende, Rentner*innen und Personen, die Plattformarbeit als Nebenjob ausüben ebenso vertreten wie Selbstständige, die mit Plattformarbeit ihren Lebensunterhalt verdienen oder sich einen neuen Marktzugang verschaffen wollen. Verschiedene Studien unterstreichen, dass nur eine Minderheit der Plattformarbeitenden in Deutschland hauptberuflich auf solchen Plattformen tätig ist, sondern Plattformarbeit in erster Linie eine Ergänzung zu anderen Einkünften darstellt (Leimeister,

Durward, Zogaj 2016; Schwarz 2019). Damit scheinen diese Tätigkeiten eher als sekundäre Einkommensquelle neben Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung zu fungieren – zum Beispiel im Rahmen einer Hochschulausbildung (Pongratz 2019; Krzywdzinski und Gerber 2020). Die Kombination aus Plattformarbeit und anderen Erwerbsformen ermöglicht insbesondere Menschen mit unsicheren oder prekären Arbeitsverhältnissen den Zugang zu zusätzlichen Einkommensquellen (Beckmann und Hoose 2023).

Plattformunternehmen fördern diesen Trend durch algorithmisch gesteuerte Arbeitsorganisation, die flexible Arbeitszeiten und ortsungebundene Tätigkeiten begünstigt. Diese Entwicklungen reflektieren eine tiefgreifende „Entbetrieblichung“ von Arbeit, da Plattformarbeit weitgehend ohne physische oder soziale Verankerung im Betrieb stattfindet (Nullmeier 2022; Latniak und Rosenbohm 2021).

Die Hauptmotive für Plattformarbeit umfassen finanzielle Absicherung, zeitliche Flexibilität und die Möglichkeit, neue Qualifikationen zu erwerben (Hoose und Beckmann 2024). Neben monetären Aspekten wird Plattformarbeit auch als Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie geschätzt, was insbesondere für Frauen von Bedeutung ist, die fast die Hälfte der Plattformarbeitenden stellen (EIGE 2021). Gleichzeitig zeigt die Forschung, dass Plattformarbeitende oft ein hohes Maß an Autonomie erleben, was ihre Entscheidung für diese Erwerbsform beeinflusst (Piasna und Zwysen 2022).

Hybride Erwerbsmuster werfen jedoch eine Reihe von Herausforderungen auf. Plattformarbeitende stehen vor unsicheren Einkommen, einer geringen sozialen Absicherung und dem Risiko von Scheinselbstständigkeit (Beckmann und Hoose 2022). Dies liegt nicht zuletzt an der Weigerung der Plattformunternehmen, die Rolle von Arbeitgebern zu übernehmen, obwohl sie die Arbeitsorganisation entscheidend prägen (Duggan, Sherman, Carbery, McDonnell 2020). Die Entgrenzung von Arbeit und die Individualisierung der Erwerbsrisiken führen zudem zu einem zunehmenden Verlust kollektiver Interessenvertretung. In der Plattformökonomie fehlen bisher etablierte Strukturen der Mitbestimmung und der sozialen Absicherung, wie sie im deutschen System der Arbeitsbeziehungen zentral sind (Hoose und Haipeter 2021).

3. Arbeitsbedingungen in der Plattformökonomie

Plattformarbeit hat in den letzten Jahren nicht nur an quantitativer Bedeutung gewonnen, sondern auch grundlegende Diskussionen über Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Erwerbsmodelle sowie soziale Absicherung angestoßen. Der Blick auf die Arbeitsbedingungen in der Plattformökonomie verdeutlicht, dass diese durch ein Bündel diverser Prozesse der De-Standardisierung von Arbeit charakterisiert ist. Die Arbeit in der Plattformökonomie ist dabei durch eine Vielzahl unterschiedlicher Tätigkeitsfelder geprägt. Insbesondere in ihren ortsunabhängigen Formen ist Plattformarbeit häufig durch eine formal als (Solo-)Selbstständigkeit ausgestaltete, organisational und vertraglich entgrenzte Beschäftigungsform gekennzeichnet. Diese ist zugleich räumlich von betrieblichen Strukturen losgelöst und somit sozial isoliert (Schor und Vallas 2023). Da die zentralen Bezugspunkte betriebsgebundener, abhängiger Beschäftigung fehlen, entfalten die beiden tragenden Säulen der institutionalisierten Solidarität des deutschen Erwerbsmodells – das duale System der Arbeitsbeziehungen und die Sozialversicherungen – bislang kaum Wirkung in den Märkten für Plattformarbeit (Beckmann und Hoose 2022). Kollektive Problemlagen wie niedrige Vergütungen, fehlende soziale Absicherung sowie intransparente Steuerungsmechanismen und Machtasymmetrien zugunsten der Plattformbetreiber treffen daher auf individuelle Interessen und oft stark atomisierte Beschäftigungsstrukturen der Plattformarbeitenden.

Durch die häufige Einstufung der Arbeitenden als Selbstständige, fallen diese aus dem Schutzbereich traditioneller arbeits- und sozialrechtlicher Regelungen heraus (s.o.). Es steht die Kritik im Raum, dass diese Form der Selbstständigkeit von den Plattformunternehmen gezielt gefördert wird, da ihnen diese Strategie ermöglicht, sich von Arbeitgeberpflichten zu distanzieren sowie Kosten und Risiken auf die (Plattform)Arbeitenden zu übertragen. Die Ausübung von Plattfortmätigkeiten in Selbstständigkeit wird von den Plattformunternehmen oft als vorteilhaft dargestellt, da dies den Arbeitenden Autonomie und unternehmerische Freiheit biete (Hoose und Kramer 2024). Diese Perspektive wird jedoch kritisch hinterfragt (Heiland 2020). Tatsächlich sind viele Plattformarbeitende durch unsichere Einkommensquellen, schwankende Auftragslagen und eine fehlende soziale Absicherung belastet. Diese Unsicherheiten machen Plattformarbeit für viele zu einer prekären Erwerbsform, die oft nur in Kombination mit anderen Tätigkeiten finanzielle Stabilität bietet.

Ein zentrales Thema der Kritik der Arbeitsbedingungen in der Plattformökonomie ist somit die mangelnde soziale Absicherung. Bezogen auf den Erwerbsstatus wird auch im internationalen Vergleich auf eine unzureichende soziale Absicherung der Plattformarbeitenden verwiesen (International Labour Office [ILO] 2021; Joyce, Stuart, Forde, Valizade 2019). Dies gilt im Besonderen für Wohlfahrtsregime wie dem deutschen, deren soziale Sicherungsinstitutionen auf abhängiger Beschäftigung beruhen. Durch ihren formalen Erwerbsstatus als (Solo-)Selbstständige hat das Gros der Plattformarbeitenden keinen oder erschwerten Zugang zu den gesetzlichen Sozialversicherungen, wodurch die Verantwortlichkeit für soziale Sicherung individualisiert oder auf andere sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse externalisiert wird (Beckmann und Hoose 2022). Da die meisten Plattformarbeitenden formal als Selbstständige gelten, haben sie keinen Zugang zu arbeitsrechtlichen Schutzmechanismen wie Kündigungsschutz, bezahltem Urlaub oder Krankengeld. Zudem sind sie für ihre soziale Absicherung – wie Renten- und Krankenversicherungsbeiträge – selbst verantwortlich, was ihre finanzielle Belastung erhöht. Dies führt dazu, dass viele Plattformarbeitende ihre sozialen Sicherheiten aus anderen Erwerbsverhältnissen ableiten müssen, wenn sie neben der Plattformarbeit noch einer regulären Beschäftigung nachgehen. Dieses Modell der ‚externen Subventionierung‘ von Plattformarbeit durch andere Einkommensquellen wird von Plattformunternehmen gezielt für ihre Geschäftsmodelle genutzt (Beckmann und Hoose 2022).

Das algorithmische Management, welches eine zentrale Rolle in der Organisation von Plattformarbeit spielt, trägt wesentlich zu diesen Herausforderungen bei (Kellogg, Valentine, Christin 2020). Durch intransparente Bewertungs- und Rankingsysteme üben Plattformen eine subtile, aber effektive Kontrolle über die Arbeitenden aus. Diese Mechanismen beeinflussen nicht nur, welche Aufträge vergeben werden, sondern auch, wie die Arbeit bewertet und entlohnt wird. Plattformarbeitende berichten häufig, dass sie sich gezwungen fühlen, nahezu jederzeit verfügbar zu sein, um ihre Chancen auf zukünftige Aufträge zu erhöhen. Diese ständige Verfügbarkeit führt zu einer Entgrenzung von Arbeit und Freizeit, die besonders in der digitalen Arbeitswelt als problematisch empfunden wird.

Ein weiterer zentraler Kritikpunkt ist die niedrige Vergütung vieler Plattformtätigkeiten (ILO 2021). Während einige hochqualifizierte Arbeitende in Bereichen wie IT oder Grafikdesign ansehnliche Einkommen erzielen können, sind die meisten Plattformtätigkeiten durch geringe und volatile Vergütungen gekennzeichnet. Vor allem bei Tätigkeiten mit niedrigen

Qualifikationsanforderungen, wie Mikrojobs oder Lieferdiensten, berichten viele Arbeitende von Stundenlöhnen, die unter dem gesetzlichen Mindestlohn liegen. Diese Einkommensunsicherheiten werden durch intransparente Zahlungsmodalitäten verstärkt, die es den Plattformen erlauben, Arbeitende ohne klare Nachvollziehbarkeit zu vergüten. Fälle unbezahlter Arbeit, etwa durch zurückgehaltene oder nicht überwiesene Zahlungen, sind keine Seltenheit und waren in der wissenschaftlichen und öffentlichen Debatte Anlass für erhebliche Kritik (Gerber 2020).

Trotz dieser negativen Aspekte bietet Plattformarbeit auch Anreize, die viele dazu bewegen, diese Erwerbsform aufzunehmen. Besonders hervorzuheben ist die Flexibilität, die es den Arbeitenden ermöglicht, ihre Arbeitszeiten individuell zu gestalten und Erwerbstätigkeit mit anderen Lebensbereichen – etwa Familie, Studium oder anderen Jobs – zu vereinbaren (Huws et al. 2017). Diese Flexibilität wird besonders von Gruppen geschätzt, die auf unregelmäßige Arbeitszeiten angewiesen sind, wie Alleinerziehende oder Studierende. Für viele ist Plattformarbeit zudem eine Möglichkeit, zusätzliche Einnahmen zu generieren, ohne langfristige Verpflichtungen eingehen zu müssen.

Neben finanziellen und organisatorischen Vorteilen sehen manche Plattformarbeitende in dieser Form der Erwerbstätigkeit auch Chancen zur Selbstverwirklichung (Kramer 2024). Dies gilt insbesondere für Tätigkeiten, die Kreativität und Eigeninitiative fördern, wie freiberufliche Arbeit in den Bereichen Design, Textproduktion oder Marketing. Die Plattformökonomie ermöglicht es Arbeitenden, auf globalen Märkten präsent zu sein und neue Kunden zu erreichen, was in traditionellen Erwerbsformen oft nicht möglich wäre.

Die ambivalente Wahrnehmung der Plattformarbeit verdeutlicht die Vielschichtigkeit dieser Erwerbsform. Auf der einen Seite stehen Flexibilität und Autonomie, die viele Plattformarbeitende als positiv bewerten, auf der anderen Seite die strukturellen Unsicherheiten und die Machtasymmetrien zugunsten der Plattformunternehmen, die zunehmend kritisiert werden. Vor diesem Hintergrund bleibt die Frage nach einer angemessenen Regulierung der Plattformökonomie zentral, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern und gleichzeitig die Vorteile der Flexibilität und Autonomie zu bewahren. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwiefern hybride Erwerbsmuster und Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit die Einstellungen zu Interessenvertretung prägen und welche strategischen Implikationen sich für Gewerkschaften und andere Akteure im Bereich der Interessenvertretung ergeben.

4. Methodik und Empirie

Die Grundlage dieses Beitrags sind empirische Erhebungen, die im Rahmen des Forschungsprojekts „Plattformökonomie und soziale Sicherung“¹ durchgeführt wurden. Ziel der Untersuchung war es, die Erwerbsrealitäten von Plattformarbeitenden zu analysieren und ein fundiertes Verständnis ihrer Arbeitsbedingungen, Motivationen und Einstellungen zu entwickeln. Das Forschungsdesign kombinierte quantitative und qualitative Methoden, um sowohl breitere Muster als auch individuelle Perspektiven abzubilden. Die Untersuchung der Plattformökonomie bringt spezifische methodische Herausforderungen mit sich. Einerseits erschwert die Diversität der Tätigkeiten und Plattfortmtypen die Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Andererseits führen die flexiblen und oft informellen Strukturen der Plattformarbeit zu Problemen bei der Datenerhebung, etwa durch die fehlende offizielle Erfassung von Plattformarbeit in Arbeitsmarktstatistiken (Hoose und Rosenbohm 2022). Zudem ist die hohe Fluktuation der Plattformarbeitenden ein Faktor, der langfristige Analysen erschwert. Viele Personen wechseln zwischen verschiedenen Plattformen oder beenden ihre Tätigkeit nach kurzer Zeit, was die Untersuchung stabiler Muster und Entwicklungen kompliziert macht. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurde ein Mixed-Methods-Ansatz gewählt, der quantitative Breite mit qualitativer Tiefe kombiniert und so ein möglichst umfassendes Bild der Plattformarbeit liefert.

Erster und zentraler Bestandteil der Studie war eine Online-Befragung von 719 Plattformselbstständigen in Deutschland, welche im Dezember 2022 durchgeführt wurde. Die Online-Befragung umfasste Fragen zu den soziodemografischen Merkmalen, zu Arbeitsbedingungen, Einkommensquellen, Arbeitszeiten sowie den Wahrnehmungen und Präferenzen im Hinblick auf soziale Absicherung und Interessenvertretung.

Für die Durchführung der Befragung wurde ein Online-Access-Panel genutzt, über das Plattformselbstständige akquiriert wurden. Voraussetzung für eine Teilnahme an der Befragung war, dass die Befragten in den letzten zwölf Monaten zum Zwecke des Gelderwerbs das Internet oder eine App nutzen und dies durch (1) Vermietung von Wohnraum, (2) den Verkauf

1 Das am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen sowie an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM an der Ruhr-Universität Bochum durchgeführte Projekt hatte eine Laufzeit von Dezember 2021 bis November 2024. Es wurde gefördert im Rahmen des Fördernetzwerkes für Interdisziplinäre Sozialpolitikforschung (FIS) des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

von selbst hergestellten, gebrauchten oder neuen Waren, (3) bezahlte Arbeitsaufträge über Online-Plattformen oder (4) die Erstellung von eigenem Content über Social-Media-Plattformen erfolgte. Zudem musste diese Tätigkeit auf selbstständiger Basis ausgeführt werden, also ohne Arbeitsvertrag mit einer Plattform.

Das gewählte Vorgehen ist als explorativ einzustufen. Aufgrund der auch in anderen Studien beschriebenen schwierigen Zugänge zum Feld (vgl. Pesole, Fernández-Macías, Urzì Brancati, Gómez Herrera 2019) erscheint eine explorative Erschließung über ein ISO-zertifiziertes Online-Access-Panel jedoch als gewinnbringend. Mit vertretbarem Aufwand können Personen erreicht werden, die mit dem Gegenstand der Befragung – monetär entlohnte Tätigkeiten auf Online-Plattformen – mit hoher Wahrscheinlichkeit vertraut sind. Zudem ermöglichte diese Methode eine detaillierte Abfrage der Bedingungen der sozialen Sicherung der Plattformselbstständigen. Zugleich ist das gewählte Vorgehen jedoch auch mit spezifischen Einschränkungen verbunden. So können keine Aussagen über die Repräsentativität der erhobenen Daten getroffen werden. Dafür fehlen verlässliche Informationen über die Grundgesamtheit der in Deutschland tätigen Plattformselbstständigen (s.o.). Darüber hinaus ist unklar, inwieweit das Online-Access-Panel diese Grundgesamtheit repräsentiert oder ob systematische Verzerrungen vorliegen, etwa durch eine überproportionale Repräsentation bestimmter Tätigkeitsbereiche. Ob und in welchem Umfang sich hier Selektionseffekte in den erhobenen Daten abbilden, lässt sich nicht abschließend beantworten. Das gewählte methodische Vorgehen bei der quantitativen Ausleuchtung von Plattformselbstständigkeit bietet dennoch zwei wesentliche Vorteile. Einerseits ermöglicht der Zugang über ein Online-Access-Panel einen gezielten Zuschnitt auf internetaffine Personen, was angesichts der im Fokus stehenden neuen Arbeitsformen in der Plattformökonomie ein Vorteil gegenüber analogen Rekrutierungsverfahren ist. Andererseits wird durch diesen Ansatz die Bandbreite von Plattformarbeit umfassender abgebildet, als dies bei Untersuchungen der Fall ist, die den Zugang über einzelne Arbeitsplattformen wählen und dadurch nur bestimmte Teilbereiche beleuchten.

Die Stichprobe weist eine große Bandbreite hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildungsstand und Tätigkeitsbereichen auf, was Rückschlüsse auf zentrale Muster in der Plattformökonomie erlaubt. Die Ergebnisse der quantitativen Erhebung zeigen, dass die Mehrheit der Plattformarbeitenden zwischen 20 und 40 Jahre alt ist und einen hohen Bildungsgrad aufweist. Frauen stellen einen signifikanten Anteil der Teilnehmenden, insbesonde-

re in Tätigkeiten wie Content-Erstellung und kreativen Dienstleistungen. Einkommensverhältnisse und Arbeitszeiten variieren stark, wobei niedrigschwellige Tätigkeiten wie Lieferdienste oder Mikrojobs häufig mit prekären Bedingungen einhergehen.

Ergänzend zur quantitativen Befragung wurden zwischen März und November 2023 qualitative Tiefeninterviews mit insgesamt 20 Plattformarbeitenden durchgeführt. Ziel war es, detaillierte Einblicke in individuelle Erfahrungen und Wahrnehmungen zu gewinnen. Die Interviews umfassten Themen wie die Motivation zur Aufnahme von Plattformarbeit, Herausforderungen im Arbeitsalltag, Strategien zur Bewältigung von Unsicherheiten und die Einstellung zur Interessenvertretung. Die Rekrutierung der Interviewteilnehmenden erfolgte über verschiedene Plattformen und soziale Netzwerke, um eine möglichst heterogene Stichprobe zu gewährleisten. Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte gezielt nach verschiedenen Erwerbsmustern und Tätigkeitsbereichen: So wurden letztlich Personen interviewt, die ausschließlich von Plattformarbeit leben, sowie solche, die diese als Nebenerwerb nutzen. Ebenso wurden unterschiedliche Plattformtypen berücksichtigt, von ortsgebundener Gigwork bis hin zu ortsunabhängiger Crowdwork. Die 20 Interviewten verteilten sich somit auf vier Teilbereiche der Plattformökonomie: Haushaltsnahe Dienstleistungen (vier Personen), Clickwork (insbesondere Softwaretests) (fünf Personen), freiberufliche Tätigkeiten (vor allem IT) (sechs Personen) sowie Content Creation über soziale Medien wie YouTube, Twitch, TikTok usw. (fünf Personen). Die Interviews wurden transkribiert und mittels einer thematischen Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei wurde besonderer Wert auf die Identifikation von Mustern und Abweichungen gelegt, um die Heterogenität der Plattformarbeitenden und ihre unterschiedlichen Perspektiven zu erfassen.

Im Gegensatz zu den Hauptmerkmalen der quantitativen Befragung zeigt sich in der qualitativen Stichprobe ein höherer Anteil an Plattformselbstständigen, welche diese Tätigkeit als Hauptberuf ausüben oder sie als stabilen Bestandteil ihrer individuellen Erwerbsarrangements integrieren. Dies ist für die weitere Analyse von Bedeutung, da damit ein größerer Anteil der qualitativ Interviewten in gewissem Maße von ihren Plattformaktivitäten abhängig zu sein scheint. Dies unterstreicht die Relevanz der von uns untersuchten Fragen nach Regulierung und Interessenvertretung.

Die gewonnenen Daten bilden die Grundlage für die Analyse der Arbeitsbedingungen und der Motivlagen der Plattformarbeitenden sowie ihrer Einstellungen zu Interessenvertretung und sozialer Absicherung. Dabei wurde besonders darauf geachtet, die individuellen Erfahrungen in den

breiteren Kontext der Plattformökonomie und ihrer strukturellen Herausforderungen einzuordnen.

Dieser methodische Ansatz erlaubt es nicht nur, zentrale Herausforderungen der Plattformarbeit zu identifizieren, sondern auch differenzierte Einblicke in die Vielfalt der Erwerbsrealitäten und die damit verbundenen Spannungen zwischen Flexibilität und Prekarität zu gewinnen. Die Ergebnisse liefern somit wichtige Anknüpfungspunkte für die Analyse gewerkschaftlicher Organisationspotenziale in einem zunehmend individualisierten und entgrenzten Arbeitsmarkt.

5. Interessenlagen von Plattformarbeitenden im Kontext von Mehrfachbeschäftigung

Die Analyse der erhobenen Daten zeigt, dass die Gruppe der Plattform-selbstständigen sehr heterogen zusammengesetzt ist und dass ihre Erwerbs-situation durch die Einbettung von Plattformarbeit in Mehrfachbeschäftigungsstrukturen gekennzeichnet ist. In der quantitativen Befragung zeigt sich eine große Vielfalt an Beschäftigungsmustern: Nur knapp über ein Viertel der Befragten (26 %) haben neben den Einnahmen aus der Plattformarbeit kein weiteres Einkommen, wohingegen 35 % die Plattformtätigkeit zusätzlich zu einer regulären Vollzeitbeschäftigung ausüben, 11 % eine reguläre Teilzeitbeschäftigung haben und 6 % als Beamt*innen in Voll- oder Teilzeit tätig sind. Darüber hinaus sind 8 % in ihrem Hauptberuf (vollzeit-)selbstständig, und 2 % arbeiten in einem Minijob. Zusätzlich gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Beschäftigungsmuster und Mischformen von Beschäftigungsarten: 16 % der Befragten berichten, mehr als zwei Jobs zu haben. Insgesamt 65 % der Befragten sind zusätzlich zur Plattformarbeit in einer abhängigen Beschäftigung tätig, die der Sozialversicherungspflicht unterliegt.

Von den 26 % Plattform-selbstständigen ohne weiteres Einkommen sind 30 % Rentner*innen, 14 % Studierende, 9 % Schüler*innen, 8 % Hausfrauen oder Hausmänner und 5 % sind offiziell arbeitslos gemeldet. Viele dieser Personen gehen somit neben der Plattformarbeit weiteren Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit, wie einer Ausbildung, der Schule oder dem Studium, nach. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Plattform-selbstständigkeit für viele dieser Personen nicht im Mittelpunkt einer langfristigen beruflichen Karriere steht. Dies dürfte ihre Ansprüche an die

Arbeitsbedingungen sowie an die Möglichkeiten einer Interessenvertretung in der Plattformarbeit beeinflussen.

Auch hinsichtlich der Segmente der Plattformökonomie, in denen die Befragten tätig sind, zeigt sich eine große Bandbreite. Zusätzlich geben viele der Befragten an, auf mehreren Plattformen aktiv zu sein. Aufgrund dieser großen Heterogenität wurden die Tätigkeitsbereiche für die weitere Analyse in fünf Gruppen eingeteilt, die sich an den jeweiligen Arbeitsinhalten und Qualifikationsanforderungen der Plattformselbstständigen sowie in ihrem Zuschnitt auch an anderen bestehenden Ansätzen orientieren (vgl. Beckmann und Hoose 2024, S. 168 sowie Pesole, Urzì Brancati, Fernández-Macías, Biagi, González Vázquez 2018; Piasna, Zwysen, Drahokoupil 2022; Vallas und Schor 2020): *Expert*innen* führen komplexe, wissensintensive Tätigkeiten wie IT- und Softwareentwicklung aus. *Administrative Dienstleistungen* umfassen verwaltende Aufgaben, etwa in der Buchhaltung. Unter *Content-Erstellung* fallen monetarisierte Tätigkeiten auf Social-Media-Plattformen, die auf eigenen Inhalten basieren, wie Influencermarketing. *Standardisierte Tätigkeiten* sind Micro-Tasks, die keine spezifischen Qualifikationen erfordern, wie Clickwork. Die Kategorie *Sellers & Renters* umfasst schließlich jene Personen, die über Plattformen Waren verkaufen oder Wohnraum vermieten.

Plattformarbeit wird von den meisten Plattformselbstständigen, unabhängig vom Tätigkeitsbereich, nicht als regelmäßiger Hauptverdienst ausgeübt. Insbesondere in den Bereichen *Sellers & Renters* sowie bei *standardisierten Tätigkeiten* handelt es sich überwiegend um einen unregelmäßigen Nebenerwerb. Dies zeigt sich in der geringen durchschnittlichen Arbeitszeit von 10 bis 15 Stunden pro Monat und den niedrigen monatlichen Einkommen von 100 bis 150 Euro. Viele Befragte üben diese Tätigkeiten nur selten aus. Anders verhält es sich bei *Expert*innen*, *administrativen Dienstleistungen* und der *Content-Erstellung*. Hier ist der zeitliche Aufwand höher, mit durchschnittlich 20 bis 30 Stunden monatlich, ebenso wie das Einkommen, das bei 400 bis 888 Euro liegt. Diese Tätigkeiten werden häufiger mehrmals pro Woche oder täglich ausgeführt. Entsprechend spielt das mit der Plattformselbstständigkeit erzielte Einkommen in diesen Bereichen eine größere Rolle: Während bei *Sellers & Renters* rund 78 % der Befragten angeben, dass dies weniger als 20 % ihres Gesamteinkommens ausmacht, erzielt bei *Expert*innen* etwa die Hälfte zwischen 20 und 50 %, und 14 % generieren sogar mehr als die Hälfte ihres Einkommens über Plattfortmätigkeiten.

Diese Ergebnisse verdeutlichen nochmals die große Bandbreite und Heterogenität von Plattformselbstständigkeiten. Besonders in Bereichen

mit höheren und regelmäßigeren Einkünften, wie bei *Expert*innen* und der *Content-Erstellung*, zeigt sich eine ausgeprägte Diversifizierung der Einkommensquellen. Plattformarbeit kann dabei als „digitale Bastelexistenz“ (Hoose 2019) verstanden werden, bei der unterschiedliche Einkommensströme flexibel miteinander kombiniert werden. Diese mosaikartigen Selbstständigkeitsmodelle sind dabei dynamisch und volatil, abhängig von den genutzten Plattformen und individuellen Strategien.

So unterschiedlich sich die Erwerbskonstellationen, in denen Plattform-selbstständigkeit geleistet wird, darstellen, so verschieden gestalten sich auch die Motivlagen, aus denen heraus diese Einkommensmöglichkeit realisiert wird: Die überwiegende Mehrheit (86 %) zieht es vor, weiterhin auf selbstständiger Basis Plattformtätigkeiten auszuüben und lehnt einen festen Arbeitsvertrag bzw. eine Anstellung bei der Plattform ab. Finanzielle Gründe stehen häufig im Vordergrund, insbesondere die Möglichkeit, zusätzliche Einnahmen zu generieren, um bestehende Einkommenslücken zu schließen oder unvorhergesehene Ausgaben zu decken. Dies betrifft besonders diejenigen, die in prekären oder geringfügigen Beschäftigungen tätig sind. Für diese Gruppe stellt Plattformarbeit eine flexible und niedrigschwellige Möglichkeit dar, ihr Einkommen aufzubessern, ohne langfristige Verpflichtungen einzugehen. Ein weiteres zentrales Motiv ist die Autonomie, die Plattformarbeit vermeintlich bietet. Als attraktiver Gegensatz zu den starren Strukturen traditioneller Beschäftigungsverhältnisse wird von vielen die Möglichkeit wahrgenommen, selbstständig Arbeitszeiten (Angabe von 48 % der Befragten) zu bestimmen und in der Plattformarbeit ‚der eigene Chef/die eigene Chefin‘ (42 %) sein zu können. Die Analyse der qualitativen Interviews legt zudem offen, dass Plattformselbstständigkeit mitunter als eine Form der Selbstverwirklichung gesehen wird: Kreative Tätigkeiten wie Design, Schreiben oder Videoproduktion bieten die Gelegenheit, persönliche Interessen mit beruflichen Zielen zu verbinden.

Wie bereits ausgeführt wurde, klassifizieren die Plattformunternehmen die auf ihnen Tätigen als Selbstständige und etablieren zugleich ein System digitaler Kontrolle der ausgeübten Tätigkeiten, das auf Ratings und Rankings basiert und durch algorithmisches Management von Arbeit gesteuert wird. Die Kontrolle über die eingesetzten Algorithmen, die beispielsweise Arbeitsaufträge (und damit Verdienstmöglichkeiten) zuweisen, schafft dabei eine starke Machtasymmetrie zwischen Plattformen und Plattformselbstständigen. Diese erschwert es den Plattformselbstständigen, Einfluss auf Arbeitsbedingungen zu nehmen. Mit Blick auf die Befragten Plattformselbstständigen ist allerdings zu konstatieren, dass der Anteil derjenigen,

die eine solche Abhängigkeit von den Plattformen angeben, insgesamt im Sample in der Minderheit ist: Weniger als ein Drittel der Befragten stimmen der Aussage „Ich habe das Gefühl, von der Plattform abhängig zu sein“ (29 %) zu, wohingegen über die Hälfte der Befragten (53 %) eine solche Aussage negieren. Wenn der Blick jedoch auf die verschiedenen Tätigkeitsbereiche gelenkt wird, zeigt sich, dass sich derartige Angaben zwischen verschiedenen Segmenten zum Teil deutlich voneinander unterscheiden: Die wahrgenommene Abhängigkeit von Plattformen ist in den Bereichen *Selling & Renting* und *Standardisierte Tätigkeiten*, die durch geringes Arbeitsvolumen und marginale Verdienste gekennzeichnet sind, vergleichsweise gering. In Bereichen mit höherem Zeitaufwand und Einkommen, wie der *Content Creation*, wird hingegen eine stärkere Abhängigkeit wahrgenommen. Insgesamt zeigt sich: Je mehr Zeit Plattformarbeit in individuellen Erwerbskonstellationen beansprucht und je bedeutender das daraus erzielte Einkommen ist, desto größer wird die Abhängigkeit von Plattformen wahrgenommen.

Es stellt sich somit die Frage, ob und inwieweit die Plattformselbstständigen Ansprüche entwickeln, ihre Interessen zu bündeln, sich ggf. sogar zu Berufsverbänden oder Gewerkschaften zusammenschließen und Anliegen kollektiv an die Plattformunternehmen heranzutragen. Die Befragung der Plattformarbeitenden offenbart ein ambivalentes Verhältnis zur kollektiven Interessenvertretung: Einerseits besteht ein weitverbreitetes Bewusstsein für die Herausforderungen und Unsicherheiten der Plattformarbeit, insbesondere in Bezug auf soziale Absicherung und faire Entlohnung. Viele Plattformselbstständige sehen die Notwendigkeit gemeinschaftlicher Lösungen und Regulationen, um die Machtasymmetrien zwischen Plattformunternehmen und Arbeitenden auszugleichen. So wurden Forderungen nach klareren rechtlichen Rahmenbedingungen, einer stärkeren Regulierung algorithmischer Steuerung und dem Zugang zu sozialen Sicherungssystemen insbesondere in den qualitativen Interviews mehrfach betont.

Andererseits zeigen die Ergebnisse auch eine weitgehende Skepsis gegenüber traditionellen gewerkschaftlichen Strukturen. Plattformarbeitende empfinden diese oft als zu unflexibel und nicht auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Erwerbsform zugeschnitten. Besonders Selbstständige, die bewusst die Plattformökonomie gewählt haben, äußern Vorbehalte gegenüber kollektivistischen Ansätzen. Sie fürchten, dass kollektive Regelungen ihre Autonomie und die Vorteile der Flexibilität einschränken könnten. Die qualitative Auswertung der Interviews zeigt zudem, dass viele Plattformarbeitende das Gefühl haben, dass ihre individuelle Stimme in großen Orga-

nisationen untergeht. Gleichzeitig fehlen aber auch alternative Strukturen, die ihre spezifischen Interessen vertreten könnten. Einige Befragte äußerten daher den Wunsch nach neuen, speziell für die Plattformökonomie entwickelten Formen der Interessenvertretung, die flexibler und weniger hierarchisch organisiert sind.

Ein zentrales Spannungsfeld, das aus den Interviews hervorgeht, liegt in der Dichotomie zwischen individueller Autonomie und kollektiver Solidarität. Plattformarbeitende schätzen die Freiheiten, die mit ihrer Erwerbsform einhergehen, lehnen aber gleichzeitig die Prekarität und Unsicherheiten ab, die diese Freiheiten oft begleiten. Diese Ambivalenz erschwert die Mobilisierung für kollektive Interessenvertretung erheblich, da die Arbeitenden einerseits die Notwendigkeit gemeinsamer Regelungen anerkennen, andererseits aber nur ungern auf die Vorteile der Individualität verzichten möchten. Dieses Spannungsfeld zeigt sich auch in der Wahrnehmung von Gewerkschaften. Während einige Plattformarbeitende die Idee von kollektiv verhandelten Mindeststandards befürworten, lehnen andere eine gewerkschaftliche Beteiligung kategorisch ab, da sie diese mit traditionellen, hierarchischen Strukturen assoziieren, die wenig Spielraum für individuelle Gestaltung lassen.

Auch die Segmentierung der Plattformökonomie hat erhebliche Auswirkungen auf mögliche Strategien kollektiver Interessenvertretung für diese Personen. Diejenigen Plattformselbstständigen in hochqualifizierten Tätigkeiten sehen oft keine Notwendigkeit für einen Zusammenschluss mit anderen, da sie von einer ausgeprägten Selbstwirksamkeit ausgehen und ihre Interessen am liebsten in eigener Person vortragen. Diese Gruppe betrachtet kollektive Ansätze vielfach als Eingriff in ihre Autonomie.

Im Gegensatz dazu zeigt sich in den niedrigqualifizierten und oft prekär entlohnnten Bereichen ein erheblich größeres Bedürfnis nach kollektiven Lösungen. Hier stehen Themen wie faire Entlohnung, Transparenz der algorithmischen Steuerung und soziale Absicherung im Vordergrund. Plattformarbeitende, die in diesen Bereichen tätig sind, fordern verstärkt Mindeststandards und Regelungen, die ihre Rechte stärken und die Machtasymmetrien zwischen Arbeitenden und Plattformunternehmen verringern.

Die Auswertung der hier analysierten Befragungs- und Interviewdaten zeigt, dass traditionelle Gewerkschaften vor der Herausforderung stehen, ihre Strukturen und Ansätze an die Besonderheiten der Plattformökonomie anzupassen. Plattformarbeitende fordern weniger rigide und bürokratische Organisationsmodelle, die ihre spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen

berücksichtigen. Flexibilität und niedrigschwellige Angebote werden als Schlüssel für eine erfolgreiche Ansprache dieser Gruppe angesehen. Um diese heterogenen Bedürfnisse zu adressieren bedarf es hybrider Organisationsmodelle, die sowohl Elemente traditioneller Gewerkschaftsarbeit als auch innovative, technologiegestützte Ansätze umfassen (Beckmann und Hoose 2023). Damit wäre es möglich, digitale Plattformtechnologien möglichst ‚auf Augenhöhe‘ mit den international tätigen Tech-Konzernen auch zur Vernetzung und Organisation von Plattformselbstständigen zu nutzen, ähnlich den Ansätzen, die Initiativen wie „Fairtube“ verfolgen (Haipeter und Hoose 2019 sowie Hertwig und Witzak in diesem Band). Auch Peer-to-Peer-Ansätze, bei denen Arbeitende selbst Initiativen zur Interessenvertretung ergreifen, könnten ein wirksames Mittel sein, um Vertrauen aufzubauen und eine Basis für kollektives Handeln zu schaffen. Der Erfolg gewerkschaftlicher Organisationen wird davon abhängen, inwieweit sie bereit und in der Lage sind, solche innovativen und flexiblen Ansätze zu entwickeln, die den Besonderheiten der Plattformarbeit gerecht werden. Einiges spricht dafür, der Komplexität der Plattformökonomie sowohl mit kurzfristigen als auch langfristigen Strategien zur Regulierung und Interessenvertretung zu begegnen. Kurzfristig könnten Initiativen zur Schaffung von Mindeststandards und zur Regulierung algorithmischer Steuerungsmechanismen helfen, die dringendsten Probleme zu adressieren – auch wenn die Zahl derjenigen, die derzeit bereits ihr Einkommen allein aus Plattformselbstständigkeit bestreiten (noch) gering ist. Langfristig gilt es darüber hinaus, neue Modelle der Interessenvertretung zu etablieren, die sowohl die Flexibilität der Plattformarbeit berücksichtigen als auch ihre strukturellen Unsicherheiten abbauen.

6. Fazit: hybride Erwerbskonstellationen als Herausforderung für Interessenvertretung in der Plattformökonomie

Die Plattformökonomie stellt traditionelle Ansätze der Arbeitsregulierung und Interessenvertretung vor erhebliche Herausforderungen. Die Analyse zeigt, dass die spezifischen Merkmale dieser Erwerbsform – darunter die Individualisierung der Erwerbsverhältnisse, die algorithmische Steuerung und die Entkopplung von betrieblichen Strukturen – eine umfassende Neuausrichtung gewerkschaftlicher Strategien erfordern. Gleichzeitig bietet die Plattformökonomie Ansätze für innovative Formen der Organisation, die sowohl die Flexibilität als auch die Unsicherheiten dieser Arbeitswelt

berücksichtigen. Ein zentrales Spannungsfeld in der Plattformarbeit ist dabei die Dichotomie zwischen individueller Autonomie und kollektiver Solidarität. Plattformselbstständige schätzen die Flexibilität und Selbstbestimmung, die mit ihrer Erwerbsform einhergehen, möchten aber gleichzeitig die Unsicherheiten und Prekaritätsrisiken reduzieren, die diese Flexibilität begleiten. Beides miteinander in Einklang zu bringen, gelingt vor allem jenen Plattformselbstständigen mit hohen Primärmachtpotentialen. Diese Ambivalenz erschwert die Mobilisierung für kollektive Interessenvertretung erheblich.

Die strukturelle Heterogenität der Plattformökonomie verstärkt somit die Herausforderungen für kollektive Interessenvertretung. Während hochqualifizierte Plattformarbeitende oft keinen Bedarf an gewerkschaftlicher Unterstützung sehen, ist in niedrigqualifizierten Tätigkeiten der Bedarf an Schutz und Regulation ausgeprägter. Diese Segmentierung macht es notwendig, differenzierte Ansätze zu entwickeln, die die jeweiligen Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen adressieren.

Ein weiteres zentrales Problem der derzeitigen Organisation und Regulierung von Plattformarbeit zeigt sich insbesondere am Beispiel der sozialen Sicherung (Beckmann, Glanz, Hoose, Topal 2024). Als Selbstständige haben sie keinen Zugang zu sozialen Sicherungssystemen, die auf abhängige Beschäftigung ausgerichtet sind. Dies führt zu einer Externalisierung sozialer Risiken, die häufig durch andere Erwerbsverhältnisse oder private Netzwerke kompensiert werden. Gleichzeitig verweigern Plattformunternehmen systematisch die Übernahme von Verantwortung als Arbeitgeber, obwohl sie durch algorithmische Steuerungsmechanismen und intransparente Vergütungsstrukturen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen ausüben.

Für Gewerkschaften und andere Akteure der Interessenvertretung bedeutet dies, dass sie ihre Strategien an die spezifischen Anforderungen der Plattformökonomie anpassen müssen. Traditionelle Ansätze, die auf festen betrieblichen Strukturen und hierarchischen Organisationsmodellen basieren, greifen hier nicht mehr. Stattdessen sind innovative und flexible Lösungen gefragt, die die Individualität der Plattformarbeit berücksichtigen und gleichzeitig kollektive Interessen fördern.

Ein vielversprechender Ansatz ist die Schaffung digitaler Plattformen, die Plattformarbeitende miteinander vernetzen und den Austausch von Informationen sowie die Koordination kollektiver Aktionen ermöglichen. Solche Plattformen könnten als virtuelle Gewerkschaften fungieren und dabei helfen, die Fragmentierung der Plattformökonomie zu überwinden. Gleichzei-

tig könnten sie niedrighschwellige Angebote bereitstellen, etwa in Form von Rechtsberatung, Fortbildungen oder gemeinschaftlich organisierten Versicherungen. Ein weiteres Modell sind hybride Organisationsformen, die Elemente traditioneller Gewerkschaften mit Peer-to-Peer-Ansätzen kombinieren. Diese könnten auf lokal begrenzte Initiativen aufbauen, die spezifische Probleme in bestimmten Branchen oder Plattformen adressieren, und gleichzeitig globale Netzwerke schaffen, um die transnationale Dimension der Plattformökonomie zu berücksichtigen.

Neben gewerkschaftlichen Anpassungen ist auch der Blick auf die Flankierung dieser Anstrengungen durch staatliche Regulierung erforderlich. Hierzu zählen insbesondere Regelungen zur sozialen Absicherung, zur Einhaltung von Mindeststandards und zur Transparenz der algorithmischen Steuerung. Sie sollen mit der eingangs erwähnten Verabschiedung der europäischen Richtlinie zur Regulierung von Plattformarbeit (Richtlinie (EU) 2024/2831 des europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2024 zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit 2024) bis Ende 2026 auch in nationales deutsches Recht umgesetzt werden. Solche Regelungen können dazu beitragen, die Machtasymmetrien zwischen Plattformarbeitenden und Plattformunternehmen zu verringern und die soziale Absicherung der Arbeitenden zu stärken.

Auf nationaler Ebene sind zudem institutionelle Reformen erforderlich, um *hybride Erwerbsformen* besser in bestehende Systeme der Regulierung von Arbeit zu integrieren. Dies könnte etwa durch die Einführung von flexibleren Sozialversicherungssystemen geschehen, die sowohl abhängige als auch selbstständige Erwerbsformen abdecken. Auch die Förderung von Tarifverträgen, die speziell auf die Plattformökonomie zugeschnitten sind, könnte dazu beitragen, faire Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.

Die Plattformökonomie zeigt eindrucksvoll, wie tiefgreifend sich Arbeit und Erwerbsformen im digitalen Zeitalter wandeln. Für Gewerkschaften und andere Akteure der Interessenvertretung bedeutet dies, dass sie sich von traditionellen Modellen lösen und neue, innovative Ansätze entwickeln müssen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich mitbestimmungsfreie Zonen von Arbeit ausweiten und verfestigen und sich immer mehr Erwerbsbiografien aus Teilen zusammensetzen, in denen Arbeitsbedingungen nachteilig für Arbeitnehmende sind. Die Gewerkschaften sind daher gefragt, die hier skizzierten Aufgaben anzugehen und in den kommenden Jahren neue Strategien in einem sich verändernden Arbeitsmarkt zu etablieren, um Mitbestimmung und Partizipation auch in Zukunft zu sichern. Dabei ist es entscheidend, die spezifischen Bedürfnisse der Plattformarbeitenden zu

berücksichtigen und gleichzeitig langfristige Lösungen für die strukturellen Unsicherheiten dieser Arbeitsform zu entwickeln. Die Plattformökonomie bietet nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen. Sie eröffnet neue Möglichkeiten für Flexibilität, Autonomie und die Verbindung von Arbeit und Leben. Gleichzeitig erfordert sie ein Umdenken in Bezug auf die Interessenvertretung von hybrid Beschäftigten, um diesen Arbeitenden eine nachhaltige und faire Teilhabe zu ermöglichen.

