

### AUS DEM INHALT:

SANDRA JAWORECK, MARKUS HERTWIG, CARSTEN WIRTH

## Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe: Verbreitung, Motive und die Rolle der Digitalisierung

HENDRIK BRUNSEN, AGNES FESSLER, YANNICK KALFF, HAJO HOLST

## Arbeiten in bioökonomischen Produktionsprozessen Eine qualitative Analyse von Arbeit und Beschäftigung in Chemie, Landwirtschaft und Pharmazie

MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

## WSI-Mindestlohnbericht 2024: Reale Zugewinne durch die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie

KATRIN MOHR

## Betriebliche Weiterbildung in der Praxis Ergebnisse von Fallstudien im Organisationsbereich der IG Metall

## INHALT 2/2024

77. JAHRGANG

152 BUCHBESPRECHUNGEN  
156 ZUSAMMENFASSUNGEN  
160 HINWEISE FÜR AUTOR\*INNEN  
IMPRESSUM  
VORSCHAU

## KOMMENTAR

C. KATHARINA SPIEB

Fachkräftemangel: Alle Potenziale nachhaltig nutzen und entwickeln! 78

## AUFSÄTZE

SANDRA JAWORECK, MARKUS HERTWIG, CARSTEN WIRTH

Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe:  
Verbreitung, Motive und die Rolle der Digitalisierung 79

HENDRIK BRUNSEN, AGNES FESSLER, YANNICK KALFF, HAJO HOLST

Arbeiten in bioökonomischen Produktionsprozessen 89  
Eine qualitative Analyse von Arbeit und Beschäftigung  
in Chemie, Landwirtschaft und Pharmazie

THOMAS LÜHR, TOBIAS KÄMPF

KI und der Wandel von Angestelltenarbeit 98  
Zum „blinden Fleck“ der aktuellen Automatisierungsdebatte

## BERICHTE DES WSI

MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

WSI-Mindestlohnbericht 2024:  
Reale Zugewinne durch die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie 107

THORSTEN SCHULTEN, WSI-TARIFARCHIV

Tarifpolitischer Jahresbericht 2023:  
Offensive Tarifpolitik angesichts anhaltend hoher Inflationsraten 120

## FORSCHUNG AKTUELL

STEFAN BÄR, VERONICA E. STEINWEG, DOMINIK DAUNER

Verbesserte Ausbildungsbedingungen in der Pflege? 131  
Auswirkungen des Pflegeberufgesetzes auf die Praxisanleitung im Krankenhaus

## AUS DER PRAXIS

KATRIN MOHR

Betriebliche Weiterbildung in der Praxis 137  
Ergebnisse von Fallstudien im Organisationsbereich der IG Metall

JÜRGEN KLIPPERT

*Advanced Systems Engineering*: Transformation in den Entwicklungsabteilungen? 143

## DEBATTE

ROBERT SCHOLZ

Die Unternehmensmitbestimmung 149  
stärkt eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft

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



DOI: 10.5771/0342-300X-2024-2-78

# Fachkräftemangel: Alle Potenziale nachhaltig nutzen und entwickeln!

C. KATHARINA SPIEß

Das Thema des demografischen Wandels wird wieder breiter diskutiert, denn Deutschland fehlen die Fachkräfte. Hinzu kommt, dass die Bevölkerungsprognosen keine Entwarnung geben, sondern das Problem vielmehr noch größer wird: Die Zahl der Menschen im Erwerbsalter wird in den kommenden Jahren weiter abnehmen, die sogenannten Babyboomer werden in Rente gehen. Je nach Annahmen über die Bevölkerungsentwicklung könnte die Zahl der Menschen im Erwerbsalter bis Ende der 2050er Jahre um 14 % bis 29 % abnehmen. Das sind Herausforderungen, denen sich Deutschland stellen muss – und zwar nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig und nachhaltig.

Eines sei dabei vorab erwähnt: Keinesfalls wird es die eine und einzige Maßnahme geben, die dieser Herausforderung gerecht wird, vielmehr ist ein Maßnahmenbündel erforderlich. Erstens könnte an der Altersgrenze für den Ruhestand angesetzt werden. Fakt ist, dass in den letzten Jahren der Anteil von Erwerbspersonen im Alter ab 65 Jahren von 1,6 % im Jahr 2010 auf 3,4 % im Jahr 2022 gestiegen ist. Fakt ist aber auch, dass nicht alle Erwerbstätigen bis ins höhere Alter erwerbstätig sein können. Hier muss es darum gehen, die Erwerbsfähigkeit länger zu erhalten, indem Tätigkeitswechsel und eine erwerbsbegleitende Fort- und Weiterbildung ermöglicht und gefördert werden. Eine stärker präventiv orientierte Gesundheitspolitik wäre diesbezüglich ebenfalls ratsam.

Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt ist das Erwerbsvolumen von Frauen – hier könnte kurzfristig Entlastung entstehen. Deren Erwerbstätigkeit hat in den letzten Jahren sehr stark zugenommen – allerdings ist dieser Anstieg vorrangig auf eine zunehmende Teilzeiterwerbstätigkeit zurückzuführen. Ein Vergleich mit EU-Ländern zeigt, dass die Quote der Teilzeiterwerbstätigen im Jahr 2022 in Deutschland mit 47 % weit über dem EU-Durchschnitt mit 28 % lag. Hier zeigt sich das große Potenzial, das in der Erhöhung des Erwerbsvolumens von Frauen liegt. Dies setzt bei Frauen mit betreuungsbedürftigen Kindern jedoch voraus, dass die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit verbessert wird und auch Väter sich stärker an Sorgearbeit beteiligen. Vielfach wird argumentiert, dass die Einstellungen der Bevölkerung zur Müttererwerbstätigkeit dem entgegenstehen. Dies ist so allerdings nicht richtig, wie eine neue BiB-Studie auf Basis des familiendemografischen Panels (FRoDA) zeigt: Hier wird der präferierte Arbeitsumfang für Mütter in Abhängigkeit vom Alter des Kindes erfasst. Sehr deutlich zeigt sich, dass für Mütter mit jungen Kindern zwar eine Teilzeiterwerbstätigkeit bevorzugt wird, mit zunehmendem Alter des Kindes jedoch vermehrt eine Vollzeiterwerbstätigkeit: Ab einem Alter der Kinder von zwölf Jahren wird in Westdeutschland von der Mehrheit der Befragten eine Vollzeiterwerbstätigkeit für Mütter als ideal angesehen – in Ostdeutschland ist dies schon für Mütter von Kindern ab dem Alter von acht Jahren der Fall. Einstellungen stehen einer Ausdehnung des Erwerbsvolumens von Frauen also nicht per se entgegen.

Eine weitere Möglichkeit, um den Fachkräftemangel zu vermindern, besteht in der Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland – auch dies führt kurzfristig zu Entlastungen. In diesem Kontext sollte es

aber auch darum gehen, die Erwerbspotenziale von Menschen mit Migrationshintergrund, die bereits in Deutschland leben, zu nutzen und zu entwickeln. Frauen mit Migrationshintergrund haben eine besonders niedrige Erwerbsquote: 53 % der Mütter von Kindern unter 18 Jahren mit eigener Migrationserfahrung waren 2018 erwerbstätig. Das waren 23 Prozentpunkte weniger als bei Müttern ohne Migrationserfahrung. Auch wenn inzwischen die Erwerbstätigenquote gestiegen ist, sind die Unterschiede immer noch deutlich. Auch hier kann angesetzt werden – gerade bei Frauen mit jungen Kindern. Es zeigt sich, dass sie trotz eines Betreuungswunsches vielfach keine Kita-Plätze erhalten. Familien mit Migrationshintergrund sind in Kitas deutlich unterrepräsentiert. Insgesamt hatten 2021 21 % aller Familien mit Kindern zwischen einem und unter drei Jahren trotz Betreuungswunsch keinen Kita-Platz. Bei Familien, in denen überwiegend kein Deutsch gesprochen wird, waren es 39 %. Spezifische Analysen für Frauen mit jungen Kindern, die aus der Ukraine nach Deutschland geflüchtet sind, bestätigen sehr deutlich, dass fehlende Kita-Plätze die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit erschweren. Auch für sie wäre ein weiterer Kita-Ausbau wichtig.

Darüber hinaus kann ein Ausbau der Kindertagesbetreuung dazu beitragen, dass frühzeitig alle Bildungspotenziale genutzt werden – eine Maßnahme, die langfristig wirkt. Insbesondere Kinder aus sozioökonomisch benachteiligten Familien und Familien mit Migrationshintergrund sind in Kitas unterrepräsentiert, wodurch verhindert wird, dass hier künftige potenzielle Fachkräfte bereits von Anfang an gefördert werden. Und dies, obwohl zahlreiche bildungsökonomische Studien belegen, dass insbesondere Kinder aus diesen Familien von einer frühen pädagogisch guten Bildung und Betreuung in Kitas profitieren. Dass ihre Potenziale nicht frühzeitig entwickelt werden, liegt aber nicht daran, dass diese Familien selbst keinen Kita-Bedarf äußern. Auch das muss beachtet werden, wenn wir uns mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und dem abnehmenden Erwerbspersonenpotenzial befassen. Bereits im Jahr 2021 hatten etwa 40 % der Fünfjährigen einen Migrationshintergrund, im Jahr 2005 waren es mit 29 % deutlich weniger. Der Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund wird weiter zunehmen. Eine nachhaltige Demografiepolitik fördert *alle*, also auch ihre Potenziale und setzt sich aus einem Maßnahmenbündel einer kurz- und langfristig ausgerichteten Politik zusammen. ■

## AUTORIN

C. KATHARINA SPIEß, Prof. Dr., Direktorin des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung (BiB) und Professorin für Bevölkerungsökonomie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Forschungsschwerpunkte: Bevölkerungs-, Bildungs- und Familienforschung.

@ direktorin@bib.bund.de

DOI: 10.5771/0342-300X-2024-2-79

# Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe: Verbreitung, Motive und die Rolle der Digitalisierung

Nicht zuletzt die Lieferengpässe infolge der Corona-Pandemie und des Ukraine-Kriegs haben dazu beigetragen, dass sich öffentliche und betriebliche Debatten über die Restrukturierung von Wertschöpfungsketten verändert haben. Während die Vor- und Nachteile des Outsourcings lange Zeit im Fokus standen, rückt neuerdings zunehmend die Frage in den Mittelpunkt, unter welchen Voraussetzungen es sinnvoll sein könnte, ausgelagerte Wertschöpfungsaktivitäten wieder zu internalisieren, und welche Bedeutung digitalen Technologien bei der Restrukturierung zukommt. Über die Verbreitung von In sourcing, die verschiedenen Formen, zugrunde liegenden Motive und entscheidenden Akteure ist bislang allerdings wenig bekannt. Wir beschäftigen uns damit am Beispiel des Verarbeitenden Gewerbes.

SANDRA JAWORECK, MARKUS HERTWIG, CARSTEN WIRTH

## 1 Einleitung

Beginnend in den 1980er Jahren wird unter unterschiedlichen Begriffen (z. B. strategische und regionale Netzwerke, Lean Production) das Outsourcing von betrieblichen (Teil-)Funktionen bzw. die Externalisierung von Arbeit diskutiert (vgl. grundlegend Sydow 1992). Die vorliegenden Befunde, die dies heute unter den Begriffen *Global Value Chains* (GVC) (vgl. Gereffi 1994) sowie globale Produktionsnetzwerke (GPN) (vgl. Levy 2008) oder *Global Value Networks* (GVN) (vgl. Helfen et al. 2018, 2021) zusammenfassen, suggerieren einen unilateralen Trend, der zu einer geringeren Wertschöpfungstiefe und zu einer immer stärker international verteilten Wertschöpfung führt. Im Gegensatz dazu zeigen andere empirische Befunde, dass In sourcing, also die Internalisierung vormals extern bezogener oder ausgelagerter Wertschöpfungsaktivitäten, in bundesdeutschen Betrieben eine nennenswerte Relevanz besitzt (vgl. z. B. Kinkel 2012; Drauz 2014). Angemessener erscheint deshalb eher das Bild einer hohen Dynamik von Restrukturierungen, in der Unternehmen ihr Leistungsspektrum – den Mix von selbsterstellten und extern bezogenen Leistungen – regelmäßig überprüfen, zu bestimmten Zeitpunkten revidieren und vor dem Hintergrund gewandelter Rahmenbedingungen und Gelegenheitsstrukturen neu austarieren. Derartige Restrukturierungen sind mitunter folgenschwer, da sie immer auch Beschäftigung und Arbeit in Unternehmen tangieren und unter Umständen

den zu Verwerfungen ganzer Wirtschaftssektoren und globaler Wertschöpfungsketten führen können.

Der vorliegende Beitrag widmet sich einem Teilaspekt dieser Dynamiken. Ziel des Beitrags ist eine quantitative Betrachtung der In- und Outsourcing-Prozesse im Verarbeitenden Gewerbe. Da Outsourcing recht gut untersucht ist (etwa Sydow/Möllering 2015; Hertwig et al. 2015), konzentrieren wir uns stärker auf In sourcing-Dynamiken, wobei wir neben den Gründen für In sourcing und den relevanten Akteuren auch ihre Verbreitung und Bedeutung in den Blick nehmen. Als empirische Basis dient eine repräsentative Befragung unter mehr als 1000 Unternehmen zwischen Mai und Oktober 2021. Der Beitrag trägt damit zu einem besseren Verständnis von Restrukturierungsdynamiken bei, wobei ein spezieller Fokus auf der Rolle der digitalen Transformation und der Ausrichtung an Zielen ökologischer Nachhaltigkeit liegt. Letztere könnte beispielsweise durch eine regionalisierte Kreislaufwirtschaft infolge eines verstärkten In sourcings aus internationalen Lieferketten gestärkt werden.

## 2 Begriffliche Grundlagen und Forschungsstand

Unternehmungen können Leistungen selbst erstellen (*make*), sie können diese in enger Abstimmung mit an-

deren in netzwerkförmigen Beziehungen produzieren (*co-operate*) oder von Märkten beziehen (*buy*) (Sydow/Möllerling 2015). Die Konfiguration dieser Wertschöpfungsaktivitäten kann sich durch In- und Outsourcing verändern. Im Rahmen des Outsourcings werden Aufgaben, die zuvor intern im eigenen Unternehmen ausgeführt wurden, an andere Unternehmen übertragen. Beim Insourcing kann zwischen einem engen und einem weiten Verständnis unterschieden werden. Im Fall eines *engen* Insourcing-Begriffs, der unserer quantitativen Befragung zugrunde liegt, wird eine extern bezogene und zuvor outgesourcte Leistung in die eigene Unternehmensorganisation zurück überführt. Ein *weiter* Insourcing-Begriff zählt auch die Übernahme neuer wirtschaftlicher Aktivitäten, die bislang nicht selbst erbracht worden waren, zum Insourcing. Dies kann auch mit einer Re-Positionierung der Unternehmung entlang der Wertschöpfungskette einhergehen. Der Aufbau einer Batteriezellenfertigung durch die *Original Equipment Manufacturers* (OEMs) in der Automobilproduktion ist ein Beispiel dafür (vgl. Clausen et al. 2022, S. 11). Des Weiteren gibt es ein regulativ bedingtes Insourcing, das sowohl bei einem engen als auch bei einem weiten Insourcing-Begriff auftreten kann. Wenn beispielsweise der Gesetzgeber die Vergabe von Aufträgen an Subunternehmungen untersagt, sind die Unternehmungen zu einem Insourcing gezwungen (vgl. z. B. Sebastian/Seeliger 2022 für die Fleischindustrie).

Die Koordination der Geschäftsbeziehungen kann über Märkte erfolgen. Damit übt die zukaufende Unternehmung keinen Einfluss auf den Produktionsprozess aus. Es kommt zu einer vollständigen Externalisierung. Dies geschieht im Verarbeitenden Gewerbe häufig, z. B. wenn standardisierte Teile eingekauft werden. Dann sind der Preis bzw. das Preis-Leistungsverhältnis das entscheidende Kriterium für die Auftragserteilung. Mittels Outsourcings kann aber auch eine netzwerkförmige Beziehung begründet werden. Dann knüpfen die beteiligten Unternehmungen an die Erfahrungen in der Zusammenarbeit oder an Empfehlungen an, die in eine relativ dauerhafte und gegebenenfalls vertrauensvolle Beziehung zwischen den Unternehmen mündet. Dem externalisierenden Unternehmen verbleibt weiterhin ein gewisser Einfluss auf die Ausführung der Aufgaben (Quasi-Externalisierung) (vgl. Sydow 1992). Ein Insourcing-Prozess aus einer netzwerkförmigen Beziehung würde für problematische Erfahrungen in der Zusammenarbeit sprechen. Cabral et al. (2014) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „Outsourcing Failure“.

In der wissenschaftlichen Diskussion von Insourcing lassen sich drei Stränge unterscheiden:

(1) Die *International-Business*-Literatur setzt sich mit Verlagerungen und deren Rückholung auseinander (zu einem Überblick für Deutschland vgl. Kinkel 2012, 2020). Sie belegt, dass in Deutschland ca. ein Sechstel bis ein Viertel der vormals ins Ausland verlagerten Aktivitäten in den fol-

genden vier bis fünf Jahren wieder zurückverlagert wird. Zentrale Gründe hierfür sind Qualitätsmängel und Flexibilitätseinbußen sowie in wirtschaftlichen Krisenzeiten die Lösung von Kapazitätsauslastungsproblemen. Dabei sind die Ergebnisse nach Teilbranchen des Verarbeitenden Gewerbes differenziert: Im Fahrzeugbau existiert – wie oben genannte Studien belegen – ein massives Verlagerungs- und Rückholungsgeschehen; die chemische Industrie hingegen ist relativ standorttreu.

(2) Wenige sozialwissenschaftliche Arbeiten setzen sich mit der Frage des Insourcings auseinander. Sie begreifen Insourcing als einen von Interessen, Macht und sich wandelnden Akteurskonstellationen geprägten sozialen Prozess. In diesem schließen Akteure der Interessenvertretung auch Koalitionen mit aufgeklärten Managementfraktionen und beeinflussen so die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung (vgl. Hertwig/Wirth 2019 für Deutschland; ähnlich Dupuis/Greer 2021 für USA und Kanada).

(3) Die Auswirkungen der Digitalisierung auf Insourcing-Prozesse werden in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften diskutiert. So argumentiert Butollo (2021) aus (regional-)ökonomischer und organisationstheoretischer Perspektive, dass ein verstärktes Insourcing aus globalen Wertschöpfungsketten wegen komparativer Vorteile, des Bedeutungszugewinns der Märkte in Schwellenländern und der Digitalisierung der dort angesiedelten Produktionen nicht zu erwarten sei. Kinkel/Cherubini (2020) und Kinkel (2020) hingegen finden in ihren empirischen Studien, dass „digital reife“ Unternehmungen signifikant mehr Produktion zurückverlagern. Hintergrund sind die damit einhergehenden Steigerungen der Arbeitsproduktivität, die eine Verlagerung im Zusammenspiel mit kundennaher Produktion und neuen Fertigungsmethoden unnötig machen. Die Restrukturierungswirkung der Digitalisierung ist demnach offen und gegebenenfalls vom Grad der unternehmensinternen und -externen Digitalisierung abhängig.

### 3 Methodik und Datenbasis

Zwischen Mai und Oktober 2021 wurden 1091 Unternehmen zu In- und Outsourcing-Prozessen befragt. Operativ wurde die kombinierte CATI<sup>1</sup>- und CAWI<sup>2</sup>-Befragung

1 *Computer Assisted Telephone Interview (CATI)* ist ein Telefoninterview mit EDV-Unterstützung.

2 *Computer Assisted Web Interviewing (CAWI)* ist eine Onlinebefragung im Webbrowser.

TABELLE 1

**Teilbranchenverteilung von In- und/oder Outsourcing-Aktivitäten 2021**

Angaben in absoluten Zahlen und Prozent

Branchen	Teilbranchen	Insourcing		Outsourcing		In- und Outsourcing	
		N	%	N	%	N	%
Lebensmittel und Tabak	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	24	27	17	21	8	9
	Getränkeherstellung	0		2		0	
	Tabakverarbeitung	0		0		0	
Textilien	Herstellung von Textilien	8	25	11	38	4	13
	Herstellung von Bekleidung	0		1		0	
	Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	0		0		0	
Holz und sonstige Waren	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	2	24	5	31	1	11
	Herstellung von Möbeln	8		10		6	
	Herstellung von sonstigen Waren	19		23		6	
Papier	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus	5	27	7	35	2	14
	Herstellung von Druckerzeugnissen	5		6		3	
Koks, Öl, Chemie, Gummi, Kunststoff	Kokerei und Mineralölverarbeitung	0	30	0	28	0	16
	Herstellung von chemischen Erzeugnissen	10		9		4	
	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	4		3		1	
	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	14		12		10	
	Herstellung von Glas, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	8		10		4	
Metall	Metallerzeugung und -bearbeitung	27	28	34	34	12	13
	Herstellung von Metallerzeugnissen	31		36		14	
Elektronik und Elektrik	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektrischen/optischen Erzeugnissen	12	25	13	35	8	15
	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	11		20		6	
Maschinen	Maschinenbau	54	30	70	42	24	14
	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	5		11		3	
Fahrzeugbau	Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	7	31	5	25	2	13
	Sonstiger Fahrzeugbau	3		3		2	
<b>N</b>	<b>Gesamt</b>	<b>257</b>	<b>28</b>	<b>308</b>	<b>33</b>	<b>120</b>	<b>13</b>

Anmerkung: Zustimmung zur Frage „Haben Sie innerhalb der letzten 3 Jahre (also seit 2018) Dienstleistungen oder Produktionsprozesse in Ihr Unternehmen eingegliedert [oder ausgegliedert], also Insourcing [Outsourcing] betrieben?“

Quelle: eigene Daten und Berechnungen, N = 1091

WSI Mitteilungen

vom SOKO-Institut in Bielefeld durchgeführt. Basis war eine Stichprobe aus dem Verarbeitenden Gewerbe, die durch das Umfrageinstitut von einem kommerziellen Anbieter erworben wurde. Die einzelnen Interviews enthielten Fragen zu den Merkmalen des Unternehmens sowie zu Personalstrategien. Im Zentrum standen Angaben zu Formen, Praktiken und Motiven von In- und Outsourcing innerhalb der letzten drei Jahre. Zielpersonen waren das Management. Eine Gewichtung der Daten wurde nicht vorgenommen, da die Stichprobe die Grundgesamtheit gut widerspiegelt (vgl. IAB 2020). Wir ergänzen die hier vorgestellten Ergebnisse mit ersten Fallstudienbefunden aus insgesamt acht Unternehmen. Wir befragten das Management, den Betriebsrat und die Gewerkschaft jeweils zu einem oder mehreren Insourcing-Fällen im Unternehmen.

## 4 Ergebnisse

### 4.1 In- und Outsourcing-Aktivitäten

Im Verarbeitenden Gewerbe variieren die In- und Outsourcing-Aktivitäten nach Teilbranchen und Größenklassen. Insgesamt haben 28 % der befragten Unternehmen innerhalb der letzten drei Jahre eine oder mehrere Leistungen eingegliedert, demgegenüber wurden in 33 % der Fälle Leistungen ausgegliedert. 13 % der von uns befragten Unternehmen haben im selben Zeitraum Leistungen ein- und ausgegliedert. In den Teilbranchen liegt der Anteil an Insourcing-Aktivitäten zwischen 24 % und 31 %, bei Outsourcing-Aktivitäten zwischen 21 % und 42 %. In- und Outsourcing-Aktivitäten überschneiden sich in 9 % bis 16 % der Fälle (siehe *Tabelle 1*).



Auffallend ist, dass im Lebensmittelbereich (9 %) sowie Holz und Holzwaren (11 %) weniger In- und Outsourcing-Aktivitäten stattfinden als in den anderen Teilbranchen (13 % bis 16 %). Bis auf die Subbranchen „Fahrzeugbau“, „Koks, Öl, Chemie, Gummi, Kunststoff“ sowie „Lebensmittel und Tabak“ dominieren in allen Subbranchen Outsourcing-Prozesse.

Bezogen auf die Größenklassen zeigen die Daten, dass Unternehmen der mittleren Größenklassen (ab 50 bis 199 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) mit 30 % bis 33 % am häufigsten Insourcing betreiben ( $N = 228$ ). Dies stimmt mit Befunden von Kinkel (2012) überein und legt die Vermutung nahe, dass insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen von „Outsourcing Failures“ (Cabral et al. 2014) betroffen sind. Im Unterschied zu Großunternehmen können sie häufig keine Steuerungskompetenz und Durchsetzungsfähigkeit gegenüber den Lieferanten von Produkten und Dienstleistungen aufbauen. Dies bestätigt auch der Fall einer von uns im Rahmen der Fallstudien untersuchten kunststoffverarbeitenden Unternehmung.

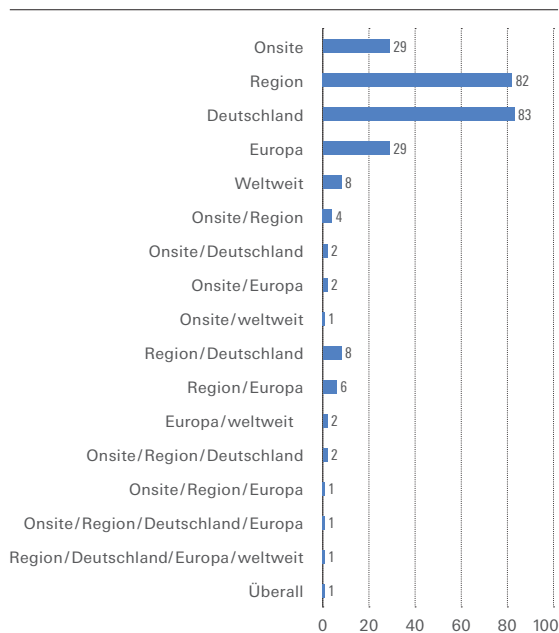
Wir fragten auch, ob Insourcing eher aus marktlichen oder netzwerkförmigen Beziehungen erfolgt.<sup>3</sup> Die Befunde deuten darauf hin, dass relativ betrachtet solche Leistungen häufiger eingegliedert werden, die zuvor über den Markt – also innerhalb preisorientierter Beziehungen – bezogen wurden. Dies gilt für ca. 50 % der befragten Unternehmen, die innerhalb der letzten drei Jahre Insourcing betrieben haben. Demgegenüber gaben nur knapp 40 % der Unternehmen an, Leistungen aus netzwerkförmigen Beziehungen eingegliedert zu haben. In circa 10 % der Fälle wurde beides genannt. Insgesamt kann in Einklang mit transaktionskostentheoretischen Überlegungen (vgl. Williamson 1985) vermutet werden, dass Leistungen seltener zurückgeholt werden, wenn es sich um eingespielte Geschäftsbeziehungen handelt, die z. B. transaktionsspezifische Investitionen erforderten oder die Ausbildung von Routinen (in der Zusammenarbeit) ermöglichten. Aber auch hier zeigen sich Unterschiede: Die Teilbranchen „Lebensmittel und Tabak“, „Koks, Öl, Chemie, Gummi“ und „Elektronik“ weisen häufiger eine netzwerkförmige Beziehungsqualität vor dem Insourcing auf.

Leistungen werden über alle Teilbranchen hinweg relativ betrachtet häufiger zurückgeholt, wenn es sich um Leistungen aus dem Kernbereich handelt (79 %;  $\chi^2 = 10,048$ ; das Ergebnis ist statistisch nicht signifikant). Insofern spiegeln unsere empirischen Ergebnisse den langjährigen Managementdiskurs wider, der eine „Konzentration auf die Kernkompetenzen“ (Hamel et al. 1989) empfiehlt, aber auch Strategien des Abschöpfens der Regulierungsarbitrage (vgl. Albach 1989), indem die unterschiedliche Regulierungsdichte zwischen Unternehmungen, Branchen und Staaten für Kostensenkungen (ausgenutzt wird. Dies ist auch im Einklang mit dem ressourcenorientierten Ansatz des strategischen Managements (*Resource based view*), der bei als wichtig wahrgenommenen be-

ABBILDUNG 1

### Geografische Herkunft eingegliedelter Leistungen

Angaben in absoluten Zahlen



Anmerkung: „Wo wurden die Leistungen vor dem Insourcing erbracht?“ Antwortkategorien: „im Betrieb von einem Subunternehmen (Onsite)“, „in der Region“, „in Deutschland“, „in Europa“, „außerhalb Europas“ (Mehrfachnennungen möglich)

WSI Mitteilungen

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung,  $N = 262$

trieblichen Funktionen eine interne Leistungserstellung nahelegt (Wernerfelt 1984; Bühner/Tuschke 1997). Demgegenüber machen Eingliederungen in Randbereichen nur etwa 18 % aller Fälle aus. Dies bestätigen auch sieben von acht unserer Fallstudien. Die Größe des Unternehmens spielt ebenfalls keine Rolle ( $\chi^2 = 5,399$ ; das Ergebnis ist nicht signifikant). Wenn Insourcing stattfindet, dann fokussieren sich Unternehmen offenbar auf von ihnen als strategisch relevant wahrgenommene Leistungen.

Die Debatten in der *International Business*-Literatur zu Re-, Near- bzw. Backshoring verweisen auf Raumbezüge der Leistungserstellung und die Frage, inwiefern Insourcing-Prozesse die räumliche Verteilung von Leistungen tangieren. Unsere Daten geben hier insofern Aufschluss, als die geografische „Herkunft“ eingegliedelter Leistungen nachverfolgt werden kann. In *Abbildung 1* wird dargestellt, wo die eingegliederte Leistung vor dem Insourcing lokalisiert war.

3 Das Management wurde gefragt, ob der Grund für die Geschäftsbeziehung zu den Anbietern eher ein besseres Preis-Leistungsverhältnis (marktlich) oder Erfahrungen in der Zusammenarbeit (Netzwerk) waren.

194 Fälle bzw. 74 % aller Leistungen, die wieder eingegliedert wurden, waren zuvor in Deutschland lokalisiert. Dabei waren rund 11 % Onsite (29 Fälle), also im Betrieb des Auftraggebenden, 82 Fälle bzw. 31 % in der Region und 32 % jenseits der Region (83 Fälle), aber in Deutschland angesiedelt. Somit stammt der größte Anteil eingegliedeter Leistungen aus dem Inland. Demgegenüber war nur ein Viertel der eingegliederten Leistungen zuvor aus dem Ausland bezogen worden. Insofern widerspricht unser empirischer Befund zur räumlichen Verteilung von Insourcing-Projekten dem dominanten Diskurs in der *International Business*-Literatur, welcher vor allem Insourcing aus dem Ausland diskutiert (vgl. Kinkel/Cherubini 2020; Kinkel 2020).

Werden diese Befunde mit Daten zum Außenhandel verglichen, so zeigt sich, dass Insourcing aus dem Ausland einen vergleichsweise geringen Stellenwert einnimmt. Denn der Auslandsanteil der Wertschöpfung im Verarbeitenden Gewerbe liegt – obgleich mit hoher Varianz zwischen den Teilbranchen – bei 35 % (Kolev/Obst 2020). Unsere Daten können demnach als Hinweis darauf interpretiert werden, dass das Insourcing von Leistungen unwahrscheinlicher wird, je weiter räumlich entfernt diese bezogen werden. Obwohl in letzter Zeit die geringe Widerstandsfähigkeit von Wertschöpfungsketten diskutiert wird (vgl. Theobald/Hohlfeld 2022 am Beispiel der bundesdeutschen Automobilproduktion), liefern unsere Daten keine Anzeichen dafür, dass ein Zurückverlagern aus dem Ausland aufgrund von Nachteilen oder Problemen in grenzüberschreitenden Lieferketten zunimmt. Dies ist allerdings darauf zurückzuführen, dass unsere Befragung in der Frühphase der Pandemie und vor Beginn des Russland-Ukraine-Krieges stattfand und grundlegende Entscheidungen in Unternehmungen Zeit und auch politische Unterstützung benötigen. Zudem bestehen durch Rückverlagerung in räumlich nahe Länder auch Alternativen zum Insourcing in den ursprünglichen Betrieb, wie etwa eine Ansiedlung in den mittel- und osteuropäischen Staaten (vgl. Butollo/Staritz 2022).

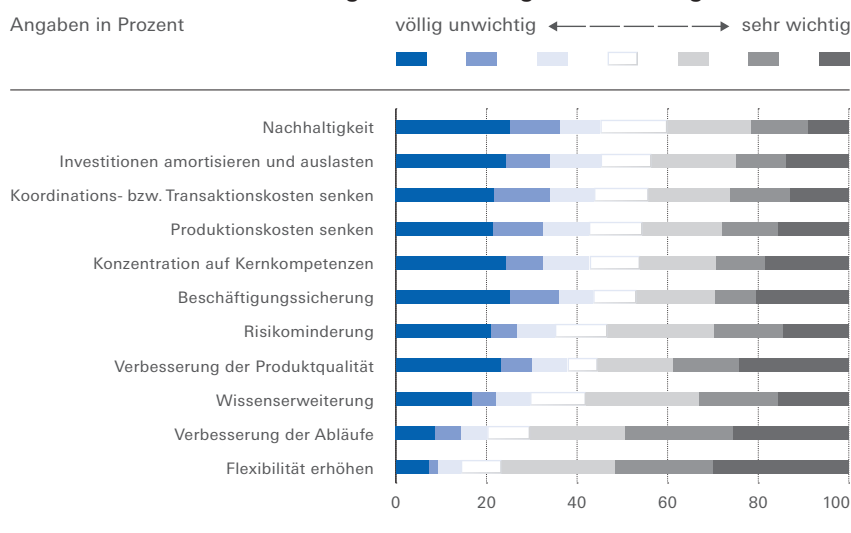
Bezüglich der Motive für Insourcing dominieren Aspekte der Kostensenkung und der Verbesserung der Abläufe (Abbildung 2). Die Befragten wurden gebeten, insgesamt 21 Motive auf einer Siebener-Skala bezüglich ihrer Bedeutung für Insourcing zu bewerten. Zentrales Motiv für Insourcing ist die Flexibilitätssteigerung (Kategorie 5 bis 7 = 77 %), gefolgt vom Motiv der Verbesserung der Arbeitsabläufe (Kategorie 5 bis 7 = 70 %). Damit unterscheiden sich die Motive für Insourcing nicht wesentlich von Motiven, die andere Unternehmen für Outsourcing-Entscheidungen zum Ausdruck bringen (vgl. Hertwig et al. 2015). Um Flexibilisierungs- und Effizienzgewinne zu erzielen, wählen Unternehmen also offenbar je nach betrieblicher Konstellation gegensätzliche Strategien – In- oder Outsourcing.

Die sozial-ökologische Transformation wirkt sich auch auf *Make-or-Buy*-Entscheidungen von Unternehmen des

Verarbeitenden Gewerbes aus. Das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen wird von knapp 40 % der Befragten (Kategorie 5 bis 7) als wichtiger oder sehr wichtiger Grund für die Insourcing-Entscheidung angesehen. Gerade für größere Unternehmen und für solche, die im Fokus der Öffentlichkeit stehen, sind Compliance-Aspekte ein wichtiges Motiv organisationaler Entscheidungen. In Zeiten des Fachkräftemangels zählen hierzu auch Überlegungen eines Employer-Brandings. Letztlich liegt die Sicherung nachhaltiger Lieferketten aber auch im ökonomischen Ei-

ABBILDUNG 2

### Gründe für die einzelfallbezogene Insourcing-Entscheidung



Anmerkung: „Wie wichtig oder ausschlaggebend waren die folgenden Gründe dafür, dass Ihr Unternehmen für den als strategisch wichtig erachteten Insourcing-Prozess Dienstleistungen oder Produktionsprozesse in das Unternehmen eingegliedert hat?“

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung, N = 219–244

WSI Mitteilungen

geninteresse der Unternehmen. In den Daten zeigt sich, dass Nachhaltigkeit relevanter für eine Insourcing-Entscheidung ist als z. B. der wahrgenommene Wettbewerbsdruck, steigender Innovationsdruck oder die Änderung der Unternehmensstrategie. Trotzdem stehen Nachhaltigkeitsaspekte erst an elfter Stelle von insgesamt 21 im Fragebogen genannten Motiven. Eine relativ hohe Bedeutung erfahren Nachhaltigkeitsaspekte in der Chemie-, der Lebensmittel- und der Textilindustrie sowie im Maschinenbau. Wir vermuten, dass in diesen Segmenten des Verarbeitenden Gewerbes in einzelnen Unternehmen Hygiene- und Gesundheitsvorschriften (Stichwort „Tönnies“) und skandalöse Arbeitsbedingungen (Stichwort „Rana Plaza“) zur Aufwertung von Nachhaltigkeitsaspekten (in den verbliebenen Unternehmungen der Textilindustrie) beitragen, die ein Insourcing begünstigen. Dies erfolgt aber nicht – wie unsere Zahlen zur räumlichen Verteilung der Insourcing-Aktivitäten zeigen – primär aus den Län-



dern außerhalb der EU. In den Teilbranchen „Koks, Öl, Chemie, Gummi, Kunststoff“ und im Maschinenbau sind es mitunter Umweltschutzvorschriften und -erwartungen, die auch vorgelagerte Produktionsstufen umfassen und sich im eigenen Unternehmen besser realisieren lassen. Insgesamt ist jedoch davon auszugehen, dass solche, sehr unterschiedlich gelagerte Nachhaltigkeitserwägungen immer nur für eine geringe Anzahl an Unternehmen relevant sind. Dies erklärt die im Vergleich zu anderen Motiven geringe Bedeutung dieser Motivlage in den Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes.

Dass Insourcing-Prozesse nicht immer solitäre Entscheidungen der Geschäftsleitung, sondern vielerorts ein Ergebnis innerbetrieblicher Aushandlungen sind, wird in wenigen Studien berücksichtigt. Die in sozialwissenschaftlichen Studien zu Insourcing betonte mögliche Politikhaftigkeit von In- und Outsourcing-Prozessen (Hertwig/Wirth 2019) spiegelt sich auch in unseren Daten wider. Hier zeigt sich, dass Insourcing-Entscheidungen in vielen Fällen unter Beteiligung von mehreren Akteursgruppen mit ausdifferenzierten Interessenlagen getroffen werden.

Die Interviewten wurden gefragt, welche Akteursgruppen bei Entscheidungen zu Insourcing im Unternehmen beteiligt waren. Als Antwortoptionen wurden „Betriebsleitung“ (BL), „Betriebsrat“ (BR), „Geschäftsführung“ (GF), „Aufsichtsrat“ (AR), „Gewerkschaft“ (GEW), „Fachabteilungen“ (FA) und „Gremien der Entscheidungsfindung (z. B. *make-or-buy*-Komitee)“ (Gremien) vorgegeben. Die Verteilung der Entscheidenden in Strategiefragen wird in *Abbildung 3* ersichtlich und belegt, dass es sich bei Insourcing vor allem um eine Managemententscheidung handelt. Allerdings sind in den meisten Fällen neben unterschiedlichen Managementebenen (z. B. die Betriebsleitung oder die Fachabteilung) noch weitere Akteure bzw. Akteursgruppen beteiligt.

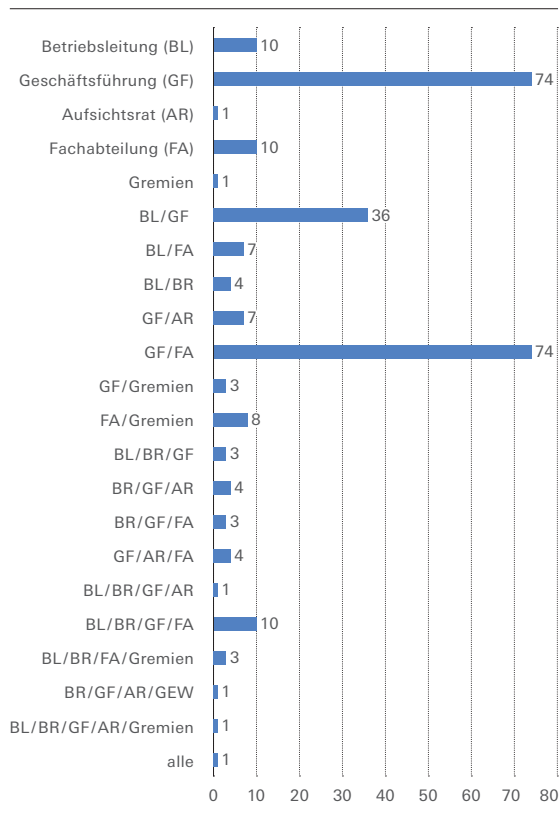
Lediglich in zwei Fällen gab das befragte Management an, Gewerkschaften seien bei einer Insourcing-Entscheidung involviert gewesen. Aufgrund der Konstruktion des dualen Systems industrieller Beziehungen erscheint dies zunächst plausibel, da Gewerkschaften als betriebsexterne Akteure nur wenig institutionalisierte Einflussmöglichkeiten auf In- und Outsourcing-Entscheidungen besitzen. In der Praxis ist jedoch davon auszugehen, dass Gewerkschaften in weit mehr Fällen zumindest beratend Betriebsräte unterstützt haben und somit in einer Managementbefragung der Gewerkschaftseinfluss in Insourcing-Entscheidungen unterschätzt wird.

Betriebsräte stehen Insourcing-Strategien in der Regel positiv gegenüber, denn sie versprechen sich von der Ausweitung des Leistungsspektrums der Unternehmung Optionen für die Beschäftigungssicherung oder den Beschäftigungsaufbau im internen Arbeitsmarkt. Sie können dies mit ihren Mitbestimmungsrechten beratend begleiten oder durch die geschickte Kombination von Rechten und Sachfragen sogar initiieren (vgl. Hertwig/Wirth 2019). Im

ABBILDUNG 3

### Beteiligung an strategischen Entscheidungen

Angaben in absoluten Zahlen



Anmerkung: „Wer ist üblicherweise an den strategischen Entscheidungen bezüglich der Insourcing-Prozesse beteiligt?“ (Mehrfachnennungen möglich)

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung, N = 267

WSI Mitteilungen

Gegensatz dazu führt das als wirtschaftliche Entscheidung des Managements nicht mitbestimmte, aber häufig sozial flankierte Outsourcing in der Regel zu Personalabbau. Insofern haben – auch aufgrund des institutionellen Rahmens der bundesdeutschen Betriebsverfassung (vgl. Hohn 1991) – Betriebsräte und Gewerkschaften ein Interesse am Erhalt bzw. Ausbau der Beschäftigung im internen Arbeitsmarkt einer Unternehmung.

Wenn der Effekt von Betriebsräten berücksichtigt wird, so zeigt sich, dass in 31 von 267 Unternehmen (12 %) der Betriebsrat an Entscheidungen beteiligt war. Betrachtet man nur Unternehmen, die einen Betriebsrat besitzen, so steigt der Prozentanteil sogar auf 34 % (N = 85). Betriebsräte agieren bei Insourcing immer zusammen mit anderen Akteuren. Es zeigen sich aber auch Größen- und Teilbrancheneffekte, die auf die Stärke oder Professionalität von Betriebsräten in den jeweiligen Segmenten verweisen. Nach Größenklassen zeigt sich ein statistisch signifikanter Betriebsratseffekt ( $\chi^2 = 52,578$ ;  $p < 0,01$ , Cohens  $\omega = 0,446$ ): Je größer das Unternehmen, desto häufiger

schaltet sich der Betriebsrat ein, was auf bekannte Befunde aus Untersuchungen über andere Formen der Umstrukturierung (z. B. die Vergabe von Onsite-Werkverträgen) verweist (z. B. Hertwig/Wirth 2021). Im Fahrzeugbau spielt der Betriebsrat bei rund 27 % der Insourcing-Entscheidungen eine Rolle, in der Papierindustrie bei rund 20 %. Angesichts weitreichender Umstrukturierungen im Fahrzeugbau in Richtung E-Mobilität und damit verbundener Auslastungsprobleme ist nachvollziehbar, dass Betriebsräte und Gewerkschaften insbesondere in dieser Teilbranche an Insourcing beteiligt sind. Unsere Fallstudien unterstützen dieses Ergebnis, indem sie aufzeigen, dass in diesen Teilbranchen die Interessenvertretungen Insourcing allgemein vorantreiben. Zudem könnten die Befunde zu diesen Teilbranchen sowohl durch die Professionalität als auch die besondere Machtbasis der Interessenvertretung bedingt sein.

#### 4.2 Auswirkungen der Digitalisierung

Die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Konfiguration der Leistungserbringung wurde innerhalb unserer quantitativen Befragung auf unterschiedliche Weise abgebildet. Insgesamt liefern die Befunde klare Indizien für das Zusammenspiel bzw. die Wechselwirkung zwischen Digitalisierungsprozessen und der Dynamik der Restrukturierung. In vielen Unternehmen sind digitale Strategien oder Organisationsmodelle integraler Bestandteil, wenn Strukturen und Abläufe durch In- oder Outsourcing-Prozesse umgestaltet werden.

Das Management wurde zur Rolle digitaler Technologien bei In- sowie Outsourcing-Entscheidungen befragt. In Bezug auf Outsourcing-Entscheidungen spielen digitale Technologien bei 40 % der Unternehmen eine große bis sehr große Rolle. Dabei steigt die Bedeutung digitaler Technologien mit der Betriebsgröße tendenziell an. In der Größenklasse der Unternehmen mit 200 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sehen 50 % der Befragten eine große oder sehr große Bedeutung und lediglich ein Viertel der Befragten keinerlei Bedeutung der Digitalisierung für die Outsourcing-Entscheidungen, die innerhalb der letzten drei Jahre getroffen wurden. In der Größenklasse 20 bis 49 Beschäftigte sind es demgegenüber nur 25 %, die eine große oder sehr große Bedeutung von Digitalisierung konstatieren, und mehr als 50 % des befragten Managements sieht keine oder nur eine geringe Bedeutung der Digitalisierung für Outsourcing. Bivariat ergibt sich ein statistisch signifikanter Unterschied,<sup>4</sup> wenn die Rolle digitaler Technologien bei Outsourcing-Prozessen im Größenvergleich betrachtet wird ( $\chi^2=16,562$ ;  $p < 0,05$ , Cohens  $\omega = 0,226$ ).

Auch im Teilbranchenvergleich zeigen sich deutliche, wenngleich statistisch nicht signifikante Unterschiede. Vor allem in der Textilindustrie (mit 58 %,  $N=12$ ) und in der Chemieindustrie (ca. 45 %,  $N=33$ ) schätzen überdurchschnittlich viele Unternehmen die Rolle digitaler

Technologien als groß bis sehr groß für Outsourcing-Entscheidungen ein. Unterdurchschnittlich ist die Bedeutung im Fahrzeugbau (28 %,  $N=7$ ), in der Lebensmittel- (26 %,  $N=19$ ) und Papierindustrie (31 %,  $N=12$ ). Die geringe Bedeutung im Fahrzeugbau überrascht hier. Sie erklärt sich aber mitunter dadurch, dass Technologien für die *Just-in-time-and-sequence*-Fertigung oder Forschung und Entwicklung zwischen OEMs und Zulieferern bereits seit vielen Jahren zum Einsatz kommen (Jürgens 2003). Sie sind somit kein Novum der jüngeren Digitalisierungsschritte. Für die Textilindustrie ist zu vermuten, dass digitale Technologien eine stärkere Steuerung (globaler) Wertschöpfungsketten ermöglichen.

Bei den Insourcing-Prozessen ergibt sich weder im Größenvergleich ( $\chi^2=17,854$ ) betrachtet noch im Teilbranchenvergleich ( $\chi^2=38,310$ ) ein statistisch signifikanter Unterschied, wenn die Rolle digitaler Technologien für Insourcing betrachtet wird. 37 % der Unternehmen geben an, dass digitale Technologien eine große bis sehr große Bedeutung für Insourcing-Prozesse im Unternehmen spielen (gegenüber 40 % bei Outsourcing).

Ein Zusammenhang zwischen In- und Outsourcing-Dynamiken zeigt sich auch, wenn man den Digitalisierungsgrad der Unternehmen (in der Selbsteinschätzung des Managements) betrachtet. Die Unternehmen wurden gefragt, wie sie ihren Digitalisierungsfortschritt allgemein und in Bezug auf die externe Vernetzung mit anderen Unternehmen einschätzen. Unternehmen, die ihren allgemeinen Digitalisierungsfortschritt höher einschätzen, weisen durchschnittlich mehr Insourcing-Fälle auf (Spearman's  $r=0,067$ ,  $p < 0,05$ ,  $N=222$ ). Noch stärker ist der Zusammenhang, wenn man nach dem Grad der externen digitalen Vernetzung der Unternehmensprozesse fragt (Spearman's  $r=0,112$ ,  $p < 0,05$ ,  $N=222$ ). Es lassen sich vier Gruppen von Unternehmen miteinander vergleichen: (1) Unternehmen mit In-, aber ohne Outsourcing; (2) mit Out-, aber ohne Insourcing; (3) mit In- und Outsourcing; sowie (4) Unternehmen, die im Untersuchungszeitraum weder In- noch Outsourcing betrieben haben. Betrachten wir diese hinsichtlich des allgemeinen und externen Digitalisierungsfortschritts, so zeigt sich, dass die Gruppe, die weder In- noch Outsourcing betreibt, den geringsten Digitalisierungsfortschritt aufweist.

In einer multinomialen Regression wurden ebenfalls die genannten Ausprägungen (1) bis (4) verglichen. Die unabhängigen Variablen bilden die Einschätzung zum all-

4 Wenn umgangssprachlich von einem signifikanten Unterschied gesprochen wird, so meint dies meist eine große Differenz. Ein statistisch signifikanter Unterschied weist jedoch lediglich darauf hin, dass in den Befragungsdaten eine Differenz zu sehen ist, die mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zufällig ist und auch in der jeweiligen Grundgesamtheit vorliegt. Um die Stärke des Effekts zu sehen, wird daher Cohens  $\omega$  angegeben.

gemeinen Digitalisierungsfortschritt im Unternehmen sowie der Grad der externen Digitalisierung.<sup>5</sup>

Die multivariate Regression ( $N=755$ ) zeigt, dass die externe Digitalisierung einen statistisch signifikanten Einfluss auf Outsourcing-Fälle (Unternehmen mit Out-, aber ohne Insourcing) aufweist (Logit = 0,151;  $p < 0,05$ ). Der allgemeine Digitalisierungsfortschritt ist nicht statistisch signifikant (Logit = 0,038). Bei der Gruppe der Insourcing-Fälle (Unternehmen mit In-, aber ohne Outsourcing) hat dagegen der allgemeine Digitalisierungsfortschritt einen statistisch signifikanten Einfluss auf dem 10%-Niveau (Logit = 0,177;  $p < 0,1$ ), die externe Digitalisierung jedoch nicht (Logit = 0,088). Bei Unternehmen, die In- und Outsourcing betreiben haben, scheint sich dieser Effekt aufzuheben. Weder der allgemeine Digitalisierungsfortschritt (Logit = 0,036) noch die externe Digitalisierung sind statistisch signifikant (Logit = 0,088).

Unsere Auswertungen zeigen, dass eine interorganisationale digitale Vernetzung – ganz im Einklang mit Überlegungen zu einer „grenzenlosen Unternehmung“ (Picot et al. 2001) – stark mit Outsourcing-Prozessen korreliert. Umgekehrt finden wir einen Zusammenhang zwischen dem Grad der internen Digitalisierung der Geschäftsprozesse und Insourcing-Prozessen. Offensichtlich werden Restrukturierungen in den Unternehmen also digital unterstützt, unabhängig davon, ob es sich um Restrukturierungen mittels Insourcings (dieses geht mit einem hohen allgemeinen Digitalisierungsfortschritt im Unternehmen einher) oder um Restrukturierungen mittels Outsourcings (dieses geht mit einer hohen externen digitalen Vernetzung einher) handelt.

Obgleich die quantitativen Daten auf allgemeine Zusammenhänge verweisen, so legen unsere Fallstudien doch nahe, die Wirkung der Digitalisierung nicht zu überhöhen. Denn sie zeigen, dass es weder einen eindeutigen noch einen zwingenden Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Restrukturierung gibt. Der wichtigste Entscheidungsträger scheint das Management zu sein, unabhängig davon, ob die Unternehmung stark oder schwach digitalisiert ist. Dieses entscheidet über die Verteilung und die (durch digitale Technologien und Organisationsmodelle flankierte) Ausgestaltung der Wertschöpfungsaktivitäten in und zwischen Organisationen.