Literatur

- Beckmann, F., Glanz, S., Hoose, F. & Topal, S. (2024). Investigating social protection amongst platform workers in Germany: forced individualisation, hybrid income generation and undesired regulation. *Journal of Social Policy*(online first), 1–19. <https://doi.org/10.1017/S0047279424000217>
- Beckmann, F. & Hoose, F. (2022). From loopholes to deinstitutionalization: the platform economy and the undermining of labor and social security institutions. *Partecipazione e Conflitto*, 15(3), 800–826. <https://doi.org/10.1285/i20356609v15i3p800>
- Beckmann, F. & Hoose, F. (2023). Same same but different: Perspektiven der Sozialpartnerschaft in der Plattformökonomie zwischen Atomisierung und Institutionalisierung. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 92(4), 141–154. <https://doi.org/10.3790/vjh.2023.334394>
- Beckmann, F. & Hoose, F. (2024). Von Laissez-faire und Regulierungsbedarfen: Empirische Einblicke in die soziale Sicherung von Plattformselbstständigen. In: B. Haas, D. Klaus & M. Lamura (Hrsg.), *Plattformarbeit: Herausforderungen im deutschsprachigen Kontext* (S. 152–184). Weinheim: Beltz Juventa.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R. & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114–132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- EIGE (European Institute for Gender Equality) (2021). *Artificial intelligence, platform work and gender equality*.
- Ellmer, M., Herr, B., Klaus, D. & Gegenhuber, T. (2019). *Platform workers centre stage! Taking stock of current debates and approaches for improving the conditions of platform work in Europe*, Working Paper Forschungsförderung Nr. 140. https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_140_2019.pdf
- ETUC. (2024, 11. März). *Platform work: trade unions win for millions of workers* [Pressemitteilung]. <https://www.etuc.org/en/pressrelease/platform-work-trade-unions-win-millions-workers>
- Richtlinie (EU) 2024/2831 des europäischen Parlaments und des Rates vom 23. Oktober 2024 zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Plattformarbeit, Amtsblatt der Europäischen Union (2024).
- Gerber, C. (2020). Crowdworker*innen zwischen Autonomie und Kontrolle. *WSI-Mitteilungen*, 73(3), 182–192. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2020-3-182>

- Haipeter, T. & Hoose, F. (2019). *Interessenvertretung bei Crowd- und Gigwork: Initiativen zur Regulierung von Plattformarbeit in Deutschland*, IAQ-Report 2019–05. <https://doi.org/10.17185/duepublico/49092>
- Heiland, H. (2020). (Ohn)Mächtige Crowd? Heteronomie und Autonomie der Plattformarbeit. In: V. Bader & S. Kaiser (Hrsg.), *Arbeit in der Data Society* (S. 113–128). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hoose, F. (2019). Nur noch das machen, was Spaß macht: Auf der Suche nach der Digitalisierungsdividende für solo-selbstständige Kreative. In: N. Burzan (Hrsg.), *Komplexe Dynamiken globaler und lokaler Entwicklungen. Verhandlungen des 39. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Göttingen*. http://publikationen.sozio-logie.de/index.php/kongressband_2018/article/view/1007 Beitrag zur Ad-Hoc-Gruppe Zwischen Profession und Publikum: Zur Gesellschaftstheorie des Amateurismus.
- Hoose, F. & Beckmann, F. (2024). Solidarität in atomisierten Arbeitsformen. Empirische Erkenntnisse zu Interessenlagen von (solo-)selbstständigen Plattformarbeitenden. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 17(1), 8–22. <https://www.arbsoz.de/ais-studien-leser/400-solidaritaet-in-atomisierten-arbeitsformen-empirische>
- Hoose, F. & Haipeter, T. (2021). Individualisierte Plattformarbeit und kollektive Interessenartikulation. In: T. Haipeter, F. Hoose & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Arbeitspolitik in digitalen Zeiten: Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit* (S. 143–178). Baden-Baden: Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748923046-143>
- Hoose, F. & Kramer, P.-F. (2024). Stories About Crowdwork – Analysis of the Self-Representation of Crowdwork Platforms on the Internet. *management revue*, 35(2), 166–193. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2024-2-166>
- Hoose, F. & Rosenbohm, S. (2022). Tension between autonomy and dependency: insights into platform work of professional (video)bloggers. *Work in the Global Economy* 2(1), 88–108. <https://doi.org/10.1332/273241721X16511338948741>
- Huws, U., Spencer, N. H., Syrdal, D. S. & Holts, K. (2017). *Work in the European gig economy: Research results from the UK, Sweden, Germany, Austria, The Netherlands, Switzerland and Italy*. FEPS; UNI Europa; University of Hertfordshire. https://www.feps-europe.eu/Assets/Publications/PostFiles/579_1.pdf
- IG Metall. (2023 22. Dezember). *EU Richtlinie zu Plattformarbeit: Christiane Benner, Erste Vorsitzende der IG Metall, zur aktuellen Situation der EU-Richtlinie zur „Verbesserung der Arbeitsbedingungen Plattformbeschäftigter“* [Pressemitteilung]. <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/eu-richtlinie-zu-plattformarbeit>
- IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung). (2024, 3. Dezember). *Ergebnisse der IAB-Arbeitszeitrechnung für das dritte Quartal 2024: Es werden so wenige Überstunden wie noch nie geleistet* [Pressemitteilung]. <https://iab.de/presseinfo/ergebnisse-der-iab-arbeitszeitrechnung-fuer-das-dritte-quartal-2024-es-werden-so-wenige-ueberstunden-wie-noch-nie-geleistet/>
- International Labour Office. (2021). *World Employment and Social Outlook: The role of digital labour platforms in transforming the world of work. ILO Flagship Report*.
- Joyce, S., Stuart, M., Forde, C. & Valizade, D. (2019). Work and Social Protection in the Platform Economy in Europe. *Advances in Industrial and Labor Relations*, 25, 153–184.

- Kellogg, K. C., Valentine, M. A. & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *The Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kramer, P.-F. (2024). *Mehr als nur ein Zeitvertreib*. Wiesbaden: Springer VS.
- Krzywdzinski, M. & Gerber, C. (2020). *Varieties of platform work: Platforms and social inequality in Germany and the United States*, Weizenbaum Series Nr. 7. <https://doi.org/10.34669/WI.WS/7>
- Latniak, E. & Rosenbohm, S. (2021). Arbeiten ohne Betrieb? Digitalisierungsprozesse und ihre Konsequenzen für die Gestaltung und Regulierung von Arbeit. In: T. Haipeter, F. Hoose & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Arbeitspolitik in digitalen Zeiten: Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit* (S. 45–81). Baden-Baden: Nomos.
- Leimeister, J. M., Durward, D. & Zogaj, S. (2016). *Crowd Worker in Deutschland: Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen*, Study Nr. 323. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (HBS). https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_323.pdf
- NGG. (2024 24. April). Gewerkschaft NGG: „Wir erwarten, dass die Bundesregierung die Richtlinie zeitnah umsetzt.“ [Pressemitteilung]. <https://www.ngg.net/presse/pressemitteilungen/2024/gewerkschaft-ngg-wir-erwarten-dass-die-bundesregierung-die-richtlinie-zeitnah-umsetzt/#:~:text=Wolt%20und%20Co.,Wir%20erwarten%2C%20dass%20die%20Bundesregierung%20die%20Richtlinie%20zeitnah%20umsetzt.,%C3%BCber%20die%20Funktionsweise%20ihrer%20Algorithmen.>
- Nullmeier, F. (2022). The Structural Adaptability of Bismarckian Social Insurance Systems in the Digital Age. In: M. R. Busemeyer, A. Kemmerling, P. Marx & K. van Kersbergen (Hrsg.), *Digitalization and the Welfare State* (S. 290–303). Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192848369.003.0016>
- Pesole, A., Fernández-Macías, E., Urzì Brancati, C. & Gómez Herrera, E. (2019). *How to quantify what is not seen? Two proposals for measuring platform work*, JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology 2019/01.
- Pesole, A., Urzì Brancati, C., Fernández-Macías, E., Biagi, F. & González Vázquez, I. (2018). *Platform workers in Europe: Evidence from the COLLEEM survey*. JRC science for policy report. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/742789>
- Piasna, A. & Zwysen, W. (2022). New wine in old bottles: Organizing and collective bargaining in the platform economy. In *International Journal of Labour Research*, 11(1–2), 35–46.
- Piasna, A., Zwysen, W. & Drahoukoupil, J. (2022). *The platform economy in Europe: Results from the second ETUI Internet and Platform Work Survey*, european trade union institute Working Paper Nr. 2022.05.
- Pongratz, H. J. (2019). Online-Arbeit als Nebenverdienst. In: A. Boes & B. Langes (Hrsg.), *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit: Strategien, Best-Practices und Gestaltungsimpulse* (S. 191–205). Freiburg: Haufe-Lexware.
- Rosenbohm, S. & Hoose, F. (2022). Ambivalences of platform work. The Gig Economy in Germany. In: I. Ness (Hrsg.), *The Routledge Handbook of the Gig Economy* (S. 324–336). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003161875-26>

- Schor, J. B. & Vallas, S. P. (2023). Labor and the Platform Economy. In: B. Heydari (Hrsg.), *Reengineering the sharing economy: Design, policy, and regulation* (S. 83–94). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108865630.007>
- Schwarz, A. (2019). Crowdworking als neuer Modus selbstständiger Erwerbsarbeit? Eine Einordnung aus soziologischer Perspektive. In: I. Hensel, D. Schönefeld, E. Kocher, A. Schwarz & J. Koch (Hrsg.), *Selbstständige Unselbstständigkeit: Crowdworking zwischen Autonomie und Kontrolle* (S. 97–124). Baden-Baden: Nomos.
- Urzi Brancati, C., Pesole, A. & Fernández-Macías, E. (2020). *New evidence on platform workers in Europe: Results from the second COLLEEM survey* (JRC science for policy report). Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/459278>
- Vallas, S. & Schor, J. B. (2020). What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy. *Annual Review of Sociology*, 46(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054857>
- Ver.di. (2024). *Für bessere Plattformarbeit*. <https://www.verdi.de/themen/arbeit/++co++1b72283e-65b7-11ed-b234-001a4a160129>

Entwicklungsperspektiven der Mitbestimmung im digitalen Zeitalter.

Der „FairTube e.V.“ als Strategiemodell der Gewerkschaften im Feld der Plattformarbeit?

Markus Hertwig und Patrick Witzak

1. Einleitung¹

Die Gründung der „Gewerkschaft“ der YouTuber*innen – der selbsternannten „Youtubers Union“ (YTU) – im Jahr 2018 hat vor allem medial bemerkenswerte Aufmerksamkeit erhalten (Niebler 2020; Hertwig/Witzak 2022). Ihre Gründung geht darauf zurück, dass der Internetgigant YouTube die Vergütungsmodalitäten für Videos änderte, die Accounts mancher Nutzer*innen abschaltete und Zahlungen stellenweise einstellte, wodurch zahlreiche YouTuber*innen zum Teil gravierende Einkommensverluste erlitten.

Dass die „Youtubers Union“ (YTU) keine „Gewerkschaft“ im (zumindest bundesdeutschen) rechtlichen Sinne ist, wurde auch von den Protagonist*innen der Bewegung nie bestritten. Obgleich die Regulierung von Vergütungsansprüchen im Zentrum der Initiative stand, fasste die „Youtubers Union“ (YTU) zu keinem Zeitpunkt ein der Tariffunktion traditioneller Gewerkschaften vergleichbares Leistungsspektrum ins Auge. Im weiteren Sinne kann die „Youtubers Union“ (YTU) aber durchaus als „Union“ begriffen werden, die zunächst als Internetbewegung entstand, geteilte Interessenlagen der YouTuber*innen identifizierte und sich erfolgreich durchsetzte und über die Formalisierung als Verein bei der IG Metall (IGM) eine auf Dauer gestellte Einrichtung wurde.

Nachfolgend untersuchen wir den Entwicklungsverlauf der „Youtubers Union“ (YTU) von ihrer Gründung als Internetbewegung bis hin zur Formalisierung des FairTube e.V. als eingetragener Verein nach deutschem Recht.

Der Beitrag argumentiert, dass die Plattformwirtschaft nicht per se gänzlich neue oder vorindustrielle Interessenvertretungspraktiken erfordert

1 Wir danken Sarah-Laureen Musalf für das hilfreiche Redigieren des Textes. Für redaktionelle Bearbeitung danken wir Enrico Floris und Monika Molski.

(Vallas und Schor 2020; Griesbach, Reich, Elliott-Negri, Milkman 2019; Milkman, Elliott-Negri, Griesbach, Reich 2020). Letztlich geht es einerseits darum, Rückhalt und Legitimität der Betroffenen für Interessenvertretungsstrategien zu gewinnen; andererseits muss die Kooperation von Organisationen ermöglicht werden, die die Machtquellen besitzen, das Verhandlungsgegenüber zu Zugeständnissen zu zwingen. Die IG Metall-YTU-Kooperation in der FairTube-Kampagne ist ein eindrückliches Beispiel für die Erfolgchancen derartiger Strategien. Ob dies durch traditionelle Gewerkschaften, soziale Bewegungen oder spontane Aktionen bewerkstelligt werden kann, ist fallabhängig. Trotz der Erfolge der Kooperation haben es die Gewerkschaften bislang versäumt, die FairTube-Kampagne als Vorlage für die Regulierung weiterer Bereiche in Anschlag zu bringen.

Im Folgenden werden zunächst aktuelle Entwicklungen im Feld der Plattformwirtschaft nachgezeichnet. Danach wird ein chronologischer Überblick, ausgehend von der Gründung der „YouTubers Union“ (YTU) über die Kooperation mit der IG Metall (IGM) bis zur Gründung von FairTube e.V., gegeben. Darauf aufbauend wird entlang der aktuellen wissenschaftlichen Debatte diskutiert, inwiefern FairTube als Alternative zur gewerkschaftlichen Interessenvertretung angesehen werden kann. Abschließend resümiert und reflektiert der Beitrag die aktuellen Forschungsergebnisse.

2. Arbeit und kollektive Interessen in der Plattformwirtschaft

Die Ausweitung der digitalen Plattformökonomie geht mit Veränderungen von Arbeit und Beschäftigung einher, die gravierende Auswirkungen sowohl auf die in diesem neuen Segment tätigen Crowdworker*innen als auch auf nationale Strukturen der Erwerbsregulierung besitzen (Graham, Hjort, Lehdonvirta 2017). Crowdwork ist in aller Regel eine prekäre Beschäftigungsform, bei der die Erwerbstätigen weder ein auskömmliches Einkommen noch Zugangsrechte zu sozialen Sicherungssystemen erwerben. Als Ursache wird in der Literatur gemeinhin die Marktmacht großer Plattformunternehmen betrachtet, die in der Lage sind, diese Marktmacht auf weitgehend unregulierten Online-Arbeitsmärkten („Plattformen“) zu lasten der Leistungserbringenden einzusetzen. Die Schutzbedürftigkeit der Crowdworker*innen wird durch staatliche und verbandliche Ansätze bislang kaum adressiert. Zum einen sind Crowdworker*innen in der Regel Solo-Selbständige; arbeitsrechtliche Bestimmungen, die abhängig Beschäf-

tigten ein gewisses Schutzniveau gewähren, greifen in diesem Segment daher meist nicht (Hensel, Schönefeld, Kocher, Schwarz, Koch 2019). Zum anderen wird die kollektiv-verbandliche Organisation sozial aber auch rechtlich erschwert. Dies zeigt sich in besonderer Weise daran, dass die klassischen Bedingungen für die Entstehung von Solidarität und kollektiver Interessenvertretung, wenn überhaupt, nur stark eingeschränkt vorhanden sind. Erstens ist eine Betriebsorganisation, in der Beschäftigte sozial-räumlich dauerhaft interagieren und sich tagtäglich als „Kollektiv“ erleben, nicht vorhanden. Zweitens fehlt die eindeutige Zugehörigkeit zu einem Beruf, der eine gemeinsame Identität stiftet und geteilte Erfahrungen von Missständen in der konkreten Arbeit erfahrbar macht. In diesem besagten Feld ist die Bildung von Verbänden unter kartell- bzw. wettbewerbsrechtlichen Gesichtspunkten zudem schwierig und die Gründung einer Gewerkschaft ist für YouTuber*innen (Selbstständige) nicht möglich. Drittens erschweren Strategien der Plattformen die Kommunikation und Interessenformierung unter den Crowdworker*innen. Viertens finden sich verbandliche „Organisationshilfen“ bislang nur in sehr geringem Ausmaß.

Ungeachtet dessen sind in den letzten Jahren vielfältige Formen kollektiver Gegenbewegungen bzw. Interessenvertretungen entstanden (Heiland 2020). Hierzu zählen die Gründung von Betriebsräten (BR) bei Kurierdiensten oder die Ausdehnung gewerkschaftlicher (Beratungs-) Angebote für Plattformarbeit (Haipeter und Hoose 2019). Auch finden sich gänzlich neue Praktiken der Interessenwahrnehmung, die zum Teil selbst auf Plattformen basieren und sich jenseits der etablierten Institutionen des deutschen dualen Systems der Interessenvertretung konstituieren (z. B. Internetforen oder technische Plug-Ins) (Irani und Silberman 2013; FairTube 2019). Obgleich bereits einige Analysen zu derartigen Initiativen vorliegen, ist bislang nur wenig über die Entstehungsbedingungen und Erfolgschancen kollektiver Interessenvertretung in der Plattformökonomie bekannt. Dies betrifft insbesondere das Wechselspiel zwischen Gewerkschaften und neuen Formen der Interessenvertretung.

Vor diesem Hintergrund thematisiert der Beitrag die Bedingungen, Praktiken und Wirkungen emergierender kollektiver Interessenvertretungsstrukturen von Erwerbstätigen, die als Solo-Selbständige ihre Arbeitskraft auf digitalen Plattformen anbieten. Im Zentrum steht die im Jahr 2018 gegründete „YouTubers Union“ (YTU) als neue Form der Interessenvertretung der „Content Creators“ und die ein Jahr später initiierte Kooperation mit der IG Metall (IGM), die zwischenzeitlich kaum zu erwartende Erfolge verzeichnete.

Der Fall ist in zweierlei Hinsicht bemerkenswert: Erstens sind aufgrund der Beschäftigungsform, der Arbeitsorganisation und der Orientierungen der Creators kollektive Aktionen kaum zu erwarten. Denn die Creators sind Solo-Selbständige, die sich oft als kreative „Avantgarde“ oder Künstler*innen begreifen und sich in hohem Maße mit ihrer Arbeit (Videoproduktion und Videos) identifizieren. Bezüglich der Beschäftigungsform agieren sie dezentral und ohne Kontakt zueinander, konkurrieren aber um die Aufmerksamkeit der Video-Konsumierenden und um finanzielle Ausschüttungen der Plattform – zentrale Bedingungen für die Herausbildung kollektiver Interessenvertretungen oder Solidarität liegen hier nicht vor. Eine kollektive Organisation als Gewerkschaft ist aufgrund ihrer Solo-Selbständigkeit (fehlender Arbeitnehmerstatus) nicht möglich und eine verbandliche Organisation wettbewerbs- und kartellrechtlich erschwert (Mohr 2019).

Zweitens handelt es sich um eine eher ungewöhnliche und durchaus riskante Kooperation. Denn die IG Metall (IGM) bewegt sich recht eindeutig in der Sphäre der Kreativwirtschaft und demnach außerhalb der eigenen Domäne; die YouTubers Union kooperiert mit einer bürokratischen Interessenorganisation des ausgehenden Industriezeitalters. Für beide Organisationen birgt es Gefahren für die Legitimität und den Rückhalt ihrer Basis, Ressourcen in eine Kooperation mit ungewissen Folgen zu investieren.

Während die grundlegenden Strukturen der YouTubers Union und die Kooperation mit der IG Metall (IGM) und das Kooperationsprojekt „FairTube“ bereits betrachtet wurden (Niebler und Kern 2020; Hertwig und Witzak 2022), hat die konkrete Arbeitsweise, Leistung und Einordnung der Organisation FairTube wenig Aufmerksamkeit erhalten. Der Beitrag untersucht daher die folgenden Fragestellungen: Ist der FairTube e.V. ein erfolgversprechendes Modell für die Interessenvertretung und Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Content Creators – und darüber hinaus sogar im weiteren Feld der Plattformarbeit?

Zur Beantwortung der Fragestellung(en) greifen wir auf bestehende Studien zum thematischen Bereich sowie auf unsere eigene Primärerhebung von 56 Online Artikeln zurück (in deutscher, spanischer und englischer Sprache), die aus dem Pressearchiv der FairTube-Kampagne gewonnen und zwischen dem 26. Juli 2019 (Veröffentlichung der Forderungen auf YouTube) und dem 29. Mai 2020 (Verflachung der medialen Debatte) veröffentlicht wurden. In einem weiteren Schritt wurden die Daten aus dem Publikationsarchiv auf Lücken und mögliche politische Filter geprüft. Des Weiteren haben wir sieben Expert*inneninterviews (IG Metall (IGM), FairTube e. V., Youtubers Union und WBS Legal Rechtsanwaltsgesellschaft)

zwischen 2019 und 2023 mit einer Dauer von 30 bis 80 Minuten erhoben, die wir inhaltsanalytisch ausgewertet haben. Außerdem analysierten wir die Texte von zwei Präsentationen, die unsere befragten Expert*innen gehalten hatten. Die Datensammlung umfasste auch 15 für unsere Forschungsfrage relevante Videos der YouTube-Kanäle „Slingshotchannel“ und „FairTubeV“ sowie zusätzliche Kontextinformationen von der FairTube-Kampagnenwebsite und der Facebook-Gruppe FairTube/The YouTubers Union.

3. Chronologie: von der Kooperation hin zur Organisation

Als Ausgangspunkt für die Gründung der YouTubers Union kann die sogenannte „Adpocalypse“, ergo die Veränderung der (algorithmischen) Steuerung der Video-Plattform YouTube, identifiziert werden. Zwischen der Plattform YouTube und den Creators besteht zwar prinzipiell eine wechselseitige Abhängigkeit. Ein deutliches Machtungleichgewicht zugunsten der Plattform resultiert jedoch daraus, dass YouTube in der Lage ist, die Regeln und damit auch die Zahlungsbedingungen festzulegen. So wurden und werden Videos zum Teil ohne Vorankündigung als „für Werbung nicht geeignet“ eingestuft ergo demonetarisiert, zensiert oder gelöscht. Dieser Prozess bahnte sich bereits im September 2016 an und gipfelte im März 2017 in der sogenannten „Adpocalypse“, die letztlich massive Einnahmeverluste bei zahlreichen Creators bewirkte. Ausgangspunkt war ein Eklat, der dadurch entstand, dass mehrere Werbeanzeigen von Unternehmen in antisemitischen oder rassistischen Videos geschaltet wurden. Durch die folgenden Kündigungen von Werbeanzeigen büßte YouTube in erheblichem Maße Werbeeinnahmen ein und entschied sich für eine Verschärfung der Video-Kontrolle. Diese neuartige, für die Creators weitestgehend intransparente Überprüfung beinhaltete eine indirekte Inhaltsmoderation, die unmittelbar den Erfolg eines Videos beeinflusste und zu massiven Einnahmeverlusten oder gar Kanalausschaltungen bei Creators führte. Versuche der Creators, mit YouTube in Kontakt zu treten, um beispielsweise eine Überprüfung pauschaler Ausschlüsse der Kanalausschaltung zu erwirken, blieben erfolglos (Hertwig und Witzak 2022).

Ein deutscher Creator gründete im März 2018 die Facebook-Gruppe der YouTubers Union, der in kurzer Zeit über 15.000 Personen beitraten (Stand

2025: 25.443 Personen²). Mitglieder der Gruppe waren Creators sowie YouTube-Zuschauer*innen. Gemeinsam sollten auf dieser Basis Strategien gegen die Maßnahmen von YouTube erörtert werden. Dabei übernahm der YouTubers Union-Gründer die Administration und die Vertretung der Gruppe nach außen. Ein erster (Teil-)Erfolg waren Gespräche mit YouTube am Schweizer und am US-amerikanischen Hauptsitz des Unternehmens, die jedoch lediglich zu informellen Zugeständnissen führten (E01_igm; E02_ytu).

Ein bedeutsames Ereignis war die Labor.A-Konferenz der Hans-Böckler-Stiftung im September 2018, bei der es zum Kontakt zwischen dem „YouTubers Union“ (YTU)-Gründer und der IG Metall (IGM) kam (E01_igm, E02_ytu).³ Ausgehend von dieser ersten Vernetzung fanden weitere Gespräche statt, und am 22. Juli 2019 wurde die gemeinsame Kampagne FairTube offiziell bekannt gegeben.

Im Anschluss daran übermittelte die Kampagne am 26. Juli 2019 ein gemeinsames Schreiben mit Forderungen und einer Rückmeldungsfrist bis zum 28. August 2019 an YouTube. Gleichzeitig stellte FairTube ein YouTube-Video ein, in dem der „YouTubers Union“ (YTU)-Gründer, die damalige zweite Vorsitzende der IG Metall (IGM) und ein Arbeitsrechtler aus dem gewerkschaftsnahen Hugo-Sinzheimer-Institut die an YouTube adressierten Forderungen erläuterten (E06_Hugo_Sinzheimer_Institut). Die erste Forderung bezog sich auf transparente Entscheidungskriterien, die eine Auswirkung auf die Sichtbarkeit, Zensur und Monetarisierung von Videos haben. Zweitens wurden begründete Regeln gefordert, die es ermöglichen, Einzelentscheidungen nachzuvollziehen. Drittens sollte YouTube menschliche Ansprechpartner*innen für die Creators bereitstellen. Die vierte Forderung bezog sich auf die Einrichtung einer unabhängigen Schlichtungsstelle, und die fünfte fokussierte die Partizipation der Creators in der Form eines Beirates.

Diese Forderungen wurden mit drei Sanktionsoptionen für den Fall der Weigerung YouTubes, in Gespräche einzutreten, unterfüttert. Erstens drohte die Kampagne mit einer Klage gegen YouTube aufgrund des Verdachts der Scheinselbstständigkeit der Creators. Der zweite Punkt bezog sich auf eine Klage wegen des Verstoßes gegen die europäische Datenschutzgrundverordnung. Drittens drohte die Kampagne mit massiver öffentlicher Kritik in Form eines „Shitstorms“ (E01_igm; E02_ytu).

2 <https://www.facebook.com/groups/youtuberunion/>; letzter Zugriff: 13.1.2025.

3 <https://youtu.be/ztgx8UTfrkQ?si=SkvtFwgEW-HafTJX>.

Erstmalig reagierte YouTube auf diese Forderungen in einer ausführlichen Stellungnahme am 30. Juli 2019, gefolgt von einer Antwort des Mutterunternehmens Google am 28. August 2019. Die Einladung zu einem Gespräch wurde seitens der IG Metall (IGM) und „YouTubers Union“ (YTU) angenommen. Eine Woche vor dem geplanten Termin sagte YouTube/Google Deutschland das Gespräch jedoch mit der Begründung ab, die „YouTubers Union“ (YTU) besäße keinen offiziellen Gewerkschaftsstatus, und die Creators seien keine Arbeitnehmer*innen (E01_igm; E02_ytu):

Die Begründung war, das sei formal keine Gewerkschaft. Die würden auch formal keine Tarifverhandlungen führen, weil das keine Arbeitnehmer sind. Sie haben die Legitimität der Facebookgruppe bestritten [...] Sie haben auch Ansinnen unsererseits verneint, wo wir gesagt haben: Sollen wir denn einen anderen YouTuber mitbringen? Das wollten sie auch nicht. (E01_igm).

In Anbetracht dessen führte die Kampagne FairTube am 17. und 18.10.2019 eine Abstimmung in der Facebookgruppe der „YouTubers Union“ (YTU) durch. Gegenstand der Abstimmung war die Frage, ob das Gespräch mit Google Deutschland auch ohne Teilnahme von Vertreter*innen der „YouTubers Union“ (YTU) stattfinden sollte. Hier entschieden sich die Mitglieder mehrheitlich gegen die Teilnahme an dem Gespräch (E01_igm; E02_ytu). Als Konsequenz bereitete die Kampagne die angedrohten Klagen vor und organisierte mehrere Aktionen gegen die Plattform, darunter vor allem eine breite Öffentlichkeitsarbeit, Streikformen der Creators sowie einen „Shitstorm“, bei dem mehrere Hundert Teilnehmende ab dem 11.11.2019 postalische Einschreiben an die YouTube-Zentrale verschickten (E02_ytu).

Diese Maßnahmen zeigten Wirkung: Am 9.3.2020 gab FairTube die Aufnahme von Gesprächen mit YouTube bekannt. Zu den Themenbereichen wurde eine Liste mit einfachen und konkreten Vorschlägen erarbeitet und mit den Verantwortlichen bei YouTube diskutiert. Mehrere Folgegespräche, an denen verschiedene weitere Creators teilnahmen, führten letztlich zu (Teil-)Erfolgen in den bezeichneten Themenfeldern und zur Umsetzung vieler Forderungen, was das folgende Zitat und Tabelle 1 nochmals verdeutlichen:

Wir hatten ja fünf ursprüngliche Forderungen gestellt. [...] Also in einigen Punkten haben wir fast einhundert Prozent Erfolg, gerade in einem Punkt haben wir im Prinzip unsere Forderungen komplett durchsetzen können und in anderen Punkten haben wir zumindestens Fortschritte,

auch wenn wir da noch nicht am Ziel sind, aber zumindestens hat es Bewegung gegeben. Daher haben wir eigentlich bisher ein positives Resümee gezogen. [...] Und da waren wir natürlich auch massiv beteiligt, immer wieder auch die Creators dazu geholt, die betroffen sind. (E02_ytu).

Tabelle 1: Kritik und Forderungen der YTU sowie Zugeständnisse seitens YT

	Kritik	Situation vor FairTube-Kampagne	Umsetzung der Forderungen während der FairTube-Kampagne	Relevanz im FairTube e.V. (ab ca. 2021)
1	Fehlende Transparenz	Regeln, Kategorisierungen, Bewertungen, Algorithmen, Zahlungsströme sind intransparent (z. B. Subscriber werden nicht benachrichtigt, Analytics unzureichend)	Algorithmen werden umfangreich erläutert Subscriber-„Bugs“ wurden auf Feedback der „YouTubers Union“ (YTU) hin gefunden und beseitigt, Analytics wurde erweitert	Transparente Regeln etabliert
2	Klare Regeln	Regelwerke im Hinblick auf „erlaubte“ und monetarisierbare Videoinhalte vague („Gummi-paragraphen“), keine Beispiele/ Begründungen	Massive Erweiterung der Monetarisierungsrichtlinie (unter Mitwirkung der „YouTubers Union“ (YTU)), Ankündigung von Änderungen Selbstzertifizierungen mit Feedback	Für die meisten Creators sind akzeptable Regeln etabliert und werden umgesetzt
3	Kommunikation / menschliche Ansprechpartner	Verantwortliche „ducken sich weg“; keine Kommunikation mit YT möglich	Ariel Bardin (Former VP Creator Products) und andere Manager stellen sich öffentlich vor und beantworten Fragen (gegenwärtig nicht mehr) YT betreut Creators öffentlich auf Twitter „YouTubers Union“ (YTU)-Gründer fungiert als „Ombudsmann“ und Vermittler (gegenwärtig nicht mehr)	Kommunikationskanäle funktionieren, menschliche Ansprechpartner*innen eingesetzt

	Kritik	Situation vor FairTube-Kampagne	Umsetzung der Forderungen während der FairTube-Kampagne	Relevanz im FairTube e.V. (ab ca. 2021)
4	Unabhängige Schlichtung	Keinerlei Einflussnahme auf finale Entscheidungen bzgl. Löschungen und Demonetarisierungen	Direkten Zugriff auf Top-Level Entscheidungsträger und „Senior Raters“ (gegenwärtig nicht mehr) „YouTubers Union“ (YTU) ist eine neue Instanz zur Prüfung unfairer Entscheidungen	Zentrales Aktionsfeld des Vereins: FairTube e.V. und WBS Legal als neue Instanzen zur Bearbeitung von Streitfällen (Kontaktaufnahme mit YT)
5	Mitsprache	YT stellt die Creators vor vollendete Tatsachen (Diskussion unerwünscht), keine Mitbestimmung, kein beratendes Gremium von Creators	YT ist Mitglied der Facebook-Gruppe geworden (und erhält offiziell Informationen, die in der Gruppe geteilt werden) YT bittet YTU vor Entscheidungen offiziell um Feedback bzgl. Neuerungen	Der Verein ist aktuell dabei, einen Beirat zu gründen, welcher ein beratendes Gremium für YT sein soll.
6	Weiterbildung und Rechtsberatung	Keine sichtbaren Anlaufstellen für rechtliche Beratung und Weiterbildung im Bereich der Plattformökonomie für Creators durch kollektive Akteure	Etablierung Beratung für Creators durch die IGM und die YTU	Individuelle Beratung für Creators durch den Verein Weiterführende (Rechts-) Beratung durch Partner (WBS Legal) Web-Seminare zum Thema Content Creation oder Plattformarbeit für Vereinsmitglieder

Quelle: Präsentation YTU vom Juli 2020; E02_ytu; E03_ytu; E04_igm und E07_WBS_Legal (eigene Erhebungen).

Mittlerweile hat die Kooperation im Februar des Jahres 2021 einen gleichnamigen Verein, den FairTube e.V., nach deutschem Recht gegründet und ihre Strukturen dadurch formalisiert. Sitz des Vereins ist die IG Metall (IGM)-Zentrale in Frankfurt am Main. Kontaktweg ist die Website, in der

Creators Hilfestellungen in Anspruch nehmen können. In der Anfangsphase verfügte der Verein bereits über 12.000 Mitglieder aus verschiedenen Ländern (E04_igm). Die Gründung sollte zum einen eine hybride Struktur der Interessenvertretung im Feld verankern und zum anderen die Vorteile einer Gewerkschaft und einer sozialen Internetbewegung verbinden, was sich nochmals an den beiden folgenden Zitaten dokumentiert:

YouTube USA würde halt nie mit einer Gewerkschaft reden und Google Deutschland nie mit der YouTubers Union reden, dies ist sehr genau der Punkt, weshalb wir sagen, gut, dann verschmelzen wir halt alles auf FairTube. (E04_igm).

Nur ist es eben nicht die IG Metall (IGM) selbst, sondern eben ein eingetragener Verein, eben weil man da andere Möglichkeiten hat zum Beispiel und dass man international auftreten darf. Das darf die IG Metall (IGM) nicht. Die IG Metall (IGM) ist ja ein zutiefst deutsches Unternehmen und darf sich als Gewerkschaft im Ausland nicht betätigen. Das ist bei so einem FairTube e.V. natürlich anders. (E05_former_ytu)

Der Verein FairTube möchte, nach seinen eigenen Angaben, für Fairness, Transparenz, Rechenschaftspflicht, Dialog, Diskriminierungsfreiheit und demokratische Teilhabe für alle Plattformarbeiter*innen stehen, ergo über nationale Grenzen hinweg (E03_ytu). Dabei bietet die Organisation ihren Mitgliedern drei wesentliche Serviceleistungen. Erstens eine Unterstützung bei Problemen, wie der Demonetarisierung eines Videos, eines Kanals oder bei Verwarnungen wegen eines Verstoßes gegen die Community-Richtlinien auf YouTube (Strike). Zweitens eine juristische Erstberatung nach deutschem Recht in Kooperation mit der Kanzlei WILDE BEUGER SOLMECKE (WBS Legal) und drittens Web-Seminare zu den Themen „Plattformarbeit“ und „Content Creation“ (E07_WBS_Legal; E03_ytu). Die Kooperation wurde im Jahr 2021 mit einem Kooperationsvertrag zwischen der Kanzlei und FairTube gestartet. Dabei war WBS Legal für FairTube ein attraktiver Partner, denn der deutsche Rechtsanwalt und Partner bei WBS Legal Christian Solmecke ist ebenso ein sehr erfolgreicher und etablierter YouTube Creator (1,03 Millionen Abonnenten, 4.275 Videos seit 2010). Dieser Schritt war für FairTube besonders wichtig, da sie in ihrer Konstitution als Verein nicht vollumfänglich rechtlich beraten dürfen. Hierbei reicht das Spektrum von kleinen juristischen Fragen bspw. zum Urheberrecht bis hin zu Klagen und einer juristischen Vertretung vor Gericht. Die Bezahlung für kleinere juristische Arbeiten der Kanzlei erfolgt nach festgelegten Pauscha-

len über FairTube. Umfangreiche juristische Verfahren und Klagen eines FairTube-Mitglieds/Madant*in können nach Absprache zwischen FairTube und WBS Legal finanziell von FairTube unterstützt werden. Wobei die ursprünglichen Problematiken wie bspw. die Kommunikation über menschliche Ansprechpersonen seit dem Erlass des Gesetzes über digitale Dienste der Europäischen Union deutlich weniger geworden sind (E07_WBS_Legal).

Im April des Jahres 2021 wurde bekannt, dass Christoph Krachten (deutscher Autor, Journalist und YouTube-Unternehmer sowie Webvideoproduzent) die Rolle des ehemaligen „YouTubers Union“ (YTU)-Gründers übernehmen wird. Der ehemalige Gründer der „YouTubers Union“ (YTU) schied in diesem Zuge aus der Organisation aus. Hintergrund waren einige Spannungen im Verhältnis zwischen der IG Metall (IGM) und ihm hinsichtlich seiner von manchen als kontrovers eingeschätzten Tätigkeit als „Waffenhändler“ und Influencer in diesem Bereich:

ich habe mir dann überlegt, was ich jetzt tun soll. Also man hätte natürlich auch sagen können, dass ich da weiter mitmache. Aber dann hätte ich die ganze Sache gefährdet. Dann habe ich mir gedacht, also dann zieh mich da zurück. Es war ja auch so, dass auf dem Wege eine Spaltung möglich gewesen wäre, wieder zurückzukehren zu den alten Strukturen. Das war aber für mich von der Arbeit her alleine nicht mehr zu gewinnen. Das war einfach mittlerweile so viel geworden, dass ich das ganz alleine auch nicht mehr stemmen konnte. (E05_former_ytu).

Der ehemalige Gründer nimmt eher eine protektionistische Sichtweise gegenüber den geschaffenen Interessenvertretungsstrukturen ein, was er sich angesichts seiner Reichweite auf YouTube in der Kombination mit seinem Waffenhandel ohne finanzielle Probleme erlauben kann (E05_former_ytu). Mit dem Ausscheiden verzeichnete sich eine deutliche Verschiebung in der medialen Aktivität von FairTube. So werden kaum medial wirksame Aktionen vorgenommen, sondern vielmehr eingereichte Problemfälle der FairTube Mitglieder bearbeitet.

Vor diesem Hintergrund arbeitete FairTube zwischen September 2021 und März 2022 30 von insgesamt 41 eingereichten Fällen ihrer Mitglieder ab. Hierbei prüft FairTube bei einer Anfrage zunächst, ob diese einen genuinen Grund beinhaltet, um einzuschreiten. Falls kein genuiner Grund vorliegt, wird der Fall abgelehnt. Ebenso endet die Bearbeitung, wenn der jeweilige Creator, der seinen Fall eingereicht hat, einige Zeit nicht mehr auf die Korrespondenz mit FairTube reagiert, unzureichende Infor-

mationen geteilt werden oder Falschinformationen auffallen. Ein wichtiger Prüfschritt bezieht sich auf den Kompetenzrahmen, den FairTube als Organisation bieten kann. Dies bezieht sich bspw. auf die bereits oben erwähnten speziellen rechtlichen Aspekte oder Klagevorhaben, die die Organisation nicht allein durchführen kann. In diesen Fällen wird die Kanzlei WBS Legal kontaktiert und der Fall an diese übergeben, was im letzten Berichtszeitraum in drei Fällen vorkam. Insgesamt konnte bei 11 Fällen eine Entscheidung zugunsten des jeweiligen Creator erreicht werden. Hiervon wurden drei Fälle bereits ohne die Mediation durch FairTube von YouTube eigenständig gelöst (E03_ytu). Diese Erfolge waren möglich, obwohl die ursprünglich eingerichteten Kontakte des ehemaligen YTU-Gründers zum mittleren Management (Senior-Reviewers) bei YouTube weggebrochen sind. So funktioniert die Korrespondenz mit YouTube für WBS Legal sowie für FairTube über die herkömmlichen Kontaktmöglichkeiten (Creator-Support), die auch die Creators haben (E07_WBS_Legal; E04_igm).

Kern der Problemfälle betraf den am häufigsten vorkommenden Grund der Demonetarisierung von Videos und die fehlende sowie unzureichende Kommunikation mit YouTube bezüglich dieses Sachverhaltes. Des Weiteren wurden Fälle im Bereich der Belästigung bearbeitet (bspw. Mobbing oder Rufschädigung), Verstöße gegen die Community-Richtlinien oder externe ungültige Zugriffe auf Kanäle und damit verbundene Sperrungen und Verwarnungen (Strikes).

Eine der letzten medial wirksamen Aktionen der Organisation war die Beschwerde gegen YouTube wegen diskriminierender Shadowbans von Inhalten privater Creators bei der Medienanstalt in Deutschland, was von FairTube auf der re:publica Konferenz im Jahr 2022 nochmals vorgestellt wurde. Die für die Regulierung von Medienplattformen zuständige deutsche Medienanstalt fordert eine diskriminierungsfreie Auffindbarkeit journalistisch-redaktioneller Inhalte. Seit November 2020 gilt für YouTube in Deutschland ein Transparenzgebot und ein Diskriminierungsverbot, das eine faire Behandlung sicherstellen soll. FairTube kritisiert, dass YouTube bei der Schlagwortsuche Inhalte großer Medienunternehmen bevorzugt und private Kreative benachteiligt, was den Kern der Beschwerde ausmacht (E03_ytu). Unsere aktuelle Recherche, einschließlich der E-Mail-Abfrage, ergab, dass es zum jetzigen Zeitpunkt kein Ergebnis bezüglich dieser Beschwerde gibt und sich im oben beschriebenen Arbeitsmodus von FairTube e.V. nichts Auffälliges geändert hat.

Tabelle 2: Chronologie

Datum	Ereignis
9/2016	„Adpocalypse“
3/2018	Gründung YTU als Facebookgruppe
9/2018	„Labora“-Tagung – Zusammentreffen von „YouTubers Union“ (YTU) und IG Metall (IGM)
7/2019	Start der FairTube-Kampagne
8/2019	Erste Kontakte mit YouTube-Plattform
11/2019	Shitstorm (Briefaktion an YouTube Stammsitz)
1/2021	„YouTubers Union“ (YTU) ca. 27.600 Mitglieder auf Facebook
2/2021	Gründung des Vereins „FairTube e.V.“
3/2022	FairTube bearbeitet 30 von insgesamt 41 eingereichten Problemfällen ihrer Mitglieder
9/2022	FairTube legt Beschwerde gegenüber YouTube wegen Shadowbans ein

Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage der Datenauswertung.

4. Fazit: FairTube als Alternative zur gewerkschaftlichen Interessenvertretung?

Die „YouTubers Union“ (YTU) und die FairTube-Kampagne belegen die Erfolgchancen von Interessenvertretung in der digitalen Plattformwirtschaft. Schauen wir auf die Erfolgsfaktoren der untersuchten Bewegung, so lässt sich konstatieren: Die Erfolgsrezepte der digitalen Ära sind die gleichen wie im Fordismus und Postfordismus: Sie liegen darin, die Unterstützung der betroffenen (Plattform-) Arbeitenden zu gewinnen und die Machtquellen zu aktivieren, die den Verhandlungspartner zu Zugeständnissen bewegen. Unbestritten ist aber auch, dass diese Bedingungen in der digitalen Wirtschaft ungleich schwieriger herbeizuführen sind:

- Auf der Seite der (Plattform-) Arbeitenden ist es notwendig, die mannigfaltigen Fragmentierungen zu überwinden, die das Feld charakterisieren: hierzu zählen räumliche, nationale, sprachliche und berufskulturelle Barrieren. Der „YouTubers Union“ (YTU) gelang es vor allem durch das Engagement des „YouTubers Union“ (YTU)-Gründers,

die Interessen der Creators zu adressieren, die Öffentlichkeit zu mobilisieren und eine soziale Bewegung zu formieren (vgl. Kelly 1998). Der Rückhalt der Bewegung manifestierte sich vor allem in der Mitgliederzahl der Facebookgruppe und in der Beteiligung an kollektiven Aktionen wie dem Shitstorm.

- Die Aktivierung ausreichender Machtquellen wäre ohne die Kooperation zwischen IG Metall (IGM) und „YouTubers Union“ (YTU) nicht möglich gewesen. Die Kooperation ermöglichte es, die Limitationen der beiden Organisationen zu kompensieren: Die IG Metall (IGM) konnte ihre weitreichenden gesellschaftlichen Machtquellen mobilisieren und eine plausible Drohkulisse entfalten. Die „YouTubers Union“ (YTU) konnte die Creators aktivieren, was für die IG Metall (IGM) – als Organisation aus einer völlig anderen Domäne – kaum möglich gewesen wäre.

Anders als andere soziale Bewegungen ist die FairTube-Kampagne nicht „im Sande verlaufen“, was für andere Bewegungen, die in einer aktivistisch-zivilgesellschaftlichen Umwelt der Regulierung von Arbeit aktiv sind, durchaus charakteristisch ist (Witzak 2024). Die Formalisierung in Form eines Vereins markiert den Übergang ins „Alltagsgeschäft“, in dem auf Basis erkämpfter Regeln der Zusammenarbeit zwischen YT und Creators selektiv auftretende Problemfälle bearbeitet werden.

Darüber hinaus bietet der Verein selektive Anreize (Olson 2016), wie individuelle Beratung oder die Teilnahme an Web-Seminaren, die die Mitgliedsentscheidungen positiv beeinflussen sollen. Der Einbezug der Kanzlei WBS Legal stellt eine weitere Ausdifferenzierung der Kooperation dar, die auf die Relevanz rechtlicher Beratungsleistungen zurückgeht. In diesem Stadium sind nicht mehr Drohkulissen und Öffentlichkeitsarbeit gefragt, sondern Expertise und Vermittlung bei Streitfällen.

Diese Organisationsform bietet den Vorteil, dass die Bewegung im Bedarfsfall einfach reaktiviert werden könnte. Denn wie in der traditionellen Wirtschaft gilt auch hier: Es gibt keine Garantie, dass einmal erstrittene Verbesserungen auf Ewigkeit gelten; ungeachtet guter Verhandlungsergebnisse, die in Vereinbarungen niedergelegt sind, können Arbeitgebende oder das Management Entscheidungen treffen, die die Interessen von Beschäftigten nachhaltig tangieren. In diesen Fällen ist eine Reaktivierung der Bewegung erforderlich.