## 5 Schlussfolgerungen und Limitationen der Studie

Bezüglich der Motivlagen zeigen die Befunde überraschenderweise, dass Insourcing praktiziert wird, um neben einer Verbesserung der Arbeitsabläufe mehr Flexibilität zu erreichen – ein Argument, das üblicherweise neben einem Kostensenkungsargument für die Legitimation

von Outsourcing-Maßnahmen in Anspruch genommen wird. Die ökologische Nachhaltigkeit hat eine Bedeutung für das Insourcing-Geschehen; im Vergleich zu „harten“ ökonomischen Kategorien landet sie jedoch „nur“ im Mittelfeld.

Die Insourcing-Maßnahmen erfolgen relativ betrachtet häufiger aus marktlichen Beziehungen und umfassen vor allem Kernbereiche der Wertschöpfung. Insourcing von Leistungen in Randbereichen (z. B. Kantine, Werkchutz, Reinigung) findet so gut wie nicht statt. Ein Insourcing erfolgt eher, wenn es sich um Leistungen handelt, die vormals aus dem Inland (Onsite, in der Region oder in Deutschland) bezogen wurden. Die vorliegenden Daten lassen vermuten, dass die Wahrscheinlichkeit, Leistungen zurückzuholen, in absoluten Zahlen geringer wird, je weiter entfernt sie lokalisiert waren. Implizit widersprechen somit unsere Befunde dem dominanten Diskurs der *International Business*-Literatur zum Insourcing und auch den jüngeren Befunden zur Zunahme von Rückverlagerungen aufgrund des Kriegsgeschehens und der Nachwirkungen der Pandemie. Da unsere Datenerhebung vor Beginn des Krieges stattfand, schlugen sich die Auswirkungen jedoch nicht in unseren Daten nieder.

Die Entscheidung für ein Insourcing ist – wie zu erwarten – dominant eine Management-Entscheidung; in ca. einem Drittel der Fälle sind in Betrieben mit Betriebsrat aber auch die betrieblichen Interessenvertretungen involviert. Unsere Fallstudien zeigen hier, dass es darauf ankommt, wie bestimmte Kontexte, Regeln und Ressourcen in Organisationen aktualisiert werden und dass dies kontingent, also anders möglich, wenngleich nicht beliebig ist. Insofern können diese quantitativen Befunde als ein Plädoyer für eine organisationstheoretische Analyse interpretiert werden.

Obgleich unsere Daten keine Schlüsse auf Kausalbeziehungen zulassen, so belegen sie doch die starke Wechselwirkung zwischen Technologie und Restrukturierung. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die fortschreitende Digitalisierung die Dynamiken der Restrukturierung erhöhen wird. Sie begünstigt aber nicht einseitig In- oder Outsourcing. Dies verweist darauf, dass Technologienutzung immer von organisationalen Strategien abhängt. Digitalisierung wirkt auf mehreren Ebenen als „Enabler“, der jedoch organisations- und arbeitspolitisch gestaltet werden muss: durch neue Optionen der Organisationsgestaltung, Flexibilisierung und Kostensenkung, aber auch durch den institutionellen Zwang allgemeintätiger Digitalisierungsdiskurse (vgl. Pfeiffer 2017).

5 Kontrollvariablen waren: Anzahl der sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigten, Unternehmensalter, Führung (durch Eigentümer oder Management), Konzernbindung, Börsennotierung, Anteil hochqualifizierter und atypischer Beschäftigung, Vorhandensein einer Interessenvertretung, Tarifbindung sowie Indizes zu Unternehmenseigenschaften wie der Unternehmenskultur.

Gleichzeitig ist zu erwarten, dass – sei es durch Kriege, Krisen, Pandemien, gesetzliche Vorgaben oder die sozial-ökologische Transformation erzwungene – Restrukturierungen einen „Technology-Pull“-Effekt haben werden. Denn Unternehmen versuchen, Restrukturierungen durch verschiedene Formen digitaler Technik- und Organisationsmodelle zu flankieren. Einige Unternehmen setzen ihre Restrukturierungsstrategien – unabhängig davon, ob es sich um In- oder Outsourcing handelt – unter Nutzung passender digitaler Technologie um. In anderen hingegen wird die Restrukturierungsentscheidung selbst dadurch beeinflusst, ob und welche digitalen Optionen praktikabel und umsetzbar erscheinen (vgl. auch Hertwig 2012).

Unsere Befunde haben auch praktische Implikationen für Mitbestimmungsakteure. Die Argumente für oder gegen In- bzw. Outsourcing weisen eine gewisse „Beliebigkeit“ auf. Deshalb können sich Mitbestimmungsakteure (noch breiter und stärker) mit guten Argumenten und in Koalitionen mit anderen Akteuren mit gleichgelagerten Interessen (z. B. aus dem mittleren Management, verschiedenen Abteilungen oder Unternehmensteilen) in den innerbetrieblichen Diskurs der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung einmischen (vgl. Wirth 2021) und somit die Entscheidungen beeinflussen. Dies hat für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit zur Folge, dass betriebliche Interessenvertretende darauf vorbereitet werden müssen, indem sie mikropolitische und ökonomische Kompetenzen ausbauen. Die Eröffnung des Diskurses über die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung erscheint auf Basis unserer Daten am sinnvollsten, wenn es sich dabei um räumlich nah ausgelagerte Aktivitäten handelt, die vor nicht allzu langer Zeit outgesourct wurden und dem Kernbereich des Unternehmens zugerechnet werden. Probleme in der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern (kurz) nach dem Outsourcing können ein Einstieg in diese Auseinandersetzung darstellen. Die mit einer umfassenden Digitalisierung einhergehende Steigerung der Arbeitsproduktivität macht ein Insourcing wahrscheinlicher und die mitbestimmte Ausgestaltung notwendig.

Unsere Studie unterliegt spezifischen Limitationen. Es handelt sich um eine Managementbefragung, bei der in einigen Teilbranchen nur wenige Fälle berücksichtigt werden konnten. Daher ist eine sorgfältige Interpretation der Ergebnisse angebracht, da die Validität unter Umständen eingeschränkt sein könnte. Die Fragen, insbesondere zur Partizipation an der Insourcing-Entscheidung, können aufgrund sozialer Erwünschtheit verzerrt sein. So ist es z. B. möglich, dass das Betriebsrats- oder Gewerkschaftsengagement nicht anerkannt werden soll und die Interessenvertretungen daher in der Befragung nicht erwähnt werden. Unsere Fallstudien in Betrieben mit Betriebsrat und nennenswerter gewerkschaftlicher Verankerung weisen hingegen darauf hin, dass Betriebsräte und Gewerkschaften auf vielfältige Art und Weise (in)direkt in die Entscheidungen involviert sind. Insofern wären in einer umfassenderen Publikation diese Ergebnisse unseres Mixed-Methods-Ansatzes zusammenzuführen und dabei weitere Aspekte (z. B. die differenzierte Betroffenheit nach Geschlecht) in den Blick zu nehmen. Weiterhin liegt eine Querschnittsanalyse vor. Dies bedeutet beispielsweise, dass wir nicht eindeutig ausmachen können, ob Digitalisierung zu In- und Outsourcing führt oder ob In- und Outsourcing eine höhere Digitalisierung begünstigt. Es gilt, in Längsschnittstudien die rekursive Konstitution von Wertschöpfung(stiefe) und Technologie in den Blick zu nehmen (vgl. dazu Ortmann 1995; unter methodischen Aspekten Apfel 2021). ■

## LITERATUR

- Apfel, N.** (2021): *Methods for Selection of Valid Instrumental Variables – Theory and Applications*, Dissertation, Regensburg
- Albach, H.** (1989): Dienstleistungsunternehmen in Deutschland, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 59 (4), S. 397–420
- Bühner, R. / Tuschke, A.** (1997): Outsourcing, in: *Die Betriebswirtschaft* 20 (1), S. 20–30
- Butollo, F.** (2021): Digitalization and the Geographies of Production. Towards Reshoring or Global Fragmentation?, in: *Competition & Change* 25 (2), S. 259–278
- Butollo, F. / Staritz, C.** (2022): Deglobalisierung, Rekonfiguration oder Business as Usual? COVID-19 und die Grenzen der Rückverlagerung globalisierter Produktion, in: *Berliner Journal für Soziologie* 32 (3), S. 393–425
- Cabral, S. / Quelin, B. / Maia, W.** (2014): Outsourcing Failure and Reintegration: The Influence of Contractual and External Factors, in: *Long Range Planning* 47 (6), S. 365–378
- Clausen, J. / Grimm, A. / Pfaff, M.** (2022): Die erfolgreiche Transformation der Automobilbranche. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung Nr. 253, Düsseldorf
- Drauz, R.** (2014): Re-Insourcing as a Manufacturing-Strategic Option during a Crisis – Cases from the Automobile Industry, in: *Journal of Business Research* 67 (3), S. 346–353
- Dupuis, M. / Greer, I.** (2021): Recentralizing Industrial Relations? Local Unions and the Politics of Insourcing in Three North American Automakers, in: *ILR Review* 75 (4), S. 918–942
- Gereffi, G.** (1994): The Organization of Buyer-driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks, in: Gereffi, G. / Korzeniewicz, M. (Hrsg.): *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT, S. 95–122
- Hamel, G. / Doz, Y. L. / Prahalad, C. K.** (1989): Mit Marktrivalen zusammenarbeiten – und dabei gewinnen, in: *Harvard Business Review* 67 (1), S. 133–139
- Helfen, M. / Schüßler, E. / Sydow, J.** (2018): How Can Employment Relations in Global Value Networks be Managed Towards Social Responsibility?, in: *Human Relations* 71 (12), S. 1640–1665
- Helfen, M. / Schüßler, E. / Sydow, J.** (2021): Hin zu mehr Netzwerkverantwortlichkeit in der globalen Bekleidungsindustrie: Eine praxistheoretische Betrachtung, in: Wirth, C. (Hrsg.): *Konkurrenzen und Solidaritäten*, Festschrift für Anton Kobel zum 75. Geburtstag, Baden-Baden, S. 107–124
- Hertwig, M.** (2012): Institutional Effects in the Adoption of E-Business. Evidence from the German Automotive Supplier Industry, in: *Information and Organization* 22 (4), 252–272
- Hertwig, M. / Kirsch, J. / Wirth, C.** (2015): *Werkverträge im Betrieb. Eine empirische Untersuchung*. Hans-Böckler-Stiftung: Study No. 300, Düsseldorf
- Hertwig, M. / Wirth, C.** (2019): Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte? Erkenntnisse aus zwei Fallstudien zum Insourcing von Onsite-Werkverträgen im Einzelhandel. Hans-Böckler-Stiftung: Study No. 430, Düsseldorf
- Hertwig, M. / Wirth, C. (unter Mitarbeit von Kirsch, J.)** (2021): *Praktiken der Onsite-Werkvertragsnutzung in Deutschland. Management, Arbeit und Interessenvertretung*, Baden-Baden
- Hohn, H.-W.** (1991): *Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung*, 2. Aufl., Berlin
- IAB (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)** (2020): *Grundgesamtheit im Verarbeitenden Gewerbe 2020*, Nürnberg
- Jürgens, U.** (2003): Industriegovernance und Produktionskonzepte, in: Canzler, W. / Schmidt, G. (Hrsg.): *Das zweite Jahrhundert des Automobils. Technische Innovationen, ökonomische Dynamik und kulturelle Aspekte*, Berlin, S. 15–41
- Kinkel, S.** (2012): Trends in Production Relocation and Backshoring Activities. Changing Patterns in the Course of the Global Economic Crisis, in: *International Journal of Operations & Production Management* 32 (6), S. 696–720
- Kinkel, S.** (2020): Industry 4.0 and Reshoring, in: de Propris, L. / Bailey, D. (Hrsg.): *Industry 4.0 and Regional Transformations*, London, S. 195–213
- Kinkel, S. / Cherubini, E.** (2020): Effekte der Nutzung von digitalen und KI-Technologien auf Rückverlagerungen der Produktion, in: Nees, F. / Stengel, I. / Meister, G. / Barton, T. / Herrmann, F. / Müller, C. / Wolf, M. (Hrsg.): *Angewandte Forschung in der Wirtschaftsinformatik 2020: Tagungsband zur 33. AKWI-Jahrestagung*, Heide, S. 29–40
- Kolev, G. / Obst, T.** (2020): Die Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft von internationalen Lieferketten. Institut der deutschen Wirtschaft: IW-Report 16, Köln
- Levy, D. L.** (2008): Political Contestation in Global Production Networks, in: *Academy of Management Review* 33 (4), S. 943–963



**Ortmann, G.** (1995): Formen der Produktion, Opladen

**Pfeiffer, S.** (2017): Industrie 4.0 in the Making – Discourse Patterns and the Rise of Digital Despotism, in: Briken, K. / Chillias, S. / Krzywdzinski, M. / Marks, A. (Hrsg.): The New Digital Workplace. How Technologies Revolutionise Work, Basingstoke, S. 21–41

**Picot, A. / Reichwald, R. / Wiegand, R. T.** (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Berlin

**Sebastian, M. / Seeliger, M.** (2022): Die Re-Regulierung der Schlachthofarbeit in der Corona-Krise, in: Arbeit 31 (1-2), S. 235–254

**Sydow, J.** (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden

**Sydow, J. / Möllering, G.** (2015): Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate, 3. Aufl., München

**Theobald, T. / Hohlfeld, P.** (2022): Materialengpässe setzen deutscher Automobilproduktion massiv zu. Fehlende Vorprodukte kosteten allein 2021 rund ein Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Hans-Böckler-Stiftung: IMK Policy Brief Nr. 141, Düsseldorf

**Wernerfelt, B.** (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal 5 (2), S. 171–180

**Williamson, O. E.** (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York

**Wirth, C.** (2021): Personalmanagement und Mitbestimmung – Eine Einführung, in: Allespach, M. / Rudel, M. (Hrsg.): Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften, Studienbriefe zu zentralen Handlungsfeldern der Betriebswirtschaftslehre, Frankfurt a. M., S. 83–242

## AUTOR\*INNEN

**SANDRA JAWORECK**, M. A., Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Soziologie der TU Chemnitz. Forschungsschwerpunkte: Methoden der empirischen Sozialforschung, Verhaltens- und Gesundheitssoziologie.

@ sandra.jaworeck@hsw.tu-chemnitz.de

**MARKUS HERTWIG**, Professor des Lehrstuhls für Soziologie der digitalen Transformation an der Ruhr-Universität Bochum. Forschungsschwerpunkte: Digitalisierung von Arbeit und Organisationen sowie (nationale und internationale) Arbeitsbeziehungen.

@ markus.hertwig@rub.de

**CARSTEN WIRTH**, Professor im Sozial- und Kulturwissenschaftlichen Begleitstudium an der Hochschule Darmstadt. Forschungsschwerpunkte: Arbeitswissenschaft, Personal und Organisation.

@ carsten.wirth@h-da.de

# Arbeiten in bioökonomischen Produktionsprozessen

## Eine qualitative Analyse von Arbeit und Beschäftigung in Chemie, Landwirtschaft und Pharmazie

Während in politischen Papieren zur Bioökonomie eine Arbeitswelt mit hoch qualifizierten Tätigkeiten und nur wenig sozialem Regulierungsbedarf entworfen wird, fällt ein empirischer Blick in die Betriebe differenzierter aus: Die Bioökonomie ist nicht nur von enormen Wissens- und Flexibilitätsanforderungen geprägt, sondern wird auch von einer Vielzahl von Tätigkeiten in Laboren, Produktion, Ernte oder Logistik, einer hohen Arbeitsintensität sowie von atypischer Beschäftigung mitgetragen. Eine gelingende bioökonomische Transformation setzt die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen auf allen Qualifikationsniveaus sowie die Wertschätzung von Erfahrungswissen und manueller Arbeit voraus.

HENDRIK BRUNSEN, AGNES FESSLER, YANNICK KALFF, HAJO HOLST

### 1 Einleitung

Um den menschengemachten Klimawandel einzudämmen, stehen Wertschöpfungsprozesse auf dem Prüfstand: CO<sub>2</sub>-Emissionen müssen reduziert, die Rohstoffübernutzung muss begrenzt und gleichzeitig sozialer Wohlstand auf nachhaltigem Wege sichergestellt werden. Der Übergang in eine Bioökonomie, in der konventionelle, fossilbasierte Produktionsprozesse auf biobasierte und ressourcenschonende Produktionsprozesse umgestellt werden, stellt hierzu eine mögliche Lösung dar. Sie steht für die veränderte Rolle des „Lebendigen“ im Wirtschaftsprozess (Béfort 2023; Birch 2019; Bringezu et al. 2020) und wird gesellschaftlich kontrovers diskutiert – z. B. bei den Themen Gentechnik oder Landverbrauch für nachwachsende Rohstoffe (Ahola-Launonen/Kurki 2022; Asdal et al. 2023; Gottwald/Krätzer 2014).

Die Bioökonomie wird auf globaler, europäischer und nationaler Ebene durch verschiedene Policies sowie durch Förder- und Programminitiativen vorangetrieben (BMBF/BMEL 2022; European Commission 2018; OECD 2009). Die deutsche Bundesregierung verfolgt mit der nationalen Bioökonomiestrategie das Ziel der „Erzeugung, Erschließung und Nutzung biologischer Ressourcen, Prozesse und Systeme, um Produkte, Verfahren und Dienstleistungen in allen wirtschaftlichen Sektoren im Rahmen eines zu-

kunftsfähigen Wirtschaftssystems bereitzustellen“ (BMBF/BMEL 2022, S. 3). Eine gestärkte Wirtschaft soll, so die wirtschaftspolitische Hoffnung, auf der Basis von „grünem“ Wachstum entstehen und neue attraktive Arbeitsplätze für die Beschäftigten bieten (Bringezu et al. 2020, S. 12). Diese Ziele machen das Feld der Bioökonomie auch für die arbeitspolitische Gestaltung hochrelevant.

In der Bioökonomie verändert sich der Umgang mit der stofflichen Produktionsbasis. Chemie und Pharmazie stellen von fossilen auf biobasierte Produktionsprozesse um. In der Landwirtschaft verändern digitale Technologien und die mit ihnen erhobenen und verarbeiteten Bioprodaten den Umgang mit Ressourcen. Es entsteht ein neu justiertes Verhältnis von Technik und Natur, bei dem mit Biowissen(schaft), Biotechnologie und Informationstechnologie ein Umgang mit der Heterogenität der natürlich-lebendigen Produktionsbasis gesucht wird (z. B. Varianz von Mikroorganismen, bearbeiteter Naturstoffe und Böden). Wir sprechen daher von *bioökonomischen Produktionsprozessen*. Die Betriebe in der Bioökonomie stellt dies vor Herausforderungen, die sich auch auf die Erwerbstätigen auswirken. Bislang liegen jedoch noch keine qualitativen empirischen Erkenntnisse über die Auswirkungen solcher bioökonomischen Umstellungen auf die Beschäftigten vor. Vielmehr wird die Arbeitsqualität im deutschen Bioökonomie-Monitoring sogar als unproblematisch deklariert und nicht näher berücksichtigt (Bringezu et al. 2020, S. 15). Hier setzt unser Beitrag an: Wir untersuchen



anhand von Fallstudien in der Chemie, Landwirtschaft und Pharmazie, welche Folgen die Umstellung auf Bioökonomie für Arbeit und Beschäftigung aus der Perspektive der Erwerbstätigen hat. Wir betrachten die Biopolymerchemie, das *Precision Farming* und die medizinische Biotechnologie. In den drei Fällen finden wir Produktionsprozesse vor, die exemplarisch für die Zielstellung der nationalen Bioökonomiestrategie (BMBF/BMEL 2022) stehen, indem sie auf nachwachsenden Rohstoffen, Biotechnologie, Biodaten sowie Biowissen aufbauen. Bioökonomisch produzierende Betriebe haben teilweise (noch) einen Nischencharakter innerhalb der Sektoren, weisen jedoch allesamt Wachstumsdynamiken auf.

Unsere zentrale These ist, dass die bioökonomischen Eigenschaften der Produktion sich direkt auf die Arbeitsbedingungen auswirken. Dies gilt insbesondere für eingeschränkte Möglichkeiten der Standardisierung von bioökonomischen Produktionsprozessen, welche die Beschäftigten vor enorme Wissens- und Flexibilitätsanforderungen stellen. Hinzu kommen eine, im Vergleich zu den konventionell wirtschaftenden Betrieben, eher schwache Marktlage sowie ein spürbarer Arbeits- und Fachkräftemangel, der sich auf Beschäftigungsverhältnisse auswirkt und die hohe Arbeitsintensität in den untersuchten Betrieben noch verstärkt. Zu beobachten ist dabei nicht nur ein Bedeutungszuwachs kognitiver Arbeit sowie der Einsatz atypischer und prekärer Beschäftigung (vgl. Fritz 2022), sondern auch die weiterhin hohe Relevanz von Erfahrungswissen und manueller Arbeit.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Beginnend skizzieren wir den Forschungsstand zu Arbeit und Beschäftigung in der Bioökonomie (Abschnitt 2). Nach der Darstellung der Fallauswahl und Methoden (3) arbeiten wir im empirischen Teil drei zentrale Herausforderungen bei der Umstellung auf bioökonomische Produktionsprozesse heraus (4) und diskutieren die Folgen für die Arbeitsbedingungen (5). Abschließend ziehen wir ein Fazit (6).

## 2 Bioökonomie und ihre Folgen für Arbeit und Beschäftigung

Die Bioökonomie ist nicht einheitlich definiert. Bugge et al. (2019, S. 27ff.) differenzieren in der wissenschaftlichen Debatte drei große Visionen: Die *biotechnische* Vision zielt auf die Förderung von innovativen Biotechnologien, insbesondere der Gentechnik für pharmazeutische (z.B. mRNA-Impfstoffe) oder agrarwirtschaftliche (z.B. resistentes Saatgut) Anwendungen. Der Fokus liegt auf wirtschaftlichem Wachstum, hoher Wertschöpfung und hoch qualifizierten Beschäftigungsfeldern. In der *Bioressourcen*-Vision ersetzen nachwachsende Rohstoffe fossile Grundstoffe. Der Fokus liegt auf Wirtschaftswachstum,

das Forschung und Entwicklung sowie industrieller Produktion eine große Bedeutung zuschreibt. In der Vision der *Bioökologie* sollen biologische Vielfalt gefördert und Ökosysteme erhalten werden. Statt auf Wachstum linearer Wirtschaftsprozesse zielt die Vision auf nachhaltige Kreisläufe mit wiederverwendeten Rohstoffen.

Mit diesen Visionen gehen sehr unterschiedliche Vorstellungen einer bioökonomischen Wirtschaftsweise und ihres Beschäftigungs- und Arbeitsfelds einher. Nicht zuletzt deshalb ist die Operationalisierung bioökonomischer Sektoren bislang eher „ad hoc“ geblieben (Wackerbauer 2020, S. 31). Meist werden Land- und Forstwirtschaft, Nahrungsmittelindustrie, Pharmazie und Chemie oder der Energiesektor (Biogas) betrachtet. Daneben bilden Dienstleistungsbranchen oder weiterverarbeitende Industrien „hybride Sektoren“, die nur teilweise auf biobasierten Grundstoffen oder Aktivitäten basieren (Ronzon et al. 2022a, S. 8197). Fritz (2022, S. 22) unterscheidet (teil-)biobasierte Berufe einer erweiterten und einer Kern-Bioökonomie.

Mit der Bioökonomie werden neben wirtschaftlichen Wachstumsstrategien auch beschäftigungspolitische Ziele in den entsprechenden Sektoren und Berufsfeldern verfolgt. Die Effekte auf Arbeit und Beschäftigung können zunächst als quantitative Veränderungen gemessen und bewertet werden. Bringezu et al. (2020, S. 44) prognostizieren im Bioökonomie-Monitoring bis 2030 einen Beschäftigungsrückgang, der durch Verluste in rohstoffproduzierenden Branchen – vor allem in der Landwirtschaft durch Betriebskonzentration und erhöhten Technikeinsatz – und im verarbeitenden Gewerbe ausgelöst und nur begrenzt durch Zuwachs in Forschung und Entwicklung sowie im Gastgewerbe (hybrider Sektor) aufgefangen wird. Die Beschäftigtenanzahl in den bioökonomischen Kernbereichen<sup>1</sup> in Deutschland lag 2020 bei ca. 2,09 Mio. Personen (Ronzon et al. 2022b). Trotz schrumpfender Beschäftigtenzahlen sind die Wertschöpfung und Arbeitsproduktivität in der Bioökonomie gestiegen. Das betrifft vor allem die Landwirtschaft, in der ein Viertel aller Bioökonomie-Erwerbstätigen beschäftigt sind. In der Biopharmazie und Biochemie nehmen hingegen Wertschöpfung und Beschäftigung zu (Ronzon et al. 2022a). Zudem beobachtet Fritz (2022, S. 46) in der deutschen Bioökonomie eine Verschiebung von manueller und technischer hin zu mehr kognitiver und interpersoneller Arbeit durch eine stärkere Orientierung an Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen. Demgegenüber verlagert sich der

<sup>1</sup> Hierzu zählen Ronzon et al. (2022b): Landwirtschaft, Forstwirtschaft, Fischerei, Herstellung von Lebensmitteln, Getränken und Tabak, Herstellung von Textilien auf Biobasis, Herstellung von Holz und Holzprodukten, Herstellung von Papier, Herstellung von Chemikalien auf Biobasis, Herstellung von Arzneimitteln auf Biobasis, Herstellung von Biokunststoffen, Herstellung von flüssigen Biokraftstoffen und Erzeugung von Biostrom.

Ressourcenanbau in den globalen Süden (Lühmann 2021). Die Zahlen widerlegen das Jobmotor-Versprechen der Bioökonomie für die Bundesrepublik. Die politisch angestrebten Beschäftigungseffekte sind ungleich verteilt und betreffen nur bestimmte Berufsgruppen.

Neben den Beschäftigungseffekten sind auch *qualitative* Folgen für Arbeit in der Bioökonomie zu erwarten, welche noch weitgehend unerforscht sind. Nachhaltigkeits- transformationen in der Wirtschaft haben Auswirkungen auf Arbeitsmärkte und insbesondere auf die Qualifikationen und Tätigkeitsprofile „grüner Jobs“ (OECD 2017). Jedoch sei das Greening ein allgemeines Phänomen in der Wirtschaft und der Arbeitswelt, das nicht nur auf spezifische Sektoren wie die Bioökonomie zutrefte (Helmrich et al. 2014, S.17). Darüber hinaus drohen Fragen zu Arbeitsqualität oder auch spezifischen Arbeitsanforderungen in den Hintergrund zu treten. Der Pilotbericht zum Bioökonomie-Monitoring lässt Faktoren sozialer Nachhaltigkeit, „die im innerdeutschen Kontext eher weniger problematisch erscheinen (z. B. Arbeitnehmerrechte)“ (Bringezu et al. 2020, S.15) gar bewusst außen vor. Ungleichheitsdynamiken innerhalb der deutschen Bioökonomie erregen bislang kaum Aufmerksamkeit. Fritz (2022) resümiert für die Bioökonomie geringfügig mehr Normalarbeitsverhältnisse als im Industriedurchschnitt. Die seien jedoch flexibler, da biobasierte Ressourcen, biogene Prozesse oder Lebewesen kaum normiert, standardisiert oder rationalisierbar seien. Landwirtschaft, Nahrungsmittelproduktion und Gastronomie weisen zudem hohe Niedriglohnanteile auf (ebd., S. 41f.). Untersuchungen der agrarindustriellen Bioökonomie im globalen Süden geben darüber hinaus Aufschluss über problematische sozioökonomische (und ökologische) Entwicklungen, wie zunehmende prekäre, teilweise geschlechtersegregierte, unbezahlte sowie migrantische Arbeit bei insgesamt nur überschaubaren Beschäftigungszugewinnen (Puder/Tittor 2023; Sinaga 2021). Stärker stehen hierzulande die Qualifikationserfordernisse der Bioökonomie im Fokus, die besonders hoch qualifizierte, akademische Fachkräfte anziehen soll. Darüber dürfen weitere Ausbildungsformen und -berufe aber nicht vergessen werden (Herrmann 2021). Dennoch wird die Rolle von Handwerk, Produktions- und Logistikarbeit, Landarbeit sowie von häufig migrantischen Saisonkräften und Leiharbeit (betrifft nicht nur die internationale, sondern auch die deutsche Bioökonomie) kaum benannt. An diesem Punkt setzt unsere Untersuchung an, die einen Einblick in die qualitativen Effekte bioökonomischer Produktionsprozesse gibt.

### 3 Fallauswahl und methodischer Zugang

Die Fallauswahl lehnt sich an die Definition der nationalen Bioökonomiestrategie an. Chemie, Landwirtschaft und Pharmazie sind Schlüsselbranchen der Bioökonomie mit (potenziell) hohen biobasierten Anteilen (Bringezu et al. 2020). Die arbeitgesellschaftlichen Auswirkungen untersuchen wir in ausgewählten bioökonomischen Nischen, die die Transformation der Branchen exemplarisch repräsentieren: In der *Biopolymerbranche* werden fossile durch nachwachsende Rohstoffe ersetzt, um biobasierte und teilweise auch bioabbaubare Polymere herzustellen – die Grundwerkstoffe für sogenannte Biokunststoffe, wie es umgangssprachlich heißt. Beim *Precision Farming* nutzen Landwirte digitale Technologien auf Basis von Umwelt- und Biodaten, um Ressourceneinsatz und Erträge zu optimieren und ökologische Belastungen zu reduzieren. Im Fall der *medizinischen Biotechnologie* werden Biopharmazeutika auf molekularer Ebene entwickelt und in Bioreaktoren (Fermenter) produziert. Die Fälle repräsentieren Arbeitsformen von hoch qualifizierter akademischer Forschungs- und Entwicklungsarbeit über industrielle und landwirtschaftliche Produktionsarbeit bis zu gering qualifizierten Anlern- und Hilfstätigkeiten. Diese Fallauswahl beruht methodisch auf zwei Absichten: Erstens interessiert die Gemeinsamkeit der Fälle als exemplarische Wirtschafts- und Arbeitsfelder innerhalb ihrer Sektoren im Kernbereich der nationalen Bioökonomiestrategie. Zweitens bilden die unterschiedlichen Fälle eine Bandbreite an Betrieben und Erwerbsgruppen innerhalb der deutschen Bioökonomie ab – von manueller und produzierender bis hin zu wissensintensiver Arbeit.

Die Untersuchungsfelder und ihre Arbeits- und Beschäftigungsbereiche entwickeln sich dynamisch: Biochemie und Biopharmazie machen kleinere Beschäftigtenanteile der deutschen Bioökonomie aus (5,6 % bzw. rund 121 000), wachsen aber stark (+17,5 % seit 2008), während die Landwirtschaft 25,6 % ausmacht, jedoch weiter schrumpft (–10,6 %) (European Commission 2023). Biopolymere umfassen weltweit 1 % der gesamten Kunststoffproduktionskapazität (IfBB 2021), weisen in den letzten Jahren allerdings hohe Wachstumsraten auf (Dispan/Mendler 2020, S. 45). Die biobasierte Chemie zählt 43 134 Beschäftigte, davon 15 770 im Bereich biobasierter Kunststoffe (European Commission 2023). In der Produktion arbeiten Fachkräfte (Chemiekant\*innen, Kunststofftechniker\*innen) ebenso wie Leiharbeiter\*innen. Die Biokunststoffbranche ist von KMUs geprägt, wobei auch große Chemiekonzerne Biopolymerprodukte in ihren Portfolios haben. *Precision Farming*-Technologien werden bislang von 10 % bis 30 % der landwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland genutzt (Paustian/Theuvsen 2017; Bitkom/DLG 2022). Darunter sind häufiger studierte und

jüngere Landwirte sowie mittelgroße und größere Betriebe (Sonntag et al. 2022). Zur Beschäftigung in der digitalisierten Landwirtschaft existieren bislang keine Erhebungen. Die Gesamtzahl landwirtschaftlicher Arbeitskräfte sinkt anhaltend durch Betriebskonzentration und (digitalen) Technikeinsatz. Während Familienarbeitskräfte stark zurückgehen, wächst die Zahl ständig Beschäftigter und es besteht ein hoher Bedarf an Fach- und Saisonkräften (DESTATIS 2020). Die Biopharmazie verdoppelte annähernd ihren Umsatz am deutschen Pharmasektor sowie die Beschäftigtenzahl zwischen 2010 und 2020 (Boston Consulting Group/vfa.bio 2021). Biotechnologische Startups mit oftmals weniger als zehn Mitarbeitenden sowie wenige mittelgroße produzierende Unternehmen prägen die Betriebslandschaft, zudem finden sich biopharmazeutische Abteilungen in vielen der global agierenden Pharmariesen. Die Beschäftigtenstruktur ist stark akademisch (Biotechnolog\*innen, Biowissenschaftler\*innen) und von hoch spezialisierten Facharbeiter\*innen gekennzeichnet (Laborant\*innen).

Das empirische Material entstammt dem BMBF-Forschungsprojekt „WorkinBio: Arbeiten in der Bioökonomie“ (2020 bis 2023).<sup>2</sup> Dieser Beitrag basiert auf Fallstudien in vier Betrieben: In einem mittelständischen Biopharmaunternehmen (N=30), einem mittelständischen Biopolymerhersteller (N=13) und – aufgrund deutlich geringerer Beschäftigtenzahlen in Landwirtschaftsbetrieben – zwei Ackerbaubetrieben (konventionell und biologisch) mit *Precision Farming* (N=4). Im Rahmen der Fallstudien wurden insgesamt 47 offene Leitfadeninterviews mit Betriebsleiter\*innen, Führungskräften, Beschäftigten und Betriebsräten durchgeführt. Ausgewertet wurden die Interviews sowohl inhaltsanalytisch entlang vorab entwickelter Kategorien (u. a. zu Arbeits- und Produktionsbedingungen) als auch mittels Kodiervorgang entlang der Relevanzsetzungen der Befragten (Corbin/Strauss 2015). Mit in die Analyse eingegangen sind 44 Expert\*inneninterviews (Liebold/Trinczek 2009), die wir vorab und parallel zu den Fallstudien in Unternehmens- und Branchenverbänden, Gewerkschaften, NGOs, Forschungseinrichtungen und weiteren Betrieben der Untersuchungsfelder durchführten. Diese Interviews haben die Auswertungen der Fallstudien als feldspezifisches Hintergrundwissen angereichert.

## 4 Herausforderungen in bioökonomischen Produktionsprozessen

In bioökonomischen Produktionsprozessen werden Technik und Natur auf neue Weise ins Verhältnis gesetzt. Konkret bedeutet dies, dass biologisch-stoffliche Wirkungszusammenhänge zum Mittelpunkt der Produktion werden

und technisch bearbeitet werden. Während in den hochgradig technisierten Produktionsprozessen der Chemie und Pharmazie molekulare Prozesse in den Mittelpunkt rücken, wird im *Precision Farming* ein neuer datenbasierter Technikumgang deutlich. In der Biopolymerchemie werden pflanzliche statt fossiler Kohlenstoffe verwendet. Bei Biopharmazeutika sind die Mikroorganismen im Fermenter gar der eigentliche Ort der Produktion. Die technischen Anlagen schaffen für den bioökonomischen Produktionsprozess im Bioreaktor nur noch die möglichst optimalen Rahmenbedingungen – anstatt der Maschinen produzieren hier die Zellen. Und selbst in den untersuchten Fällen in der Landwirtschaft, in der an sich immer biobasiert, da auf dem Acker, produziert wird, lassen sich bioökonomische Umstellungen beobachten, nämlich im optimierten Ressourcenumgang mithilfe von Biodaten, wie uns ein konventionell wirtschaftender Landwirt berichtet.

„Der Sensor erkennt, welche Pflanze bei welcher Blattfarbe in welchem Stadium welchen Ertrag bringt mit welcher Bestandsdichte [...], und diese Daten verarbeitet er. [...] Effizienter Ackerbau heißt, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Zur richtigen Bodenfeuchte, bei wenig Wind, etc. und Pflanzenschutz, Düngung, und, und, und zu machen. Und im Idealfall danach Regen zu kriegen. Wenn ich meine Maschinen effizient auslaste, werde ich das nicht schaffen. [...] Sie können an einem Tag unter ineffizienten Pflanzenschutzbedingungen bis zu 40 % Wirkung verlieren.“

(Konventioneller Landwirt)

Beim betrieblichen Umgang mit der „lebendigen“ Produktionsbasis haben wir empirisch eine ganze Bandbreite an neuen Herausforderungen bioökonomischer Produktionsprozesse beobachtet, wie etwa relativ fragile Lieferketten, die teilweise starken betrieblichen Wachstumsprozesse bis hin zu hohen Produktionskosten. Mit dem Fokus auf Arbeit und Beschäftigung sind fallübergreifend vor allem drei zentrale Herausforderungen hervorzuheben, die sich direkt auf die Erwerbstätigen auswirken.

### 4.1 Standardisierungsgrenzen

Die Umstellung auf natürliche Prozesse verringert sowohl die Kontrollierbarkeit als auch die Standardisierbarkeit von Produktionsverfahren. Minimale Veränderungen etwa in der Temperatur, dem Druck, der stofflichen Zusammensetzung oder eine Kontamination durch kleinste Partikel können zu großen Produktionsproblemen führen. Der Standardisierung von Produktionsabläufen sind Grenzen gesetzt, zumal bioökonomische Verfahren – im Gegensatz zu Verfahren auf der Grundlage konventioneller, fossil basierter Stoffe – technisch nicht exakt kontrollierbar sind. Eine dauerhafte Überwachung der „lebendi-

<sup>2</sup> Förderprogramm: „Bioökonomie als gesellschaftlicher Wandel“, Fördernummer: 031 B0794.

gen Basis“ der Bioprozesse durch fachliche Experten wird notwendig. Ein Beschäftigter des Biopharmaziebetriebs macht diese Standardisierungsgrenzen deutlich, indem er auf die industriellen Produktionsstandards der *Lean Production* verweist. Damit betont er die veränderte Produktionsweise infolge der bioökonomischen Transformation, die eine Neujustierung beim Einsatz von Technik, Mensch und Arbeit erfordert. Technische Lösungen zur Kontrolle des Produktionsprozesses und eine engmaschige Disziplinierung menschlicher Arbeit greifen für die Stabilisierung bioökonomischer Produktionsprozesse zu kurz.

„Ich habe viele Freunde, das sind klassische Maschinenbauingenieure, die kommen aus der Autoindustrie. Und wenn sie da hören, Lean Management, da kann man in einen Betrieb gehen, es läuft immer nach demselben Prinzip. Aber man muss auch einfach bedenken, Biologie ist ein Stück weit Leben. Wenn sie in einem Reaktor sind, Zellen, die funktionieren nicht jeden Tag nach demselben Schema, obwohl sie jeden Tag das Gleiche machen.“

(Mitarbeiter Produktion Biopharmazie)

Auch die Beschäftigten in der Biopolymerchemie sprechen vom Einfluss der „Varianz im Rohstoff“ (Mitarbeiter Produktion Biopolymerchemie) auf die Herstellungsprozesse und Produkte. Natürliche Abweichungen, egal ob im Fermenter, bei der Bodenqualität oder bei der Biopolymerherstellung, gehören zu den Kernherausforderungen der Produktion, können jederzeit spontan entstehen und müssen direkt bearbeitet werden. In der Präzisionslandwirtschaft wechselt der oben zitierte Bauer daher von der maschinellen Standardbearbeitung der Böden zur datenbasierten Kontrolle der Ertragssteigerungen. Er erfasst sensorisch die exakten Pflanzen- und Bodendaten, um mit natürlicher Heterogenität umzugehen.

„Ungefähr die Hälfte unserer Flächen sind heterogen. Sehr heterogen. Heterogen sind sie grundsätzlich alle. Und durch Precision Farming haben wir eben auch [auf] diesen sehr heterogenen Flächen schon die Erträge steigern können. Bei gleichbleibendem Input, stellenweise weniger.“

(Konventioneller Landwirt)

schaffenheit) kommen in der Landwirtschaft hinzu. Planungsunsicherheit entsteht zudem aufgrund der oft noch im Aushandlungsprozess befindlichen rechtlichen Rahmenbedingungen bioökonomischer Produktionsprozesse. In der Biopolymerchemie beeinflussten Gesetzesvorhaben wie die „Single-Use Plastics Directive“ (EU 2019/904) der EU die Produktion unmittelbar. Durch solche Regelungen kann sich die Nachfrage schnell ändern, was zu Auslastungsschwankungen führt und damit auch für die Beschäftigten spürbar wird.

„Dass auf einmal die Produktionsnachfrage extrem hoch war, da freut man sich natürlich. Ist ja logisch. Und dann wurden Leute eingestellt, und dann ein Jahr später sind die Zahlen auf einmal eingebrochen durch irgendwelche Gesetzesänderungen [die Biopolymer-Anwendungen begünstigt hätten; die Autor\*innen], die halt nicht durchgeführt worden sind und dann eben Sachen wieder infrage gestellt worden sind. Aber das sind natürlich externe Sachen, da hat man keinen Einfluss, oder wenig Einfluss drauf.“

(Schichtleitung Produktion Biopolymerchemie)

Ferner ist die bioökonomische Produktion in den untersuchten Fällen verhältnismäßig kostenintensiv. Die Biopharmazie kann sehr energieaufwendig sein, etwa um eine sterile Produktion oder konstante Temperaturen im Fermenter zu gewährleisten. Die regulatorischen Rahmenbedingungen lassen in dieser Hinsicht – v.a. zum Schutz des menschlichen Körpers – keinerlei Spielraum zu. *Precision Farming* setzt hohe Investitionen in Technik voraus. Und in der Biopolymerchemie sind die natürlichen Rohstoffe (noch) deutlich kostenintensiver als fossile Rohstoffe (Erdöl). Die Notwendigkeit dauerhafter Kontrolle durch Expert\*innen sowie der zum Teil noch experimentelle Charakter in der Produktion erfordert z. B. in der Biopharmazie hoch qualifizierte, zumeist promovierte Facharbeitende mit entsprechend hohen Gehältern. Dabei wird neben diesem Kostenargument die Akquise und dauerhafte Beschäftigung von Facharbeitenden – auch in der Biopolymerproduktion, in der weniger Akademiker\*innen, aber immer noch ein hoher Anteil an Fachkräften mit Berufsausbildung tätig sind – zum Problem.

#### 4.3 Arbeits- und Fachkräftemangel

Unmittelbar anschließend wird der Arbeits- und Fachkräftemangel zu einer feldübergreifenden Herausforderung. Ein genereller Arbeitskraftmangel besteht in der Landwirtschaft, wo auch gering qualifizierte, manuelle Arbeit fehlt (z. B. Erntehelfer\*innen). Während die großen Pharmakonzerne mit ihren zumeist konventionellen Produktionsverfahren im Vergleich zur Biopharmazie bei den Facharbeitenden als Arbeitgeber durch bessere Verdienstmöglichkeiten punkten, fällt die Landwirtschaft mit Niedriglöhnen bei schlechten Arbeitsbedingungen hinter anderen Wirtschaftssektoren zurück. Wer es sich aussuchen könne, so ein konventioneller Landwirt, wähle andere Betriebe: „Der Niedriglohn, im Schnitt 14,90 €, verschärft

#### 4.2 Schwächere Marktposition

Zudem befinden sich die bioökonomisch produzierenden Betriebe in einer schwächeren Marktposition als konventionell produzierende Betriebe. Dieses ungleiche Konkurrenzverhältnis wirkt sich in allen untersuchten Feldern als Unsicherheitsvariable für die Produktions- und Beschäftigungsplanung aus. Erzeugnisse der Landwirtschaft, Biopharmazeutika und Biopolymere sind Nachfrageschwankungen und besonderen regulatorischen Anforderungen ausgesetzt. Viele Verbraucher\*innen begegnen Bio- und Biotechprodukten – z. B. aufgrund enthaltender Gentechnik oder höherer Preise – noch mit Skepsis und Zurückhaltung. Natürliche Schwankungen (Wetter, Bodenbe-



die Konkurrenz durch die Autoindustrie in der Region.“ Das Personalproblem erweitert sich durch die hohe Nachfrage nach speziell ausgebildeten Facharbeitenden. Dies betrifft sowohl akademische Berufe in den biotechnologischen Bereichen als auch spezialisierte Ausbildungsberufe im Labor, in der Planung und Produktion. Der Fachkräftemangel ist letztlich aber auch durch Versäumnisse in der nationalen Ausbildungs- und Wissenschaftspolitik zu erklären (Dohse/Staehler 2008; Herrmann 2021; Weber et al. 2009), wie eine Führungskraft aus einem Biopharmaziebetrieb hervorhebt.

„Darunter leidet Deutschland immer noch. Denn das hat ja nicht nur die Konsequenz, dass diese Menschen hier in Deutschland fehlen, sondern die fehlten natürlich auch in der Ausrichtung von Universitäten, in der Ausbildung, auch da einen Grundstock zu legen, dass die Biotechnologen gebraucht werden.“ (Führungskraft Biopharmazie)

Strategien zur zumindest partiellen Abdeckung des hohen Bedarfs an Fachkräften sind Fremdanwerbungen, etwa von Laborant\*innen, Maschinen- oder Elektrotechniker\*innen. Angeworben werden verwandte Tätigkeitsprofile: „zum Beispiel ein Friseur, ein ganz banales Beispiel. Denkt jeder, was soll der mit Pharma zu tun haben. Die mischen auch Sachen an, Ihre Farben und müssen Chemiegrundwissen haben.“ (Personalabteilung Biopharmazie) Darüber hinaus greifen Betriebe mitunter auf gering qualifizierte und atypische Beschäftigung wie Leiharbeit zurück, um überhaupt Arbeitskräfte in die Produktion und Logistik zu bekommen, wie uns ein Schichtleiter aus der Biopolymerchemie berichtete.

## 5 Arbeiten in bioökonomischen Produktionsprozessen

Die drei dargestellten Herausforderungen in bioökonomischen Produktionsprozessen wirken sich direkt auf Arbeit und Beschäftigung aus und betreffen folgende Kernbereiche:

### 5.1 Wissens- und Flexibilitätsanforderungen

Im Zusammenhang mit der eingeschränkten Standardisierbarkeit werden hohe Wissens- und Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten gestellt. Dementsprechend hoch sind der Anteil in den Belegschaften an und die Nachfrage der Betriebe nach akademischen Fachkräften. Insbesondere in der Biopharmazie wird der hohe Bedarf an Fachkräften zusätzlich befördert von ihrem Schwerpunkt auf Forschung und Entwicklung, angesiedelt zu meist in den biotechnologischen Startups (Kratzer/Dunkel 2020). Empirisch auffällig ist jedoch nicht nur die

hohe Nachfrage nach Akademiker\*innen. Feldübergreifend merken die Interviewten immer wieder die Bedeutung von Erfahrungswissen in der Produktion an. Hierbei geht es um das erfahrungsbasierte „Gespür“ (Pfeiffer 2008) für natürliche Wirkungszusammenhänge, das nur praktisch erlernt wird. Dieses wird sowohl auf dem Acker als auch in biochemischen und biopharmazeutischen Betrieben in Planung, Labor, Logistik und Produktion benötigt. Dass neben wissenschaftlich-technischem Wissen weiterhin praktisches Erfahrungswissen notwendig ist – und durch die Standardisierungsgrenzen dieser Bedarf nicht nachlassen wird –, zeigt sich auch an der skeptischen Haltung vieler Befragter gegenüber fortschreitender Automatisierung. So berichtet z. B. ein Landwirt, dass es nicht ausreicht, die (digitale) Technik zu „haben“. Zwar nehme die analytische Arbeit am Computer zu, ersetze aber nicht das (lokale) Erfahrungswissen.

„Man muss als Landwirt schon eine Pflanze lesen können. Also man muss schon sehen, was fehlt da, warum geht das nicht hier. [...] Die Onlineplattform zeigt nur das Ergebnis, dass da weniger ist oder da mehr oder da ist mehr hiervon und mehr davon. Aber warum das so ist, das weiß die nicht.“ (Konventioneller Landwirt)

Ähnliche Beschreibungen sind auch in der Biokunststoffproduktion sowie in der Biopharmazie verbreitet. Es sei „halt Wissen gefragt und ich glaube nicht, dass ich so schnell durch Maschinen ersetzt werden kann aufgrund der Komplexität, was man alles bedenken muss“ (Mitarbeiter Produktion Biopharmazie). Der Mitarbeiter bezieht sich hierbei sowohl auf akademisch-analytisches Denken als auch auf praktisches Erfahrungswissen. Gerade die Kombination ermöglicht einen experimentellen Umgang mit Abweichungen im Produktionsprozess bzw. erhöht die Lösungskompetenz bei auftretenden Problemen. In ähnlichem Ton resümiert eine Führungskraft, dass der Automatisierung Grenzen gesetzt seien. Im Mittelpunkt stehe „immer noch der Mensch, also die Automatisierung, gerade in den Bereichen Produktion, also wirklich Automatisierung über Roboter oder ähnliches, ist noch nicht so weit fortgeschritten. Wir haben immer noch sehr, sehr viel händisches Arbeiten und damit natürlich auch Know-how, was in den Köpfen der Mitarbeiter ist.“ (Führungskraft Biopharmazie) Die Beschäftigten müssen auf die Heterogenität natürlicher Zusammenhänge flexibel reagieren können. Standardisiertes Wissen und standardisierte Verfahren bringen sie oftmals nicht weiter, vielmehr bedarf es experimenteller Lösungen natürlich-komplexer Probleme. Wichtig sei, „wenn man Naturstoffe einsetzt, dass man in der Lage ist, auf gewisse Varianzen zu reagieren. Und das macht es dann aus. Das macht die Kompetenz aus.“ (Führungskraft Biopolymerchemie)

## 5.2 Hohe Arbeitsintensität und atypische Beschäftigung

Unter der Bedingung des Fachkräftemangels und einer damit verbundenen relativ starken Beschäftigtenposition ist der Verweis auf die Grenzen der Technik aber nicht nur als eine Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle im Produktionsprozess und möglichen Rationalisierungszugriffen „von oben“ zu sehen. Er ist auch eine Problembeschreibung der aktuellen Arbeitssituation vieler Erwerbstätiger: Durch den Arbeitskräftemangel sind die Arbeitsbedingungen – nicht zuletzt in betrieblichen Wachstumsphasen – oftmals durch eine hohe Intensität gekennzeichnet. Technische Lösungen können dieser Problemlage nur eingeschränkt entgegenwirken. Personaleinsparung durch Technik droht sie sogar zu verschärfen.

Daneben finden sich Anzeichen einer Verstetigung und sogar Ausweitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse. Zwar arbeiten viele Fachkräfte in den Industriebetrieben unter weitgehend sicheren Beschäftigungsbedingungen; nichtsdestotrotz kommt es hier zu einer Verstetigung und Zunahme prekärer Wissensarbeit in Form unsicherer und befristeter Beschäftigung in den zahlenmäßig zunehmenden forschungsnahen Instituten und biotechnologischen Startups, vor allem in der Biopharmazie (Boston Consulting Group / vfa.bio 2021). Hinzu kommt eine relative Erwerbsunsicherheit durch die schwächere Marktposition, gerade bei den Kleinst- und Kleinunternehmen (vor allem Startups, aber auch landwirtschaftliche Kleinbetriebe). Wie so häufig werden prekäre Arbeitsverhältnisse auch von den hoch qualifizierten Wissensarbeitenden mit einem Mehr an Autonomie, einer hohen Identifikation mit der Tätigkeit und einer starken intrinsischen Motivation aufgewogen. Bei vielen Beschäftigten – und nicht nur bei den hoch qualifizierten – fällt auf, dass die teilweise hohe Arbeitsintensität (und -flexibilität) durch das Ideal kompensiert und gerechtfertigt wird, etwas gesellschaftlich Sinnvolles mit der Arbeit zu bezwecken. Mitunter hörten wir sogar Stolz, einen wichtigen Beitrag zur Gesellschaft der Zukunft zu leisten.