Die FairTube-Kampagne belegt, dass die Gewerkschaften auch im Kontext neuer Beschäftigungsstrategien innerhalb der Plattformwirtschaft keineswegs an Bedeutung verlieren. Im Gegenteil: Als Organisationen und

Institutionen sind sie in vielfältige Netzwerke involviert; ihre Machtquellen und Einflusskanäle erlauben es ihnen, Macht auch für Belange zu aktivieren, die außerhalb ihrer Kerndomänen liegen. Dies sind unerlässliche Voraussetzungen, um die Lage der Arbeitenden in der digitalen Plattformwirtschaft zu verbessern. Allerdings: Gelingt es den Gewerkschaften nicht, die Arbeitenden direkt zu adressieren und ihren Rückhalt zu gewinnen, so müssen sie sich von ihrem Alleinvertretungsanspruch lösen. Denn dann sind andere Organisationen oder Bewegungen gefragt, die den sozialen Kontakt zur Basis herstellen. Auch dies illustriert unsere Studie: Die Mobilisierung der YouTuber*innen gelang allein über die „YouTubers Union“ (YTU).

Die FairTube-Kampagne kann insofern ein Modell, ein Vorbild für Strategien zur erfolgreichen Regulierung innerhalb der Plattformwirtschaft darstellen. Eine Herausforderung liegt darin, das Modell in andere Bereiche zu übertragen. Die Notwendigkeit, in diesem Feld aktiv zu werden, liegt auf der Hand und wurde auch erkannt (s. bereits Benner 2014), sie wird aber zu wenig in die Praxis umgesetzt. Die Zunahme von Plattformarbeit tangiert auch Bereiche der traditionellen Wirtschaft, die durch Outsourcing – Crowdsourcing – aus den gut regulierten Feldern der tradierten Wirtschaft verschwinden; diese üben Druck auf die Beschäftigten auch in gut regulierten Branchen aus.

Hier besteht für die Gewerkschaften Handlungsbedarf, als Initiatoren zu fungieren, die engagierte Akteure in den jeweiligen Feldern identifizieren und aktivieren. Engagierte Crowdworker*innen im Feld, die man z. B. über ihre Aktivitäten in sozialen Medien oder Internetforen identifizieren kann (Hertwig, Holz, Lorig 2023), könnten den Rückhalt der Arbeitenden gewinnen. Dabei geht es nicht nur darum, Probleme zu identifizieren. Auch desaströse Arbeitsbedingungen werden von Arbeitenden oft gar nicht als solche erkannt und den Verursachenden zugeschrieben (Kelly, 1998). Hier muss ebenfalls Aufklärungsarbeit geleistet werden.

Gerade die deutschen Gewerkschaften verfügen – im Vergleich zu anderen Akteuren, die für eine Regulierung im Feld in Betracht kommen – über bemerkenswerte Ressourcen, Know-how und Macht. Diese sollten sie nutzen, um als Initiatorinnen und als Koordinatorinnen aufzutreten und die Möglichkeiten der Regulierung auch für andere Plattformen auszuloten.

Literatur

- Benner, C. (Hg.) (2014): *Crowd Work – zurück in die Zukunft: Perspektiven digitaler Arbeit*. Frankfurt/M: Bund Verlag.
- FairTube (2019). Für Fairness und Transparenz in der Plattformarbeit. Verfügbar unter: <https://www.fairtube.info/de/> [04.02.2025].
- Graham, M., Hjort, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: Impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: -*, 23(2), 135–162.
- Griesbach, K., Reich, A., Elliott-Negri, L., & Milkman, R. (2019). Algorithmic control in platform food delivery work. *Socius*, 5, 1–15.
- Haipeter, T., & Hoose, F. (2019). Interessenvertretung bei Crowd- und Gigwork: Initiativen zur Regulierung von Plattformarbeit in Deutschland. *IAQ-Report*, 5, 1–22.
- Heiland, H. (2020). *Workers' voice in platform labour: An overview*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hensel, I., Schönefeld, D., Kocher, E., Schwarz, A., & Koch, J. (2019). *Selbstständige Unselbstständigkeit: Crowdfunding zwischen Autonomie und Kontrolle*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Hertwig, M., Holz, M., & Lorig, P. (2023). Solidarity and collective issues in remote crowd work: A mixed methods study of the Amazon Mechanical Turk online forum. *New Technology, Work and Employment*, 39(2), 281–302.
- Hertwig, M., & Witzak, P. (2022). Hybride Interessenvertretung in der Plattformökonomie: Herausforderungen des „Coalition Building“ bei der Kooperation zwischen IG Metall und YouTubers Union. *Zeitschrift für Soziologie*, 51(2), 174–192.
- Irani, L. C., & Silberman, M. S. (2013). Turkopticon: Interrupting worker invisibility in Amazon Mechanical Turk. In: W. E. Mackay, M. Beaudouin-Lafon, P. Baudisch, S. A. Brewster, & S. Bodker (Hrsg.), *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (S. 611–620). New York: ACM.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking industrial relations: Mobilization, collectivism and long waves*. London: Routledge.
- Milkman, R., Elliott-Negri, L., Griesbach, K., & Reich, A. (2020). Gender, class, and the gig economy: The case of platform-based food delivery. *Critical Sociology*, 47(3), 357–372. <https://doi.org/10.1177/0896920520949631>.
- Mohr, J. (2019). Soloselbstständige zwischen Wettbewerbsrecht und Kollektivarbeitsrecht. In: H. Hanau & W. Matiaske (Hrsg.), *Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen: Arbeitsrechtliche und sozialwissenschaftliche Perspektiven* (S. 99–132). Baden-Baden: Nomos.
- Niebler, V. (2020). ‚YouTubers unite‘: Collective action by YouTube content creators. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(2), 223–227.
- Niebler, V., & Kern, A. (2020). *Organizing YouTube: A novel case of platform worker organizing*. Bonn/ Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*. Cambridge: Harvard University Press.

- Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46(1), 273–294.
- Witzak, P. (2024). The governance architecture of transnational labor regulation. *Labor History*, 1–20.

Abschnitt 4:
„Forschung, Bildung und Partizipation“

Die Förderlinie Transformation der Hans-Böckler-Stiftung: wissenschaftsgestützte Praxisprojekte

Claudia Bogedan, Manuela Maschke und Christina Schildmann

1. Kontext und Ausgangspunkt

Digitale Transformation, Klimawandel, Energiekosten, Fachkräftebedarf, De-Industrialisierung – es gibt gegenwärtig viele Treiber und Dynamiken von Transformationsprozessen in der Arbeitswelt. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Was Ursachen und was Auswirkungen sind und welche Ziele mit welchen Handlungskonsequenzen abzuleiten sind, darüber gehen die politischen Konzepte und Positionen weit auseinander (Mau, Lux, Westheuser 2023). Wir erleben gegenwärtig, wie Demokratie unter Druck gerät. Auch am Arbeitsplatz steht Mitbestimmung stark unter Druck (Dukes und Streeck 2023). Welche Sichtweisen sich durchsetzen, hängt nicht zuletzt von der Fähigkeit ab, sich in Diskurse einzubringen, sie zu gestalten. Es herrscht ein hoher Veränderungsdruck in Betrieben, Branchen und Regionen, was Menschen einerseits verunsichert und sie zugleich klare Erwartungshaltungen formulieren lässt (Schulz und Trappmann 2023).

Die ökologischen Klimaziele haben weitreichende Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft zur Folge. Unser Ziel ist, die Auswirkungen in Arbeitswelt, Wirtschaft und Gesellschaft ganzheitlich zu denken, um eine grünere, sozialere und demokratischere Zukunft zu erreichen. Dabei muss der Wandel aktiv gestaltet werden: demokratisch, mitbestimmt und fair. Die gegenwärtigen Transformationsprozesse unterscheiden sich von bisherigen Wandlungsprozessen, da sie zeitgleich viele gesellschaftliche Bereiche erfassen und miteinander verbinden und sehr dynamisch sind. In der Forschung muss es daher darum gehen, das Besondere in den Transformationsprozessen analytisch fassbar zu machen und die Art und Weise, wie dazu geforscht wird, hinsichtlich der sozialen Dimension zu beeinflussen. Die Transformation gelingt nur, wenn sie demokratisch, sozial und nachhaltig gestaltet wird. Davon sind wir überzeugt. Daher sind die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales prinzipiell gleichrangig, wenngleich die Gleichrangigkeit realpolitisch immer wieder herausfordernd ist. Wenn es

um konkrete nachhaltige Gestaltung geht, treten Ziel- und Machtkonflikte auf.

In der Hans-Böckler-Stiftung geben wir der sozialen Dimension besondere Aufmerksamkeit, weil (1) nachhaltige Veränderungen voraussetzen, dass es die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Infrastrukturen ermöglichen, klimaneutral zu arbeiten und zu leben. (2) Veränderungen dürfen bestehende Verteilungsprobleme nicht verschärfen, weil ein steigender Druck auf den sozialen Zusammenhalt zu beobachten ist. Außerdem müssen die Akteure der Mitbestimmung (3) frühzeitig unterstützt werden, um sich aktiv in die Gestaltung der Transformation einzubringen, bevor Entscheidungen getroffen wurden gegen die Belegschaften.

Der Rahmen für die sozial-ökologische Transformation ist daher auch so zu gestalten, dass demokratische Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse breiter werden: Das ist mit Bezug zu Verhandlungsmechanismen der Arbeitswelt besonders wichtig. Wir sehen in ihnen auch einen institutionellen Erfolgsfaktor: Aufbauend auf der Organisationsstärke von Gewerkschaften, stehen mit der verfassten Mitbestimmung auf Betriebs- und Unternehmensebene und den tariflichen Regelwerken Instrumente zur Verfügung, um Veränderungsprozesse in Unternehmen und Branchen anzustoßen und zu gestalten sowie Verteilungsfragen auszuhandeln. Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse beziehen sich darüber hinaus auch auf die politische Ebene, zivilgesellschaftliche Akteure, Organisationen und Verbände von der lokalen bis in die internationale Ebene. Die Leitthemen der Hans-Böckler-Stiftung transportieren den Wertebezug. Die Forschung selbst ist an den Standards wissenschaftlichen Arbeitens ausgerichtet, wie auch die Beratung Leitlinien wissenschaftlicher Politikberatung folgt.

Wie lassen sich die vielfältigen wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Veränderungsprozesse der Gegenwart gestalten? In welcher Weise lassen sich gesetzliche, tarifliche und betriebliche Handlungs- und Machtressourcen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen als Potenziale für den sozial-ökologischen Entwicklungspfad nutzen? Welche Anpassungen sind notwendig?

Die angedeuteten Umbrüche in vielfältiger Hinsicht haben Rückwirkungen auf die Art der Wissensproduktion und auf das Wissenschaftssystem. Welchen Beitrag leistet „die“ Wissenschaft im Kontext von Transformationsanforderungen? Welchen Beitrag leistet die Förderung von Forschung, um „richtige“ und „relevante“ Forschungsprojekte zu fördern? Angesichts der Vielschichtigkeit sind neue wissenschaftliche Praxen unabdingbar, die den Rückfluss wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Gesellschaft ermögli-

chen, sich stärker an Grundsätzen agiler Wissensproduktion orientieren und Ergebnisse nicht erst am Ende des Forschungsprozesses zur Verfügung stellen.

2014 machten Schneidewind und Singer-Brodowski „Reformvorschläge für eine „Nachhaltige Wissenschaft““ und nannten die notwendige Wissenschaft „Transformative Wissenschaft“. Als Bedingungen nannten sie u. a. „die Verbindung von praktischen Umsetzungsprojekten und wissenschaftlichem Input und Reflexion im Sinne eines transdisziplinären Prozesses“ (Schneidewind und Singer-Brodowski 2014, S. 130). Dies sollte „sowohl mit den wissenschaftlichen als auch den praktisch gestaltenden Akteuren aktiv eingeübt und erlernt werden. Jedes Reallabor wird damit für die Akteurinnen und Akteure auch zu einem methodischen Labor“ (Schneidewind und Singer-Brodowski 2014, S. 130). Nichts weniger als bestehende Strukturen zu überwinden und neue Organisations- und Kooperationsmuster zu etablieren würde notwendig. Stiftungen kommt demnach eine besondere Rolle als Forschungsförderer zu, indem sie den Platz als Risiko-Kapitalgeber einnehmen können.

Das Erfahrungswissen aus der Praxis bereits im Arbeitsprozess der Forschung einzubeziehen und das möglichst von Beginn an ist anspruchsvoll. Wie kann es gelingen, Problemstellungen und Erfahrungen aus der Praxis auf die Forschungsfrage zu beziehen, um einen möglichst hohen Mehrwert für die Praxis zu erreichen, ohne sich dem Vorwurf der Parteilichkeit und der Unwissenschaftlichkeit auszusetzen? Beim Konzept der arbeitnehmerorientierten Forschung und der Aktionsforschung war das über viele Jahrzehnte der Fall (Bosch 1980; Fricke, Fricke, Schönwalder, Stiegler 1981; Schumann 2014; Maschke und Wannöfel 2021).

2. Spezifik und Rahmen der Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung als gemeinnützige Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes hat in der Vergangenheit mit unterschiedlichen Formen der Forschungsförderung gute Erfahrungen machen dürfen. An diesen wurde mit der Förderlinie Transformation angeknüpft.

Die Erwartungen, die sich an Förderung von Forschung durch gemeinnützige Stiftungen wie die Hans-Böckler-Stiftung richten, gehen in höchst unterschiedliche Richtungen. Einerseits wird erwartet, dass Forschungsprojekte mit ihren Ergebnissen eine hohe Reichweite im wissenschaftlichen, im medialen Diskurs und im Politikbetrieb anstreben und erreichen sollten.

Zugleich wird erwartet, dass Projekte dabei helfen, die konkreten Fragen in Betrieben und vor Ort kurzfristig und konkret zu bearbeiten; hier steht wissenschaftliche, mediale und politische Reichweite nicht im Fokus. Wenn die Sphärengrenzen von Forschung und sozialer Praxis verschwimmen, wird die Passung zwischen Erwartung und Ergebnis besonders wichtig. Dabei kann der Transfer von vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Praxis gestärkt und die Position der Arbeitnehmer*innen in konkreten Transformationsprozessen inhaltlich unterstützt werden. Die Ergebnisse praxisnaher Forschung tragen dazu bei, in der Gesamtschau das Wissen über Transformationsprozesse und Ansatzpunkte für eine nachhaltige Steuerung zu stärken.

Bis Forschungsprojekte Ergebnisse liefern können, vergehen nicht selten Jahre. Veränderungsdynamiken und die Aufmerksamkeit im politischen und gesellschaftlichen Diskurs für Fragestellungen, die heute aktuell sind, sind in drei Jahren womöglich nur noch in der wissenschaftlichen Arena aktuell. „Man muss Analyse und Umsetzung sehr viel stärker verschränken. Nicht abstrakt diskutieren, sondern sich mit ganz konkreten Zukunftsfeldern beschäftigen – und bereit sein, gemeinsam schlauer zu werden. Im Projektteam, aber auch durch Beteiligung der Beschäftigten. Vertrauen ist wichtig. Transformation kann nicht von oben angeordnet werden.“ (Tornau 2024).

Diese Überlegungen wurden auch bei der Konzeption der Förderlinie Transformation antizipiert. Ziel ist es, durch kurzformatige Projekte in der Forschungsförderung dem hohen Veränderungsdruck besser Rechnung zu tragen. Für die Projekte werden Forscherinnen und Forscher, die bereits zu verwandten Themen gearbeitet haben, gewonnen. Sie begleiten spezifische Prozesse und Diskurse im betrieblichen, regionalen oder im Branchenzusammenhang. Im Zentrum steht: Wir bringen wissenschaftliche Expertise und gute Praxis unkompliziert und lösungsorientiert zusammen. Praxisnah und zielgerichtet unterstützt werden Projekte in mitbestimmten Betrieben und Einrichtungen mit drängenden Handlungsthemen in Veränderungsprozessen. Mit Betriebs-, Personal- oder Aufsichtsratsmitgliedern sowie Sozialpartnern vor Ort, denen ein betriebliches oder regionales Thema unter den Nägeln brennt, werden Ideen geschmiedet. Es entsteht ein zeitlich überschaubares Projekt und im besten Fall ein fruchtbarer Boden für gute und praktikable Lösungen. Hier wiederum ist auch Raum, um neue Forschungsfragen kreieren zu können. Die hinreichenden formalen Förderkriterien lauten zusammengefasst:

- Praxisrelevanz des Anliegens bzw. der Fragestellung
- Aktive Beteiligung des mitbestimmten Unternehmens/ der Organisation bzw. einer Region
- verbindliches Commitment der beteiligten Praxispartner sowie
- Gemeinnützigkeit des Vorhabens.

Gefördert werden Praxisprojekte, die im Ansatz lösungsorientiert sind und sich einer sehr konkreten Umsetzungsfrage mit wissenschaftlicher Expertise widmen. Das Projekt wird gemeinsam von Forschenden, Praxispartnern (Betriebsräten, Gewerkschaftssekretären) und der Hans-Böckler-Stiftung entwickelt. Das betriebliche oder regionale Anliegen ist der Dreh- und Angelpunkt für ein Projekt. Dieser Aspekt macht Praxisprojekte attraktiv für die mitbestimmte Arbeitswelt. Zugleich können Praxisprojekte auch die Brücke bilden zwischen dem Abschluss eines Forschungsprojektes, einer noch zu implementierenden Erprobung und ggf. einer neuen Forschungsfrage sein. Auf diese Weise kann eine Konkretisierung von Ergebnissen, ein Reallabor oder auch eine „Erdung“ von Forschung stattfinden. Diese Aspekte machen Praxisprojekte attraktiv für Forschende.

Weil Forschende adressiert werden, stehen wissens- und wissenschaftsbasierte Ansätze im Vordergrund. Die Prüffrage lautet daher: Trifft die forschungsgebende Leitfrage im Projekt tatsächlich auf das Problem der Praxis und wie werden Beforschte aktive Begleiter und Nutznießer unserer Förderung? Benötigt werden daher Konzepte, die Erfahrungswissen aus der Praxis bereits im Arbeitsprozess der Forschung einbeziehen und das möglichst von Beginn an. Ansätze liefern Konzepte, die versuchen, die Anwendungsorientierung wissenschaftlicher Erkenntnisse nicht von der sozialen Praxis abzukoppeln (siehe auch den Beitrag von Wannöfel im Sammelband).

Erfahrungswissen und akademisches Wissen aufeinander zu beziehen ist voraussetzungsvoll (Pfeiffer 2014). Die Forschenden- und die Arbeitswelt-Perspektiven unterscheiden sich deutlich. Nicht jede*r Praktiker*in bringt akademische Nähe mit. Was hat der Betrieb davon, begleitet zu werden? Passt das Anliegen aus der Praxis zur Forschung? In den Praxisprojekten brauchen Forschende eine Passung ihrer Motivation zum Anliegen im Betrieb. Zugleich ist ein Praxisprojekt eine Form von wissenschaftsgestützter Beratung. So kann Raum jenseits des akademischen Mainstream-Diskurses entstehen, um Impulse zu erhalten und Expertise einzubringen. Und im besten Fall wächst gesellschaftliche Akzeptanz von Forschung im Betrieb. Ein wissenschaftsgestütztes Praxisprojekt sollte jedoch nicht mit einem

klassischen Beratungsprojekt verwechselt werden, bei dem externe Expertise und eine definierte Beratungsleistung vom Betriebsrat eingekauft werden (z. B. BetrVG § 80 Abs. 3). In der Regel bieten Beratungsunternehmen ihre Leistungen nicht an, um verallgemeinerungsfähige Ableitungen zu erarbeiten.

Mit Praxisprojekten der Förderlinie können die beteiligten Partner schnell in die Umsetzung kommen, zum passenden Zeitpunkt, am richtigen Ort. Es besteht die Chance, dass Resonanz im Betrieb, bei Gewerkschaften und Sozialpartnern vor Ort erzeugt wird: Im Betrieb entsteht ein Gesprächsprozess zwischen bekannten und neu hinzukommenden externen Akteuren entlang einer Sachfrage. Der Mitbestimmung eröffnen sich im betrieblichen Aushandlungsprozess Optionen, sachorientiert an Entscheidungen zu partizipieren. „Es gab einen Push im Betrieb, allein durch das Tun zum richtigen Zeitpunkt. Wir können Sachen leichter anstoßen, weil es keiner Zustimmung durch den Arbeitgeber als Voraussetzung für das Projekt bedarf. Dadurch waren wir sehr schnell.“ So fasst es ein Betriebsrat zusammen.

Um von einer Idee zur Projektskizze zu gelangen, werden gemeinsam und frühzeitig die relevanten Akteure miteinander vernetzt. Somit wird in der Entstehung des Projektes Zeit investiert, um vier Perspektiven und Handlungslogiken – Forschende/Berater, Gewerkschaft, BR/PR, HBS – aufeinander zu beziehen. Auf diese Weise kann sich bestenfalls jede Seite im Projekt wiederfinden mit dem Ziel, *eine* fokussierte Leitfrage bzw. ein fokussiertes Anliegen zu entwickeln.

Dass Perspektiven verschieden sind, wird u. a. an Zeithorizonten deutlich. Im universitären Betrieb ist das Denken in Mittelbaustellen, mittelfristigen Laufzeiten sowie langen Bewilligungsverfahren und administrativen Verfahren üblich. In der operativen Praxis z. B. von Unternehmen sind eher akute Problem-Lösung-Schemata mit kurzfristigen Zeiträumen in Quartalen an der Tagesordnung. Im Projektkontext gilt: Alle Beteiligten müssen sich aufeinander zubewegen und die Beteiligten müssen einen Outcome generieren können. Gelingt dies, dann sind diese Projekte „schnelle Beiboote“ für die Forschungsförderung und beweglich. Die Erfahrung der letzten zwei Jahre zeigt, dass es gelingen kann, in weniger als sechs Monaten ein Projekt an den Start zu bringen, zielgenau mit beteiligten Akteuren die Idee zu entwickeln und zu einer schlüssigen Projektplanung zu kommen. Der konsequente beteiligungsorientierte Ansatz mit Fokus auf Praxisanliegen benötigt dabei das Commitment aller Beteiligten. Weil das konkrete Anliegen aus der Praxis nicht immer auf den ersten Blick ersichtlich ist, sind

mehrere Gesprächsrunden nötig, um die Zielfindung zu erreichen. Hierin liegt eine zeitliche Investition aller Beteiligten vor dem Projektstart.

Output im Transferprozess wird von Beginn an mitgedacht, um den praktischen Nutzen von Projekten erlebbar zu machen. Nicht zuletzt ist aus Gründen der Gemeinnützigkeit notwendig, verallgemeinerbare Ergebnisse zu erzielen. Eine Frage in jedem Praxisprojekt lautet: Wer nimmt die Ergebnisse entgegen und arbeitet damit weiter? Adressaten des Transfers sind zunächst die direkt im Projekt beteiligten Akteure und ihre Netzwerke. Darüber hinaus können Branchen-Impulse entstehen, übertragbare Prozessdynamiken erkennbar werden und Erfahrungen in andere Projektkontexte hereingetragen werden. Wie erfolgreich ein Projekt ist, zeigt sich an drei Faktoren: a) ziel- und lösungsorientierte Projektergebnisse, b) nachhaltiger Wert für die Mitbestimmung in der Branche sowie c) potenzielle Übertragbarkeit und Inspiration für die Forschung. Die „Blackbox Betrieb“ als soziales Gefüge von Technik, Arbeit und Organisation ist für Forschende interessant.

Transformations- und Veränderungsprozesse bringen viele Unsicherheiten für Beschäftigte mit sich. Was treibt die Menschen im Betrieb um? Es zeigt sich nicht selten, dass Verantwortungsdiffusion und Skepsis einerseits sowie das drängende Bedürfnis gestalten zu wollen, nah beieinanderliegen. Ein Praxisprojekt kann Impulse für die konkrete Bewegung setzen. An dieser Stelle kommt der Institution Betriebsrat eine besondere Bedeutung zu. Betriebsräte sind mit vielen Themen im Transformationskontext konfrontiert. Sie stoßen, ggfs. mit Unterstützung ihrer Gewerkschaften, betriebliche und regionale Prozesse zur Gestaltung der Transformation an. Hierbei entsteht der regelmäßige und direkte Bedarf nach wissenschaftlicher Beratung und Unterstützung. Wenn umgekehrt Wissenschaftler*innen das Interesse haben, ihre Expertise in der realen Praxis der Arbeitswelt anzuwenden, entstehen Win-win-Situationen: Das Erfahrungswissen von Arbeitnehmer*innen in Veränderungsprozessen und das akademische Wissen von Forschenden macht im Zusammenwirken der konkreten Projektanliegen den Mehrwert aus.

Wenn es darum geht, Ziele zu definieren und Wege dorthin zu finden, macht es einen Unterschied, wie intensiv Gerechtigkeits- und Nachhaltigkeitsgründe als berechtigte Anliegen auf wissenschaftlicher Expertise fußen. Die Hans-Böckler-Stiftung unterstützt und agiert auch als Übersetzerin in diesen Prozessen, um die jeweiligen Bedarfe formulieren und adressieren zu können. Insofern sind folgende Ziele für die Praxisprojekte relevant, die zugleich als Erfolgsfaktoren dienen:

- Resonanz erzeugen und konkrete Impulse setzen im Betrieb durch das jeweilige Projekt,
- informelles Lernen und Professionalisierung bei betrieblichen Akteuren fördern,
- Entscheidungsunterstützung sowie Beteiligung und Demokratie fördern,
- Konkrete Anreize für Forschende setzen und fördern, Kompetenz in Praxisprojekten fördern,
- akademisches Wissen mit Erfahrungswissen verschränken sowie Analyse und Umsetzung näher zueinander bringen,
- Rahmenbedingungen für die Förderung an erfolgreichen Projekten erproben und etablieren,
- Hohe Geschwindigkeit in der Bewilligung und geringe Zutrittsbarrieren für die Mitbestimmung erreichen.

3. Beispiele für Projekte der Förderlinie Transformation

Die ursprüngliche Laufzeit der Förderlinie Transformation belief sich auf 24 Monate, von Sommer 2022–2024. Zwischen Januar 2023 und Dezember 2024 konnten über 30 Projekte entwickelt und bewilligt werden. Etwa zwei Drittel der Projekte gehören zum Schwerpunkt „betrieblich“, ein Drittel zum Schwerpunkt „regional“. Zum Zeitpunkt des Entstehens dieses Textes sind die meisten Projekte noch in der Umsetzung. Was eine sehr große Übereinstimmung in den Projekten bildet, ist, dass sie sich mit inhaltlichen Fragen befassen, die zugleich einen prozesshaften Charakter der Beteiligung tragen: Wie gelingt es, ein Ziel partizipativ zu erreichen? Wie lassen sich partizipativ die Erfahrungen der Beschäftigten einholen und fruchtbar machen, um Beschäftigung zu sichern? Wie können Wege zum Ziel so angelegt werden, dass Beteiligung sichergestellt und organisierbar ist?

Die beteiligten Unternehmen und Organisationen stammen aus höchst unterschiedlichen Branchen und sind auch in der Beschäftigtenanzahl sehr verschieden: Vom familiengeführten mittelständischen Automobilzulieferer aus ländlicher Region, über Krankenhausgesellschaften, öffentliche Verwaltungen bis hin zum Chemie-Großkonzern. Im Folgenden werden einige Beispiele für erfolgreich entwickelte Projekte präsentiert. Übersichten und Informationen zu den Projekten sind auf www.boeckler.de/foerderlinie-transformation zu finden.

- Automobilzulieferer in der Transformation: Mit der Dekarbonisierung des Antriebs und der Neugestaltung der Software und Elektronik im

Fahrzeug stehen Automobilzulieferer vor enormen Herausforderungen. Sie müssen neue Produkte und Kompetenzen erschließen, um langfristig stabile Zukunftsaussichten für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen. Im Projekt werden die Sozialpartner in zwei Automobilzulieferern auf diesem Weg begleitet. Projektende: 31.08.2025

- Transformation im Maschinenbau: Der Maschinen- und Anlagenbau steht unter Druck. Es wird vor einer Deindustrialisierung gewarnt. Krisen kombinieren sich mit dauerhaften Wandlungsprozessen und Standorte geraten unter Rationalisierungs- und Innovationsdruck. Im Projekt werden die Sozialpartner in zwei Maschinenbauunternehmen begleitet, Transformationsstrategien und Lösungen zu entwickeln, um die Standorte nachhaltig zu sichern. Projektende: 31.08.2025
- Gesundheit und Mitbestimmung in der Transformation stärken: Im Projekt soll der Frage nachgegangen werden, wie Mitarbeitergesundheit und Mitbestimmung bei betrieblichen Transformationsprozessen zukünftig proaktiv und beteiligungsorientiert gestärkt werden können. Dazu wird das Instrumentarium der Gefährdungsbeurteilung in einem Unternehmen neu erprobt. Eine Handlungshilfe zur Umsetzung von anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilungen wird entwickelt. Projektende: 31.01.2025
- Transformation im Mittelstand: Mit der Digitalisierung und dem Klimawandel stehen viele KMU vor der Herausforderung, neue Produkte und Kompetenzen zu erschließen, um stabile Zukunftsaussichten für Unternehmen und Beschäftigte zu schaffen. Im Projekt werden die Sozialpartner eines Automobilzulieferers auf diesem Weg begleitet und ein Vorgehensmodell für die partizipative Gestaltung von Transformation im Mittelstand entwickelt. Projektende: 28.02.2024 (Ziegler und Locher 2024).
- Chief Qualification Officer: Das Ziel des Projektes ist „betriebliche Fachkräfte für Qualifikationsentwicklung“ exemplarisch in einem Unternehmen in Süddeutschland zu implementieren und ein entsprechendes Konzept zu entwickeln. Auf diese Weise sollen Weiterbildungsbedarfe im Betrieb systematisch erkannt und Weiterbildung entsprechend realisiert werden. Projektende: 29.02.2024 (Hofmann und Scheidler 2024).
- STAY-Praxisprojekt zu Fachkräfteeinwanderung: Fachkräfteeinwanderung im Gesundheitswesen ist ein wichtiger Baustein zur Aufrechterhaltung der Versorgungsstruktur, das Gelingen betrieblicher Integration jedoch keine Selbstverständlichkeit. In Kooperation mit einem Klinikverbund werden Lösungsansätze entwickelt, um die langfristige Bindung

- von Pflegefachkräften, die Entfaltung ihrer fachlichen Potenziale und kollegiale Zusammenarbeit zu stärken. Projektende: 30.04.2025.
- Vom Start-up zum Unternehmen im Unternehmen: Das Projekt hat zum Ziel, den Prozess einer erfolgreichen Start-up-Gründung als ‚Unternehmen im Unternehmen‘ zu begleiten, ohne dass dieses Start-up ausgegründet wird. Der Prozess wird wissenschaftlich begleitet und beteiligungsorientiert umgesetzt. Für den Betriebsrat und die Geschäftsführung sind diese Vorgehensweisen sehr relevant. Projektende: 31.12.2024.
 - Resiliente Regionen als Zielbestimmung: Im Projekt soll herausgefunden werden, welche regionalen Faktoren die Region stabilisieren und was Anhaltspunkte sein können, um regionale Krisenfestigkeit oder Resilienz zu stärken und die Region nachhaltig und zukunftsfähig zu machen. D. h. der spezifische Transformationsanpassungsdruck der Region aus der Perspektive der Resilienzforschung wird analysiert. Projektende 31.01.2025.
 - Regionale Fachkräftebedarfsanalyse am Beispiel einer Region: Das Projekt analysiert das quantitative Ausmaß, die berufsgruppenspezifische und regionale Betroffenheit von Fachkräfteengpässen sowie deren Ursachen am Beispiel der Region. Das Ziel ist, politische Schlussfolgerungen ableiten zu können. Kern des Projektes ist die Erstellung einer regionalen Kurzstudie sowie die Durchführung einer regionalen Tagung. Projektende: 28.02.2025.

Die Anzahl betrieblicher Projekte im Vergleich zu regionalen Projekten und die Dynamiken der jeweiligen Projektentstehung weichen in den beiden Schwerpunkten deutlich voneinander ab. Während die Zielfindung und Interessenlagen in betrieblichen Projekten relativ fokussiert sind, erschwert die Vielfalt der regionalen Akteure und ihre Interessenheterogenität, bei regionalen Projekten auf einen Nenner zu kommen (West, Hilpert, Sandulli 2024). Hinzu kommt, dass Projektmittel aus unterschiedlichen Strukturförderungstöpfen regional nicht selten miteinander in Konkurrenz stehen. Und: Branchen mit sehr viel Projektmitteln stehen Branchen weitgehend ohne Projektmitteln gegenüber. Ein Weg, Synergien innerhalb der Förderlinie Transformation zu nutzen, besteht gegenwärtig darin, die Energie aus erfolgreichen betrieblichen Projekten auf regionale Fragestellungen auszuweiten.

Thematisch lassen sich die bewilligten Projekte wie folgt clustern:

- *Human Ressource Management*: Fachkräfte, Bildung, Qualifizierung, Arbeitsschutz/ Gesundheit, Integration von Fachkräften, Entgelt, Arbeitszeit
- *Prozesse und Arbeitsorganisation*: Prozessmanagement, Arbeitsorganisation, Capability/ Enabling, New Work, Künstliche Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz
- *Beschäftigungssicherung*: Beschäftigung sichern durch neue Geschäftsmodelle, Standortsicherung, Verfahrensweisen und Prozesse finden, um Zukunftsprodukte entwickeln zu können
- *Demokratie im Betrieb stärken*: mit Beteiligung von Beschäftigten Resonanz im Betrieb erzeugen, Mitbestimmung fördern
- *Lokale Arbeitsmärkte*: Verschränkung von lokalen Daten mit lokalen Diskursen der Stakeholder, Betriebsprojekte mit Fragen zu internen und regionalen externen Arbeitsmärkten verschränken.

Die jeweiligen Fragestellungen in den betrieblichen Projekten sind operativer betriebsspezifischer Natur. Betriebliche Akteure können durch fundierte Analysen und Beschreibungen der gewonnenen Erkenntnisse in ihrer betrieblichen Praxis deutlich unterstützt und für die strategische Diskussion am Standort gestärkt werden. Es geht nicht selten darum, Verfahrensweisen zu finden, um mit dem Arbeitgeber sachorientiert eine relevante betriebliche Debatte zu führen (Ziegler und Locher 2024). Darüber hinaus werden in den Projekten die erfolgreichen Prozesse dokumentiert, lassen sich im besten Fall verallgemeinern und auf andere Situationen übertragen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Lernreise Zukunftsprodukte (Ziegler und Locher 2024). Der Bedarf nach niederschweligen und systematischen Vorgehensweisen, um das Erfahrungswissen der Beschäftigten und ihrer Betriebsräte gebührend in die dynamischen Veränderungsprozesse einzubinden, ist aufseiten der Interessenvertretungen groß. In den Projekten überwiegt das Erkunden und Ausprobieren beteiligungsorientierter Prozesse in Form von z. B. Lernreisen, Szenario-Prozessen, fokussierten Workshop-Reihen etc. zu abgezielten Schwerpunktthemen. Nicht nur die Ergebnisse selbst, sondern das Lernen in mitbestimmten Prozessen sind die verallgemeinerungsfähigen Tools.

Wenn das betriebliche Zeitfenster für Impulse, die von fokussierten beteiligungsorientierten Projekten ausgehen können, da ist, dann besteht die Chance z. B. für ein strategisches Umdenken und den gedanklichen Durchbruch für eine partizipativ angelegte Veränderung. Das setzt zumeist

einen in Teilen vertrauensvollen Umgang miteinander voraus. Das kommt nicht oft vor. Und nach dem Projekt kommt erst die Bewährungsprobe in der Zeit. Das betriebliche Alltagsgeschäft überlagert nicht selten die getroffenen Ansätze. Daher sind Fokussierung, eng gesteckter zeitlicher Ablauf, sachorientierte Fragestellung, die Auswahl der Beteiligten und klare Zuständigkeiten kritische Faktoren. Nicht zuletzt sind Netzwerke notwendig und interdisziplinäre Perspektiven, um soziale Innovationen erreichen zu können. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse und wirtschaftliche Notlagen sind Gefährdungspotenziale für die Demokratie, partizipativ angelegte Praxisprojekte können Akzente setzen, um bei Menschen das Gestalten-Wollen und das Gestalten-Können zu stärken.

Nicht selten wird die Mitbestimmung erst spät beteiligt, wenn große Veränderungsprozesse in Unternehmen anstehen. In den hier skizzierten Praxisprojekten sind Betriebsrät*innen und Gewerkschafter*innen von Beginn an in die Projektentwicklung involviert. Aber ein solches Projekt entsteht nicht auf der grünen Wiese, sondern baut auf einer Reihe von Faktoren und Rahmenbedingungen auf, die für erfolgreiche Verläufe von Praxisprojekten relevant sind: Organisationskultur, Mitbestimmungsklima, Machtrelation, Rollenverständnis von Betriebsräten etc. (Kotthoff 1994). Wir wissen, dass diese Faktoren relevant sind für die Qualität der Mitbestimmung. Diese Faktoren sind auch relevant, wenn man generell mehr über den Zustand von Mitbestimmung erfahren möchte. Wir erforschen in den Projekten nicht systematisch das konkrete betriebliche Mikroklima in den teilnehmenden Betrieben oder die Art der Beteiligungskultur, sei sie sozialpartnerschaftlich, quasi vertrauensvoll auf Augenhöhe, vorwiegend konfliktär oder ganz anders. Wir wissen wenig über die Art, wie Betriebsräte dort ihre Rolle konkret ausüben können und z. B. Unternehmer ihre Macht. Erhebungen zum betrieblichen Mikroklima sind nicht Gegenstand der Projekte. Gegenstand ist die wissenschaftsgestützte Förderung von Projekten, die auf mitbestimmte Lösungen in Veränderungsprozessen abzielen.

Dabei gilt: Das Spektrum der betrieblichen Mitbestimmung und industriellen Beziehungen in Deutschland ist weit, wie das Konzept der Konfliktpartnerschaft trotz aller Veränderungsdynamiken immer noch verdeutlicht (Müller-Jentsch 2016). „Stellen wir uns Konfliktpartnerschaft als ein Spektrum vor, dann bilden einerseits Anerkennungskampf und feindseliger Verteilungskampf (ohne Partnerschaft) und andererseits Sozialpartnerschaft [...] (ohne Konflikt) die Extrempole“ (Müller-Jentsch 2016, S. 520). Gleichzeitig schreitet die „Ausdifferenzierung der industriellen Beziehungen in Segmente unterschiedlicher Spielarten“ weiter voran (Müller-Jentsch 2016,

S. 524). Die geförderten Praxisprojekte markieren sehr unterschiedliche Punkte entlang dieses Spektrums möglicher Mitbestimmungsvarianten und -spielarten. Gemeinsam ist vielen Projekten der Charakter des informellen Lernens, das prozesshafte Vorgehen und das Demokratieerleben im Betrieb. Lernen in mitbestimmten Prozessen.

4. Die Rolle der Hans-Böckler-Stiftung

Die Stärke der Hans-Böckler-Stiftung liegt darin, dass sie unter ihrem Dach u. a. betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, juristische und sozialwissenschaftliche Kompetenz vereint. Interdisziplinarität spielt bei der Lösung komplexer Herausforderungen eine große Rolle. Gleichzeitig hat die Forschung der Hans-Böckler-Stiftung in weiten Teilen einen starken Anwendungsbezug. Dabei gilt es, einerseits bereits laufende Entwicklungen zu begleiten und zu evaluieren, andererseits zu antizipieren, welche Prozesse auf gewerkschaftliche und betriebliche Akteur*innen in den nächsten Jahren zukommen. Über Zugänge in Betriebe und auf Unternehmensebene können Erkenntnisse nicht nur ex-post gewonnen werden, sondern in Ko-produktion mit der Praxis. Es geht darum, gemeinsame Schnittstellen aus Forschung und Praxis zu nutzen, praktisches Erfahrungswissen sehr früh in den Kontext der Entstehung von Forschungsfragen einzubeziehen. Also transdisziplinär, nicht nur über die Akteure forschen, sondern mit ihnen in den Forschungsprozess eintreten. Daraus können neue Lösungs- und Handlungswege entstehen.

Wenn der ökologische Umbau sozial und demokratisch gestaltet werden soll, dann ist es nötig, schnell zu handeln. Es wird daher nicht nur darum gehen, neues Wissen zu generieren, sondern auch darum, vorhandene Erkenntnisse für die Debatte zu nutzen, um den sozial-ökologischen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft nutzbar zu machen, Forschung und Praxis zusammenzubringen und wirkmächtige Wege der Forschung und Forschungsförderung zu beschreiten.

Literatur

Bosch, G. (1980). Zur Konzeption arbeitnehmerorientierter Wissenschaft. In: Katterle, S., Krahn, K. (Hrsg.), *Wissenschaft und Arbeitnehmerinteressen* (S. 102–157). Köln: Bund-Verlag.

- Dukes, R, Streeck, W. (2023). *Democracy at Work: Contract, Status and Post-Industrial Justice*, Cambridge: Polity.
- Fricke, E., Fricke, W., Schönwalder, M., Stiegler, B. (1981). *Qualifikation und Beteiligung: Das „Peiner Modell“*, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung. Frankfurt/M.: Campus.
- Hofmann, G., Scheidler, P. (2024). *Chief Qualification Officers (CQOs) und betriebliche Weiterbildungsbeauftragte – Personalentwicklung und Arbeitsplatzsicherung durch eine mitbestimmte und systematische Qualifizierung der Belegschaft*. Forschungsförderung Working Paper Nr. 335, Düsseldorf, 31 Seiten.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus*. München und Mering: Westdeutscher Verlag.
- Maschke, M., Wannöfel, M. (2021). Transferforschung – ein methodisches Konzept für den transdisziplinären Dialog zwischen Wissenschaft und Gewerkschaften. In: Wissenschaft und Gewerkschaften. *denk-doch-mal*, 2/21. Verfügbar unter: <https://denk-doch-mal.de/manuela-maschke-manfred-wannoefel-transferforschung-ein-methodisches-konzept-fuer-den-transdisziplinaeren-dialog-zwischen-wissenschaft-und-gewerkschaften/> [08.01.2024].
- Mau, S., Lux, T., & Westheuser, L. (2023). *Triggerpunkte*. Berlin: Suhrkamp.
- Müller-Jentsch, W. (2016). Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 23(4), 518–531.
- Pfeiffer, S. (2014). Erfahrungswissen, oder: Von der Bedeutung des sinnlichen Lernens in der „Wissensgesellschaft“. In: Schröter, W. (Hrsg.), *Identität in der Virtualität. Einblicke in neue Arbeitswelten und Industrie 4.0* (S.188 – 195). Mössingen: Talheimer Verlag.
- Schneidewind, U., Singer-Brodowski, M. (2014). *Transformative Wissenschaft*. Marburg: Metropolis.
- Schulz, F., Trappmann, V. (2023). *Erwartungen von Beschäftigten an die sozial-ökologische Transformation*. Working Paper Forschungsförderung 308, Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung, 75 Seiten.
- Schumann, M. (2014). Praxisorientierte Industriesoziologie. Eine kritische Bilanz in eigener Sache. In: Wetzel, D., Hofmann, J., & Urban, H.-J. (Hrsg.), *Industriearbeit und Arbeitspolitik. Kooperationsfelder von Wissenschaft und Gewerkschaften* (S. 20–31). Hamburg: VSA-Verlag.
- West, K.-W., Hilpert, U., & Sandulli, F. (2024). *Handlungsperspektiven des Europäischen Betriebsrates bei Digitalisierungsprozessen – Informations- und Konsultationsrechte besser nutzen*. Forschungsförderung Working Paper Nr. 359, Düsseldorf, 33 Seiten.
- Ziegler, A., Locher, M. (2024). *Sozialpartnerschaftliche Lernreise für Zukunftsprodukte – Ein erprobtes Vorgehensmodell für die partizipative Erschließung zukünftiger Geschäftsfelder im produzierenden Mittelstand*. Forschungsförderung Working Paper Nr. 344, Düsseldorf, 59 Seiten.
- Tornau, J. (2024). Das muss raus in die Welt! in: Förderlinie Transformation - Daten und Projekte, 2024. Verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008955> [28.04.2025].

Gestaltungsorientierte Berufsbildung, innovative Arbeitspolitik und Partizipation

Timo Gayer und Bernd Kaßebaum

1. Fragestellung

In diesem Text geht es um den Stellenwert von beruflicher Bildung in ökologischen und sozialen Transformationsprozessen. Wir sehen ein Wechselverhältnis von Bildungsprozessen und Transformation. Erstens spiegeln sich in ihnen wesentliche Folgen der Transformationsprozesse auf Individuen und Gesellschaft; zweitens ist Bildung hierbei selbst Gegenstand der Veränderung wie Medium ihrer Gestaltung. Dieses Verhältnis drückt sich nach unserer Ansicht sowohl in den Strukturen von Bildung wie in ihren Inhalten aus.