„Ich habe auch ein positives Gefühl, dass ich hier, ich sage mal, mit einem kleinen grünen Daumen rausgehe. Also auch weiß, dass ich was Gutes irgendwo auch mache für die Zukunft. Auch generell.“

(Mitarbeiter Produktion Biopolymerchemie)

Die Schattenseite einer starken idealistischen Arbeitsmotivation ist, dass die zum Teil hohen Arbeitsbelastungen und prekären Arbeitsbedingungen bis zur Selbst- und Fremdausbeutung hingenommen werden. Während Wissensarbeitende in den Biotech-Startups ausufernde Arbeitszeiten, eine hohe Arbeitsintensität und unsichere Beschäftigungsperspektiven in Kauf nehmen, wird in der Landwirtschaft körperlich schwer belastende Arbeit zum Mindestlohn geleistet.

Ein Biolandwirt verweist trotz Einsatz eines arbeitssparenden Feldroboters auf die fehlenden Menschen in der Landwirtschaft, wie sie gerade biologische Verfahren brauchen.

„Letztlich braucht Bio mehr Arbeitskräfte, ist arbeitsaufwendiger. Und darum geht's immer. Wie kriegt man den Arbeitsaufwand gewuppt mit so wenig Personal? So wie wir Landwirtschaft machen müssen, um zu überleben mit der Umwelt und der Klimaveränderung, wird es wieder mehr Leute brauchen. [...] Es gibt Herausforderungen, aber es sind auch schöne Herausforderungen als Landwirt. Nur ist man zu allein damit.“ (Biolandwirt)

Trotz der hohen Nachfrage nach qualifizierter Facharbeit und ihres tendenziell eher rückläufigen Anteils ist nicht von einem Verschwinden von ausführender Arbeit auszugehen (aus der Polymerchemie z.B. Dispan/Mendler 2020). Die technische Rationalisierung stößt im bioökonomischen Produktionsprozess schnell an Grenzen – und das nicht nur in der Landwirtschaft, die weiterhin auf Saison- und Hilfskräfte angewiesen bleibt. Auch in der Biopharmazie und der Biochemie werden ausführende Tätigkeiten weiterhin gebraucht. Der Einsatz von Leiharbeit und die Anstellung von Quereinsteiger\*innen kann zu einer Polarisierung im betrieblichen Lohngefüge führen, indem angelernte und/oder übernommene Personen zu schlechteren Bedingungen als die Stammbeslegschaft angestellt werden. Denn „die sind natürlich froh, wenn sie ein festes Arbeitsverhältnis bekommen“ (Führungskraft Biopolymerchemie).

Hohe Arbeitsintensität und atypische Beschäftigungsverhältnisse sind ein fester Bestandteil bioökonomischer Produktionsprozesse. Zudem fällt auf, dass es in den untersuchten Branchen nur eine schwache Arbeitnehmer\*innenvertretung gibt – und zwar nicht nur in der traditionell schwach organisierten Landwirtschaft. Die Biotechbetriebe in der Pharmazie und Chemie zeichnet – vor allem durch ihren hohen Anteil akademischer Beschäftigter sowie ihr relatives Schattendasein in der IGBCE – eine nur geringe gewerkschaftliche Institutionalisierung aus. Hinzu kommt eine Tariffucht der bioökonomisch produzierenden Betriebe, um sich in den schwankenden Marktlagen Flexibilität zu verschaffen. Während die Hochqualifizierten dieses interessenpolitische Vakuum mit einem ausgeprägten Selbstvertretungsbewusstsein kompensieren können, sind Beschäftigte mit ausführenden Tätigkeiten und geringerer Qualifikation schutzloser.

## 6 Fazit

In unserem Beitrag zeigen wir die Folgen bioökonomischer Umstellungen für Arbeit und Beschäftigung aus der



Perspektive von Erwerbstätigen auf. Mit den Standardisierungsgrenzen natürlicher Rohstoffe und Prozesse, der schwächeren Marktposition bioökonomischer Nischen und dem Arbeits- und Fachkräftemangel wurden drei Herausforderungen beschrieben, die, so lassen sich unsere Befunde zuspitzen, durch die Arbeit der Beschäftigten aufgefangen werden. Hohe Wissens- und Flexibilitätsanforderungen sowie die hohe Arbeitsintensität und Ausweitung atypischer Beschäftigung sind Arbeitserfahrungen, welche die beschäftigungspolitischen Hoffnungen der nationalen Bioökonomiestrategie ein Stück weit relativieren. Auf der einen Seite registrieren auch wir eine hohe Nachfrage nach hoch qualifizierten und spezialisierten Beschäftigten sowie sichere Arbeitsbedingungen mit vielversprechenden Zukunftsperspektiven. Auf der anderen Seite zeigt sich aber auch, dass Arbeitsanforderungen spürbar steigen und sich Unsicherheitszonen atypischer Beschäftigung sowohl bei Wissensarbeitenden als auch bei geringer Qualifizierten ausweiten. Unsere Befunde legen nahe, dass die wirtschaftspolitischen Hoffnungen einer Bioökonomie der Zukunft mit beschäftigungspolitischen Voraussetzungen verbunden sind, die in der Gegenwart erst noch bearbeitet werden müssen. Soll die bioökonomische Transformation gelingen, muss sie auch sozialverträglich sein – dazu gehören die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen auf allen Qualifikationsniveaus sowie die Wertschätzung von Erfahrungswissen und manueller Arbeit.

Aus einer arbeitspolitischen Perspektive scheinen uns zwei Aspekte von besonderer Bedeutung: In den Policies wird *erstens* unterschätzt, dass die deutsche Bioökonomie auf einer ganzen Bandbreite von Beschäftigungsverhältnissen, Wissensformen und Qualifikationen fußt. Mehr noch: Die in den Policies durchscheinende Priorisierung hoch qualifizierter Arbeit unterschlägt die Relevanz von Ausbildungsberufen und Hilfstätigkeiten. Gerade manuelle (Fach-)Arbeit und praktisches Erfahrungswissen gehören zur Basis einer bioökonomischen Arbeitswelt. Hierbei handelt es sich um Beschäftigte mit vergleichsweise geringen Selbstvertretungschancen aufgrund ihrer geringeren erwerbsstrukturellen Stärke. Weder bioökonomische Förderpolitik noch gewerkschaftliche Arbeitspolitik werden dem bislang gerecht. Auch Betriebsräte können aktiv werden, indem sie die schon jetzt spürbaren Herausforderungen der bioökonomischen Transformation in Betriebsvereinbarungen berücksichtigen. *Zweitens* ist die Arbeitspolitik auch mit einer angemessenen Industriepolitik zu verknüpfen, um die überlegene Marktposition der fossil-basierten Wirtschaft auszugleichen. Nicht umsonst wird ein *Level Playing Field* durch eine nachhaltige Industriepolitik von unterschiedlichen Verbänden gefordert. Hier ist allerdings auch Vorsicht geboten, zumal die Bioökonomie als Wachstumspfad in dieselben industriepolitischen Abhängigkeiten wie das fossile Wachstumsversprechen führen kann. Denn wenn Wachstum und damit Beschäftigungssicherung abflachen, drohen auch der Bioökonomie Krisen. ■

## LITERATUR

- Ahola-Launonen, J. / Kurki, S. (2022): Dynamics of Expectations in the Bioeconomy – Hopes, Disillusionments, and Conflicting Futures, in: Science and Public Policy 49 (6), S. 819–829
- Asdal, K. / Cointe, B. / Hobæk, B. / Reinertsen, H. / Huse, T. / Morsman, S. R. / Måløy, T. (2023): 'The Good Economy', in: BioSocieties 18, S. 1–24
- Béfort, N. (2023): The Bioeconomy. Institutions, Innovations and Sustainability for a Post-fossil Economy, New York
- Birch, K. (2019): Neoliberal Bio-Economies? The Co-construction of Markets and Natures, Cham
- Bitkom / DLG (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft) (2022): Die Digitalisierung der Landwirtschaft, Berlin, <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2022-05/Bitkom-Charts%20Landwirtschaft.pdf> (letzter Zugriff: 18.12.2023)
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) / BMEL (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft) (2022): Bioökonomie in Deutschland. Chancen für eine biobasierte und nachhaltige Zukunft, Berlin
- Boston Consulting Group / vfa.bio (2021): Biotech-Report. Medizinische Biotechnologie in Deutschland 2021, Berlin, <https://www.vfa.de/de/presse/publikationen> (letzter Zugriff: 18.12.2023)
- Bringezu, S. / Banse, M. / Ahmann, L. / Bezama, A. / Billig, E. / Bischof, R. / Blanke, C. / Brosowski, A. / Brüning, S. / Borchers, M. / Budzinski, M. / Cyffka, K.-F. / Distelkamp, M. / Egenolf, V. / Flaute, M. / Geng, N. / Giesekeing, L. / Graß, R. / Hennenberg, K. / Hering, T. / Iost, S. / Jochem, D. / Krause, T. / Lutz, C. / Machmüller, A. / Mahro, B. / Majer, S. / Mantau, U. / Meisel, K. / Moesenfechtel, U. / Noke, A. / Raussen, T. / Richter, F. / Schaldach, R. / Schweinle, J. / Thrän, D. / Uglik, M. / Weimar, H. / Wimmer, F. / Wydra, S. / Zeug, W. (2020): Pilotbericht zum Monitoring der deutschen Bioökonomie, Kassel
- Bugge, M. M. / Hansen, T. / Klitkou, A. (2019): What is the Bioeconomy?, in: Klitkou, A. / Fevolden, A. M. / Capasso, M. (Hrsg.): From Waste to Value. Valorisation Pathways for Organic Waste Streams in Circular Bioeconomies, London, S. 19–50
- Corbin, J. M. / Strauss, A. L. (2015): Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Los Angeles u. a. O.
- DESTATIS (Statistisches Bundesamt) (2020): Landwirtschaftszählung 2020, Wiesbaden, [https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Landwirtschaftszahlung2020/\\_inhalt.html#sprg371842](https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Landwirtschaftszahlung2020/_inhalt.html#sprg371842) (letzter Zugriff: 18.12.2023)
- Dispan, J. / Mandler, L. (2020): Branchenanalyse kunststoffverarbeitende Industrie 2020. Beschäftigungstrends, Kreislaufwirtschaft, digitale Transformation. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung Nr. 186, Düsseldorf, [https://www.boeckler.de/pdf/HBS-007691/p\\_fofoe\\_WP\\_186\\_2020.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/HBS-007691/p_fofoe_WP_186_2020.pdf) (letzter Zugriff: 18.12.2023)
- Dohse, D. / Staehler, T. (2008): BioRegio, BioProfile and the Rise of the German Biotech Industry, in: Kieler Arbeitspapiere Nr. 1456, Kiel, [https://www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/IfW-Publications/fis-import/38d4d6b3-6eff-4efd-83do-8c39a1b507bf-KWP\\_1456.pdf](https://www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/IfW-Publications/fis-import/38d4d6b3-6eff-4efd-83do-8c39a1b507bf-KWP_1456.pdf) (letzter Zugriff: 18.12.2023)
- European Commission (2018): A Sustainable Bioeconomy for Europe. Strengthening the Connection between Economy, Society and the Environment, Brüssel
- European Commission (2023): EU Bioeconomy Monitoring System, [https://knowledgepolicy.ec.europa.eu/bioeconomy/monitoring\\_en](https://knowledgepolicy.ec.europa.eu/bioeconomy/monitoring_en) (letzter Zugriff: 18.12.2023)
- Fritz, M. (2022): Employment and Working Conditions in the Bioeconomy in Finland and Germany. BMBF Junior Research Group / Mentalities in Flux: Imaginaries and Social Structure in Modern Circular Bio-Based Societies (flumen): Working Paper Nr. 6, Jena
- Gottwald, F.-T. / Krätzer, A. (2014): Irrweg Bioökonomie. Kritik an einem totalitären Ansatz, Berlin
- Helmrich, R. / Schandock, M. / Mohaupt, F. / Röttger, C. / Zika, G. / Thobe, I. / Wolter, I. (2014): Arbeit und Qualifikation in der Green Economy, [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/uiib\\_03\\_2014\\_green\\_economy.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/378/publikationen/uiib_03_2014_green_economy.pdf) (letzter Zugriff: 18.12.2023)
- Herrmann, J. (2021): Berufliche Bildung und regionaler Strukturwandel. Potenziale und Herausforderungen am Beispiel der Initiative Bioökonomie-REVIEW im Rheinischen Revier, Gelsenkirchen, <http://hdl.handle.net/10419/235878> (letzter Zugriff: 18.12.2023)
- IfBB (Institut für Biokunststoffe und Bioverbundwerkstoffe) (2021): Biopolymers. Facts and Statistics 2020, Hannover, [https://www.ifbb-hannover.de/files/ifbb/downloads/faltblaetter\\_broschueren/f+s/Biopolymers-Facts-Statistics-2020.pdf](https://www.ifbb-hannover.de/files/ifbb/downloads/faltblaetter_broschueren/f+s/Biopolymers-Facts-Statistics-2020.pdf) (letzter Zugriff: 18.12.2023)
- Kratzer, N. / Dunkel, W. (2020): Trendanalyse Start-ups. Bedeutung von Start-ups für Unternehmen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie, Berlin
- Liebold, R. / Trinczek, R. (2009): Experteninterview, in: Kühl, S. / Strodtholz, P. / Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden, S. 32–56
- Lühmann, M. (2021): Sustaining the European Bioeconomy. The Material Base and Extractive Relations of a Bio-Based EU-Economy, in: Backhouse, M. / Lehmann, R. / Lorenzen, K. / Lühmann, M. / Puder, J. / Rodríguez, F. / Tittor, A. (Hrsg.):

Bioeconomy and Global Inequalities. Socio-Ecological Perspectives on Biomass Sourcing and Production, Basingstoke, S. 287–307

**OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development)** (2009): The Bioeconomy to 2030. Designing a Policy Agenda, Paris, [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/the-bioeconomy-to-2030\\_g789264056886-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/the-bioeconomy-to-2030_g789264056886-en) (letzter Zugriff: 18.12.2023)

**OECD** (2017): Employment Implications of Green Growth. Linking Jobs, Growth and Green Policies, <https://www.oecd.org/environment/Employment-Implications-of-Green-Growth-OECD-Report-G7-Environment-Ministers.pdf> (letzter Zugriff: 18.12.2023)

**Paustian, M., Theuvsen, L.** (2017): Adoption of Precision Agriculture Technologies by German Crop Farmers, in: Precision Agriculture 18 (5), S. 701–716

**Pfeiffer, S.** (2008): Montage, Wissen und Erfahrung. Warum „einfache“ Arbeit auch Wissensarbeit ist, warum Erfahrung in flexibler Montage so wichtig ist – und was das alles bildungspolitisch bedeutet, in: Adami, W. / Lang, C. / Pfeiffer, S. / Rehberg, F. (Hrsg.): Montage braucht Erfahrung. Erfahrungsbasierte Wissensarbeit in der Montage, Mering, S. 14–48

**Puder, J. / Tittor, A.** (2023): Bioeconomy as a Promise of Development? The Cases of Argentina and Malaysia, in: Sustainability Science 18 (2), S. 617–631

**Ronzon, T. / Iost, S. / Philippidis, G.** (2022a): Has the European Union Entered a Bioeconomy Transition?, in: Environment, Development and Sustainability 24 (6), S. 8195–8217

**Ronzon, T. / Piotrowski, S. / M'barek, R. / Carus, M. / Tamošiūnas, S.** (2022b): Jobs and Wealth in the EU Bioeconomy, European Commission, Dataset, Brüssel, <http://data.europa.eu/89h/7d7d5481-2d02-4b36-8e79-697b04fa4278> (letzter Zugriff: 18.12.2023)

**Sinaga, H.** (2021): Buruh Siluman. The Making and Maintaining of Cheap and Disciplined Labour on Oil Palm Plantations in Indonesia, in: Backhouse, M. / Lehmann, R. / Lorenzen, K. / Lüthmann, M. / Puder, J. / Rodríguez, F. / Tittor, A. (Hrsg.): Bioeconomy and Global Inequalities. Socio-Ecological Perspectives on Biomass Sourcing and Production, Basingstoke, S. 175–193

**Sonntag, W. I. / Wienrich, N. / Severin, M. / Schulze Schwering, D.** (2022): Precision Farming – Nullnummer oder Nutzbringer?, in: Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft 100 (2), S. 1–32

**Wackerbauer, J.** (2020): Sektoren der Bioökonomie, in: Thrän, D. / Moesenflechtel, U. (Hrsg.): Das System Bioökonomie, Berlin / Heidelberg, S. 23–33

**Weber, K. / Rao, H. / Thomas, L. G.** (2009): From Streets to Suites, in: American Sociological Review 74 (1), S. 106–127

## AUTOR\*INNEN

**HENDRIK BRUNSEN**, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaften der Universität Osnabrück. Forschungsschwerpunkte: Wandel und Zukunft der Arbeit, Pragmatische Soziologie.

@ hbrunsen@uos.de

**AGNES FESSLER**, M. A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialwissenschaften der Universität Osnabrück. Forschungsschwerpunkte: Arbeit und Umwelt, Ungleichheit und soziale Klassen, Digitalisierung und Mitbestimmung.

@ afessler@uos.de

**YANNICK KALFF**, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaften der Universität Osnabrück. Forschungsschwerpunkte: Nachhaltiges Wirtschaften, Formen der Selbstorganisation, Demokratisierung von Arbeit.

@ ykalff@uos.de

**HAJO HOLST**, Dr. rer. pol., Professor für Wirtschaftssoziologie am Institut für Sozialwissenschaften der Universität Osnabrück. Forschungsschwerpunkte: Ungleichheit und soziale Klasse, Digitalisierung und Arbeit, Nachhaltigkeitstransitionen.

@ haholst@uni-osnabrueck.de

# KI und der Wandel von Angestelltenarbeit

## Zum „blinden Fleck“ der aktuellen Automatisierungsdebatte

Mit der digitalen Transformation kommt es – nicht zuletzt im Zusammenhang mit erweiterten Möglichkeiten des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz – zu einem Schub in der Automatisierung von Arbeit. Das betrifft auch die Gruppe der Angestellten, die in der gegenwärtigen Debatte jedoch häufig unberücksichtigt bleibt. Die Einführung von KI, das zeigt dieser Beitrag, führt zur grundlegenden Restrukturierung ihrer Arbeitsinhalte und -prozesse. Damit gehen nicht nur Risiken des Jobverlusts einher, sondern ebenso neue Machtpotenziale, die auch das Angestelltenbewusstsein maßgeblich prägen.

THOMAS LÜHR, TOBIAS KÄMPF

### 1 Einleitung

Die digitale Transformation hat einen Schub in der Automatisierung von Arbeit ermöglicht, der aktuell vor allem durch neue Entwicklungen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz (KI) geprägt ist (vgl. aktuell Kellermann/Markert 2023). Das betrifft zunehmend auch Angestelltentätigkeiten. So kommen Krzywdzinski et al. (2022) zu dem Ergebnis, dass vor dem Hintergrund des Digitalisierungsschubs in der Corona-Pandemie eine Zunahme der Automatisierung von Arbeitsprozessen primär im Büro stattfindet – branchenübergreifend in sämtlichen Verwaltungsbereichen der Industrie, im Personalmanagement, im Vertrieb und insbesondere in der Finanzbranche. Schon vorher hatten Dukino et al. (2019) beobachtet, dass KI in den Unternehmen am häufigsten in typischen Bereichen der Angestelltenarbeit zur Anwendung kommt – etwa zur automatischen Daten- und Informationsbearbeitung, zur Entscheidungsunterstützung oder im Rahmen datenbasierter Prognostik. Die Untersuchungen des IAB zur Entwicklung des Substituierbarkeitspotenzials weisen zudem darauf hin, „dass durch den Einsatz von neuen digitalen Technologien zunehmend komplexe Tätigkeiten automatisiert werden können“ (Dengler/Matthes 2021, S. 8).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem Wandel von Angestelltenarbeit im Zuge des gegenwärtigen Automatisierungsschubs. Im Mittelpunkt der Auto-

omatisierungsdebatte stehen bislang vor allem Prognosen über die quantitative Beschäftigungsentwicklung (Frey/Osborne 2013; für Deutschland zuerst: Bonin et al. 2015; Dengler/Matthes 2015) und die Auswirkungen auf soziale Ungleichheit im Sinne einer Polarisierung der Sozialstruktur (vgl. Staab/Prediger 2019; skeptisch: Benanav 2021). Allerdings stellt die qualitative Seite der Entwicklung, also die Frage, wie sich die (verbleibende) Arbeit der Angestellten selbst verändert, überwiegend noch einen „blinden Fleck“ dar (vgl. De Stefano 2018; Giering 2022).

Untersuchungen aus früheren Phasen der Automatisierungsforschung haben jedoch gezeigt, dass die Auswirkungen für Arbeit und Beschäftigung sich nicht allein auf quantitative Entwicklungen beschränken lassen. Gerade arbeits- und industriesoziologische Studien haben in der Vergangenheit oft eine ganzheitliche Perspektive eingenommen und waren sensibel z. B. für die Frage des *downgrading* oder *upskilling* von Arbeit (PAQ 1987), für Implikationen hinsichtlich der Entwicklung des „Arbeiterbewusstseins“ (Kern/Schumann 1970) und für qualitative Veränderungen der Sozialstruktur etwa in Richtung einer „neuen Arbeiterklasse“ (Mallet 1972).

Diesen qualitativen Aspekten des Wandels von Arbeit wollen wir in unserem Beitrag nachgehen.<sup>1</sup> Nach ei-

1 Die Autoren danken den beiden unbekannten Gutachter\*innen sowie der Redaktion für ihre konstruktiven

ner Auseinandersetzung mit dem Forschungsstand (Abschnitt 2) stellen wir Befunde aus einem Forschungsprojekt zur digitalen Transformation im Büro vor, die grundlegende Veränderungstendenzen der Angestelltenarbeit vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von KI aufzeigen (3). Der Beitrag endet mit Schlussfolgerungen für die Arbeitspolitik sowie für die weitere Forschung zum Wandel der Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation (4).

## 2 Automatisierung im Büro

In der Literatur werden historisch zwei Automatisierungswellen unterschieden:<sup>2</sup> eine erste Welle in den 1950er und 1960er Jahren und eine zweite in den 1970er und 1980er Jahren (vgl. Schuhmann 2012; Heßler 2016). Im Folgenden fassen wir deren zentrale Erkenntnisse zum qualitativen Wandel von Angestelltenarbeit zusammen (2.1) und resümieren vor diesem Hintergrund den Forschungsstand im Zusammenhang mit dem aktuellen Automatisierungsschub in der digitalen Transformation (2.2).

### 2.1 „Weiße Automation“ und „systemische Rationalisierung“

Die *erste Automatisierungswelle* im Büro vollzieht sich historisch im Übergang von der Lochkartentechnik zur Großrechnertechnologie und zur sog. Mittleren Datentechnik für die Bearbeitung von Massendaten. Paradigmatisch für die damit verbundenen grundlegenden Strukturveränderungen in der Angestelltenarbeit ist die Studie über die „weiße Automation“ von Otto Neuloh (1966), der mit diesem Titel auf den englischen Begriff für Angestelltenarbeit – *white collar work* – rekurriert. Neuloh konstatierte sowohl eine De- als auch einer Requalifizierung im Bereich der Sachbearbeitung. Er stützte sich dabei auf empirische Untersuchungen von Jaeggi und Wiedemann (1963), die ihrerseits drei Kategorien zur Beschreibung von Tätigkeitsveränderungen „im automatisierten Büro“ voneinander abgrenzten: Funktionsverluste (bei gleichzeitiger Dequalifizierung der Tätigkeiten in der konventionellen Sachbearbeitung), Funktionsverschiebungen (die vor allem in kundennahen Bereichen mit neuen Spielräumen für die Kundenpflege einhergingen) und Funktions-

zuwächse (vor allem in den Bereichen komplexer Sachbearbeitung und infolge einer Entlastung von bisherigen Routinetätigkeiten). Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf den Aufstieg neuer, sich ebenfalls polarisierender Angestelltengruppen (Tabellierer und Programmierer vs. Locherinnen und Sortierer; vgl. Pirker 1962; Schieffer 1969) beschreibt Neuloh (1966, S. 125) den besonderen Charakter der weißen Automation als einen „durchgreifenden Umwandlungsprozess des Standardbüros“. Braun und Fuhrmann (1970) vermuten schließlich auf dieser Grundlage eine allgemeine Annäherung der Angestellten an den sozialen Status der Arbeiter\*innen, während Jaeggi und Wiedemann (1963) insbesondere bei den traditionellen Sachbearbeiter\*innen Abgrenzungstendenzen im Zuge eines erfahrenen Statusverlusts konstatierten.

Charakteristisch für die *zweite Automatisierungswelle* ist die Herausbildung eines neuen Typs „systemischer“ Rationalisierung. Den Hintergrund bildete die sog. mikroelektronische Revolution, die die Grundlage für eine computergestützte Vorgangsbearbeitung im Büro sowie für eine durch PC-Netze dezentralisierte Datenverarbeitung schuf. Gleichzeitig erweiterte sich dadurch der Charakter der Automatisierung. Gegenüber der maschinenartigen Massendatenverarbeitung durch die Software-Systeme der Großrechnerwelt erinnert die Wirkungsweise automatisierter PC-Anwendungen viel eher an ein „Werkzeug“ zur Bearbeitung von Informationen (vgl. Baukrowitz 2006). In ihrer richtungsweisenden Studie zur „Zukunft der Angestellten“ argumentierten Baethge und Oberbeck (1986), dass sich mit dem neuen Rationalisierungstyp auch in der Angestelltenarbeit erstmals Ansatzpunkte eröffneten, um statt einzelner Tätigkeiten übergeordnete Prozesse und komplexe Funktionszusammenhänge als ganze zu rationalisieren (vgl. für die Fertigung: Altmann et al. 1986). Sie wandten sich vor diesem Hintergrund gegen die Annahme einer weiteren Dequalifizierung von Angestelltenarbeit, wie sie z. B. von Brandt et al. (1978) vertreten wurde. Stattdessen konstatierten sie eine Aufwertung und Aktualisierung fachlicher Qualifikationen im Sinne eines *upskilling* vor dem Hintergrund der Automatisierung von Routineaufgaben (vgl. Baethge/Oberbeck 1986, S. 34). Allerdings erwuchs daraus keine Stärkung der betrieblichen Stellung der Angestellten. Denn zum einen erfolgte die Aufwertung vor dem Hintergrund einer für die Sachbearbeiter\*innen ungünstigen Arbeitsmarktlage; zum anderen machten die neuen Technologien ihren Arbeitsprozess in seinen einzelnen Schritten transparenter und damit für das Management kontrollierbar, womit diese „Ungewiss-

und kollegialen Anmerkungen zur Überarbeitung dieses Beitrags. Ferner bedanken wir uns bei Andreas Boes für entscheidende Hinweise zur Kritik des historischen und aktuellen Automatisierungsdiskurses sowie bei Elisabeth Vogl für ihr geduldiges Feedback zu einer früheren Version dieses Aufsatzes.

2 Grundlegend zur Geschichte der Automatisierung – von den ersten Maschinensystemen in der Sphäre der Handarbeit bis hin zur Digitalisierung von Büro- und Kopfarbeit – siehe IGZA 2023.



heitszone“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 43) der Angestellten eingeschränkt wurde – und mit ihr die daraus resultierenden Möglichkeiten, sich dem Leistungsanspruch partiell und temporär entziehen zu können. Infolgedessen nahmen nicht nur die Abstiegsängste, sondern auch die Tendenzen zur Polarisierung der Angestellten zu (vgl. Baethge/Oberbeck 1986, S. 370ff.).

Die empirischen Befunde der ersten beiden Automatisierungswellen zeigen insgesamt, dass es wichtig ist, den qualitativen Wandel von Arbeit in den Blick zu nehmen. Folgt man den instruktiven Studien von Neuloh sowie von Baethge und Oberbeck, sind folgende Dimensionen für die Analyse dieses qualitativen Wandels entscheidend: die Reorganisation der betrieblichen Abläufe und Arbeitsprozesse im Büro, Tätigkeitsveränderungen und die Herausbildung neuer Angestelltengruppen sowie die Ausdifferenzierung der betrieblichen Stellung der Angestellten, die sich ebenfalls in ihrem Bewusstsein widerspiegelt. Vor diesem Hintergrund werden im nächsten Schritt die Hintergründe und der Forschungsstand des gegenwärtigen Automatisierungsschubs im Büro diskutiert.

## 2.2 Digitale Transformation

Ausgangspunkt für die *dritte Automatisierungswelle* ist eine neue Qualität der Informatisierung von Alltag und Gesellschaft (vgl. Boes 2005). Mit dem Aufstieg des Internets zu einem omnipräsenten „Informationsraum“ (Baukrowitz/Boes 1996) wurde das Alltagshandeln der Menschen in nahezu sämtlichen Lebensbereichen (inkl. der Wirtschaft und Arbeitswelt) an die Digitalisierung angeschlossen. Im Ergebnis entstehen Unmengen von Daten, die in bislang ungekanntem Ausmaß digital verfügbar sowie aneinander anschlussfähig sind (Boes et al. 2019, S. 121). Sie stellen eine entscheidende Voraussetzung für die zunehmende Bedeutung Künstlicher Intelligenz dar (vgl. Kämpf/Langes 2023). Digitale Daten durchdringen heute (fast) alles, was wir tun, und generieren ein immer genaueres Abbild der wirklichen Welt. Auf der Grundlage ihres ungebrochenen Flusses im Informationsraum können immer mehr Geschäftsprozesse automatisiert sowie neue Produkte und Geschäftsmodelle entwickelt und permanent innoviert werden.

Diese Entwicklung ist Ausdruck einer neuen Stufe der „Rationalisierung des Informationsgebrauchs“ (Boes 2005, S. 220). KI-Systemen kommt dabei insofern eine strategische Bedeutung zu, als sie effiziente Werkzeuge darstellen, um die riesigen Datenmengen für den Menschen nutzbar zu machen. Sie setzen auf Algorithmen, die mit Daten trainiert und im Betrieb optimiert werden (vgl. z. B. Agrawal et al. 2018; Gerst 2019). *Machine-Learning*-Modelle etwa ermöglichen es, in riesigen, unstrukturierten Datenmengen Verknüpfungen herzustellen, Muster zu erkennen und Daten automatisiert zu prozessieren, um sie für die Informationsbearbeitung nutzbar zu machen. Auf dieser Grundlage können mit großen Datensätzen soge-

nannte *foundation models* trainiert werden, die im Sinne generativer KI z. B. hochwertige Texte (oder auch Bilder und anderen *content*) erzeugen und so für enorme Produktivitätssteigerungen etwa im Bereich der Schreibtätigkeiten sorgen (vgl. Noy/Zhang 2023). Grundlage dafür sind die stark gestiegenen Rechenkapazitäten (Brynjolfsson/McAfee 2014) und eben die Daten, die im Informationsraum permanent erzeugt werden. Je mehr Daten für das „Training“ der Algorithmen zur Verfügung stehen, desto genauer und leistungsfähiger werden sie – und desto mehr kann KI zu einem Treiber für einen neuen Automatisierungsschub in den Büros werden.

Eine aktuelle Befragung von Hoppe (2022, S. 354f.) zeigt, dass Betriebsräte im Zusammenhang mit dem Einsatz von KI Veränderungen in den Arbeitsinhalten der Beschäftigten und in ihren Qualifikationsanforderungen erwarten. Vertiefende Untersuchungen zu solchen qualitativen Implikationen für den Wandel von Arbeit sind allerdings rar. Eine Ausnahme stellt lediglich der Aspekt der Kontrolle der Beschäftigten dar (De Stefano 2018; Kellogg et al. 2020). Die empirischen Befunde lassen allerdings kein eindeutiges Bild erkennen (vgl. z. B. Giering/Kirchner 2021; Gensler/Abendroth 2021). Gleiches gilt für die Auswirkungen von KI auf die Beschäftigten insgesamt (zusammenfassend: Graus et al. 2021). Hinweise für eine Aufwertung fachlicher Qualifikationen im Zusammenhang mit der Substituierung von Routinetätigkeiten lieferten hingegen bereits Studien von Seibold und Stieler (2016, S. 14ff.) für den kaufmännischen Bereich in der Industrie sowie aktuell von Tullius (2021) für Tätigkeiten an der „Front-Line“ im Banken-Bereich. Mit Blick auf die Wahrnehmung der Automatisierung von Arbeit durch die Beschäftigten wird gemeinhin eine subjektive Arbeitsplatzunsicherheit angenommen (Droste 2020). Aktuelle Untersuchungen zeichnen hier mit Blick auf den Einfluss betrieblicher Rahmenbedingungen allerdings ein differenzierteres Bild (Lühr 2022; Fleck et al. 2022).

Zusammenfassend besteht ein vertiefender Forschungsbedarf insbesondere mit Blick auf den Wandel der Tätigkeits- und Qualifikationsanforderungen von Angestellten sowie hinsichtlich der subjektiven Wahrnehmung des KI-Einsatzes (vgl. Giering 2022, S. 59). Darüber hinaus wurden weitere Forschungsfragen, die während der ersten und zweiten Automatisierungswelle eine wichtige Rolle spielten, im Zusammenhang mit der gegenwärtigen digitalen Transformation bislang noch kaum gestellt, geschweige denn erschöpfend beantwortet. Erste Ansatzpunkte lieferten allerdings Huchler (2022) hinsichtlich der Implikationen von KI für den Wandel der Arbeitsorganisation sowie Ziegler (2022) für Veränderungen in der betrieblichen Stellung bzw. der Sozialstruktur der Angestellten durch den Aufstieg der Tech-Angestellten.

### 3 Zur Umgestaltung der Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation

Im Rahmen unseres Forschungsprojekts „Die digitale Transformation im Büro – KI und der Wandel von Angestelltenarbeit“ wurden die Blindstellen der gegenwärtigen Automatisierungsdebatte gezielt in den Blick genommen.<sup>3</sup> Unsere explorative Analyse stützt sich auf 21 Fallstudien mit 76 Interviews in den Feldern Industrie, Dienstleistungen und Informationstechnologie/Kommunikation (IT/K). Unser Fokus lag hier jeweils auf den Angestellten im Bereich der mittleren bis hochqualifizierten Informations- und Wissensarbeit als diejenigen Beschäftigten, die gegenwärtig im Zentrum der digitalen Transformation stehen (vgl. Boes/Kämpf 2023).

Unsere Forschungsstrategie zielte einerseits auf die Identifizierung und Analyse von Vorreiterbeispielen. Im Fokus standen Umgestaltungen von Angestelltenarbeit, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der neuen Stufe der Rationalisierung des Informationsgebrauchs stehen. Dafür haben wir bei der Fallauswahl einen breiten Blickwinkel eingenommen – von einfachen Ansätzen der *Robotic Process Automation*<sup>4</sup> bis hin zum Einsatz von *Machine-Learning*-Modellen. Als maßgebliches Kriterium galt uns der Umgang mit großen Datenmengen, die im Zuge der digitalen Transformation entstehen oder verfügbar gemacht werden und zur Innovation von Arbeitsprozessen oder Produkten verwendet werden. Vor diesem Hintergrund haben wir neben der IT-Branche die Automobilindustrie und den Bereich der Banken und Versicherungen in den Blick genommen. Andererseits war es uns wichtig, mit Blick auf die Automatisierung sowohl die Anwenderseite in den entsprechenden Bereichen der Sachbearbeitung, wie etwa im Kundenservice, Back Office oder z. B. der Lohnbuchhaltung, einzubeziehen als auch die Perspektive der Implementoren<sup>5</sup>, die etwa bei IT-Dienstleistern KI-Modelle für den Einsatz beim Kunden entwickeln und integrieren oder die in FuE-Abteilungen von Industrieunternehmen mit der Entwicklung von KI-Lösungen, z. B. für das automatisierte Fahren, befasst sind. Nur so war es uns möglich, Tätigkeitsveränderungen und

ihre Implikationen für die Sozialstruktur in einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten.

In der folgenden Diskussion unserer empirischen Befunde konzentrieren wir uns – in Anknüpfung an die Dimensionen der qualitativen Automatisierungsforschung im Büro – auf die Restrukturierung der Angestelltenarbeit (3.1), auf Tätigkeitsveränderungen und die Entstehung neuer Tätigkeitsfelder (3.2) sowie auf die Implikationen für das Bewusstsein von Angestellten (3.3). Dabei verfolgen wir die Annahme, dass die digitale Transformation als neue Stufe der Rationalisierung des Informationsgebrauchs einen ähnlich „durchgreifenden Umwandlungsprozess“ für die Angestelltenarbeit bedeutet, wie ihn Neuloh für den Beginn der weißen Automation konstatierte.

#### 3.1 Ein neuer Strukturwandel von Arbeit

Die neue Stufe der Rationalisierung des Informationsgebrauchs sorgt für eine grundlegende Restrukturierung der Angestelltenbereiche, die sowohl die Arbeitsinhalte als auch die Arbeitsorganisation und die betriebliche Stellung der Angestellten verändert – und zwar sowohl in den mittel- als auch in den hochqualifizierten Bereichen. Mit Blick auf die letzteren lässt sich das idealtypisch am Fallbeispiel der Lohnbuchhaltung eines großen IT-Unternehmens aus unserem Sample nachvollziehen, die im Zuge des KI-Einsatzes grundlegend umgestaltet wurde. Zuvor war die Arbeit hier durch einen hohen Anteil repetitiver Tätigkeiten geprägt. Datensätze mussten händisch in IT-Systeme übertragen und manuell überprüft werden. Durch die Einführung von *Robotic Process Automation* (RPA) und Chatbots wurde ein Teil dieser Tätigkeiten substituiert und damit insgesamt ca. 40 % der Personalkapazitäten eingespart. Ein nicht unerheblicher Teil der Sachbearbeiter\*innen wurde im Zuge dessen abgebaut und konnte zumindest teilweise innerhalb des Unternehmens das Tätigkeitsfeld wechseln. Interessant ist, dass sich für die verbliebenen Sachbearbeiter\*innen die Arbeit grundlegend verändert hat. Zum einen hat die Automatisierung hier nicht nur zu Funktionsverlusten geführt, sondern diese gingen einher mit grundlegenden Funktionsverschiebungen und Funktionszuwächsen, die neue Kompetenzen erfordern. Die verbliebenen Sachbearbeiter\*innen „verschieben“ nun nicht mehr bloß Daten, sondern

3 Das Projekt wurde zwischen 2020 und 2023 am ISF München durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert.

4 Bei *Robotic Process Automation (RPA)* handelt es sich um einen Ansatz zur Automatisierung von einfachen Routinetätigkeiten durch Softwareroboter. So können ganze Geschäftsprozesse, sofern sie strukturiert und vollständig digitalisiert sind, anwendungsübergreifend – vom Auftragseingang per Mail über die Dateneingabe etwa in ein ERP-System bis hin zur Kommunikation mit

weiteren Schnittstellen – durch Bots abgewickelt werden.

5 Hier lehnen wir uns an den Begriff der „Implementors“ von Brendel et al. (2020, S. 8) an, die ihn für Beschäftigte in Großbetrieben verwenden, die als maßgebliche Akteure „der Implementierung neuer digitaler Technologien im Betrieb“ fungieren. Wir erweitern ihn jedoch grundsätzlich um jene Angestelltegruppen, die diese Technologien entwickeln, als Produkte auf den Markt bringen und ebenfalls indirekt oder direkt (etwa als externe Dienstleister) bei Kunden implementieren.



müssen sie vor allem analysieren. Zudem sind sie nun auch dafür verantwortlich, die Software-Roboter auf dieser Basis zu trainieren sowie ihre Funktionalität und Performanz zu erweitern. Zum anderen veränderten sich mit der Restrukturierung der Tätigkeiten ebenfalls die Anforderungen an die Arbeitsorganisation in der Abteilung. Die bisherigen starren Organisationsformen und sich permanent wiederholenden Prozesse passten nicht mehr zu den veränderten Funktionen der Abteilung. Um diesen gerecht zu werden, wurde ein agiles Arbeitsmodell eingeführt. Die Sachbearbeiter\*innen arbeiten seither in selbstorganisierten Teams und priorisieren ihre Arbeit selbstständig und eigenverantwortlich. Eine Führungsebene wurde abgebaut und Entscheidungsprozesse wurden teilweise – im Sinne des *empowerments* – direkt an die Beschäftigten übertragen. Das Fallbeispiel veranschaulicht, wie – im Zuge eines ganzheitlichen Gestaltungsansatzes – eine Veränderung von Arbeitsinhalten durch die Substituierung einfacher Routinetätigkeiten eine Veränderung der gesamten Arbeitsorganisation in einer Abteilung nach sich ziehen kann.

Ein konträres Fallbeispiel veranschaulicht hingegen, wie die Substituierung von Routinetätigkeiten zumindest für einen Teil der Sachbearbeiter\*innen auch in eine Abwärtsspirale führen kann. So konnten wir in einem mittelständischen Unternehmen beobachten, dass Sachbearbeiter\*innen im Zuge der Einführung von RPA sinngemäß zu „Heizern auf der E-Lok“ geworden sind. Konkret geht es um die Automatisierung klassischer Back-Office-Tätigkeiten auf dem Feld der Verwaltungsdienstleistungen. Die Sachbearbeiter\*innen wickeln hier den Zahlungsverkehr für verschiedene Geldinstitute ab. Bereits vor langer Zeit wurden diese Dienstleistungen zunächst in einem Back Office zentral gebündelt und standardisiert. Im nächsten Schritt wurden sie auf der Basis von Ticket-Systemen digitalisiert, um schließlich auch automatisiert werden zu können. Dabei geht es z. B. um die Bearbeitung von fehlerhaften Geldautomatentransaktionen. Die Sachbearbeiter\*innen erhalten eine entsprechende Mail, recherchieren den Vorgang, legen eine Akte an, lösen eine Überweisung aus und informieren den Kunden abschließend per Mail. Durch die Einführung von RPA haben die Sachbearbeiter\*innen diese Funktionen weitgehend verloren. Sämtliche Prozessschritte bis hin zur Veranlassung der Zahlung und Informierung der Kunden per Mail werden vom Roboter getätigt. Auf eigenen Wunsch und zum Unmut des Betriebsrats blieb eine kleine Gruppe der betroffenen Beschäftigten allerdings auch nach der Implementierung auf ihrer bisherigen Position und überprüft nun, ob der Software-Roboter fehlerfrei agiert. Sie bilden faktisch nur noch das *back up* für den Fall, dass die Maschine einmal ausfallen sollte. Insofern führt der Funktionsverlust hier zu einer Dequalifizierung. Der Statusverlust ist damit vorprogrammiert.

Auch im hochqualifizierten Segment finden aktuell Restrukturierungsprozesse statt. Exemplarisch hierfür

ist der Bereich der Ingenieursarbeit. So deutet sich etwa in der Automobilindustrie ein Paradigmenwechsel von hardwaregetriebener zu softwarebasierter Entwicklung an, der in einem Zusammenhang mit der Diskussion um das Software-definierte Auto steht (vgl. Boes/Ziegler 2021, S. 35). Was das in der Praxis bedeutet, konnten wir am Beispiel des FuE-Standorts eines großen Zulieferers beobachten, den wir bereits über zehn Jahre in verschiedenen Kontexten kontinuierlich beforschen. Noch bis vor ein paar Jahren war die Software-Entwicklung hier bloß eine Art Anhängsel der Hardware-Bereiche. Es waren die klassischen Maschinenbau-Ingenieure, die am Standort Karriere machten. Inzwischen hat sich dieses Verhältnis nahezu vollständig umgekehrt: Während sich für Software-Entwickler\*innen nicht zuletzt im Zusammenhang mit neuen Produkten wie dem hochautomatisierten Fahren neue Karrierechancen eröffnen, ist der Bereich der Hardware-Entwicklung zu einer beruflichen Sackgasse geworden. Im Zusammenhang mit der Etablierung neuer Geschäftsmodelle und dem Abstieg der klassischen Ingenieursarbeit wird die Restrukturierung der FuE-Bereiche eine zentrale Herausforderung für die Gestaltung der Transformation in der Automobilindustrie. Den Hintergrund dafür bildet ein grundlegender Kompetenzwandel, der in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der neuen Stufe der Rationalisierung des Informationsgebrauchs steht. Wenn Wertschöpfung und damit sowohl die Optimierung von Arbeitsprozessen als auch die Innovation von Produkten und Geschäftsmodellen immer mehr auf Daten basieren, wird Software zu einer Kernkompetenz: „Die Daten müssen mit Software zugänglich gemacht werden, sie baut die Brücke zwischen den Daten und der Welt der Dinge“ (Boes 2023, S. 19).

### 3.2 Potenziale für Aufwertung und Höherqualifizierung

Während der ersten beiden Automatisierungswellen sind stets auch Potenziale für eine Aufwertung und Höherqualifizierung von Arbeit entstanden: durch Funktionsverschiebungen und -zuwächse, die Entstehung neuer Tätigkeitsfelder und den Aufstieg neuer Angestelltengruppen. Heute lassen sich ähnliche Potenziale etwa in der generellen Bedeutungszunahme von IT-Kompetenzen (vgl. bereits Seibold/Stieler 2016, S. 15) sowie im Aufstieg der sog. *Tech Workers* (bzw. exakter: der Tech-Angestellten; vgl. Ziegler 2022) erkennen. Sie erinnern an jene „neuen Angestellten“ zu Beginn der weißen Automation (z. B. Programmierer, Tabellierer), deren Wirken zu „grundlegenden Veränderungen der Anforderungsmerkmale traditioneller Berufe und zu einer Umstrukturierung der Abteilungen und der Büroorganisation“ geführt hatte (Neuloh 1966, S. 12). Für die gegenwärtige Umgestaltung der Angestelltenarbeit kommt den neuen Tech-Angestellten eine zentrale Rolle als Implementoren vor allem von KI-Anwendungen zu. Tatsächlich waren die meisten der von uns

untersuchten IT-Dienstleister zum Zeitpunkt der Befragung damit beschäftigt, mit Tech-Angestellten neue und schnell wachsende KI-Abteilungen aufzubauen. Denn die innovativen KI-Lösungen brauchen vor allem eines: viel Arbeit – sei es für die Identifizierung und Entwicklung von Anwendungsmöglichkeiten und Prototypen, sei es für den Betrieb und die Wartung von KI-Systemen oder ihre permanente Weiterentwicklung auf der Grundlage ständig neuer und größerer Datensätze (vgl. ausführlich Kämpf/Langes 2023, S. 44f.).

Gleichzeitig zeigen unsere Befunde aber auch, dass die innovativen KI-Lösungen nicht allein von den Tech-Angestellten in die Arbeitswelt gebracht werden können. In unseren Interviews betonten die Implementoren der IT-Dienstleister immer wieder, wie sehr sie auf die Mitwirkung der Sachbearbeiter\*innen angewiesen sind, um ihre *Machine-Learning*-Modelle zu entwickeln, vor allem aber auch um die benötigte Datengrundlage zu verstehen, Trainingsdaten richtig zu labeln und damit die Qualität der Daten sicherzustellen. Dies alles erfordert nicht nur KI-Kompetenz, sondern ein fachliches Domänenwissen, das bei den Sachbearbeiter\*innen liegt und zur Grundlage ihrer spezifischen *Primärmacht*<sup>6</sup> wird. So hat beispielsweise auch die KI-Einführung in dem zu Anfang skizzierten Fallbeispiel in der Lohnbuchhaltung erst funktioniert, als die Beschäftigten nach mehreren Anläufen aktiv an der Implementierung beteiligt wurden.

Diese Abhängigkeit bildet die Voraussetzung dafür, dass neue Tätigkeitsfelder und Qualifizierungsbedarfe für Sachbearbeiter\*innen entstehen – z.B. können sie als „ML-Maschinisten“ tätig werden, die *Machine-Learning*-Modelle bedienen, trainieren und überwachen –, wodurch sich ihnen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen. Ein besonders eindrückliches Beispiel dafür ist die Einführung von KI-Lösungen auf der Grundlage sog. *Low-Code*-Plattformen, wie sie insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen zur Anwendung kommen (vgl. Peters et al. 2023). Hier können einfache Software-Anwendungen gewissermaßen nach dem Baukasten-Prinzip „zusammengeklickt“ werden, sodass für die Entwicklung dieser Anwendungen keinerlei umfangreiche Programmierkenntnisse mehr erforderlich sind. So hat der oben erwähnte Verwaltungsdienstleister für Banken vor diesem Hintergrund ein eigenes RPA-Team ausschließlich aus der bestehenden Belegschaft von kaufmännischen Angestellten gebildet und ihnen die Möglichkeit gegeben, sich entsprechend weiterzubilden.<sup>7</sup> Im Ergebnis sind aus Sachbearbeiter\*innen Business-Analyst\*innen, Software-Tester\*innen und Programmierer\*innen geworden – teils sogar mit akademischen Abschlüssen im Rahmen berufsbegleitender Studiengänge. Das Domänenwissen der Sachbearbeiter\*innen und ihr Verständnis der zu automatisierenden Vorgänge haben dabei eine wichtige Rolle gespielt.

Nicht zuletzt bildet auch die Substituierung einfacher Routinetätigkeiten im Zuge der Ausweitung von Prozess-

automatisierungen in der Sachbearbeitung eine Basis für Aufwertungs- und Höherqualifizierungspotenziale, wie ein Fallbeispiel aus einer Filialbank zeigt. In einem Bereich im Back Office z.B. tragen Sachbearbeiter\*innen bislang die Daten für Kunden-Bilanzen manuell zusammen und gliedern diese nach den Vorgaben der Bank. Diese Routinetätigkeiten sollen künftig durch ein *Machine-Learning*-Modell ersetzt werden. Für die betroffenen Sachbearbeiter\*innen resultiert daraus eine inhaltliche Aufwertung ihrer Tätigkeit. So sollen sie künftig die Kunden-Bilanzen selbstständig analysieren, beurteilen und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen, die bislang noch der Vorgesetzte trifft. Damit verbunden sind zunehmende fachliche und analytische Kompetenzen sowie ein entsprechender Qualifizierungsbedarf. Bei diesem Fall ist auch der Fachkräftemangel in der Region als Primär-machtpotenzial der Beschäftigten zu berücksichtigen. Um fehlende Ressourcen zu kompensieren, ist die Bank gefordert, Sachbearbeitungstätigkeiten durch Funktionsverschiebungen und -zuwächse aufzuwerten.

Unsere Empirie zeigt allerdings auch, dass in Unternehmen mit einem eher stagnierenden oder sogar abnehmenden Geschäftsvolumen, für die der Fachkräftemangel eine geringere Bedeutung hat, sowie mit einer entsprechend kostenorientierten Managementstrategie eher ein Sog in Richtung Personalabbau entstehen kann. Nach unserer Beobachtung vollzieht sich dieser aber – zumindest bislang noch – eher schleichend (vgl. auch Krzywdzinski et al. 2022, S. 9), was nicht zuletzt auf sozialverträgliche Abbauprogramme auf der Basis von Abfindungs- und Vorruhestandsregelungen und ein entsprechendes Betriebsratshandeln zurückgeht. Dennoch werden die Aufwertungs- und Höherqualifizierungspotenziale infolge des Strukturwandels von Angestelltenarbeit unter diesen Umständen stark eingeschränkt.

### 3.3 Implikationen für das Angestelltenbewusstsein

Wie bei den ersten beiden Automatisierungswellen hat auch die neue Stufe der Rationalisierung des Informationsgebrauchs Implikationen für die Entwicklung des An-

6 Jürgens (1984, S. 61) verwendet diesen Begriff in Abgrenzung zur Sekundärmacht, „die auf bereits kollektiv erkämpften bzw. staatlich gesetzten Regelungen und Institutionen“ beruht. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei Primärmacht um die „originär aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb erwachsenen Machtpositionen für einzelne Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen“.

7 Ein solches Herangehen ist in der Breite und anscheinend auch bei Großunternehmen nicht unüblich. Bei der Telekom etwa wurde ein RPA-basiertes Assistenzsystem gemeinsam mit 25 Service-Mitarbeiter\*innen entwickelt, die während des Prozesses entsprechend weiterqualifiziert wurden (IBM/ver.di 2020).

gestelltenbewusstseins – im mittelqualifizierten Bereich genauso wie bei den Hochqualifizierten.

Wie Unsicherheitserfahrungen subjektiv verarbeitet werden, lässt sich am Beispiel einer Kundenberaterin im Callcenter eines Telekommunikationsunternehmens nachvollziehen. Die Befragte schildert eine allgemeine Verunsicherung der Belegschaft vor dem Hintergrund zunehmender Funktionsverluste durch den Einsatz von Software-Robotern. Sie sorgt sich um ihre Kolleg\*innen und analysiert die Situation so: „Entweder lernen sie etwas Neues oder sie gehen.“

Weil sie auch für ihre eigene Zukunft angesichts der Beobachtungen und der Stimmung im Betrieb keine absolute Sicherheit sieht, bildet sie sich individuell weiter und befasst sich mit neuen Produkten des Unternehmens – sogar in ihrer Freizeit. Während das Unternehmen keinerlei Weiterbildungsangebote unterbreitet oder andere Maßnahmen zur Sicherung von Beschäftigung ergreift, fokussiert sich das Management stattdessen darauf, die Akzeptanz für die Bots zu erhöhen – z. B. indem ihnen Namen gegeben werden und dadurch versucht wird, sie zu vermenschlichen. Unsere Interviewpartnerin empfindet diese Maßnahme als zynisch. Sie beschreibt die Spannungen, die daraufhin im Betrieb entstehen. Die Beschäftigten fühlen sich mit ihren Ängsten nicht ernstgenommen und entwickeln eine niederschwellige Form des Protests. So schildert die Befragte, dass es sich unter den Kolleginnen und Kollegen eingebürgert habe, den Vermenschlichungsversuchen des Managements demonstrativ entgegenzutreten (vgl. ähnlich Schaupp 2021): „Also die versuchen diese Maschinerie zu vermenschlichen. Wobei wir Mitarbeiter, habe ich das Gefühl, das schon eher als Bedrohung sehen. Und dann diese Vermenschlichung nicht wollen. Das heißt, ich sage nicht, ‚der Horst macht jetzt den Kündigungsprozess‘, sondern ‚die Maschine‘ oder ‚der Roboter‘. Das ist bei uns eher so im Sprachgebrauch.“ Damit wollten die Beschäftigten zeigen, „dass man sich das nicht gefallen lässt. Das ist eben nicht der Horst, weil der Horst, der ist letztes Jahr gegangen, weil es für den keine Arbeit mehr gibt.“ Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen fordert die Befragte von der Politik, dafür zu sorgen, dass „die Digitalisierung nicht wichtiger wird als der Mensch“. Hier zeigt sich, dass der Strukturwandel der Angestelltenarbeit nicht nur Zukunftsängste erzeugt, sondern auch Ansätze von betrieblichem Protest und Gesellschaftskritik.

Mit Blick auf das Bewusstsein der Tech-Angestellten liefern unsere Interviews Hinweise für eine Rückkehr von Sozialkritik im hochqualifizierten Segment (vgl. ähnlich Dorschel 2022). Für junge Tech-Angestellte sind Entlohnungsfragen und berufliche Karriereperspektiven, insbesondere wenn sie nicht in großen Tech-Unternehmen arbeiten, durchaus relevant. Bei einem mittelständischen IT-Dienstleister beklagt sich eine Mitarbeiterin z. B. darüber, dass sich die tarifvertraglichen Regelungen zu den Anforderungen und Modalitäten betrieblicher Aufstiegs-

möglichkeiten für sie als *Data Scientist* als dysfunktional erweisen, weil sie bislang ausschließlich auf das bisherige Tätigkeitsprofil von Software-Entwicklern gemünzt sind. Nicht ohne Selbstbewusstsein angesichts ihres besonderen Primärmachtpotenzials lässt sie zwischen den Zeilen erkennen, dass sie sich vor diesem Hintergrund Gedanken über eine berufliche Veränderung macht.

Darüber hinaus untermauert unsere Empirie ein weiteres, für Tech-Angestellte typisches subjektives Deutungsmuster: das ausgeprägte Bedürfnis, über die Verwendung der eigenen Arbeitsergebnisse (mit)zuverfügen (vgl. z. B. Tarnoff/Weigel 2020, S. 106). So berichtete uns dieselbe Gesprächspartnerin auch von einem Disput mit dem Management über die Veröffentlichung eines wissenschaftlichen Papers zur Architektur ihres *Machine-Learning*-Modells. Für ihr Sinnerleben in der Arbeit sei dies unmittelbar relevant, wie sie ausdrücklich betonte, „weil, das ist auch das coole an Open Source, dass, wenn man *shared*, dann kann man so viel erreichen“. Ihr ist es wichtig, an der etablierten *Sharing*-Kultur der *Tech Workers* aktiv zu partizipieren und der Community etwas zurückzugeben (vgl. auch Vogl 2020). Hier deutet sich eine Abkehr von der „Beitragsorientierung“ (Kotthoff 1997) an, wonach insbesondere hochqualifizierte Angestellte daran interessiert sind, ihre Leistungsverausgabung für das Unternehmen gegen Privilegien zu tauschen (vgl. kritisch bereits vor dem Hintergrund der Globalisierungsentwicklung zuletzt Kämpf 2008, S. 398ff.). Unserer Befragten geht es stattdessen darum, einen Beitrag zu einem *gesellschaftlichen* Nutzen zu leisten, der über einzelwirtschaftliche Interessen hinausgeht.

## 4 Fazit

Vor dem Hintergrund des aktuellen Automatisierungsschubs deuten unsere Befunde für den Bereich der Informations- und Wissensarbeit auf den Beginn eines grundlegenden Strukturwandels von Angestelltenarbeit hin, der Potenziale für eine Aufwertung und Höherqualifizierung von Arbeit bereithält. Diese offenbaren sich im Aufstieg der Tech-Angestellten und – vor dem Hintergrund der Substituierung von Routinetätigkeiten – in Funktionsveränderungen, neuen Tätigkeitsfeldern und agilen Formen der Arbeitsorganisation auf dem Feld der mittelqualifizierten Büroarbeit. Darüber hinaus deutet sich an, dass sich das Angestelltenbewusstsein ebenfalls wandelt. Während die Infragestellung sicher geglaubter Rahmenbedingungen von Beschäftigung im mittelqualifizierten Bereich Zukunftsängste und Protestpotenzial hervorbringen kann, offenbart insbesondere das *Tech-Worker*-Bewusstsein neue Anknüpfungspunkte für Betriebsräte und Gewerkschaften im hochqualifizierten Segment.

In arbeitspolitischer Perspektive offenbaren sich Ansatzmöglichkeiten für eine Vorwärtsstrategie. Ihre Grundlage bilden die Primärmachtpotenziale der Angestellten. Sie erwachsen aus ihrer Qualifikation bzw. ihrem fachlichen Domänenwissen, ihrer betrieblichen Stellung bei der Implementierung von KI-Projekten sowie aus ihrer Arbeitsmarktposition – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels. Zwar bergen die weitreichenden Substituierbarkeitspotenziale des gegenwärtigen Automatisierungsschubs ohne Frage Risiken für Funktions- und Statusverluste bis hin zum Abbau von Beschäftigung. Wie unsere empirischen Befunde aber zeigen, gehen sie auch mit Chancen für einen nachhaltigen Umbau von Beschäftigung einher – vor allem, wenn sie durch entsprechende Qualifizierungsprogramme begleitet werden. Eine solche Vorwärtsstrategie gilt es gegen die Kurzfristspektive von Kostensenkungsstrategien des Managements zu verteidigen. Nur so kann verhindert werden, dass die steigenden Anforderungen im Zuge des Strukturwandels im Büro zu zusätzlichen Belastungen und Zukunftsängsten der Beschäftigten führen.

Weiterer Forschungsbedarf besteht vor allem hinsichtlich der Rolle der Tech-Angestellten in der Transformation sowie der Besonderheiten ihres Bewusstseins und – mit Blick auf die Zukunft der Mitbestimmung – auch in Bezug auf die Organisierbarkeitspotenziale dieser neuen Angestelltengruppe. Gleichzeitig gilt es, die Bedeutung von Software-Entwicklung als Kernkompetenz für die neue Stufe der Rationalisierung des Informationsgebrauchs genauer zu untersuchen, ebenso wie ihre Veränderung und die Implikationen für einen Wandel der Ingenieursarbeit. Darüber hinaus erfordern vor allem die mit KI verbundenen neuen Tätigkeitsfelder und Kompetenzanforderungen für mittelqualifizierte Angestellte sowie die Entwicklung ihrer Primärmachtpotenziale vertiefende empirische Untersuchungen. ■

## LITERATUR

- Agrawal, A. / Gans, J. / Goldfarb, A.** (2018): *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*, Boston, MA
- Altmann, N. / Deiß, M. / Döhl, V. / Sauer, D.** (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp“ – neue Anforderungen an die Industriosozologie, in: *Soziale Welt* 37 (2/3), S. 191–207
- Baethge, M. / Oberbeck, H.** (1986): *Zukunft der Angestellten: Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*, Frankfurt a. M.
- Baukrowitz, A.** (2006): Zur Rolle der IT jenseits der Automatisierung, in: Baukrowitz, A. / Berker, T. / Boes, A. / Pfeiffer, S. / Schmiede, R. / Will, M. (Hrsg.): *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*, Berlin, S. 98–115
- Baukrowitz, A. / Boes, A.** (1996): Arbeit in der „Informationsgesellschaft“. Einige Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive, in: Schmiede, R. (Hrsg.): *Virtuelle Arbeitswelten: Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“*, Berlin, S. 129–158
- Benanav, A.** (2021): *Automatisierung und die Zukunft der Arbeit*, Berlin
- Boes, A.** (2005): *Informatisierung*, in: *Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung* (Hrsg.): *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen*, Wiesbaden, S. 211–244
- Boes, A.** (2023): *Zukunft der Angestelltenpolitik*, Vortrag auf der 22. Bundesangestelltenkonferenz der IG Metall, <https://idguzda.de/wp-content/uploads/2023/04/Zukunft-der-Angestelltenpolitik.pdf> (letzter Zugriff: 11. 12. 2023)
- Boes, A. / Kämpf, T.** (2023): *Informations- und Wissensarbeit*, in: Bohn, R. / Hirsch-Kreinsen, H. / Pfeiffer, S. / Will-Zocholl, M. (Hrsg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie*, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Baden-Baden, S. 223–227
- Boes, A. / Langes, B. / Vogl, E.** (2019): Die Cloud als Wegbereiter des Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie, in: Boes, A. / Langes, B. (Hrsg.): *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit: Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse*, Freiburg, S. 115–147
- Boes, A. / Ziegler, A.** (2021): *Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse der Strategien von Schlüsselunternehmen an der Schwelle zur Informationsökonomie*. Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF): Forschungsreport, München
- Bonin, H. / Gregory, T. / Zierahn, U.** (2015): *Übertragung der Studie von Frey / Osborne (2013) auf Deutschland*. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW): Endbericht, Kurzexpertise Nr. 57, Mannheim
- Brandt, G. / Kündig, B. / Thomae, J.** (1978): *Computer und Arbeitsprozess*, Frankfurt a. M.
- Braun, S. / Fuhrmann, J.** (1970): *Angestelltenmentalität: berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Bericht über eine industriesoziologische Untersuchung*, Neuwied
- Brendel, S. / Simon, H. / Brinkmann, U. / Paulitz, T.** (2020): *Digitalisierungswissen im Großunternehmen. Machtressource einer betrieblichen digitalen Bohème*. Hans-Böckler-Stiftung: Working Paper Forschungsförderung No. 181, Düsseldorf
- Brynjolfsson, E. / McAfee, A.** (2014): *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, New York
- Crozier, M. / Friedberg, E.** (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein/Taunus
- Dengler, K. / Matthes, B.** (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Forschungsbericht 11/2015, Nürnberg
- Dengler, K. / Matthes, B.** (2021): *Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt: Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Kurzbericht 13/2021, Nürnberg
- Dorschel, R.** (2022): Tech Workers und das achtsam-moralische Selbst: Jenseits von Künstlerkritik und Arbeitskraftunternehmer, in: *AIS-Studien* 15 (1), S. 125–143
- Droste, L.** (2020): Digitalisierung als Bedrohung für den eigenen Job? Ausmaß und Determinanten subjektiver Arbeitsplatzunsicherheit aufgrund von Digitalisierung bei Erwerbstätigen in Deutschland, in: *AIS-Studien* 13 (1), S. 7–21
- Dukino, C. / Ganz, W. / Hämmerle, M. / Renner, T. / Friedrich, M. / Kötter, F. / Meiren, T. / Neuhüttler, J. / Schuler, S. / Zaiser, H.** (2019): *Künstliche Intelligenz in der Unternehmenspraxis: Studie zu Auswirkungen auf Dienstleistung und Produktion*, Stuttgart
- Fleck, L. / Graus, E. / Klinger, M.** (2022): *Verändert Künstliche Intelligenz die Zukunft unserer Arbeit? Wahrnehmungen von betroffenen Arbeitnehmer:innen*. ROA: ROA External Reports: ai:conomics Kurzdossier Dezember 2022, Maastricht
- Frey, C. B. / Osborne, M. A.** (2013): *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* University of Oxford: Working Paper, Oxford
- Gensler, E. / Abendroth, A.-K.** (2021): Verstärkt algorithmische Arbeitssteuerung Ungleichheiten in Arbeitsautonomie?, in: *Soziale Welt* 72 (4), S. 514–550
- Gerst, D.** (2019): *Künstliche Intelligenz und Autonome Systeme. Herausforderungen für die Arbeitssystemgestaltung*, in: Hirsch-Kreinsen, H. / Karačić, A. (Hrsg.): *Autonome Systeme und Arbeit. Perspektiven, Herausforderungen und Grenzen der Künstlichen Intelligenz in der Arbeitswelt*, Bielefeld, S. 102–138
- Giering, O.** (2022): *Künstliche Intelligenz und Arbeit: Betrachtungen zwischen Prognose und betrieblicher Realität*, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 76 (1), S. 50–64
- Giering, O. / Kirchner, S.** (2021): *Künstliche Intelligenz am Arbeitsplatz: Forschungsstand, Konzepte und empirische Zusammenhänge zu Autonomie*, in: *Soziale Welt* 72 (4), S. 551–588
- Graus, E. / Özgül, P. / Steens, S.** (2021): *Künstliche Intelligenz: Die Zukunft der Arbeit anhand von Erkenntnissen aus der Unternehmenspraxis gestalten*. ROA: ROA External Reports: ai:conomics Kurzdossier November 2021, Maastricht
- Heßler, M.** (2016): *Zur Persistenz der Argumente im Automatisierungsdiskurs*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 18-19, S. 17–24
- Hoppe, M.** (2022): *Über die Einstellung von Mitbestimmungsakteuren zu KI-Systemen: Ergebnisse einer Onlinebefragung von Betriebs- und Personalräten zu Vertrauensfaktoren und Regulierungserfordernissen*, in: Schröder, L. / Höfers, P. (Hrsg.): *Praxishandbuch Künstliche Intelligenz*, Frankfurt a. M., S. 351–434
- Huchler, N.** (2022): *Komplementäre Arbeitsgestaltung. Grundrisse eines Konzepts zur Humanisierung der Arbeit mit KI*, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 76 (2), S. 158–175
- IBM Deutschland GmbH und ver.di (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft)** (Hrsg.) (2020): *Künstliche Intelligenz: Ein sozialpartnerschaftliches*



Forschungsprojekt untersucht die neue Arbeitswelt. IBM Deutschland GmbH, Ehningen

**IGZA (Institut für Geschichte und Zukunft der Arbeit)** (2023): Matrix der Arbeit. Band 3 – Arbeit im Kapitalismus, Bonn

**Jaeggi, U. / Wiedemann, H.** (1963): Der Angestellte im automatisierten Büro: betriebssoziologische Untersuchung über die Auswirkungen elektronischer Datenverarbeitung auf die Angestellten und ihre Funktionen, Stuttgart

**Jürgens, U.** (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik, in: *Leviathan* 12 (5), S. 58–91

**Kämpf, T.** (2008): Die neue Unsicherheit: Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer, Frankfurt a. M.

**Kämpf, T. / Langes, B.** (2023): Künstliche Intelligenz und der Wandel der Arbeitswelt, in: Kämpf, T. / Langes, B. / Schatilow, L. / Gergs, H.-J. (Hrsg.): *Human Friendly Automation. Arbeit und Künstliche Intelligenz neu denken*, Frankfurt a. M., S. 38–54

**Kellermann, C. / Markert, C.** (2023): KI in der Arbeitswelt, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 73 (42), S. 35–40

**Kellogg, K. C. / Valentine, M. A. / Christin, A.** (2020): Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control, in: *Academy of Management Annals* 14 (1), S. 366–410

**Kern, H. / Schumann, M.** (1970): *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein*, Frankfurt a. M.

**Kotthoff, H.** (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?, Berlin

**Krzywdzinski, M. / Butollo, F. / Flemming, J. / Gerber, C. / Wandjo, D. / Delicat, N. / Herzog, L. / Bovenschulte, M. / Nerger, M.** (2022): Wachsende Kluft zwischen Vorreiterunternehmen und Nachzüglern: Digitalisierung, Automatisierung und organisatorischer Wandel in Folge der COVID-19-Krise. Weizenbaum Institut: Weizenbaum Series 24, Berlin

**Lühr, T.** (2022): Zur Restrukturierung von Handlungsfähigkeit in der digitalen Transformation – Digitalisierungserleben am Beispiel der Automatisierung von Arbeit, in: *AIS-Studien* 15 (1), S. 88–103

**Mallet, S.** (1972): *Die neue Arbeiterklasse*, Neuwied

**Neuloh, O.** (1966): *Die weiße Automation. Die Zukunft der Angestelltenschaft*, Köln

**Noy, S. / Zhang, W.** (2023): Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence, in: *Science* 381 (6654), S. 187–192

**Peters, C. / Reichert, F. / Gläsel, B.** (2023): KI im IT-Support – wie mit Low-Code-Plattformen Beschäftigte zu Gestalter:innen der Automatisierung werden, in: Kämpf, T. / Langes, B. / Schatilow, L. / Gergs, H.-J. (Hrsg.): *Human Friendly Automation. Arbeit und Künstliche Intelligenz neu denken*, Frankfurt a. M., S. 151–158

**Projektgruppe Automation und Qualifikation (PAQ)** (1987): *Widersprüche der Automationsarbeit: ein Handbuch*, Berlin (West)

**Pirker, T.** (1962): *Büro und Maschine: zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Maschinisierung des Büros und der Büroautomation*, Basel

**Schaupp, S.** (2021): Organisationale Technokulturen: Kritik und Humor in der „Industrie 4.0“, in: *Arbeit* 30 (1), S. 3–20

**Schiefer, F.** (1969): *Elektronische Datenverarbeitung und Angestellte*, Meisenheim am Glan

**Schuhmann, A.** (2012): Der Traum vom perfekten Unternehmen. Die Computerisierung der Arbeitswelt in der Bundesrepublik Deutschland (1950er- bis 1980er-Jahre), in: *Zeithistorische Forschungen* 9 (2), S. 231–256

**Seibold, B. / Stieler, S.** (2016): Endbericht „Digitalisierung der Bürotätigkeiten“, IMU Institut GmbH, Stuttgart

**Staab, P. / Prediger, L. J.** (2019): Digitalisierung und Polarisierung – Eine Literaturstudie zu den Auswirkungen des digitalen Wandels auf Sozialstruktur und Betriebe. Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V.: FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit 19, Düsseldorf

**De Stefano, V.** (2018): „Negotiating the Algorithm“: Automation, Artificial Intelligence and Labour Protection. International Labour Office (ILO): Employment Policy Department, Employment Working Paper No. 246, Genf

**Tarnoff, B. / Weigel, M.** (Hrsg.) (2020): *Voices from the Valley: Tech Workers Talk about What They Do – and How They Do It*, New York

**Tullius, K.** (2021): Digitalisierung im Finanzdienstleistungssektor – Folgen für Angestelltenarbeit an der *Front-Line*, in: *WSI-Mitteilungen* 74 (4), S. 274–283, [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2021\\_o4\\_tullius.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2021_o4_tullius.pdf)

**Vogl, E.** (2020): Open Source als neue Quelle von Empowerment? Ein Blick in die Arbeit von korporativen Open-Source-Entwicklern, in: Boes, A. / Gül, K. /

Kämpf, T. / Lühr, T. / Witte, J. (Hrsg.): *Empowerment in der agilen Arbeitswelt: Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren*, Freiburg, S. 93–109

**Ziegler, A.** (2022): Tech-Angestellte: Eine arbeitssoziologische Perspektive, in: *AIS-Studien* 15 (1), S. 104–124

## AUTOREN

**THOMAS LÜHR**, Dipl.-Pol., Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. (ISF München). Forschungsschwerpunkte: Digitale Transformation und der Wandel von Angestelltenarbeit, Transformationserleben von Beschäftigten.

@ thomas.luehr@isf-muenchen.de

**TOBIAS KÄMPF**, Prof. Dr., Professor für Sozialwissenschaften, Arbeit und Digitalisierung an der University of Labour Frankfurt a.M. und Wissenschaftler am ISF München. Forschungsschwerpunkte: Digitale Transformation und Zukunft von Arbeit, neue Formen der Globalisierung, Wandel der Arbeitsbeziehungen.

@ tobias.kaempf@university-of-labour.de

DOI: 10.5771/0342-300X-2024-2-107

# WSI-Mindestlohnbericht 2024: Reale Zugewinne durch die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie

In den meisten EU-Staaten kam es zum 1. Januar 2024 zu deutlichen Erhöhungen der Mindestlöhne. Diese reichten trotz anhaltend hoher Inflationsraten in der Mehrzahl der Mitgliedsländer aus, um die Kaufkraft des Mindestlohns zu erhalten oder sogar auszubauen. Begünstigt wurde die Mindestlohndynamik auch durch die im Herbst 2022 verabschiedete Europäische Mindestlohnrichtlinie. Viele Mitgliedsländer streben im Zuge der Umsetzung der EU-Richtlinie an, die dort verankerten Referenzwerte von 60 % des Medianlohns bzw. 50 % des Durchschnittslohns zu erreichen. Anders verlief die Entwicklung in Deutschland: Hier plädierte die Mindestlohnkommission gegen die Stimmen der Gewerkschaften nur für eine geringe Anhebung des Mindestlohns, die hinter die Preisentwicklung zurückfällt.

MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

## 1 Einleitung

Gesetzliche Mindestlöhne bilden in den meisten Ländern eine Kerninstitution zur Regulierung des Arbeitsmarktes. Durch die Festlegung einer allgemeinen gesetzlichen Lohnuntergrenze sollen vor allem Beschäftigtengruppen mit geringer Verhandlungsmacht geschützt werden. Die Effektivität gesetzlicher Mindestlöhne hängt dabei entscheidend von zwei Dingen ab: Zum einen muss der Mindestlohn ein angemessenes Ausgangsniveau haben, um den Beschäftigten eine autonome gesellschaftliche Existenzgrundlage zu sichern. Zum anderen muss der Mindestlohn regelmäßig entsprechend der allgemeinen Lohn- und Preisentwicklung angepasst werden, um das gegebene Schutzniveau zu erhalten und auszubauen. Vor dem Hintergrund der hohen Inflationsraten ist dies aktuell besonders wichtig, da Beschäftigte mit geringem Einkommen in besonderem Maße unter den hohen Preisen leiden. Mit dem hier vorliegenden WSI-Mindestlohnbericht 2024 legt das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut

(WSI) bereits zum 15. Mal seinen jährlichen Mindestlohnbericht vor, der aktuelle Daten und Analysen über die Entwicklung gesetzlicher Mindestlöhne inner- und außerhalb Europas enthält.

Mit der im Oktober 2022 verabschiedeten Europäischen Mindestlohnrichtlinie (Europäisches Parlament/Rat 2022) wird das Ziel verfolgt, in allen EU-Staaten ein angemessenes Mindestlohniveau und einen adäquaten Anpassungsprozess sicherzustellen. Im Rahmen des vorliegenden WSI-Mindestlohnberichts 2024 wird in Abschnitt 2 zunächst der Stand der Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie diskutiert und dabei deutlich gemacht, dass sie zunehmend die nationale Mindestlohnpolitik beeinflusst. Daran anschließend werden die aktuell verfügbaren Daten über die Höhe der Mindestlöhne in Euro (Abschnitt 3) bzw. Kaufkraftstandards (Abschnitt 4) thematisiert.<sup>1</sup> Des Weiteren wird in Abschnitt 5 der relative Wert des Mindestlohns im Verhältnis zu den jeweiligen nationalen Median- und Durchschnittslöhnen (Kaitz-Index) analysiert. Abschnitt 6 thematisiert die Entwicklung des Mindestlohns vor dem Hintergrund der anhaltend hohen Inflationsraten und fragt danach, inwieweit es

1 Die Analysen basieren im Wesentlichen auf der Auswertung der WSI-Mindestlohndatenbank, die derzeit Mindestlohndaten aus insgesamt 38 Ländern enthält, darunter alle 22 EU-Staaten mit gesetzlichen Mindestlöhnen sowie

zahlreiche weitere Länder inner- und außerhalb Europas. Die Daten können auch unter <https://www.wsi.de/de/wsi-mindestlohndatenbank-international-15339.htm> heruntergeladen werden.



durch aktuelle Mindestlohnanpassungen möglich ist, die Kaufkraft der betroffenen Beschäftigten zu sichern oder zu steigern. Schließlich wird in Abschnitt 7 ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gewagt, wobei insbesondere auf die Herausforderungen der Mindestlohnpolitik in Deutschland eingegangen wird.

## 2 Die Europäische Mindestlohnrichtlinie: Stand der Umsetzung in den nationalen Mindestlohnpolitiken

Mit der Verabschiedung der „Richtlinie 2022/2041 über angemessene Mindestlöhne in der Europäischen Union“ (Europäisches Parlament/Rat 2022) wurde im Herbst 2022 erstmals ein verbindlicher europäischer Rahmen für die nationalen Mindestlohnpolitiken festgeschrieben (Müller/Schulten 2022). Das Ziel der Europäischen Mindestlohnrichtlinie ist es, bei Wahrung einer weitreichenden Autonomie der nationalen Mindestlohnpolitiken bestimmte gemeinsame Kriterien und prozeduralen Regeln vorzuschreiben, die ein angemessenes Mindestlohniveau absichern sollen.<sup>2</sup> In allen Mitgliedsländern mit einem allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn müssen bei der „Festlegung und Aktualisierung der gesetzlichen Mindestlöhne“ Kriterien zugrunde gelegt werden, „die zu ihrer Angemessenheit beitragen“ (Europäisches Parlament/Rat 2022, Art. 5 (1)). Die Kriterien müssen „klar definiert sein“ und mindestens die folgenden vier Aspekte berücksichtigen:

- (1) „die Kaufkraft der gesetzlichen Mindestlöhne unter Berücksichtigung der Lebenshaltungskosten;
- (2) das allgemeine Niveau der Löhne und ihre Verteilung;
- (3) die Wachstumsrate der Löhne;
- (4) langfristige nationale Produktivitätsniveaus und -entwicklungen“ (ebd., Art. 5 (2)).

Darüber hinaus schreibt die Richtlinie in Art. 5 (4) vor, dass die „Mitgliedstaaten [...] bei ihrer Bewertung der Angemessenheit der gesetzlichen Mindestlöhne Referenzwerte zugrunde [legen]“. Die Richtlinie verweist dabei explizit auf die „auf internationaler Ebene übliche[n] Referenzwerte wie 60 % des Bruttomedianlohns und 50 % des Bruttodurchschnittslohns“, lässt aber auch abweichende

Schwellenwerte zu.<sup>3</sup> In der Richtlinie wird dies damit begründet, dass „Mindestlöhne [...] als angemessen [gelten], wenn sie angesichts der Lohnskala im jeweiligen Mitgliedstaat gerecht sind und den Arbeitnehmern auf der Grundlage einer Vollzeitbeschäftigung einen angemessenen Lebensstandard sichern“ (ebd., Erwägungsgrund 28).

Der Richtlinienentwurf schließt damit an politische Debatten an, die in den letzten Jahren auf eine strukturelle Anhebung nationaler Mindestlöhne in Richtung eines „Living Wage“ gedrängt haben, der eine eigenständige sozio-kulturelle Teilhabe am gesellschaftlichen Leben erlaubt (Schulten/Müller 2019, 2020). Die Kriterien für ein „angemessenes“ Mindestlohniveau wurden dabei zum einen aus Analysen des für ein Existenzminimum notwendigen Waren- und Dienstleistungskorbes abgeleitet. Zum anderen wurde mithilfe des sogenannten Kaitz-Index die relative Position des Mindestlohns im gesamtwirtschaftlichen Lohngefüge bestimmt (vgl. Abschnitt 5).

Die Mitgliedstaaten haben insgesamt bis zum 15. November 2024 Zeit, um die Richtlinie in nationales Recht umzusetzen (Europäisches Parlament/Rat 2022, Art. 17 (1)). Schon jetzt ist zu erkennen, dass die Richtlinie einen erheblichen Einfluss auf die nationalen Mindestlohnpolitiken ausübt. Dies gilt insbesondere für die internationalen Referenzwerte von 60 % des Bruttomedianlohns und 50 % des Bruttodurchschnittslohns, die sich schon im Zuge des europäischen Gesetzgebungsverfahrens in vielen Ländern als politische Referenznorm für ein angemessenes Mindestlohniveau etabliert haben (*Übersicht 1*). In den meisten EU-Staaten sind es vor allem die Gewerkschaften, die eine entsprechende Anhebung einfordern (Müller 2024). So führen etwa die Gewerkschaften in den Niederlanden bereits seit einigen Jahren eine Kampagne für eine strukturelle Erhöhung des Mindestlohns auf 16 € pro Stunde (ursprünglich 14 €) durch und verweisen unter dem Motto „Voor een beter bestaan – 60 % Mediaan“ (Für ein besseres Leben – 60 % vom Median) explizit auf die Europäische Mindestlohnrichtlinie (Koopmans 2023).<sup>4</sup>

Auch in Deutschland, Irland oder Spanien fordern die Gewerkschaften, dass der Mindestlohn auf 60 % des Medianlohns angehoben wird. In Zypern, wo die Debatte um die Europäische Mindestlohnrichtlinie dazu beigetragen hat, dass 2023 erstmals ein nationaler gesetzlicher Mindestlohn eingeführt wurde, hat dieser sich ebenfalls an dem Schwellenwert von 60 % des zypriotischen Medianlohns orientiert (Mallis et al. 2022). Im Gegensatz dazu

2 Neben gesetzlichen Mindestlöhnen geht es darüber hinaus in der Europäischen Mindestlohnrichtlinie auch darum, die tarifvertraglichen Mindestlöhne dadurch zu stärken, dass die Tarifbindung erhöht wird. Danach sollen alle EU-Staaten, deren Tarifbindung unterhalb von 80 % liegt, einen konkreten Aktionsplan zur Stärkung der Tarifvertragssysteme vorlegen (Schulten 2023; Schulten/Dingeldey 2024).

3 Die Rolle des doppelten Schwellenwertes hat damit gegenüber früheren Entwurfsfassungen, die diese lediglich in den Erwägungsgründen erwähnt hatte, an Bedeutung gewonnen (vgl. dazu Lübker/Schulten 2022, S. 150).

4 Weitere Infos zur Kampagne der niederländischen Gewerkschaften finden sich auf der Kampagnenseite: <https://www.voor16.nl> (letzter Zugriff: 25.01.2024)

werden vor allem in Osteuropa eher die 50 % des Durchschnittslohns als Referenzwert für ein angemessenes Mindestlohniveau benutzt. In einer Reihe osteuropäischer Länder liegt der Medianlohn auf einem relativ niedrigen Niveau, sodass 60 % des Medianlohns kein existenzsicherndes Lohnniveau darstellen.

In einigen Ländern haben entsprechende Referenzwerte für den Mindestlohn bereits Eingang in die nationale Gesetzgebung gefunden und damit einen rechtlich verbindlichen Charakter angenommen. Bereits vor der Verabschiedung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie hat die Slowakei 2021 ihre nationale Mindestlohngesetzgebung reformiert und hierbei den Referenzwert von 57 % des Durchschnittslohnes als gesetzliche Rückfalloption eingeführt für den Fall, dass sich Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände bei der jährlichen Anpassung nicht auf eine Mindestlohnerrhöhung verständigen können (Slowakische Republik 2007/2021). In Bulgarien wurde bereits im Zuge der Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie beschlossen, dass der Mindestlohn jährlich auf 50 % des Durchschnittslohns angehoben wird. In Estland haben Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Staat sich im Rahmen einer tripartistischen Vereinbarung darauf verständigt, den Mindestlohn bis zum Jahr 2027 schrittweise auf 50 % des Durchschnittslohns anzuheben. In Irland soll der Mindestlohn bis 2026 in einen nationalen Living Wage verwandelt werden, der dann auch mindestens 60 % des Medianlohns entspricht (Government of Ireland 2022). Auch in Spanien ist die Forderung erhoben worden, den Referenzwert von 60 % des Medianlohns als unterste Mindestlohngrenze gesetzlich zu verankern (Cassmi 2022). Schließlich ist die Regierung in Kroatien seit Verabschiedung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie im Jahr 2022 explizit dazu übergegangen, ihre jährlichen Erhöhungen des Mindestlohns mit den Referenzwerten 60 % des Medianlohns und 50 % des Durchschnittslohns zu begründen.

In Deutschland hatten der gegenwärtige Bundeskanzler Olaf Scholz und Arbeitsminister Hubertus Heil (beide SPD) bereits 2021 in einem gemeinsamen Eckpunktepapier gefordert, den deutschen Mindestlohn „in Richtung eines echten, auf Teilhabe gerichteten ‚Living Wage‘ fort[zu]entwickeln“ (BMAS/BMF 2021, S.2). Dazu solle im „Mindestlohngesetz [...] künftig geregelt [werden], dass die Mindestlohnkommission bei ihrer Anpassungsentscheidung den Medianlohn stärker berücksichtigen muss“. Konkret hatten Scholz und Heil angekündigt, den im Mindestlohngesetz (MiLoG) vorgesehenen Prüfkatalog zu präzisieren und um den Gesichtspunkt der Armutsgefährdung zu ergänzen. Von einer Armutsgefährdung „solle regelmäßig bei einem auf Vollzeitbasis erzielten Arbeitsentgelt unterhalb der Schwelle von 60 Prozent des Medianlohns ausgegangen werden“ (ebd.).

Inzwischen argumentiert Arbeitsminister Heil, dass es in Deutschland keinen gesetzgeberischen Handlungsbedarf gebe: „Nach unserer Rechtsauffassung entspricht

ÜBERSICHT 1

Einfluss der Europäischen Mindestlohnrichtlinie auf die nationalen Mindestlohnpolitiken und -gesetzgebungen

Ausgewählte Länderbeispiele

Bulgarien	Zur Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie hat die bulgarische Regierung 2023 beschlossen, dass der Mindestlohn zukünftig nicht mehr unter 50 % des Durchschnittslohns liegen soll. Hierzu wurde der gesetzliche Anpassungsmechanismus ab 2024 dahingehend verändert, dass jeweils zum 1. September der Mindestlohn für das Folgejahr berechnet wird. Für die Kalkulation des Durchschnittslohns werden dabei die ersten beiden Quartale des laufenden und die letzten beiden Quartale des vorherigen Jahres zugrunde gelegt. Damit folgt die Anpassung des bulgarischen Mindestlohns zukünftig einem quasi automatischen Indexierungsverfahren.
Deutschland	In Deutschland fordern die Gewerkschaften den gesetzlichen Mindestlohn auf mindestens 60 % des Medianlohns anzuheben. Repräsentant*innen von SPD, Bündnis 90 / Die Grünen, Linke und des Arbeitnehmerflügels der CDU fordern, die Zielmarke von 60 % des Medianlohns als Untergrenze in das Mindestlohngesetz aufzunehmen.
Estland	Im Mai 2023 haben sich Gewerkschaften, Arbeitgeber und Regierung in Estland im Rahmen eines tripartistischen Abkommens darauf verständigt, den gesetzlichen Mindestlohn bis zum Jahr 2027 schrittweise auf 50 % des Durchschnittslohns anzuheben.
Irland	Im November 2022 hat die irische Regierung angekündigt, den gesetzlichen Mindestlohn innerhalb von vier Jahren bis 2026 auf das Niveau eines Living Wage anzuheben, der in Einklang mit der Europäischen Mindestlohnrichtlinie mindestens bei 60 % des Medianlohns liegt.
Kroatien	Die kroatische Regierung begründet seit 2022 ihre jährliche Erhöhung des Mindestlohns explizit mit dem Ziel, die Referenzwerte von 60 % des Medianlohns und 50 % des Durchschnittslohns zu erreichen.
Niederlande	Die niederländischen Gewerkschaften organisieren bereits seit längerem eine Kampagne für eine strukturelle Erhöhung des niederländischen Mindestlohns auf 16 € pro Stunde (ursprünglich 14 €), die sich explizit auf die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie und die Orientierung an 60 % des Medianlohns bezieht.
Slowakei	Bereits vor der Verabschiedung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie wurde 2021 das slowakische Mindestlohngesetz angepasst. Wenn sich Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände nicht auf eine Erhöhung des Mindestlohns verständigen, wird der Mindestlohn per Gesetz auf 57 % des Durchschnittslohns angepasst.
Spanien	Vonseiten der Gewerkschaften wird schon seit langem eine Erhöhung des Mindestlohns auf 60 % des Durchschnittslohns gefordert. In jüngster Zeit hat sich auch die amtierende spanische Linksregierung zu diesem Ziel verpflichtet, wobei entsprechend der Europäischen Mindestlohnrichtlinie nun von einer Orientierung an 60 % des Medianlohns gesprochen wird. Der spanische Ministerpräsident Sanchez hat vorgeschlagen, diese Zielmarke als Untergrenze im spanischen Arbeitsgesetz festzuschreiben.
Zypern	In Zypern hat die Debatte um die Europäische Mindestlohnrichtlinie wesentlich dazu beigetragen, dass 2023 erstmals ein nationaler gesetzlicher Mindestlohn eingeführt wurde, dessen Einstiegswert sich in etwa an 60 % des Medianlohns orientierte.

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Grundlage von Aumayr-Pintar et al. (2023) und Müller (2024)

WSI Mitteilungen

das heutige deutsche Mindestlohngesetz der europäischen Richtlinie“, so Heil kürzlich in einem Zeitungsinterview (FAZ 2023). Er stützt sich damit auf eine Ausarbeitung der Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages (2022), in der im Kern argumentiert wurde, dass eine richtlinienkonforme Auslegung des Prüfkatalogs in § 9 Abs.2 MiLoG durch die Mindestlohnkommission möglich sei (ebd., S. 9). Diese Argumentation geht von der juristischen Fiktion aus, dass die Mindestlohnkommission

ihre Arbeitsweise anpasst und die nach der Europäischen Mindestlohnrichtlinie „zwingend zu berücksichtigende[n] Mindestparameter“ in ihre künftigen Entscheidungen mit aufnimmt (ebd.). Andere Autoren erkennen hingegen ein Spannungsverhältnis zwischen der bislang in der Mindestlohnkommission vorherrschenden Orientierung an der Tariflohnentwicklung und der weiter gefassten Zielsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie (Thüsing/Hütter-Brungs 2021). Auch die Wissenschaftlichen Dienste des Deutschen Bundestages (2022, S. 9) räumen ein, dass eine „ausdrückliche Aufnahme der unionsrechtlich bestimmten Parameter in das Mindestlohngesetz [...] im Sinne der Rechtssicherheit dienlich“ sein könnte.

Während die Bundesregierung bislang keine konkreten Änderungen am Mindestlohngesetz plant, kann davon ausgegangen werden, dass in anderen Ländern die endgültige Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie auch zu rechtlichen Anpassungen führt. Letzteres hängt vor allem davon ab, ob es auf nationaler Ebene einflussreiche Akteure gibt, die sich die Ziele der Europäischen Mindestlohnrichtlinie zu eigen machen und ihnen im Rahmen der nationalen Gesetzgebung ein noch größeres und verbindlicheres Gewicht geben.

### 3 Mindestlöhne in Euro zum 1. Januar 2024

Ordnet man die Länder der EU nach der Höhe ihres jeweiligen gesetzlichen Mindestlohns, zeigt sich wie in den Vorjahren eine Zweiteilung zwischen den westeuropäischen Ländern mit vergleichsweise hohen Mindestlöhnen und den restlichen, süd- und osteuropäischen Ländern (*Abbildung 1*). Angeführt wird das Ranking von Luxemburg (14,86 €), gefolgt von den Niederlanden (13,27 €) und Irland (12,70 €). Deutschland (12,41 €) folgt an vierter Stelle und hat damit den zweiten Rang, den es vor Jahresfrist nach der Erhöhung des Mindestlohns auf 12 € kurzzeitig innehatte, wieder verloren. Belgien (12,09 €) und Frankreich (11,65 €), die ihre Mindestlöhne auch unterjährig anheben, um Kaufkraftverluste auszugleichen (Lübker/Schulten 2023, S. 118f.), könnten zudem im Verlauf des Jahres 2024 weiter zu Deutschland aufschließen.

Aufgrund der teilweise deutlichen Mindestlohnanhebungen der vergangenen Jahre in einigen osteuropäischen Staaten (siehe auch *Tabelle 1* weiter unten) lässt sich innerhalb der zweiten Gruppe kein eindeutiges geografisches Muster mehr ausmachen. So liegen die Mindestlöhne in Slowenien (7,25 €), Spanien (6,87 €), Polen (6,10 €) und Zypern (6,06 €) in einer recht engen Bandbreite. Auch auf den folgenden Positionen ergibt sich mit Litauen (5,65 €), Malta (5,34 €), Estland (4,86 €), Kroatien (4,86 €) und Portugal (4,85 €) ein Wechsel zwischen ost- und südeuropäi-

schen Ländern. Mit geringem Abstand folgen Tschechien (4,69 €), Griechenland (4,51 €), die Slowakei (4,31 €) sowie Lettland (4,14 €), Ungarn (4,02 €) und Rumänien (3,99 €). Wie in den Vorjahren ist Bulgarien (2,85 €) innerhalb der Europäischen Union das Schlusslicht. Insgesamt hat sich die Spreizung in der EU jedoch deutlich verringert: Während der luxemburgische Mindestlohn im Jahr 2015 noch fast das Zehnfache des bulgarischen Mindestlohns betrug, ist die Spannweite am aktuellen Rand auf einen Faktor von 5,2 zurückgegangen.

Unter den Anrainerstaaen der EU sticht zunächst das Ex-Mitglied Großbritannien (11,98 €) mit einem Mindestlohn auf dem Niveau der übrigen westeuropäischen Länder heraus. Mit der bereits beschlossenen Erhöhung auf umgerechnet 13,15 € ab 1. April 2024 hat Großbritannien dann voraussichtlich den dritthöchsten Mindestlohn in Europa. Im Fall der Türkei (3,98 €) ist zu berücksichtigen, dass es sich bei der aktuellen Angabe aufgrund der hohen Inflationsrate und des rapiden Wechselkursverfalls nur um eine Momentaufnahme handelt. Wird statt des Jahresdurchschnittskurses des Vorjahres, der in der WSI-Mindestlohn Datenbank traditionell verwendet wird, um kurzfristige Wechselkursschwankungen auszugleichen, der Kurs der türkischen Lira zum Jahreswechsel angesetzt, so ergibt sich mit umgerechnet 3,18 € ein deutlich niedrigerer Wert. In Serbien (3,12 €) und Nordmazedonien (2,79 €) liegen die Mindestlöhne derzeit in etwa auf dem Niveau des direkten Nachbarlandes Bulgariens, während sie in Albanien (2,11 €) und Moldawien (1,51 €) noch einmal deutlich geringer ausfallen. Innerhalb Europas sind Russland (1,20 €) und die Ukraine (1,08 €) die beiden Schlusslichter, wobei in Russland neben dem föderalen Mindestlohn in Städten wie Moskau (1,83 €) und St. Petersburg (1,56 €) höhere regionale Mindestlöhne zum Tragen kommen.

Außerhalb Europas stechen Australien (14,26 €) und Neuseeland (12,88 €) mit relativ hohen Mindestlöhnen hervor. Für Kanada (10,88 €) bezieht sich der in der WSI-Mindestlohn Datenbank ausgewiesene Wert auf einen beschäftigungsgewichteten Mittelwert der von den einzelnen Provinzen festgelegten Mindestlöhne, die von umgerechnet 9,59 € in Saskatchewan bis zu 11,48 € in British Columbia reichen. Parallel dazu legt auch die Zentralregierung für die von ihr regulierten Sektoren (wie etwa Banken und Postdienste) einen Mindestlohn fest, der aktuell bei umgerechnet 11,41 € liegt. In den USA liegt der bundesweite Mindestlohn seit 2009 unverändert bei 7,25 US\$ (derzeit 6,70 €). Er ist damit durch die allgemeine Lohnentwicklung und die konkurrierenden Mindestlöhne auf Ebene der Bundesstaaten zunehmend obsolet geworden. In Washington DC (umgerechnet 15,72 €) und sieben Bundesstaaten liegen diese oberhalb von 15 US\$, darunter auch in bevölkerungsreichen Bundesstaaten wie Kalifornien (14,80 €) und New York (13,87 €). Zwanzig Bundesstaaten, darunter auch Texas, setzen hingegen keine eigenen Mindestlöhne bzw. keine Mindestlöhne oberhalb des föderalen Mindestlohns fest.

Unter den Industrieländern Asiens liegt Korea (6,98 €) derzeit oberhalb des Mindestlohns von Japan (6,59 €), wo der Durchschnitt der von den einzelnen Präfekturen festgelegten Mindestlöhne im vergangenen Jahr erstmals die Schwelle von 1000 Yen überschritten hat. Aus Lateinamerika sind Argentinien (2,44 €) und Brasilien (1,19 €) in der WSI-Mindestlohndatenbank vertreten. Für Argentinien ist zu berücksichtigen, dass die deutliche Abwertung des Pesos nach dem Amtsantritt des neuen, rechtspopulistischen Präsidenten Javier Milei im Dezember 2023 noch nicht voll in den Jahresdurchschnittskurs eingeht. Wird für die Umrechnung der Wechselkurs zum 1. Januar verwendet, so fällt Argentinien (0,87 €) auf Euro-Basis deutlich hinter seinen größeren Nachbarn Brasilien zurück.

## 4 Mindestlöhne in Kaufkraftstandards zum 1. Januar 2024

Der starke Einfluss von Wechselkursschwankungen zeigt, dass die Mindestlöhne auch bei Umrechnung in eine gemeinsame Währung (wie hier in Euro) nur eingeschränkt vergleichbar sind. Hinzu kommt, dass sich auch innerhalb der Eurozone die Lebenshaltungskosten teilweise erheblich unterscheiden. So ist das allgemeine Preisniveau in Luxemburg nach Berechnungen von Eurostat (2024b) derzeit mehr als doppelt so hoch wie in Litauen. Die WSI-Mindestlohndatenbank weist deshalb die nationalen Mindestlöhne zusätzlich auch in Kaufkraftstandards (KKS) aus, um so die Unterschiede im Preisniveau näherungsweise auszugleichen. Hierzu werden in *Abbildung 2* die KKS-Umrechnungsfaktoren der Weltbank verwendet und in Eurobasis ausgedrückt<sup>5</sup>, da diese im Vergleich zu den Eurostat-Daten für eine größere Anzahl an Ländern zur Verfügung stehen.

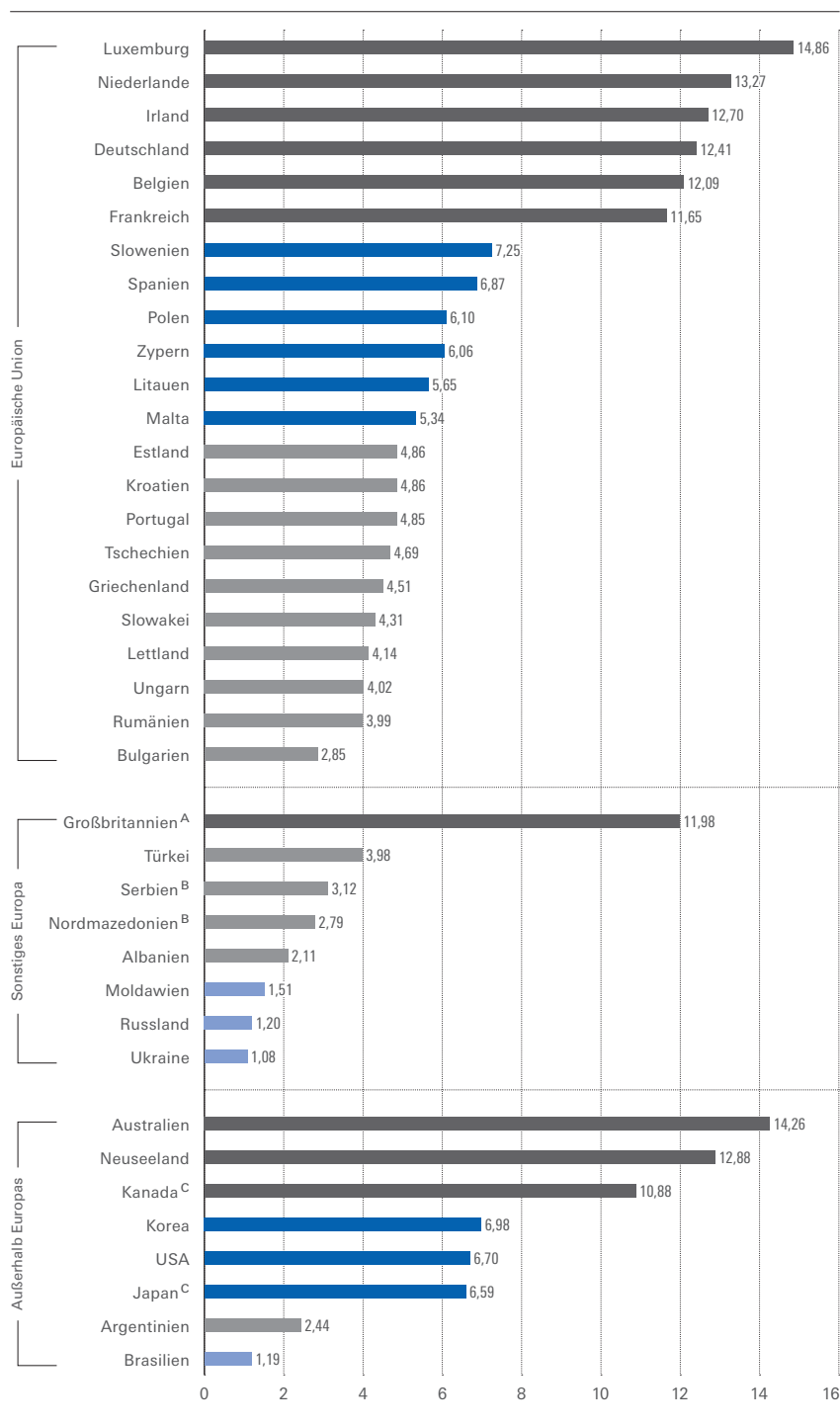
Im Vergleich zu den Devisenkursen stehen KKS-Kurse allerdings erst mit einer größeren Verzögerung zur Verfügung. So beziehen sich die aktuellen Daten von Eurostat und Weltbank jeweils auf das Jahr 2022. Dies ist insofern unproblematisch, als sich die strukturellen Unterschiede in den Lebenshaltungskosten – etwa innerhalb des Euro-raums – nur sehr graduell verändern. In Schwellenländern mit hohen Inflationsraten kann die Verzögerung allerdings dazu führen, dass die KKS-Kurse auf einem zwischenzeitlich überholten Preisniveau beruhen. Für die Türkei (Inflationsrate im Jahr 2023: 54,0 %) und Argentinien (121,7 %) werden deshalb keine KKS-Berechnungen ausgewiesen.