Wir beziehen uns maßgeblich auf berufliche Bildung, sehen diese allerdings in einem engen Verhältnis zur allgemeinen Bildung. Überdies gehen wir von einem „Dreiecksverhältnis“ von beruflicher Bildung, innovativer, lernförderlicher Arbeit und Partizipationsmöglichkeiten für die Beschäftigten und deren Interessenvertretung aus.

Konkret geht es uns in diesem Text um folgende Fragen:

- Wie ist berufliche Bildung mit den Transformationsprozessen verwoben?
- Was kann berufliche Bildung inhaltlich, methodisch und strukturell leisten, um Menschen zu befähigen, sich kompetent und mitgestaltend in der Transformation zu bewegen?
- Welche Konsequenzen sehen wir insbesondere für die berufliche Bildungspolitik?

Wir halten den schon von Oskar Negt geprägten Begriff der Erosionskrise für nach wie vor aktuell, um die sozialen, politischen und kulturellen Probleme der Gegenwartskrisen zu verstehen. Für Oskar Negt war „die gegenwärtige Gesellschaftskrise (...) eine kulturelle Erosionskrise. Alte Werte, Normen, Sollensbestimmungen haben ihre Selbstverständlichkeit traditionsvermittelter Geltung verloren, neue Orientierungen befinden sich im Status von Suchbewegungen“ (Negt 2010, S. 544).

Es fällt nicht schwer, die strukturellen Veränderungen zu benennen, die für diese emotionalen und kognitiven Verunsicherungen und zu den Reaktionen großer Teile der Gesellschaft führen. Wir möchten die Veränderungen in der Arbeit herausheben und uns hierbei auf die Digitalisierung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) sowie auf die Anforderungen durch die Klimakrise konzentrieren. Diese Polykrise hat tiefgehende Auswirkungen auf Beschäftigung, auf berufliche Ausbildungsinhalte und -strukturen sowie auf Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte.

Für Oskar Negt ist politische Bildung die zentrale pädagogische Antwort. Im Kern steht hierbei sein Plädoyer für „Demokratie als Lebensform“:

Das Schicksal einer lebendigen demokratischen Gesellschaftsordnung hängt davon ab, in welchem Maße die Menschen dafür Sorge tragen, dass das Gemeinwesen nicht beschädigt wird, in welchem Maße sie bereit sind, politische Verantwortung für das Wohlergehen des Ganzen zu übernehmen. (Negt 2010, S. 13).

Pädagogisch bindet Negt dieses Plädoyer an eine Didaktik politischer Bildung, die Klafki (1995) folgend, kompetenzbasierte Schlüsselqualifikationen formuliert, für das Prinzip des exemplarischen und erfahrungsorientierten Lernens eintritt sowie individuelles Lernen und gesellschaftliche Lernprozesse vernunftgeleitet aufeinander bezieht.

Wir wollen Negts Plädoyer des Demokratielernens auf die Erwerbsarbeit beziehen und dafür argumentieren, diesen Lebensbereich in Bezug auf die Mitwirkung von Auszubildenden und Beschäftigten zu hinterfragen. Demokratie als Lebensform zu verstehen hat eine große Bedeutung für das Verhältnis von allgemeiner und beruflicher Bildung, unserem Verständnis von (erweiterter) Beruflichkeit und dem daran gebundenen Konzept von Handlungskompetenz. Es findet sein Pendant in der Berufsbildungstheorie in dem revitalisierten Konzept der „gestaltungsorientierten Berufsbildung“.

Basierend auf Gedanken von Felix Rauner u. a. (z. B. Rauner 1988) wurde zuletzt von Andreas Fischer und Thomas Vollmer darauf Bezug genommen. Andreas Fischer definiert den inhaltlichen Anspruch wie folgt:

Gestaltungsorientierte Berufsbildung fragt danach, welche Bedeutung die stattfindenden industriellen Entwicklungen für das (Arbeits-) Leben der (angehenden) Fachkräfte haben und welche Alternativen denkbar sind. (...) Da aber der Wandel der Arbeitswelt erstens nicht vorherbar ist (...), weil er zweitens durch jede und jeden (aktiv oder passiv) mitbeeinflusst wird, ist es noch wichtiger, jungen Menschen die Frage vorzulegen,

wie der Wandel der Arbeitswelt aussehen soll und welchen Beitrag sie dazu leisten sollen und wollen. (Fischer 2023, S. 18 pdf).

Bezogen auf die Funktion der Berufsschule in der beruflichen Bildung und hier insbesondere auch in Bezug auf die gestaltungsorientierte Berufsbildung zitiert Thomas Vollmer die Kultusministerkonferenz. Die Berufsschule

arbeitet als gleichberechtigter Partner mit anderen an der Berufsbildung Beteiligten zusammen und hat die Aufgabe, den Schülern und Schülerinnen die Stärkung berufsbezogener und berufsübergreifender Handlungskompetenzen zu ermöglichen. Damit werden die Schüler und Schülerinnen zur Erfüllung der Aufgaben im Beruf sowie zur nachhaltigen Mitgestaltung der Arbeitswelt und der Gesellschaft in sozialer, ökonomischer und individueller Verantwortung, insbesondere vor dem Hintergrund sich wandelnder Anforderungen, befähigt. (KMK 2021, S. 14, zitiert nach Vollmer 2024, S. 511).

Gestaltungsorientierte Berufsbildung kann zur Verstärkung demokratiefördernder Elemente in der Berufsbildung beitragen. Sie schafft zudem eine Verbindung zwischen einer partizipativ konzipierten Ausbildung, der Entwicklung von Gestaltungs- oder Interventionskompetenz und der individuellen, erwerbsbiografischen und kollektiven Gestaltung von Arbeit und Qualifikation.

Die berufliche Organisation der Arbeit ist Voraussetzung, Bedingung und Gegenstand innovativer Arbeitspolitik und als ein wesentlicher Bestandteil der guten Arbeit auch Bedingung für den Bestand und die weitere Entwicklung von Facharbeit. Beide – die berufliche Qualifikation wie die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten – bedürfen der Gestaltung. Sie sind Dimensionen und Felder von Gewerkschaftspolitik, namentlich ihrer Arbeits-, Bildungs- und Betriebspolitik. Sie bedürfen des Dialogs mit arbeitsorientierter Wissenschaft. Sie beziehen sich sowohl auf die Strukturen wie auch auf die Inhalte beruflicher Bildung.

Wir sehen zwei Dimensionen von Beteiligungs- und Gestaltungskompetenz: auf der individuellen Ebene sind Beschäftigte in großem Maße aufgefordert, mit den Wechselverhältnissen von Erwerbsarbeit, Erwerbsbiografie und eigenem Lernprozess gestaltend umzugehen. Dies setzt das Vermögen voraus, die eigene berufliche Biografie zu reflektieren und berufliche Qualifizierung vorausschauend zu gestalten. Die berufsbiografische Gestaltungskompetenz gewinnt in Ausbildung und Studium an Gewicht. Sie muss sich auch in den Strukturen von beruflicher Aus- und Weiterbildung abbilden.

Auf der kollektiven Ebene, auf der Ebene des Arbeitssystems besteht die Herausforderung, Arbeit als lernförderlich zu organisieren, zu gestalten oder als lernförderlich zu erhalten.

2. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI)

Die aktuelle Diskussion über Künstliche Intelligenz (KI) ist geprägt von weitreichenden Visionen über die zukünftigen Ressourcen und Auswirkungen dieser Technologie. Dabei reichen die Szenarien von Fortschrittsversprechen bis hin zu dystopischen Ausblicken. Vorhergesagt werden enorme Produktivitätssteigerungen, eine neue Humanisierungswelle, die umfangreiche Ersetzung menschlicher Arbeit sowie die perfekte Überwachung und Steuerung der Beschäftigten. Betrachtet man jedoch die Studienlage, erscheinen diese Szenarien weitgehend überzogen und unrealistisch. Dies lässt sich dadurch erklären, dass Künstlicher Intelligenz (KI)-Technologien derzeit maximale Aufmerksamkeit genießen (vgl. Gartner 2024). Mit Sicherheit lässt sich jedoch sagen, dass Künstliche Intelligenz (KI) mit großem Tempo für immer mehr Anwendungsfelder entwickelt und in Unternehmen eingesetzt wird. Dies wird Arbeit erheblich verändern und wie jede Veränderung birgt sie sowohl Chancen als auch Risiken für die Beschäftigten, auf die auch die berufliche Bildung reagiert bzw. reagieren muss.¹

Es ist zu erwarten, dass auf die meisten Beschäftigten erhöhte und erweiterte fachliche Anforderungen zukommen. Dies bietet die Möglichkeit, den Wert der Arbeit zu steigern und sie stärker als positive berufliche Herausforderung erlebbar zu machen. Gleichzeitig steigen jedoch im Zuge technischer Modernisierungen die Arbeitsbelastungen. In der Arbeitsforschung wird dies gerne als „Technikstress“ bezeichnet. Ein weiteres Risiko der Künstlichen Intelligenz (KI) besteht darin, dass sie auch zur verstärkten Steuerung (und Überwachung) der Beschäftigten eingesetzt werden kann, was De-Qualifizierungsrisiken birgt. Die Flexibilisierung der Arbeit und die Projektorientierung, die auch mit den Entwicklungen von Künstlicher Intelligenz (KI) verbunden werden können, führen Sabine Pfeiffer folgend zu einer Erosion klarer beruflicher Identitäten und Karrierewege, was wiederum die berufliche Orientierung und die langfristige Bindung an einen bestimmten Beruf erschwere (Pfeiffer 2024).

1 <https://humaine.info/> [abgerufen am 25.02.2025].

Um Fachkräfte zu sichern und die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, ist es notwendig, Weiterbildung zu intensivieren und Bildungsmaßnahmen qualitativ weiterzuentwickeln. Die Arbeit mit Künstlicher Intelligenz (KI) erfordert nicht nur technisches Wissen. Beschäftigte benötigen die Kompetenz, auch kritisch mit den neuen Instrumenten umzugehen. Sie sollten die Funktionsweise und möglichen Fehlerquellen verstehen und in der Lage sein, automatisch-generierte Ergebnisse zu bewerten. Angesichts der Dynamik und der Vielzahl neuer Anforderungen sollte die Kompetenzentwicklung auf ein ganzheitliches Verständnis von beruflicher Bildung abzielen und den oben skizzierten Erosionsprozessen entgegenwirken. Aus- und Weiterbildung müssen diese Themen stärker integrieren. Bildungsmaßnahmen sollten darauf abzielen, die erforderlichen Kompetenzen in ihren Zusammenhängen zu vermitteln, anstatt sie in isolierte Bereiche aufzuteilen.

Vor diesem Hintergrund ist es wesentlich, die betrieblichen Veränderungsprozesse mitzugestalten. Dabei geht es nicht nur darum, Technik zu gestalten, sondern das gesamte Arbeitssystem an einem Leitbild guter Arbeit auszurichten.

3. Konkrete Entwicklungen in der beruflichen Bildung

Während es zu Industrie 4.0 eine Reihe empirischer Studien gibt, welche die qualifikatorischen Dimensionen digitaler Arbeit untersuchen und gewisse Schlussfolgerungen für Arbeits- und Bildungsinhalte sowie neue Tätigkeitszuschnitte bieten (Becker, Spöttl, Windelband 2021, Pfeiffer 2024, Meyer 2019, Schröter 2021) steckt die Diskussion über Künstliche Intelligenz (KI), Arbeit und Gestaltung, wie zuvor erwähnt, noch in den Anfängen (Haipeter und Wannöfel et al 2024). Daher besteht eine Gestaltungsoffenheit, abhängig von den betrieblichen und technischen Entwicklungswegen, die betriebs- bzw. arbeitspolitisch für die Arbeitsgestaltung genutzt werden sollte. Diese ist als „antizipierende vorausschauende Arbeitsgestaltung zu konzipieren“ (Schröter 2021).

In der Berufsbildung haben die Sozialpartner während der Hochphase des „Hypes“ um Industrie 4.0 mit einer Reihe von Maßnahmen reagiert, die bis heute weitergeführt wurden und weiterentwickelt werden. Dreh- und Angelpunkt der berufsbildungspolitischen Aktivitäten war die Modernisierung der Ausbildungsberufe im Bereich Metall- und Elektroberufe. Neben der klassischen Anpassung der Ausbildungsinhalte waren zwei Neuerungen von besonderer Bedeutung. Zum einen wurde eine neue integrative Berufs-

bildposition „Digitalisierung der Arbeit, Datenschutz und Informationssicherheit“ geschaffen, die wiederum in den 2021 modernisierten Standardberufsbildpositionen (BIBB 2021) aufgegangen sind. Diese Entwicklungslinie zielte frühzeitig auf ein erweitertes Verständnis von beruflicher Bildung, in dessen Kern Persönlichkeitsbildung eine wesentliche Rolle spielt. Resilienz, Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie kritisches Denken gelten hier als Schlüsselkompetenzen in einer digitalen Arbeitswelt.

Die zweite wesentliche Neuerung waren bundeseinheitliche Zusatzqualifikationen (kurz ZQ), die den Betrieben und den Auszubildenden eine hohe Flexibilität, aber auch einen Innovationsimpuls geben sollten. Dabei wagten sich die Sozialpartner über die reine Ausbildung hinaus und konzipierten diese ZQs auch als qualitätsgesicherte Anpassungsqualifizierung für Fachkräfte, deren Arbeitsplätze von Veränderungen betroffen sind. Die zurückhaltende Nachfrage nach den formalen Anpassungsqualifizierungen sollte dabei nicht als Misserfolg gedeutet werden, denn die Betriebe bieten sie vorrangig intern als non-formale Weiterbildungen an. Diese Entwicklung ist vielmehr ein Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses, welches Aus- und Fortbildung stärker aufeinander bezieht und den handelnden betrieblichen Akteuren mehr Orientierung und Gestaltungsoptionen ermöglichen soll.

Weitere Schritte sind jedoch notwendig, um die berufliche Bildung zukunftsfähig zu gestalten. Die Entwicklung von vertikalen und horizontalen Laufbahnkonzepten, die eine langfristige Orientierung zum einen und flexiblere Bildungsmöglichkeiten zum anderen ermöglichen, ist aus gewerkschaftlicher Perspektive wichtig. Ebenso die Stärkung einer gestaltungsorientierten Berufsbildung, welche die Lernenden dazu befähigt, ihre Arbeits- und Bildungsprozesse aktiv und kreativ mitzugestalten. Dies erfordert eine stärkere Integration von Projektarbeit und praxisorientierten Lernformen, die die Selbstwirksamkeit und Problemlösekompetenzen der Lernenden stärken.

Ebenso wichtig wird die Qualifizierung des haupt- und ehrenamtlichen Bildungspersonals sowie von den Lehrkräften an den berufsbildenden Schulen. Ihnen muss die Möglichkeit eröffnet werden, sich kontinuierlich weiterzubilden, um die neuen Technologien und didaktischen Ansätze effektiv in die Bildungsprozesse integrieren zu können (Becker et al 2021).

Berufsorientierung, heute vor allem auf die Schnittstelle zwischen Schule und Betrieb und dort aus gutem Grund auf die Vermittlung von Schulabschlüssen und Lehrstellen bezogen, sollte angesichts des Erfordernisses, sich im gesamten Erwerbsleben beruflich weiterzubilden, zu einer Dauer-

aufgabe für Beschäftigte, Betriebe und Bildungsinstitutionen werden. Berufsorientierung wird damit ein „biografisches Langzeitprojekt“ „zur Vorbereitung und Begleitung beruflicher Umorientierung und Weiterbildung“ (Ertl 2023).

4. Klimakrise und Nachhaltigkeit

Während sich die Stimmen aus Wissenschaft und Verbänden mehren, welche die Erreichung der Klimaziele in der verabredeten Zeit skeptisch beurteilen oder sie aufgrund der sozialen und politischen Beharrungstendenzen und Gegenkräfte für ganz und gar undurchführbar erachten, nehmen klimatische Extremereignisse zu, und die Klimaentwicklung hat längst die befürchteten „Kipppunkte“ erreicht. Auch wenn die letzte Bundesregierung insgesamt ein positives Bild der Wirkungen der beschlossenen Maßnahmen zeigen wollte, konnte sie nicht verhehlen, dass die entsprechenden Berichte des Bundesumweltamtes und vor allem das Monitoring der von der Bundesregierung beschlossenen Maßnahmen ein beunruhigendes Bild der Zielerreichung zeigen. Ein gleiches Bild zeigt sich auch in der Bewertung der Zielerreichung der verabredeten 17 Nachhaltigkeitsziele der UN, welche die Staatengemeinschaft verpflichtet, diese „als globale(n) Plan zur Förderung nachhaltigen Friedens und Wohlstands und zum Schutz unseres Planeten“ (aus einer Selbstdarstellung der UN) bis 2030 umzusetzen.²

Die Klimakrise darf als zweite große Herausforderung für die Arbeitswelt verstanden werden. Nora Räthzel kritisiert zu Recht, dass die Fixierung auf die Energiekrise auch bei den Gewerkschaften nur einen Aspekt der umfassenden Klimakrise benennt. (Räthzel 2024). Welchen Stellenwert die Klimapolitik in Zukunft im Kontext von ökonomischer Krise haben wird, steht derzeit in den Sternen.

Arbeits- und Produktionsprozesse und ganze Industrien stehen vor massiven Veränderungen. Der Umstieg der Automobilindustrie auf die E-Mobilität führt innerhalb der Branchen und der Unternehmen zu neuen Wertschöpfungsketten, zu weitreichenden Produktveränderungen und zu einer massiven Veränderung der Fertigungstiefen oder, ein anderes Beispiel, in der Stahlindustrie über die Dekarbonisierung durch den Wechsel auf Wasserstoff zu großen Wirkungen auf Beschäftigung. Eingebettet sind diese Prozesse innerhalb der Branchen und zwischen den Unternehmen auf

2 <https://unric.org/de/17ziele/> [abgerufen am 07.08.2024].

nationaler und insbesondere auf internationaler Ebene in massive ökonomische Krisen. Berufe verändern sich, neue Berufe und Berufszuschnitte sind vonnöten. Gleichzeitig versuchen starke gesellschaftliche Kräfte den Weg in die Dekarbonisierung aufzuhalten.

Die Transformation ist unter den Beschäftigten nicht unumstritten. Man darf die These wagen, dass es oft nicht die ökologische Transformation an sich, sondern, dass es die mit ihren Konsequenzen verbundenen sozialen und ökonomischen Unsicherheiten sind, die dazu führen, dass sich viele Beschäftigte aufgrund befürchteter und realer Folgen für Einkommen, Arbeitsverhältnisse, Karrierewege, Arbeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen immens herausgefordert fühlen und nicht selten von rechten und populistischen Positionen angezogen werden. Dies war auch ein Ergebnis der Befragung von Klaus Dörre u. a. in Betrieben der Metallindustrie. (Dörre, Köster, Holzschuh, Sittel 2022, siehe auch den Beitrag von Hans-Jürgen Urban in diesem Band).

Im Zentrum der Bildungsmaßnahmen steht auf nationaler Ebene die „Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)“ und als Teil davon die „Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE)“. Die aktuellen vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) koordinierten Aktivitäten werden von verschiedenen Autor*innen z. B. in der entsprechenden Ausgabe des Online-Magazins DENK-doch-MAL diskutiert (Ahrens 2024; Ciolek 2024; Heitzhausen und Dück 2024).

Bis heute wirkt die 1987 vorgelegte Definition der sogenannten Brundtland-Kommission nach: Sie definiert „nachhaltige Entwicklung“ als Aufgabe, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Spielräume der Bedürfnisdeckung folgender Generationen einzuschränken. Nachhaltigkeit wird in der beruflichen Bildung als ein umfassendes, vom Arbeitsprozess bis ins Privatleben reichendes Konzept verstanden, das als lebenslanger Bildungsprozess zu definieren ist, in dem die beruflich Lernenden befähigt werden sollen, „sich mit aktuellen und künftigen Herausforderungen in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen auseinanderzusetzen.“ (Melzig, Hemkes, Caruncho 2018, S. 35).

Beinhaltete in der Vergangenheit das Thema Umweltlernen im Betrieb maßgeblich unmittelbar ausbildungs- bzw. arbeitsplatzbezogene Maßnahmen, öffnet sich der Blick gefördert über die Modellprojekte des Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) wie über die neu formulierten Standardberufsbildpositionen auf die Einbeziehung der vor- und nachgelagerten Bereiche und tendenziell über den gesamten Betrieb bis hin zum Alltagsverhalten und in die Gesellschaft.

Als Themen werden, erläuternd zu den Standardberufspositionen u. a. genannt: die rationelle Energie- und Ressourcenverwendung, die Wiederverwertung z. B. von Werkstoffen im Recycling, durch Reparatur und Wiederverwendung, die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks von Produkten, Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozessen bis hin zu Fragen der Optimierung und der Handlungsalternativen für den eigenen Handlungsbereich (IG Metall 2024; Kaiser 2024).

Damit wird allerdings der Blick auf ein erhebliches Problem von „Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)“ aufmerksam. Es zeigt sich ein deutliches Spannungsverhältnis zwischen ihren programmatischen Ansprüchen, d. h. den Formulierungen, den für die Berufsbildung vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) geschaffenen Materialien und Arbeitshilfen bis hin zu den Empfehlungen der Kultusministerkonferenz einerseits und der realen Umsetzung in vielen konkreten betrieblichen Ausbildungsprojekten andererseits. Das „Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)“ verbleibt letztlich normativ auf einer Handlungsebene, die entscheidende strukturelle Aspekte nachhaltiger Arbeit nicht hinterfragt.

Auf diesen Widerspruch zwischen der normativen Gewichtung vom „Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)“ und ihren real eingeschränkten Möglichkeiten machen auch Nina Blasse und Jürgen Budde bezogen auf die schulische Befassung mit dem Thema aufmerksam. Von den geschilderten Hinweisen wollen wir drei herausgreifen, weil sie auch für die berufliche Bildung von Bedeutung sind: Erstens ist die Gefahr einer ungewollten Entpolitisierung der Nachhaltigkeitsproblematik nicht von der Hand zu weisen, weil das „Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)“ intensiv eine individuelle Handlungsebene mittels eines individuell verstandenen Kompetenzbegriffs in ihr Zentrum stellt und zweitens, weil sie das Thema „pädagogisiert“, was für die Autor*innen bedeutet, dass sie Nachhaltigkeit im Unterricht thematisiert, ohne die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die dahinter liegenden Interessenlagen ausreichend zu reflektieren. Und damit wird drittens auch der Widerspruch einer notwendigerweise emphatischen Bildung für Nachhaltigkeit und der Realität einer „schulischen Leistungsideologie“ nicht wirklich thematisiert. Und doch – so folgern sie – ist das „Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)“ (wie analog die „Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE)“) wichtiger und notwendiger Bestandteil einer auch durch Bildungsprozesse unterlegten Transformation. „Pädagogik ist als Lösung für politische Prozesse nicht geeignet und doch in gewisser Weise notwendig, da Schule nicht außerhalb

gesellschaftlicher Verhältnisse steht und insofern politische Probleme notwendigerweise thematisieren sollte“ (Budde und Blasse 2023, S. 12).

Diese Kritik wird auch von Franz Kaiser geteilt, der sich mit den Möglichkeiten einer an Nachhaltigkeit orientierten Berufsbildung in einer nicht nachhaltigen Arbeitswelt und Ökonomie befasst. Er würdigt die Maßnahmen der Berufsbildung, nennt auch die Standardberufsbildpositionen einen „Meilenstein“, gleichwohl sind sie nach seiner Meinung „zaghaft“, weil sie zu sehr dem Status quo verhaftet bleiben. Sein Vorschlag ist, den „Dreiklang von Fach-, Human- und Sozialkompetenz“, der weite Bereiche der Berufsbildungsdebatte bestimmt, um eine weitere Dimension zu erweitern, die er „die Verbundenheit (...) mit der Umgebung“ nennt, die auch die „globalen Naturzusammenhänge“ umfasst (Kaiser 2024).

Die Frage bleibt, wie sich ein in diesem Sinn erweitertes Verständnis von Berufsbildung mit realen Möglichkeiten entsprechender Änderungen in der Arbeitswelt verbinden lässt. Relevante Ansatzpunkte gibt es in der Bildungskonzeption selbst, sei es das Verständnis von Handlungskompetenz, sei es die zunehmende Bedeutung der biografischen Gestaltungskompetenz. Mit dem Bezug auf Negts Vorstellung der „Demokratie als Lebensform“ oder den oben genannten Überlegungen einer gestaltungsorientierten Berufsbildung stehen wichtige Türen offen für die Verbindung von Berufsbildung und Arbeitsgestaltung.

Um zusätzlich das arbeitspolitische Feld einer sozialen und ökologischen Transformation zu beschreiben, hat Hans-Jürgen Urban den Begriff der Arbeitsökologie zur Diskussion gestellt. Mit dem Konzept der Arbeitsökologie lassen sich nach seinen Vorstellungen drei elementare Reproduktionszusammenhänge verbinden: die Reproduktion der Arbeitskraft, der Gesellschaft und der Natur. Es ließen sich damit sowohl Schlussfolgerungen für die Makroebene der Gesellschaft ziehen, etwa in Anforderungen an Wirtschafts- und Sozialpolitik oder in Bezug auf die Unternehmen, auf der Mesoebene, z. B. in der ökologischen Weiterentwicklung von Mitwirkungsrechten von Betriebsräten oder in Bezug auf die Rechte von Arbeitnehmer*innenvertretungen in den Aufsichtsräten wie auf der Mikroebenen die Mitwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten (innerhalb der betrieblichen Mitbestimmung) (Urban 2024).

5. Impulse für die Weiterentwicklung beruflicher Bildung

Die berufliche Bildung steht grundsätzlich unter einem Veränderungsdruck und birgt, getragen durch die Sozialpartner, auch eine hohe Veränderungsbereitschaft. Dies bezieht sich in der Regel auf die Anpassung der Aus- und Fortbildungsverordnungen. In gewissen Zyklen vollzieht das System der beruflichen Bildung aber auch grundlegende Entwicklungen, die sich prozesshaft über mehrere Jahre bis Jahrzehnte vollziehen. Vielen Ausbilder*innen und Berufsschullehrkräften noch in Erinnerung ist die sogenannte „arbeitsorientierte Wende“ (Fischer 2003) in den 1980er- und 1990er-Jahren. In dieser Zeit wurde u. a. über die Modernisierung der Metall- und Elektroberufe das Modell der vollständigen Handlung (selbstständiges Planen, Durchführen und Bewerten beruflicher Arbeitsaufgaben) implementiert. Kurz darauf führte die Kultusministerkonferenz in den Berufsschulen ergänzend das Lernfeldkonzept³ ein, das ebenfalls berufliche Handlungsabläufe fokussiert. Wenn wir den Blick ein wenig weiten, lässt sich die Einführung der gestuften Studiengänge mit dem Bachelor als ersten berufsqualifizierenden Abschluss (Bolognaprozess) auch als Reformschritt des Berufsbildungssystems verstehen. Inzwischen agieren die Hochschulen im Bereich des dualen Studiums und der wissenschaftlichen Weiterbildung explizit als Anbieter von beruflicher Bildung und betrieblicher Qualifizierungen.

25 Jahre nach der arbeitsorientierten Wende zeichnet sich im Kontext der zuvor beschriebenen Herausforderungen ein neuer Entwicklungsschritt ab. Das Verhältnis von Flexibilität und Sicherheit im Berufsbildungssystem tariert sich neu aus. Wobei sich Flexibilität vorrangig über die Etablierung kleinerer, verwert- und anrechenbarer Lerneinheiten sowie individualisierbare Lernformate abbildet und der Sicherheitsaspekt über die Abschlussbezogenheit dieser Lerneinheiten und über die Ganzheitlichkeit der Aus- und Fortbildungsgänge definiert wird (werden muss). Über die Novellierungen des Berufsbildungsgesetzes wurde bereits in den letzten Jahren die Möglichkeit geschaffen, dass zwei- und dreijährige Berufe aufeinander aufbauen können – die Umsetzung obliegt den Sozialpartnern über die Gestaltung der Ausbildungsverordnungen. Auch wurde die Teilzeitausbildung und das

3 „Lernfelder sind durch Ziel, Inhalte und Zeitrichtwerte beschriebene thematische Einheiten, die an beruflichen Aufgabenstellungen und Handlungsfeldern orientiert sind und den Arbeits- und Geschäftsprozess reflektieren. Aus der Gesamtheit aller Lernfelder ergibt sich der Beitrag der Berufsschule zur Berufsqualifikation.“ (KMK 2007, S.17).

dreigestufige Fortbildungssystem mit den neuen (ergänzenden) Bezeichnungen „Berufsspezialist, Bachelorprofessional und Masterprofessional“ eingeführt. 2024 folgte die rechtliche Klarstellung, dass mobile Ausbildungsphasen möglich sind und die Validierung wurde als neues Anerkennungsinstrument für berufliche Handlungsfähigkeit geschaffen. Darüber hinaus ist die Frage, welche Relevanz Teilqualifikationen im System der beruflichen Bildung erhalten und welche Qualitätskriterien sie erfüllen müssen, bereits im Aushandlungsprozess der Stakeholder aufgegriffen.⁴

Aus gewerkschaftlicher Perspektive wollen wir an dieser Stelle zwei Zielbilder skizzieren, die ein neues Gleichgewicht von Flexibilität und Sicherheit erlauben würden.

6. Ein System, das zum Berufsleben passt

Zwei grundlegende Aspekte müssen wir vorab anerkennen: (1) Unser Berufsbildungssystem bietet bereits heute vielfältige Möglichkeiten zur Individualisierung. Ausbildungszeiten können verkürzt und verlängert werden. Leistungsstärkeren Auszubildenden stehen u. a. Zusatzqualifikationen offen und für Leistungsschwächere gibt es Unterstützungsmöglichkeiten. Abschlüsse können ohne klassische Ausbildung über eine Externenprüfung abgelegt werden und in der Fortbildung gibt es keinen Zwang, einen Lehrgang zu besuchen. Lediglich die Prüfung muss bestanden werden. (2) Diese Möglichkeiten werden aber nicht ausreichend genutzt. Fast 20 % unserer jungen Erwachsenen sind ohne Berufsabschluss⁵, Karrierewege von Un- und Angelernten stagnieren im Betrieb und die Teilnahmequote an Weiterbildung liegt in Deutschland bei 8 % (4 Prozentpunkte unter dem EU-Durchschnitt).⁶

Dieser Sachverhalt wurde auch von den Delegierten des 25. Ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall, der 2023 in Frankfurt am Main durch-

4 Vgl. Stellungnahme des Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Hauptausschusses, <https://www.bibb.de/dokumente/pdf/stellungnahmezumbbb2024.pdf> [abgerufen am 25.02.2025].

5 2022 waren dies 2,86 Millionen Personen im Alter zwischen 20 und 34. Das entspricht 19,1 % der Alterskohorte, https://www.bibb.de/de/pressemitteilung_189134.php [abgerufen am 25.02.2025].

6 Erfasst wurden hierbei alle 25- bis 64-Jährigen, die innerhalb der letzten vier Wochen vor der Erhebung an einer solchen Weiterbildungsmaßnahme teilnahmen, www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Weiterbildung/_inhalt.html [abgerufen am 25.02.2025].

geführt wurde, aufgegriffen. Sie haben einen Beschluss gefasst, der den Bildungspolitikern*innen folgenden Auftrag erteilt:

Im Grundsatz ist eine zusammenhängende Berufsausbildung anzustreben. Trotzdem bedarf es jedoch auch anderer Modelle. Die IG Metall setzt sich dafür ein, dass die Berufsausbildung zur Berücksichtigung individueller Lebenslagen nicht zwingend zeitlich zusammenhängend stattfinden muss. (IG Metall 2023).

Diesem Beschluss folgend benötigen wir ein transparentes, rechts- und qualitätsgesichertes sowie für weitere Entwicklungsschritte verwertbares Instrument zur Individualisierung beruflicher Bildungswege. Die Debatte um Teilqualifikationen kann hier einen Lösungsansatz liefern. Voraussetzung ist, dass deren Entwicklung in die reguläre Ordnungsarbeit (also die Modernisierung der Aus- und Fortbildungsberufe) integriert werden kann. Die jeweiligen Berufsbildpositionen in den Ausbildungsverordnungen bzw. im Ausbildungsrahmenplan bieten konkrete Anknüpfungspunkte. In ihnen werden die spezifischen, beruflichen Handlungskompetenzen beschrieben, die zu einem gewissen Zeitpunkt und in einem vorgegebenen Zeitumfang vermittelt werden sollen. In aktuellen Fortbildungsverordnungen sind in den berufsspezifischen Prüfungsbereichen ebenfalls Kompetenzbeschreibungen enthalten, an die angeknüpft werden kann. Im Sinne einer bundeseinheitlichen Qualitätssicherung müsste der Gesetzgeber die Fortbildungsverordnung jedoch noch um einen Zeitrahmen ergänzen, an dem sich Betriebe und Bildungsanbieter orientieren. Da sich in der hier beschriebenen Logik Teilqualifikationen auch auf landesrechtliche, evtl. auch auf kammerrechtliche Verordnungen stützen, bedarf es unabdingbar noch zweier Regulative: Ein Recht auf eine ganzheitliche Ausbildung für Personen unter 25 Jahren und ohne Berufsabschluss sowie den Deutschen Qualifikationsrahmen. Seine Verrechtlichung würde die Vergleichbarkeit und damit die Durchlässigkeit entsprechender Angebote, über Systemgrenzen hinaus, sicherstellen. Das Potential eines so konzipierten Instrumentes lässt sich kurz skizzieren:

- Verordnungsgeber und Sozialpartner können in etablierten und qualitätsgesicherten Verfahren mit minimalem Mehraufwand agieren. Über Änderungsverordnungen könnten Teilqualifikationen binnen kürzester Zeit in großem Umfang eingeführt werden.
- Betriebe und Bildungsanbietende können aufbauend auf bekannten Verordnungsstrukturen schnell in die Erstellung von Angeboten kommen.

- Leistungsstarke Auszubildende können neben Zusatzqualifikationen nun auch Teilqualifikationen, die aus Fortbildungsverordnungen abgeleitet sind, in der Ausbildung erwerben und diese auf die nächsthöhere Fortbildungsstufe anrechnen. Die Sozialpartner könnten auf diesem Weg auch Ausbildungsverordnungen mit (zu) hohem Anforderungsniveau auf ein adäquates Maß zurückführen und dort, wo sinnvoll, die curricularen Inhalte in die Spezialistenprofile überführen.
- Un- und Angelernte können arbeitsbegleitend oder arbeitsintegrativ über den Erwerb von Teilqualifikationen zu einem Berufsabschluss und/oder einer höherwertigeren Tätigkeit kommen.
- In einem Validierungsverfahren festgestellte Kompetenzdefizite können zielgerichtet ausgeglichen werden.
- Im Fortbildungsbereich bieten TQs niederschwellige Zugänge.

7. Eine Berufspädagogik, die ein gutes (Arbeits-) Leben ermöglicht

Bezieht man sich auf die eingangs in diesen Text eingeführte Konzeption von „Demokratie als Lebensform“, so stößt man auf einen ihr zugeschriebenen Anspruch, der für die Arbeitswelt von Negt wie folgt formuliert wird: Die Perspektive des „Umbaus der Arbeitsgesellschaft“ kann nur erfolgreich sein, „wenn sie gleichzeitig zur ökonomischen Krisenlösung und zur Erfüllung der Emanzipationsbedürfnisse der Menschen beiträgt.“ (Negt 2010, S. 539). Verbinden wir dies mit der Aufforderung von Stephan Lessenich der Notwendigkeit „einer Demokratisierung der Demokratie“ (Lessenich 2019, S. 137), so kann dies für den Betrieb nur bedeuten, dass Auszubildende und Beschäftigte zukünftig über die Ausweitung ihrer Rechte in der Betriebsverfassung auch reale Mitwirkungsmöglichkeiten zur Mitgestaltung von Ausbildung und Arbeitsbedingungen erhalten.

„Natürlich“ – so führt diesen Gedanken auch Hans Jürgen Urban aus –

geht es bei beruflicher Bildung auch immer um Fachbildung auf der Höhe der Zeit. Aber das reicht nicht. Nicht minder wichtig sind [...] Reflexions- und Interventionskompetenzen. Ersteres meint die Fähigkeit, den eigenen sozialen Ort im Transformationsprozess bestimmen und zugleich erkennen zu können, was das eigene Tun für die Gesellschaft und die Umwelt bedeutet. Durch diese Ortsbestimmung kann ich dann Interessen definieren, aus denen sich Handlungsfähigkeit entwickeln lässt. Das ist mit Interventionskompetenz gemeint. In die Verhältnisse eingrei-

fen, betrieblich wie gesellschaftlich, sie interessengeleitet verändern und begreifen, warum die kollektive Intervention erfolgversprechender ist als die individuelle. (Urban 2021).

Das Konzept der gestaltungsorientierten Berufsbildung ist das pädagogische Bindeglied zwischen dem Ausbau betrieblicher Demokratie und beruflicher Bildung und Verbindung von allgemeiner und beruflicher Bildung. Sie stellt die aktive Mitgestaltung von eigenen Bildungs- und Arbeitsprozessen und die Lösung realer betrieblicher und gesellschaftlicher Probleme in den Mittelpunkt beruflichen Handelns. Sie folgt der Überzeugung, dass Beschäftigte nicht nur passive Empfänger*innen von Bildungsinhalten sein sollten und sich Berufsbildung nicht nur auf funktionale ökonomische und technische Anforderungen reduzieren lässt, sondern sie trachtet danach, aus beruflich Lernenden aktive Mitgestalter*innen von individueller Entwicklung, Arbeit und Gesellschaft zu bilden.

Dieser Ansatz wurzelt in arbeits- und berufspädagogischen Theorien, die die Bedeutung von Selbstwirksamkeit und Partizipation betonen (Rauner 2023). Es geht darum, Lernende in die Lage zu versetzen, ihre beruflichen Werdegänge und die Arbeitsprozesse kritisch zu reflektieren und aktiv mitzugestalten. Dies erfordert eine enge Verzahnung von theoretischem Wissen und praktischen Fähigkeiten sowie gute didaktische Konzepte und Lernumgebungen. Projektarbeit und problembasiertes Lernen sind zentrale Elemente, die den Lernenden ermöglichen, reale betriebliche Herausforderungen zu bearbeiten und Lösungen zu entwickeln.

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Umsetzung ist das Konzept der Lernfabriken, das insbesondere in der technischen Berufsbildung Anwendung findet (Abele, Metternich, Tisch 2015; Heinze, Kreimeier, Wannöfel 2021). Lernfabriken sind eine Lehrmethode, die sowohl im hochschulischen Bereich wie auch in der schulischen Berufsbildung zur Anwendung kommen (siehe Andrea Bianchi-Weinand und Dieter Kreimeier in diesem Band). Sie bieten eine realitätsnahe Lernumgebung, in der Auszubildende und Studierende unter nahezu echten Produktionsbedingungen arbeiten und lernen können. Sie entwickeln und gestalten dabei Produktionsprozesse, setzen digitale Werkzeuge und Methoden ein und lernen, wie sie diese Prozesse kontinuierlich verbessern können. Dies fördert nicht nur technische Kompetenzen, sondern auch die Fähigkeit, innovative Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Unternehmen bieten sie die Möglichkeit, flexibler und anpassungsfähiger auf Veränderungen zu reagieren. Dies ist insbesondere in einer von Digitalisierung und globalem Wettbewerb geprägten Wirtschaft

von großer Bedeutung. Lernende erhalten die Chance, sich im Studium und in der Berufsschule mit den sozialen Konflikten und den divergierenden Interessen in der Arbeitswelt auseinanderzusetzen.

Eine besondere Bedeutung hat maßgeblich die Gemeinsame Arbeitsstelle der Ruhr-Universität/ IG Metall und des Lehrstuhls für Produktionssysteme der RUB mit Unterstützung der IG Metall entwickelt und ist eine vielfach angewandte „arbeitspolitische Lernfabrik“ (Bianchi-Weinand und Wannöffel 2021). Sie legt nicht nur den Fokus auf technische und soziale Dimensionen des Arbeitsprozesses, sondern entwickelt diesen entlang ausgewählter Fragestellungen im Kontext der Digitalisierung der Arbeitswelt im Rahmen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit mit Betriebsräten und Vertrauensleuten in Bezug auf die Möglichkeiten der alternativen Arbeitsgestaltung (IG Metall 2017).

Ein weiteres Beispiel ist die Einbindung digitaler Lernplattformen. Durch sie können personalisierte Lernpfade erstellt werden, die auf die individuellen Bedürfnisse und Lernstile der Auszubildenden zugeschnitten sind. Solche Plattformen ermöglichen es den Lernenden, in ihrem eigenen Tempo zu lernen und dabei kontinuierlich Feedback zu erhalten, was zu einer besseren Lernerfahrung und höheren Lernergebnissen führt. Mit dem Projekt „IT:D – Digitalisierung in der Berufsbildung“ haben Nachwuchsstiftung Maschinenbau und IG Metall konkrete Lösungen für die betriebliche Ausbildungspraxis in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt geschaffen. Das Projekt etablierte dazu für Klein- und Mittelbetriebe (KMU) im Maschinenbau in Baden-Württemberg in vier Jahren ein Transfernetzwerk für die Akteure der beruflichen Bildung und die Auszubildenden.⁷

Berufliche Bildung war durch ihr umfassendes Verständnis von Handlungskompetenz, durch die starke Gewichtung von Persönlichkeitsbildung, durch ihre Methoden wie den Bezug auf den Arbeitsprozess und die vollständige Arbeitsaufgabe, durch das entdeckende und forschende Lernen schon immer mehr als ein auf die fachlichen Aspekte von beruflichem Handeln beschränktes Lernen. Mit neuen Entwicklungen in der Arbeitswelt, in diesem Text exemplarisch an Klimakrise und an der Digitalisierung sowie dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) entfaltet, ergänzt durch die Mächtigkeit gesellschaftlicher Krisen, wächst die Bedeutung allgemeinbildender Inhalte in der Berufsbildung. Demokratiebildung wird anerkannter, gleichwohl ausbaufähiger Inhalt von Ausbildung. Hier setzten

7 <https://wap.igmetall.de/23160.htm> [abgerufen am 25.02.2025].

wir an, indem wir an das Konzept der Demokratie als Lebensform und an gute Bildung und gute Arbeit als die zwei Säulen einer humaneren Arbeit erinnern und gestaltungsorientierte Berufsbildung als sinnvolles Konzept zur Weiterentwicklung einer die individuellen Bildungsbiografien wie auch die kollektiven Arbeitsverhältnisse verbindende Klammer zwischen Berufsbildung und arbeitsweltbezogenen Mitwirkungsmöglichkeiten in den Vordergrund schieben. Damit betonen wir als Zukunftsaufgabe von Mitbestimmung und Partizipation 2030 beides: Sowohl die Weiterentwicklung unseres Verständnisses von Beruflichkeit als auch die Weiterentwicklung wichtiger struktureller Aspekte beruflicher Bildung.

Literatur

- Abele, E., Metternich, J., & Tisch, M. (2015). *Learning factories: Concepts, guidelines, best-practice examples*. Heidelberg: Springer.
- Ahrens, D. (2024). Die Schlüsselrolle der Auszubildenden in der neuen BMBF-Förderrichtlinie. Nachhaltig im Beruf – zukunftsorientiert ausbilden. In: *DENK-doch-MAL*, 4, [<https://denk-doch-mal.de/daniela-ahrens-die-schluesselrolle-der-auszubildenden-in-der-neuen-bmbf-foerderrichtlinie-nachhaltig-im-beruf-zukunftsorientiert-ausbilden/>; letzter Zugriff 10/2025]
- Becker, M., Spöttl, G., & Windelband, L. (2021). Künstliche Intelligenz und Berufsbildung. In: *DENK-doch-MAL*, 3, Wie umgehen mit künstlicher Intelligenz? [<https://denk-doch-mal.de/matthias-becker-georg-spoettl-lars-windelband-kuenstliche-intelligenz-und-berufsbildung/>; letzter Zugriff 15.12.2024].
- Bianchi-Weinand, A., & Wannöffel, M. (2021). Lernfabriken an Hochschulen – eine innovative Lernumgebung zur Vermittlung interdisziplinären Wissens? In: K. Wilbers & L. Windelband (Hrsg.), *Lernfabriken an beruflichen Schulen. Gewerblich-technische und kaufmännische Perspektiven* (S. 159–174). Berlin: EPubli.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). (2021). Modernisierte Standardberufsbildpositionen in allen Ausbildungsberufen. [www.bibb.de/de/134898.php; letzter Zugriff 20.10.2024].
- Budde, J., & Blasse, N. (2023). Bildung für nachhaltige Entwicklung zwischen Programmatik und Praxis. *Zeitschrift für internationales Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik*, 4–9.
- Ciolek, S. (2024). Nachhaltigkeit aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung heraus und das Potential von Programmförderungen. Berufliche Bildung für nachhaltige Entwicklung von der Vergangenheit bis in die Zukunft. In: *DENK-doch-MAL*, 4, Klimakrise und Nachhaltigkeit in und durch Berufsbildung. [<https://denk-doch-mal.de/sebastian-ciolek-nachhaltigkeit-aus-dem-bundesinstitut-fuer-berufsbildung-heraus-und-das-potential-von-programmforderungen-berufliche-bildung-fuer-nachhaltige-entwicklung-von-der-vergangenheit-bis/>; letzter Zugriff 10/2024].