ABBILDUNG 1

### Gesetzliche Mindestlöhne, Stand 1. Januar 2024

Angaben in Euro, pro Stunde

■ unter 2 €    ■ 2 € bis 4,99 €    ■ 5 € bis 9,99 €    ■ 10 € und mehr



<sup>A</sup> National Living Wage für Arbeitnehmer ab 23 Jahren

<sup>B</sup> Geschätzt, da Mindestlohn als Nettolohn festgelegt wird

<sup>C</sup> Gewichteter Durchschnitt der regionalen Mindestlöhne; teilweise unterjährige Anpassung

Quelle: WSI-Mindestlohndatenbank 2024

WSI Mitteilungen

<sup>5</sup> Hierzu wird der von Eurostat (2024b) ermittelte KKS-Kurs des US-Dollars relativ zur EU-27 verwendet (derzeit US\$ 1,6071 pro Euro).

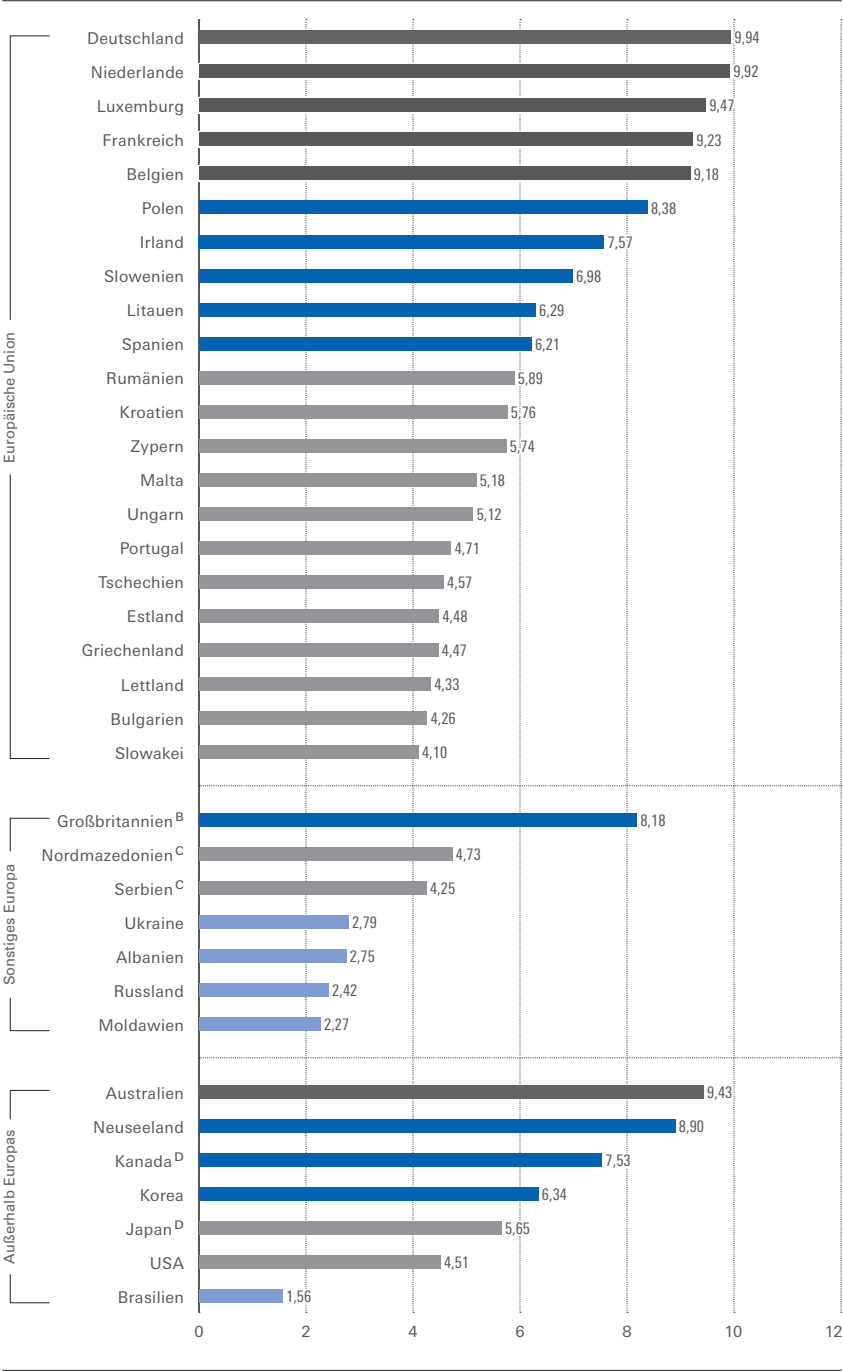


ABBILDUNG 2

Kaufkraft gesetzlicher Mindestlöhne, Stand 1. Januar 2024

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

unter 3 KKS    3 KKS bis 5,99 KKS    6 KKS bis 8,99 KKS    9 KKS und mehr



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

A Umrechnung in KKS auf Euro-Basis aufgrund der von der Weltbank für 2022 ausgewiesenen Kaufkraftparitäten für den privaten Konsum

B National Living Wage für Arbeitnehmer ab 23 Jahren

C Geschätzt, da der Mindestlohn als Nettolohn festgelegt wird

D Gewichteter Durchschnitt der regionalen Mindestlöhne

WSI Mitteilungen

Quelle: WSI-Mindestlohndatenbank 2024, Weltbank

Auf KKS-Basis rücken die Mindestlöhne der Benelux-länder, Deutschlands und Frankreichs näher zusammen (Abbildung 2). So entspricht der Mindestlohn in Luxemburg aufgrund des hohen Preisniveaus im Großherzogtum nur noch 9,47 KKS €, und auch die Niveauunterschiede zwischen Deutschland (9,94 KKS €) und den Niederlanden (9,92 KKS €) werden nivelliert. Mit geringem Abstand folgen Frankreich (9,23 KKS €) und Belgien (9,18 KKS €). Wie oben ausgeführt beruht die Umrechnung auf Angaben für das Jahr 2022 und berücksichtigt deshalb nicht, dass im Jahr 2023 die Lebenshaltungskosten in Deutschland mit einem Anstieg des Harmonisierten Verbraucherpreisindex (HVPI) um 6,1 % stärker gestiegen sind als beispielsweise in Belgien (2,3 %).

Irland (7,57 KKS €), das nach Luxemburg innerhalb der EU die zweithöchsten Lebenshaltungskosten hat, fällt nach Kaufkraftbereinigung hingegen deutlich hinter die übrigen westeuropäischen EU-Länder zurück. In osteuropäischen Ländern wie Polen (8,38 KKS €), Slowenien (6,98 KKS €), Litauen (6,29 KKS €) und Bulgarien (4,26 KKS €) kommt aufgrund der im EU-Vergleich unterdurchschnittlichen Lebenshaltungskosten ein gegenläufiger Effekt zum Tragen und die Mindestlöhne fallen auf KKS-Basis höher aus. Während die Spannweite zwischen den höchsten und niedrigsten Mindestlöhnen innerhalb der EU auf nominaler Basis bei einem Faktor von 5,2 liegt (siehe oben), beträgt der Abstand zwischen dem Schlusslicht Slowakei (4,10 KKS €) und Deutschland (9,94 KKS €) nach Kaufkraftbereinigung das 2,4-fache. Die unterschiedlichen Lebenshaltungskosten innerhalb der EU relativieren die Unterschiede im Mindestlohnniveau also, heben sie aber nicht vollständig auf.

Ähnliche Effekte sind außerhalb der EU zu beobachten. So fällt das National Living Wage in Großbritannien in Kaufkraftstandards mit 8,18 KKS € deutlich niedriger aus, während die Mindestlöhne in osteuropäischen Anrainerstaaten wie Nordmazedonien (4,73 KKS €) oder der Ukraine (2,79 KKS €) entsprechend höher sind. Hohe Lebenshaltungskosten in Australien (9,43 KKS €), Neuseeland (8,90 KKS €) und Kanada (7,53 KKS €) führen auch dort auf KKS-Basis zu niedrigeren Mindestlöhnen, während Korea (6,34 KKS €) seinen Vorsprung vor Japan (5,65 KKS €) noch einmal ausbaut. Die Kaufkraftbereinigung verdeutlicht auch noch einmal den Anachronismus der Vereinigten Staaten (4,51 KKS €), wo ein niedriger föderaler Mindestlohn mit hohen Preisen zusammenfällt.



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

Die Höhe der Mindestlöhne lässt sich auch daran festmachen, wo sie innerhalb des nationalen Lohngefüges zu verorten sind. Hierzu hat sich der sogenannte Kaitz-Index etabliert, der den Mindestlohn als Prozentwert des jeweiligen Median- oder Durchschnittslohns ausdrückt (Kaitz 1970). Da Mindestlohnanhebungen in aller Regel auch den Durchschnittslohn verändern, dieser also zu einem gewissen Grad endogen ist, hat sich in der Wissenschaft der Vergleich mit dem Medianlohn weitgehend durchgesetzt. Auch der Medianlohn kann sich zwar als Reaktion auf Mindestlohnanhebungen verändern, insbesondere wenn es zu Ausstrahlungseffekten kommt. Auswirkungen auf höhere Tariflohngruppen ließen sich beispielsweise in Deutschland im Zuge der Erhöhung des Mindestlohns auf 12 € beobachten (Bispinck et al. 2023). Diese reichten jedoch nicht in die Nähe des Medianlohns, sodass jener vergleichsweise robust ist und im deutschen Kontext als exogen betrachtet werden kann.

Der Kaitz-Index hat zuletzt durch die Vorgabe der Europäischen Mindestlohnrichtlinie an Relevanz gewonnen, bei der Bewertung der Angemessenheit gesetzlicher Mindestlöhne Referenzwerte zugrunde zu legen (vgl. Abschnitt 2). Der doppelte Schwellenwert von 60 % des Bruttomedianlohns und 50 % des Bruttodurchschnittslohns, auf den auch die Richtlinie verweist, beugt dabei Fällen vor, in denen ein hoher Anteil der Beschäftigten den Mindestlohn erhält und Median- und Mindestlohn deshalb nah beieinander liegen. In der deutschen Diskussion hat sich hingegen die medianbasierte Berechnung etabliert.

Im WSI-Mindestlohnbericht werden traditionell die Angaben zum Kaitz-Index aus der OECD-Datenbank verwendet, da diese im Unterschied zu den von Eurostat veröffentlichten Daten auch für einige außereuropäische Länder zur Verfügung stehen (Abbildung 3, Seite 114). Da für die Berechnung des Kaitz-Index neben den Angaben zum Mindestlohn auch Daten zu den Effektivlöhnen benötigt werden, stehen Daten aus beiden Quellen erst mit Verzögerung zur Verfügung. Bezogen auf das Jahr 2022 konnten in der Europäischen Union lediglich Portugal (66,3 % des Medians), Slowenien (61,7 %) und Frank-

reich (60,9 %) die Schwelle von 60 % des Medianlohns erreichen (Panel a). Estland (42,9 %), Belgien (40,9 %) und Lettland (38,9 %) unterschritten diese Schwelle hingegen besonders deutlich. Slowenien (51,6 % des Durchschnittslohns) war zugleich das einzige EU-Land, das auch den zweiten Schwellenwert von 50 % des Durchschnittslohns überschritt, während Frankreich (49,1 %) ihn knapp verfehlte (Panel b).

Für Deutschland (52,6 % des Medians) verwendet die OECD die Entgeltdaten aus dem Sozio-oekonomischen Panel (SOEP) und legt für 2022 einen Mindestlohn von 10,52 € zugrunde, was dem gewichteten Durchschnitt im Jahresverlauf entspricht. Die Erhöhung des gesetzlichen Mindestlohns auf 12 € zum 1. Oktober 2022 geht damit noch nicht voll in die Statistik ein. Aktueller sind die Daten von Eurostat (2024b), das für 2023 einen medianbasierten Kaitz-Index von 52,9 ausweist.<sup>6</sup> Frühere Berechnungen, die davon ausgingen, dass Deutschland mit der Anhebung des Mindestlohns auf 12 € das 60%-Kriterium erreichen kann, sind damit von der allgemeinen Nominallohnentwicklung überholt worden (Weinkopf/Kalina 2020). Rechnet man die Angaben von Eurostat zurück, so wäre zur Umsetzung des 60%-Kriteriums bereits im Jahr 2023 ein Mindestlohn von 13,61 € erforderlich gewesen.<sup>7</sup> Schreibt man diesen Wert anhand der für 2024 prognostizierten Lohnentwicklung fort, so entspricht die Schwelle von 60 % des Medians im laufenden Jahr einem Mindestlohn von gut 14 €.<sup>8</sup>

In Übersee zeigt das Beispiel Neuseelands (70,5 % auf Medianbasis), dass auch ein deutlich höher im nationalen Lohngefüge angesiedelter Mindestlohn möglich ist. Das Land hat seinen Mindestlohn in den vergangenen Jahren strukturell angehoben, sodass der medianbasierte Kaitz-Index seit 2015 um gut zehn Prozentpunkte gestiegen ist (Abbildung 4, Seite 115, Panel c). Die regelmäßig durchgeführten Evaluationsstudien zeigen keine nennenswerten negativen Effekte auf Beschäftigung und Inflation (zuletzt Ministry of Business, Innovation & Employment 2022). Eine ähnlich deutliche, strukturelle Anhebung des Mindestlohns gab es innerhalb Europas in Großbritannien (9,3 Prozentpunkte bezogen auf den Medianlohn; Panel b), Portugal (10,0 Punkte; Panel d) und Spanien (12,5 Punkte; Panel e).<sup>9</sup> In Deutschland (Panel a) stagnierte der medianbasierte Kaitz-Index hingegen über viele Jahre weitgehend und stieg erst im Jahr 2022 um 4,4 Punkte im Vergleich zum Ausgangsniveau an (siehe Diskussion oben).

6 Quelle für die Entgeltdaten ist die neue Verdiensterhebung von Destatis.

7 Rechenweg:  $0,6 \times (12 \text{ €} / 0,529) = 13,61 \text{ €}$ . Anfang 2023 war Destatis noch davon ausgegangen, dass der Mindestlohn von 12 Euro im Jahr 2023 einem Kaitz-Index von 53,2 entspricht (vgl. Herzog-Stein et al. 2023).

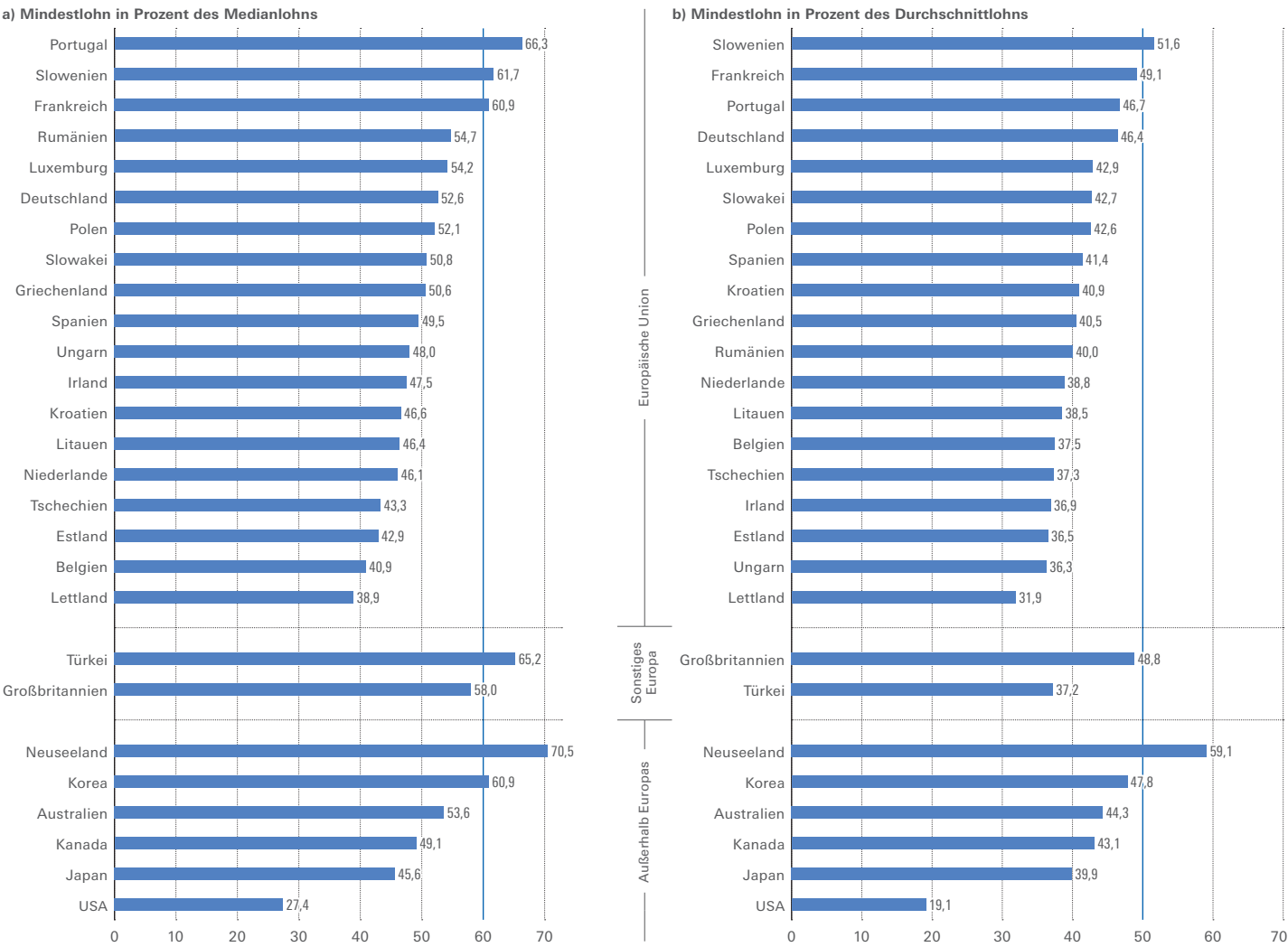
8 Das IMK sagt in seiner aktuellen Konjunkturprognose für 2024 ein Wachstum der Effektivverdienste auf Stundenbasis von 3,6 % vorher (Dullien et al. 2023, S. 3). Rechenweg:  $13,61 \text{ €} \times 1,036 = 14,10 \text{ €}$

9 Berechnung auf Basis der ungerundeten Werte; in Abbildung 5 werden die auf eine Nachkommastelle gerundeten Werte ausgewiesen.

ABBILDUNG 3

Der relative Wert des Mindestlohns (Kaitz-Index), 2022

Angaben in Prozent



Anmerkung: Die OECD berechnet den Kaitz-Index auf Basis des Median- bzw. Durchschnittslohns von Vollzeitbeschäftigten. Daten für folgende Länder sind nicht verfügbar: Albanien, Argentinien, Brasilien, Bulgarien, Malta, Moldawien, Nordmazedonien, Russland, Serbien, Ukraine und Zypern. Alle Werte sind auf eine Nachkommastelle gerundet.

Quelle: OECD Earnings Database

WSI Mitteilungen

6 Aktuelle Entwicklung:  
Anhebungen stärken Kaufkraft  
des Mindestlohns –  
aber nicht in allen Ländern

In Anbetracht der weiterhin hohen Inflationsraten haben wir im WSI-Mindestlohnbericht im vergangenen Jahr argumentiert, dass die Sicherung der Kaufkraft im aktuellen Kontext eine zentrale Aufgabe der Mindestlohnpolitik ist (Lübker/Schulten 2023). Die inzwischen vorliegenden

Zahlen von Eurostat (2024c) zeigen, dass sich der Preisauftrieb fortgesetzt hat und der Harmonisierte Verbraucherpreisindex (HVPI) in der EU-27 im Jahr 2023 um 6,4 % gestiegen ist.<sup>10</sup> Zu beachten ist dabei, dass die Preise für einige Produktgruppen besonders stark angestiegen sind, die einen hohen Anteil am Verbrauch von Niedriglohnbeziehenden haben. So verteuerten sich Nahrungs-

10 Im Jahr 2022 lag die jahresbezogene Inflationsrate in der EU-27 noch bei 9,2 % (Eurostat 2024a).

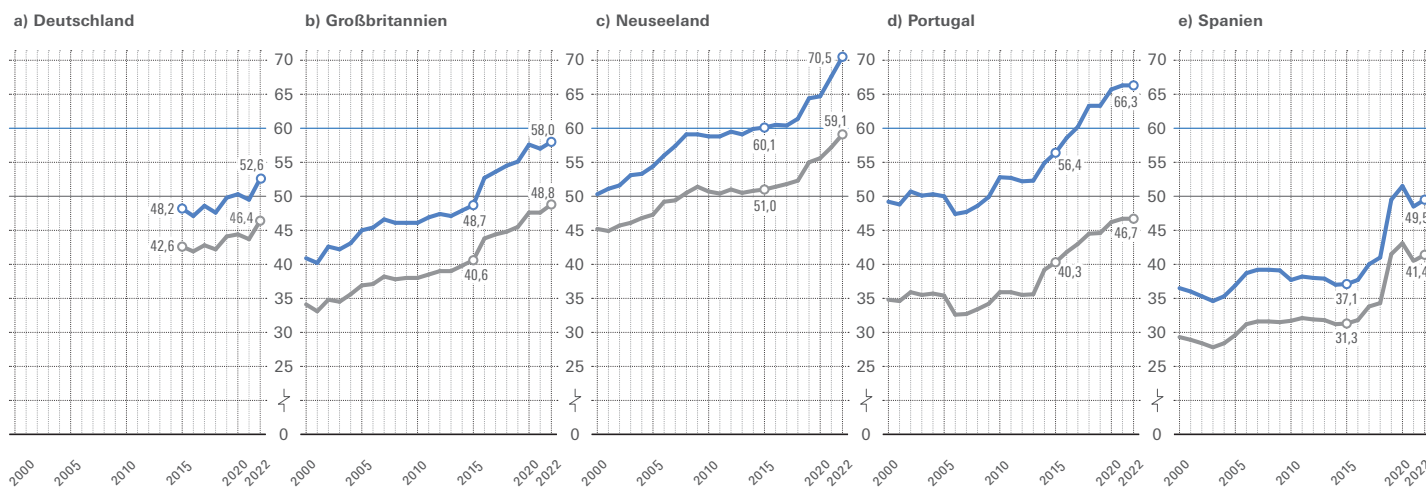
## ABBILDUNG 4

## Entwicklung des Mindestlohns relativ zum allgemeinen Lohnniveau, 2000–2022

Angaben in Prozent

— Mindestlohn in % des Medianlohns

— Mindestlohn in % des Durchschnittslohns



Quelle: OECD Earnings Database

WSI Mitteilungen

mittel im Jahr 2023 EU-weit erneut um 12,7 %. Die Preise für Elektrizität, Gas und andere Brennstoffe nahmen zwar 2023 nur moderat zu (+1,4 %), lagen durch den Preisschock des Vorjahres aber immer noch 44,4 % über denen des Jahres 2021 (ebd.). Für Deutschland hat insbesondere der Inflationsmonitor des IMK gezeigt, dass einkommensschwache Haushalte dadurch deutlich höheren Inflationsraten ausgesetzt waren, als diese vom allgemeinen Verbraucherpreisindex ausgewiesen werden (zuletzt Dullien/Tober 2024).

Innerhalb der Europäischen Union haben alle 22 Länder mit einem gesetzlichen Mindestlohn diesen im Vorjahresvergleich erhöht, davon allein 17 Länder zum 1. Januar 2024 (Tabelle 1, Seite 116). Besonders hohe nominale Anhebungen gab es in einigen osteuropäischen Ländern wie Polen (21,5 % gegenüber dem 1. Januar 2023), Kroatien (20,0 %) und Bulgarien (18,2 %). Aber auch für die Niederlande<sup>11</sup> (12,9 %), Irland (12,4 %) und Malta (10,8 %) ergeben sich im Jahresvergleich zweistellige nominale Steigerungsraten. In Deutschland und Frankreich (jeweils 3,4 %) sowie in Belgien (2,0 %) fiel die Anhebung des Mindestlohns im EU-weiten Vergleich am geringsten aus. Zu beachten ist, dass es im Vorjahr sowohl in Deutschland (durch die Intervention des Gesetzgebers)

und in Belgien (durch die Nutzung der Indexklausel) zu deutlichen Anhebungen von 22,2 % bzw. 15,6 % gekommen war (siehe dazu ausführlich Lübker/Schulten 2023, S. 118).

Die Mindestlohnanhebungen relativieren sich, wenn diese um die Preisentwicklung bereinigt werden. Um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit zu gewährleisten, verwendet die WSI-Mindestlohn Datenbank hierzu den von Eurostat (2024c) ermittelte HVPI-Inflationsrate des Vorjahres. Hierdurch können sich Abweichungen zu Berechnungen ergeben, die auf den jeweiligen nationalen, nicht harmonisierten Verbraucherpreisindizes beruhen. Tabelle 1 zeigt, dass die Mindestlöhne in 14 EU-Ländern gegenüber dem Vorjahreszeitpunkt real um 1 % oder mehr gestiegen sind, in sieben davon sogar um 5 % oder mehr. Dies sind in Osteuropa Kroatien (10,7 %), Polen (9,6 %) und Bulgarien (8,9 %), in Westeuropa die Niederlande (8,5 %) und Irland (6,9 %) sowie in Südeuropa Griechenland und Malta (beide 5,0 %). Auch hier gilt die oben gemachte Anmerkung, dass HVPI-basierte Preisbereinigung die tatsächlichen, für Mindestlohnbeziehende relevanten haushaltsspezifischen Inflationsraten möglicherweise unterschätzt. In zwei Ländern (Rumänien und Belgien) blieben die realen Mindestlöhne nahezu stabil, in sechs Ländern sanken sie. Besonders hoch waren die preisbereinigten

11 Für die Niederlande bezieht sich die Steigerungsrate auf Beschäftigte mit 38 Wochenstunden. Hier ist zu beachten, dass die Regierung seit dem 1.1.2024 für alle Arbeitszeitregime einen einheitlichen Mindestlohn auf Stundenbasis

festlegt. Für Beschäftigte mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 36 Stunden ergibt sich dadurch eine geringere prozentuale Steigerung (7,0 %), für Beschäftigte mit 40 Stunden eine höhere Steigerungsrate (18,9 %).

TABELLE 1

## Entwicklung gesetzlicher Mindestlöhne, 2024

Veränderung am 1. Januar 2024 gegenüber dem Vorjahreszeitpunkt und dem 1. Januar 2015

Angaben in Prozent

		Veränderung gegenüber dem				
		1. Januar 2023		1. Januar 2015		
		Nominal	Real	Nominal	Real	Zuletzt geändert
Europäische Union	Polen	21,5	9,6	143,8	71,1	01.01.2024
	Kroatien	20,0	10,7	111,0	66,6	01.01.2024
	Bulgarien	18,2	8,9	153,6	91,1	01.01.2024
	Ungarn	15,0	−1,7	154,1	58,1	01.12.2023
	Estland	13,0	3,6	107,7	38,8	01.01.2024
	Niederlande	12,9	8,5	45,5	13,6	01.01.2024
	Lettland	12,9	3,5	94,4	35,3	01.01.2024
	Irland	12,4	6,9	46,8	24,6	01.01.2024
	Malta	10,8	5,0	28,4	5,8	01.01.2024
	Rumänien	10,0	0,2	238,5	139,9	01.10.2023
	Litauen	9,9	1,1	210,4	109,0	01.01.2024
	Griechenland	9,4	5,0	33,1	16,2	01.04.2023
	Tschechien	8,4	−3,2	104,5	38,0	01.01.2024
	Portugal	7,9	2,5	62,4	35,8	01.01.2024
	Luxemburg	7,7	4,6	33,7	9,5	01.09.2023
	Slowakei	7,1	−3,5	97,7	42,9	01.01.2024
	Zypern	6,4	2,3	A	A	01.01.2024
	Spanien	5,0	1,5	74,8	46,8	01.01.2024
	Slowenien	4,2	−2,8	58,9	27,7	01.01.2024
	Deutschland	3,4	−2,5	46,0	15,2	01.01.2024
	Frankreich	3,4	−2,2	21,2	0,5	01.01.2024
	Belgien	2,0	−0,3	32,8	4,7	01.11.2023
Sonstiges Europa	Türkei	99,9	29,8	1470,7	155,3	01.01.2024
	Moldawien	25,0	10,3	203,0	41,4	01.01.2024
	Russland	18,5	12,5	222,6	77,2	01.01.2024
	Serbien <sup>C</sup>	17,8	5,2	121,6	51,4	01.01.2024
	Albanien	17,6	12,3	81,8	44,0	01.04.2023
	Nordmazedonien <sup>C</sup>	12,6	3,3	126,3	64,8	01.03.2024
	Großbritannien <sup>B</sup>	9,7	1,9	60,3	22,4	01.04.2023
	Ukraine	6,0	−9,9	482,9	58,1	01.01.2024
Außerhalb Europas	Argentinien	138,4	7,6	3207,9	−0,9	01.12.2023
	Australien	8,7	2,7	37,7	8,4	01.07.2023
	Brasilien	8,4	3,5	78,8	6,0	01.01.2024
	Neuseeland	7,1	2,0	59,3	26,2	01.04.2023
	Kanada <sup>D</sup>	6,4	2,7	50,1	19,9	01.01.2024
	Japan <sup>D</sup>	4,3	1,0	28,5	18,6	01.01.2024
	Korea	2,5	−0,9	76,7	49,4	01.01.2024
	USA	0,0	−2,9	0,0	−20,0	24.07.2009

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

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

C Geschätzt, da der Mindestlohn als Nettolohn festgelegt wird

D Gewichteter Durchschnitt der regionalen Mindestlöhne; teilweise unterjährige Anpassung

Quelle: WSI-Mindestlohn Datenbank 2024

WSI Mitteilungen

Rückgänge in Deutschland (-2,5 %), Slowenien (-2,8 %), Tschechien (-3,2 %) und der Slowakei (-3,5 %).

Im Median der EU stiegen die nominalen Mindestlöhne zum Stichtag 1. Januar 2024 um 9,7 % gegenüber dem Vorjahreszeitpunkt, was nach der Steigerung um 12,0 % im Vorjahr der zweithöchste Wert seit 2000 ist (Abbildung 5). Durch den allmählichen Rückgang der Inflation verbleibt in diesem Jahr – im Gegensatz zur Stagnation des Vorjahres – allerdings ein moderater realer Zuwachs um 2,5 %. Dieser schließt an die stetigen realen Mindestlohngegewinne der Jahre 2015 bis 2022 an. In vielen Ländern Europas haben diese kumulativ seit 2015 zu einem erheblichen Gewinn an Kaufkraft geführt, wobei dieser eine erhebliche Spannweite zwischen den Ländern aufweist (Tabelle 1, 4. Spalte). Besonders stark stiegen die realen Mindestlöhne über diesen Zeitraum in osteuropäischen Ländern wie Rumänien (139,9 %), Litauen (109,0 %), Bulgarien (91,1 %) und Polen (71,1 %), wenngleich von einem sehr niedrigen Ausgangsniveau aus.

In Westeuropa hat sich seit 2015 insbesondere in Spanien (46,8 %), Portugal (35,8 %) und Irland (24,6 %) die Kaufkraft der Mindestlöhne verbessert. In allen drei Ländern ist die strukturelle Anhebung des Mindestlohns ein ausdrückliches politisches Ziel. Dies wurde teilweise mit Bezug auf die Europäische Mindestlohnrichtlinie formuliert (siehe Abschnitt 2). Portugal strebt seit längerem an, den monatlichen Mindestlohn bis 2026 auf 900 € anzuheben und den Anteil der Löhne am BIP zu steigern (Presidência do Conselho de Ministros 2023). Für Deutschland ergibt sich seit 2015 ein reales Mindestlohnwachstum von kumulativ 15,2 %. Dies entspricht ziemlich genau der außerordentlichen Anhebung des Mindestlohns durch den Gesetzgeber zum 1. Oktober 2022 (von 10,45 € auf 12,00 €, oder um 14,8 %). Im Umkehrschluss lässt sich daraus ableiten, dass die regulären Anpassungen des Mindestlohns durch die Mindestlohnkommission seit 2015 per Saldo zu keiner realen Mindestlohnanhebung geführt haben.

Außerhalb der Europäischen Union zeigen sich im langfristigen Vergleich besonders deutliche Veränderungen in zwei Gruppen von Ländern: Dies sind einerseits Schwellenländer mit einem niedrigen Ausgangsniveau und/oder hohen Inflationsraten. Dazu gehören exemplarisch die Türkei (+1471 % nominal seit 2015) und Argentinien (3208 %). Für beide Länder sind die realen Steigerungsraten aufgrund von unzuverlässigen bzw. lückenhaften Angaben zur Entwicklung der Verbraucherpreise nur bedingt belastbar. Andererseits zeigt sich für einige Industrieländer, dass gezielte Initiativen zur Anhebung des Mindestlohns zu Erfolgen geführt haben. So stieg die Kaufkraft der gesetzlichen Mindestlöhne in Großbritannien (22,4 % real seit 2015), Neuseeland (26,2 %) und Korea (49,4 %) in den letzten Jahren deutlich.

## 7 Ausblick: Reale Mindestlohnzuwächse zur Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie

Mit den bis zum 1. Januar 2024 vollzogenen Mindestlohn-erhöhungen ist es in der Mehrzahl der Länder inner- und außerhalb Europas gelungen, die Kaufkraft des Mindestlohns zu sichern. In der Europäischen Union stiegen in 14 von 22 Staaten mit einem gesetzlichen Mindestlohn die Mindestlöhne gegenüber dem Vorjahreszeitpunkt auch real, also inflationsbereinigt, um 1 % oder mehr, davon in sieben Ländern um mindestens 5 %. Dies ist nicht zuletzt auch darauf zurückzuführen, dass einige Länder der EU mit besonders starken Anhebungen der Mindestlöhne die Zielmarken der Europäischen Mindestlohnrichtlinie von 60 % des Medianlohns und/oder 50 % des Durchschnittslohns anstreben. Die Europäische Mindestlohnrichtlinie, die im Laufe des Jahres in allen EU-Staaten in nationales Recht umgesetzt werden muss, entfaltet damit bereits heute in vielen Ländern die intendierte Wirkung und trägt zu einer dynamischen Entwicklung der Mindestlöhne bei. Da in vielen Ländern die Mindestlöhne jedoch nach wie vor unterhalb der Referenzwerte für ein angemessenes Mindestlohniveau liegen, sind auch in den kommenden Jahren weitere Anpassungsschritte notwendig.

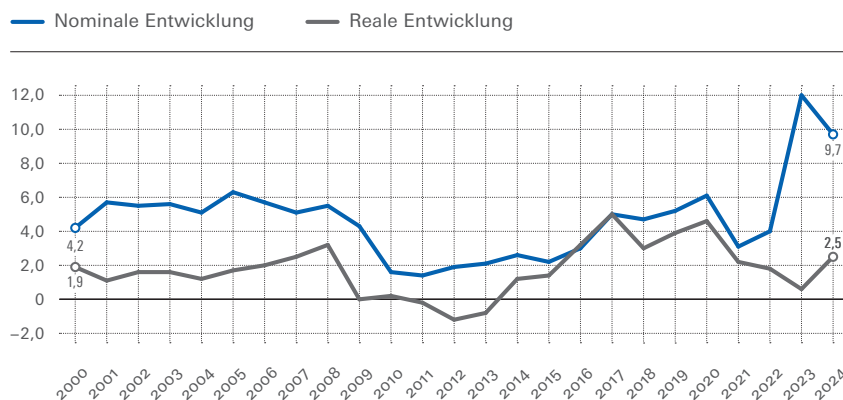
Die Entwicklung in Deutschland verläuft hingegen teilweise gegen diesen Trend. Zwar hatte die Bundesregierung den von ihr eingebrachten Gesetzentwurf zur außerordentlichen Erhöhung des Mindestlohns auf 12 € zum 1. Oktober 2022 explizit auch mit der Europäischen Mindestlohnrichtlinie begründet. Erst die außerordentliche Mindestlohnanpassung auf 12 € hat zudem dafür gesorgt, dass bei einer langfristigen Betrachtung die Entwicklung des Mindestlohns seit seiner Einführung im Jahr 2015 nun oberhalb der Preissteigerungsrate und auch oberhalb der Entwicklung der Tariflöhne liegt (vgl. Abschnitt 6; siehe auch Börschlein et al. 2023). Zugleich ist die anvisierte strukturelle Mindestlohnenerhöhung auf 60 % des Medianlohns durch die hohen Inflationsraten weitgehend zunichte gemacht worden und durch die hohen Nominallohnzuwächse wieder in weite Ferne gerückt (Herzog-Stein et al. 2023). Legt man die von Eurostat (2024c) veröffentlichten Angaben zum Kaitz-Index zugrunde, hätte der Mindestlohn in Deutschland bereits im Jahr 2023 bei 13,61 € liegen müssen, um den in der Mindestlohnrichtlinie verankerten Referenzwert von 60 % des Medianlohns von Vollzeitbeschäftigten zu erreichen. Schreibt man diesen Wert mit der für das Jahr 2024 prognostizierten Lohnentwicklung fort, so müsste der Mindestlohn im laufenden Jahr bei gut 14 € liegen.

In der jüngsten Entscheidung der Mindestlohnkommission (2023) zur Anpassung des Mindestlohns für die Jahre 2024 und 2025, die mehrheitlich mit den Stimmen

ABBILDUNG 5

### Entwicklung der Mindestlöhne in der Europäischen Union, 2000–2024

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



Anmerkung: Ausgewiesen ist der Median der nationalen Steigerungsraten für die Länder der Europäischen Union (Gebietsstand vom 1. Januar 2021, also ohne Großbritannien).

Für die reale Entwicklung wurden die nationalen Steigerungsraten mithilfe des HVPi preisbereinigt.

Quelle: WSI-Mindestlohn Datenbank 2024; Eurostat

WSI Mitteilungen

der Arbeitgeber und der Vorsitzenden gegen den Widerstand der Gewerkschaften gefällt wurde, findet die Europäische Mindestlohnrichtlinie und die politisch beabsichtigte strukturelle Anhebung des Mindestlohns auf 60 % des Medians keine Berücksichtigung. Stattdessen hat die Kommissionsmehrheit ausschließlich „den Anstieg des Tarifindex [...] angewandt“ (ebd., S.2). Hinzu kommt, dass die Kommissionsmehrheit die prozentuale Steigerung – wie die Gewerkschaftsvertreter in ihrem Minderheitsvotum kritisieren – nicht auf den geltenden Mindestlohn von 12 €, sondern auf das vormalige Niveau von 10,45 € angewendet hat, sodass der Erhöhungsschritt entsprechend niedriger ausgefallen ist (ebd.). Mit der Mindestlohnenerhöhung auf 12,41 € zum 1. Januar 2024 ist es zudem nicht gelungen, die Preisentwicklung des Vorjahres auszugleichen, sodass die Mindestlohnbeziehenden in Deutschland im Unterscheid zu den meisten europäischen Ländern Kaufkraftverluste hinnehmen mussten.

Die Entscheidung zeigt, dass die einseitige Orientierung an der Tarifentwicklung in einem Spannungsverhältnis zu dem Ziel der Europäischen Mindestlohnrichtlinie steht, im Zuge der Mindestlohnanpassungen ein angemessenes Niveau zu erreichen, das einen auskömmlichen Lebensstandard sichert und Armut trotz Erwerbstätigkeit verringert (Artikel 6). Nach der etablierten Praxis der Mindestlohnkommission dürfte, so auch konservative Beobachter, insbesondere „eine Annäherung an das 60%-Ziel auf absehbare Zeit ausgeschlossen sein“ (Thüsing/Hütter-Brungs 2021, S.172). Die Kommissionsmehrheit hat zudem angekündigt, sich auch bei „künftigen Entscheidungen [...] im Rahmen der Gesamtabwägung [...]



auf die im Mindestlohngesetz genannten Kriterien“ zu stützen (Mindestlohnkommission 2023, S. 2).

Damit ist klar, dass die von den Wissenschaftlichen Diensten des Deutschen Bundestages (2022) formulierte Erwartung – namentlich dass die Mindestlohnkommission aus eigener Initiative zu einer neuen, europarechtskonformen Auslegung ihres Mandats kommt – realitätsfern ist. Auf genau dieses Argument stützt sich jedoch die Bundesregierung mit ihrer Auffassung, dass das deutsche Mindestlohngesetz schon heute den europarechtlichen Vorgaben entspreche und deshalb kein weiterer Handlungsbedarf bestehe. Die Entscheidung der Mindestlohnkommission hat jedoch gezeigt, dass es dringend erforderlich ist, die „unionsrechtlich bestimmten Parameter in das Mindestlohngesetz [...] im Sinne der Rechtssicherheit“ aufzunehmen (ebd., S. 9). Nur so lässt sich sicherstellen, dass sich die Mindestlohnkommission nicht über die europarechtlichen Vorgaben hinwegsetzt und auch Deutschland die verbindlichen Elemente der Mindestlohnrichtlinie in nationales Recht umsetzt. Damit zukünftig auch in Deutschland ein angemessenes Mindestlohniveau im Sinne der Europäischen Mindestlohnrichtlinie existiert, sollte – wie mittlerweile vielfach im politischen Raum vorgeschlagen (Schulten/Dingeldey 2024) – der Referenzwert von 60 % des Medianlohns explizit als Untergrenze für den Mindestlohn in das Mindestlohngesetz aufgenommen werden. ■

## LITERATUR

- Aumayr-Pintar, C. / Vacas-Soriano, C. / Ivaškaitė-Tamošiūnė, V. / Kostolný, J. / Hurley, J. / Seghesio, M.** (2023): Minimum Wages in 2023: Annual Review, Eurofound, Publications Office of the European Union, Luxembourg
- Bispinck, R. / Fulda, C. / Lesch, H. / Lübker, M. / Schröder, C. / Schulten, T. / Vogel, S.** (2023): Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns auf das Tariffgeschehen, Studie im Auftrag der Mindestlohnkommission, Köln, <https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Forschung/Projekte/pdf/Bericht-2023-IW-WSI.html?nn=9e352723-66d1-4e61-9772-de59a2072445> (letzter Zugriff: 25. 01. 2024)
- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales)/BMF (Bundesministerium der Finanzen)** (2021): Eckpunkte zur Weiterentwicklung des Mindestlohns und Stärkung der Tarifbindung, Berlin, [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Arbeitsrecht/fairer-mindestlohn.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Arbeitsrecht/fairer-mindestlohn.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (letzter Zugriff: 25. 01. 2024)
- Börschlein, E. B. / Bossler, M. / Fitzenberger, B. / Popp, M.** (2023): Mit der Erhöhung auf 12 Euro liegt die Entwicklung des gesetzlichen Mindestlohns über der Tariflohn- und Preisentwicklung. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Forum, 11. 12. 2023, Nürnberg, <https://www.iab-forum.de/mit-der-erhoehung-auf-12-euro-liegt-die-entwicklung-des-gesetzlichen-mindestlohns-ueber-der-tariflohn-und-preisentwicklung> (letzter Zugriff: 25. 01. 2024)
- Cassmí (Comisión Asesora para el Análisis del Salario Mínimo Interprofesional)** (2022): Cálculo del 60% del salario medio neto e incidencia del SMI sobre los hogares pobres, 7. Dezember 2022
- Deutscher Bundestag** (2022): Gesetzgeberischer Anpassungsbedarf beim Mindestlohngesetz auf der Grundlage des konsentierten Entwurfs einer EU-Mindestlohnrichtlinie, WD 6 – 3000 – 051/22, Berlin
- Dullien, S. / Tober, S.** (2024): IMK Inflationsmonitor: Inflation sinkt von 8,7% auf 3,7% im Verlauf von 2023. Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung: IMK Policy Brief Nr. 163, Januar 2024, Düsseldorf
- Dullien, S. / Herzog-Stein, A. / Hohlfeld, P. / Rietzler, K. / Stephan, S. / Theobald, T. / Tober, S. / Watzka, S.** (2023): Wirtschaftspolitik und Unsicherheit lähmen deutsche Wirtschaft. Die konjunkturelle Lage in Deutschland zur Jahreswende 2023/2024. Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung: IMK Report 186, Dezember 2023, Düsseldorf
- Europäisches Parlament / Rat** (2022): Richtlinie 2022/2041 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Oktober 2022 über angemessene Mindestlöhne in der Europäischen Union, in: Amtsblatt der Europäischen Union L275 vom 25. 10. 2022, S. 33–47
- Eurostat** (2024a): HVPI – Jährliche Daten (Durchschnittsindex und Veränderungsrate) [prc\_hicp\_aind] (letzter Zugriff: 18. 01. 2024)
- Eurostat** (2024b): Kaufkraftparitäten (KKP) und vergleichende Preisniveaui ndizes für die Aggregate des ESVG 2010 (prc\_ppp\_ind) (letzter Zugriff: 17. 01. 2024)
- Eurostat** (2024c): Monatlicher Mindestlohn als Anteil der durchschnittlichen Monatsverdienste (%) – NACE Rev. 2 (ab 2008) [earn\_mw\_avgr2] (letzter Zugriff: 22. 01. 2024)
- FAZ** (2023): „Leistung und Einsatz müssen sich lohnen“, Interview mit Hubertus Heil, Bundesminister für Arbeit und Soziales, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21. Oktober 2023
- Government of Ireland** (2022): Tanaiste Announces Introduction of National Living Wage, Pressemitteilung vom 16. November 2022, Dublin
- Herzog-Stein, A. / Lübker, M. / Pusch, T. / Schulten, T. / Watt, A.** (2023): Europäische Mindestlohnrichtlinie schafft neue Spielräume für eine Weiterentwicklung des deutschen Mindestlohngesetzes. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI Policy Brief Nr. 75, März 2023, Düsseldorf
- Kaitz, H.** (1970): Experience of the Past: The National Minimum, in: Youth Unemployment and Minimum Wages Bulletin 1657, US Department of Labor, S. 30–54
- Koopmans, J.-J.** (2023): De mythes rondom een hoger minimumloon ontkracht, ESB-Blog, 25. 09. 2023, <https://esb.nu/de-mythes-rondom-een-hoger-minimumloon-ontkracht> (letzter Zugriff: 25. 01. 2024)
- Lübker, M. / Schulten, T.** (2022): WSI-Mindestlohnbericht 2022. Aufbruch zu einer neuen Mindestlohnpolitik in Deutschland und Europa, in: WSI-Mitteilungen 75 (2), S. 148–159, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-wsi-mindestlohnbericht-2022-40074.htm>
- Lübker, M. / Schulten, T.** (2023): WSI-Mindestlohnbericht 2023: Kaufkraftsicherung als zentrale Aufgabe in Zeiten hoher Inflation, in: WSI-Mitteilungen 76 (2), S. 112–122, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-wsi-mindestlohnbericht-2023-kaufkraftsicherung-aufgabe-in-zeiten-hoher-inflation-47951.htm>

**Mallis, E. / Matsi, M. / Pophaides, I.** (2022): The Introduction of Statutory Minimum Wage in Cyprus, Cypriot Ministry of Finance, Essays on Economic Policy, Nicosia, [https://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/202304/1369/docs/the\\_introduction\\_of\\_statutory\\_minimum\\_wage.pdf](https://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/202304/1369/docs/the_introduction_of_statutory_minimum_wage.pdf) (letzter Zugriff: 25.01.2024)

**Mindestlohnkommission** (2023): Vierter Beschluss der Mindestlohnkommission nach § 9 MiLoG vom 26.06.2023, [https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Bericht/pdf/Beschluss2023.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Bericht/pdf/Beschluss2023.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (letzter Zugriff: 25.01.2024)

**Ministry of Business, Innovation & Employment** (2022): Minimum Wage Review 2022, Wellington

**Müller T.** (2024): The Impact of the European Minimum Wage Directive on National Minimum Wage-Setting and Collective Bargaining, ETUI Working Paper, im Erscheinen

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

**Presidência do Conselho de Ministros** (2023): Atualiza o valor da retribuição mínima mensal garantida para 2024, Decreto-Lei n.º 107/2023 de 17 de novembro, Lissabon

**Schulten, T.** (2023): Die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie in Deutschland im Hinblick auf die Stärkung der Tarifbindung. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: WSI-Tarifarchiv, Analysen zur Tarifpolitik Nr.99, November 2023, Düsseldorf

**Schulten, T. / Müller, T.** (2019): What's in a Name? From Minimum Wages to Living Wages in Europe, in: Transfer – European Review of Labour and Research 25 (3), S. 267–284

**Schulten, T. / Müller, T.** (2020): Zwischen Armutslöhnen und Living Wages: Mindestlohnregime in der Europäischen Union, Europäische Studien zur Sozial- und Arbeitsmarktpolitik Band 1, hrsg. von Özlem Alev Demirel (MdEP), Brüssel, <https://www.dielinke-europa.eu/kontext/controllers/document.php/976.9/a/09ed87.pdf> (letzter Zugriff: 25.01.2024)

**Schulten, T. / Dingeldey, I.** (2024): Die EU als Schrittmacher bei der Erhöhung von Mindestlohn und Tarifbindung? in: Vierteljahreshefte zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung 1 (1), im Erscheinen

**Slowakische Republik** (2007/2021): Gesetz 663 über den Mindestlohn vom 5.12.2007 in der seit dem 1.1.2021 gültigen Fassung, Bratislava

**Thüsing, G. / Hütter-Brungs, G.** (2021): Soziale Gerechtigkeit ultra vires – Kritische Anmerkungen zum Entwurf einer Mindestlohnrichtlinie, in: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht 3/2021, S. 170–175

**Weinkopf, C. / Kalina, T.** (2020): Der gesetzliche Mindestlohn und Arbeitnehmerschutz. Bundesministerium für Arbeit und Soziales: BMAS-Forschungsbericht Nr. 561, Berlin

## AUTOREN

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

@ malte-luebker@boeckler.de

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

@ thorsten-schulten@boeckler.de

# Tarifpolitischer Jahresbericht 2023: Offensive Tarifpolitik angesichts anhaltend hoher Inflationsraten

Die Tarifrunde 2023 fand vor dem Hintergrund nach wie vor historisch hoher Inflationsraten statt. Die Gewerkschaften reagierten darauf mit einer offensiven Tarifpolitik, die das Ziel verfolgte, weitere Kaufkraftverluste der Beschäftigten zu vermeiden. Mit einem durchschnittlichen Zuwachs von 5,5 % stiegen die Tariflöhne 2023 mehr als doppelt so stark wie im Vorjahr. Hinzu kommen die mit den vereinbarten Inflationsausgleichsprämien einhergehenden Steuer- und Abgabenersparnisse, die zusammengekommen dafür sorgten, dass die Preisentwicklung des Jahres 2023 kompensiert werden konnte. Um jedoch auch die Kaufkraftverluste der Vorjahre auszugleichen, sind in den kommenden Tarifrunden kräftige Reallohnsteigerungen notwendig.

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

## 1 Rahmenbedingungen der Tarifrunde 2023

Die Tarifrunde 2023 wurde in erster Linie durch die nach wie vor hohen Inflationsraten geprägt, die erst gegen Ende des Jahres deutlich zurückgingen. Lag die monatliche Inflationsrate im Januar und Februar 2023 noch um mehr als 8 % höher als in den Vorjahresmonaten, so sank sie ab Oktober 2023 unter 4 %. Im Gesamtdurchschnitt des Jahres 2023 stiegen die Verbraucherpreise um 5,9 % gegenüber dem Vorjahr (Statistisches Bundesamt 2024a). Vor diesem Hintergrund bildete für die Gewerkschaften die Sicherung der Kaufkraft die Top-Priorität der Tarifrunde 2023, zumal die Tarifbeschäftigten bereits in den Jahren 2021 und 2022 erhebliche Kaufkraftverluste hinnehmen mussten (Schulten/WSI-Tarifarchiv 2023).

Die ökonomischen Rahmenbedingungen des Jahres 2023 wirkten sich insgesamt recht widersprüchlich und je nach Branche sehr unterschiedlich auf die Verhandlungsposition der Tarifvertragsparteien aus. Mit einem Rückgang des Bruttoinlandsproduktes von minus 0,3 % stagnierte die deutsche Wirtschaft, wofür vor allem der durch die Reallohnverluste bedingte Rückgang des privaten Konsums, der Rückgang des Staatskonsums sowie eine restriktive Geldpolitik verantwortlich waren (Dullien et al. 2023; Statistisches Bundesamt 2024b). Hinzu kam

ein starker Einbruch insbesondere bei energieintensiven Industrien. All diese Faktoren belasteten den Arbeitsmarkt und stärkten damit die Verhandlungsposition der Arbeitgeber. Auf der anderen Seite führt ein zunehmender Arbeits- und Fachkräftemangel (Bundesagentur für Arbeit 2023) dazu, dass in immer mehr Branchen Arbeitskräfte gesucht werden. Dies gilt für Branchen wie z. B. das Sozial- und Gesundheitswesen, das Handwerk, das Gastgewerbe, das Verkehrsgewerbe oder auch für den Öffentlichen Dienst. Der Fachkräftemangel stärkt die Verhandlungsposition der Gewerkschaften und führt in Teilen der Wirtschaft zu einer neuen Arbeitnehmermacht.

## 2 Tarifabschlüsse 2023 im Überblick

Insgesamt wurden in der Tarifrunde 2023 von den DGB-Gewerkschaften für etwa 6,3 Mio. Beschäftigte neue Tarifverträge abgeschlossen. Weitere 9,2 Mio. Beschäftigte profitierten 2023 von Abschlüssen, die bereits 2022 oder früher vereinbart wurden. Hierzu gehörten auch größte

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

re Tarifbranchen wie z.B. die Chemische Industrie oder die Metall- und Elektroindustrie, in denen aufgrund laufender Tarifverträge im Jahr 2023 keine Tarifverhandlungen geführt wurden. Verhandelt wurde hingegen in den großen Tarifbranchen wie dem Öffentlichen Dienst, der Deutschen Bahn AG, der Deutschen Post AG sowie in unzähligen kleinen Tarifbereichen.

Die Laufzeiten der 2023 vereinbarten Tarifabschlüsse lagen bei durchschnittlich 23,3 Monaten (*Abbildung 1*) und bestätigen damit den bereits langanhaltenden Trend, wonach ein zweijähriger Abschluss in den meisten Tarifbranchen zum Standard geworden ist. Dies gilt, obwohl die Gewerkschaften ihre Tarifforderungen in den meisten Fällen nach wie vor für eine einjährige Laufzeit formulieren. Bei den 2023 getätigten Neuabschlüssen gilt lediglich für 3,4 % der Beschäftigten eine tarifvertragliche Laufzeit von zwölf Monaten oder weniger. Für 86,2 % der Beschäftigten liegt die tarifvertragliche Laufzeit hingegen bei 24 Monaten oder länger.

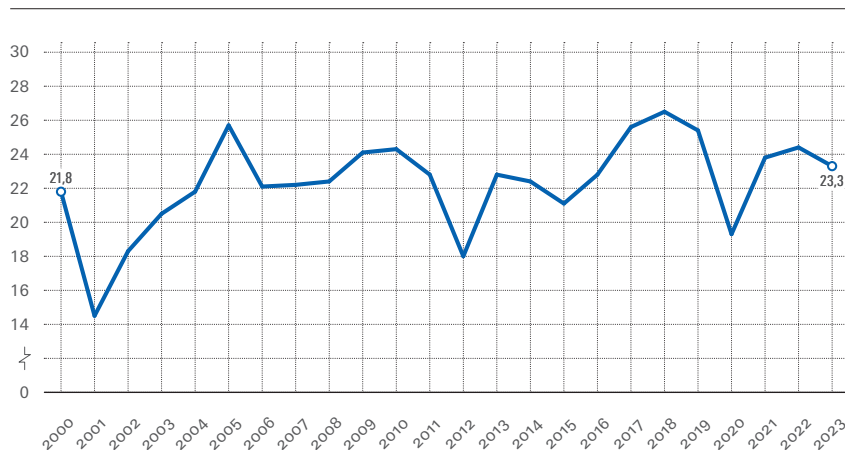
Vor dem Hintergrund anhaltend hoher Inflationsraten lagen die Tarifforderungen der Gewerkschaften im Jahr 2023 deutlich oberhalb des Vorjahres und variierten zwischen 8 % in der westdeutschen Textil- und Bekleidungsindustrie und 15 % bei der Deutschen Post AG (*Übersicht 1*). In vielen Branchen wurde zudem eine soziale Komponente gefordert, zumeist in Form eines Sockelbetrages, der einen bestimmten Festgeldbetrag als Mindestserhöhung vorsah. Beispielsweise wurde im Öffentlichen Dienst eine Erhöhung von 10,5 % gefordert. Zugleich sollten jedoch die Löhne pro Monat um mindestens 500 € erhöht werden. Für die unteren Lohngruppen im öffentlichen Dienst hätte eine solche Festgelderhöhung einen Zuwachs von über 20 % entsprochen. In einigen Branchen wie z.B. der Süßwarenindustrie wurde sogar ganz auf eine prozentuale Forderung verzichtet und stattdessen lediglich Festgeldforderungen erhoben. Mit der Forderung nach Sockelbeträgen und Festgelderhöhungen sollten bewusst die unteren Lohngruppen in den Tarifverträgen deutlich stärker angehoben werden. Die Gewerkschaften reagierten damit auf die Tatsache, dass die Inflationsraten die unteren Lohngruppen besonders hart treffen.

Die Tarifabschlüsse des Jahres 2023 sind vor allem durch drei Merkmale gekennzeichnet. Zunächst wurden in fast allen größeren Branchen sogenannte Inflationsausgleichsprämien vereinbart. Hierbei handelt es sich um steuer- und abgabenfreie Einmalzahlungen, die den Beschäftigten, im Vergleich zu einer regulären Tarifierhöhung, einen höheren Nettolohn und den Arbeitgebern niedrigere Arbeitskosten ermöglichen. Die Bundesregierung hatte bereits im Oktober 2022 eine Regelung getroffen, wonach Unternehmen ihren Beschäftigten bis Ende 2024 einen Betrag von bis zu 3000 € auszahlen können, für den weder Steuern noch Sozialabgaben gezahlt werden müssen. Innerhalb der Gewerkschaften wurde die Inflationsausgleichsprämie zunächst kontrovers diskutiert. Einerseits bieten sie den Beschäftigten eine hochgradig at-

ABBILDUNG 1

### Durchschnittliche Laufzeit der Tarifverträge, 2000–2023

Angaben in Monaten



Quelle: WSI-Tarifarchiv

WSI Mitteilungen

traktive Einmalzahlung, um kurzfristig aktuelle Preissteigerungen zu kompensieren. Andererseits verringern sie jedoch die tabellenwirksamen Lohnerhöhungen, was für die Beschäftigten langfristig zu einem entsprechend niedrigeren Entgelt führt (Bispinck 2023).

Während die Inflationsausgleichsprämien von den Gewerkschaften nur selten explizit gefordert wurden, wurden sie jedoch in fast allen Branchen als Teil des Tarifkompromisses vereinbart. Je nach Tarifbereich variieren die Inflationsausgleichsprämien zwischen 1000 € und 3000 € und werden über einen Zeitraum von zwei Jahren in mehreren Tranchen oder auch als monatliche Zusatzzahlungen ausgezahlt. In einigen wenigen Branchen, wie z.B. dem Bauhauptgewerbe, in denen die lange Laufzeit der Vergütungstarifverträge 2023 noch keine neuen Tarifverhandlungen erlaubte, wurden auch separate Verhandlungen über die zusätzliche Zahlung einer Inflationsausgleichsprämie geführt.<sup>2</sup>

Das zweite besondere Merkmal der Tarifabschlüsse 2023 liegt darin, dass in Kombination mit den Inflationsausgleichsprämien die tabellenwirksamen Lohnerhöhungen zumeist relativ spät in Kraft treten. Bei der Deutschen Post AG und im Öffentlichen Dienst z.B. werden sie erst im Laufe des Jahres 2024 wirksam. Die Abschlussrate der

2 Darüber hinaus gab es auch Unternehmen, die eine Inflationsausgleichsprämie unabhängig von Tarifvereinbarungen gezahlt haben. Nach einer Befragung des ifo Instituts von Personalverantwortlichen in tausend Unternehmen wurden 2023 in 72 % der Unternehmen Inflationsausgleichsprämien gezahlt (Garnitz/Schaller 2023, S. 54).

## ÜBERSICHT 1

## Ausgewählte Tarifforderungen und -abschlüsse der Tarifrunde 2023

Ab-schluss	Tariffbereich	Forderung	Lohn, Gehalt, Entgelt 2023	2024/2025	Laufzeit
13.01.23	Leiharbeit	Erhöhung der Entgeltgruppen 3–9 analog der zum 01.10.22 vereinbarten Erhöhungen der Entgeltgruppen 1–2b	3 Nullmonate 7,7% ab 04/2023	3,2% ab 01/2024 2300 € Inflationsausgleichsprämie, zahlbar in monatlichen Raten zwischen 01–11/2024 für AN in bestimmten Branchen	15 Monate bis 03/2024
30.01.23	Bauhauptgewerbe	Inflationsausgleichsprämie	500 € Inflationsausgleichsprämie spätestens in 09/2023	500 € Inflationsausgleichsprämie spätestens in 09/2024	
10.03.23/ 11.03.23	Deutsche Post AG	15,0%	1020 € Inflationsausgleichs-sonderzahlung (IASZ) für 4 Monate 180 €/Monat IASZ für 8 Monate	180 €/Monat IASZ für 3 Monate 340 €/Monat ab 04/2024	24 Monate bis 12/2024
31.03.23/ 01.04.23	Textil- und Bekleidungsindustrie West	8,0%, mind. 200 €/Monat	7 Nullmonate 1000 € Inflationsausgleichsprämie spätestens in 05/2023 4,8%, mind. 130 €/Monat ab 10/2023	500 € Inflationsausgleichsprämie spätestens in 04/2024 3,3%, mind. 100 €/Monat ab 09/2024	24 Monate bis 02/2025
12.04.23/ 13.04.23	Papier, Pappe und Kunststoff verarbeitende Industrie	10,5%	7 Nullmonate 1000 € Inflationsausgleichsprämie in 05/2023 5,1% ab 09/2023	1000 € Inflationsausgleichsprämie in 03/2024 2,1% ab 08/2024 1,4% ab 12/2024	24 Monate bis 01/2025
22.04.23	Öffentlicher Dienst Bund und Gemeinden	10,5%, mind. 500 €/Monat	5 Nullmonate 1240 € Inflationsausgleichsprämie in 06/2023 220 €/Monat Inflationsausgleichsprämie für 6 Monate	220 €/Monat Inflationsausgleichsprämie für 2 Monate 200 € Sockelbetrag plus 5,5%, mind. 340 €/Monat ab 03/2024	24 Monate bis 12/2024
25.04.23	Kfz-Handwerk Bayern	8,5%, soziale Komponente	7 Nullmonate 1500 € Inflationsausgleichsprämie in 07/2023 5,0% ab 11/2023	1000 € Inflationsausgleichsprämie in 04/2024 3,6% ab 10/2024	24 Monate bis 03/2025
25.04.23	Private Energie-wirtschaft (TG Energie: E.ON, Bayernwerk, Westenergie, AVU Avacon und TenneT)	13,0%, mind. 550 €/Monat	6,0% ab 04/2023 3000 € Inflationsausgleichsprämie in 06/2023	4,5% ab 07/2024	21 Monate bis 12/2024
27.04.23	Helios Kliniken	10,5%, mind. 500 €/Monat	1000 € Inflationsausgleichsprämie in 05/2023 4,0%, mind. 150 €/Monat ab 07/2023	1000 € Inflationsausgleichsprämie in 01/2024 4,0%, mind. 150 €/Monat ab 07/2024 1,0% ab 11/2024	24 Monate bis 12/2024
22.06.23	Süßwarenindustrie	500 €/Monat EntgGr. A–E, 400 €/Monat EntgGr. F–M	500 € Inflationsausgleichsprämie in 07/2023 350 €/Monat EntgGr. A–E 300 €/Monat EntgGr. F–M	500 € Inflationsausgleichsprämie in 2024	14 Monate
26.07.23	Deutsche Bahn AG	12,0%, mind. 650 €/Monat	9 Nullmonate 2850 € Inflationsausgleichsprämie in 10/2023 200 €/Monat ab 12/2023	210 €/Monat ab 08/2024 zusätzliche Strukturserhöhungen in einzelnen Entgeltgruppen	25 Monate bis 03/2025
28.09.23	Energie- und Versorgungswirtschaft Ost (AVEU)	12,0%, mind. 500 €/Monat	6,0% ab 09/2023	3200 € Inflationsausgleichsprämie in 01/2024 4,5% ab 11/2024 Anhebung der Grundvergütung der EntGr. A/B/C auf 75/83/91% der Eckvergütung ab 11/2024	19 Monate bis 03/2025
22.11.23	Diakonie Niedersachsen	10,5%, mind. 500 €/Monat	1000 € Inflationsausgleichsprämie in 12/2023	5,5% ab 04/2024 4,5% ab 02/2025 1450 € Inflationsausgleichsprämie in Teilbeträgen Strukturserhöhungen für einzelne Berufsgruppen	24 Monate bis 08/2025

Fortsetzung auf Seite 123

WSI Mitteilungen



## ÜBERSICHT 1

## Ausgewählte Tarifforderungen und -abschlüsse der Tarifrunde 2023 (Forts.)

Ab-schluss	Tariffbereich	Forderung	Lohn, Gehalt, Entgelt 2023	2024/2025	Laufzeit
09. 12. 23	Öffentlicher Dienst Länder (ohne Hessen)	10,5 %, mind. 500 €/Monat	2 Nullmonate 1800 € Inflationsausgleichsprämie in 12/2023	120 €/Monat Inflationsausgleichsprämie für 10 Monate 200 €/Monat Sockelbetrag ab 11/2024 5,5 % ab 02/2025 (Mindestserhöhung beider Komponenten 340 €)	25 Monate bis 10/2025
15. 12. 23	Eisen- und Stahlindustrie Nordwestdeutschland, Ost	8,5 %, mitgliederorientierte soziale Komponente	13 Nullmonate 1500 € Inflationsausgleichsprämie in 01/2024 sowie 10 weitere Zahlungen à 150 € während der Laufzeit	5,5 % ab 01/2025	22 Monate bis 09/2025

Quelle: WSI-Tarifarchiv

WSI Mitteilungen

2023 vereinbarten tabellenwirksamen Tarifierhöhungen lag unabhängig von der Laufzeit der Tarifverträge insgesamt bei durchschnittlich 10,3 %. Davon sind 2023 durchschnittlich 5,9 % in Kraft getreten.

Das dritte Merkmal der Tarifabschlüsse 2023 besteht darin, dass in den meisten Branchen die unteren Lohngruppen überproportional hohe Lohnzuwächse verzeichneten. Dies ist zum einen das Ergebnis der Inflationsausgleichsprämien, die einen Pauschalbetrag umfassen, der die unteren Lohngruppen besonders begünstigt. Zum anderen wurden entsprechend den Tarifforderungen der Gewerkschaften in vielen Tarifabschlüssen prozentuale Tarifloohnerhöhungen mit festen Mindestbeträgen beim Lohnzuwachs kombiniert, was ebenfalls zu überproportionalen Tarifierhöhungen bei den unteren Lohngruppen geführt hat.

Insgesamt war das Jahr 2023 durch eine besonders offensive Tarifrunde mit zahlreichen Streiks und einer hohen Beteiligung der Beschäftigten gekennzeichnet.<sup>3</sup> Bei der Gewerkschaft ver.di haben nach eigenen Angaben im Jahr 2023 140 Streiks stattgefunden, an denen sich mehr als 300 000 Gewerkschaftsmitglieder beteiligt haben (ver.di 2024a, S. 3). Die Gewerkschaft NGG meldet sogar eine neue Rekordzahl von mehr als 400 Streiks im Jahr 2023 (Adjan/Speccht 2024, S. 5). Im Rahmen der Tarifaussinandersetzungen ist es den Gewerkschaften zudem gelungen, besonders viele neue Mitglieder zu gewinnen. Allein ver.di konnte für das Jahr 2023 190 000 Neueintritte verkünden, was den höchsten Zuwachs seit der ver.di-Gründung 2001 markiert. Abzüglich der Mitgliederverluste hatte ver.di per Saldo am Ende des Jahres 2023 ein Plus von etwa 40 000 Mitgliedern (ver.di 2024a, S. 1).

Die Tarifabschlüsse konnten teilweise erst nach umfangreichen Warnstreiks erzielt werden. Bei der Deutschen Post AG wurde sogar eine Urabstimmung für einen unbefristeten Erzwingungsstreik durchgeführt, be-

vor kurz vor Streikbeginn doch noch ein Abschluss erzielt werden konnte. Im Öffentlichen Dienst (Bund und Gemeinden) sowie bei der Deutschen Bahn AG konnte hingegen erst im Rahmen eines Schlichtungsverfahrens ein Tarifkompromiss gefunden werden. Immer noch kein Ergebnis gab es bei Redaktionsschluss dieses Berichtes (29. 01. 2024) in den Tarifaussinandersetzungen im Einzelhandel sowie im Groß- und Außenhandel, obwohl sich die Verhandlungen bereits über einen Zeitraum von neun Monaten erstreckten.

### 3 Jahresbezogene Tarifierhöhungen

Um die Tarifabschlüsse mit sonstigen volkswirtschaftlichen Rahmendaten vergleichen zu können, müssen die jahresbezogenen Tarifierhöhungen berechnet werden, die die durchschnittliche Steigerung der Tariflöhne im Vergleich zum Vorjahr zum Ausdruck bringt. Im Unterschied zu den Abschlussraten werden bei der Berechnung der jahresbezogenen Tarifierhöhungen auch die unterschiedliche zeitliche Lage und Laufzeit der Tarifverträge sowie die gegebenenfalls vereinbarten Nullmonate berücksichtigt. Außerdem werden sowohl die Neuabschlüsse aus dem Berichtsjahr als auch Abschlüsse aus den Vorjahren, die erst

<sup>3</sup> Offizielle Daten zum gesamten Arbeitskampfvolumen im Jahr 2023 lagen zum Abschluss dieses Tarifpolitischen Jahresberichtes noch nicht vor. Sie werden voraussichtlich Ende April 2024 im Rahmen der Streikstatistik der Bundesagentur für Arbeit sowie der jährlichen WSI-Arbeitskampfbilanz veröffentlicht.

im Berichtsjahr wirksam werden, mit einbezogen. Ebenfalls berücksichtigt werden Einmal- und Pauschalzahlungen. Die Berechnung der durchschnittlichen Tarifierhöhung für das Jahr 2023 basiert demnach nicht nur auf den in diesem Jahr getätigten Neuabschlüssen, sondern auch auf Tarifverträgen, die in den Vorjahren für 2023 Stufen-erhöhungen vereinbart haben.

## ABBILDUNG 2

### Durchschnittliche Erhöhung der Tariflöhne im Jahr 2023<sup>A</sup>

Angaben in Prozent gegenüber dem Vorjahr



A Inklusive aller Einmalzahlungen; Inflationsausgleichsprämien wurden als Bruttoeinmalzahlungen berechnet (d. h. ohne die individuell unterschiedliche Steuer- und Abgabenersparnis)

Quelle: WSI-Tarifarchiv

WSI Mitteilungen

### 3.1 Tarifierhöhungen des Jahres 2023

Unter Berücksichtigung der neu abgeschlossenen Tarifverträge und der in den Vorjahren für 2023 bereits vereinbarten Tarifierhöhungen stiegen die Tarifvergütungen im Jahr 2023 um durchschnittlich 5,5 % (Abbildung 2). Die bereits vor 2023 abgeschlossenen älteren Tarifverträge schlugen mit einer durchschnittlichen Erhöhung der Tarifvergütungen von 5,1 % zu Buche. Die Neuabschlüsse des Jahres 2023 liegen mit einer durchschnittlichen Tarifierhöhung von 6,2 % noch einmal deutlich oberhalb des Vorjahres und deuten auf eine entsprechend offensive Tarifpolitik der Gewerkschaften hin.

Die in vielen Tarifverträgen vereinbarten Inflationsausgleichsprämien werden in den hier vorgelegten Berechnungen des WSI-Tarifarchivs als Bruttoeinmalzahlungen gewertet. Nicht berücksichtigt werden die Steuer- und Abgabenersparnisse bei den Inflationsausgleichsprämien, da sie je nach Steuerklasse und Haushaltskontext sehr unterschiedlich ausfallen können und damit schwer zu kalkulieren sind. Aufgrund des „Brutto-für-netto“-Effekts der Inflationsausgleichsprämien fallen die Tariflohn-erhöhungen 2023 in einigen Branchen jedoch noch einmal deutlich höher aus.

Um die Bedeutung der Steuer- und Abgabenersparnisse bei den Inflationsprämien annähernd zu bewerten, hat das WSI-Tarifarchiv auf der Grundlage der durchschnittlichen Steuer- und Abgabenquote für einzelne Tarifbranchen Modellrechnungen durchgeführt (Abbildung 3). Unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Steuer- und

Abgabenersparnisse steigen die Tariflöhne 2023 z. B. im Öffentlichen Dienst (Bund und Gemeinden) um 9,8 %, ohne diesen Effekt sind es 6,8 %. Wenn die durchschnittlichen Steuer- und Abgabenersparnisse der Inflationsausgleichsprämien in den vier großen Tarifbranchen (Metall- und Elektroindustrie, Chemische Industrie, Deutsche Post AG und Öffentlicher Dienst / Bund und Gemeinden) berücksichtigt werden, würden sich gesamtwirtschaftlich die durchschnittlichen Tarifzuwächse von 5,5 % auf 6,2 % erhöhen. Allerdings hätte eine solche Betrachtungsweise zur Folge, dass die Tarifzuwächse in den kommenden Jahren deutlich geringer ausfallen, weil sie auf einem höheren Basiswert aufsetzen.

### 3.2 Langfristige Entwicklung der Tariflöhne

Mit insgesamt 5,5 % liegt die durchschnittliche Erhöhung der Tarifvergütungen (ohne die Berücksichtigung der Steuer- und Abgabenersparnis bei den Inflationsausgleichsprämien) 2023 *nominal* mehr als doppelt so hoch wie im Vorjahr. Wie außergewöhnlich hoch die nominale Tarifsteigerung des Jahres 2023 ist, zeigt die langfristige Betrachtung über die letzten beiden Jahrzehnte (Abbildung 4a). Seit Anfang der 2000er Jahre variierten die nominalen Tariflohnzuwächse stets lediglich zwischen 1,5 und 3,1 %.

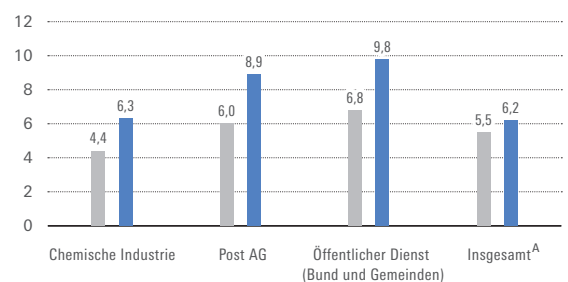
Die außergewöhnlich hohen nominalen Tarifsteigerungen des Jahres sind eine direkte Reaktion auf die historisch hohen Inflationsraten der Jahre 2022 und 2023, auf

## ABBILDUNG 3

### Erhöhung der Tariflöhne im Jahr 2023 unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Steuer- und Abgabenersparnis bei den Inflationsausgleichsprämien

Angaben in Prozent gegenüber dem Vorjahr

■ Ohne Ersparnis bei Steuern und Abgaben  
■ Mit Ersparnis bei Steuern und Abgaben



A Bei Berücksichtigung der Steuer- und Abgabenersparnis in den großen Tarifbranchen Chemische Industrie, Metall- und Elektroindustrie, Post AG und Öffentlicher Dienst (Bund und Gemeinden)

Quelle: WSI-Tarifarchiv

WSI Mitteilungen

die die Tarifpolitik nun mit einer gewissen Zeitverzögerung reagierte. Im Jahr 2022 führten die Tarifierhöhungen, die zu einem großen Anteil in zweijährigen Tarifverträgen noch vor dem durch den Ukraine-Krieg ausgelösten Preisschock vereinbart wurden, für die Tarifbeschäftigten zu einem historisch hohen Reallohnverlust von minus 3,9 % (Schulten/WSI-Tarifarchiv 2023). Angesichts eines durchschnittlichen Anstieges der Verbraucherpreise um 5,9 % konnten im Jahr 2023 die Tariflohnzuwächse die Preissteigerungsraten annähernd ausgleichen und die Kaufkraft der Tarifbeschäftigten sichern. Dies gilt umso mehr, wenn auch noch die Steuer- und Abgabensparnis der Inflationsausgleichsprämien berücksichtigt wird, die in einigen Tarifbranchen sogar Reallohnzuwächse erlaubten.

Insgesamt liegt die Kaufkraft der Tarifbeschäftigten jedoch immer noch deutlich unter dem Vorkrisenniveau (Abbildung 4b). Während die Tariflöhne real in den 2000er Jahren weitgehend stagnierten, erlebten sie in den 2010er Jahren wieder einen kontinuierlichen Anstieg und erreichten im Jahr 2020 ihren bisherigen Höhepunkt. In den Jahren 2021 und 2022 sind die Tariflöhne preisbereinigt wieder stark zurückgegangen und liegen heute auf dem Niveau des Jahres 2016.

### 3.3 Tarifierhöhungen in einzelnen Branchen

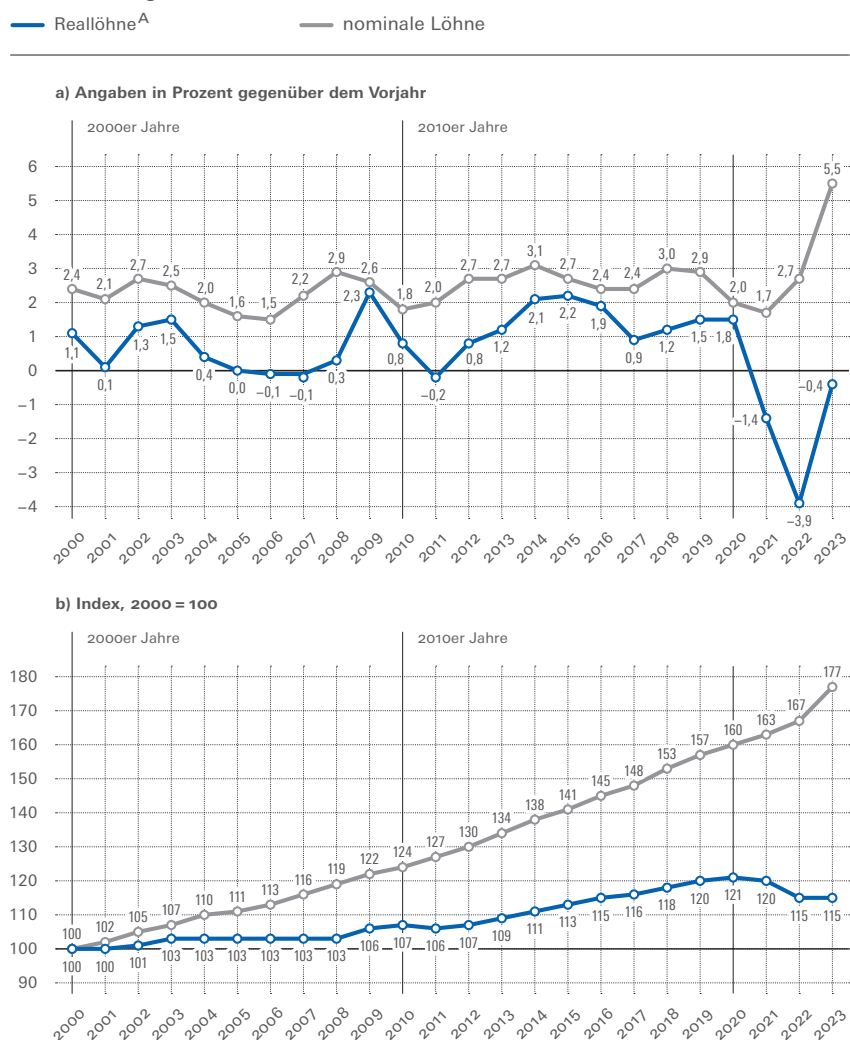
Bei den Tarifierhöhungen im Jahr 2023 zeigen sich zwischen den einzelnen Tarifbranchen und Wirtschaftsbereichen große Unterschiede (Abbildung 5, Seite 126). In den meisten Tarifbranchen variierten die Tarifzuwächse zwischen 4,4 % und 7,4 %. Deutlich höhere Zuwächse gab es in einigen klassischen Niedriglohnbranchen, die von dem hohen Anstieg des gesetzlichen Mindestlohns auf 12 € und den damit notwendig gewordenen tarifvertraglichen Anpassungen profitieren konnten. Dies gilt vor allem für die Landwirtschaft und das Gastgewerbe. Die Landwirtschaft konnte 2023 mit einer nominalen Erhöhung von 10,0 % die höchsten Tarifzuwächse verzeichnen. Das Gastgewerbe, in dem sich die Arbeitgeber während der Corona-Pandemie für etwa anderthalb Jahre Tarifverhandlungen nahezu komplett verweigerten, erlebt seither wieder einen regelrechten tarifpolitischen Aufbruch und konnte bereits im Vorjahr 2022 die höchsten Zuwächse von allen Tarifbranchen aufweisen (Schulten/Speccht 2022). Mit einer Erhöhung von 9,5 % konnte das Gastgewerbe auch 2023 wieder eine der höchsten Tarifsteigerungen durchsetzen. Zu den Tarifbranchen mit deutlich unterdurchschnittlichen Tarifierhöhungen gehörten 2023 das Bauhauptgewerbe mit 3,4 % und die Deutsche Telekom mit 3,0 %. In beiden Tarifbranchen stammen die zuletzt abgeschlossenen Vergütungsstarifverträge noch aus der Zeit vor der deutlichen Zunahme der Inflationsraten.

## 4 Gesetzlicher Mindestlohn und allgemeinverbindliche Branchenmindestlöhne

Im Oktober 2022 wurde der gesetzliche Mindestlohn durch eine außerordentliche politische Entscheidung auf 12 € pro Stunde angehoben (Abbildung 6, Seite 127). Das Ziel dieser Erhöhung lag darin, den Mindestlohn strukturell anzuheben, um ein im Sinne der Europäischen Mindestlohnrichtlinie „angemessenes“ Niveau zu erreichen. Erstmals stieg der Mindestlohn damit deutlich schneller als die Tariflöhne (Börschlein et al. 2023) und machte seinerseits in einer Reihe von Niedriglohnbranchen tarifpolitische Anpassungen notwendig (Bispinck et al. 2023).

ABBILDUNG 4

### Entwicklung der nominalen und realen Tariflöhne, 2000–2023



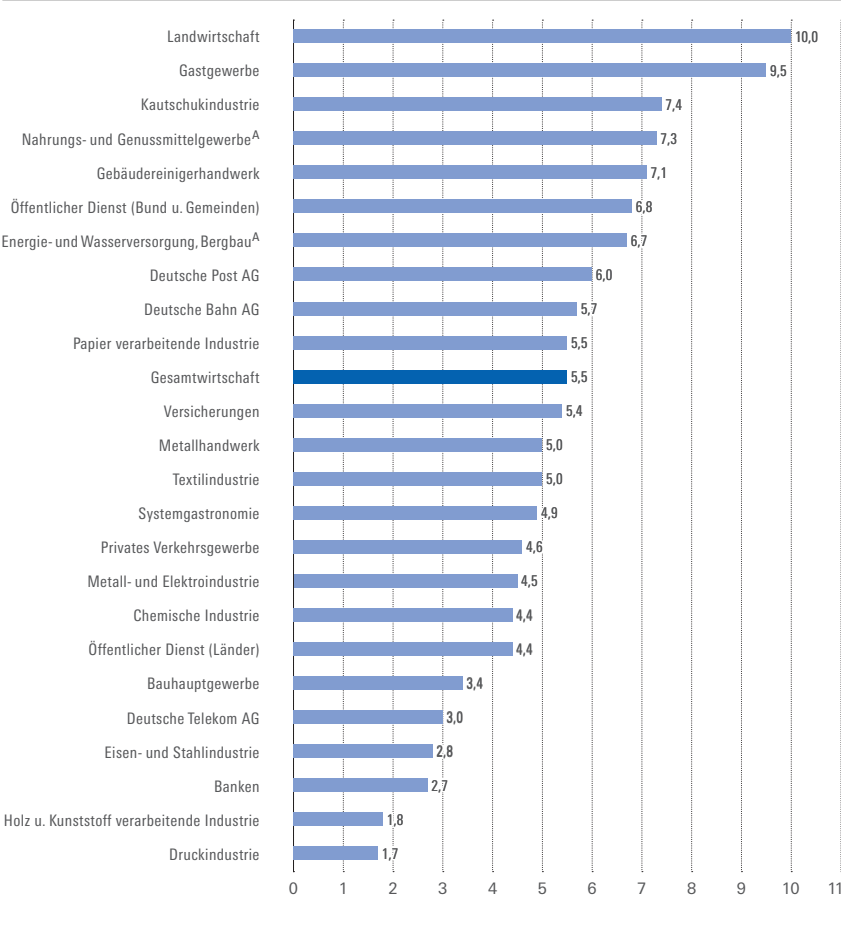
A Deflationiert um die Entwicklung der nationalen Verbraucherpreise

Quelle: WSI-Tarifarchiv, Destatis

WSI Mitteilungen

ABBILDUNG 5

Erhöhung der Tariflöhne 2023 in ausgewählten Branchen  
Veränderungen in Prozent gegenüber dem Vorjahr



A Zusammenfassung mehrerer Tarifbranchen

Quelle: WSI-Tarifarchiv

WSI Mitteilungen

Mit der außerordentlichen Mindestloohnerhöhung auf 12 € war auch die Entscheidung verbunden, den Mindestlohn für 2023 auf diesem Niveau einzufrieren und ihn erst ab 2024 auf Empfehlung der Mindestlohnkommission wieder anzupassen. Im Juni 2023 hat dann die Mindestlohnkommission in einer Mehrheitsentscheidung mit den Stimmen der Arbeitgeber und der Vorsitzenden den Beschluss gefasst, dass der Mindestlohn ab 2024 auf 12,41 € und ab 2025 auf 12,82 € angehoben werden soll (Mindestlohnkommission 2023). Die Gewerkschaften hatten gegen diesen Beschluss gestimmt, da er angesichts der anhaltend hohen Inflationsraten und damit einhergehenden dynamischen Lohnentwicklung viel zu niedrig ausgefallen ist. Zugleich bemängelten sie, dass sich der deutsche Mindestlohn mit dieser Entscheidung wieder von den Zielen der Europäischen Mindestlohnrichtlinie entfernte, die als Referenzwert für einen angemessenen Mindestlohn einen Betrag von 60 % des nationalen Medianlohns empfiehlt. Um diesen Wert einzuhalten, muss-

te der Mindestlohn in Deutschland mittlerweile bei etwa 14 € liegen.<sup>4</sup>

Neben dem gesetzlichen Mindestlohn existieren Anfang 2024 in elf Branchen tarifvertragliche Mindestlöhne, die auf der Grundlage des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes bzw. im Fall der Schornsteinfeger und des Elektrohandwerks des Tarifvertragsgesetzes und im Fall der Leiharbeit des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes allgemeinverbindlich erklärt wurden (Abbildung 7). Das Niveau der tariflichen Branchenmindestlöhne variiert dabei zwischen 13,50 € in der Leiharbeit und 19,15 € für Beschäftigte in der Aus- und Weiterbildung mit Bachelorabschluss. Lediglich im Maler- und Lackiererhandwerk liegt der Branchenmindestlohn für ungelernte Beschäftigte mit 12,50 € nur knapp über dem gesetzlichen Mindestlohn von 12,41 €, wobei für April 2024 bereits eine Erhöhung auf 13,00 € vereinbart wurde. Nach wie vor unterhalb des gesetzlichen Mindestlohns liegt mit 12,30 € der Branchenmindestlohn in der Fleischindustrie und ist damit de facto unwirksam.

5 Tarifvertragliche Arbeitszeiten

Das Thema tarifvertragliche Arbeitszeitpolitik hat in den Jahren vor der Corona-Pandemie wieder deutlich an Bedeutung gewonnen (Schulten/WSI-Tarifarchiv 2020, S. 13ff.). Hierbei ging es in vielen Tarifbranchen vor allem um eine Stärkung individueller Arbeitszeitsouveränität durch die Einführung tarifvertraglicher Wahloptionen, die es den Beschäftigten in bestimmtem Rahmen ermöglichen, zwischen mehr Entgelt, kürzerer Arbeitszeit und anderen Sozialleistungen zu wählen. Darüber hinaus wurde vor allem in Ostdeutschland auch über eine kollektive Verkürzung der Wochenarbeitszeit verhandelt, um das in vielen Tarifbranchen immer noch niedrigere Arbeitszeitniveau in Westdeutschland zu erreichen. Im Durchschnitt müssen die ostdeutschen Tarifbeschäftigten mit 38,6 Stunden pro Woche immer noch knapp eine Stunde länger arbeiten als ihre westdeutschen Kolleg\*innen mit 37,6 Stunden. Während in Westdeutschland die durchschnittlichen tarifvertraglichen Wochenarbeitszeiten in den letzten beiden Jahrzehnten weitgehend konstant geblieben sind, lässt sich in Ostdeutschland in jüngster Zeit ein leicht rückläufiger Trend beobachten (Abbildung 8).

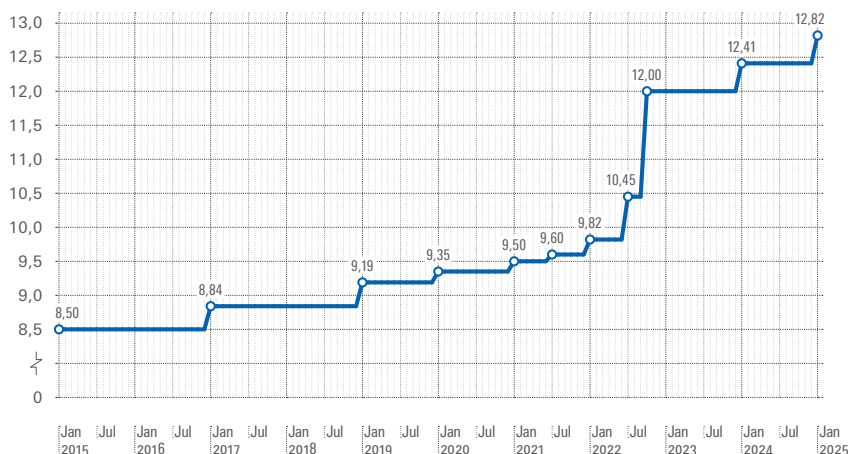
Angesichts der starken Kaufkraftverluste und nach wie vor hoher Inflationsraten stand in der Tarifrunde 2023 eindeutig die Erhöhung der Tariflöhne im Vordergrund. Arbeitszeitfragen spielten hingegen kaum eine Rolle. Eine

4 Zur Diskussion um die Europäische Mindestlohnrichtlinie und ihre Auswirkung auf die deutsche Mindestlohnpolitik vgl. den Beitrag von Lübker und Schulten in diesem Heft.

ABBILDUNG 6

## Entwicklung des gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland 2015–2025

Angaben in Euro pro Stunde



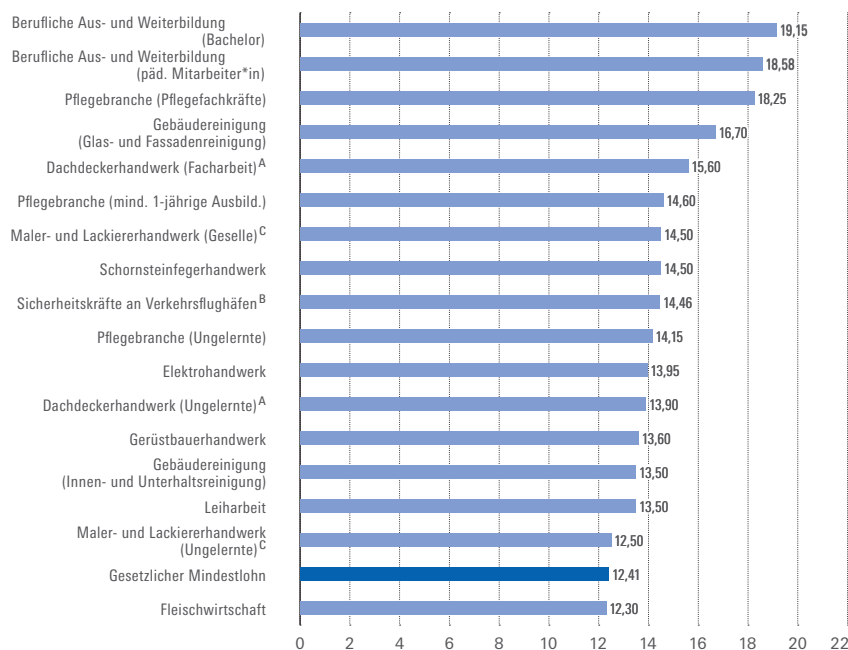
Quelle: Mindestlohnkommission

WSI Mitteilungen

ABBILDUNG 7

## Allgemeinverbindliche Branchenmindestlöhne

Angaben in Euro pro Stunde



A Allgemeinverbindlicherklärung noch nicht erteilt

B Ende 2023 ausgelaufen, wird gerade neu verhandelt

C Erhöhung um 50 Cent zum 01.04.2024

Quelle: WSI-Tarifarchiv, Stand: 01.01.2023

WSI Mitteilungen

Ausnahme bildete der Tarifabschluss bei der Berliner Sparda-Bank, demzufolge die tarifvertragliche Regelarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich von 39 auf 35 Stunden abgesenkt werden wird (ver.di 2024b). Die Verkürzung der Wochenarbeitszeit erfolgt in zwei Schritten zum 1. Januar 2024 sowie zum 1. Januar 2025.

Ebenfalls auf der tarifpolitischen Agenda stand das Thema Arbeitszeit bei den Tarifaueinandersetzungen in der Eisen- und Stahlindustrie. Die IG Metall forderte eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich von 35 auf 32 Stunden, die möglichst auf vier Arbeitstage verteilt werden sollten. Im Ergebnis wurde ein neuer Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung vereinbart, der sowohl Möglichkeiten für eine kollektive wie auch individuelle Arbeitszeitverkürzung enthält (IG Metall 2023): Demnach kann mit Zustimmung der Betriebsparteien auf betrieblicher Ebene die Wochenarbeitszeit von 35 Stunden um drei Stunden verlängert oder verkürzt werden. Im Falle einer kollektiven Absenkung der Arbeitszeit gibt es einen Teillohnausgleich, bei dem gestaffelt bis zu eine Stunde mehr vergütet wird. Die individuellen Regelungen sehen für Beschäftigte, u. a. bei Berücksichtigung betrieblicher Belange, eine Möglichkeit zur Absenkung der Arbeitszeit auf 33,6 Stunden pro Woche ohne Entgeltausgleich vor. Einen Rechtsanspruch auf diese Verkürzung erhalten ab 2025 Beschäftigte in Schichtarbeit ab dem 60. Lebensjahr, die hierbei einen Teillohnausgleich erhalten.

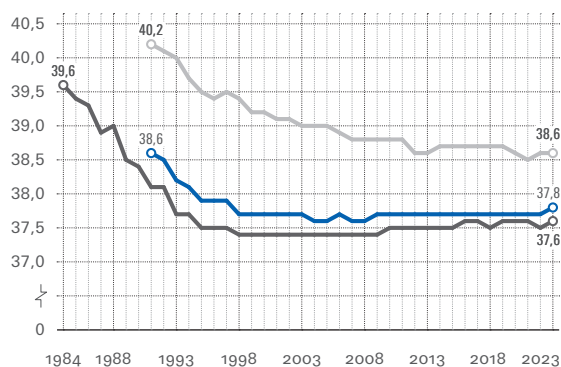
Die Forderung nach einer Absenkung der Wochenarbeitszeit ist auch von der nicht zum DGB gehörenden Gewerkschaft der Lokführer (GDL) erhoben worden. Die GDL konnte bei einer Reihe kleinerer Bahngesellschaften

ABBILDUNG 8

## Tarifvertragliche Wochenarbeitszeit, 1984–2023

Angaben in Stunden pro Woche

— West — Ost — Gesamt



Quelle: WSI-Tarifarchiv

WSI Mitteilungen



eine über mehrere Jahre schrittweise Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 35 Stunden bei vollem Lohnausgleich durchsetzen. Diese wird jedoch nur dann rechtswirksam, wenn es der GDL gelingt, eine entsprechende Regelung auch bei der Deutschen Bahn AG durchzusetzen, was bei Redaktionsschluss dieses Tarifberichtes noch nicht absehbar war.

## 6 Entwicklung der Tarifbindung

Seit Mitte der 1990er Jahre ist die Tarifbindung in Deutschland stark zurückgegangen (Hohendanner/Kohaut 2023). Nach Daten des IAB-Betriebspanels arbeiteten im Jahr 2022 in Deutschland insgesamt nur noch 51 % aller Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben, darunter 41 % in Unternehmen mit Branchentarifverträgen und 10 % in Unternehmen mit Haus- und Firmentarifverträgen (Abbildung 9). Bei den Betrieben liegt die Tarifbindung sogar nur noch bei 25 %, da kleinere Betriebe insgesamt deutlich seltener tarifgebunden sind als größere Unternehmen. Allerdings haben auch größere Unternehmen in erheblichem Maße zur sinkenden Tarifbindung in Deutschland beigetragen. Von den 40 führenden Kapitalgesellschaften

Die Arbeitsbedingungen in nicht-tarifgebundenen Unternehmen sind in der Regel deutlich schlechter als in Unternehmen mit Tarifvertrag. Im Durchschnitt müssen Beschäftigte ohne Tarifvertrag pro Woche knapp eine Stunde länger arbeiten, erhalten jedoch gleichzeitig knapp 21 % weniger Geld (Lübker/Schulten 2023, S. 11). Bereinigt man die Unterschiede um verschiedene Struktureffekte (wie Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit usw.), so bleibt immer noch ein signifikantes Tarif-Gap, bei dem Beschäftigte ohne Tarifvertrag 54 Minuten länger arbeiten und knapp 11 % weniger verdienen.

In der Regel ist auch die von knapp einem Drittel der Unternehmen (31 %) angegebene freiwillige „Orientierung“ an existierenden Tarifverträgen kein Ersatz für eine verbindliche Tarifbindung. Im Durchschnitt sind Bezahlung und Arbeitsbedingungen auch in diesen Unternehmen deutlich schlechter als in vergleichbaren Unternehmen mit verbindlicher Tarifbindung (Ellguth/Kohaut 2020). Demnach ist auch die These von einer „direkten und einer indirekten Tarifbindung“, die manche Arbeitgeberverbände wie z. B. die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (2024) formulieren, um das Problem der sinkenden Tarifbindung kleinzureden, nicht haltbar.

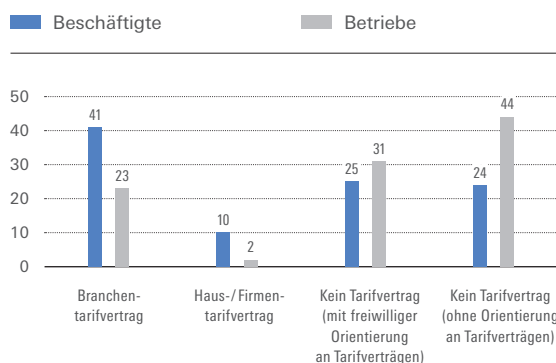
Angesichts der anhaltenden Erosion des deutschen Tarifvertragswesens wird seit einigen Jahren vermehrt über unterschiedliche Ansätze zur Stärkung der Tarifbindung diskutiert (Behrens/Schulten 2023). Hierzu gehören zum einen die verschiedenen Organizing- und Erschließungsprojekte der Gewerkschaften, die darauf zielen, neue betriebliche Organisationsmacht aufzubauen und darüber auch die Tarifbindung herzustellen und abzusichern. Hierbei geht es zumeist um kleine und mittlere Unternehmen. Manchmal stehen aber auch große bekannte Konzerne wie z. B. Amazon oder Tesla im Mittelpunkt, die sich bis heute jeglichen Tarifverhandlungen verweigern.

Neben dem Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht hat auch der Staat verschiedene Möglichkeiten, die Tarifbindung wieder zu stärken. Hierzu gehören politische Maßnahmen wie z. B. erleichterte Regeln für die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen oder Tarifrtruevorgaben bei öffentlichen Aufträgen und Zuwendungen. Mit der im Oktober 2022 verabschiedeten Europäischen Mindestlohnrichtlinie haben sich die EU-Mitgliedstaaten europaweit darauf verpflichtet, die Reichweite von Tarifverträgen wieder zu erhöhen (Müller/Schulten 2022). Demnach sollen alle Mitgliedstaaten, in denen die Tarifbindung unter 80 % liegt, gemeinsam mit Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden eine Politik zur Stärkung der Tarifbindung entwickeln und hierzu konkrete Aktionspläne vorlegen (Schulten 2023). In Deutschland hat die amtierende Ampel-Koalitionsregierung bereits in ihrem Koalitionsvertrag eine Reihe von Maßnahmen formuliert, die perspektivisch Bestandteil eines entsprechenden Aktionsplans sein könnten. Als erste konkrete Maßnahme wurde hierbei die Verabschiedung eines Bundestarifrtruegesetzes angekündigt (Schulten/Dingeldey 2024).

ABBILDUNG 9

### Tarifbindung in Deutschland 2022

Angaben in Prozent der Beschäftigten und Betriebe



Quelle: IAB-Betriebspanel (Hohendanner/Kohaut 2023), eigene Berechnungen

WSI Mitteilungen

in Deutschland, die im Deutschen Aktienindex (DAX) gelistet sind, haben sieben überhaupt keine Tarifverträge, während die übrigen DAX-Konzerne in ihren Kernbereichen zwar tarifgebunden sind, darüber hinaus aber oft über zahlreiche Tochtergesellschaften ohne Tarifverträge verfügen (Schulten et al. 2023).

## 7 Ausblick

Die Tarifrunde 2023 hat vor dem Hintergrund historisch hoher Inflationsraten auch zu historisch hohen Tarifabschlüssen geführt, die die Kaufkraft der Tarifbeschäftigten annähernd sichern konnten. Für das Jahr 2024 wird nun von den Wirtschaftsforschungsinstituten ein deutlicher Rückgang der Inflationsraten auf Werte zwischen 2% und 3% prognostiziert (tagesschau.de 2023). Dies erleichtert der Tarifpolitik die Durchsetzung von Reallohnzuwächsen.

Die Tarifrunde 2024 wird aus mindestens zwei Gründen im Zeichen deutlicherer Reallohnzuwächse stehen. Zum einen haben die Tarifbeschäftigten einen erheblichen Nachholbedarf, um die hohen Reallohnverluste der Jahre 2021 und 2022 auszugleichen. Besonders hoch ist dieser Nachholbedarf in Branchen wie dem Bauhauptgewerbe oder der Deutschen Telekom, deren letzte reguläre Lohnabschlüsse noch in die Zeit vor den hohen Inflationsraten fallen und die unter den großen Tarifbereichen die Tarifrunde 2024 eröffnen werden (WSI-Tarifarchiv 2024). Angesichts der schwachen Konjunkturaussichten in Deutschland (Dullien et al. 2023) würden deutliche Reallohnzuwächse darüber hinaus auch ökonomisch einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der privaten Konsumausgaben leisten.