- Dörre, K., Köster, J., Holzschuh, M., & Sittel, J. (Hrsg.). (2022). *Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Ertl, H. (2023). Berufliche Orientierung als biografisches Langzeitprojekt. *BWP*, 2, 3.
- Fischer, M. (2003). Grundprobleme didaktischen Handelns und die arbeitsorientierte Wende in der Berufsbildung. *bwp@*, 4. [https://www.bwpat.de/ausgabe4/fischer_bwpat4.pdf; letzter Zugriff 08.01.2025].
- Fischer, M. (2023). Gestaltungsorientierte Berufsbildung im Wandel der Arbeitswelt. *bwp@*, 45. [<https://www.bwpat.de/ausgabe/45/fischer>; letzter Zugriff 15.12.2024].
- Gartner. (2024). *Hype Cycle für neue Technologien*. [hype-cycle-neue-technologien.png(1360×766); letzter Zugriff 29.01.2025].
- Haipeter, T., Wannöfel, M., Daus, J.-T., & Schaffarczyk, S. (2024). Human-centered AI through employee participation. *Frontiers in Artificial Intelligence*. [https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/frai.2024.1272102/full?utm_source=Email_to_authors_&utm_medium=Email&utm_content=T1_11.5e1_author&utm_campaign=Email_publication&utm_field=&journalName=Frontiers_in_Artificial_Intelligence&id=1272102; letzter Zugriff 15.02.2025].
- Heinze, R. G., Kreimeier, D., & Wannöfel, M. (Hrsg.). (2021). *Lernfabriken an Hochschulen. Neue Lernorte auf dem Vormarsch? Bestandsaufnahme, curriculare Ausrichtungen, Transferkanäle* (Study 456). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008023/p_study_hbs_456.pdf; letzter Zugriff 15.12.2024]
- Heitzhausen, S., & Dück, F. (2024). Mitgestaltung der Nachhaltigkeits-Transformation in der Metall- und Elektroindustrie. Partizipative Entwicklung eines Fort- und Weiterbildungskonzepts für Ausbildungspersonal. In: *DENK-doch-MAL*, 4, Klimakrise und Nachhaltigkeit in und durch Berufsbildung. [<https://denk-doch-mal.de/stella-heitzhausen-florian-dueck-mitgestaltung-der-nachhaltigkeitstransformation-in-der-metall-und-elektroindustrie-partizipative-entwicklung-eines-fort-und-weiterbildungskonzepts-fuer-ausbildun/>; letzter Zugriff 10/2024]
- IG Metall (Hrsg.). (2017). *Neue Lernorte für Arbeiten 4.0. Die Arbeitspolitische Lernfabrik*. Frankfurt am Main.
- IG Metall. (2023). Antrag L2.062: Weiterentwicklung der beruflichen Bildung. In: *Beschlüsse des 25. Ordentlichen Gewerkschaftstags* (S. 272). [https://20231117_Beschl_sse_des_25_oGt_alphabetisch_nach_Sachgebiet_f6c32a342293985c758ed45cc6a6c23008b3a146.pdf; letzter Zugriff 25.02.2025].
- IG Metall (Hrsg.). (2024). *Die Standardberufsbildpositionen in Ausbildung und Prüfung am Beispiel „Umweltschutz und Nachhaltigkeit“*. Frankfurt am Main.
- Kaiser, F. (2024). Berufliche Bildung braucht zur Überwindung einer nicht-nachhaltigen Gegenwart ein anderes Orientierungsmodell. In: *DENK-doch-MAL*, 4, Klimakrise und Nachhaltigkeit in und durch Berufsbildung. [<https://denk-doch-mal.de/franz-kaiser-berufliche-bildung-braucht-zur-ueberwindung-einer-nicht-nachhaltigen-gegenwart-ein-anderes-orientierungsmodell/>; letzter Zugriff 10.01.2025]
- Klafki, W. (1995). „Schlüsselpunkte“ als thematische Dimension einer zukunftsbezogenen „Allgemeinbildung“. In: W. Münzinger & W. Klafki, *Schlüsselpunkte im Unterricht: Thematische Dimensionen einer zukunftsorientierten Allgemeinbildung* (S. 9–14). Weinheim: Juventa Verlag.

- Kultusministerkonferenz (Hrsg.). (2007). *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe*. [https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_n_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-RLpl-Berufsschule.pdf; letzter Zugriff: 06.03.2025].
- Kultusministerkonferenz (Hrsg.). (2021). *Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe*. [https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_06_17-GEP-Handreichung.pdf; letzter Zugriff: 06.03.2025].
- Lessenich, S. (2019). Die Dialektik der Demokratie. Grenzziehungen und Grenzüberschreitungen im Wohlfahrtskapitalismus. In: H. Ketterer & K. Becker (Hrsg.), *Was stimmt nicht mit der Demokratie?* (S. 1–15). Berlin: Suhrkamp.
- Melzig, C., Hemkes, B., & Caruncho, V. F. (2018). Wissenschaft-Politik-Dialog zur Umsetzung einer politischen Leitidee. *BWP*, 6, 35–38. [<https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/9433>; letzter Zugriff 15.12.2024]
- Meyer, R. (2019). „Beruflichkeit 4.0“ – Qualifizierung für die Arbeit heute und morgen: Herausforderungen und Handlungsoptionen. In: B. Kohlrausch et al. (Hrsg.), *Neue Arbeit – neue Ungleichheiten? Folgen der Digitalisierung* (S. 142–163). Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Negt, O. (2010). *Der politische Mensch. Demokratie als Lebensform*. Göttingen: Steidl-Verlag.
- Pfeiffer, S. (2024). Kein Schachmatt für den Beruf in der doppelten Transformation. In: P. Schlögl, A. Barabasch & J. Bock-Schappelwein (Hrsg.), *Krise und Nachhaltigkeit – Herausforderungen für berufliche Bildung* (1. Aufl., S. 143–160). Bielefeld: wbv – Verlag.
- Rauner, F. (1988). Die Befähigung zur (Mit)Gestaltung von Arbeit und Technik als Leitidee beruflicher Bildung. In: G. Heidegger, P. Gerds, & K. Weisenbach (Hrsg.), *Gestaltung von Arbeit und Technik – ein Ziel beruflicher Bildung* (S. 32–50). Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Rauner, F. (2023). *Grundlagen der modernen beruflichen Bildung*. Bielefeld: wbv – Verlag.
- Schröter, W. (2021). Der mitbestimmte Algorithmus. Ein erweiternder Ansatz zur Gestaltung der sogenannten „Künstlichen Intelligenz“. In: *DENK-doch-MAL*, 3, Wie umgehen mit künstlicher Intelligenz? [<https://denk-doch-mal.de/ausgaben/03-21-wie-umgehen-mit-kuenstlicher-intelligenz-beitraege-zur-arbeits-bildungs-und-gewerkschaftspolitik/>; letzter Zugriff 20.12.2024]
- Räthzel, N. (2024). Mühen des Alltags und Utopien des Guten Lebens. In: *DENK-doch-MAL*, 4, Klimakrise und Nachhaltigkeit in und durch Berufsbildung. [<https://denk-doch-mal.de/nora-raethzel-muehen-des-alltags-und-utopien-des-guten-lebens/>; letzter Zugriff 10.01.2025]

- Urban, H.-J. (2021). Interview in der Zeitschrift *Luxemburg*: Die Arbeitskräfte von morgen, Berufliche Bildung in der sozial-ökologischen Transformation. *Zeitschrift Luxemburg*, Oktober. [<https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/die-arbeitskraefte-von-morgen/>; letzter Zugriff 15.12.2024]
- Urban, H.-J. (2024). Nachhaltigkeit als Ziel gewerkschaftlicher Interessenvertretung. In: *DENK-doch-MAL*, 4, Klimakrise und Nachhaltigkeit in und durch Berufsbildung. [<https://denk-doch-mal.de/hans-juergen-urban-nachhaltigkeit-als-ziel-gewerkschaftlicher-interessenvertretung/>; letzter Zugriff 10.01.2025]
- Vollmer, T. (2024). Gestaltende Berufsbildung. In: G. Spöttl & M. Tärre (Hrsg.), *Didaktiken beruflicher und akademischer Aus- und Weiterbildung* (S. 505–514). Wiesbaden: Springer Gabler.

Künstliche Intelligenz (KI) in der Weiterbildung

Yves Gensterblum und Manfred Wannöffel

1. Einleitung

Goethes *Zauberlehrling* aus dem Jahr 1797 erzählt die Geschichte eines Zauberlehrlings, der einen Zauberbesen zu Hilfe ruft, um Wasser zu holen, ihn dann jedoch nicht mehr stoppen kann, wodurch das ganze Haus unter Wasser gesetzt wird.

Goethe hat mit dem Zauberlehrling in der Zeit dem beginnenden ersten Maschinenzeitalter (Industrie 1.0)¹ ein zeitloses Bild gezeichnet. Es sind die Befürchtungen und Ängste, dass der technische, bisweilen magisch anmutende Fortschritt auch zu unkontrollierbaren Folgen, dass mangelnde Kontrolle und Verständnis über die eingesetzten Mittel zu katastrophalen Ergebnissen führen können – in diesem Fall zu Chaos in der Lebenswelt des Lehrlings. Die Macht der Maschine über den Menschen; eine Macht, die schließlich bei Goethe nur durch das Eingreifen des Meisters, der den Zauber rückgängig macht, zu bewältigen war. Goethe hat uns mit dem Zauberlehrling eine zeitlose Lektion mitgegeben. Was einst als Warnung vor unkontrollierbaren Mächten des ersten Maschinenzeitalters galt, gilt ebenso für den Eintritt in das zweite Maschinenzeitalter, das Zeitalter der Computer und künstlichen Intelligenz (Brynjolfsson & McAfee 2014)). Befeuert werden derartige Befürchtungen in der aktuellen Phase immer wieder durch breit zitierte, jedoch methodisch oft kritisierte Studien zu den Folgen der fortschreitenden Digitalisierung auf Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft, deren Empirie sich vornehmlich auf die USA bezogen (Frey/Osborne 2013, siehe auch den Beitrag zu Sabine Pfeiffer im Sammelband). Demnach lassen sich diese Annahmen nicht direkt auf die besonderen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen Wirtschaft und Arbeit in Deutschland eingebettet sind, übertragen. Desgleichen gilt auch für empirische Studien und Prognosen von einflussreichen Unternehmensbe-

1 Die Autoren verwenden bewusst nicht die Bezeichnungen der Industriellen Revolutionen, weil diese in ihrer schrittweisen Differenzierung eine evolutionäre und keine disruptive Innovationsstufen beschreiben.

ratungen, die eher ökonomische Interessen verfolgen (N=2770, Bringmann, Fach, Becker, Schamberger & Wendland und Hazan, Madgavkar, Chui, Smit, Maor, Dandona & Huyghues-Despointes 2024). Laut dieser Prognose können in Deutschland bis zum Jahr 2030 annähernd drei Millionen Jobs, also ca. 6,5 % der Arbeitsplätze von der Transformation durch die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) betroffen sein. Dies ist eine wesentlich geringere Zahl als die prognostizierten 12 % nach Bonin, Gregory, Zierahn 2015. Viele Studien beschreiben das Automatisierungsrisiko. Dieses ist jedoch nicht direkt gleichzusetzen mit der Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzverlustes, aber eine Anpassung der persönlichen Kompetenz erfordert. Es würde auch die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften in den Bereichen der Mathematik, der Datenwissenschaft und der KI-Entwicklung steigen. Während repetitive, einfache Tätigkeiten zunehmend von Algorithmen übernommen werden können, bleibt der Mensch unersetzlich in kreativen, empathischen und sozialen Berufen (siehe auch den Beitrag von Itermann und Mayland in diesem Band).

Vor einem so umrissenen Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag zwei Zielsetzungen: Im ersten Teil wird die Weiterbildung für Mitarbeiter und Interessenvertreter im Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI) fokussiert. Im zweiten Teil wird der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) bei der Weiterbildung selbst zum Gegenstand der Betrachtung.

2. Künstliche Intelligenz (KI) in Wirtschaft und Arbeit

Wir stehen an der Schwelle eines fundamentalen Wandels in der Arbeitswelt – einem Wandel, der nicht weniger revolutionär ist als der Eintritt in das sogenannte „erste Maschinenzeitalter“. Damals, im 18. Jahrhundert, ermöglichte die Verbesserung der Dampfmaschine durch James Watt (1712) die Mechanisierung von Arbeit und leitete die industrielle Revolution ein. Arbeitskraft und -leistung, die zuvor allein von Menschen und Tieren erbracht wurden, wurden durch Maschinen ersetzt, was zu einer nie dagewesenen Produktivität und schließlich auch gesellschaftlichen Transformation führte. Als Folge kam es, gut 100 Jahre nach der Erfindung der Dampfmaschine, zur „Maschinenstürmerei“ in England (Yorkshire, Lancaster und Nottingham) von 1811 bis 1817, wo viele Webstühle zerstört wurden. Diese zerstörten Webstühle verdeutlichten das soziale Elend in dem niedergehenden Weberhandwerk.

Heute befinden wir uns an der Schwelle zum „zweiten Maschinenzeitalter“, einem Begriff, den Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee prägten. Während das erste Maschinenzeitalter die körperliche Arbeitskraft ersetzte, charakterisiert das zweite Maschinenzeitalter die Digitalisierung und die, zumindest in Teilen, Ersetzung der kognitiven Leistung des menschlichen Gehirns. Durch Fortschritte in der Künstlichen Intelligenz (KI) können Maschinen Aufgaben übernehmen, die bislang nur Menschen vorbehalten waren: komplexe Analysen, Entscheidungsfindung (autonomes Fahren) und sogar kreative Prozesse (Musikkomposition, Bild- und Videogeneratoren).

Wie bei jeder industriellen Revolution besteht das Risiko des Arbeitsplatzverlustes aus zwei Dimensionen: dem Verlust an globaler Wettbewerbsfähigkeit oder durch technologische Substitution, wenn die neuen notwendigen Mitarbeiterkompetenzen nicht schnell genug angepasst werden können. Durch die im Februar 2025 in Kraft getretenen Regelungen des EU AI Act vom Juni 2024 haben die Unternehmen nunmehr die Pflicht zur Sicherstellung von KI-Kompetenzen für Anbieter und Anwender im Betrieb. Bereits bei der Planung von KI-Tools im Unternehmen sind Mitarbeiter:innen und Interessenvertreter:innen verpflichtend im Umgang mit Künstlicher Intelligenz (KI) zu schulen, bevor die Künstlicher Intelligenz (KI) im Unternehmen überhaupt zur Anwendung kommt (Art. 4). Darüber hinaus regelt Artikel 5 des EU AI Act das generelle Verbot von KI-Systemen mit einem inakzeptalen Risiko für die Mitarbeiter*innen. Hierunter fällt insbesondere die Verwendung von KI-Tools, die in die Persönlichkeitsrechte von Mitarbeiter*innen sowohl am Arbeitsplatz als auch bei Bildungsmaßnahmen eingreifen, wie dies z. B. bei gängigen Funktionen von MS Co-Pilot der Fall ist (Viva Insights). Folglich verstärkt der EU AI Act seit Februar 2025 mit Artikel 4 zentrale Mitbestimmungsrechte in der Weiterbildung, die in Deutschland bereits durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt sind. Dies betrifft die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen nach § 98 Abs. 1 BetrVG und das Mitbestimmungsrecht nach § 97 Abs. 2 BetrVG bei Veränderungen der Tätigkeitsprofile durch Künstliche Intelligenz (KI), wenn Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten nicht mehr zur Erfüllung der Aufgabe ausreichen. Artikel 5 unterstreicht schließlich das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1. Nr. 6 BetrVG, wenn KI-Programme potenziell geeignet sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen. Dies betrifft in der Weiterbildung manche Funktionen von Learning-Analytics und Learning- Managementsystemen.

Da der innerbetriebliche Einsatz von manchen KI-Tools in der Weiterbildung der Mitbestimmung unterliegt und jegliche Einführung von technischen Innovationen regelbasiert zwischen Geschäftsführungen und Betriebs- oder Personalrat bzw. alternativen Vertretungsorganisationen (siehe auch den Beitrag von Alexander Ranft im Sammelband) verhandelt werden muss, werden im folgenden Abschnitt zunächst ausgewählte Ergebnisse des arbeitssoziologischen Forschungsstandes der annähernd 15 Jahren andauernden Digitalisierungsdebatte vorgestellt. Daraufhin werden in einem zweiten Schritt die besonderen Herausforderungen der Mitbestimmung, der Mitgestaltung sowie die besonderen Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter:Innen und die Interessenvertretungen bei geplanten Einsätzen von Künstlicher Intelligenz (KI) im Unternehmen umrissen. Wie das Potenzial von KI-basierten Learning Managementsystemen schließlich für die Weiterbildung genutzt werden kann, ist Gegenstand des dritten Abschnittes. So können auch Weiterbildungsformate für Mitarbeiter*innen und Interessenvertretungen entwickelt werden, die sich flexibel an die individuellen und organisationalen Herausforderungen von Unternehmen und Lernenden anpassen und vor dem Hintergrund der beschleunigten technischen Entwicklung lebenslanges Lernen der Mitarbeiter*innen fördern.

Während über die Einführung von KI-Technologien in Unternehmen und bei Weiterbildung bislang nur geringe empirische Erkenntnisse vorliegen (Krzywdzinski, Gerst, Butollo, 2023; Haipeter, Wannöffel, Daus, Schaffarczik, 2024) existieren jedoch umfangreiche Ergebnisse aus der Digitalisierungsforschung. Diese Erkenntnisse kann sich die Forschung über den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen und in der Bildung zunutze machen. Von besonderer Wichtigkeit für eine erfolgreiche und konfliktarme Einführung technischer Innovationen ist die Kommunikation über die Erwartungen des Unternehmens in einem spezifischen Markt- und Wettbewerbsumfeld, die mit dem Einsatz digitaler Technik verbunden sind und wie diese mit den Perspektiven der Beschäftigten in Einklang gebracht werden (Haipeter, Schilling 2023). Dieser doppelte Aspekt zielt auf die institutionellen und regulatorischen Rahmenbedingungen, in welche die Unternehmen eingebettet sind. Diese Regelungen stellen wichtige Machtressourcen dar. Auf dieser Grundlage entwickeln Interessenvertretungen und Beschäftigte arbeitspolitische Strategien, die in Aushandlungsprozessen mit dem Management über den Einsatz von neuen Technologien in spezifischen Bereichen des Unternehmens mit ihren jeweils tätigkeitsbedingten Eigenheiten (Produktion, Vertrieb oder Verwaltung) münden. Für den bundesdeutschen Kontext gilt, dass die Nutzung digitaler Techno-

logien und die damit verbundenen Einsatzkonzepte in der Weiterbildung immer durch die gewachsenen Arbeits- und Personalstrukturen und das Erfahrungswissen der Beschäftigten beeinflusst werden. Deshalb spricht die arbeitssoziologische Forschung von der Pfadabhängigkeit technologischer und organisatorischer Innovationen in Unternehmen (Haipeter, Wannöffel et. al. 2024). Insbesondere dieser letzte empirische Befund verweist auf die besondere Bedeutung von fachlichen und methodischen Weiterbildungsmaßnahmen im Kontext der Einführung neuer Technologien.

3. Qualifizierung der Interessenvertretung im Kontext von KI-Einführungen

Der zu beobachtende Einsatz von digitalen Techniken und KI-Programmen in Unternehmen und Verwaltungen erfordert zukünftig die Erweiterung einer pro-aktiven Arbeitspolitik sowie Unternehmens- und Qualifizierungsstrategie, die den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen die Möglichkeiten einräumt, den gesamten Einführungszyklus von Künstlicher Intelligenz (KI) ab der Erstinformation über die Absichten des Unternehmens bis schließlich zum Einsatz der KI-Programme zu verstehen und zu begleiten, wie es auch durch § 90. Abs. 1, Nr. 3 BetrVG (Unterrichtungsrecht) geregelt ist (Haipeter, Wannöffel et. al 2024). Die pro-aktive Begleitung des gesamten Prozesses hat neben dem Betriebsverfassungsgesetz nun durch den EU-AI Act eine weitere, verbindliche, rechtliche Grundlage erhalten. Über die bekannten Instrumente der Technologiefolgenabschätzung hinaus erfordert die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) die Partizipation und die Qualifizierung der Interessenvertretung sowie der Beschäftigten, die perspektivisch mit KI-Anwendungen am Arbeitsplatz konfrontiert sind. Was soll das KI-Modell können, wer trägt die Verantwortung und die Haftung? Unterstützt die Künstliche Intelligenz (KI) die Mitarbeitenden oder handelt die Künstliche Intelligenz (KI) eigenständig? In einem ersten Schritt (1) geht es unter Berücksichtigung des § 90.2 BetrVG (Beratungsrecht) um das gemeinsame Verständnis über die Zielsetzungen, die das Unternehmen mit dem KI-Modell verbindet; gefolgt von einer Situationsbewertung, der gemeinsamen Bestimmung analytischer Bewertungskriterien bis zur Auswahl eines Pilotbereiches im Unternehmen (§ 91 BetrVG). Bei Veränderungen der Tätigkeitsprofile im Pilotbereich, wenn Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten nicht mehr zur Erfüllung der Aufgabe ausreichen, greift die Mitbestimmung mit § 97 Abs. 2 BetrVG. Die damit zusammenhängenden Berufsbildungsmaßnahmen sind nach § 98 Abs. 1

BetrVG vom Betriebsrat (BR) mitzustimmen. In einem zweiten Schritt (2) erfolgt das gemeinsame Verständnis von Daten. Was sind die Datenquellen, wie ist die Datenqualität beschaffen, sind die Daten vollständig und welche Informationen, Klassen und Fälle können aus den Daten gewonnen werden. Dieser Aspekt betrifft auch ethische Aspekte und tangiert § 87 Abs. 1. Nr. 6 BetrVG, d. h. dieser Vorgang ist mitbestimmungspflichtig. Der folgende Schritt (3) ist der zeitaufwendigste und betrifft den Prozess der Datenaufbereitung, die Auswahl der Daten, die Transformation in brauchbare Datenformate, die künstliche Erweiterung der Daten und schließlich die Entscheidung, welche Daten zum Training, zur Validierung und zum Testen der Künstlichen Intelligenz (KI) genutzt werden sollen. Wenn dieser Vorgang weitgehend abgeschlossen ist, geht es im folgenden Schritt (4) um die Auswahl der Künstlichen Intelligenz (KI)-Modelle, die im Unternehmen verwendet werden sollen, wobei die Daten nun an verschiedenen Modellen getestet werden. Im fünften Schritt erfolgt eine erste Evaluierung, ob das ausgewählte Modell die Zielsetzung der KI-Implementation erreicht hat. Wenn nicht, warum? Falls der KI-Einsatz nicht erfolgreich war und die Ziele nicht erreicht wurden, verständigen sich Management und Betriebsrat darüber, zum ersten Prozessschritt zurückzukehren. Sollten jedoch die Ziele im Pilotbereich erfolgreich erreicht worden sein, erfolgt in einem letzten Schritt (6) die Umsetzung der KI-Anwendung in den Alltagsbetrieb mit kontinuierlicher Prozessüberprüfung. Was könnte noch verbessert werden und wie kann die KI-Anwendung mit kontinuierlichen Daten-upgrads aktualisiert werden?

Dieser umfassende KI-Gestaltungsprozess ist sowohl für die betroffenen Beschäftigten als auch für die Interessenvertretungen äußerst weiterbildungsintensiv, aufgrund der Regelungen des EU AI ACT seit Februar 2025 für die Unternehmen seitdem obligatorisch. Das Konzept zu diesem Gestaltungsprozess ist im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten, regionalen Kompetenzzentrums „humaine“ an der Ruhr-Universität Bochum (RUB) durch Mitbestimmungsdialoge zwischen Managementvertretern und Betriebsräten aus Partnerbetrieben entwickelt worden.² Diese Mitbestimmungsdialoge stellenselbst einen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess für alle Beteiligten dar und führen schließlich zum Abschluss Betriebsvereinbarungen „Künstliche Intelligenz (KI)“ nach § 77 BetrVG. Diese Vereinbarungen sind betriebsverfassungsrechtliche Verträge zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat und regeln so-

2 Siehe: <https://humaine.info/toolbox/> (letzter Abruf 19. 3. 2025).

wohl die Anwendung von KI-Tools in der Weiterbildung als auch die Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung der Beschäftigten nach §§ 97 und 98 BetrVG. Die kontinuierliche KI-Kompetenzentwicklung der Mitglieder des Betriebsrates wird schließlich nach § 37, 6 BetrVG geregelt.

4. Transformation der Weiterbildung durch Künstliche Intelligenz (KI)

Die fortschreitende Digitalisierung und der Einzug Künstlicher Intelligenz haben jedoch nicht nur Einfluss auf die Arbeits- und Organisationsstrukturen in Unternehmen, sondern auch auf die Art und Weise, wie Menschen lernen und sich weiterbilden. Während die Implementierung von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen eine umfassende Weiterbildung der Beschäftigten und Interessenvertreter erfordert, verändert Künstliche Intelligenz (KI) gleichzeitig auch die Weiterbildung selbst grundlegend. In einer Zeit, in der Informationen unbegrenzt und frei verfügbar sind, verschiebt sich auch die Rolle der Weiterbildungsanbieter von reinen Wissensvermittlern hin zu Lernbegleitern, Kuratoren und Zertifizierungsstellen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Weiterbildungsformate: Flexibilität, Individualisierung und Adaptivität sowie eine hohe Anschlussfähigkeit an bestehende Kompetenzen sind entscheidende Faktoren für den Erfolg beruflicher Weiterbildung. Die zentralen Transformationsfelder lassen sich in vier Hauptkategorien unterteilen:

1. Verändertes Lernverhalten, Lernbedarfe und Lerngewohnheiten
 - Die unbegrenzte Verfügbarkeit von Wissen führt zu einem Wandel der Lernziele: Statt reiner Wissensvermittlung rücken Problemlösestrategien, kritisches und analytisches Denken und die Fähigkeit, KI-gestützte Systeme zu verstehen und sinnvoll einzusetzen, in den Fokus.
 - Informelles und selbstgesteuertes Lernen über Online-Plattformen, Massive Open Online Courses (MOOCs) und digitale Ressourcen gewinnen an Bedeutung und erfordern eine neue Rolle der Bildungsanbieter.
 - Die Anschlussfähigkeit von informellen Bildungsprozessen an formale Fortbildung muss konzeptionell berücksichtigt werden.
 - Neue Prüfungs- und Zertifizierungsformate sind erforderlich, um individuell erworbene Kompetenzen messbar zu machen und eine transparente Validierung informeller Lernprozesse zu gewährleisten.
2. Flexibilität, Personalisierung und Adaptivität durch innovative, hybride Formate

- Hybride Weiterbildungsformate mit einem intelligenten Lernmanagementsystem (z. B. Moodle) ermöglichen eine individualisierte Weiterbildung, bieten maßgeschneiderte Lernpfade, die sich an bestehende Kompetenzen und Berufserfahrungen anpassen. Sie bieten adaptive Lernassistenz, Echtzeit-Feedback und binnendifferenzierte Inhalte, um die Effizienz und Motivation der Lernenden zu steigern.
 - Intelligente LMS mit Learning-Analytics-Methoden können dazu beitragen, Lernfortschritte unter den Bedingungen des Datenschutzes zu analysieren und gezielt Maßnahmen zur Optimierung der Lehr-Lernarrangements abzuleiten.
3. Transferwirksamkeit
- Weiterbildung sollte sich stärker darauf konzentrieren, den Wissenstransfer in die berufliche Praxis und in das Unternehmen bereits konzeptionell sicherzustellen.
 - Unternehmen, Bildungsinstitutionen und politische Akteure müssen zusammenarbeiten, um die Weiterbildung an reale Arbeitsanforderungen anzupassen und eine nachhaltige Kompetenzentwicklung zu fördern.
4. Bildungsrendite
- Da die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kompetenzen eine Notwendigkeit für die individuelle Erwerbssicherung und für Unternehmen die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit darstellt, müssen der Ressourcenaufwand sowie der Ertrag aus einer Weiterbildung evaluiert und kontinuierlich verbessert werden.
 - Eine zentrale Herausforderung bleibt die kontinuierliche Verbesserung der Bildungsrendite, also der messbare Mehrwert, die Wirksamkeit von Weiterbildungsmaßnahmen im Verhältnis zum notwendigen Ressourcenaufwand (real und empfunden). Moderne Technologien bieten hier großes Potenzial, indem sie personalisierte Lernwege ermöglichen, den Lernfortschritt datengestützt analysieren und gezielte Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ableiten. Entscheidend ist, dass Bildung nicht nur zugänglich und flexibel bleibt, sondern auch den tatsächlichen Anforderungen einer dynamischen Arbeitswelt gerecht wird.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung und dem zunehmenden Einsatz von KI verändern sich auch die Anforderungen an Qualifikationen und Lernziele. Lebenslanges Lernen wird zu einer zentralen Voraussetzung für die Erhaltung der Erwerbsfähigkeit, da sich Kompetenzen kontinuierlich

und in immer kürzeren Zyklen wandeln. Dies erfordert neue Weiterbildungsformate, die beispielsweise anschlussfähig an bestehende Kenntnisse, adaptiv auf Lernbedarfe eingehen können und effizient in der Wissensvermittlung sind. Diese Entwicklung erfordert eine fundamentale Neuausrichtung der Lern- und Kompetenzziele in der Aus-, Fort- und Weiterbildung.

4.1 Neue Lernziele und Lehr-Lernformate durch Künstliche Intelligenz (KI)

Diese veränderten Kompetenzanforderungen machen deutlich, dass Wissen allein nicht mehr ausreicht – vielmehr kommt es darauf an, KI-Technologien als Assistenz intelligent zu nutzen und aktiv in den Arbeitsalltag zu integrieren (siehe auch den Beitrag von Sabine Pfeiffer im Sammelband zur Technologieakzeptanz). Die grenzenlose Verfügbarkeit von Informationen ist ungleich komplexer und tiefgreifender als frühere technologische Umbrüche wie die Einführung des Taschenrechners in der Schule oder des ersten PCs im Büro. Eine Weiterbildung, die nicht nur Fachwissen vermittelt, sondern vor allem darauf ausgerichtet sein muss, Beschäftigte und Interessenvertretungen auf die Zusammenarbeit mit Künstlicher Intelligenz (KI) vorzubereiten und sie zu befähigen, die Potenziale von Künstlicher Intelligenz (KI) optimal auszuschöpfen. Nur durch die gezielte Entwicklung neuer Kompetenzen können Menschen in einer zunehmend KI-gestützten Arbeitswelt souverän agieren, technologische Möglichkeiten verantwortungsvoll nutzen und sich kontinuierlich an neue Herausforderungen anpassen.

4.2 Die zunehmende Bedeutung des informellen Lernens

Die erleichterte und nahezu unbegrenzte Verfügbarkeit von Informationen durch das Internet hat das Lernen bereits grundlegend verändert. Plattformen wie MOOCs, E-Learning-Portale, digitale Bibliotheken (z. B. Wikipedia) und Online-Tutorials ermöglichen es Lernenden, auch unabhängig von traditionellen Bildungsinstitutionen zu lernen. Bereits heute werden 70–80 % der Bildungsprozesse informell abgedeckt (Cross 2007) – sei es durch informelles, kollegiales Lernen am Arbeitsplatz, Online-Tutorials oder selbstgesteuerte Weiterbildung mit digitalen Ressourcen. Diese Entwicklung hat weitreichende Auswirkungen auf das Verständnis von

Bildung, insbesondere im Bereich des Lebenslangen Lernens (L³). Während formale Bildung weiterhin ein wichtiges Fundament bildet, ist es entscheidend, dass sie an die bereits informell erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten der Lernenden anknüpft. Zudem setzen die kostengünstigen oder sogar kostenlosen Online-Angebote den Typ Präsenzveranstaltungen traditioneller Bildungsanbieter zunehmend unter wirtschaftlichen Druck. Gleichzeitig eröffnen sie jedoch neue Chancen, indem sie Bildung zugänglicher machen und zur Chancengleichheit beitragen. Die Herausforderung für Bildungsanbieter liegt darin, formale Weiterbildungsformate so zu gestalten, dass sie die wachsende Bedeutung des informellen Lernens berücksichtigen und effektiv integrieren.

4.3 Notwendigkeit neuer Prüfungs- und Zertifizierungsformate

Da ein großer Teil des Lernens außerhalb traditioneller Bildungswege stattfindet, stellt sich die Frage, wie informell erworbenes Wissen validiert und anerkannt werden kann. Klassische Zertifikate und Abschlüsse erfassen in der Regel formale Bildungsprozesse und bilden die tatsächlichen Kompetenzen eines Lernenden nicht vollständig ab. Daher bedarf es neuer Prüfungs- und Zertifizierungsformate, die flexibel und praxisorientiert sind. Eine Möglichkeit ist die Einführung von Micro-Credentials und Kompetenznachweisen, die spezifische Fähigkeiten und Kenntnisse attestieren. Diese kleineren, modular aufgebauten Zertifikate könnten es ermöglichen, Lernfortschritte nachzuweisen, ohne dass zwingend ein vollständiger Abschluss nötig ist. Digitale Kompetenztests und KI-gestützte Assessments könnten ebenfalls dazu beitragen, die Anschlussfähigkeit zwischen informellem und formalem Lernen zu verbessern, indem sie individuelle Fähigkeiten transparent bewerten und zertifizieren. Gleichzeitig stellt die Verfügbarkeit von Künstlicher Intelligenz (KI) die Prüfungsgestaltung vor neue Herausforderungen. Automatische Bewertungssysteme können Prüfungen zwar effizienter machen, werfen jedoch Fragen zur Authentizität und Fairness auf. Wie kann sichergestellt werden, dass Prüfungen nicht nur die Reproduktion von Antworten messen, sondern echte Problemlösungs- und Denkfähigkeiten der Lernenden fördern? Hier müssen Prüfungsformate angepasst werden, um die Fähigkeit zu bewerten, Künstliche Intelligenz (KI) sinnvoll einzusetzen und generierte Lösungen kritisch zu reflektieren. Solche Ansätze könnten das Lernen praxisorientierter und zukunftsgerichteter gestalten.

4.4 Personalisierte Weiterbildungsformate zur Berücksichtigung von Vorkenntnissen und Berufserfahrung

Die große Bandbreite an informell erworbenem Wissen führt dazu, dass Lernende in Weiterbildungsprogrammen sehr unterschiedliche Vorkenntnisse mitbringen. Um diesem Umstand gerecht zu werden, müssen Weiterbildungsangebote verstärkt personalisiert und adaptiv gestaltet werden. Intelligente Lernsysteme, die mittels Künstlicher Intelligenz (KI) die kognitive Belastung steuern und Wiederholungen vermeiden, können dazu beitragen, dass Lernende effizient an ihr individuelles Wissen anknüpfen können. Ein adaptives Lernmanagementsystem könnte beispielsweise bereits erworbene Kompetenzen erfassen und die Lerninhalte dynamisch anpassen. So würde vermieden, dass Teilnehmende unnötig bereits bekannte Inhalte wiederholen, während gleichzeitig gezielt Lücken geschlossen werden. Dies steigert nicht nur die Lerneffizienz, sondern auch die Motivation der Lernenden. Die Herausforderung für Bildungsanbieter besteht darin, solche Systeme zu entwickeln und in bestehende Weiterbildungsformate zu integrieren, um eine nahtlose Verbindung zwischen informellem und formalem Lernen zu gewährleisten.

Neue hybride Weiterbildungsformate können digitale Selbstlernphasen mit multimodalen Lernmaterialien kombinieren, also flexible, selbstgesteuerte Lernphasen für die Wissensaneignung mit synchronen, diskursiven und kollaborativen Lernphasen der Methodenanwendung. Solche Formate erlauben es, die Flexibilität digitaler intelligenter Lernmanagementsysteme mit den Vorteilen persönlicher Interaktion, bspw. bei der Anwendung der erlernten Methode auf eine Fallstudie und dies in Kleingruppen zu diskutieren, zu verbinden. Künstliche Intelligenz (KI) in Kombination mit Learning Analytics-Methoden spielen hierbei eine Schlüsselrolle, indem sie die digitale und online-gestützte Lernphase individualisiert und personalisiert gestalten. Gleichzeitig bleibt der menschliche Austausch ein zentraler Bestandteil, insbesondere bei der Entwicklung eines tieferen Verständnisses des Erlernten sowie von sozialen und methodischen Kompetenzen.

Die Modularisierung von Weiterbildungsangeboten spielt dabei eine zentrale Rolle. Durch Micro-Learning-Ansätze können Lernende oder auch KI-gestützte Lernmanagementsysteme Inhalte flexibel kombinieren und sich gezielt weiterbilden, ohne an starre Kursformate gebunden zu sein. Transferwirksame Formate wie problem- oder projektbasiertes Lernen mit unternehmenseigenen Pilotprojekten sorgen dafür, dass das Gelernte direkt in der Praxis anwendbar ist. Ergänzend dazu steigern bildungspsychologi-

sche Methoden wie Gamification oder adaptive Lernpfade die Motivation und den langfristigen Lernerfolg.

In der Erwachsenenbildung sollten die übergeordneten Ziele stets darauf ausgerichtet sein, Lernprozesse möglichst effizient, effektiv und nachhaltig zu gestalten. Dies ist für die berufsbegleitende Weiterbildung besonders bedeutsam, um den Ressourcenaufwand und die Belastung in ein vernünftiges Verhältnis zur Bildungsrendite zu setzen. Diese Ziele stellen besondere Anforderungen an die didaktische, methodische und technische Gestaltung von Lernangeboten, insbesondere in der Erwachsenenbildung. Erwachsene Lernende sind häufig durch berufliche und private Verpflichtungen eingespannt, was zu einer limitierten Ressourcenverfügbarkeit (zeitlich, energetisch und motivational) und einem hohen Bedarf an Selbstregulation führt. E-Learning-Angebote bieten zwar zeitliche und räumliche Flexibilität, aber auch spezifische Herausforderungen wie eine geringere soziale Interaktion und unmittelbare Unterstützung durch Lehrende. Diese Rahmenbedingungen unterstreichen den Bedarf einer individuellen Unterstützung, die gezielt auf die spezifischen Bedürfnisse und Lernvoraussetzungen abgestimmt ist.

4.5 Adaptive Unterstützung in hybriden Weiterbildungsformaten

Die Gestaltung und die adaptive Unterstützung in der hybriden Weiterbildung haben sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) erheblich weiterentwickelt. Adaptivität ermöglicht eine personalisierte Lernerfahrung, die sowohl die individuellen Bedürfnisse als auch die unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen der Lernenden berücksichtigt. Die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) in adaptiven Lernsystemen stützt sich dabei auf bewährte Lerntheorien und bietet eine innovative Möglichkeit, effektive und motivierende Lernumgebungen zu schaffen.

Implementationsebenen von Adaptivität

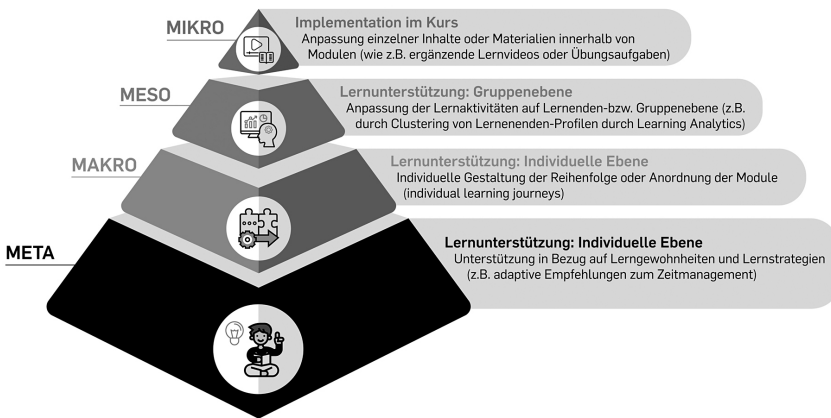


Abbildung 1: Implementationsebenen von KI-gestützter Adaptivität und Personalisierung (Teich, Gensterblum 2025).

Mikroebene: Anpassungen innerhalb von Lerneinheiten

Auf der Mikroebene steht die unmittelbare Interaktion zwischen Lernenden und Lernmaterialien im Fokus. Hier können KI-Systeme durch die Echtzeitanalyse des Lernfortschritts die Inhalte dynamisch anpassen, um die kognitive Belastung zu optimieren (Sweller 1988). Die Cognitive Load Theory legt nahe, dass die Arbeitsgedächtniskapazität der Lernenden nicht überfordert werden sollte. Beispielsweise kann ein adaptives Lernsystem nach dem Modalitätsprinzip (Mayer 2001) visuelle und auditive Inhalte gezielt kombinieren, um die Informationsaufnahme zu verbessern. Studien wie die von Mayer und Moreno (2003) zeigen, dass multimodale Lernmaterialien die Lernleistung signifikant steigern können. Darüber hinaus ermöglichen KI-gestützte Lerntutorensysteme, wie sie von Winkler und Söllner (2018) untersucht wurden, personalisiertes Feedback und dynamische Hilfestellungen, die Motivation und Engagement fördern. Solche Ansätze basieren auf Vygotskys (1978) Konzept der Zone der proximalen Entwicklung (ZPD), das die Bedeutung von gezielter Unterstützung im Lernprozess hervorhebt und die weitere Integration und Umsetzung von konstruktivistischen Lerntheorien ermöglicht.

Mesoebene: Implementierung über mehrere Lerneinheiten

Auf der Mesoebene konzentriert sich die Gestaltung adaptiver Systeme auf die Strukturierung und Wiederholung von Inhalten über mehrere Lerneinheiten hinweg. Ein zentraler Ansatz ist die Methode des verteilten Übens (Spacing Effect), die darauf abzielt, Wissensrückhalt durch zeitlich gestaffelte Wiederholungen zu maximieren (Cepeda, Pashler, Vul, Wixted, & Rohrer 2006). KI-Systeme können individuelle Wiederholungsintervalle berechnen und somit die langfristige Wissensspeicherung verbessern.

Motivationsstrategien, die auf der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan 1985) basieren, sind ein weiterer zentraler Bestandteil der Mesoebene. Durch den Einsatz von Gamification-Elementen wie Belohnungen, Fortschrittsanzeigen oder virtuellen Abzeichen können adaptive Systeme das Engagement der Lernenden steigern. Studien von Dörnyei (2001) haben gezeigt, dass individualisierte Motivationsstrategien die intrinsische Motivation der Lernenden signifikant erhöhen können.

Makroebene: Personalisierung des gesamten Kursverlaufs

Auf der Makroebene wird die gesamte Lernreise der Teilnehmenden betrachtet. Hier spielen personalisierte Lernverläufe eine zentrale Rolle, die durch die Analyse von Vorkenntnissen und Lernzielen optimiert werden. Adaptive Systeme können beispielsweise diagnostische Tests einsetzen, um Inhalte basierend auf dem Konzept der ZDP zu priorisieren (Shute & Towle 2003). Dies ermöglicht eine differenzierte Anpassung des Curriculums, um Überforderung oder Unterforderung zu vermeiden. Ein weiterer wichtiger Ansatz auf der Makroebene ist die konstruktivistische Gestaltung von Lernumgebungen (Duffy & Cunningham 1996). KI-Systeme können hierbei problemorientierte Szenarien bereitstellen, die es den Lernenden ermöglichen, Wissen aktiv zu konstruieren und in unterschiedlichen Kontexten anzuwenden.

Metaebene: Systemische Anpassung und übergeordnete Kompetenzen

Die Metaebene umfasst systemische Ansätze zur Förderung von metakognitiven Lernprozessen und persönlichen Lernfähigkeiten. KI-gestützte Lernplattformen können Lernstrategien analysieren und Empfehlungen geben, um die Selbstregulation zu unterstützen (Schraw & Dennison 1994). Studien von Spiro et al. (1991) zeigten bereits, dass adaptive Szenarien, die auf der kognitiven Flexibilitätstheorie basieren, die Anwendung von Wissen in komplexen Kontexten fördern.

Die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) in die Gestaltung adaptiver Unterstützungssysteme für die hybriden Weiterbildungsformate bietet ein hohes Potenzial zur Individualisierung und Optimierung des Lernprozesses. Durch die Verknüpfung mit fundierten Lerntheorien und empirisch belegten Interventionsansätzen kann eine nachhaltige Steigerung der Lernwirksamkeit, Motivation und langfristigen Wissensspeicherung erreicht werden. Die differenzierte Betrachtung auf Mikro-, Meso-, Makro- und Metaebene zeigt, wie vielseitig KI-basierte Systeme eingesetzt werden können, um Lernende in ihrer Entwicklung optimal zu unterstützen.

5. Einsatzszenarien und Entwicklung von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Weiterbildung

KI, häufig in Kombination mit Learning Analytics-Methoden und Plattformarchitekturen, revolutioniert den Bereich der Weiterbildung und des Lebenslangen Lernens, indem personalisierte, effiziente und adaptive Ansätze ermöglicht werden. Die spezifischen Einsatzszenarien und deren Mehrwert lassen sich im Vergleich zu klassischen Ansätzen wie folgt beschreiben:

Empfehlungssysteme und Beratungssysteme

KI-gestützte Empfehlungssysteme analysieren individuelle Präferenzen, Vorkenntnisse, Lernziele und Karrierepläne, um maßgeschneiderte Weiterbildungsangebote vorzuschlagen. Sie dienen als Orientierungshilfe und unterstützen bei der Auswahl sowohl informeller als auch formalisierter Weiterbildungsprogramme.

- Mehrwert gegenüber klassischen Ansätzen:
 - Personalisierung: Künstlicher Intelligenz (KI) kann durch den Einsatz von Algorithmen und Learning Analytics aus großen Datenmengen passende Kurse, Materialien oder Lernpfade identifizieren.
 - Effizienz: Zeitaufwendige Recherchen werden minimiert.
 - Zugänglichkeit: Dynamische Anpassungen an wechselnde Bedürfnisse und berufliche Anforderungen sind möglich.
 - Langfristige Entwicklung: Künstliche Intelligenz (KI) kann den Lernenden nicht nur bei der aktuellen Weiterbildung unterstützen, sondern durch die Analyse historischer Daten auch vorhersagen, welche

thematische Weiterbildung zielführend ist, und damit langfristige Karriere- und Weiterbildungsstrategien entwickeln.

Lernassistenzsysteme

Lernassistenzsysteme unterstützen Lernende während des Lernprozesses, indem sie relevante Inhalte bereitstellen, Verständnisfragen klären und Feedback geben.

- Mehrwert gegenüber klassischen Ansätzen:
 - Echtzeit-Unterstützung: Künstliche Intelligenz (KI) kann sofortige Hilfe leisten, zum Beispiel durch Chatbots oder digitale Assistenten.
 - Motivation: Adaptive Systeme können den Lernenden motivieren, indem sie Fortschritte visualisieren und Herausforderungen an das Niveau des Lernenden anpassen.

Intelligente Lerntutoren

KI-basierte Lerntutoren simulieren einen persönlichen Lehrenden, der den Lernenden durch den gesamten Lernprozess führt, Schwächen identifiziert und gezielte Übungen vorschlägt.

- Mehrwert gegenüber klassischen Ansätzen:
 - Individualisierung: Intelligente Lerntutoren berücksichtigen die individuellen Lerngewohnheiten und bieten maßgeschneiderte Unterstützung.
 - Skalierbarkeit: Ein Lerntutor kann eine große Anzahl von Lernenden betreuen, ohne an Qualität zu verlieren.
 - Feedback-Qualität: Durch kontinuierliche Analysen des Lernfortschritts kann präziseres Feedback gegeben werden.

Adaptivität durch intelligente Lernmanagementsysteme (LMS)

Der Einsatz intelligenter Lernmanagementsysteme, die durch Künstliche Intelligenz (KI) unterstützt werden, erlaubt eine Personalisierung der Lerninhalte und -formate, sodass diese präzise auf die spezifischen Bedürfnisse und das Vorwissen der Lernenden abgestimmt sind. Diese Systeme sind fähig, Lernhemmnisse frühzeitig zu erkennen, gezielt Interventionen auszuführen, dadurch Spitzen der kognitiven Belastung zu glätten und maßgeschneiderte Lernressourcen bereitzustellen, um individuelle Hürden effektiv zu überwinden. Dadurch wird eine signifikante Steigerung sowohl der Lerneffizienz als auch der Lerneffektivität erzielt, da die Lernenden nicht länger durch standardisierte Inhalte ausgebremst werden, die nicht

ihrer persönlichen Lernsituation oder ihrem beruflichen Erfahrungshorizont entsprechen (Gensterblum und Böcker 2021). Durch die spezifische Anpassung und Anknüpfung an den persönlichen Erfahrungshorizont erfährt der Lernprozess eine hohe Relevanz und eine verbesserte Motivation.

- Mehrwert gegenüber klassischen Ansätzen:
 - Adaptivität: Das System passt Lerninhalte und -methoden an das Niveau, die Geschwindigkeit und die Präferenzen der Lernenden an.
 - Lernprozessoptimierung: Mithilfe von Learning Analytics können Lernschwierigkeiten frühzeitig erkannt, personalisierte Maßnahmen vorgeschlagen und Interventionen ausgeführt werden.
- Datengestützte Entscheidungen: Learning Analytics liefert wertvolle Erkenntnisse über Lernverhalten, Fortschritte und Hindernisse, die in Echtzeit von KI-Systemen genutzt werden können.
- Effizienzsteigerung: Klassische Ansätze bieten oft nur standardisierte Inhalte. KI-gestützte Systeme optimieren den Lernprozess durch gezielte Fokussierung auf relevante Themen.
- Förderung von Chancengleichheit: Durch die individuelle Anpassung der Inhalte wird Lernen für diverse Zielgruppen zugänglicher und inklusiver gestaltet.

Steigerung der Lerneffizienz

Aktuelle Studien (Froese et al. 2022, Gensterblum 2024) zeigen, dass die Integration von bildungspsychologischen Interventionsmodellen, die mithilfe von einem intelligenten Lernmanagementsystem in hybriden Lernformaten zum Einsatz kommen, sowohl die Lerneffizienz als auch die Lerneffektivität signifikant steigern sowie die kognitive Belastung senken können (siehe Abbildung 2).

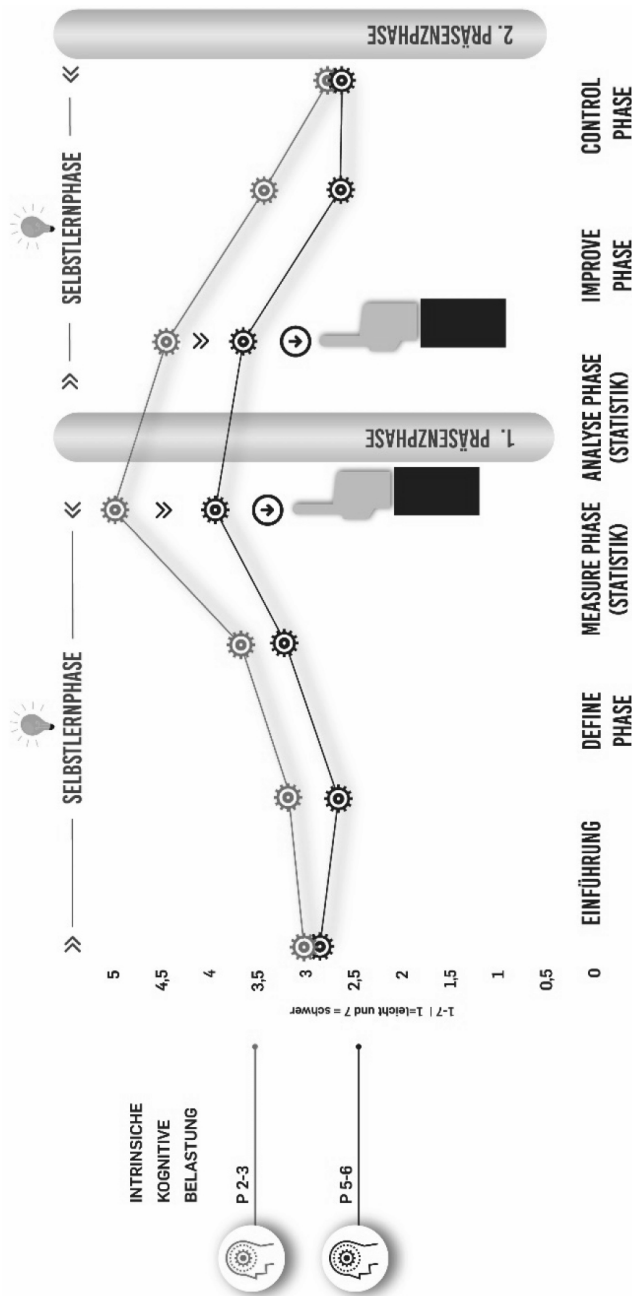


Abbildung 2: Reduzierung der kognitiven Belastung in der Selbstlernphase durch ein intelligentes Lernmanagementsystem mit bildungspsychologischen Interventionsmodellen in einer hybriden Six Sigma Green Belt Weiterbildung (Beobachtungen im BMBF-Projekt WILLEN 2020–2023) (Gensterblum 2024).

Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass Lernende durch personalisierte Lernpfade und die gezielte Identifikation und Überwindung von Lernhemmnissen schneller und effektiver lernen. Die Möglichkeit, den Lernprozess an individuelle Bedürfnisse anzupassen, führt zu einer tieferen Auseinandersetzung mit den Lerninhalten und fördert ein nachhaltiges Verständnis.

Die Nutzung innovativer hybrider Weiterbildungsformate in Kombination mit einem intelligenten Lernmanagementsystem ist eine Antwort auf die wachsenden Anforderungen in der berufsbegleitenden Weiterbildung. Diese Formate ermöglichen eine flexible, individuell angepasste und effiziente Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung. Die Akademie der Ruhr-Universität Bochum (RUB) hat ein solches intelligentes Lernmanagementsystem aufgebaut. In einer wissenschaftlichen Studie mit randomisierten Vergleichsgruppen konnte die Steigerung der Lerneffizienz durch die Integration von bildungspsychologischen Methoden von über 20 % nachgewiesen werden (Gensterblum 2024, angelehnt an Ergebnisse aus Froese et al. 2022). Dies unterstreicht das Potenzial dieser Ansätze, die berufliche Weiterbildung effektiver zu gestalten und die Lernenden optimal auf die Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes vorzubereiten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Künstliche Intelligenz (KI) in Kombination mit Learning Analytics den Bildungsbereich transformiert, indem sie personalisierte, flexible und datengetriebene Lernlösungen ermöglichen. Im Vergleich zu klassischen Ansätzen bieten diese Technologien eine tiefere Anpassungsfähigkeit und höhere Effektivität, die den Erfolg und die Zufriedenheit der Lernenden nachhaltig steigern können.

6. Fazit und Ausblick: Weiterbildung für und mit Künstlicher Intelligenz (KI)

Dieser Beitrag hat aufgezeigt, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt nicht nur neue Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte wie auch an ihre Interessenvertretungen mit sich bringt, sondern zugleich die Weiterbildung selbst einem tiefgreifenden Wandel unterzieht. Zwischen diesen beiden Entwicklungslinien – dem Erfordernis, Künstliche Intelligenz (KI) zu verstehen, zu gestalten und zu regulieren, sowie dem Potenzial, durch Künstliche Intelligenz (KI) neue Lehr-Lernformate zu entwickeln – entsteht ein Spannungsfeld, das bestehende Strukturen von Arbeit, Bildung und Mitbestimmung herausfordert.

Mit dem EU AI Act ist neben dem Betriebsverfassungsgesetz eine weitere zentrale rechtliche Rahmung geschaffen worden, die Weiterbildung als Voraussetzung für den betrieblichen Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) systematisch verankert. Die Beteiligung von Belegschaften und ihren Interessenvertretungen wird dadurch nicht nur rechtlich abgesichert, sondern als integraler Bestandteil technischer Innovationsprozesse hervorgehoben. Mitbestimmung erhält in diesem Kontext eine proaktive Qualität: Betriebsräte werden zu aktiven Mitgestaltenden eines organisationalen Lernprozesses, in dem sich technologische und soziale Innovation gegenseitig bedingen.

Die verbindliche Verabredung des Umgangs mit Künstlicher Intelligenz (KI) in Form von Betriebsvereinbarungen kann dabei eine zentrale Rolle spielen, um die mit dem KI-Einsatz verbundenen Herausforderungen strukturiert zu adressieren. Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten regionalen Kompetenzzentrums „humaine“ wurden im Dialog zwischen betrieblichen Interessenvertretungen und Unternehmensleitungen Verfahren entwickelt, mit denen solche Vereinbarungen schrittweise und partizipativ erarbeitet werden können (siehe Abschnitt 3). Diese Erfahrungen zeigen exemplarisch, wie rechtlich verbindliche Regelungen zu einer handhabbaren, betrieblich verankerten Praxis der Mitbestimmung bei Künstlicher Intelligenz (KI) beitragen können – und zugleich ein kontinuierlicher Qualifizierungsprozess aller Beteiligten angestoßen wird.

Gleichzeitig verändert die Einführung Künstlicher Intelligenz (KI)-gestützter Lerntechnologien die Bedingungen beruflicher Weiterbildung grundlegend. Adaptive Lernsysteme, personalisierte Lernpfade und algorithmengestützte Empfehlungssysteme eröffnen neue Möglichkeiten, Weiterbildungsangebote bedarfsgerecht, anschlussfähig und barrierearm zu gestalten. In der Verbindung von technologischer Innovation mit einer partizipativen Lernkultur liegt ein bislang weitgehend unerschlossenes Potenzial: Interessenvertretungen können – durch gezielte Weiterbildung – selbst zu Moderatoren eines inklusiven, chancengerechten Lernökosystems im Unternehmen werden.

Um die damit verbundenen Herausforderungen – etwa den Mangel an Fachkräften oder die beschleunigte Transformation von Tätigkeitsprofilen – bewältigen zu können, bedarf es der engen Kooperation zwischen staatlichen und privaten Bildungsträgern. Nur durch durchlässige Bildungswege, abgestimmte Strategien und verlässliche institutionelle Rahmenbedingun-

gen kann es gelingen, berufliche Weiterbildung dauerhaft zugänglich, wirksam und praxisnah zu gestalten.

Die Konzeption zukunftsfähiger Weiterbildungsformate sollte dabei auf Modularisierung, Transferorientierung, Anschlussfähigkeit und die gezielte Integration bildungspsychologischer Erkenntnisse setzen. Dabei divergieren die Vorstellungen der beteiligten Fachdisziplinen zum Leitbild des Lernens in der Erwachsenenbildung nach wie vor erheblich. Unbestritten ist jedoch: Weiterbildung muss im Sinne des lebenslangen Lernens als kontinuierlicher, flexibler und reflexiver Prozess verstanden werden – sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene.

Ein zentrales Spannungsfeld ergibt sich aus dem Erfordernis, Weiterbildung mit den beruflichen, privaten und zeitlichen Ressourcen der Lernenden in Einklang zu bringen. Um Weiterbildungsangebote möglichst niederschwellig und ressourcenschonend in den Lebensalltag zu integrieren, bedarf es einer fortwährenden Optimierung in Bezug auf Flexibilität, Lerneffizienz, Wirksamkeit und Bildungsrendite – sowohl aus Sicht der Beschäftigten als auch im Interesse der Unternehmen und des Arbeitsmarkts.

Zukünftig wird es daher nicht mehr ausreichen, Weiterbildung lediglich als Reaktion auf technologische Entwicklungen zu begreifen. Sie sollte vielmehr als strategisches Instrument zur Stärkung von Mitbestimmung und Partizipation im digitalen Wandel verstanden werden. Die Fähigkeit, KI-Anwendungen nicht nur zu nutzen, sondern sie kompetent und kritisch mitzugestalten, wird zu einer Voraussetzung für eine resiliente Arbeitswelt und für eine humanzentrierte Gestaltung von Arbeit im Zeitalter Künstlicher Intelligenz (KI).

Literatur

- Bonin, H., Gregory, T. & Zierahn, U. (2015). *Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland* (Kurzexpertise Nr. 57). Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW).
- Bringmann, B., Fach, P., Becker, S., Schamberger, M. & Wendland, P. (2024). *KI-Studie 2024: Beschleunigung der KI-Transformation*. Verfügbar unter <https://www.deloitte.com/de/de/Industries/technology/research/ki-studie.html> [abgerufen am 20.03.2025].
- Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: WW Norton & company.
- Cepeda, N. J., Pashler, H., Vul, E., Wixted, J. T., & Rohrer, D. (2006). Distributed Practice in Verbal Recall Tasks: A Review and Quantitative Synthesis. *Psychological Bulletin*, 132(3), 354–380. DOI: 10.1037/0033-2909.132.3.354

- Cross, J. (2011). *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. John Wiley & Sons.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science+Business Media.
- Dörnyei, Z. (2001). *Motivational Strategies in the Language Classroom*. Cambridge University Press, <https://doi.org/10.1017/CBO9780511667343>.
- Duffy, T. M. & Cunningham, D. J. (1996). Constructivism: Implications for the Design and Delivery of Instruction. In: D. H. Jonassen (Hrsg.), *Handbook of Research for Educational Communications and Technology* (S.170–198). New York: Macmillan Library Reference USA.
- Froese, L., Looock, V., Teich, K., Czach, L., Draht, S., Maier, M., Gensterblum, Y., Wannöffel, B. & Roelle, J. (2022). *Quizzing Boosts Learning Gains and Efficiency in Six Sigma Continuing Education*. Paper Presentation at the EARLI SIG 6/7.
- Gensterblum Yves (2024): „Ansätze zur Fachkräftesicherung in der Wasser- und Abfallwirtschaft“ Wasser und Abfall, Ausgabe 4/2024.
- Gensterblum, D., & Böcker, L. (2021). Hybride adaptive Lernformate – Neue Wege der digitalen Weiterbildung. *Wissenschaftsmanagement*, 27(2), 34–39. https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/system/files/downloads-wimoarticle/Hybride%20adaptive%20Lernformate_Gensterblum_Boecker.pdf [abgerufen am 21.03.2025].
- Haipeter, T., Wannöffel, M., Daus, J.-T., Schaffarczyk, S. (2024). Human-centered AI through employee participation. *Frontiers in artificial intelligence*, 7/2024, <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1272102>.
- Krzywdzinski, M., Gerst, D., Butollo, F. (2023). Promoting human-centred AI in the workplace. Trade unions and their strategies for regulating the use of AI in Germany. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29 (1), 53–70.
- Mayer, R. E. (2001). *Multimedia Learning*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139164603>.
- Mayer, R. E., & Moreno, R. (2003). Nine Ways to Reduce Cognitive Load in Multimedia Learning. *Educational Psychologist*, 38(1), 43–52, https://doi.org/10.1207/S15326985EP3801_6.
- Schraw, G. & Dennison, R. S. (1994). Assessing Metacognitive Awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 460–475, <https://doi.org/10.1006/ceps.1994.1033>.
- Shute, V. J., & Towle, B. (2003). Adaptive e-learning. *Educational Psychologist*, 38(2), 105–114, http://dx.doi.org/10.1207/S15326985EP3802_5.
- Spiro, R. J., Coulson, R. L., Feltovich, P. J. & Anderson, D. K. (1991). Cognitive Flexibility Theory: Advanced Knowledge Acquisition in Ill-Structured Domains. In: V. Patel (Hrsg.), *Tenth Annual Conference of the Cognitive Science Society Proceedings* (S. 640–653). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sweller, J. (1988). Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285, https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4.
- Teich, K., & Gensterblum, Y. (in press). Adaptive Unterstützung in der Online-Weiterbildung. *weiter.bilden*.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge: Harvard University Press.

Lernfabriken an Hochschulen – innovative Lernumgebungen für die Vermittlung betriebs- und organisationssoziologischer Lerninhalte?

Andrea Bianchi-Weinand und Dieter Kreimeier

1. Einleitung

In den letzten 15 Jahren sind an Hochschulen zunehmend neue Lernformate und -orte eingerichtet worden, darunter auch sogenannte Lernfabriken. Je nach inhaltlicher und didaktischer Ausrichtung können diese dazu beitragen, hochschulpolitische Leitbilder wie das der „Third Mission“¹ zu unterstützen, insbesondere wenn es darum geht, Studierende praxisorientiert auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten, im Forschungstransfer Impulsgeber für technische und soziale Innovationen sowie ein Ausbildungsort zur Förderung der beruflichen Entwicklung zu sein.

Lernfabriken erforschen und thematisieren aktuelle und zukunftsweisen- technologische Entwicklungen auch und gerade hinsichtlich der Digitalisierung der Arbeit, die zukünftig vermehrt durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) beeinflusst werden wird.² In Lernfabriken an Hochschulen soll die Lücke zwischen Theoriewissen und Praxiserfahrung reduziert werden, und auch Beschäftigte aus Industrie und Wirtschaft können dort für die multiplen Transformationen in ihrer Arbeitsumgebung qualifiziert werden. Lernfabriken erheben dabei den Anspruch, den Betrieb dabei möglichst real abzubilden, um den Lern- und Transfereffekt zu maximieren.

Mit dem technischen Wandel und der digitalen Transformation gehen auch betriebs- und organisationale Änderungen einher, die die Tätigkeiten neu strukturieren. Mit der Digitalisierung kommt es zu strukturellen Veränderungen in der industriellen Produktion, in der Organisation und in der

-
- 1 Als dritte Kernaufgabe neben Lehre und Forschung bezeichnet „Third Mission“ den Wissens- und Technologietransfer, die Kooperation mit Industrie und Wirtschaft, die gesellschaftliche sowie die regional ausgerichtete Verantwortung (Hochschulrektorenkonferenz, Gutachternetzwerk, Wissenschaftsrat).
 - 2 Zur dynamischen Entwicklung der KI in der Arbeitswelt siehe Beitrag von Sabine Pfeiffer in diesem Sammelband.

Kooperation zwischen Mensch und Maschine. Die Gestaltung von Arbeitsprozessen geht mit einer Neuausrichtung arbeitstechnischer, kommunikativer und sozialer Strukturen einher (Bayme 2016).

In diesem Kontext kommen die Fragen nach Handlungsfeldern, Strukturen und sozialen Beziehungen auf, die am Lernort der Lernfabrik Berücksichtigung finden. Abgesehen von technikspezifischen Lerninhalten interessieren interdisziplinäre Themen, insbesondere aus industrie-soziologischer Perspektive auch betriebs- und organisationssoziologische Aspekte, die in Lernfabriken vermittelt werden. Technikspezifische Kompetenzen müssen erlernt und praxisnah angewendet werden, und auch Wissen in betriebs- und organisationssoziologischer Hinsicht ist unabdingbar, wenn das Fabrikumfeld ein realitätsnahes Abbild einer Fabriklandschaft vermitteln soll. Soziale Strukturen in Unternehmen, Organisationsstrukturen, Mitbestimmung und Partizipation bleiben im Zuge der Digitalisierung nicht unberührt.

In Bezug auf Lernfabriken an Hochschulen, in denen sowohl Studierende als auch Beschäftigte aus Industrieunternehmen praxisnah aus- und fortgebildet werden, ergeben sich mit Blick auf die generelle Sichtbarkeit von Mitbestimmung und Partizipation im Ausbildungs- und Qualifizierungskontext zwei leitende Fragestellungen:

- Inwiefern werden Studierende und Beschäftigte in Weiterbildungsprogrammen in Lernfabriken auf betriebs-, arbeits- und organisationssoziologische Aspekte im Kontext der real abgebildeten Digitalisierungsszenarien sensibilisiert/qualifiziert?
- Welcher Handlungsbedarf lässt sich für die Zusammenarbeit von Akteuren aus Lernfabriken, hochschulinternen Einrichtungen und Unternehmen mit Interessenvertretungen und Vertreter*innen aus Verbänden ableiten?

2. Lernfabriken – eine soziologische Betrachtung des Fabrikbegriffes

Eine Fabrik steht in Wechselbeziehungen mit verschiedenen Faktoren und ist in verschiedene Systeme eingebettet, zum Beispiel Kapitalmarkt, gesetzliche Regulierungen und Gesellschaft (Pries 1998). Diese Systeme lassen sich um ein weiteres erweitern, den sogenannten „sozialen Raum“ (Wannöffel 2001; Pries 1998). Der Begriff des sozialen Raumes wurde von dem französischen Soziologen Pierre Bourdieu geprägt und besteht aus mehreren „sozialen Feldern“, in denen agiert wird und in denen der

Habitus der Akteure wichtig ist für die Zugehörigkeit zu und die Positionierung in diesen Feldern (Bourdieu 1985). In dem abstrakten Gebilde eines sozialen Raumes nimmt jeder Akteur eine Position innerhalb eines sozialen Feldes ein, das in Wechselbeziehungen mit dem Verhalten anderer Akteure und sozialen Feldern dieser Akteure steht. Dies würde bedeuten, dass didaktische Konzepte von Lernfabriken nicht nur die Anwendung und Reflexion von fachlichem, technischem Wissen, sondern auch die Mitarbeiterperspektive ganzheitlich miteinbeziehen: Arbeitserfahrung und -belastung, Erfahrungen mit unterschiedlichen Arbeitsorganisationen und Hierarchien, Möglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmung und Qualifizierung müssten demnach bei einem umfassenden Fabrikverständnis als Lerninhalte in Lernfabriken integriert sein.

3. Lernfabriken an deutschen Hochschulen

Die Anzahl von Lernfabriken an deutschen Hochschulen ist in den letzten zwei Dekaden stark angestiegen. Auch die inhaltlichen Ausrichtungen, die didaktischen Konzepte und die Zielgruppen haben sich verändert. In vielen Lernfabriken werden nicht mehr nur Studierende ausgebildet, sondern auch Beschäftigte aus Unternehmen. Der Begriff der Lernfabrik unterliegt dabei keiner einheitlichen Definition. Es gibt verschiedene Varianten von Lernfabriken, deren Konzeptionen sich in unterschiedlichen Bezeichnungen widerspiegeln können (z. B. Modellfabrik, Demonstrationsfabrik). Die Einrichtungen an Hochschulen unterliegen dynamischen Prozessen. Sie sind wandelbar und werden weiterentwickelt, wobei durch technische und organisatorische Innovationen neue Lernumgebungen geschaffen werden, z. B. auch für neue Technologien wie die Einführung und Entwicklung von KI.

Die International Association of Learning Factories (IALF; vormals 2011 als Initiative on Learning Factories (IELF) gegründet), ein international anerkanntes Lernfabrik-Netzwerk, hat bereits 2013 eine Lernfabrik als eine Einrichtung definiert, in der

- akademische Lehre und Forschung in einer realitätsnahen Produktionsumgebung stattfindet,
- ein realer Produktionsprozess vorliegt,
- ein physisches Produkt hergestellt wird

- und ein didaktisches Konzept für problem- und handlungsorientiertes Lernen existiert (IALF; Abele, Chryssolouris, Sihn, Metternich, El Maraghy, Seliger, Sivard, ElMaraghy, Hummel, Tisch, Seifermann 2017).

Diese Definition von Lernfabriken im engeren Sinne bildet die Basis für den weiteren Diskurs über die Integration betriebs- und organisationssoziologischer Lerninhalte in Lernfabriken.

Gemäß einer quantitativen Forschungsstudie zu Lernfabriken an Hochschulen werden Lernfabriken in der Hochschullandschaft, die den o. a. Kriterien entsprechen, fast ausschließlich von den Universitäten und Fachhochschulen selbst betrieben und weisen vornehmlich ingenieurwissenschaftliche Themengebiete aus (Sudhoff 2021). Hier geht es vornehmlich um die *Verbesserung von Produktionsprozessen*, *Digitalisierung* und *Automatisierung*, *Produktionsmanagement*, *Fabrikplanung*, *Intralogistik*, *Robotik* und *Mensch-Maschine-Schnittstelle* und *Assistenzsysteme* (Abb. 1).

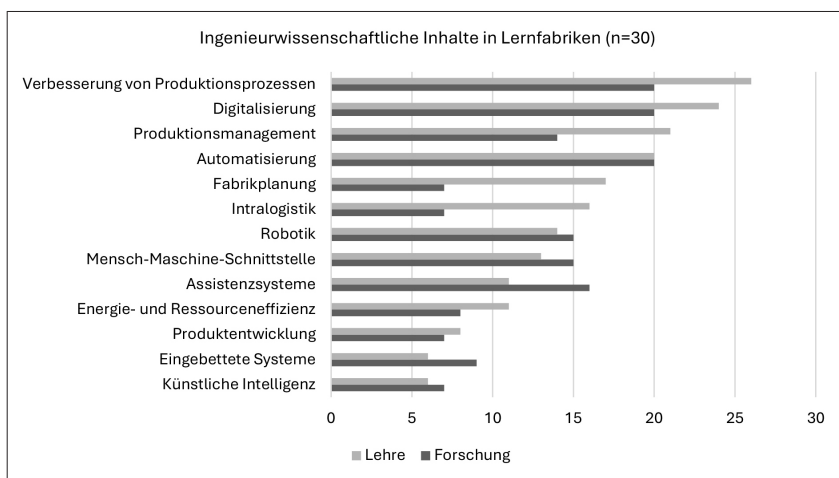


Abb.1: Ingenieurwissenschaftliche Inhalte in Lernfabriken (in Anlehnung an Sudhoff 2021).

Neben den Studierenden werden in Lernfabriken auch Beschäftigte aus Unternehmen ausgebildet bzw. qualifiziert. Dies sind sowohl *Fachkräfte* als auch Beschäftigte aus dem *Management / der Geschäftsführung* und *Unternehmer* (Abb. 2).

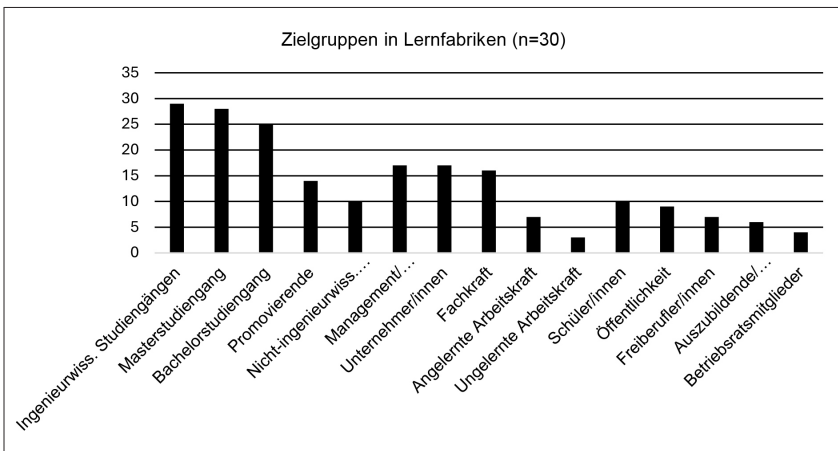


Abb.2: Zielgruppen in Lernfabriken (in Anlehnung an Sudhoff 2021).

Lernfabriken haben sich als geeignete Lernorte herausgestellt, um Beschäftigte auf neue Anforderungen im Kontext der digitalen Transformation von Arbeit vorzubereiten. Im Bereich der betrieblichen Weiterbildung kann das Lernen in der Lernfabrik Vorteile gegenüber dem Lernen am Arbeitsplatz bieten, da die Lernhandlungen zielorientiert, didaktisch begleitet und ohne Einfluss auf die Produktion respektive die betrieblichen Wertschöpfungsprozesse realisiert werden. Gerade durch Förderprogramme auf Landes- oder regionaler Ebene, zum Beispiel Kompetenzzentren, die Lernfabriken einbeziehen (Mittelstand-Digital Zentrum Ländliche Regionen), werden Beschäftigte klein- und mittelständischer Unternehmen adressiert. Weiterbildungsprogramme können darüber hinaus auch über Weiterbildungsinstitutionen angeboten werden (z. B. Akademie für Mitbestimmung/Akademie der RUB, IWEX). Das Potential ist jedoch noch nicht erschöpft, Lernfabriken könnten in höherem Maße von KMUs genutzt werden. In dieser Hinsicht werden bereits unter anderem fehlende Verbindungen von Weiterbildungsverbänden insbesondere zu humanzentrierten Lernfabriken bemängelt (Warnhoff, Dabrowski, Müller-Greifenberg, Gramß, Stricker 2024).

Auch Betriebsräte, betriebliche Interessenvertretungen oder Gewerkschaften nutzen, wenn auch nur vereinzelt, Lernfabriken an Hochschulen als Lernort (siehe Abb. 2). Betriebsräte und betriebliche Interessenvertretungen finden sich nicht nur in heterogenen Lerngruppen wieder, sie wer-

den vereinzelt auch in homogenen Lerngruppen und Lehrveranstaltungen adressiert, die beispielsweise von Förderprogrammen des ESF, des BMAS oder der IG Metall (Projekte „Arbeit und Innovation“, „Aribera“, „Zertifikatsstudium für Betriebsräte“, IG Metall Vorstand 2019, 2018a, 2018b, 2017, 2012) unterstützt werden (Bianchi-Weinand 2021). Gezielt auf diese Zielgruppe ausgerichtete Lehrveranstaltungen entstehen offenbar durch Kooperationen zwischen gewerkschaftlichen Bildungszentren oder gewerkschaftsnahen Einrichtungen und Hochschuleinrichtungen bzw. Lernfabriken. Eine solche Zusammenarbeit besteht beispielsweise zwischen der Ruhr-Universität Bochum (inneruniversitäre Kooperation des die Lern- und Forschungsfabrik betreibenden Lehrstuhls für Produktionssysteme mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM) und der IG Metall (IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel).³ Mittels einer weiteren Kooperation zwischen einer gewerkschaftlichen Einrichtung und einer Lernfabrik wurde ebenso an der Universität Potsdam (Zentrum Industrie 4.0) eine Tagesschulung entwickelt (Teichmann, Lass, Ullrich, Gronau 2022). Laut einer qualitativen Studie wird diese Zielgruppe jedoch aus eigener Initiative der Lernfabrikbetreibenden in der Regel nicht adressiert (Bianchi-Weinand 2021).

4. Wissensvermittlung in Lernfabriken an Hochschulen

4.1 Interdisziplinarität in Lernfabriken

Der Soziologe Thomas Jahn beschreibt Interdisziplinarität als „problembezogene Integration von Wissen und Methoden auf der Ebene wissenschaftlicher Fragestellungen im Überschneidungsbereich verschiedener Disziplinen“ (Jahn 2008). Interdisziplinäre Strukturen in Lernfabriken sind dadurch gekennzeichnet, dass Expertenwissen in fakultativ grenzüberschreitenden systemischen Zusammenhang gebracht wird, wobei auch Denkweisen und Methoden unterschiedlicher Fachrichtungen genutzt werden. In dieser Hinsicht wurde auch an das Ingenieurstudium in den letzten Jahren vermehrt die Forderung herangetragen, nicht nur Fach- und Methodenkompetenzen zu vermitteln. Ingenieure arbeiten in Unternehmen in der Regel interdisziplinär und müssen sich auf andere Sicht- und Denkweisen einlas-

3 Siehe Abschnitt „Humanzentrierung in der Lern- und Forschungsfabrik des Lehrstuhls für Produktionssysteme an der Ruhr-Universität Bochum“ in Kapitel 4.3 in diesem Beitrag.

sen, das eigene Fachwissen verständlich vermitteln und über technische Probleme hinausgehende Zusammenhänge verstehen und berücksichtigen können (Kaßbaum und Wannöffel 2019; Haertel, Terkowsky, May, Pleul 2016).

Interdisziplinarität in Lernfabriken gestaltet sich vornehmlich durch ingenieurwissenschaftliche Fachrichtungen in meist homogenen Lerngruppen (Bianchi-Weinand 2021). Es gibt beispielsweise Lernfabrik-Veranstaltungen für Studierende anderer Fakultäten innerhalb des Maschinenbaus, für Studierende der Elektrotechnik, aber auch der Informatik oder der Wirtschaftsinformatik, wobei in diesen Modulen die Studierenden i.d.R. nicht mit Studierenden anderer Fachrichtungen gemeinsam Aufgaben bewältigen. Bei den interdisziplinären Lerninhalten handelt es sich um Inhalte, die eine inhaltliche Nähe zu den Themen des die Lernfabrik betreibenden Lehrstuhls haben. Kooperationen mit gesellschaftswissenschaftlichen Studiengängen, beispielsweise interdisziplinären Studienangeboten mit Studierenden der Sozial- oder Arbeitswissenschaften, werden kaum gebildet. Eine Ausnahme bildet das seit 2011 angebotene und in Zusammenarbeit mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM entwickelte Seminar „Management, Organisation und Arbeit“ in der Lern- und Forschungsfabrik des Lehrstuhls für Produktionssysteme der Ruhr-Universität Bochum, an dem in heterogenen Lerngruppen Studierende der Sozialwissenschaft und des Maschinenbaus gemeinsam teilnehmen und u. a. betriebs- und organisationssoziologische Fragestellungen praxisnah bearbeiten (Wannöffel 2014).

4.2 Betriebs- und organisationssoziologische Inhalte

Während Lerninhalte aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre (z. B. *Personalplanung*, *Investitionsplanung*) und arbeitswissenschaftliche Themen wie *Management und Organisation* und *Arbeitssicherheit* vereinzelt aufgenommen werden, finden betriebs- und organisationssoziologische Aspekte mit einem Schwerpunkt auf *Mitbestimmung* und Partizipation in der Lernfabriklandschaft bislang kaum Berücksichtigung (Abb. 3):



Abb.3: Betriebs- und sozialwissenschaftliche Lerninhalte in Lernfabriken (in Anlehnung an Sudhoff 2021).

Dabei spricht man bei der inhaltlichen Gestaltung von Lernfabriken durchaus von der Integration indirekter Prozesse, d. h. derjenigen Prozesse, die nicht mit der Produktion verbunden sind (Abele, Metternich, Tisch, Chryssolouris, Sihn, El Maraghy, Hummel, Ranz 2015; Steffen, Frye, Deuse 2013). Einmal mehr kommen hier Fragen auf, warum trotz einer integrativen Betrachtung diese interdisziplinären Studienangebote in Lernfabriken vernachlässigt werden respektive wie es dazu kommt, dass einige wenige Lernfabriken bereits das Potential nutzen, betriebs- und organisationssoziologische Inhalte wie die betriebliche Mitbestimmung im Lernumfeld der Fabrik zu vermitteln.

Betriebs- und organisationssoziologische Inhalte gehen über den Kompetenzbereich des die Lernfabrik betreibenden Lehrstuhls hinaus und müssen schon aufgrund einer Kompetenzlücke umso höhere Hürden beim Einzug in Lernfabriken überwinden (Bianchi-Weinand 2021). Für eine Integration dieser interdisziplinären Lerninhalte sind demnach eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, die sich nicht nur lehrstuhl-, sondern auch fakultätsübergreifend gestalten kann, und eine institutionsübergreifende Vernetzung umso wichtiger. Neben der fehlenden Fachkompetenz eines Technik-Lehrstuhls im Hinblick auf die inhaltliche Ausgestaltung eines Lernmoduls mit betriebs- und organisationssoziologischen Anknüpfungspunkten an lehrstuhleigene Arbeitsfelder sind auch mangelnde Ressourcen

in Form von Human- und Finanzkapital, der erhöhte Zeitfaktor bei der Konzeption eines derartigen Lernangebotes sowie fehlende interdisziplinäre Kooperationsmöglichkeiten als Ursachen dafür zu nennen, dass betriebs- und organisationssoziologische Inhalte in Lernfabriken kaum zu finden sind. Auch unzureichende Aufklärung und Initiative seitens externer Akteure – sei es der sozialwissenschaftlichen Fakultäten/Institute, hochschuleigenen Beratungszentren, externen Berater*innen, kooperierenden Weiterbildungsinstitutionen oder Netzwerkpartner – scheinen dafür ursächlich zu sein, dass Themen aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie, Veränderungen von Arbeit/Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmung bei der Gestaltung von Arbeit selten mit ingenieurwissenschaftlichen Fragestellungen verknüpft und in Lernfabriken erfahrbar gemacht werden.

Auch das technische Verständnis einer Lernfabrik, bei dem sozio-technische Aspekte vor allem in den Gründungszeiten von Lernfabriken in den Hintergrund traten, kann dafür ursächlich sein, dass betriebs- und organisationssoziologische Themen in Lernfabriken bisher nur selten vermittelt wurden. Doch auch aktuell werden in der jährlich weltweit stattfindenden „Conference on Learning Factories“ sozio-technische Überlegungen nur am Rande thematisiert.⁴

Dass betriebs- und organisationssoziologische Perspektiven in Lernfabriken eingenommen und erfahrbar gemacht werden können, lässt sich am Beispiel der Bochumer Lern- und Forschungsfabrik aufzeigen.

4.3 Humanzentrierung in der Lern- und Forschungsfabrik des Lehrstuhls für Produktionssysteme an der Ruhr-Universität Bochum

Die Lern- und Forschungsfabrik (LFF) des Lehrstuhls für Produktionssysteme (LPS) an der Ruhr-Universität Bochum (RUB) hat die Produktionsstruktur eines mittelständischen Unternehmens nachgebildet. Die Lernenden erfahren hier u. a. Grundlegendes über den aktuellen Stand von Industrie 4.0, Digitalisierung, Robotik und KI, wobei ein didaktisches Begleitkonzept Probleme und Lösungswege simuliert. Eines von mehreren Tätigkeitsfeldern der LFF ist das Arbeitsfeld der humanzentrierten Betrachtung neuer Technologien, das in Kooperation mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM entwickelt wurde und fortlaufend weiterentwickelt

4 Zu den Beiträgen der jährlich stattfindenden Conferences on Learning Factories siehe beispielsweise IALF, Websites der CLF, Procedia Manufacturing.

wird. Dabei werden u. a. die Informations- und Mitbestimmungsrechte von betrieblichen Interessenvertretungen in spezifischen betrieblichen Handlungsfeldern miteinbezogen.

Im Rahmen von mehreren transdisziplinären Verbundprojekten hat die Lern- und Forschungsfabrik mit Blick auf die humanzentrierte, mitbestimmungs- und arbeitsgerechte Einführung und Gestaltung neuer Technologien in den letzten Jahren eine bedeutsame Rolle gespielt. So konnten in der Zeit von 2016 bis 2019 innerhalb des Forschungsprojektes „Arbeit und Innovation“ beispielsweise über 350 Betriebsräte hinsichtlich Arbeiten 4.0 – unter Einbezug der arbeitspolitischen Perspektive – in der Bochumer LFF in Zusammenarbeit mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM und dem IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel qualifiziert werden.⁵ In verschiedenen Seminarangeboten, in denen betriebs- und organisationssoziologische Lerninhalte und proaktive arbeitspolitische Anforderungen mit aktuellen technologischen Entwicklungen bis hin zu KI kombiniert werden, erleben und erlernen die Teilnehmenden in diesem geschützten Raum die Veränderbarkeit von Technik und Organisation und erweitern ihre arbeitspolitische Handlungskompetenz. Die LFF hat schließlich den Weg für neue Lernorte in der Weiterbildung von Betriebsratsmitgliedern geebnet: Im Weiterbildungsprojekt „Etablierung einer nachhaltigen Bildungsberatung und -begleitung durch innerbetriebliche Weiterbildungsmentor/-innen“ (BMBF-Projekt in Zusammenarbeit mit der IG Metall 2023–2024) wurden in dieser Lernfabrik mit denselben Kooperationspartnern weitere Qualifizierungen im Kontext gewerkschaftlicher Bildungsarbeit in Lernfabriken durchgeführt. Ebenso in Zusammenarbeit mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM finden darüber hinaus in der Bochumer LFF Weiterbildungsangebote und auch Zertifikatsstudiengänge für Betriebsräte und Gewerkschafter statt (z. B. Zertifikatsstudium „Studium der digitalen Transformation: Mitbestimmen. Mitgestalten.“ der Akademie für Mitbestimmung/Akademie der RUB). Außerdem werden im Zusammenhang mit weiteren Verbundforschungs-, Transfer- und Gestaltungsprojekten in der Bochumer LFF in Kooperation mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM – und in enger Zusammenarbeit mit Betriebsräten – Musterleitfäden respektive Musterbetriebsvereinbarungen im Hinblick auf die Einführung von neuen Technologien entwickelt, z.B. Leitfaden zur Einführung von Mensch-Roboter-Kollaborationen innerhalb des Projektes „KOMPI“ (2017–2019), Handlungsleitfaden zur Einführung einer partizipativen und

5 Zum Seminarkonzept siehe IG Metall Vorstand 2017 und 2018b.

flexiblen Personaleinsatzplanung innerhalb des Projektes FlexPro (2021–2024), Musterbetriebsvereinbarung zur Einführung von Künstlicher Intelligenz innerhalb des Projektes „HumAIne“ (2021–2026).

Diese humanzentrierte Betrachtungsweise von Technologien in der Lern- und Forschungsfabrik findet ihre Anfänge in einem transdisziplinären Seminar, das bereits seit dem Jahr 2011 für Studierende der Ruhr-Universität Bochum angeboten wird: An dem mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM entwickelten Seminar „Management, Organisation und Arbeit“ nehmen in heterogenen Lerngruppen Studierende der Sozialwissenschaft und des Maschinenbaus gemeinsam teil. Sie werden fachübergreifend auf mitbestimmungs- und arbeitsgerechte Produktionsgestaltung vorbereitet und bearbeiten gemeinsam u. a. betriebs- und organisationssoziologische Fragestellungen praxisnah in der Bochumer Lern- und Forschungsfabrik sowie in Betriebsprojekten (Wannöffel 2014).