Mit den kommenden Auseinandersetzungen in der Chemischen Industrie und der Metall- und Elektroindustrie als den zwei größten industriellen Tarifbranchen sollte auch die Tarifrunde 2024 wieder eine besonders offensive Tarifrunde werden. ■

## LITERATUR

- Adjan, F. / Specht, J.** (2024): Wachsen in der Krise. Tarifgeschehen bei der NGG: Bilanz 2023 und Ausblick auf 2024, in: *express* 01/2024, S. 4–5
- Behrens, M. / Schulten, T.** (2023): Das Verhältnis von Staat und Tarifautonomie. Ansätze zur Stabilisierung des Tarifvertragssystems, in: *WSI-Mitteilungen* 76 (3), S. 159–167, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-das-verhaeltnis-von-staat-und-tarifautonomie-stabilisierung-des-tarifvertragssystems-49445.htm>
- Bispinck, R.** (2023): Inflationsausgleichsprämien oder Tarifierhöhung? WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 94, März 2023, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008551/p\\_ta\\_analysen\\_tarifpolitik\\_94\\_2023.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008551/p_ta_analysen_tarifpolitik_94_2023.pdf) (letzter Zugriff: 28.01.2024)
- Bispinck, R. / Fulda, C. / Lesch, H. / Lübker, M. / Schröder, C. / Schulten, T. / Vogel, S.** (2023): Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns auf das Tarifgeschehen, Studie im Auftrag der Mindestlohnkommission, Köln, <https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Forschung/Projekte/pdf/Bericht-2023-IW-WSI.html?nn=9e352723-66d1-4e61-9772-de59a2072445> (letzter Zugriff: 28.01.2024)
- Börschlein, E. B. / Bossler, M. / Fitzenberger, B. / Popp, M.** (2023): Mit der Erhöhung auf 12 Euro liegt die Entwicklung des gesetzlichen Mindestlohns über der Tariflohn- und Preisentwicklung. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Forum, 11. Dezember 2023, Nürnberg
- Bundesagentur für Arbeit** (2023): Fachkräfteengpassanalyse 2022, Nürnberg
- Dullien, S. / Herzog-Stein, A. / Hohlfeld, P. / Rietzler, K. / Stephan, S. / Theobald, T. / Tober, S. / Watzka, S.** (2023): Wirtschaftspolitik und Unsicherheit lähmen deutsche Wirtschaft. Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung der Hans-Böckler-Stiftung: IMK Report Nr. 186, Dezember 2023, Düsseldorf, [https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-008764/p\\_imk\\_report\\_186\\_2023.pdf](https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-008764/p_imk_report_186_2023.pdf) (letzter Zugriff: 28.01.2024)
- Ellguth, P. / Kohaut, S.** (2020): Orientierung an einem Branchentarifvertrag und die Rolle des Betriebsrats bei der Entlohnung, in: *Industrielle Beziehungen* 27 (4), S. 371–388
- Garnitz, J. / Schaller, D.** (2023): Lohnsteigerung um 4,4% für 2024 erwartet, in: *ifo Schnelldienst* 76 (12), S. 51–55
- Hohendanner, C. / Kohaut, S.** (2023): Tarifbindung und Mitbestimmung: Keine Trendumkehr in Westdeutschland, Stabilisierung in Ostdeutschland. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: IAB-Forum, 20. Juli 2023, Nürnberg, <https://www.iab-forum.de/tarifbindung-und-mitbestimmung-keine-trendumkehr-in-sicht> (letzter Zugriff: 28.01.2024)
- IG Metall** (2023): Tarifrunde Eisen und Stahl 2023: Mehr Geld und Sicherheit in der Stahlindustrie, Pressemitteilung vom 18. Dezember 2023, <https://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/eisen-und-stahl/abschluss-ergebnis-tarifrunde-eisen-und-stahl-2023> (letzter Zugriff: 28.01.2024)
- Lübker, M. / Schulten, T.** (2023): Tarifbindung in den Bundesländern, Entwicklungslinien und Auswirkungen auf die Beschäftigten. WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 96, April 2023, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008594/p\\_ta\\_analysen\\_tarifpolitik\\_96\\_2023.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008594/p_ta_analysen_tarifpolitik_96_2023.pdf) (letzter Zugriff: 28.01.2024)
- Mindestlohnkommission** (2023): Vierter Beschluss der Mindestlohnkommission nach § 9 MiLoG vom 26. Juni 2023, Berlin, [https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Bericht/pdf/Beschluss2023.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.mindestlohn-kommission.de/DE/Bericht/pdf/Beschluss2023.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (letzter Zugriff: 28.01.2024)
- Müller, T. / Schulten, T.** (2022): Die Europäische Mindestlohnrichtlinie – Paradigmenwechsel hin zu einem Sozialen Europa, in: *Wirtschaft und Gesellschaft* 48 (3), S. 335–364
- Schulten, T.** (2023): Die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie in Deutschland im Hinblick auf die Stärkung der Tarifbindung. WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 99, November 2023, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008734/p\\_ta\\_analysen\\_tarifpolitik\\_99\\_2023.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008734/p_ta_analysen_tarifpolitik_99_2023.pdf) (letzter Zugriff: 28.01.2024)
- Schulten, T. / Dingeldey, I.** (2024): Die EU als Schrittmacher bei der Erhöhung von Mindestlohn und Tarifbindung?, in: *Vierteljahreshefte zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung* 1 (1), im Erscheinen
- Schulten, T. / Luth, M. S. / Lübker, M.** (2023): Tarifbindung in den DAX-Konzernen. WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 100, Dezember 2023, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008761/p\\_ta\\_analysen\\_tarifpolitik\\_100\\_2023.pdf](https://www.wsi.de/fpdf/HBS-008761/p_ta_analysen_tarifpolitik_100_2023.pdf) (letzter Zugriff: 28.01.2024)

**Schulten, T. / Specht, J.** (2022): Tarifpolitischer Aufbruch im Gastgewerbe? WSI-Tarifarchiv. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 91, Juli 2022, Düsseldorf, [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-oo8366](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-oo8366) (letzter Zugriff: 28.01.2024)

**Schulten, T. / WSI-Tarifarchiv** (2020): Tarifpolitischer Jahresbericht 2019: Anhaltende Lohndynamik und neue tarifliche Wahlmodelle, in: WSI-Mitteilungen 73 (2), S. 130–139, [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2020\\_02\\_schulten.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2020_02_schulten.pdf)

**Schulten, T. / WSI-Tarifarchiv** (2023): Tarifpolitischer Jahresbericht 2022: Tarifpolitik unter den Bedingungen historisch hoher Inflationsraten, in: WSI-Mitteilungen 76 (2), S. 123–132, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-tarifpolitischer-jahresbericht-2022-47950.htm>

**Statistisches Bundesamt** (2024a): Inflationsrate im Jahr 2023 bei +5,9%, Pressemitteilung Nr. 020 vom 16.01.2024

**Statistisches Bundesamt** (2024b): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen: Inlandsproduktberechnung – Erste Jahresergebnisse 2023, Fachserie 18 Reihe 1.1, Wiesbaden

**tagesschau.de** (2023): Prognosen zur Inflation: So entwickeln sich die Preise, Pressemitteilung vom 15. Dezember 2023, <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/inflation-prognosen-101.html> (letzter Zugriff: 28.01.2024)

**ver.di** (2024a): Transparenzbericht 2023, Berlin, <https://www.verdi.de/++file++659d4adeeffe65f6284c843c/download/Transparenzbericht-ver.di-2023.pdf> (letzter Zugriff: 28.01.2024)

**ver.di** (2024b): Sparda-Bank: 35-Stunden-Woche per Tarifvertrag, Pressemitteilung vom 9. Januar 2024, <https://www.verdi.de/themen/>

<nachrichten/++co++3a5dcdd4-9e78-11ee-807f-b50ffd2326c2?fbclid=IwAR3FIdky7Pb4q6GI4sEMoMamZLCPgZyPgMVyhDzJCpr2AZTAYomTxAueHWY> (letzter Zugriff: 28.01.2024)

**Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw)** (2024): Tarifierung gilt für rund 80 Prozent aller Beschäftigten im Freistaat / Brossardt: „Keine Erosion der Tarifbindung in Bayern“, Pressemitteilung vom 11. Januar 2024, <https://www.vbw-bayern.de/vbw/PresseCenter/Tarifierung-gilt-f%C3%BCr-rund-80-Prozent-aller-Besch%C3%A4ftigten-im-Freistaat.jsp> (letzter Zugriff: 28.01.2024)

**WSI-Tarifarchiv** (2024): Kündigungstermine, <https://www.wsi.de/de/tarifrunde-2024-kuendigungstermine-54928.htm> (letzter Zugriff: 28.01.2024)

## AUTOR\*INNEN

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

@ thorsten-schulten@boeckler.de

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

DOI: 10.5771/0342-300X-2024-2-131

# Verbesserte Ausbildungsbedingungen in der Pflege?

## Auswirkungen des Pflegeberufgesetzes auf die Praxisanleitung im Krankenhaus

Die Qualifikationsanforderungen in Pflegeberufen steigen infolge des demografischen und epidemiologischen Wandels. Den dadurch drohenden Kompetenzdefiziten sollte im Jahr 2020 mit der Einführung des Pflegeberufgesetzes begegnet werden. Ziel war unter anderem eine Stärkung der Praxisanleitung, um die Unterstützung und Betreuung der Auszubildenden zu verbessern. Dieser Beitrag zeigt anhand einer Fallstudie, dass die gesetzlichen Regelungen in der Praxis unter Bedingungen von Personalmangel und Zeitdruck jedoch kaum eingehalten werden können. Um die Qualität der Pflegeausbildung zu garantieren, bedarf es weitreichender struktureller Änderungen auf Ebene der Organisation.

STEFAN BÄR, VERONICA E. STEINWEG, DOMINIK DAUNER

### 1 Einleitung

Die Arbeits- und Ausbildungsbedingungen in der Pflege sind seit Jahrzehnten ein Problem, das nach Lösungen verlangt (vgl. Bartholomeyczik 1993; Marrs 2007; Nock et al. 2013). Auf der einen Seite erfordern demografischer und epidemiologischer Wandel Anpassungen der Versorgungskonzepte und Qualifikationsprofile, auf der anderen Seite bedarf es hierzu einer hinreichend großen Anzahl an professionell Pflegenden. Die gegenwärtigen Arbeitsbedingungen gelten als belastend (vgl. Bär/Starystach 2017; Starystach et al. 2023) und die Fachkräftesituation ist durch einen besorgniserregenden Mangel gekennzeichnet. Auch die Ausbildungsbedingungen stehen unter anderem im Rahmen von sogenannten Pflegestreiks schon länger in der Kritik und waren Gegenstand von Verhandlungen über Entlastungstarifverträge in der Pflege. Um die praktische Ausbildung zu verbessern, wird gefordert, die Arbeitsbedingungen in der Pflege generell zu verbessern, etwa durch die Einigung auf eine Aktualisierung der Personalschlüssel und die automatische Entlastung durch freie Tage beim Unterschreiten dieser Personalschlüssel (vgl. Charité 2021; Uniklinik Köln 2022).

Vor diesem Hintergrund wurde die Ausbildung der Pflegeberufe in Deutschland neu geregelt. Seit Januar 2020 ersetzt das Pflegeberufgesetz (PflBG) die bisherigen Al-

ten- und Krankenpflegegesetze. Es vereint die drei grundständigen Ausbildungen der Alten-, der Gesundheits- und Krankenpflege sowie der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege zu einer dreijährigen generalistischen Pflegeausbildung (vgl. Lukuc 2021, S.19). Diese soll die Auszubildenden dazu qualifizieren, Patient\*innen aller Altersstufen in allen Versorgungsbereichen pflegen zu können (vgl. BIBB 2020). Weitere Ziele sind ein einheitliches Berufsbild zur Attraktivitätssteigerung (vgl. DPR 2021, S. 68), optimierte Patientenversorgung sowie flexiblere Personaleinsatzmöglichkeiten (vgl. Lukuc 2021, S. 19).

Gleichzeitig wurde mit der Veränderung der Pflegeausbildung befürchtet, dass gesteigerte Kompetenzerwartungen den sogenannten Praxisschock, der aus dem Spannungsverhältnis zwischen theoretisch Erlerntem und praktisch Anwendbarem resultiert (vgl. Twenhöfel et al. 2020, S. 107), verstärken könnten. Denn das in der Pflegeschule theoretisch Gelernte kommt in der Praxis unter Bedingungen von Zeitdruck und Personalmangel zum Einsatz (vgl. Burkhardt 2019, S. 23). Dies widerspricht einer idealistischen Vorstellung vom Berufsfeld und kann zu Desillusionierung (vgl. Killmer 1999, S. 64) und in der Folge zu Ausbildungsabbrüchen führen (vgl. Twenhöfel et al. 2020). Als ein weiterer Grund für Ausbildungsabbrüche gelten unzureichende strukturelle Rahmenbedingungen in der Ausbildung wie ein Mangel an Praxisanleiter\*innen in den praktischen Ausbildungseinrichtungen (vgl. Deutsches Ärzteblatt 2021; DPR 2021, S. 68).

Die besondere Aufgabe von Praxisanleiter\*innen besteht darin, Auszubildende während ihrer praktischen Tätigkeiten vor Ort im Rahmen ihrer Ausbildung zu unterstützen und zu betreuen. Sie befinden sich damit unmittelbar an der Schnittstelle zwischen Ausbildung und Versorgung. Mit der Einführung der generalistischen Pflegeausbildung wurde daher auch versucht, das Tätigkeitsfeld der Praxisanleitung zu stärken (vgl. Twenhöfel et al. 2020, S. 107), indem die Anforderungen angehoben und die Bestimmungen, wie Praxisanleitung zu gewährleisten ist, konkretisiert wurden. In der neuen Pflegeberufes-Ausbildungs- und -Prüfungsverordnung (PflAPrV), die die Umsetzung des Pflegeberufgesetzes im Detail regelt, wurde dazu festgelegt, dass zehn Prozent der praktischen Ausbildung unter geplanter und strukturierter Praxisanleitung erfolgen müssen (vgl. § 4 Abs. 1 PflAPrV). Zusätzlich wurde das erforderliche Qualifikationsniveau von Praxisanleiter\*innen durch die Voraussetzung „eine[r] berufspädagogische[n] Zusatzqualifikation im Umfang von mindestens 300 Stunden“ (§ 4 Abs. 3 PflAPrV) erhöht. Alle Praxisanleiter\*innen müssen darüber hinaus eine „kontinuierliche berufspädagogische Fortbildung im Umfang von mindestens 24 Stunden jährlich gegenüber der zuständigen Behörde“ (ebd.) nachweisen.

Aus Krankenhausmanagementsicht kommt der Praxisanleitung insbesondere in großen Einrichtungen im Kontext der generalistischen Pflegeausbildung eine wesentliche Bedeutung zu (vgl. Lukuc 2021). Es gibt bislang jedoch keine empirischen Erkenntnisse darüber, wie Krankenhäuser mit der Reform umgehen, wie sich Praxisanleitung unter den Regelungen der Generalistik gestaltet und welche Effekte die Reform auf die praktische Ausbildungssituation hat. Die hier vorgestellte Fallstudie in einem Krankenhaus der Maximalversorgung mit angeschlossener Bildungseinrichtung nähert sich daher diesem Gegenstand systematisch unter qualitativen Gesichtspunkten an und liefert dazu erste Erkenntnisse mit einem Fokus auf der Intensivpflege.

## 2 Daten und Methode

Wir haben im Rahmen unserer Fallstudie zwischen November 2021 und Januar 2022 17 leitfadengestützte Experten- und problemzentrierte Interviews (vgl. Liebold/Trinczek 2009, S. 33; Witzel 1985) geführt. Die Zusammenstellung des Samples erfolgte kriteriengeleitet (vgl. Akremi 2014, S. 271f.), sodass für die Fallstudie unterschiedliche Akteure beider Einrichtungen (Krankenhaus und Fachschule) mit Nähe zur Praxisanleitung analytisch in den Blick genommen werden konnten. Konkret abgedeckt wurden (zum Teil mehrfach) die Positionen Pflegedirektion, Pflegedienstleitung, Schulleitung, Bereichsleitung,

Stationsleitung, Kursleitung Intensiv-Weiterbildung, Praxisanleitung (mit und ohne Freistellungsanteil), Lehrkraft für Pflegeberufe, Fachpflegekraft für Intensivpflege, Pflegekraft, Weiterbildungsteilnehmende und Auszubildende in der Pflege.

Die Interviews wurden sowohl fallimmanent als auch vergleichend ausgewertet. Hierzu diente uns die Sequenzanalyse, die es erlaubt, auf die jeweiligen kollektiven Sinnstrukturen (vgl. Reichertz 1986, S. 155) bei den Befragten zu schließen und dabei analytisch auf deren eigene Position zu rekurrieren (vgl. hierzu Oevermann et al. 1979; Kleemann et al. 2013, S. 112ff.).

Im Folgenden analysieren wir das besondere Spannungsfeld, in dem sich sowohl die Praxisanleitenden als auch die Auszubildenden befinden, und gehen dabei auch der Frage nach, wie sie mit den teils widersprüchlichen Anforderungen im Rahmen der praktischen Ausbildung umgehen.

## 3 Ergebnisse

### 3.1 Praxisanleitende

Mit der Einführung des Pflegeberufgesetzes wird das Ziel verfolgt, die Praxisanleitung als „[w]esentliche[n] Bestandteil der praktischen Ausbildung“ (§ 6 (3) PflBG) zu stärken. Aufgrund ihrer zentralen Bedeutung gilt die Praxisanleitung auch als „Königsdisziplin der neuen Ausbildung“ (Lukuc 2021, S. 19). Die Praxisanleitung ist auf der von uns untersuchten Intensivstation besonders relevant, da sich hier im Gegensatz zu sogenannten Normalstationen Patient\*innen in kritischen und lebensbedrohlichen Zuständen mit einem entsprechend komplexen Versorgungsbedarf befinden, wofür eine große Menge an spezifischem Fachwissen und praktischem Know-How vermittelt werden muss. Die Interviewten am untersuchten Krankenhaus nehmen diese Schlüsselposition ebenfalls wahr. Den Praxisanleitenden wird eine besondere Relevanz im Überschneidungsbereich zwischen Ausbildung und Versorgung zugeschrieben (*Abbildung 1*): „Die haben eine ganz, ganz große Bedeutung. Das sind genau die Menschen, die Schnittstelle sind zwischen der Theorie und der Praxis.“ (I1, Leiterin der Weiterbildung)<sup>1</sup> – wobei die fachschulische Ausbildungsseite und die Versorgungsseite hier mit der üblichen Begriffspaarung Theorie und Praxis bezeichnet werden.

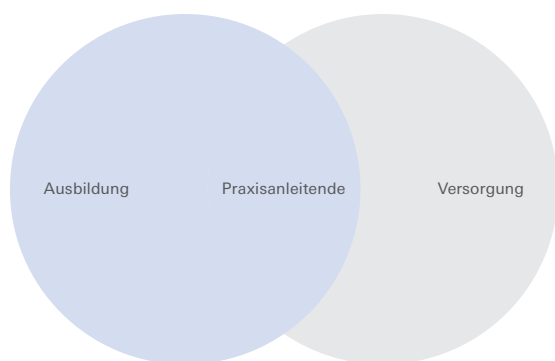
Am untersuchten Krankenhaus wird zwischen hauptamtlichen und nicht hauptamtlichen (sog. stationären) Praxisanleitenden differenziert. Erstere sind für die Erfül-

1 Die Zitate wurden an manchen Stellen sprachlich geglättet, ohne den Sinn des Gesagten zu verändern.



## ABBILDUNG 1

### Praxisanleitende im Überschneidungsbereich der Aufgabenfelder von Ausbildung und Versorgung



Quelle: Eigene Darstellung

WSI Mitteilungen

lung ihrer Aufgabe mit größeren Stellenanteilen (50 % und mehr) freigestellt und nicht im regulären Stationsdienst eingeplant. Letztere werden lediglich mit geringen Stundenanteilen (ein bis zwei Tage pro Monat) für ihre Aufgaben ausgestattet und vollumfänglich in den Dienstplänen vorgesehen. Da in der Intensivpflege praktisch jedoch keine hauptamtlichen Praxisanleitenden eingesetzt werden, handelt es sich im Folgenden um die Wahrnehmungen stationärer Praxisanleitender, welche hierarchisch der Stationsleitung nachgeordnet sind (vgl. I2, stellvertretende Stationsleiterin).

Dass es die zentrale Aufgabe der Praxisanleitenden ist, „die Auszubildenden schrittweise an die Wahrnehmung der beruflichen Aufgaben als Pflegefachfrau oder Pflegefachmann heranzuführen“, wie es formal in der PflAPrV (§ 4 (1)) heißt, wird auch von den Befragten so gesehen. Sie sollen zwischen Theorie und Praxis vermitteln, indem sie dafür sorgen, dass das in der Ausbildung vermittelte theoretische Wissen so weit wie möglich in den Stationsalltag übertragen werden kann:

„Die Lücke zu schließen. [...], dass man einerseits versucht, das, was in der Theorie gelernt wird, als richtig darzustellen und ihnen eine Möglichkeit zu zeigen, wie man das auch in die Praxis, unter Zeitmangel, [...] transferieren kann.“

(I3, Bereichsleiter)

Mit ihren Aufgaben im Bereich der praktischen Ausbildung sind Praxisanleitende im Kontext der Patientenversorgung tätig. Damit befinden sie sich an der Schnittstelle zweier unterschiedlicher Aufgabenfelder: der Ausbildung und der Versorgung. Sie müssen in dieser doppelten Funktion sowohl dem Ziel der Ausbildung als auch dem Ziel der Versorgung gerecht werden. In der Regel nehmen

die befragten Praxisanleitenden beide Ziele als gleichrangig wahr (I4, Praxisanleiterin). Diese Orientierung steht jedoch teilweise im Widerspruch zur inneren Ordnung des Krankenhauses, welche durch eine Dominanz des Versorgungsziels charakterisiert ist. Das zeigt sich auf der Intensivstation deutlicher als auf Normalstationen, da erstere systematisch von Notfällen, unvorhergesehenen Krankheitsverläufen und Komplikationen gekennzeichnet sind und daher die Versorgung oftmals eine Frage von Leben und Tod darstellt. Die Dominanz der Versorgung gegenüber der Ausbildung kann dazu führen, dass die Praxisanleitenden ihre Freistellungsanteile für die Praxisanleitung nicht wie vereinbart einhalten können. Da sie der am Versorgungsziel orientierten Stationsleitung unterstellt sind, werden sie bei Personalengpässen in der Patientenversorgung eingesetzt:

„Da haben wir noch einen Mitarbeiter, den brauchen wir jetzt gerade, um am Bett zu arbeiten. Und dann wird der eingesetzt, anstatt anzuleiten. Dann hat man schon mal mehr Patienten abgedeckt und versorgt.“

(I2, stellvertretende Stationsleiterin)

Zusätzlich wird problematisiert, dass der Anteil an Freistellung für die vorhandenen Praxisanleitenden generell zu gering ausfalle (I4, Praxisanleiterin). Praxisanleitende ohne Freistellung haben in ihrer regulären Arbeitszeit häufig gar keine Zeit, die Anleitung durchzuführen (I2, stellvertretende Stationsleiterin; I1, Leiterin der Weiterbildung). So heißt es von einem ehemaligen Praxisanleiter:

„Die größte Herausforderung auf der Intensiv als Praxisanleiter war eigentlich immer: ‚Okay, wie schaffe ich es, mir Zeit freizuschaukeln, um eben diese Praxisanleitung durchzuführen?‘ Das ist oft so das Erste, was auch tatsächlich hinten runtergefallen ist, wenn es Personalknappheit gab.“

(I5, Praxisanleiter)

Das hat am untersuchten Krankenhaus zur Folge, dass die im Pflegeberufegesetz (§ 6 (3)) vorgeschriebene „Praxisanleitung im Umfang von mindestens 10 Prozent der während eines Einsatzes zu leistenden praktischen Ausbildungszeit“ durch Personen mit der „Befähigung zur Praxisanleiterin oder zum Praxisanleiter“ (§ 4 (2) PflAPrV) nicht immer eingehalten werden kann (I2, stellvertretende Stationsleitung). So müssen in der Folge auch Pflegekräfte ohne Weiterbildung diese Aufgabe übernehmen, was sowohl aufseiten der Anleitenden als auch aufseiten der Auszubildenden als negativ bewertet wird (I4, Praxisanleiterin; I6, Auszubildende). Müssen Pflegekräfte ohne Weiterbildung eine Praxisanleitung übernehmen, wird diese Aufgabe als zusätzliche Belastung empfunden:

„Ich erlebe es oft in der Praxis, dass es als Last empfunden wird, dass man dann eine Zusatzarbeit hat, mit jemandem, der nicht weiß, was er zu tun hat.“

(I7, Fachweiterbildungsteilnehmer)

Hinzu kommt, dass der Fachkräftemangel die Situation

der Praxisanleitenden auf unterschiedliche Weise verschärft. Erstens gebe es generell zu wenig Praxisanleitende (I6, Auszubildende). Zweitens führe er dazu, dass die Anteile an Freistellung nicht erhöht werden können (I2, stellvertretende Stationsleitung; I4, Praxisanleiterin). Drittens verschärfe er das Problem, dass die bestehenden Anteile an Freistellung nicht eingehalten werden können, da Anleitende im Falle von Personalmangel in der Patientenversorgung eingesetzt werden (I4, Praxisanleiterin).

Diese Umstände werden von den Praxisanleitenden zwar problematisiert, jedoch gibt es keine systematische Bearbeitung dieser Problemlage auf Ebene des Krankenhauses. Stattdessen ist der Umgang damit den Praxisanleitenden selbst überlassen, weshalb die Qualität der Praxisanleitung nach Einschätzung der Auszubildenden stark von der Einzelperson abhängt (I6, Auszubildende). Insgesamt konnten drei Modi des Umgangs identifiziert werden, wie Praxisanleitende diese Herausforderungen handhaben.

Ein erster Handlungsmodus besteht darin, die Anleitung nach der regulären Arbeitszeit als Überstunden zu leisten (I4, Praxisanleiterin). Eine zweite Strategie ist es, die Praxisanleitung parallel zu den eigenen Aufgaben in der Versorgung durchzuführen, was jedoch potenziell deren Qualität beeinträchtigt. So beschreibt eine Auszubildende die Situation: „Es gibt manche Kollegen, das ist halt so, die machen ihr Ding und man läuft mit und guckt sich Sachen an.“ (I6, Auszubildende) Drittens gibt es Hinweise darauf, dass die Praxisanleitenden mittels informeller Kommunikation die Problemlagen im Überschneidungsbereich von Ausbildung und Versorgung situativ aushandeln:

„Da treffen wir uns spontan, sicher intern so vier Mal im Jahr und sagen: ‚Was gibt es für uns Neues? Was müssen wir beachten? Wie läuft es mit der Einarbeitung? Müssen wir irgendwo nacharbeiten? Reichen diese drei Monate für den Einzelnen aus? Oder müssen wir das erweitern?‘ Also da treffen wir uns schon viel öfter, weil wir einfach sagen, im normalen Alltag geht das unter.“ (I4, Praxisanleiterin)

Eine institutionalisierte Form der Problemlösung konnten wir nicht beobachten. Das gilt auch in Bezug auf die vorgeschriebene Aufgabe der Praxisanleitenden, „die Verbindung mit der Pflegeschule zu halten“ (§ 4 (1) PflAPrV). Auch hier findet die Kommunikation informell durch Eigeninitiative der Praxisanleitenden statt: „Ich habe jetzt Kontakt zu einer ehemaligen Kollegin, die Lehrerin für Pflegeberufe geworden ist, aber ansonsten erfährt man nichts von der Schule.“ (I4, Praxisanleiterin)

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Bearbeitung der Herausforderungen, die sich im Rahmen der Praxisanleitung ergeben, nicht strukturell bzw. organisational erfolgt, sondern an die Praxisanleitenden selbst delegiert wird. Sie sind dazu gezwungen, den Umgang mit unterschiedlichen Zielen – Ausbildung und Versorgung – individuell, spontan und informell auszuhandeln.

### 3.2 Auszubildende und Weiterbildungsteilnehmende

Dies hat auch Auswirkungen auf die anzuleitenden Auszubildenden sowie die Teilnehmenden der Fachweiterbildung zur Intensivpflege. Analog zu den Praxisanleitenden müssen auch sie den Zielen der Ausbildung und der Versorgung gleichermaßen gerecht werden. Die Auszubildenden müssen zum einen das theoretische Wissen erlernen und praktische Aufgaben nach theoretischen Maßstäben ausführen, um die Prüfungen zu bestehen. Zum anderen werden sie auf den Stationen, bedingt durch den Fachkräftemangel, bereits als Arbeitskräfte wahrgenommen und annähernd wie Vollausgebildete eingesetzt (I2, stellvertretende Stationsleiterin; I6, Auszubildende). Die Weiterbildung in der Anästhesie- und Intensivpflege wird berufsbegleitend absolviert, sodass sich die Teilnehmer\*innen neben dem Versorgungsanspruch bei der regulären Stationsarbeit auch am Ausbildungsanspruch orientieren. Sie werden dabei ungeachtet ihres Status als Weiterzubildende als Vollzeitbeschäftigte angesehen und nehmen sich auch selbst als solche wahr (I4, Praxisanleiterin; I5, Praxisanleiter; I7, Weiterbildungsteilnehmer).

Die gleichzeitige Orientierung an den Zielen von Versorgung und Ausbildung steht, wie auch bei den Praxisanleitenden, teilweise in Widerspruch zur Ordnung auf der Station, die die Ziele der Versorgung favorisiert. Dies führt dazu, dass die Anzuleitenden in der Praxis lernen müssen, Abstriche von der theoretisch gelehnten optimalen Pflege zu machen, um den Anforderungen der Versorgung gerecht werden zu können (I7, Weiterbildungsteilnehmer; I6, Auszubildende). Dieser „Praxischock“ (vgl. Twenhöfel et al. 2020, S.107) betrifft neben den Auszubildenden auch die Weiterbildungsteilnehmenden sowie die Berufseinsteiger\*innen. Zentral ist hierbei, dass die Akteure den Umgang mit dem Praxischock, also die Transferleistung der Theorie in den praktischen Stationsalltag, selbst leisten müssen (I5, Praxisanleiter), weil die Praxisanleitung nicht immer im festgelegten Umfang und mit entsprechender Qualität durchgeführt werden kann.

Es lassen sich dabei zwei Modi des Umgangs erkennen. Ein erster ist das selbstständige Abwägen, ob und inwiefern Abstriche vom Gelernten gemacht werden können, um dem Ziel der Versorgung gerecht werden zu können. Ein weiterer ist das eigenständige Lernen außerhalb der vorgesehenen Arbeits-, Aus- und Weiterbildungszeiten, um im praktischen Stationsalltag anschlussfähig zu sein (I6, Auszubildende). Beides reproduziert die bestehende Dominanz des Versorgungsanspruchs.

Es zeigt sich also für Auszubildende und Weiterbildungsteilnehmende, dass durch die Herausforderungen und Einschränkungen der Praxisanleitung der Umgang mit der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis und demnach das Spannungsverhältnis von Ausbildung und Versorgung individuell ausgehandelt werden müssen.

## 4 Diskussion und Fazit

Die dargestellten Befunde zu den möglichen Auswirkungen des Pflegeberufgesetzes auf die Praxisanleitung im Krankenhaus illustriert, dass sich Änderungen auf regulativer Ebene nicht unmittelbar in Änderungen der bestehenden Ordnung übersetzen. Zwar zeigt die Untersuchung, dass die Interviewten die Praxisanleitung als „[w]esentliche[n] Bestandteil der praktischen Ausbildung“ (§ 6 (3) PflBG) verstehen und ebenso mit der formulierten Aufgabenbeschreibung übereinstimmen, die Praxisanleitung diene dazu, „die Auszubildenden schrittweise an die Wahrnehmung der beruflichen Aufgaben als Pflegefachfrau oder Pflegefachmann heranzuführen“ (§ 4 (1) PflAPrV). Allerdings ist zu bezweifeln, dass sich jene kognitiv geteilten Wahrnehmungen tatsächlich auf die Einführung des Pflegeberufgesetzes zurückführen lassen. Denn der Praxisanleitung wurde bereits zuvor eine besondere Relevanz in der Berufsausbildung zugeschrieben, auch wenn sie damals nicht so umfänglich geregelt war (vgl. Drude 2021, S. 42). Dieser Befund überrascht also nicht.

Auf der Ebene der Organisation ist hingegen evident, dass sich veränderte Regulation nicht unmittelbar in Strukturen institutionalisiert. So gelingt es auf der untersuchten Intensivstation nicht regelmäßig, dass eine ausreichend qualifizierte Person die Praxisanleitung im vorgeschriebenen Umfang durchführt. Die Erklärung hierfür ist, dass sich die bestehende Ordnung auf der Intensivstation, die die Versorgung gegenüber der Ausbildung priorisiert, ungeachtet der Einführung des Pflegeberufgesetzes als rigide und persistent erweist. Im Zweifelsfall werden Praxisanleitende in der Versorgung und nicht in der Praxisanleitung eingesetzt. Dasselbe gilt auch für die Auszubildenden und Weiterbildungsteilnehmenden, was die Qualität der Praxisanleitung zusätzlich beeinträchtigt. Dieses Ergebnis bestätigt die wenigen Arbeiten, die sich derzeit dem Thema widmen (vgl. ebd.).

Vor diesem Hintergrund werden Forderungen nach mehr Freistellung für die Praxisanleitenden laut, weil ansonsten die Praxisanleitung „zum Scheitern verurteilt“ (ebd.) sei. Dass in der Praxis jedoch nicht mehr Freistellungen erfolgen, ist in erster Linie dem Fachkräftemangel geschuldet. In Deutschland waren im Jahr 2021 etwa 8000 Stellen in der Intensivpflege unbesetzt, was einem Anteil von 12 % an vakanten Stellen entspricht (vgl. Hett/Retzar 2022). Zugleich stieg seit der im Jahr 2019 beginnenden „Ausbildungsoffensive Pflege“ die Zahl der Auszubildenden in der Pflege zunächst zwar an. Während es 2017/2018 insgesamt 50 494 Ausbildungsanfänger\*innen gab, waren es im Jahr 2020 bereits 57 294 (vgl. Auth 2022, S. 5). Aktuelle Zahlen für das Jahr 2022 zeigen jedoch, dass die Zahl der Eintritte in die Pflegeausbildung auf 52 100 zurückgegangen ist (vgl. Statistisches Bundesamt 2023).

Der Pflegezustand vor Ort und die schwankenden Ausbildungszahlen machen deutlich, dass die gesetzgeberisch formulierte Forderung nach zehn Prozent Praxisanleitung mit der aktuellen Situation in den Krankenhäusern nur schwer vereinbar ist.

Ob und inwieweit die Ergebnisse unserer Fallstudie verallgemeinerbar sind, muss weitere Forschung zeigen. Es ist denkbar, dass ähnliche Effekte auf Intensivstationen in anderen Krankenhäusern zu beobachten sind, welche ebenfalls vom Fachkräftemangel betroffen sind. Eine offene Frage bleibt, wie das Verhältnis von Ausbildungs- und Versorgungsanspruch auf Normalstationen, wo Praxisanleitung teils mit vollständiger Freistellung realisiert wird, ausgestaltet ist und wie dort das Problem des Praxischocks moderiert wird.

Der Praxisanleitung kommt eine wichtige Funktion an der Schnittstelle zwischen Ausbildung und Versorgung zu, welche jedoch ohne entsprechende strukturelle Stärkung mit unzureichender Autonomie und begrenzten Handlungsspielräumen konfrontiert ist (vgl. Bär et al. 2022). Aktuell wird der Umgang mit den Herausforderungen der Praxisanleitung an die Anleitenden selbst delegiert und damit individualisiert. Aus unserer Analyse ziehen wir den Schluss, dass die Stärkung der Praxisanleitung einer strukturellen Verankerung in der Organisation bedarf, um der gesetzlichen Vorgabe kurz- und langfristig besser gerecht werden zu können. Ein erster Schritt in diese Richtung könnte sein, Praxisanleitung aus der Hierarchie zu lösen und organisational neu, beispielsweise über eine zentrale Stabsstelle, aufzustellen, um ihr autonome Handlungsspielräume für ihre zentralen Aufgaben zu verschaffen. Die Institutionalisierung einer Stabsstelle für Praxisanleitung hätte den Effekt, dass die nicht hauptamtlichen Praxisanleitenden für ihren Anteil an Freistellung an eine zentrale Stelle angegliedert würden. Damit würden die Tage der Freistellung nicht mehr im Dienstplan erscheinen, womit die Einhaltung der Freistellungsanteile sichergestellt werden könnte. Gleichzeitig stellt der Aufbau einer solchen Stabsstelle einen umfangreichen organisationsstrukturellen Eingriff dar, der zwar die Sichtbarkeit und den Stellenwert von Praxisanleitung erhöhen kann, aber gleichzeitig eine rasche Etablierung unwahrscheinlich macht. So hat eine neue organisationale Zuordnung von Praxisanleitenden einerseits Einfluss auf die Personalbudgetierung und kann andererseits die Personalsituation und -planung auf den Stationen weiter verschärfen. Es gibt jedoch bereits erste Krankenhäuser, die diesen Weg gehen (vgl. Uniklinik RWTH Aachen 2023), und es ist eine empirische Frage, ob diese Maßnahme sich im Sinne des Pflegeberufgesetzes positiv auf das Ausbildungsgeschehen im Pflegeberuf auswirkt. ■

## LITERATUR

- Akreml, L.** (2014): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung, in: Baur, N. / Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden, S. 265–282
- Auth, D.** (2022): Pflegenotstand in Deutschland?, in: Bundeszentrale für politische Bildung: Pflegenotstand, Themenblätter im Unterricht, 132, [https://www.bpb.de/medien/756306/bpb\\_TB\\_132\\_Pflegenotstand\\_BF.pdf](https://www.bpb.de/medien/756306/bpb_TB_132_Pflegenotstand_BF.pdf) (letzter Zugriff: 21.11.2022)
- Bär, S. / Starystach, S.** (2017): Arbeitsbedingungen in der Krankenhauspflege. Ein (institutionen-)theoretischer und empirischer Beitrag zur Analyse der Organisation Krankenhaus, in: Soziale Welt 68 (4), S. 385–404
- Bär, S. / Starystach, S. / Bratan, T. / Thorpe, D. / Dauner, D. / Fröhlich, J. / Almeida, A. / Weissenberger-Eibl, M.** (2022): Neue Rolle an der Schnittstelle Versorgung – Ausbildung, in: Pflegezeitschrift 75 (11), S. 50–54
- Bartholomeyczik, S.** (1993): Arbeitssituation und Arbeitsbelastung beim Pflegepersonal im Krankenhaus, in: Badura, B. (Hrsg.): System Krankenhaus. Arbeit, Technik und Patientenorientierung, Weinheim/München, S. 83–99
- BiBB (Bundesinstitut für Berufsbildung)** (2020): Flyer Pflegeausbildung aktuell, <https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/download/16799> (letzter Zugriff: 19.01.2022)
- Burkhardt, B.** (2019): Auszubildende zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: PflegeZeitschrift 72 (8), S. 23–25
- Charité** (2021): Charité und ver.di einigen sich auf Tarifvertrag zur Entlastung der Beschäftigten, [https://www.charite.de/service/pressemitteilung/artikel/detail/charite\\_und\\_verdi\\_einigen\\_sich\\_auf\\_tarifvertrag\\_zur\\_entlastung\\_der\\_beschaeftigten](https://www.charite.de/service/pressemitteilung/artikel/detail/charite_und_verdi_einigen_sich_auf_tarifvertrag_zur_entlastung_der_beschaeftigten) (letzter Zugriff: 21.11.2022)
- Deutsches Ärzteblatt** (2021): Immer mehr Auszubildende brechen Pflegeausbildung ab, <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/120683/Immer-mehr-Auszubildende-brechen-Pflegeausbildung-ab> (letzter Zugriff: 19.01.2022)
- DPR (Deutscher Pflegerat)** (2021): Der Newsletter des DPR, in: Heilberufe 73, S. 65–69, DOI: 10.1007/s00058-021-2079-z (letzter Zugriff: 07.11.2023)
- Drude, C.** (2021): Pflegebildung 2021: Blickpunkt Generalistik, in: PflegeZeitschrift 74 (10), S. 40–42
- Hett, M. / Retzar, K.** (2022): DKG: 12 Prozent der Pflegefachstellen auf Intensivstationen unbesetzt, <https://www.rnd.de/politik/dkg-personalmangel-bei-pflegefachkraeften-in-kliniken-2021-zugespitzt-D5K7HOUWPJG15FZIDREREGMUUY.html> (letzter Zugriff: 21.11.2022)
- Killmer, C.** (1999): Burnout bei Krankenschwestern. Zusammenhänge zwischen beruflichen Belastungen, beruflichen Kontrollbestrebungen und dem Burnout-Phänomen, Münster
- Kleemann, F. / Krähnke, U. / Matuschek, I.** (2013): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens, Wiesbaden
- Liebold, R. / Trinczek, R.** (2009): Experteninterview, in: Stefan, K. / Strodtholz, P. / Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden, Wiesbaden, S. 32–56
- Lukuc, S.** (2021): Generalistik: Ausbildung mit hohem Aufwand, in: PflegeZeitschrift 74 (10), S. 19–21
- Marrs, K.** (2007): Ökonomisierung gelungen, Pflegekräfte wohlauf?, in: WSI-Mitteilungen 60 (9), S. 502–507, [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2007\\_09\\_marrs.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2007_09_marrs.pdf)
- Nock, L. / Hielscher, V. / Kirchen-Peters, S.** (2013): Dienstleistungsarbeit unter Druck. Der Fall Krankenhauspflege. Ergebnisse einer Befragung von Pflegepersonal im Krankenhaus und vergleichende Analyse zu Befunden aus Altenpflege und Jugendhilfe. Hans-Böckler-Stiftung: Arbeitspapier No. 296, Düsseldorf
- Oevermann, U. / Allert, T. / Kronau, E. / Rambeck, J.** (1979): Die Methodologie einer objektiven Hermeneutik und ihre allgemein forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in: Soeffner, H. (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart, S. 352–433
- Reichert, J.** (1986): Probleme qualitativer Sozialforschung: Zur Entwicklungsgeschichte der objektiven Hermeneutik, Frankfurt a. M.
- Starystach, S. / Dauner, D. / Bär, S.** (2023): Testing the Stress of Higher Status Hypothesis. Variation of Occupational Stress among Physicians and Nurses at a German University Hospital, in: PLOS One, DOI: 10.1371/journal.pone.0284839
- Statistisches Bundesamt** (2023): 7 % weniger neue Ausbildungsverträge in der Pflege im Jahr 2022, Pressemitteilung Nr. 295 vom 27. Juli 2023, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/07/PD23\\_295\\_212.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/07/PD23_295_212.html) (letzter Zugriff: 17.08.2023)
- Twenhöfel, R. / Machl, V. / Memmel, D.** (2020): Praxisschock, Demotivation und Ausbildungsabbruch? Organisationserfordernisse an der Schnittstelle von schulischer und praktischer Ausbildung in der Pflege, in: PADUA 15 (2), S. 107–112

**Uniklinik Köln** (2022): Ende der Streiks an den NRW-Unikliniken in Sicht, <https://www.uk-koeln.de/de/uniklinik-koeln/aktuelles/detailansicht/ende-der-streiks-an-den-nrw-unikliniken-in-sicht> (letzter Zugriff: 21.11.2022)

**Uniklinik RWTH Aachen** (2023): Stabsstelle Weiterentwicklung und Koordination. Praxisanleitung in der Pflege, <https://www.ukaachen.de/kliniken-institute/pflegedienst/pflegewissenschaft/stabsstelle-weiterentwicklung-und-koordination-praxisanleitung-in-der-pflege> (letzter Zugriff: 17.08.2023)

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

## AUTOR\*INNEN

**STEFAN BÄR**, PD Dr., Wissenschaftler am Max-Weber-Institut für Soziologie an der Universität Heidelberg, Mitglied der Forschungsstelle Heidelberg Research Center for Law, Society and Institutions (HCLSI) und der Heidelberg Research Group for Organization Studies (heiGOS). Arbeitsschwerpunkte: Medical Organization Studies, Krankenhaussoziologie und Wandel des Gesundheitssystems.

@ stefan.baer@mwi.uni-heidelberg.de

**VERONICA E. STEINWEG**, M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Max-Weber-Institut für Soziologie an der Universität Heidelberg. Forschungsschwerpunkte: Organisations- und Medizinsoziologie, empirische Wirkungsmessung von Gesetzen.

@ veronica.steinweg@mwi.uni-heidelberg.de

**DOMINIK DAUNER**, M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Weber-Institut für Soziologie an der Universität Heidelberg. Forschungsschwerpunkte: Organisations- und Medizinsoziologie.

@ dominik.dauner@mwi.uni-heidelberg.de

DOI: 10.5771/0342-300X-2024-2-137

# Betriebliche Weiterbildung in der Praxis

## Ergebnisse von Fallstudien im Organisationsbereich der IG Metall

KATRIN MOHR

### Das Projekt „Fallstudien zur betrieblichen Weiterbildung“

Die Transformation in Form von Digitalisierung, Dekarbonisierung und demografischem Wandel erfordert verstärkte Anstrengungen zur Weiterbildung der Beschäftigten in den Betrieben, um sie für neue Aufgaben und Tätigkeitsfelder zu qualifizieren. Ausbildung von Nachwuchs und Weiterbildung der Belegschaften sind außerdem zentrale Stellschrauben, um dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Vierorts passiert hier noch deutlich zu wenig: Den Unternehmen fehlt es an Strategien, das Thema ist noch nicht hinreichend im Betrieb verankert und Weiterbildung kommt insbesondere bei gering qualifizierten Beschäftigten kaum an. Gleichzeitig haben sich in vielen Betrieben die Betriebsparteien, gewerkschaftlich Aktive und Beschäftigte bereits auf den Weg gemacht, Zukunftsvereinbarungen geschlossen und Qualifizierungsprogramme initiiert mit dem Ziel, die beruflichen Perspektiven der Kolleg\*innen zu verbessern. Um den Zugang von Beschäftigten zu Weiterbildung zu erleichtern, haben IG Metall und andere Einzelgewerkschaften wie ver.di und NGG außerdem das Projekt Weiterbildungsmentor\*innen initiiert.<sup>1</sup>

Die Forschungslage zum Weiterbildungsgeschehen in den Betrieben ist jedoch dünn, das gewerkschaftliche Wissen häufig nur anekdotisch. Als wir zu Beginn des Jahres 2022 angingen, uns mit der Frage zu beschäftigen, was in den Betrieben im Organisationsbereich der IG Metall in Sachen Weiterbildung läuft, existierten nur vereinzelte Best-Practice-Studien und Betriebsporträts.<sup>2</sup> Auch aus dem Projekt Arbeit und Innovation<sup>3</sup> gab es einige Hinweise. Eine tiefere und systematische Untersuchung von betrieblichen Weiterbildungsinitiativen in „unseren“ Betrieben mit Blick auf Faktoren, die zu ihrem Erfolg beitragen, ebenso aber auf Hemmnisse und Hindernisse, mit denen die Akteur\*innen zu kämpfen haben, stand jedoch aus.

In Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen aus den Fachressorts konzipierten wir daher ein eigenes Fallstudien-Projekt, in dem wir im Zeitraum Juni bis Oktober 2022 Betriebsrät\*innen aus 15 Unternehmen interviewten.<sup>4</sup> Die Betriebe wurden in Abstimmung mit den betrieblichen Weiterbildungsverantwortlichen sowie örtlichen Geschäftsführer\*innen der IG Metall danach ausgewählt, ob dort etwas Interessantes in Sachen Weiterbildung läuft, z. B. eine Weiterbildungsinitiative zur Bewältigung der Transformation auf den Weg gebracht worden ist oder innovative Konzepte eingesetzt werden, oder

1 Im Rahmen eines vom BMBF geförderten Projekts bildet die IG Metall 200 Betriebsrät\*innen und Vertrauensleute zu betrieblichen Weiterbildungsmentor\*innen aus, die ihre Kolleg\*innen durch berufliche Veränderungsprozesse begleiten und nachhaltige Weiterbildungsstrukturen im Betrieb schaffen sollen ([wbm.igmetall.de](http://wbm.igmetall.de)); siehe auch den Beitrag von Scheier F./Thiel, M./Wagner, A. (2023): Weiterbildungsmentor\*innen im Betrieb. Erfahrungsbericht zu einer wirksamen Innovation, in: WSI-Mitteilungen 76 (6), S. 479–483, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-weiterbildungsmentor-innen-im-betrieb-erfahrungsbericht-einer-wirksamen-innovation-53782.htm>

2 Vgl. etwa Hinrichs, S. (2021): Qualifizierung im digitalen Wandel. Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung: Mitbestimmungspraxis

Nr. 40, Düsseldorf; Heimann, K. (2017): Berufliche Bildung 4.0: Herausforderungen und gute Praxis. Friedrich-Ebert-Stiftung: WISO-Diskurs 12/2017, Bonn.

3 Vgl. IG Metall Vorstand, FB Betriebspolitik (Hrsg.) (2019): Digitale Transformation gestalten. Steckbriefe ausgewählter betrieblicher Umsetzungsprojekte, [https://www.igmetall.de/download/20190130\\_Teil\\_2\\_Abschlussbrosch\\_re\\_A\\_a149da82ae1bc514b91098cebbf1826ce2355ad1.pdf](https://www.igmetall.de/download/20190130_Teil_2_Abschlussbrosch_re_A_a149da82ae1bc514b91098cebbf1826ce2355ad1.pdf) (letzter Zugriff: 26.10.2023).

4 An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei Marleen Hascher bedanken, die mich in dem Projekt als studentische Hilfskraft bei der Führung der Interviews und deren Auswertung unterstützt hat.



schlichter noch: die Betriebsparteien sich beim Thema Weiterbildung auf den Weg gemacht haben.

Unsere Interviewpartner\*innen waren in der Regel Betriebsratsvorsitzende oder Betriebsrät\*innen bzw. Gesamtbetriebsratsvertreter\*innen, die im Betriebsrat bzw. Gesamtbetriebsrat federführend am Thema betriebliche Weiterbildung arbeiten. Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens digital geführt und mithilfe der Software MAXQDA ausgewertet. Behandelt wurden dabei Themen wie der Charakter der betrieblichen Weiterbildungsinitiative, der Stellenwert von Qualifizierung im Betrieb, die genutzten Formate und Angebote, die Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten, Arbeitgebern, Belegschaften und Externen sowie Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung der betrieblichen Weiterbildungsinitiative. Im Ergebnis entstanden eine vergleichende Analyse der Beispiele und ihrer Gelingensbedingungen sowie eine Sammlung von Betriebsporträts.<sup>5</sup> Im Folgenden wollen wir die Ergebnisse dieses hauseigenen Forschungsprojekts vorstellen und einige Schlussfolgerungen ziehen.

### Transformationsherausforderungen in den Betrieben

Die von uns interviewten Betriebsrät\*innen entstammen in der Regel Großbetrieben mit mehreren Tausend Beschäftigten, häufig eingebunden in Konzernstrukturen. Es handelt sich um Betriebe mit einem hohen Anteil von Produktionsbeschäftigten auf dem mittleren Qualifikationsniveau (Facharbeit). Sechs der 15 von uns untersuchten Betriebe entstammen der Maschinenbaubranche, weitere sechs der Automobilindustrie. Des Weiteren enthält das Sample je einen Betrieb aus der Stahlbranche, dem Schiffsbau und der Kontraktlogistik.

Die untersuchten Betriebe sind in unterschiedlichem Maß und von verschiedenen Transformationstrends betroffen. Die Dekarbonisierung stellt vor allem Automobilproduzenten und Zulieferer vor Herausforderungen, neue Geschäftsfelder und Produkte zu entwickeln, die den Wegfall bzw. Rückgang von Verbrenner-Motoren kompensieren können. Bei den Maschinenbaubetrieben ist es eher die Digitalisierung, die zur Neuausrichtung zwingt und Qualifizierungsbedarfe mit sich bringt. In einigen der von uns untersuchten Betriebe stellt auch der Fachkräftemangel ein gravierendes Problem dar und nötigt Arbeitgeber zu verstärkten Investitionen in die Qualifikationen

der vorhandenen Mitarbeiter\*innen. Dies war in unserem Sample vor allem in peripheren Regionen im Osten oder in der westdeutschen Provinz der Fall.<sup>6</sup> In drei der von uns untersuchten Betriebe bzw. Unternehmen waren schließlich größere Restrukturierungen Auslöser für die Weiterbildungsinitiativen, etwa der Wegfall oder die Verzögerung von langfristigen projektartigen Großaufträgen. In einigen Betrieben treffen verschiedene Transformationsherausforderungen aufeinander: So sind unmittel- oder mittelbar auch einige Maschinenbauer von der Dekarbonisierung betroffen – entweder weil sie mit Teilen ihres Geschäftsmodells am Verbrenner-Motor hängen oder weil von ihren Kund\*innen zunehmend klimafreundliche Produkte und Lösungen erwartet werden. Einige Zulieferer müssen sich auch deshalb umorientieren, weil die Automobilbauer Teile der Fertigung ins eigene Unternehmen zurückholen, um dort im Zuge der Dekarbonisierung wegbrechende Geschäftsbereiche und Beschäftigungsfelder zu kompensieren.