4.4 Generierung von Lerninhalten

Lerninhalte für Module in Lernfabriken können auf vielfältige Weise entstehen und für unterschiedliche Zielgruppe transformiert werden. Sie werden hauptsächlich aus Themen generiert, zu denen in Lehrstühlen mit angeschlossenen Lernfabriken bereits geforscht wird, sei es durch geförderte Drittmittelprojekte (BMW/BMBF/DFG) oder durch Aufträge von Unternehmen. Sie werden auch aus der Lehre von theoretischem Wissen oder aus aktuellen Praxisthemen heraus entwickelt und in die Lernfabrik-Module integriert. Dieser Zugang ist betriebs- und organisationssoziologischen Inhalten insofern nicht möglich, als dass sie nicht Bestandteile ingenieurwissenschaftlicher Curricula und in der Regel auch kein Forschungsgegenstand von Lernfabriken sind (Bianchi-Weinand 2021).

Der thematische Input für die Generierung von Lernfabrik-Modulen muss nicht immer von einem Lehrstuhlteam selbst stammen, sondern kann auch angestoßen werden durch externe Kooperationspartner, Industriepartner und Gewerkschaften, Unternehmensberatungen und regionale Kompetenzzentren oder durch berufstätige Teilnehmende oder Studierende, die in den Workshops über Fachthemen diskutieren und spezifische betriebliche Fragestellungen und Fachprobleme ansprechen. Die Übungen und Konzepte für die Veranstaltungen werden für die Studierenden i.d.R. von Lehrstuhlmitarbeiter*innen entworfen, in Zusammenarbeit mit Professor*innen und Obergeringenieur*innen weiterentwickelt, aber auch von

universitätsinternen didaktischen Einrichtungen nach Vorgaben des betreibenden Lehrstuhls erstellt und weiter ausgearbeitet.

Lerninhalte aus Studienangeboten werden für die Weiterbildungsangebote adaptiert und vice versa. Durch reziproke Rückkopplungen werden die Angebote für Studierende und Beschäftigte in der Weiterbildung erweitert, wobei Lerninhalte in der Weiterbildung auch subgruppenspezifisch gestaltet werden können. Dabei handelt es sich überwiegend um standardisierte Schulungen. Kundenspezifische Weiterbildungsveranstaltungen gibt es nur vereinzelt, zum Beispiel bei geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen von Industriebetrieben oder bei Forschungsprojekten, die von Unternehmen initiiert werden. In der Diskussion um die Effizienz von standardisierten Schulungsangeboten in Lernfabriken erscheinen individuell für Industrieunternehmen und deren Zielgruppen zugeschnittene Weiterbildungsangebote in Lernfabriken vielversprechender (Dommermuth 2024). Zeitlich und auch wandlungstechnisch ist es jedoch nicht immer möglich, kundenspezifische Lernangebote in Lernfabriken innerhalb einer bestimmten Frist zu schaffen.

4.5 Handlungsfelder

Vor dem Hintergrund, dass es Themen aus Forschung und Lehre sind, die in Lernfabriken als didaktisch aufbereitete Lerninhalte aufgenommen werden, wird es umso herausfordernder sein, betriebs- und organisationssoziologische Aspekte in Lernmodule zu integrieren, wenn diese nicht als Lehr- oder Forschungsthema im Bereich der Lernfabrik vertreten sind. Es bedarf folglich umso mehr menschlicher Energie, Kooperationsbereitschaft, Eigeninitiative und Engagement, um betriebs- und organisationssoziologischen Themen den Weg in Lernfabriken zu ebnen.⁶

Das Mitwirken der beteiligten Betreiber und Lehrkräfte, der universitären Institutionen und Transferstellen⁷ sowie der regional- und landespolitischen Einrichtungen ist erforderlich. Auch die Einbindung sogenannter Scouts und die Einrichtung von weiteren Förderprogrammen für die Weiterbildung von Beschäftigten wären für das Gelingen eines derartigen Ausbaus denkbar, wenn nicht gar zwingend erforderlich. Angesichts der Generierung, Adaptierung und Nutzbarmachung von Lerninhalten für ver-

6 Zum Engagement in Forschung und Lehre an Hochschulen siehe Wannöfel 2021.

7 Zu Transferstellen an Hochschulen siehe Centrum für Hochschulentwicklung 2020.

schiedene Zielgruppen kann davon ausgegangen werden, dass ein Teil der betriebs- und organisationssoziologischen Bildungsarbeit auch in die Zielgruppe der Studierenden transferiert werden wird, Studierende nicht nur fachspezifisch auf das Arbeitsleben vorbereitet werden und wie auch Teilnehmende an Weiterbildungsprogrammen den Wandel sozio-technischer Strukturen erfahren.

In Lernfabriken, in denen arbeitswissenschaftliche Themen und sozio-technische Sichtweisen ansatzweise existieren, kann ein Zugang zu betriebs- und organisationssoziologischen Themen als konkreter Lerninhalt/Lernmodul geschaffen werden. Eine „Herausforderung“ bei der Implementierung betriebs- und organisationssoziologischer Inhalte in Lernfabriken dürfte der restriktive Fabrikbegriff sein, das heißt die mangelnde Konzeption einer Fabrik als soziales Feld. Solange eine Fabrik hauptsächlich als technischer Produktionsort gesehen wird und soziale Faktoren weitgehend ausklammert werden, finden betriebs- und organisationssoziologische Inhalte in Lernfabriken kaum Raum, geschweige denn praxisorientierte Anwendung. Das rudimentäre Wissen über genaue Inhalte betriebs- und organisationssoziologischer Arbeitsfelder stellt eine Hürde bei der Implementierung dieser Themengebiete dar. Mangelnde Ressourcen, die sich in der geringen Personalausstattung, fehlender Zeit und unzureichenden Finanzmitteln niederschlagen, bilden wohl die größte Herausforderung in den Phasen der Anbahnung und Implementierung dieser Inhalte. Abhilfe könnte beispielsweise ein Erwerb von Fachkompetenz durch Kooperationen auch mit wissenschaftlichem Personal anderer Universitäten schaffen. Auch diesbezüglich besteht Kommunikations- und Aufklärungsbedarf, der sich auch in der Bereitstellung und Nutzung von Kompetenz-Plattformen gestalten könnte.

Folgende Strategien zur Implementierung von betriebs- und organisationssoziologischen Inhalten und Handlungsempfehlungen, die Akteure aus Lernfabriken, Hochschulen, Transferstellen, Gewerkschaft und Politik betreffen, lassen sich ableiten (Bianchi-Weinand 2021):

Bilaterale Kommunikation / Nutzung bereits etablierter Kooperationen: Eine Pro-aktive Kommunikation seitens der Sozialwissenschaftler*innen, insbesondere der Arbeits- und Betriebssoziolog*innen, Arbeitswissenschaftler*innen sowie Arbeitspsycholog*innen, sowie eine Aufklärung der Lehrstuhlinhaber*innen über arbeitswissenschaftliche Themenbereiche, die bereits in Ansätzen in ihrer Lernfabrik integriert sind und die als Anknüpfungsthemen für weitere betriebs- und organisationssoziologische

Inhalte fungieren können, sind erforderlich (zum Beispiel Anknüpfung an Management und Organisation, Arbeits- und Gesundheitsschutz).

Hochschulkommunikation / hochschuleigene Netzwerke: Nicht nur die Betreiber von Lernfabriken können ihre lehrstuhlseigenen Netzwerke für die Vermittlung von betriebs- und organisationssoziologischen Inhalten nutzen (zum Beispiel über Kompetenzzentren), sondern auch die Hochschulen/Universitäten selbst können ihre Aufgabe der Verbindung von Wissenschaft und Praxis hinsichtlich Lernfabriken intensivieren. Sie verfügen über mannigfaltige hochschulinterne und externe Netzwerke sowie Transferstellen. Sie können hochschulinterne Transferveranstaltungen intensivieren, in denen derartige Kooperationen angebahnt und interdisziplinäre Möglichkeiten entwickelt werden.

Forschungsbereich der Lernfabrik: Projekte mit betriebs- und organisationssoziologischen Forschungsbereichen könnten vermehrt in Lernfabriken verortet werden (Wannöffel 2019). Forschungsergebnisse könnten rückkoppelnd in andere Wissenschaftsbereiche hineingetragen werden, woraus sich darüber hinaus auch weitere interdisziplinäre Strukturen entwickeln könnten. Hier sind beispielsweise Fördermittel aus länder-, bundes- oder gewerkschaftlich finanzierten Programmen unabdingbar.

5. Fazit und Ausblick

Lernfabriken an Hochschulen haben sich in den letzten Jahrzehnten in vielfacher Hinsicht weiterentwickelt: sie sind ein inter- und transdisziplinärer Verbundforschungsort, ein Ort des Wissens- und Innovationstransfers in der wissenschaftlichen Ausbildung und auch Weiterbildung. Sie weisen – wenn auch in geringer Anzahl – eine Form der institutionellen Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Wissenschaft auf.

Der Betrieb als sozialer Raum, in dem arbeitspolitische Prozesse verschiedene soziale (und technische) Felder beeinflussen, spielt bei der inhaltlichen Ausgestaltung einer Lernfabrik bislang keine respektive nur eine untergeordnete Rolle. In der aktuellen Lernfabriklandschaft scheint sich eine Fabrik – trotz oder aufgrund der Freiheit in Wissenschaft, Forschung, Lehre und Studium (§4 HG – §5 GG) – vielmehr als technisches denn als sozio-technisches System abzubilden.

Die Einführung und Anwendung neuer Technologien wirft nicht nur in der betrieblichen Praxis Fragen der Gestaltung und des Managements von Erwerbsarbeit sowie der Rolle der Mitbestimmung in Betriebsprozessen

auf. Wenn Lernfabriken technologische Entwicklungen in einem realen Fabrikumfeld abbilden wollen, wäre ein ganzheitlicher Blick, der die Herausforderungen und Grenzen dieser Technologien im betriebs- und organisationssoziologischen Kontext miteinbezieht, unabdingbar.

Da die Einführung neuer Technologien nicht losgelöst von der betrieblichen Praxis, den Regularien der betrieblichen Mitbestimmung und Partizipation, zu sehen ist, wird es umso wichtiger sein, auch Industrieunternehmer*innen, Beschäftigte aus Industrieunternehmen und Interessenvertretungen im Rahmen von humanzentrierten und beteiligungsorientierten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in Lernfabriken einzubinden. Gerade für betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften ist eine Beteiligung bei der Implementierung von digitalen Technologien und den damit verbundenen neuen Arbeitsanforderungen und Qualifikationen für die Gestaltung sozio-technischer Systeme von besonderer Bedeutung. Sie sind zentrale Akteure in der Auseinandersetzung mit der Zukunft der Arbeitswelt und könnten in Lernfabriken neue Produktionstechnologien auch aus beteiligungsorientierter Perspektive kennenlernen und erleben, wenn vermehrt beteiligungsorientierte Weiterbildungsprogramme dafür geschaffen werden würden.

Die Implementierung dieser neuen Themenbereiche in Lernfabriken erfordert jedoch ein hohes Maß an Engagement und Initiative seitens der Akteure aus wissenschaftlichen Einrichtungen sowie der externen Akteure aus Unternehmen, Verbänden und Weiterbildungsinstituten. Wenn betriebliche Mitbestimmung und Partizipation zukünftig mit größerer Reichweite im Bereich der Aus- und Weiterbildung in Lernfabriken erfahrbar gemacht werden sollen, sind auch proaktive Schritte und Initiativen seitens der Interessenvertretungen und Gewerkschaften unerlässlich. Eine Initiative seitens der Lernfabrikbetreiber bedarf vieler hochschulinterner Ressourcen. Dennoch gilt es auch für Hochschulen, Akteure zusammenzubringen und die Bedingungen für Kooperationen zu gestalten, um nicht zuletzt in Zeiten des dynamischen digitalen Wandels der Technik- und Arbeitswelten die herausragende gesellschaftliche Verantwortung von Hochschulen zu untermauern.

Literaturverzeichnis

- Abele, E., Metternich, J., Tisch, M., Chryssolouris, G., Sihn, W., El Maraghy, H., Hummel, V. & Ranz, F. (2015). Learning Factories for Research, Education and Training. *Procedia CIRP*, 32, 1–6.

- Abele, E., Chryssolouris, G., Sihn, W., Metternich, J., ElMaraghy, H., Seliger, G., Sivard, G., ElMaraghy, W., Hummel, V., Tisch, M. & Seifermann, S. (2017). Learning factories for future oriented research and education in manufacturing. *CIRP Annals*, 66(2), 803–826.
- Bayme (Hrsg.) (2016). *Industrie 4.0 – Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung in der M+E Industrie*, München. Zugriff am 27.01.2025 unter https://www.baymevbm.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Bildung/2016/Downloads/baymevbm_Studie_Industrie-4-0.pdf
- Bianchi-Weinand, Andrea (2021). Curriculare Ausrichtungen der Lernfabriken an Hochschulen. In: R.G. Heinze, D. Kreimeier & M. Wannöfel (Hrsg.), *Lernfabriken an Hochschulen. Neue Lernorte auf dem Vormarsch? Bestandsaufnahme, Curriculare Ausrichtungen, Transferkanäle* (S. 38–78), Study Nr. 456. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Zugriff am 27.02.2025 unter https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008023/p_study_hbs_456.pdf
- Bourdieu, P. (1985). *Sozialer Raum und Klassen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Centrum für Hochschulforschung (Hrsg.) (2020). *Transfereinrichtungen an deutschen Hochschulen*. Zugriff am 27.01.2025 unter https://www.che.de/download/check_transfer/?wpdmml=14761&refresh=67c80f22987b71741164322
- Dommermuth, M. (2024). Modulare Lernfabriken für die Industrie 4.0. Erwerb zielorientierter Handlungskompetenz zur Beschleunigung der industriellen Umsetzung. *Industry Science 4.0*, 2024(4), 24–31.
- Haertel, T., Terkowsky, C., May, D. & Pleul, C. (2016). Entwicklung von Remote-Labs zum erfahrungsbasierten Lernen. In: S. Frerich, T. Meisen, A. Richert, M. Petermann, S. Jeschke, U. Wilkesmann & A.E. Tekkaya (Hrsg.), *Engineering Education 4.0* (S.105 – 112). Cham: Springer International Publishing.
- IALF Definition of „Learning Factory“. Zugriff am 27.01.2025 unter <https://www.ialf-online.net/>.
- IALF CLF. Zugriff am 27.01.2025 unter <https://ialf-online.net/index.php/clf.html>.
- IG Metall Vorstand (2012). *Aribera. Arbeits- und informationspolitische Informationen der IG Metall*, 2012 (2). Zugriff am 27.01.2025 unter https://www.igmetall.de/download/0189751_Newsletter_AI_75f93641490db401018d17484e28802a6364f2ea.pdf
- IG Metall Vorstand (2017). *Arbeit + Innovation. Neue Lernorte für Arbeit 4.0. Die arbeitspolitische Lernfabrik*. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand (2018a). *Industrie 4.0 gestalten lernen. Lernfabriken für die gewerkschaftliche Arbeit nutzen*. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand (2018b). *Das Seminarkonzept der Bochumer Lernfabrik*. Frankfurt am Main.
- IG Metall Vorstand (2019). *Digitale Transformation gestalten. Beispiele guter Praxis*. Frankfurt am Main.
- Jahn, T. (2008). Transdisziplinarität in der Forschungspraxis. In: M. Bergmann & E. Schramm (Hrsg.), *Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten* (S. 21–37). Frankfurt a.M./ New York: Campus Verlag.

- Kaßebaum, B. & Wannöffel, M. (2019). Ingenieurausbildung und Digitalisierung – Neue Beruflichkeit im Konzept des Lernens in der Lernfabrik. In: R. Dobischat, B. Käpplinger, G. Molzberger & D. Münk (Hrsg.), *Bildung 2.1 für Arbeit 4.0?* (S. 265–285). Wiesbaden: Springer VS.
- Pries, L. (1991). *Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft. Empirische Befunde und konzeptionelle Überlegungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Steffen, M., S. Frye & J. Deuse (2013). Vielfalt Lernfabrik. Morphologie zu Betreibern, Zielgruppen und Ausstattungen von Lernfabriken im Industrial Engineering. *Werkstattstechnik online*, 103(3), 233–239.
- Sudhoff, Martin (2021). Lernfabriken an Hochschulen. Bestandsaufnahme. In: R.G. Heinze, D. Kreimeier & M. Wannöffel (Hrsg.), *Lernfabriken an Hochschulen. Neue Lernorte auf dem Vormarsch? Bestandsaufnahme, Curriculare Ausrichtungen, Transferkanäle* (S. 16–37). Study Nr. 456. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Zugriff am 27.01.2025 unter https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008023/p_study_hbs_456.pdf
- Teichmann, M., Lass, S., Ullrich, A. & Gronau, N. (2022). Modellfabriken als Enabler flexibler Lehr- und Lernsituationen für die Kompetenzentwicklung im Fabrikkontext – Die Lernfabrik des Zentrums Industrie 4.0 Potsdam. In: K. Weber & S. Reinheimer (Hrsg.), *Faktor Mensch* (S. 173–196). Wiesbaden: Springer.
- Wannöffel, M. (2001). Ökonomischer Erfolg durch betriebliche Mitbestimmung – ein Widerspruch. In: J. Abel & P. Ittermann (Hrsg.), *Mitbestimmung an den Grenzen* (S. 109–123). München: Rainer Hampp Verlag.
- Wannöffel, M. (2014). Seminar Management und Organisation von Arbeit. *Dialog*, 2014(9), 1–33.
- Wannöffel, M. (2019). *Das Konzept der Forschungsk Kooperation*. Zugriff am 27.01.2025 unter <http://denk-doch-mal.de/wp/manfred-wannoefel-das-konzept-der-forschungskooperation/>
- Wannöffel, M. (2021). Distanz und Engagement in der Arbeitsforschung. In: D. Rehfeld, O. Leßmann & P. Soemer (Hrsg.), *Engagiert und distanziert. Anwendungsorientierte Sozialwissenschaften zwischen normativer Orientierung, Akteursbeteiligung und wissenschaftlichem Ethos* (S. 139–165). Marburg: Metropolis-Verlag.
- Warnhoff, K., Dabrowski, S., Müller-Greifenberg, L., Gramß, D., Stricker, M. (2024). Lernfabriken als innovative Weiterbildungsorte für KMU: Qualitative Analyse von Konzepten und Kooperationen. *Industry Science 4.0*, 2024(4), 32–41.

Transferforschung im Feld der Mitbestimmung

Manfred Wannöffel

1. Einleitung

Während der Konzipierung des Sammelbandes zur „Mitbestimmung und Partizipation 2030“ erschienen zahlreiche wissenschaftliche Studien, die sich mit dem allgemeinen Zustand der Demokratie in Deutschland und Europa auseinandersetzten. Die Anlässe dafür waren die anhaltenden Erfolge rechtsextremer Bewegungen und Parteien bei regionalen, nationalen und europäischen Wahlen sowie Veröffentlichungen über gemeinsame Treffen rechter Bewegungen zum Ende des Jahres 2023. Insbesondere bei dieser Zusammenkunft wurde bereits darüber beraten, mit welchen Maßnahmen Menschen aufgrund ihrer ethnischen Herkunft oder ihres sozialen Status zur „Remigration“ gezwungen werden können (Peters, Keller, Eckert, Döwedeit, Bensmann 2024). „Demokratie in Gefahr?“, fragte deshalb die Zeitschrift „Aus Politik und Zeitgeschichte“ in ihrer Ausgabe vom Juni 2024 (Pickel 2024). Auch die Mitteilungen des Wissenschaftszentrums Berlin (WZB) beschäftigten sich in ihrer Ausgabe vom März 2024 schwerpunktmäßig mit dem Thema „Demokratie“. Die Autor*innen Boese-Schlosser et al. (2024) befragten mehr als 3.300 deutsche Staatsbürger*innen, welche Bedeutung Demokratie für sie habe (Boese-Schlosser, Ellger, Klatt, Ngiam, Ziblatt 2024). Ein überaus interessantes Ergebnis war, dass die Befragten mehrheitlich ihre Erfahrungen mit und in der Demokratie wesentlich schlechter bewerteten als die Politikwissenschaftler*innen. Der Beitrag wirkt dabei insgesamt so, als wären sich da zwei völlig fremd geworden: Einerseits die Wissenschaftler*innen, die Demokratie analysieren – und andererseits die Bürger*innen, die Demokratie jeden Tag in ihren verschiedenen sozialen Kontexten erleben. Den beiden zitierten Veröffentlichungen war gemein, dass sie aus einer engen disziplinären Perspektive, hier der Politikwissenschaft, argumentierten. Bei ihrer Analyse orientierten sich die Forschenden vornehmlich an einem liberalen Demokratiebegriff, der als zentrale Kriterien freie Wahlen, Gewaltenteilung, Rechtsstaatlichkeit, Meinungs- und Medienfreiheit sowie die Gleichheit vor dem Gesetz formuliert. So berechtigt diese politikwissenschaftlichen Analysen über den Zustand

der politischen Demokratie auch sind, so sind disziplinäre Überschneidungen jedoch nicht in der Lage, die Komplexität der Demokratieerfahrungen der Bevölkerung in ihrer Gänze oder Tiefe zu erfassen. Diese wissenschaftliche Engführung und die Ausblendung der komplexen sozialen Erfahrungswelt können sogar zu einem stark verzerrten Bild von Demokratie führen.

Aus der Sicht der Arbeits- und Mitbestimmungsforschung stellt vor allem der soziale Kontext der Erwerbsarbeit einen zentralen demokratischen Erfahrungsraum dar (Reichwein 1965). Erwerbsarbeit bietet für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen grundsätzliche Möglichkeiten, demokratische Kompetenzen in der Zusammenarbeit, der Konfliktbewältigung und der Solidarität zu erlernen, im alltäglichen Tun zu praktizieren und zu verfestigen. Dieses von Reichwein entwickelte Konzept geht über die Anwendung beruflicher Fertigkeiten weit hinaus und betrachtet den Arbeitsplatz und den Betrieb als soziale Orte, an denen demokratische Prinzipien zwischen Menschen unterschiedlicher Interessen, sozialer Herkunft und Machtressourcen erstritten und eingeübt werden (Jürgens und Naschold 1983). In jüngster Zeit erfährt ein sozialphilosophischer Ansatz durch die Monografie von Axel Honneths „Der arbeitende Souverän“ eine breit diskutierte Renaissance (Honneth 2023). Auch Honneth betont, dass es zu den größten Mängeln der vornehmlich politikwissenschaftlichen Demokratietheorien gehört, auszublenden, dass die Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder in erster Linie arbeitende Subjekte sind, die in irgendeiner Form einer oder gleich mehrerer Erwerbsarbeiten nachgingen.¹ Honneth argumentiert, dass die Ausgestaltung und die Aushandlung der Beschäftigungs-, Arbeits- und Partizipationsbedingungen im Betrieb und Unternehmen eine zentrale Rolle für die Bestandssicherung eines demokratischen Gemeinwesens spielen. Die Teilnahme an der demokratischen Willensbildung ist somit eng an die Voraussetzung gebunden, inwieweit Erwerbstätige und ihre Interessenvertretungen über ausreichende Handlungsressourcen verfügen, um an der Gestaltung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu partizipieren. Die alltäglichen Erfahrungen der Beschäftigten im Umgang

1 Das waren in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2024 immerhin über 46 Millionen. Es handelt sich um die bislang höchste Beschäftigungsquote in der Geschichte der Bundesrepublik, siehe: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_001_13321.html#:~:text=Nach%20einer%20ersten%20Sch%C3%A4tzung%20des,Erwerbst%C3%A4tigenzahl%20damit%20seit%202006%20durchg%C3%A4ngig, letzter Zugriff am 08.01.2025, siehe auch den Beitrag von Hoose und Glanz in diesem Band.

mit Demokratie im Betrieb als „contested terrain“ können somit einerseits die Entwicklung der politischen Demokratie fördern (vgl. Korpi 2006). Andererseits können die mangelnde Anerkennung der Partizipations- und Mitbestimmungsrechte sowie die Entwertung des Erfahrungswissens der Beschäftigten langfristig auch negative Folgen für das demokratische Gemeinwesen über den Betrieb hinaus haben (vgl. Mau, Lux, Westheuser 2023). Diese Argumentation geht somit über das Konzept der liberalen Demokratie hinaus und begreift soziale Bürgerrechte, die in den industriellen Beziehungen ihren Ausdruck finden, als konstitutiv für das Konzept der sozialen Demokratie (vgl. Heinemann und Wannöffel 2022).

Legt man nun diese Grundannahmen der sozialen Demokratie weiter zugrunde, dann ist es keineswegs verwunderlich, dass die – sich nach dem weltweiten Bruch der tayloristisch-fordistischen Produktionsweise in den 1980er Jahren durchsetzenden – neuen Produktionskonzepte (vgl. Kern und Schumann 1984; Dukes und Streek 2022), begleitet von einer einsetzenden Deregulierung der Arbeitsmärkte, Entwicklung atypischer Beschäftigungsverhältnisse und der damit einhergehenden kontinuierlichen Abnahme sowohl der Tarifverbindung als auch der betrieblichen Interessenvertretungen schließlich langfristig auch Folgen für die politischen Einstellungen der Erwerbstätigen gegenüber dem demokratischen Gemeinwesen insgesamt zeitigten (vgl. Mückenberger 1986; Kohaut und Hohendanner 2024). Wirtschaftliche und politische Weichenstellungen entschieden nicht nur über die Verteilung von Einkommen und Vermögen, sondern vor allem auch über die Anerkennung und die Wertschätzung von Erwerbsarbeit.²

Die Folgen dieser politischen Weichenstellungen waren durchaus absehbar, Entwicklungen wurden jedoch unterschätzt oder gar ganz übersehen (Breisig 1990). Das starke Aufkommen rechtsradikaler Bewegungen und Parteien und ihr zunehmender Einfluss auch auf gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmende können schließlich als Ergebnis eines langfristigen gesellschaftlichen Entwicklungsprozesses verstanden werden, der seinen Ausgangspunkt im Umbruch der Arbeitsgesellschaft in den 1980er-Jahren nahm (vgl. Wannöffel 1991, 2019; Detje und Sauer 2020; Hans-Böckler-Stiftung 2024; Dörre 2019). Wenn Beschäftigte über reduzierte Machtressourcen zur Entfaltung ihrer sozialen Bürgerrechte im Arbeitsleben verfügen, welche Versprechen soll dann die politische Demokratie für die Erwerbstätigen überhaupt bereithalten? Insbesondere in einer Phase, in der das Zu-

2 Für den Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung in Ostdeutschland nach 1990, siehe: Mau 2024.

sammentreffen zweier dominanter Entwicklungstrends, nämlich zum einen der Verbreitung von digitalen Technologien und Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt und zum anderen der Dekarbonisierung der Wirtschaft zu spürbaren Wachstumseinbußen, Verlusten von Arbeitsplätzen und Einkommen sowie schließlich auch zu vermehrter sozialer Unsicherheit führen können. Dabei handelt es sich bei dieser multiplen Transformation um komplexe ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen im Kontext globaler und zunehmend bellizistischer Konflikte, die in den nächsten Jahrzehnten auch im Rahmen demokratischer Prozesse zu bewältigen sind. Oder mit anderen Worten, der eingeschlagene Weg in Richtung eines sozial-ökologischen Entwicklungsmodells kann gesellschaftspolitisch scheitern, wenn er nicht demokratisch verhandelt wird.

Welche Herausforderungen kommen in diesem Kontext auf die Mitbestimmung und die Beschäftigtenpartizipation in den Betrieben in den nächsten Jahren zu? Über welche Ressourcen verfügen Interessenvertretungen, um diese komplexen Transformationsprozesse aktiv mitgestalten zu können? Und welchen Beitrag kann hier eine transdisziplinäre Mitbestimmungsforschung leisten? Um diese drei Fragen zu bearbeiten, wird der Artikel durch drei Thesen gerahmt:

1. Um die Komplexität des institutionellen Wandels der Mitbestimmung in seiner Gänze und Tiefe zu verstehen sowie ursächlich zu erklären, bedarf es – quer zu den etablierten Disziplingrenzen – transdisziplinärer Forschungsmethoden.
2. Die Transferforschung bringt heterogene Akteursgruppen aus Wissenschaft und sozialer Praxis zusammen. Die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse wird ergänzt durch ihre praktischen Beiträge für gesellschaftliche Problemlösungen.
3. Durch eine systematische Beteiligung der sozialen Akteursgruppen am sozial-ökologischen Transformationsprozess kann schließlich auch ein Beitrag geleistet werden, dem Verlust von Vertrauen in die Institutionen der sozialen Demokratie entgegenzuwirken.

Der Beitrag ist wie folgt gegliedert. Im folgenden Abschnitt wird zunächst das Konzept der Transferforschung umrissen, um es dann im Feld der Mitbestimmungsforschung zu konkretisieren. An zwei empirischen Beispielen wird anschließend die Dualität der Transferforschung – wissenschaftliche Erkenntnisse und ihr Beitrag für die Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen – charakterisiert. Ein Ausblick fragt schließlich nach

zukünftigen Herausforderungen im Wissenschafts- und Praxisfeld von Mitbestimmung und Partizipation 2030.

2. Zum Konzept der Transferforschung

Die in der Einleitung dargestellte Distanz zwischen Wissenschaftler*innen zu ihren Forschungsobjekten bzw. die Diskrepanz zwischen wissenschaftlichem Wissen und dem Erfahrungswissen sozialer Akteure, auf die am Beispiel der aktuellen Demokratieforschung hingewiesen wurde, ist in den Sozialwissenschaften keine neue Problemstellung (vgl. Schäfer, Vigilitto, Wannöffel 2022; Baaden, Rennings, John 2024; Selke, Neun, Jende, Lesse-nich, Bude 2023). Allerdings verzeichnet die Debatte darüber, mit welchen Methoden es gelingen kann, diese Diskrepanz zwischen unterschiedlichen Formen der Wissensproduktion zu verringern, seit der Veröffentlichung von Gibbons et al. (1994) einen deutlichen Aufschwung (Wannöffel 2023). Angesichts der komplexen Herausforderungen im Kontext der sozial-ökologischen Transformation gilt es heute als gesichertes Erkenntnis, von einer zunehmenden Pluralisierung akademischer Wissensproduktion aus-zugehen. Wissen ist nach Gibbons et. al. weit mehr als nur wissenschaftliches Wissen und bezieht vor allem das Erfahrungswissen der sozialen Akteursgruppen systematisch in Forschungsprozesse („Mode 2“) mit ein. Eine auf Lösung gesellschaftlicher Problemlagen ausgerichtete Wissenschaft fokussiert dabei auf vernetzte Forschungen, die auf intensiven Austausch-beziehungen zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen basieren. Integration und Partizipation heterogener gesell-schaftlicher Akteursgruppen sind elementare Merkmale des Forschungs-prozesses. Die Wissensproduktion erfolgt dabei in konkreten wirtschaftli-chen und gesellschaftlichen Anwendungskontexten. Auch Grundlagenfor-schung erfolgt jeweils in gesellschaftlichen Anwendungskontexten, wobei sich Spitzenforschung und Gesellschaftsorientierung keineswegs ausschlie-ßen. Führende Wissenschaftsinstitutionen, wie die Deutsche Forschungsge-meinschaft (DFG), das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), die Hochschulrektorenkonferenz (HRK), der Wissenschaftsrat und schließlich die UNESCO beschäftigen sich mit und fördern seit eini-gen Jahren Initiativen eines forschungsbasierten Wissenstransfers. Die wis-senschaftsbasierte Interaktion mit der Wirtschaft, dem öffentlichen Sektor und der organisierten Zivilgesellschaft bildet seit annähernd einer Dekade auch einen wichtigen Teil der „Third Mission“-Aktivitäten von Hochschu-

len und Universitäten (Fücker und Backhaus-Maul 2024). Wissenstransfer ist somit zu einem konstitutiven Bestandteil wissenschaftlicher Forschung geworden. Insbesondere das Konzept der Transferforschung soll dazu beitragen, den multiplen gesellschaftlichen Herausforderungen mit wissenschaftlichen Methoden zu begegnen. Diese Forschungsstrategie ist somit sowohl problemlösungs- als auch erkenntnisgetrieben. In diesem Kontext verändern sich auch die Qualitätskriterien wissenschaftlicher Arbeit. Die Güte wissenschaftlicher Erkenntnisse wird ergänzt durch ihren Beitrag zur Gestaltung der komplexen Herausforderungen in der gesellschaftlichen Transformation.

Im Feld der Arbeits- und Industriesoziologie vollzog sich ein wichtiger Turn im Jahr 2014 mit einer kritischen Reflexion des Göttinger Soziologen Michael Schumann über seine Forschungsarbeiten mit Horst Kern zum vermeintlichen Ende der Arbeitsteilung, die die breite Debatte über „Neue Produktionskonzepte“ seit 1984 über Jahrzehnte nicht nur in den Sozialwissenschaften, sondern auch in den Gewerkschaften stark geprägt hatten (Kern und Schumann 1984; Schumann 2014; Muster und Wannöffel 1989). Ihre These, dass mit den neuen Produktionskonzepten eine Nutzungsform von Arbeitskraft in die Betriebe Einzug gehalten hatte, die durch ganzheitliche Arbeitsformen verbesserte Möglichkeiten auch für die Realisierung von Interessen der Beschäftigten nach guten Arbeitsbedingungen bietet, erwies sich im Nachhinein allerdings als eine gravierende Fehleinschätzung. Ursache dafür war ein gewählter Forschungsansatz, der lediglich die veränderten Erscheinungsformen von Industriearbeit beschrieb, ohne jedoch diese mit den Erfahrungen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen im Umgang mit den neuen Arbeitseinsatzkonzepten ursächlich in Verbindung zu bringen. Mit dieser verengten Perspektive waren die Forscher nicht in der Lage zu erfassen, dass sich die neuen Produktionskonzepte zuallererst als komplexe Anpassungsstrategien der hiesigen Industrieunternehmen an die aufkommende Weltmarktkonkurrenz aus Ostasien und hier vornehmlich aus Japan entpuppten (vgl. Wannöffel 1991). Das Konzept der „lean production“ nach Toyota bedeutete keinesfalls ausschließlich die Einführung von integrierten Arbeitseinsatzkonzepten im Maschinenraum der Produktion. Vielmehr sahen sich die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen seit Mitte der 1980er-Jahre mit tiefgreifenden organisatorischen und lohnpolitischen Flexibilisierungsmaßnahmen konfrontiert, die im Kern eine Reorganisation der gesamten Wertschöpfungskette beinhalten. Die Anlehnung an das Toyota-Produktionsmodell forcierte eine Reduzierung auf Kernaktivitäten der Unternehmen, die Auslagerung von großen

Teilen der Produktion auf Zulieferunternehmen und damit schließlich eine durchgreifende Ausdifferenzierung des Gesamtarbeiters (vgl. Hack und Hack 1986). Abnehmende tarifvertragliche Deckungsraten und die mangelnde Verbreitung von betrieblichen Interessenvertretungen als Basisinstitutionen der sozialen Demokratie waren Folgen dieser massiven Restrukturierung der tayloristisch-fordistischen Fabrikorganisation (vgl. Wannöffel 2019).

Die empirischen Ergebnisse zum Ende der Arbeitsteilung aus dem Jahr 1984 wirkten vergleichbar zu den oben zitierten aus der aktuellen Demokratiedebatte. Einerseits die Wissenschaftler*innen, die die Entwicklung von Industriearbeit von außen analysierten – und andererseits die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen, die die komplexe Reorganisation der Wertschöpfungsketten mit einhergehender lohnpolitischer Flexibilisierung in der betrieblichen Praxis erfuhren und infolgedessen eigenständige Arbeitspolitiken entwickelten. Das Besondere an Schumanns Artikel aus dem Jahr 2014 ist jedoch, dass er schließlich nach 30 Jahren diese Fehleinschätzungen eingesteht. Dies führte auch zu einer Neubewertung von schon damals anders gelagerten Analysen, wie jener von Else und Werner Fricke, die im Kontext der – aus dem Humanisierungsprogramm der Arbeit (HdA) geförderten – Salzgitter-Studie zum „Peiner Modell“ aus den 1970er-Jahren. Aufgrund ihres gewählten Aktionsforschungsansatzes und der vermeintlich mangelnden Distanz zu den Beschäftigten und ihren Interessen nach stabilen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wurde ihr methodischer Ansatz massiv kritisiert (Fricke, Fricke, Schönwälder, Stiegler 1981). Vor dem Hintergrund der späten Revision der empirischen Ergebnisse zu den „Neuen Produktionskonzepten“ konstatiert Schumann im Jahr 2014: „Im Nachhinein stellt sich heraus, dass Frickes Einschätzung, die soziale Praxis der Beschäftigten ins Zentrum des Forschungsinteresses zu stellen, richtig war“ (Schumann 2014).

Die von Schumann reflektierten Beschränkungen wissenschaftlichen Wissens öffneten auch den Blick auf die soziale Praxis der Beschäftigten und somit auf das Konzept des Erfahrungswissens, das maßgeblich von Fritz Böhle entwickelt wurde (Bauer und Böhle 2024). Demnach entsteht Erfahrungswissen durch soziale Praktiken und durch eine stete Auseinandersetzung mit konkreten Herausforderungen, wie im Umgang mit Situationen unsicheren Ausgangs. Erfahrungswissen wird im Laufe der Arbeitstätigkeit aktiv erworben, im praktischen Arbeitsprozess, in Kooperation mit Kolleg*innen und bei der Lösung von Interessenskonflikten. Soziale Praxis bei sich verändernden Rahmenbedingungen und Herausforderungen ist

somit unverzichtbar für den kontinuierlichen Erwerb von Erfahrungswissen (Bauer und Böhle 2024). Die Arbeiten von Böhle plädieren für eine Aufwertung und eine Berücksichtigung des Erfahrungswissens gegenüber wissenschaftlichem Wissen, insbesondere angesichts zunehmender organisationaler Komplexität und technologischen Wandels in der Arbeitswelt. In der Arbeits- und Industriesoziologie greift Sabine Pfeiffer in ihren empirischen Studien zu Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI) auf das Konzept des Erfahrungswissens zurück. Sie zeigt auf, dass viele Tätigkeiten in der Produktion weniger leicht durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) ersetzbar sind, als es oft in pauschalen Prognosen angenommen wird (Pfeiffer 2024). Pfeiffer arbeitet heraus, dass das implizite Erfahrungswissen der Beschäftigten bei der Gestaltung neuer Technologien keine ausreichende Berücksichtigung findet. Sie plädiert deshalb dafür, das Erfahrungswissen der Beschäftigten systematisch in die Entwicklung und Implementierung digitaler Technologien einzubeziehen. Neben neuen technischen Kompetenzen gewinnt das Erfahrungswissen insbesondere im Umgang mit komplexen Systemen der Künstlichen Intelligenz (KI) an Bedeutung. Sie argumentiert, dass dieses Praxiswissen zukünftig entscheidend sein kann, um digitale Technologien sowohl produktiv als auch human zugleich einzusetzen. Dazu sind gerade Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen, die in den letzten Jahrzehnten technologische, organisatorische und lohnpolitische Transformationsphasen mitgestaltet haben, systematisch und frühzeitig in die Teams und Prozesse zur Umsetzung von Anwendungen im Bereich Künstlicher Intelligenz (KI) einzubeziehen. Insgesamt nutzt Pfeiffer das Konzept des Erfahrungswissens, um eine differenziertere Sicht auf die Rolle der Beschäftigten in digitalisierten Arbeitswelten zu entwickeln und vor allem interessengeleitete, simplifizierende Zukunftsszenarien zum Verhältnis von Arbeit und Technik kritisch zu hinterfragen (Hirsch-Kreinsen, Ittermann, Falkenberg 2019; Pfeiffer 2021).

In der Mitbestimmungsforschung wiederum liegen zahlreiche Studien über die Kompetenzentwicklung von Interessenvertretenden, über ihre Bildungsmotivationen sowie förderliche und hinderliche Faktoren der generationsübergreifenden Wissensweitergabe vor.³ Der aktuelle Forschungsstand zeigt deutlich auf, dass eine aktive Beteiligung und Mitgestaltung der Mitbestimmungsakteure an Transformationsprozessen in Betrieb und Unternehmen eine kontinuierliche Identifizierung sowohl sich wandelnder betrieblicher Herausforderungen als auch der Weiterbildungsbedarfe

3 Einen umfassenden Forschungsüberblick gibt Kuhnhenne 2021.

von Betriebs- und Personalmitglieder bei guter Kenntnis des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) und der Personalvertretungsgesetze der Länder voraussetzt (Wannöffel 2024). Wenn Mitbestimmung und Partizipation als wesentliche demokratische Transformationsressourcen identifiziert werden, erfordert dies bei den Interessenvertretungen schließlich auch eine hohe fachliche, methodische und soziale Kompetenz, die sich entsprechend den sich wandelnden Herausforderungen von Technik, Arbeit und Organisation kontinuierlich weiterentwickelt (Krause, Jacobs, Meyer, Rühling, Hauschild 2023). Während jedoch explizites Fach- und Methodenwissen in Weiterbildungsmaßnahmen von gewerkschaftlichen und privaten Trägern bis hin zu Zertifikats- und Masterstudiengängen für Betriebs- und Personalräte vermittelt werden, liegen bislang wenig empirische Kenntnisse darüber vor, wie und mit welchem Ergebnis das Verhältnis von Fach- und Erfahrungswissen der betrieblich Agierenden bei betrieblichen Transformationsprozessen zur Anwendung kommt.

Bei einer Bewertung und Anerkennung des Erfahrungswissens als komplementäre Wissensressource kommt schließlich das methodische Konzept der Transferforschung ins Spiel (Virgilitto, Schäfer, Wannöffel 2022). Dieses Konzept greift dabei zentrale Kriterien transdisziplinärer Forschung auf und erweitert es insbesondere um die Frage, wie ein rekursiver Wissenstransfer zwischen Wissenschaftler*innen und Praxispartner*innen als konstitutiver Bestandteil in Forschungsprozesse integriert werden kann (Bergmann und Schramm 2008; Bergmann, Jahn, Knobloch, Krohn, Pohl, Schramm 2010). An die Stelle eines unidirektionalen Wissenstransfers von der Wissenschaft in die Praxis tritt ein dialogischer Prozess. Forschungsprojekte werden so angelegt, dass sie von der Entwicklung der Problem- und Fragestellungen bis zur Kontextualisierung der Ergebnisse gemeinsam zwischen wissenschaftlichen und sozialen Praxispartner*innen erfolgen. Durch dieses transdisziplinäre Vorgehen soll gewährleistet werden, dass die ermittelten empirischen Ergebnisse nicht nur losgelöst von der sozialen Praxis stehen, sondern auch ein gemeinsamer, kontinuierlicher Lern- und Problemlösungsprozess erfolgt. Wissenschaftlich Forschende erhalten die Möglichkeit, ihre Fragestellungen im Hinblick auf die Problemstellungen weiter zu präzisieren. Fragestellungen und Methoden können umso genauer ausgerichtet werden, je besser Wissenschaftler*innen Kenntnis von konkreten Herausforderungen aus der sozialen Praxis haben. Die sozialen Akteursgruppen wiederum profitieren von diesem methodischen Vorgehen dadurch, dass der dialogische Wissenstransfer verstärkt auf spezifische Herausforderungen ausgerichtet werden kann. Zum Bestandteil der

Methode gehört somit der demokratische, reflexive Dialog über ermittelte Ergebnisse zwischen Wissenschaftler*innen und Praxispartner*innen. Ein wesentlicher Unterschied zur – von Schumann vormals scharf kritisierten – Aktionsforschung besteht darin, dass mit den Forschungsergebnissen keine Handlungen im jeweiligen Anwendungsfeld vorgegeben werden. Die gewonnenen Erkenntnisse stellen vielmehr Handlungsoptionen dar.

Als Zwischenfazit lässt sich nun festhalten, dass die Transferforschung einen Forschungsansatz umschreibt, der wissenschaftliches Wissen und das Erfahrungswissen der sozialen Akteursgruppen miteinander verknüpft und dadurch einen engen Austausch zwischen Forschung und sozialer Praxis für die Lösung konkreter Problemstellungen sicherstellt. Die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse wird somit ergänzt durch den Beitrag der Forschung für die Lösung ebendieser Probleme. Im Kontext der Mitbestimmungsforschung werden Betriebsräte, alternative Vertretungsorgane und Beschäftigte vor diesem Hintergrund nicht lediglich als Forschungsgegenstände betrachtet, sondern mit ihrem Erfahrungswissen aktiv in den Forschungsprozess eingebunden. Dies ermöglicht, aktuelle Herausforderungen und Interessen der sozialen Akteursgruppen direkt in die Forschung einfließen zu lassen. Diese Verzahnung von wissenschaftlichem Wissen und Erfahrungswissen soll schließlich der Gefahr einer Entfremdung von Forschung und sozialer Praxis entgegenwirken und oben dargestellte Fehlanalysen in Zukunft möglichst vermeiden. Jedoch findet das implizite Erfahrungswissen von Beschäftigten nicht einfach so Berücksichtigung bei der Gestaltung von Transformationsprozessen. Erst die wissenschaftlich distanzierte Analyse kann die Potentiale des Erfahrungswissens offenlegen und wiederum systematisiert für Handlungsempfehlungen aufbereiten.

3. Transferforschung im Mitbestimmungskontext

Es liegen umfassende Forschungsergebnisse über den institutionellen Wandel der Mitbestimmung vor (Berger und Hohmeyer 2024). In den letzten drei Jahrzehnten haben sich Erosionstendenzen der Institution Mitbestimmung, Betriebsräte als Co-Manager, Dezentralisierung der kollektiven Arbeitsregulierung, Beteiligungs- und Innovationsorientierung von Betriebsräten, Verschiebungen im Mehrebenensystem der Mitbestimmung und Transnationalisierung der Mitbestimmung als zentrale Forschungsfelder etabliert (Haipeter 2024). Die Forschung zeichnet dabei ein durchaus widersprüchliches Bild. Auf der einen Seite deuten empirische Ergebnisse

unmissverständlich auf eine Erosion und Erschöpfung der Institution der Mitbestimmung in der Breite, die durch die wachsende Bedeutung der Arbeit im Feld der Plattformökonomie zukünftig weiter voranschreitet (Hoose, Obereiner, Beckmann, Topal 2024). Auf der anderen Seite deuten Ergebnisse der arbeitspolitischen Forschung auf Ansätze einer Aktivierung und Stärkung der Mitbestimmungsakteure vor allem in größeren, gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben sowohl im gewerblichen als auch im öffentlichen Sektor hin. In dieser Widersprüchlichkeit der Forschungsergebnisse zeigen sich aber auch die Grenzen der Erklärungskraft, wenn lediglich der institutionelle Wandel der Mitbestimmung Beachtung findet. Um wiederum die Erfahrungen der Interessenvertretungen im Umgang mit diesen massiven institutionellen Wandlungsprozessen zu erfassen, plädiert Haipeter für eine Ergänzung mit handlungsorientierten Ansätzen, in denen schließlich auch das soziale Handeln der Interessenvertretungen im Umgang mit diesen komplexen Herausforderungen eine stärkere Berücksichtigung findet (Hoose, Obereiner, Beckmann, Topal 2024). Diese Verknüpfung soll schließlich an zwei empirischen Beispielen verdeutlicht werden, an denen die Forscher*innen der Gemeinsamen Arbeitsstelle beteiligt waren und sind.

4. Regionale Transformationsnetzwerke: der Umbau eines ehemaligen Automobilstandortes

In einer im Jahr 2024 erschienenen Studie des Kieler Instituts für Weltwirtschaft konnten die Autoren Gold und Lehr – auf Grundlage von Befragungsdaten Hunderttausender EU-Bürger – empirisch herausarbeiten, dass erfolgreiche regionalpolitische, strukturfördernde Maßnahmen die Unterstützung rechtspopulistischer Bewegungen und Parteien wirksam verringern konnten. Investitionen der Europäischen Union (EU) in die Entwicklung von Regionen, die mit den Herausforderungen eines ökonomischen Strukturwandels konfrontiert sind, führten dazu, dass der Stimmenanteil rechtspopulistischer Parteien bei den Europawahlen um bis zu 20 % sank. Die Autoren schlussfolgern, dass eine erfolgreiche regionale Strukturpolitik schließlich auch das Vertrauen in demokratische Institutionen stärken und Unsicherheit bei den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen im Kontext der sozial-ökologischen Transformation reduzieren kann (Gold und Lehr 2024).

Ein Beispiel für die Rolle von betrieblichen Interessenvertretungen ist die politische Gestaltung einer regionalen Transformation rund um das im Dezember 2014 endgültig geschlossene GM/Opel-Werk in Bochum. Das Besondere an der Entwicklung von einem Automobilstandort zu einem Innovations- und Technologiequartier „Mark 51°7“ mit aktuell mehreren Tausend Beschäftigten in weniger als zehn Jahren liegt ursprünglich an der proaktiven Arbeitspolitik von Betriebsräten (BR), die bereits zehn Jahre vor der endgültigen Schließung zusammen mit Wissenschaftler*innen begannen, Zukunftsinitiativen für den Standort zu entwickeln. Unter Berücksichtigung der empirischen Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung, die unmissverständlich die Grenzen des Standorterhalts im Kontext globaler, konzerninterner Konkurrenz aufzeigte, identifizierten Betriebsräte (BR) während des Forschungsprozesses mit ihrem Erfahrungswissen aus zahlreichen Restrukturierungen wiederum zentrale Unternehmensbereiche, die in Kooperation mit außerbetrieblichen Partnerunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen realistische Zukunftsperspektiven aufwiesen (Blöcker, Wannöffel, Palomo 2013). Dazu zählten z. B. die Ausbildungswerkstätten des Automobilunternehmens, die über 50 Jahre weit über Bedarf für den regionalen Arbeitsmarkt in technisch-gewerblichen Berufen ausgebildet hatten. Die mitbestimmte Innovationsarbeit der Betriebsräte (BR) zielte vor allem darauf, die Berufsausbildung über die Schließung der Komponentenherstellung im Jahr 2013 hinaus fortzusetzen, sodass die Auszubildenden die Möglichkeit hatten, ihre Qualifizierung zu Facharbeitenden abzuschließen. Zu diesem Zweck initiierten der Betriebsrat (BR) und die Ausbildungspartner bereits im Jahr 2012 eine erfolgreiche Kooperation mit der Lern- und Forschungsfabrik des Lehrstuhls für Produktionssysteme (LPS) der Ruhr-Universität Bochum (RUB), die zunächst den Abschluss der Ausbildung garantierte. Auszubildende von Opel Bochum und der Ruhr-Universität Bochum (RUB)-Studierende des Maschinenbaus wurden gemeinsam in der universitären Lernfabrik qualifiziert. Diese Kooperation zwischen den Betriebsräten (BR) und Vertreter*innen der Wissenschaft hatte in mehrfacher Hinsicht eine Initialwirkung für einen speziellen Pfad der regionalen Transformation. Zuerst konnten die jungen Auszubildenden ihre Ausbildung trotz Schließung erfolgreich beenden, um dann schließlich einen qualifizierten Beruf auszuüben. Darüber hinaus wurde die Förderung der Lernfabrik des LPS der Ruhr-Universität Bochum (RUB) unter Absatz 4 explizit Bestandteil des Sozialtarifvertrages zwischen der IG Metall (IGM) Nordrhein-Westfalen (NRW) und der Adam Opel AG von November 2013, der die Abwicklung der Automo-

bilproduktion bis Dezember 2024 regulierte (Sozialtarifvertrag 2013). Auf dieser vertraglichen Grundlage zwischen der IG Metall (IGM) und General Motors/Opel wiederum entwickelte sich die universitäre Lern- und Forschungsfabrik (LFF) in den Folgejahren zu einem zentralen Partner der IG Metall (IGM) sowohl für die Konzeption einer arbeitspolitischen Lernfabrik als auch für die Weiterbildung von gewerkschaftlichen Bildungsreferent*innen und Trainees sowie von Betriebs- und Vertrauensleuten in den Themenfeldern Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz (KI) in der Arbeit (IG Metall Vorstand 2017). Mit der Lern- und Forschungsfabrik (LFF) konnten großvolumige Transferforschungs- und Weiterbildungsprojekte, wie „Arbeit und Innovation“ und „Weiterbildungsmentoren“ der IG Metall (IGM) durchgeführt werden, an denen zahlreiche Betriebe mit Hunderten Betriebsrät*innen (BR) im Rahmen von Zertifikatsstudiengängen auch zehn Jahre nach der Schließung von Opel teilnehmen (Haipeter und Rosenbohm 2024; Schäfers, Schroth, Wannöfel 2022). Die Forschungs- und Lernfabrik (LFF) des LPS diente wiederum als Vorlage für die Entwicklung des Konzeptes einer „Worldfactory“ der Ruhr-Universität Bochum (RUB). Das in zahlreichen Workshops entwickelte Konzept ging davon aus, dass nach dem endgültigen Aus der Automobilproduktion Bildung und Wissen fortan die Grundpfeiler einer erfolgreichen regionalen Transformation darstellen. Auf der Grundlage dieses Konzeptes wurde die „Bochum Perspektive 2022“ mit Vertretenden von General Motors, der NRW-Landesregierung, der IG Metall (IGM), Metall NRW, der Stadt Bochum und der Ruhr-Universität Bochum (RUB) gegründet. Das Ziel war die Neuerschließung der nicht mehr von der Automobilproduktion genutzten Industrieflächen. Im Rahmen dieser Kooperation konnte seitdem ein regionales Innovations- und Technologietransferquartier entstehen, mit dem Ziel, Synergien zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaft zu entwickeln, um neue regionale Beschäftigungsperspektiven zu schaffen. Neben zahlreichen neuen Wissenschaftseinrichtungen der Ruhr-Universität Bochum (RUB), wie dem interdisziplinären Zentrum für das Engineering Smarter Produkt-Service Systeme (ZESS), haben sich das Max-Planck-Institut für IT-Sicherheit und namhafte Unternehmen wie VW Infotainment (CARIAD) und die Bosch-Tochter ETAS, eine der erfolgreichen RUB-Ausgründungen, auf dem ehemaligen Opel-Gelände, dem heutigen 51°7, angesiedelt (Heinze, Kreimeier, Wannöfel 2021).

So lassen sich am Beispiel der Entwicklung von 51°7 wichtige Erkenntnisse für das Konzept der Dualität der Transforschung ableiten. Initial hat zunächst die transdisziplinäre Forschung dazu beigetragen, die Heraus-

forderung der Schließung des bislang einzigen Automobilstandortes im Ruhrgebiet mit wissenschaftlichen Methoden zu begegnen. Statt jedoch ausschließlich die Faktoren, die im Jahr 2014 zur endgültigen Schließung führten, erkenntnisgetrieben zu analysieren, konnten zusammen mit Betriebsräten (BR) und durch ihr Erfahrungswissen mit zahlreichen Restrukturierungen problemlösungsgetrieben konkrete Zukunftsperspektiven am Standort entwickelt werden. Diese Problemlösungsstrategie erforderte jedoch eine inter- und transdisziplinäre Vorgehensweise zusammen mit Vertreter*innen der Sozial- und den Ingenieurwissenschaften. Das regionale Zukunftskonzept war somit auch das Ergebnis einer transdisziplinären Forschung über klassische Disziplinengrenzen hinweg. Die initiale, proaktive Partizipation der Interessenvertretungen mit ihrem lokalen Wissen und die Integration der Lern- und Forschungsforschungsfabrik (LFF) des LPS der Ruhr-Universität Bochum (RUB) in den Sozialtarifvertrag zwischen der IG Metall (IGM) und General Motors aus dem Jahr 2013 waren bedeutsame politische Meilensteine, die in den letzten zehn Jahren zu einer vergleichsweise erfolgreichen regionalen Transformation der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen beigetragen haben. Die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Begleitforschung wurde somit ergänzt durch ihren praktischen Beitrag für die Gestaltung der tiefen Transformation des ehemaligen Automobilstandortes.

5. Kompetenzzentrum „humaine“ der Metropole Ruhr

Neben der Mitwirkung an der Gestaltung von regionalen Transformationsnetzwerken stellt die Mitbestimmung durch den Betriebsrat (BR) und die Partizipation der Beschäftigten beim zunehmenden Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) auf der Arbeitsprozessebene zukünftig eine große arbeitspolitische Herausforderung dar. Dabei konnten Interessenvertretungen bereits in der letzten Dekade in zahlreichen Begleitforschungsprojekten zur Digitalisierung der Arbeit mitwirken und dadurch lernen, dass es sich bei der Verwendung von digitalen Daten im Kontext von Arbeit keinesfalls um disruptive Veränderungen im Betrieb handelte. Bei der Digitalisierung der Arbeit handelte es sich eher um inkrementelle Prozesse, die jeweils entlang der Logik der betrieblichen Pfadabhängigkeit verliefen. Das bedeutet, dass die Art und Weise der Beteiligung der Interessenvertretungen an arbeitsbezogenen Veränderungen durch digitale Technik, immer wieder auf dem Erfahrungswissen bei vorangegangenen Reorganisationsmaßnahmen

beruhen (Haipeter Bosch, Schmitz-Kießler, Spallek 2019). Wissenschaftlicher Erkenntnisstand ist es, dass die arbeitsbezogenen Transformationsprozesse im Kontext der Digitalisierung keinem Determinismus von Technik unterliegen (Kuhlmann 2023). Vielmehr sind diese Veränderungen im Arbeitseinsatz im Rahmen gesetzlicher Vorgaben auch im Interesse der Beschäftigten gestaltbar. Ob allerdings dieses arbeitspolitische Potenzial in der sozialen Praxis im Betrieb seine Wirkung entfalten kann, ist jeweils von der Primär- und Sekundärmacht der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen abhängig.

Während es sich bei der Digitalisierung der Arbeit in der letzten Dekade um technische Verfahren zur Umwandlung analoger (Texte, Zeichnungen, Grafiken) in digitale Daten (Internet der Dinge, Robotik, Machine Learning) handelte, hat der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) auf der Arbeitsprozessebene zukünftig das besondere Potenzial, sich gegenüber dem menschlichen Arbeitshandeln zu verselbstständigen und schließlich auch eigenständige Entscheidungen zu treffen (Mühge 2018). Die Arbeitspolitik war in den vergangenen Restrukturierungsphasen die entscheidende Instanz, um für einen Ausgleich zwischen den wirtschaftlichen Interessen des Managements und den sozialen Interessen der Beschäftigten zu sorgen. Wenn diese letzte Instanz zu stark von einer zunehmend autonomen KI-Entwicklung beeinflusst wird, dann ist dies für das Konzept der Arbeitsdemokratie und Interessenvertretungen eine bislang ungekannte Herausforderung. Denn die Entkoppelung der technischen Entwicklung mit Künstlicher Intelligenz (KI) von der Tätigkeit der Beschäftigten birgt die Gefahr einer tendenziellen Entwertung sowohl ihres Erfahrungswissens als auch des Beteiligungswissens der Betriebsräte (BR).

Repräsentative, arbeitssoziologische Untersuchungen mit über 2000 Beschäftigten über den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) weisen darauf hin, dass nur eine Minderheit von 14 % der Befragten Künstliche Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz überhaupt ablehnt. 39 Prozent können es sich auch grundsätzlich vorstellen, ihre Tätigkeiten mit KI-Technologien zu verknüpfen, wobei über 80 % die Künstliche Intelligenz (KI) durchaus auch als unterstützende Assistenzsysteme nutzen möchten. Diese empirischen Ergebnisse entsprechen auch weitgehend den Schlussfolgerungen aus zahlreichen Studien zur Digitalisierung der Arbeit während der letzten Dekade (vgl. Kühlenkötter, Lins, Niewerth, Prinz, Schäfer, Wannöffel 2019). Um jedoch zu erreichen, dass die Künstliche Intelligenz (KI) nicht ausschließlich als Rationalisierungsinstrument eingesetzt wird, sondern vielmehr auch als hilfreicher Assistent am Arbeitsplatz, betrachten ca. 50 % der Befragten den

Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) zuallererst als ein zentrales Thema der Arbeitspolitik durch die Mitbestimmung und Beschäftigtenpartizipation. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) am Arbeitsplatz ist damit aus der Sicht der Beschäftigten an sehr spezifische Voraussetzungen, an Aushandlungsprozesse mit dem Management und damit an die Möglichkeiten der Mitbestimmung sowie der Partizipation geknüpft (Pfeiffer 2022, S. 37).

Aufbauend auf diesen empirischen Erkenntnissen zielt die Transferforschung nun darauf ab, Forschungsprozesse im Kontext von Künstlicher Intelligenz (KI) sowohl inter- als auch transdisziplinär zu gestalten, sodass quer zu den Disziplinengrenzen, Forschende aus den Arbeitswissenschaften, der KI-Entwicklung aus der Neuroinformatik und den Ingenieurwissenschaften, der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Mitbestimmung sowie Agierende aus Unternehmen und Gewerkschaften gemeinsame Forschungsperspektiven auf die Herausforderungen von KI-Technologien im Kontext von Arbeit entwickeln.

Seit 2021 ist es gelungen, im Rahmen des regionalen Kompetenzzentrums „*humaine*“ die arbeitspolitische Gestaltung von Künstlicher Intelligenz (KI) auf der Arbeitsprozessebene durch die Konzepte der Mitbestimmungs- und Beschäftigtendialoge als zentrale Transferforschungsthemen zu etablieren.⁴ Dabei ist die Beteiligung von Arbeits- und Mitbestimmungsforscher*innen an den komplexen KI-Entwicklungsprojekten alles andere als ein Selbstläufer. Während Mitbestimmungsforscher*innen in einem interdisziplinären Projektrahmen ihre technischen Fachkenntnisse vertiefen können, erweitern Vertreter*innen anderer Wissenschaftsdisziplinen ihr Wissen über die Funktion der Mitbestimmung und der Interessenvertretungsarbeit. Die Beteiligung der Mitbestimmungsforschung an diesen Projekten muss allerdings durch die Mitarbeit an qualitativ hochwertigen Forschungsbeiträgen sowie durch Engagement immer wieder erstritten werden (Haipeter, Wannöffel, Daus, Schaffarczyk 2024; Wannöffel 2021).

Die Methode der Mitbestimmungsdialoge bei der Entwicklung und Einführung von KI-Technologie in den beteiligten Unternehmen beinhaltet drei Meilensteine. (1) In einem ersten Forschungsschritt finden moderierte Orientierungsworkshops mit der Geschäftsführung und dem Betriebsrat

4 Siehe: <https://humaine.info>. „*Humaine*“ ist seit 2021 eines der 13 Kompetenzzentren der Arbeitsforschung, die durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Programm „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit“ bis 2026 gefördert werden.

(BR) bzw. alternativen Interessenvertretungsorganen statt, mit dem Ziel, sich zunächst auf institutionelle (z. B. der EU-AI Act) und regulatorische Rahmenbedingungen (z. B. das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)) zu einigen. Bei diesen Orientierungen geht es auch darum, die Erwartungen einerseits der Geschäftsführung und andererseits des Betriebsrates (BR) an der Einführung von KI-Technologien zu ermitteln, um dann gemeinsam konkrete KI-Anwendungsfälle auf der Arbeitsprozessebene zu identifizieren. Dieser Meilenstein endet mit der Ausarbeitung von KI-Leitbildern oder Kodizes für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) im jeweiligen Unternehmen. (2) In einem zweiten Schritt folgen problemzentrierte Identifikationsworkshops ausschließlich mit Mitgliedern der Interessensvertretungen. Die Einführung von KI-Technologien stellt Betriebsratsgremien auch deshalb vor neue Herausforderungen, da es im Vergleich zu den Erfahrungen mit Technologiefolgenbearbeitung darum geht, bereits an der Entwicklung von KI-Tools proaktiv zu partizipieren. Es geht konkret um die Mitwirkung bei der Datenauswahl, der Kontrolle der Daten auf Qualität und Vollständigkeit sowie die Analyse, ob ethische Grundsätze bei der Verarbeitung der Daten Berücksichtigung finden. Die Einsicht in die Programmiercodes (Blackboxes or Whiteboxes) stellt immer wieder ein „contested terrain“ dar, insbesondere wenn KI-Anwendungen eingekauft werden. Die Interessenvertretungen, die an der Transferforschung im „humaine“-Projekt teilnehmen, erfahren durch ihre Beteiligung an der KI-Implementierung, dass die traditionelle Herangehensweise, lediglich auf die Folgen einer eingeführten Technologie arbeitspolitisch zu reagieren, wegen des spezifischen Charakters von KI-Technologien grundsätzlich zu spät greift. Auf der Arbeitsprozessebene mit konkreten KI-Technologien geht es schließlich darum, arbeitspolitische Handlungsfelder bei der KI-Entwicklung und bereits vor der Einführung zu identifizieren. Dabei handelt es sich um mögliche Veränderungen bei den Tätigkeitsprofilen und Aufgabenzuschnitten durch Künstliche Intelligenz (KI), Datenschutz, Überwachung und Kontrolle, Entscheidungsautonomie, Qualifizierung und Lernen am Arbeitsplatz, Ergonomie und Arbeitsschutz sowie Absprachen zur Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Vertreter*innen an der kontinuierlichen Evaluation der KI-Einführung durch eine Betriebsvereinbarung. Ziel ist es, Betriebsräte (BR) und Beschäftigte mit ihrem Erfahrungswissen rekursiv am Forschungsprozess zu beteiligen. Und das Erfahrungswissen kann schließlich adaptiv den Forschungsprozess beeinflussen. (3) Im Rahmen eines dritten Forschungsschrittes finden schließlich Dialogworkshops mit der Geschäfts-

führung, dem Betriebsrat (BR) und den Forschungspartner*innen statt. Auf der Grundlage von im Rahmen des zweiten Meilensteins erarbeiteten Regelungsinhalten, geht es schließlich um die gemeinsame Erarbeitung einer pilotierten Betriebsvereinbarung zur mitbestimmten KI-Einführung im Unternehmen. Auf der empirischen Grundlage von beispielhaften Pilotvereinbarungen steht im Rahmen des „humaine“-Projektes eine Musterbetriebsvereinbarung für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in Unternehmen zur Verfügung, die bereits vor der konkreten Einführung den KI-Einsatz im Unternehmen regeln soll.

Die Erkenntnisse aus der Transferforschung im Kontext des „humaine“-Projektes unterstreichen, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und damit verbundene Arbeitseinsatzkonzepte immer durch gewachsene Arbeits- und Personalstrukturen und das Erfahrungswissen der Beteiligten im Unternehmen strukturiert sind. Die Einführung von Künstlicher Intelligenz (KI) erfolgt in den untersuchten Fällen nicht eruptiv, sondern unterliegt einem prozessualen Charakter und führt erst nach arbeitspolitischen Interventionen zu verhandelten Veränderungen von Arbeitsstrukturen und Arbeitsforderungen. Gerade aus diesem Prozess resultieren auch Spielräume für die Arbeitspolitik im Betrieb. Aus den Projekterfahrungen mit KI-Einführungen ergeben sich zwei Schlussfolgerungen. Erstens, eine systematische Beteiligung der betrieblichen Akteure an den tiefen Transformationsprozessen in Technik – Organisation – Personal kann dem Verlust von Vertrauen in die Funktionsmechanismen der Demokratie am Arbeitsplatz und im Betrieb wirksam entgegenwirken. Dabei kann das Konzept der Transferforschung eine Beteiligung der sozialen Akteursgruppen an einem rekursiven und adaptiven Forschungsprozess fördern. Diese Forschungsmethode wirkt somit auch demokratieförderlich. Allerdings besteht zweitens immer die große Herausforderung darin, die im Rahmen von wissenschaftlichen Projekten ermittelten Erkenntnisse zur mitbestimmten Künstlichen Intelligenz (KI) in reale Strukturen von Betrieben und Unternehmen nachhaltig zu überführen.

6. Transferforschung im Feld der Mitbestimmung – ein Ausblick

Das methodische Konzept der Transferforschung steht für mehr als die Produktion neuen Wissens und grundlegender Erkenntnisse, sondern vielmehr für die dialogische Verknüpfung von Forschung und Wissenstransfer. Dies weist auf einem besonderen Stellenwert für die sozialen Akteursgrup-

pen im System der Arbeitsbeziehungen in einer Phase einer tiefgreifenden sozialen und ökologischen Transformation; hat jedoch wie zu Beginn ausgeführt wurde darüber hinaus einen demokratiefördernden Impact. Benötigt werden für diesen methodischen Ansatz jedoch Wirtschaftlerinnen und Wissenschaftler, die von ihrem gesellschaftlichen Auftrag überzeugt sind. Engagement in der Forschung für das Gemeinwohl, ohne die wissenschaftlichen Gütekriterien zu vernachlässigen, das ist die größte methodische Herausforderung, die ja gerade bei der Aktionsforschung in der Vergangenheit immer wieder für massive Kritik gesorgt hatte, wie das Beispiel der Salzgitter-Studie aufzeigt.

Mit den beiden hier vorgestellten Beispielen aus der Transferforschung sollte insbesondere ihr duales Erkenntnisinteresse verdeutlicht werden. Forschungsergebnisse über die Ursachen und Folgen der Schließung eines Automobilstandortes, die aktuell in anderen Regionen der Bundesrepublik wieder verhandelt werden, endeten eben nicht mit der Publikation der empirischen Ergebnisse. Vielmehr wurden Teilergebnisse in vielfacher Hinsicht insbesondere von engagierten Betriebsräten dazu genutzt, zusammen mit Wissenschaftler*innen, der Gewerkschaft, Arbeitgeberverband und Politik ein regionales Transformationsnetzwerk aufzubauen. So konnte zumindest der Verlust von Industriearbeitsplätzen durch die Ansiedlung von Technologieunternehmen und wissenschaftsnahen Einrichtungen teilweise kompensiert sowie schließlich dem Verlust von Vertrauen in die Demokratie ein Stück weit entgegenwirkt werden. Denn der Ausgangspunkt des Transformationsnetzwerkes war zweifellos die frühzeitige Beteiligung von Betriebsräten an der Erarbeitung von Zukunftskonzepten.

Demokratie im Betrieb ist im Kern auch das Thema des Beitrages der Transferforschung im KI-„*humaine*“-Netzwerk, ebenfalls angesiedelt auf dem ehemaligen Gelände von Opel in Bochum. Die Implementierung einer beteiligungsorientierten Methode bei der KI-Entwicklung und der Einführung von KI-Technologien mit Erarbeitung von Musterbetriebsvereinbarungen ist in einem interdisziplinären Projektkontext von Informatik, Arbeits- Ingenieurs- und Organisationswissenschaften keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Vielmehr musste die Anerkennung der Arbeits- und Mitbestimmungsforschung immer wieder durch Engagement im Projekt eingefordert werden. Lässt das Engagement der Forscher*innen nach, erhöht sich die Gefahr, dass Themen der Mitbestimmungsforschung im KI-Kontext weniger Berücksichtigung finden. Eine Methode, die komplexen Herausforderungen des Einsatzes von KI-Technologien im Arbeitskontext zu erforschen, ist es, die sozialen Akteursgruppen in Betrieb und

Unternehmen an der Entwicklung von KI-Technologien frühzeitig vor der Einführung mit ihrem Erfahrungswissen aus zahlreichen Reorganisations- und Technikeinführungsmaßnahmen zu beteiligen. Das ist bislang im „*humaine*“-Projektkontext gelungen. Die KI-Musterbetriebsvereinbarung dient bereits in weiteren, zahlreichen regionalen Unternehmen als Orientierungsgrundlage.

Der vorliegende Beitrag sollte schließlich auch verdeutlichen, dass es im Kontext der tiefgreifenden Transformation von Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft transdisziplinärer Forschungsmethoden bedarf, um die Komplexität der gegenwärtigen Transformationskrise zu verstehen und Handlungsoptionen aufzuzeigen. Mit den Methoden der Transferforschung kann es durchaus gelingen, heterogene Akteursgruppen aus Wissenschaft und sozialer Praxis in Forschungs- und Gestaltungsprojekten mit der Bearbeitung gemeinsamer Problemstellungen zusammenzubringen. Ein wichtiges Merkmal ist, dass die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse durch ihren Beitrag für gesellschaftliche Problemlösungen ergänzt wird. Demokratie in Gefahr war ein Ausgangspunkt der Argumentation. Durch die Methoden der Transferforschung im Kontext des sozial-ökologischen Transformationsprozesses kann ein Beitrag geleistet werden, dem Verlust von Vertrauen in die Institutionen der Arbeitsdemokratie entgegenzuwirken.

Literatur

- Baaden, P., Rennings, M., John, M., & Bröring, S. (2024). On the emergence of interdisciplinary scientific fields: (How) does it relate to science convergence? *Research Policy*, 53(6). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105026>.
- Bauer, H. G., & Böhle, F. (2024). Innovation durch Erfahrungswissen und erfahrungsgeleitetes Lernen. In: *DENK doch MAL – das Online-Magazin*, 18(1). <https://denk-doch-mal.de/hans-g-bauer-fritz-boehle-innovation-durch-erfahrungswissen-und-erfahrungsgeleitetes-lernen/>, letzter Zugriff am 08.01.2025.
- Berger, S., & Hohmeyer, A. (Hrsg.) (2024). *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute. Sozialgeschichte in Bewegung – Band 73*. Köln: Böhlau Verlag.
- Bergmann, M., Jahn, T., Knobloch, T., Krohn, W., Pohl, C., & Schramm, E. (2010). *Methoden transdisziplinärer Forschung. Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bergmann, M., & Schramm, E. (Hrsg.) (2008). *Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Blöcker, A., Wannöffel, M., & Palomo, M. (2013). Chancen und Grenzen nachhaltiger Standorte- und Beschäftigungssicherung: das Beispiel der Opel-Standorte in Bochum. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Boese-Schlosser, V., Ellger, F., Klatt, N., Ngiam, J., & Ziblatt, D. (2024). Als Begriff umstritten, als Modell umkämpft. Was Menschen in Deutschland unter Demokratie verstehen. *WZB-Mitteilungen*, 183, 20–24.
- Breisig, T. (1990). *It's team time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*. Köln: Bund Verlag.
- DESTATIS. Statistisches Bundesamt. (2025). Pressemitteilung Nr. 001. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_001_13321.html#:~:text=Nach%20einer%20ersten%20Sch%C3%A4tzung%20des,Erwerbst%C3%A4tigenzahl%20damit%20seit%202006%20durchg%C3%A4ngig,letzter%20Zugriff%20am%2008.01.2025.
- Detje, R., & Sauer, D. (2020). *Corona-Krise im Betrieb. Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen*. Hamburg: VSA Verlag.
- Dörre, K. (2019). „Land zurück!“ Arbeiter, Abwertung, AfD. *WSI-Mitteilungen*, 72(3), 168–176. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2019-3-168>.
- Dukes, R., & Streeck, W. (2022). *Democracy at Work: Contract, Status and Post-Industrial Justice*. Cambridge: Polity.
- Fricke, E., Fricke, W., Schönwälder, M., & Stiegler, B. (1981). *Beteiligung und Qualifikation. Das Peiner Modell zur Humanisierung der Arbeit*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Fücker, S., Backhaus-Maul, H., Grimmig, M., Kamuf, V., Nuske, J., & Quent, M. (Hrsg.) (2024). *Forschungsbasierter Wissenstransfer und gesellschaftlicher Zusammenhalt. Theorie, Empirie, Konzepte und Instrumente*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications, Inc.
- Gold, R., & Lehr, J. (2024). Paying off populism: EU-Regionalpolitik verringert Unterstützung populistischer Parteien. *Kiel Policy Brief*, 172. Kiel: Kiel Institute for the World Economy.
- Hack, I., & Hack, L. (1986). Gesamtarbeiter, aufgemischt und umgeforscht: Veränderte Formen und Strukturen industrieller Produktionssysteme. *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, 16(64), 46–63.
- Haipeter, T., Bosch, G., Schmitz-Kießler, J., & Spallek, A.-C. (2019). Neue Mitbestimmungspraktiken in der digitalen Transformation der „Industrie 4.0“: Befunde aus dem gewerkschaftlichen Projekt „Arbeit 2020 in NRW“. *Industrielle Beziehungen*, 26(2), 130–149.
- Haipeter, T., & Rosenbohm, S. (2024). Gute Arbeitsstandards weltweit: Einblicke in die Umsetzungspraxis und Weiterentwicklung globaler Rahmenabkommen. *IAQ-Report*, 18(2). <https://doi.org/10.17185/dupublico/81560>.
- Haipeter, T., Wannöffel, M., Daus, J.-T., & Schaffarczik, S. (2024). Human-centered AI through employee participation. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 7. <https://doi.org/10.3389/frai.2024.1272102>.

- Haipeter, T. (2024). Aktuelle Entwicklungslinien der Mitbestimmung der Betriebsräte. Ein Essay über Pfadabhängigkeiten, ausgesetzte Pfade und neue Pfade. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute* – Band 73 (S. 141–169). Köln: Böhlau Verlag.
- Hans-Böckler-Stiftung. (2024). Aufstieg des Rechtspopulismus: Erklärungsansätze und Analysen. <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-auf-einen-blick-rechts-populismus-in-deutschland-37867.htm>, letzter Zugriff am 08.01.2025.
- Heinemann, U., & Wannöffel, M. (2022). Soziale Demokratie. Begriff, Elemente, Entwicklung und ihre Bedeutung für die Erinnerungskultur in Zeiten tiefer gesellschaftlicher Transformationsprozesse. In: S. Berger, W. Jäger, & U. Teichmann (Hrsg.), *Gewerkschaften im Gedächtnis der Demokratie* (S. 57–74). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Heinze, R. G., Kreimeier, D., & Wannöffel, M. (Hrsg.) (2021). *Lernfabriken an Hochschulen: neue Lernorte auf dem Vormarsch? Bestandsaufnahme – Curriculare Ausrichtung – Transferkanäle*, Study Nr. 456. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P., & Falkenberg, J. (Hrsg.) (2019). *Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde aus Produktion und Logistik*. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Honneth, A. (2023). *Der arbeitende SOUVERÄN. Eine normative Theorie der Arbeit*. Berlin: Suhrkamp.
- Hoose, F., Obereiner, L., Beckmann, F., & Topal, S. (2024). Casualization of work, free riding and institutional distrust: Explaining social protection preferences of platform workers in Germany. *Zeitschrift für Sozialreform*, 70 (3), 225–247.
- IG Metall Vorstand. (2017). Neue Lernorte für Arbeiten 4.0. Die Arbeitspolitische Lernfabrik. Frankfurt am Main. <https://www.igmetall.de> (PDF-Datei), letzter Zugriff am 08.01.2025.
- Jürgens, U., & Naschold, F. (1983). Thesen und Materialien zur Arbeitspolitik. In: H.-H. Hartwich (Hrsg.), *Gesellschaftliche Probleme als Anstoß und Folge von Politik* (S. 113–138). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kern, H., & Schumann, M. (1984). *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München: Beck.
- Kohaut, S., & Hohendanner, C. (2024). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2023. *WSI-Mitteilungen*, 77 (4), 289–295.
- Korpi, W. (2006). Power Resources and Employer-Centered Approaches in Explanations of Welfare States and Varieties of Capitalism: Protagonists, Consenters, and Antagonists. *World Politics*, 58 (2), 167–206.
- Krause, F., Jacobs, A., Meyer, R., Rühling, S., & Hauschild, J. (2023). Kompetenzentwicklung von Mitgliedern in Betriebsratsgremien als Träger*innen betrieblicher Transformationsprozesse, *Study Nr. 33*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Kuhlenkötter, B., Lins, D., Niewerth, C., Prinz, C., Schäfer, M. & Wannöffel, M. (2019). Mitbestimmung und Partizipation im Transformationsprozess zur Industrie 4.0. Eine multiperspektivische Betrachtung der bisherigen Veränderungen der Industriearbeit im soziotechnischen Spannungsfeld. *Arbeit*, 28(4), 401–422. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2019-0024>.
- Kuhlmann, M. (2023). Digitalisierung und Arbeit. Eine Zwischenbilanz als Einleitung. *WSI Mitteilungen*, 76(5), 331–336. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-5-331>.
- Kuhnhenne, M. (2021). Kompetenzentwicklung in Betriebsräten – Motivationen, förderliche und hinderliche Faktoren: Auswertung von Studien der Hans-Böckler-Stiftung, *Working Paper Forschungsförderung Nr. 7*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Mau, S., Lux, T., & Westheuser, L. (2023). *Triggerpunkte – Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Mau, S. (2024). *Ungleich vereint. Warum der Osten anders bleibt*. Berlin: Suhrkamp.
- Mückenberger, U. (1986). Zur Rolle des Normalarbeitsverhältnisses bei der sozialstaatlichen Umverteilung von Risiken. *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, 16 (64), 31–45. <https://doi.org/10.32387/prokla.v16i64.1366>.
- Mühge, G. (2018). Einzug der Rationalität in die Organisation? Digitale Systeme der Entscheidungsunterstützung in der Produktion. In: *WSI-Mitteilungen*, 71 (3), 189–195. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2018-3-189>.
- Muster, M., & Wannöffel, M. (1989). Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. In *Dokumentation – Berichte – Materialien*. Bochum: Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM.
- Peters, J., Keller, G., Eckert, T., Dowideit, A., & Bensmann, M. (2024). Geheimtreffen in Potsdam: AfD Mitarbeiter brüstet sich mit Gewalt. <https://correctiv.org/aktuelles/neue-rechte/2024/01/17/geheimtreffen-in-potsdam-afd-mitarbeiter-bruestet-sich-mit-gewalt/>, letzter Zugriff am 17.12.2024.
- Pickel, S. (2024). Was ist Demokratie? In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 74(27), 4–11.
- Pfeiffer, S. (2021). Digitalisierung als Distributivkraft. Über das Neue am digitalen Kapitalismus. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Pfeiffer, S. (2022). KI im Unternehmen – Herausforderungen an die betriebliche Gestaltung moderner Arbeit. In *DGUV forum*, 15(11), 34–39.
- Pfeiffer, S. (2024). KI als Kollegin (KIK). Repräsentative Beschäftigungsbefragung zu Künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz. In: M. Heinlein & N. Huchler (Hrsg.), *Künstliche Intelligenz, Mensch und Gesellschaft. Soziale Dynamiken und gesellschaftliche Folgen einer technologischen Innovation* (S. 15–40). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reichwein, R. (1965). Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik. *Dortmunder Schriften zur Sozialforschung*, 26. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-02469-9>.
- Schäfer, M., Virgillito, A., & Wannöffel, M. (2022). Transferforschung – ein methodisches Konzept für die Analyse der Industriellen Beziehungen. In: *Industrielle Beziehungen*, 29 (2), 129–147.

- Schäfers, K., Schroth, J., & Wannöffel, M. (2022). Hochrisikogebiet Wertschöpfungsketten: Gewerkschaftliche Gegenmacht in Unternehmensnetzwerken angesichts von Corona. In *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, 52(206), 77–96. <https://doi.org/10.32387/prokla.v52i206.1980>.
- Schumann, M. (2014). Praxisorientierte Industriesoziologie. Eine kritische Bilanz in eigener Sache. In: D. Wetzel, J. Hofmann, & H.-J. Urban (Hrsg.), *Industriearbeit und Arbeitspolitik. Kooperationsfelder von Wissenschaft und Gewerkschaften*, 20–31. Hamburg: VSA Verlag.
- Selke, S., Neun, O., Jende, R., Lessenich, S., & Bude, H. (Hrsg.). (2023). *Handbuch Öffentliche Soziologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Sozialtarifvertrag zwischen der IG Metall – Bezirk Nordrhein-Westfalen und der Adam Opel AG über die Schließung der Fahrzeugproduktion am Standort Bochum (2013). <https://www.labournet.de/wp-content/uploads/2014/06/Opel-Bochum-Sozialtarifvertrag-2014.pdf>, letzter Zugriff am 08.01.2025.
- Wannöffel, M. (1991). *Sachzwang Japan: Zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie*. Münster: Verlag Westfäl. Dampfboot.
- Wannöffel, M. (2019). Umbruch der Produktionsweise und die Krise des sozialdemokratischen Modells. *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, 49(196), 371–386.
- Wannöffel, M. (2021). Distanz und Engagement in der Arbeitsforschung. In: Dieter Rehfeld/ Ortrud Leßmann/ Paul Soemer (Hrsg.), *Engagiert und distanziert – Anwendungsorientierte Sozialwissenschaften zwischen normativer Orientierung, Akteursbeteiligung und wissenschaftlichem Ethos* (S. 139–165). Weimar: Metropolis Verlag.
- Wannöffel, M. (2023). Wissenschaft und Gewerkschaften. Eine Kooperation im Wandel. In M. Seeliger (Hrsg.), *Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft* (S. 402–423). Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Wannöffel, M. (2024). Qualifikation als primäre Machtressource. In: S. Berger & A. Hohmeyer (Hrsg.), *Betriebsräte in deutschen Unternehmen von der Weimarer Republik bis heute. Sozialgeschichte in Bewegung – Band 73* (S. 171–188). Köln: Böhlau Verlag.

Autor*innenverzeichnis

Christiane Benner, erste Vorsitzende der Industriegewerkschaft Metall

Prof. Dr. Stefan Berger, Direktor des Instituts für soziale Bewegungen der Ruhr Universität Bochum (RUB), Stefan.Berger@rub.de

Andrea Bianchi-Weinand, wissenschaftliche Koordinatorin der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum, andrea.bianchi-weinand@rub.de

Dr. Claudia Bogedan, Geschäftsführerin der Hans-Böckler-Stiftung, Claudia-Bogedan@boeckler.de

Prof. Dr. Oscar Calderón Morillon, Professor an der Fakultät für Rechts- und Sozialwissenschaften an der Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), oscar.calderon@correro.buap.mx

Prof. Dr. Alfonso Cano, Professor an der Fakultät für Rechts- und Sozialwissenschaften an der Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), alfonso.cano@correro.buap.mx

Michaela Evans-Borchers, Direktorin des Forschungsschwerpunktes „Arbeit und Wandel“ am Institut Arbeit und Technik der westfälischen Hochschule in Gelsenkirchen, evans-borchers@iat.eu

Timo Gayer, Leiter des Ressorts Bildungs- und Qualifizierungspolitik der IG Metall (IGM), Timo.Gayer@igmetall.de

Dr. Yves Gensterblum, Geschäftsführer der Akademie der Ruhr-Universität, yves.gensterblum@akademie.ruhr-uni-bochum.de

Sabrina Glanz, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Soziologie der digitalen Transformation an der Ruhr-Universität Bochum (RUB), sabrina.glanz@rub.de

Prof. Dr. Thomas Haipeter, Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg/Essen, thomas.haipeter@uni-due.de

Dr. Daniel Hay, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, daniel-hay@boeckler.de

Prof. Dr. Rolf G. Heinze, Seniorprofessor der Sektion Soziologie der Ruhr-Universität Bochum (RUB) und ehemaliger Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Soziologie, Arbeit und Wirtschaft an der RUB, Rolf.Heinze@rub.de

Prof. Dr. Markus Hertwig, Inhaber des Lehrstuhls Soziologie der digitalen Transformation an der Ruhr-Universität Bochum (RUB), markus.hertwig@rub.de

Dr. Fabian Hoose, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum (RUB) sowie in der der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg/Essen, Fabian.Hoose@rub.de

Dr. Peter Ittermann, Koordinator des Forschungsgebietes Industrie- und Arbeitsforschung an der Sozialforschungsstelle Dortmund, peter.ittermann@tu-dortmund.de

Dr. Bernd Kaßebaum, ehem. Gewerkschaftssekretär beim Vorstand der IG Metall (IGM) im Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik, bernd.kassebaum@igmetall.de

Prof. Dr. Annette Kluge, Inhaberin des Lehrstuhls Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum (RUB), annette.kluge@rub.de

Prof. Dr. Holm-Detlev Köhler, Professor für Soziologie an der Universität von Oviedo/Spanien, hkohler@uniovi.es

Prof. Dr.-Ing. Dieter Kreimeier, ehem. akademischer Direktor des Lehrstuhls für Produktionssysteme der Ruhr-Universität Bochum, kreimeier@lps.rub.de

Prof. Dr.-Ing. Bernd Kuhlenkötter, Inhaber des Lehrstuhls für Produktionssysteme der Ruhr-Universität Bochum (RUB), kuhlenkoetter@lps.rub.de

Dr. Manuela Maschke, Koordinatorin der Förderlinie Transformation der Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, manuela-maschke@boeckler.de

Jens Maylandt, wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich Arbeit und Organisation im sozio-digitalen Wandel an der Sozialforschungsstelle Dortmund, jens.maylandt@tu-dortmund.de

Dr. Claudia Niewerth, Geschäftsführerin des helex institutes in Bochum und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum (RUB), claudia.niewerth@helex-institut.de

Lara Obereiner, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum (RUB), Lara.Obereiner@rub.de

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Inhaberin des Lehrstuhls für Soziologie mit dem Schwerpunkt Technik – Arbeit – Gesellschaft am Institut für Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, sabine.pfeiffer@fa.u.de

Dr.-Ing. Christopher Prinz, akademischer Rat sowie Leiter des Forschungsbereichs Produktionsmanagement & Künstliche Intelligenz (KI) des Lehrstuhls für Produktionssysteme der Ruhr-Universität Bochum (RUB), Prinz@lps.ruhr-uni-bochum.de

Alexander Ranft, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum (RUB), alexander.ranft-h4z@rub.de

Dr. Christina Reinhardt, Kanzlerin der Ruhr-Universität Bochum (RUB), kanzlerin@ruhr-uni-bochum.de

Dr. Sophie Rosenbohm, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg/Essen, sophie.rosenbohm@uni-due.de

Christina Schildmann, Abteilungsleiterin der Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, christina-schildmann@boeckler.de

Cosima Steltner, Forschungsreferentin am Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung, Cosima-Steltner@boeckler.de

Prof. Dr. Hans-Jürgen Urban, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall (IGM) sowie Honorarprofessor am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller Universität in Jena, Hans-Juergen.Urban@igmetall.de

Prof. Dr. Manfred Wannöffel, Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM an der Ruhr-Universität Bochum (RUB) sowie Hochschullehrer an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum (RUB), manfred.wannoeffel@rub.de

Dr. Patrick Witzak, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Soziologie der digitalen Transformation an der Ruhr-Universität Bochum (RUB), Patrick.Witzak@rub.de