### Charakter der betrieblichen Weiterbildungsinitiativen

Die meisten der von uns untersuchten betrieblichen Weiterbildungsinitiativen konzentrieren sich auf transformationsbedingt notwendige Anpassungs- und Entwicklungsqualifizierungen einzelner Beschäftigtengruppen, die besonders von der Transformation betroffen oder deren Arbeitsplätze akut bedroht sind. Dies ist vor allem bei den Fahrzeugproduzenten und Zulieferern der Automobilindustrie der Fall. Hier wird in der Regel versucht, die Beschäftigten im Betrieb zu halten und von alten Bereichen in neue zu überführen bzw. für neue Kompetenzfelder zu qualifizieren – häufig bei noch laufenden Aufgaben in den alten Bereichen.

In den Betrieben oder Unternehmen, wo der Transformationsdruck weniger hoch ist und eher der Digitalisierung geschuldet, ist die Zielgruppe der Weiterbildungsinitiative in der Regel breiter gefasst und richten sich die Angebote häufiger an die gesamte Belegschaft. Mehrere Betriebsräte berichteten aber, dass es ihrer verstärkten Anstrengungen bedurfte, damit Produktionsbeschäftigte in der digitalen Weiterbildung nicht außen vor gelassen werden.

In einigen der interviewten Betriebe finden außerdem abschlussorientierte Um- oder Weiterqualifizierungen

5 Siehe hierzu IG Metall Vorstand (2023a): Ergebnispapier Ergebnisse Fallstudien betriebliche Weiterbildung, [https://www.igmetall.de/download/20230419\\_20230328\\_Ergebnispapier\\_Fallstudien\\_final\\_4693808e46d4f772baf456d1564bb7b29009f5b3.pdf](https://www.igmetall.de/download/20230419_20230328_Ergebnispapier_Fallstudien_final_4693808e46d4f772baf456d1564bb7b29009f5b3.pdf) (letzter Zugriff: 09.02.2024); IG Metall Vorstand (2023b): Gute Beispiele für betriebliche Weiterbildung, [https://www.igmetall.de/download/20230512\\_Betriebsportr\\_ts\\_Fallstudie\\_zusammengef\\_hrt\\_Brosch\\_re\\_neu\\_2e91b12b7053f59e75c6](https://www.igmetall.de/download/20230512_Betriebsportr_ts_Fallstudie_zusammengef_hrt_Brosch_re_neu_2e91b12b7053f59e75c6)

261c81d5f050515ac727.pdf (letzter Zugriff: 26.10.2023).

6 Zwar wird auch von Interviewpartner\*innen aus industriellen Zentren zunehmender Fachkräftemangel als Problem und als Motivation vieler Arbeitgeber benannt, sich in Sachen Weiterbildung zu engagieren, allerdings nicht in dem Ausmaß und der Dringlichkeit, wie dies bei den Betriebsräten in peripheren Räumen der Fall ist (bzw. im Sommer 2022 war).

gen statt, bei denen Un- und Angelernte zu Fachkräften weitergebildet werden und am Ende der Qualifizierung einen zertifizierten Berufsabschluss erlangen. Diese gehen häufig auf Initiative des Betriebsrats zurück, der den Kolleg\*innen damit eine bessere Eingruppierung und bessere Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt verschaffen will, sollte die Transformation im Betrieb für sie nicht zu neuen Beschäftigungsmöglichkeiten führen. In manchen Fällen werden auch Facharbeiter\*innen umgeschult, wodurch sie einen neuen Berufsabschluss in zukunftssträchtigen Feldern erlangen.

Häufig entstehen Weiterbildungsinitiativen aus einem Konflikt um Entgelt oder Arbeitsplätze heraus. Dies scheint gerade in Betrieben der Fall zu sein, die von einem hohen Transformationsdruck betroffen sind. Nur in wenigen der untersuchten Betriebe spielte der Betriebsrat bei der Initiierung der Weiterbildungsinitiative eine proaktive Rolle. Selbst da, wo er (später) als treibende Kraft agierte, ging der Weiterbildungsmaßnahme in der Regel ebenfalls ein betrieblicher Konflikt voraus. Häufig mit Unterstützung und Beratung durch die IG Metall brachte dann der Betriebsrat Weiterbildung als Alternative zu Einsparungen oder Stellenabbau ins Spiel.

## Die Palette der Weiterbildungsangebote

Neben den spezifischen Weiterbildungsinitiativen, wegen derer uns die untersuchten Betriebe als gute Beispiele vorgeschlagen wurden, läuft in allen Betrieben ein mehr oder weniger umfangreiches, umfassendes und lang etabliertes Regelgeschäft, das auf den Tarifverträgen Qualifizierung und Bildung der IG Metall<sup>7</sup>, Betriebs-, Gesamtbetriebs- oder Konzernbetriebsvereinbarungen beruht. Hierbei spielen die in den Tarifverträgen verankerten jährlichen Mitarbeitergespräche eine wichtige Rolle, in denen Qualifizierungsbedarfe ermittelt werden und Wünsche seitens der Beschäftigten geäußert werden können. Darüber hinaus gibt es eine breite Palette von betrieblich und durch Produkt- oder Prozessveränderungen notwendigen Anpassungsqualifizierungen und vielfach auch über die tarifvertraglichen Möglichkeiten hinausgehende Regelungen zur Entwicklungsqualifizierung und persönlichen Weiterbildung. Die Angebote dieser Palette sind in den meisten Fällen in einem Weiterbildungskatalog des Betriebs oder Unternehmens gebündelt, aus dessen Angeboten sich die Mitarbeiter\*innen in Absprache mit den Führungskräften für sie passende Maßnahmen aussuchen und absolvieren können. In vielen Fällen, insbesondere bei großen, in Konzernstrukturen eingebundenen Betrieben, verfügen diese bzw. das Unternehmen über eine hauseigene Weiterbildungsinstitution, die Schulungen selbst und/oder in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern oder Bildungsträgern anbietet.

In einigen wenigen Betrieben wird mit Qualifizierungsmatrizen gearbeitet, um die formellen und teilweise auch informellen Qualifikationen der Mitarbeiter\*in-

nen zu erfassen, benötigte Qualifikationsprofile zu entwickeln und daraus Weiterbildungsbedarfe abzuleiten. Dies scheint auch insofern ein guter Weg zu sein, als der Arbeitgeber im Zuge dessen gefordert ist, ein Zielbild und eine Strategie für den Betrieb zu entwickeln – zentrale Grundlagen für eine gezielte Qualifizierung der Beschäftigten.

Eine zunehmend wichtige Rolle im Regelgeschäft der Weiterbildung wie in den innovativen betrieblichen Weiterbildungsinitiativen spielen digitale Lernplattformen. In zwölf der untersuchten Betriebe sind solche Lernplattformen – meist bekannter kommerzieller Anbieter wie LinkedIn Learning, We Learn, Coursera etc. – bereits etabliert oder kürzlich eingeführt worden. Die Beschäftigten haben in der Regel über dienstliche oder private Endgeräte freien Zugriff auf die Angebote der Plattformen und können sich hier individuell passende Weiterbildungsangebote aussuchen. Ob diese innerhalb der Arbeitszeit absolviert bzw. als Arbeitszeit abgerechnet werden können oder in der Freizeit wahrzunehmen sind, hängt davon ab, ob das jeweilige Weiterbildungsangebot vom Arbeitgeber bzw. der Führungskraft als betrieblich notwendig oder sinnvoll erachtet wird.

In den niederschweligen neuen Möglichkeiten mit ihrem breiten Angebot liegt auch eine Gefahr der Verschiebung in die Freizeit. Dieser versuchte ein Betriebsrat mit einer Betriebsvereinbarung zu begegnen, die klar regelt, dass betrieblich notwendige Weiterbildungen als Arbeitszeit gelten und den Beschäftigten digitale Endgeräte und Lernräume zur Verfügung gestellt werden müssen. Außerdem birgt die zunehmende Digitalisierung der Lernangebote die Gefahr einer neuen Spaltung zwischen Mitarbeiter\*innen der indirekten Bereiche und Produktionsbeschäftigten, die häufig nicht über dienstliche digitale Zugänge und Endgeräte verfügen. Auch hierzu traf der besagte Betriebsrat Regelungen, die den Kolleg\*innen aus der Produktion Zugang ermöglichten. In einem Unternehmen wird das digitale Lernen darüber hinaus durch ein Coaching-System begleitet, bei dem zu Lern-Coaches ausgebildete Kolleg\*innen die Mitarbeiter\*innen bei der individuellen Auswahl und Zusammenstellung von Weiterbildungseinheiten beraten.

Ob digitale oder klassische Lehrformen, in den untersuchten Betrieben wurde im Rahmen der betrachteten Weiterbildungsinitiativen eine breite Palette externer wie interner Weiterbildungsangebote von Bildungsträgern, IHK, Hochschulen oder eigenen Weiterbildungsakademien genutzt, die im Umfang zwischen wenigen Stunden und einem Jahr variieren. Die Maßnahmen sind in der

7 Zu den Bildungs- und Qualifizierungstarifverträgen der IG Metall vgl. <https://www.igmetall.de/tarif/tarifunden/metall-und-elektro/tariflichen-anspruch-auf-bildungsteilzeit-nutzen> sowie <https://www.igmetall.de/service/ratgeber/bessere-chancen-mit-bildungsteilzeit> (letzter Zugriff: 26.10.2023).

Regel Anbieter-zertifiziert. Formale Zertifikate, die auch auf dem externen Arbeitsmarkt ohne Weiteres anerkannt werden, werden dagegen eher nur bei abschlussorientierten Weiterbildungen, Umschulungen oder Aufstiegsfortbildungen vergeben.

Wo die Betriebsparteien sich auf die Notwendigkeit betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen geeinigt haben, werden die Kosten in der Regel voll vom Arbeitgeber getragen und die Beschäftigten für die Zeit der Maßnahme freigestellt. Wenn die Weiterbildungsinitiative auf einem mit der IG Metall abgeschlossenen Zukunftstarifvertrag<sup>8</sup> fußt, leisten die Beschäftigten in der Regel einen Beitrag in Form zusätzlicher wöchentlicher Arbeitsstunden oder (tariflich aufgestockter) Kurzarbeit. Durch Zukunftstarifverträge werden auch häufig paritätisch besetzte Gremien geschaffen, in denen Arbeitgeber und Betriebsrat sich über Weiterbildungsmaßnahmen verständigen, womit sich die betriebliche Mitbestimmung in Sachen Weiterbildung erweitert.

### Gelingsbedingungen betrieblicher Weiterbildung

Der Erfolg der Weiterbildungsinitiativen wurde von den interviewten Betriebsrät\*innen vor allem im Erwerb von Zukunftskompetenzen gesehen. Beschäftigungssicherung spielte in knapp der Hälfte der Betriebe eine Rolle, vor allem in der Automobilindustrie, ebenso die Erlangung eines Berufsabschlusses bzw. einer besseren Eingruppierung. In acht Betrieben hat die Initiative geholfen, eine Weiterbildungskultur zu etablieren oder diese zu verbessern. In sechs Fällen wurde dadurch auch eine positive Haltung des Arbeitgebers gegenüber Weiterbildung erreicht.

Förderlich für die Etablierung der Weiterbildungsinitiative war in etwa der Hälfte der Betriebe das Eigeninteresse des Arbeitgebers an Fachkräften. Gegenüber Weiterbildung aufgeschlossenen Geschäftsführungen, Abteilungsleitungen und Personalabteilungen wurde in fast allen Fällen eine positive Rolle bei der Förderung und Implementierung von Weiterbildung attestiert. Sie trieben das Thema entweder selbst proaktiv voran oder unterstützten Initiativen des Betriebsrats, sodass gemeinsam neue Weiterbildungsinitiativen jenseits des Standardprogramms auf den Weg gebracht werden konnten.

Alle Betriebsräte in unseren Fallstudien besitzen eigene Arbeitsstrukturen zum Thema Qualifizierung, häufig auch im Gesamt- oder Konzernbetriebsrat. Unterstützt wurden die (Gesamt-)Betriebsräte bei der Etablierung der Weiterbildungsinitiative in fast allen Fällen von der örtlichen IG Metall.

Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit wurde in zehn der untersuchten Betriebe in Anspruch genommen, in der Regel für abschlussbezogene Weiterbildung oder in Form von Kurzarbeitergeld. Die Zusammenarbeit mit der lokalen Arbeitsagentur wurde von allen Inter-

viewpartner\*innen, die damit Erfahrung hatten, durchgehend positiv bewertet. In der Regel wurde sie aber nicht von den Betriebsräten proaktiv gesucht, sondern entstand im Zuge der Etablierung der Weiterbildungsinitiative im Betrieb oder weil der Arbeitgeber die Agentur eingeschaltet hatte. Andere Akteure wie Beratungsgesellschaften spielten kaum eine Rolle.

Zeit stellt das zentrale Hindernis für betriebliche Weiterbildung dar. Beschäftigte sind häufig so stark ausgelastet, dass die Zeit für Qualifizierung fehlt, obwohl sie für die berufliche Zukunft sinnvoll wäre. Vielerorts ist die Personaldecke dünn und Arbeitgeber wollen ihre Beschäftigten nicht freistellen, weil sie um die Abarbeitung von Aufträgen fürchten. Auch die Betriebsräte selbst klagten über zu wenig Zeit. Der Druck des Alltagsgeschäfts hindere häufig daran, sich intensiver Fragen der betrieblichen Weiterbildung und strategischer Personalentwicklung zu widmen, geben viele von ihnen zu Protokoll.

Widerstände der Arbeitgeber mit Blick auf Kosten werden in circa zwei Dritteln der Betriebe als Hindernis für die verstärkte Nutzung von Weiterbildung benannt. In knapp der Hälfte der Betriebe gab es zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber auch verschiedene Vorstellungen zur Umsetzung von Weiterbildung. Vor allem ging es dabei um unterschiedliche Sichtweisen auf Zielgruppen: Während die Arbeitgeber stärker höher qualifizierte Beschäftigte und Angestellte im Blick hatten, lag der Fokus der Betriebsräte zusätzlich auf geringer qualifizierten und Produktionsmitarbeiter\*innen. Zentrales Anliegen war dabei, auch diesen Beschäftigtengruppen Zugang zu Weiterbildung und digitalen Lernangeboten zu eröffnen. Auch die abschlussorientierte Weiterbildung von Un- und Angelernten wurde in den meisten Fällen von Betriebsräten vorangetrieben.

Mangelnde externe Angebote – z.B. im Bereich der Hochvoltelektrik sowie für Entwickler\*innen und Ingenieur\*innen – wurden von fünf Betriebsräten als Hindernis angeführt. In der Regel konnten diese Probleme jedoch gelöst werden, indem die Betriebe bzw. Unternehmen selbst oder in Zusammenarbeit mit externen Akteuren wie Fachhochschulen oder Bildungsanbietern Angebote entwickelten und die Maßnahme zertifizieren ließen.

Eine fehlende Strategie des Arbeitgebers zur Bewältigung der Transformation wurde (nur) in vier Fällen – vor allem im Bereich der Automobil-Zulieferer – beklagt. Dass dieser Anteil nicht höher ausfällt, dürfte vor allem dem Umstand geschuldet sein, dass wir in erster Linie Betriebe untersucht haben, in denen sich die Betriebsparteien in Sachen Weiterbildung bereits auf den Weg gemacht

8 Zur Bedeutung und zum Inhalt von Zukunftstarifverträgen vgl. metallzeitung: Jetzt gestalten wir unsere Zukunft mit, 1. Juni 2021, <https://www.igmetall.de/service/publikationen-und-studien/metallzeitung/metallzeitung-ausgabe-juni-2021/jetzt-gestalten-wir-unsere-zukunft-mit> (letzter Zugriff: 26.10.2023).

haben, was zumindest eine gewisse Strategieentwicklung voraussetzt.

Widerstände gegenüber Weiterbildung aufseiten der Beschäftigten wurden uns von den Betriebsräten – von Einzelfällen abgesehen – nicht berichtet. Tenor war eher, dass (fast) allen Beschäftigten klar sei, dass Veränderung und Weiterentwicklung notwendig sei, um die berufliche Zukunft zu sichern. Dort, wo Hemmnisse vorhanden waren, konnten diese im Gespräch zwischen Betriebsrät\*innen und den betroffenen Kolleg\*innen in der Regel ausgeräumt werden. Auch das positive Beispiel von Beschäftigten, die bereits an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hatten und davon berichteten, konnte Vorbehalte mindern.

Die meisten Interviewten empfinden, dass es gute Instrumente der Mitbestimmung und Gestaltung betrieblicher Weiterbildung gibt. An vielen Stellen hapert es jedoch an der Nutzung bzw. Anwendung, was teilweise mangelndem Wissen, vor allem aber dem Mangel an Zeit für intensivere Arbeit am Thema Weiterbildung geschuldet ist.

Gefragt nach ihren Wünschen an verschiedene Akteure und Ebenen nannten viele Betriebsräte an die Adresse der Arbeitgeber gerichtet einen höheren Stellenwert für Weiterbildung, unterlegt mit entsprechenden Freistellungen und Budgets. Außerdem wünschen sie sich von ihrem Gegenüber, dass dieser die Qualifizierung aller Beschäftigten noch stärker als seine Aufgabe begreift.

Vom Gesetzgeber erwarten die Betriebsräte, dass er sich in Sachen Zeit und Geld mehr engagiert, indem er einen individuellen Rechtsanspruch auf Weiterbildung schafft und stärker zur Sicherung des Lebensunterhalts während der Weiterbildung beiträgt. Auch ein umfassendes Initiativ- und Mitbestimmungsrecht in Sachen Weiterbildung halten viele der befragten Betriebsräte für wichtig, um das Thema in den Betrieben noch stärker verankern zu können.

## Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Eine zentrale Erkenntnis aus unseren Fallstudien ist, dass betriebliche Weiterbildungsinitiativen häufig erst im Konflikt um Entgelte und Arbeitsplätze entstehen und von Betriebsräten als Alternative zum Stellenabbau vorangetrieben werden. Es gilt daher für Gewerkschaften, betriebliche Funktionär\*innen noch stärker dabei zu unterstützen, Strategien zur Personalentwicklung proaktiv einzufordern

und zu entwickeln. Ein proaktiver Ansatz beim Thema Weiterbildung ist auch ein gutes Mittel, um dem verbreiteten Strategiedefizit der Arbeitgeber bezüglich der Transformation zu begegnen.<sup>9</sup> Denn nur dort, wo eine Strategie vorhanden ist, ist auch eine zielgerichtete Weiterbildung für neue Aufgabenfelder und Tätigkeiten möglich. Auch lässt sich oft nur auf Basis einer solchen Strategie bestimmen, welche „Zukunftskompetenzen“ künftig im Unternehmen benötigt werden und daher entwickelt werden sollten.

In einigen der von uns befragten Betriebe wurden Qualifizierungsmatrizen eingesetzt, um vorhandene Kompetenzen der Belegschaft zu erheben und Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln. Dies scheint ein vielversprechender Ansatz einer systematischen Personalentwicklung zu sein, den es breiter zu verankern und auch für kleinere und mittlere Unternehmen nutzbar zu machen gilt.

Auch gilt es, Betriebsräte bei der Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren wie der Bundesagentur für Arbeit, der IHK, den Hochschulen und Bildungsträgern zu unterstützen, um die Potenziale des regionalen Bildungs- und Arbeitsmarkts für die betriebliche Weiterbildung stärker zu nutzen. Hier können auch die vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Weiterbildungsverbünde eine positive Rolle spielen.<sup>10</sup>

Viele der Interviewten berichten von der Wichtigkeit, mit den Beschäftigten über Weiterbildung zu kommunizieren und sie darin zu unterstützen, Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung wahrzunehmen. Hier setzt auch das Projekt der Weiterbildungsmentor\*innen an (vgl. Fußnote 1), die als Schlüsselfiguren der betrieblichen Weiterbildung fungieren können und weiter etabliert werden sollten.

Wichtig ist auch, dass Betriebsräte und gewerkschaftlich Aktive der sozialen Selektivität von Weiterbildung, die häufig auf Arbeitgeberseite an den Tag gelegt wird, entgegenwirken und dafür sorgen, dass auch geringer qualifizierte von betrieblicher Weiterbildung profitieren, indem ihnen z. B. ein Abschluss in einem zukunftsweisenden Beruf ermöglicht wird und Produktionsbeschäftigte an digitaler Weiterbildung teilhaben können. Auch bedarf es für diese Zielgruppe verstärkter Bemühungen, Möglichkeiten bekanntzumachen und Hemmnisse abzubauen, unter anderem durch gezielte und persönliche Ansprache und Kommunikation.

Es sollte für die Chancen und Risiken digitaler Lernangebote sensibilisiert und gute Mitbestimmungspraxis

9 Laut den Betriebsrätebefragungen der IG Metall zur wirtschaftlichen Lage betrachtet etwa ein Drittel das bisherige Geschäftsmodell des Betriebs durch die Transformation als zumindest teilweise gefährdet. In nur knapp der Hälfte dieser Fälle bestätigt der Betriebsrat jedoch das Vorliegen einer betrieblichen Strategie zur Bewältigung der Transformation (vgl. hierzu Ergebnisse der Betriebsrätebefragung September/Oktober 2023, <https://www.igmetall.de/>

aktive/mitbestimmen/mitbestimmen-im-betrieb/betriebsraetebefragung-herbst-2023 (letzter Zugriff: 09.02.2024).

10 Siehe hierzu das Bundesprogramm „Aufbau von Weiterbildungsverbünden“, <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Aus-und-Weiterbildung/Berufliche-Weiterbildung/Weiterbildungsverbuende/weiterbildungsverbuende.html> (letzter Zugriff: 26.10.2023).

identifiziert und verallgemeinert werden. Hierzu wäre weitere Forschung zur Verbreitung und Nutzung digitaler Lernangebote und -plattformen in Unternehmen ebenso wie zu beispielgebenden betrieblichen Regelungen sinnvoll.

Um die größte Hürde für Weiterbildung – mangelnde Zeit – aus dem Weg zu räumen, müssen betriebliche und tarifliche Konzepte und Strategien für Weiterbildungszeiten entwickelt sowie vorhandene Möglichkeiten und erfolgreiche Ansätze bekannt(er) gemacht werden. Auch auf gesetzlicher Ebene bedarf es einer Stärkung von Zeitan- sprüchen und Förderung, etwa durch die Einführung ei-

ner Bildungs(teil)zeit, für die sich die IG Metall weiterhin stark machen wird. ■

#### AUTORIN

**KATRIN MOHR**, Dr., arbeitet im Ressort Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik des IG Metall Vorstands. Arbeitsschwerpunkte: sozial-ökologische Transformation, Zukunft der Arbeit, Entwicklung des Sozialstaats und seiner Sicherungssysteme, Weiterbildung.

@ Katrin.Mohr@igmetall.de



DOI: 10.5771/0342-300X-2024-2-143

# Advanced Systems Engineering: Transformation in den Entwicklungsabteilungen?

JÜRGEN KLIPPERT

## Digitale Transformation und die Zukunft des Engineering

Wertschöpfung erfolgt traditionell durch die Herstellung und den anschließenden Verkauf von Produkten. Über die Lebenszeit der Erzeugnisse lässt sich mit Wartung und Reparatur weiteres Geld verdienen. Mit der digitalen Transformation verändert sich dies. Herstellung und Verkauf eines digitalen softwaregesteuerten Gerätes bilden den Einstieg in die Wertschöpfung. Durch zusätzliche Softwareprodukte – Apps – wird das Gerät individuell ergänzt. Die Apps werden über das Internet auf das Gerät geladen. Bezahlte wird die Leistung in diesen digitalen Systemen entweder mit Geld oder durch Daten, die von den Apps an die Softwareanbieter gesendet werden. Die Nutzer\*innen-daten werden für datengetriebene Geschäftsmodelle genutzt, um weitere Erträge zu erzielen. In einem aktuellen Diskurs zum sogenannten *Advanced Systems Engineering* (ASE) wird dieser Wandel der Wertschöpfung aufgegriffen: Dieser erfordert neue Arbeitsweisen zur Entwicklung digitaler Marktleistungen, damit deutsche Unternehmen im Wettbewerb bestehen können.<sup>1</sup> Im ASE-Diskurs wird die Vision interdisziplinärer und agiler Prozesse zur Entwicklung innovativer digitaler Wertschöpfungssysteme skizziert, wobei auch Vorstellungen über neue Arbeitsmethoden für Hochqualifizierte entwickelt werden. Das verbreitete Silo-Denken soll überwunden und das in der Softwareentwicklung bereits übliche agile Arbeiten soll auf die Entwicklung mechanischer Komponenten übertragen werden. Die Idee des ASE geht auf eine Initiative von Politik und technischen Forschungsinstituten zurück und wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziell unterstützt. Namhafte Unternehmen, die Plattform-Industrie 4.0, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (acatech) sind daran beteiligt.<sup>2</sup>

Die IG Metall ist seit 2020 an dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsprojekt „MoSyS (Menschorientierte Gestal-

tung komplexer System of Systems)“<sup>3</sup> zum ASE beteiligt. 2021 haben wir Betriebsräte aus sieben Betrieben in qualitativen Gruppeninterviews zu aktuellen Entwicklungen der Arbeitsorganisation bei Entwicklungstätigkeiten befragt. Eine zweite Interviewrunde im Jahr 2023 fokussierte auf *Systems Engineering* (als Vorstufe des ASE) und lieferte Befunde aus vier Betrieben. Insbesondere interessierte uns, welche der im ASE-Diskurs avisierten neuen Arbeitsmethoden in der Praxis bereits umgesetzt werden und inwiefern sich dadurch die Arbeitsbedingungen der in den Entwicklungsabteilungen beschäftigten Hochqualifizierten verändern. Bevor wir unsere Befunde präsentieren, erläutern wir, wie die Vision ASE konkret aussieht und was aus der arbeitssoziologischen Forschung über die betroffene Beschäftigtengruppe der Hochqualifizierten und ihre Arbeitsbedingungen bekannt ist.

## Eckpunkte des Diskurses *Advanced Systems Engineering*

Die Idee des *Advanced Systems Engineering* (ASE) basiert auf dem *Systems Engineering* (SE), das unter Ingenieur\*innen lange bekannt ist. Viele verbinden damit technische Großprojekte wie das Apollo-Programm der USA aus den 1960er Jahren.<sup>4</sup> SE bezeichnet einen multi-disziplinären Ansatz der Entwicklungstätigkeit von der Entwicklung

1 Dumitrescu, R. / Albers, A. / Riedel, O. / Stark, R. / Gausemeier, J. (2021): *Advanced Systems Engineering – Wertschöpfung im Wandel*, Paderborn, S. 25ff.

2 Albers, A. / Dumitrescu, R. / Gausemeier, J. / Riedel, O. / Stark, R. (2022): *Strategie Advanced Systems Engineering*, München, S. 6ff.; Albers, A. (2023): *Engineering neu denken und gestalten*, München, S. 6

3 BMBF-Verbundprojekt MoSyS, Fördernummer 02 J19 B094, betreut vom Projektträger Karlsruhe

4 Dumitrescu, R. et al. (2021), a. a. O., S. 11

zur Realisierung über den laufenden Betrieb bis zur Entsorgung von Systemen.

Heute wird eine Erweiterung des SE gefordert, da die Entwicklung und Realisierung immer komplexerer Systeme neuer Arbeitsformen bedürfen, die als *Advanced Engineering* bezeichnet werden. Als neue Prozesse und Methoden des *Advanced Engineering* gelten Agilität und Kreativitätsmanagement.<sup>5</sup> Agilität bedeutet eine Abkehr von starren Projektplanungen und eine gesteigerte Bereitschaft der Akteure, mit Veränderungen in Entwicklungsprozessen kreativ umzugehen. Durch Kreativitätsmanagement soll die Entwicklung innovativer Ideen in den Entwicklungsteams gefördert werden. Die Berufe, die zur Entwicklung der zukünftigen Systeme zusammenwirken sollen, reichen von den Ingenieur\*innen verschiedener Fachrichtungen über die Naturwissenschaften und die Informatik bis hin zu Soziologie, Psychologie und Arbeitswissenschaft sowie den Wirtschaftswissenschaften.<sup>6</sup> Diese Berufe von Personen mit meist akademischer Ausbildung fassen wir im Folgenden unter dem Begriff „Hochqualifizierte“ zusammen.<sup>7</sup> Um deren Kollaboration zu realisieren, müssen organisationale Bedingungen geschaffen werden, die es ermöglichen, die Denkwelten und Sprachgewohnheiten zusammenzuführen. Das kann angesichts der unterschiedlichen Fachkulturen zu einer anspruchsvollen Aufgabe werden.

Der Kerngedanke von ASE ist das Zusammenwirken von interdisziplinärem *Systems Engineering* und agiler Arbeitsorganisation zur Schaffung wandlungsfähiger Entwicklungsprozesse.<sup>8</sup> Durch agile selbstorganisierte Zusammenarbeit in transdisziplinären Teams, bei der Kund\*innen ihre Wünsche ohne Umwege über Hierarchien direkt auf Arbeitsebene mit den Entwickler\*innen besprechen, sollen die Wettbewerbsbedingungen verbessert werden. Ob die Realität dieser Vision folgt, wird sich zeigen. Aus gewerkschaftlicher Perspektive stellt sich die Frage, ob der mit ASE angestrebte Wandel der Tätigkeiten von Hochqualifizierten unsere Ansprüche an gute Arbeit unterstützt.

## Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Tätigkeit Hochqualifizierter

Die Qualität der Arbeitsbedingungen von Hochqualifizierten in der Industrie wird in der Arbeitsforschung als privilegiert beschrieben: hohe Entgelte, große Arbeitsplatzsicherheit, interessante Arbeit, große Handlungsspielräume und beste Karrierechancen. Die betriebliche Sozialordnung ist durch eine Vertrauenskultur gekennzeichnet. Konflikte werden im Normalfall individuell durch Gespräche mit den Vorgesetzten geregelt. Den Betriebsrat (BR) oder andere Institutionen hinzuzuziehen, wird als Vertrauensbruch betrachtet. Es besteht eine große Distanz zur Gewerkschaft und zum BR. Hochqualifizierte sehen sich – entgegen ihrem objektiven Status – nicht als abhängig Beschäftigte, sondern denken oft wie Unternehmer\*innen. Sie grenzen sich in der Hierarchie gegenüber Tarifangestellten und Arbeiter\*innen ab und orientieren sich eher nach „oben“ in Richtung Geschäftsleitung.<sup>9</sup> Hochqualifizierte sehen sich meist als „beitragsorientierte Leistungsträger“<sup>10</sup>, die sich mit dem Betrieb identifizieren und einen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens leisten wollen. Die Erfahrungen der IG Metall mit hochqualifizierten Beschäftigten weisen oft in eine andere Richtung. Vielen Hochqualifizierten in den von uns betreuten Betrieben ist bewusst, dass sie als Angestellte abhängig Beschäftigte sind und sie sehen den BR und die Gewerkschaften als ihre Interessenvertretung an.

Als Leitorientierung für die Organisation der Tätigkeit vieler Hochqualifizierter wird in der Arbeitsforschung Agilität genannt. Entwickler\*innen arbeiten eigenverantwortlich in interdisziplinären Teams. Die organisationalen Rahmenbedingungen sollen diese Form von Selbstorganisation der Beschäftigten fördern.<sup>11</sup> Der Begriff Agilität weckt bei Manager\*innen und Entwickler\*innen unterschiedliche Erwartungen. Agile Arbeit erscheint für hochqualifizierte Beschäftigte erstrebenswert, da sie mehr Freiräume im Arbeitsprozess und weniger bürokratische Kontrolle verspricht. Manager\*innen erhoffen sich dadurch Wettbewerbsvorteile.<sup>12</sup>

Eine weitverbreitete Form agiler Arbeit ist das sogenannte *Scrum*. Es basiert auf der Idee, den Kund\*innen in festgelegten Zeitabschnitten (*Sprints*) funktionierende Arbeitsergebnisse zu präsentieren. Sie testen diese und

5 ebd., S. 93ff.

6 ebd., S. 63

7 Kotthoff, H. (2016): Arbeit, Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung von hochqualifizierten Angestellten, in: Industrielle Beziehungen 23 (4), S. 415–439

8 Dumitrescu, R. et al. (2021), a. a. O., S. 29–31

9 Kotthoff, H. (2016), a. a. O., S. 72 ff.

10 ebd., S. 73

11 Gül, K. / Boes, A. / Kämpf, T. / Lühr, T. / Ziegler, A. (2020): Empowerment – Ein Schlüsselkonzept für die agile Arbeitswelt, in: Boes, A. / Gül, K. / Kämpf, T. / Lühr, T. (Hrsg.): Empowerment in der agilen Arbeitswelt: Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren, Freiburg/München/Stuttgart

12 Espinoza, F. / Mommartz, S. (2021): Agile Organisationen – Versuch einer kritischen Bestandsaufnahme, in: Journal für Psychologie 29 (1), S. 120–146

formulieren ihre Anpassungs- und Änderungswünsche gegenüber den Entwickler\*innen ohne Umwege über die Hierarchien. So sollen wandlungsfähige Entwicklungsprozesse realisiert werden, bei denen die Einhaltung des Zeitplans und Kostenrahmens oberste Priorität hat. Eine Person in den Teams übt die Tätigkeit des *Scrum-Masters* aus, der das Team im Falle von Konflikten fachlich unterstützt. Eine andere Person übernimmt die Aufgabe des *Product-Owners*, der das Team nach außen vertritt. Er übernimmt einerseits die Kommunikation mit den Kund\*innen und schirmt andererseits das Team gegen Einflüsse aus der eigenen Organisation ab, damit es sich auf die Entwicklungsaufgabe konzentrieren kann. *Scrum* beschreibt auch, wie der Entwicklungsprozess ablaufen soll. Ein *Product-Owner* bespricht mit Kund\*innen die gewünschten Funktionen des Produkts und legt dann zusammen mit dem Team eine schriftliche Dokumentation der zu erarbeitenden Funktionen an (*Product Back-Log*). Aus dem Vorrat an Funktionen wählt das Team für einen *Sprint* so viele Punkte aus, wie im Zeitintervall aus seiner Sicht realistisch bearbeitet werden können. Zeitintervall um Zeitintervall entsteht so das End-Produkt.<sup>13</sup>

Erkenntnisse der Arbeitsforschung zu Agilität zeigen, dass die Erwartungen von Beschäftigten unterschiedlich erfüllt werden. Es gibt Fälle, in denen Beschäftigte mehr Freiräume und weniger bürokratische Kontrolle („konsequente Selbstorganisation“) erfahren. In der Mehrzahl erleben Beschäftigte jedoch nur bedingt erweiterte Freiräume unter kaum verminderter bürokratischer Kontrolle („gebremste Selbstorganisation“) oder die Agilität gerät zur Farce („Selbstorganisation als Etikettenschwindel“).<sup>14</sup>

## Empirische Befunde zur Umsetzung von Systems Engineering

In Lehrbüchern wird *Systems Engineering* (SE) als methodisch strukturierter, multidisziplinärer Ansatz zur Entwicklung komplexer Systeme definiert. Der Entwicklungsbegriff wird dabei weit gefasst: Er reicht über den kompletten Lebenszyklus vom ersten Systementwurf über den eigentlichen Entwicklungsprozess bis hin zur Realisierung sowie dem laufenden Betrieb bei Anwender\*innen und der Entsorgung der Systeme und ihrer Komponenten.<sup>15</sup> Eine empirische Studie zur Verbreitung von *Advanced Systems Engineering* fragt zunächst nach der Anwendung von SE als Vorstufe des ASE. Sie belegt, dass

zwar viele Unternehmen den Begriff des SE kennen und sich einen Mehrwert davon versprechen. Aktuell haben jedoch erst wenige Unternehmen SE umgesetzt. Während SE in vielen Betrieben der Luft- und Raumfahrtindustrie schon regulär eingesetzt wird, befassen sich Betriebe der Automobilindustrie meist erst mit der Einführung oder Pilotierung von SE. Je größer ein Unternehmen ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es SE nutzt. Kleine und mittlere Unternehmen nutzen SE so gut wie gar nicht. ASE existiert aktuell nur im akademischen Diskurs.<sup>16</sup>

Unsere empirischen Befunde zeigen, dass das Verständnis und die Umsetzung von SE sehr unterschiedlich sind. Systemingenieur\*innen erledigten in einem Fall relativ schlichte Tätigkeiten wie das Schreiben von Lasten- und Pflichtenheften. In zwei weiteren Fällen bezeichnet „Systemingenieur\*in“ Vorgesetzte, die Gruppen von Ingenieur\*innen und Naturwissenschaftler\*innen verschiedener Disziplinen fachlich leiten und eine Klammerfunktion erfüllen. Sie haben die technische Projektleitung inne, das heißt, sie achten beispielsweise darauf, welche technischen Funktionen umgesetzt und für welche Anwendungsrisiken technische Sicherheitsvorkehrungen entwickelt werden müssen. Die weitestreichende Form der Umsetzung von SE fanden wir in einem vierten Fall aus dem Fahrzeugbau: Hier wurde die frühere Aufbauorganisation der Entwicklungsabteilung aufgelöst und konsequent nach Systemfunktionen neu gegliedert. Abteilungen entwickeln nicht mehr einzelne Komponenten oder Module, sondern sind für die Entwicklung kompletter Funktionen von Systemen verantwortlich. Es gibt beispielsweise eine Abteilung „Frontalaufprall“, die nicht einzelne Airbags und die zugehörigen Steuerungen, sondern alle für den Frontalaufprall relevanten Komponenten entwickelt.

Die für das ASE so wichtige Interdisziplinarität wird im letztgenannten Betrieb durch die an Systemfunktionen orientierte Aufbauorganisation repräsentiert. In zwei weiteren Fällen wird sie über Systemingenieur\*innen formell gewährleistet. In vielen Fällen gibt es die Tätigkeitsbezeichnung „Systemingenieur\*in“ nicht und Interdisziplinarität wird informell bewältigt. Die „kurzen Drähte“, um sich mit Kolleg\*innen anderer Fachrichtungen abzustimmen, setzen bei den Beschäftigten erfahrungsbasiertes Kontextwissen voraus. Konkret bedeutet dies, über ein abteilungsübergreifendes Wissen zu verfügen und die Zielstellungen anderer Bereiche zu kennen, um die Anforderungen an die eigene Arbeit einschätzen zu können.<sup>17</sup>

13 Boes, A. / Kämpf, T. / Langes, B. / Lühr, T. (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, Bielefeld, S. 8ff.

14 Ziegler, A. / Kämpf, T. / Lühr, T. / Boes, A. (2020): Agile Arbeitsformen in der Praxis, in: Boes, A. et al. (Hrsg.), a. a. O. (Fußn. 11), S. 33–51

15 Kapurch, S. J. (2010): NASA Systems Engineering Handbook, National Aeronautics and Space Administration, Washington DC, S. 3

16 Dumitrescu, R. et al. (2021), a. a. O., S. 67ff.

17 Sauer, S. / Bolte, A. (2021): Erfahrungsbasiertes Kontextwissen, in: Bolte, A. / Neumer, J. (Hrsg.): Lernen in der Arbeit, Baden-Baden, S. 65–84

Es ist daher wichtig, dass die Organisation Bedingungen schafft und Ressourcen einplant, unter denen Beschäftigte sich die dazu nötigen informellen Kontakte aufbauen und diese pflegen können.

### Empirische Befunde zu aktuellen Trends der Arbeitsorganisation

In unseren Interviews haben wir Betriebsräte befragt, welche Trends der Arbeitsorganisation sie beobachten. In allen Fällen sind agile Arbeitsweisen die Leitorientierung nicht nur für die Softwareentwicklung, sondern auch für die Entwicklungsprozesse mechatronischer Systeme. Die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen werden von den Betriebsräten unterschiedlich beurteilt. Wir fanden alle drei Formen der Selbstorganisation vor und können die oben beschriebenen Befunde der Arbeitsforschung somit bestätigen.

Bei unserem Beispiel für *Selbstorganisation als Etikettenschwindel* handelt es sich um einen Betrieb aus dem Maschinenbau. Die Einführung von *Scrum* wurde von der Geschäftsleitung top-down angeordnet. Die Entwickler\*innen wurden nicht gezielt darauf vorbereitet. Die Qualifizierung erfolgte auf eintägigen, von externen Berater\*innen durchgeführten Workshops. Darüber hinaus wurden keine weiteren formellen Qualifizierungs- und Beratungsangebote zu Selbstorganisation angeboten. Die Betroffenen passten sich den Vorgaben der Geschäftsleitung an: Agile Rituale wurden offiziell eingeführt, doch die Praxis entspricht weiter dem klassischen Projektmanagement mit vorab festgelegten Phasen. Der BR war in diesem Betrieb nicht über die Pläne zur Einführung von agiler Arbeit informiert. Im BR sind keine hochqualifiziert Beschäftigten vertreten, sodass er erst nach der Einführung informell von den Veränderungen in der Entwicklungsabteilung erfahren hat.

Das Beispiel für *gebremste Selbstorganisation* kommt ebenfalls aus der Maschinenbaubranche. Der Betrieb entwickelt die Software für die mechatronischen Systeme des Mutterunternehmens. Beschäftigt sind fast ausschließlich Softwareentwickler\*innen. Sie haben den Impuls des Top-Managements zur Einführung agiler Arbeit dankbar aufgegriffen, weil sie bisher stark hierarchisch arbeiteten und bürokratische Mechanismen beklagten, die sie mehrheitlich als Hemmnis für ihre Arbeit betrachteten. Zusammen mit dem BR, der ebenfalls fast ausschließlich aus Softwareentwickler\*innen besteht, begrüßten sie die Top-down-Initiative und brachten eigene Vorstellungen über selbstorganisierte Arbeit in die betriebliche Debatte ein. Zur Einführung agiler Arbeit wurden umfangreiche Schulungen angeboten und es wurden *Scrum-Master* zur Unterstützung der Teams ausgebildet. Die anfängliche Euphorie der Beschäftigten und des BR wich jedoch bald der Ernüchterung. Das mittlere Management war unzureichend auf die neue Rolle vorbereitet. Viele Führungskräfte fürchteten den Verlust ihrer Koordinationsaufga-

ben und ihres Status. In der Folge wurden agile Prinzipien wieder durch stärkere Kontrolle unterlaufen und die Führungskräfte begannen, Leistungsdruck auszuüben, indem beispielsweise nach den *Sprints* die abgearbeiteten Punkte aus dem Arbeitsvorrat gezählt und die Teams miteinander verglichen wurden. Der BR war zwar im Vorfeld über die Pläne zur Einführung agiler Arbeit informiert, dies allerdings nur, weil Mitglieder des Gremiums in ihrer Funktion als Entwickler\*innen von den Plänen wussten.

Unser Beispiel für *konsequente Selbstorganisation* stammt aus der Branche Medizintechnik. Dort werden mechatronische Systeme und Software gemeinsam in Teams entwickelt. Der Impuls zur Einführung agiler Arbeit kam in diesem Fall von den Entwickler\*innen, die sie in anderen Betrieben kennengelernt hatten. Das Top-Management ließ die Bottom-up-Initiative laufen und unterstützte sie zunächst im Rahmen vorhandener Ressourcen für Personal- und Organisationsentwicklung. Die Befürworter\*innen von Agilität vernetzten sich im Betrieb und boten für interessierte Teams Beratung zu Agilität an. Die Umstellung auf agile Arbeit erfolgt hier seitdem bottom-up: Entweder sind Teams unzufrieden mit ihrer Arbeitsweise oder die Führungskraft regt an, sich mit agilen Methoden zu beschäftigen. Wenn eine Anfrage gestellt wird, kommt ein interner Coach zum Team. Dieser ermittelt mit dem Team zusammen Bedarfe und schlägt agile Methoden vor. Das Team probiert die neuen Methoden anschließend aus und entscheidet, ob diese passen. Die Qualifizierung wird in diesem Fall wesentlich über die Teams gesteuert: Ihre Eigeninitiative löst den Lernprozess aus, die Lerninhalte werden zusammen mit dem Coach erarbeitet. Die Teams finden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit ihre spezifische Arbeitsweise. Der BR, der etwa zu gleichen Teilen aus gewerblich-technischen, kaufmännischen und hochqualifizierten Beschäftigten besteht, war von Anfang an über die Initiativen informiert. Er hat die Aktivitäten aufmerksam beobachtet und nicht eingegriffen, da von Beschäftigten kaum Kritik daran geübt wurde.

### Befunde zu den Einschätzungen der Betriebsräte

Die Betriebsräte bewerten die Umsetzung der Eckpunkte des ASE-Konzeptes – agile Arbeitsorganisation und *Systems Engineering* – unterschiedlich. Um die Interdisziplinarität zu fördern, ist es nicht in allen Betrieben sinnvoll, die Aufbauorganisation nach Systemfunktionen neu auszurichten. Einige Betriebe stellen den interdisziplinären Austausch informell her. Dafür gibt es gute Gründe. Die formale Förderung von Interdisziplinarität birgt die Gefahr, dass die betriebliche Kommunikation und Kooperation vermehrt in inhaltlich und zeitlich vorab geplanten Formaten wie Meetings oder Abteilungsbesprechungen stattfindet. Dies entspricht nicht immer dem Bedarf der Entwickler\*innen. Erkenntnisse der Arbeitsforschung deuten darauf hin, dass von den Beteiligten selbst initiiert

te und eher informelle Formen des Austauschs bevorzugt werden.<sup>18</sup>

Die Betriebsräte im Beispiel *Etikettenschwindel* halten die von oben verordneten agilen Arbeitsformen im Rahmen ihrer eigenen betrieblichen Entwicklungsaufgaben für nicht praktikabel. Grundsätzlich würden sie aber einen Abbau bürokratischer Anforderungen und für ihre Aufgaben passende Formen der Selbstorganisation begrüßen. Beim Beispiel *gebremste Agilität* wünschen sich die BR mehr Selbstbestimmung in der agilen Arbeit, was an der unzureichenden Vorbereitung und Qualifizierung der Führungskräfte scheitert. Die Angst vor Aufgaben- und Statusverlust lässt die mittlere Führungsebene zu Bremsern der Agilität werden. Auch bei unserem Beispiel für *konsequente Agilität* üben die Betriebsräte Kritik, weil durch die Agilisierung die Phasen mit geringerem Innovations- und Termindruck nach Projektende weitgehend weggefallen sind. Diese Phasen dienten einst der Reflexion zur Verbesserung der Arbeitsprozesse und sie wurden genutzt, um ohne Druck innovative Ideen auszuprobieren. Trotz der unterschiedlichen Bewertungen von Agilität gibt es auch Gemeinsamkeiten. Selbst die BR, die die agile Arbeitsweise als schlecht umgesetzt bewerten, befürworten mehr Selbstorganisation. Sie wollen nicht auf dem Status quo verharren bzw. zurück zu alten hierarchischen und bürokratischen Formen des Projektmanagements.

Zudem fällt auf, dass es in den betrachteten Fällen keine Betriebsvereinbarungen zu den neuen Arbeitsorganisationsformen gibt. Es wurde jedoch mehrfach der Wunsch geäußert, „Leitplanken“ für eine agile Arbeitsorganisation zu setzen, um beispielsweise Blockaden durch das mittlere Management zu verhindern und mehr Selbstbestimmung zu ermöglichen. BR sehen klar einen Widerspruch beim agilen Arbeiten. Sie erkennen, dass hier „Selbstorganisation“ umgesetzt wird, die noch weit von „Selbstbestimmung“ entfernt ist. Selbstbestimmung würde bedeuten, dass Beschäftigte über strategische Ausrichtung wie Unternehmensziele und Ressourcen mitentscheiden. Aktuell können sie lediglich selbst organisieren, wie sie die vom Management gesetzten Ziele mit den ihnen zugestandenen Ressourcen realisieren.<sup>19</sup>

## Mangelnde Unterstützung des Wandels durch die Arbeitgeber

Die Einführung der neuen Arbeitsorganisationskonzepte lief in unseren Beispielen sehr differenziert ab. Doch ein gemeinsames Merkmal ist erkennbar: Es gibt keinen strukturierten Change-Prozess. Es scheint eher so, als würden die Veränderungen meist im laufenden Betrieb bei unverminderten Leistungsanforderungen eingeführt. Die Betriebe bieten formale Qualifizierungen für verschiedene Aufgaben im Team wie *Scrum-Master* oder *Product-Owner* an. Zudem werden Methoden vermittelt wie beispielsweise der Ablauf der täglichen Treffen oder das Anlegen des *Product Back-Log*. Die Betriebe fragen die

betroffenen Beschäftigten jedoch oft nicht nach deren Erwartungen an gute Entwicklungsprozesse. Auch die Führungskräfte werden unzureichend in den Wandel einbezogen. Die Aufgabe von Führungskräften besteht bei agiler Arbeit nicht mehr, wie früher, im Setzen von Zielen und in der Überprüfung des Erreichens der Ziele. Sie sind eher in der Rolle eines Coachs gefragt und sollten auf diese neue Aufgabe vorbereitet werden. Gute Change-Prozesse zum ASE müssen daher auch die Führungskräfte miteinbeziehen.

Die Arbeit von Hochqualifizierten ist privilegiert, sie ist anspruchsvoll und bietet viele Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Das sind klassische Eigenschaften für lernförderliche Arbeitsbedingungen, wie sie die Arbeitsforschung für die tayloristisch geprägte Arbeitsorganisation fordert. Da diese Bedingungen für Hochqualifizierte zum Standard zählen, wird deren Arbeit per se als lernförderlich betrachtet. Aktuelle Studien belegen, dass dies ein Irrtum ist.<sup>20</sup> Es gibt viele Hemmnisse für lernförderliche Arbeitsbedingungen auch bei Hochqualifizierten. Das beginnt bei der Organisationsstruktur. Der Zuschnitt einzelner Abteilungen wird meist durch organisationale Logiken und nicht durch inhaltlich vollständige Arbeitsaufgaben definiert. Dies wirkt sich auf die Arbeitsprozesse aus, indem der inhaltliche Austausch zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Bereiche meist in formalen Meetings stattfindet. Dort werden Arbeitsgegenstände und -prozesse meist nur abstrakt in den Blick genommen. Die wirklichen Herausforderungen des Entwicklungsprozesses treten jedoch meist vor Ort, in der konkreten Arbeitssituation, viel deutlicher zutage. Ein informeller Austausch *im* Arbeitsprozess ist meistens organisational und unternehmenskulturell nicht vorgesehen.

Weil Arbeit oft unter Zeitdruck erledigt werden muss, werden Problemstellungen nicht umfassend geklärt und bearbeitet, sondern es werden kurz- bis mittelfristig funktionierende Lösungen realisiert, was optimale Ergebnisse des Entwicklungsprozesses verhindert. Verschärft wird dies oft durch ein Denken in Bereichslogiken und eine Fehlerkultur, die nach Schuldigen und nicht nach Verbesserungen sucht.<sup>21</sup>

Angesichts der Befunde fragen wir uns: Warum wird hochqualifizierten und hochspezialisierten Entwickler\*in-

18 Neumer, J. (2021): Lernhemmnisse und Kriterien lernförderlicher Arbeitsgestaltung bei qualifiziert-selbstverantwortlicher Arbeit, in: Bolte, A. / Neumer, J. (Hrsg.): Lernen in der Arbeit, Baden-Baden, S. 113–126

19 Bueren, H. (2022): „Bewegt Euch Schneller!“ – Zur Kritik moderner Managementmethoden, Bremen, S. 218ff.

20 Böhle, F. (2021): Von der Humanisierung der Arbeit bis heute, in: Bolte, A. / Neumer, J. (Hrsg.): Lernen in der Arbeit, Baden-Baden, S. 13–30

21 Neumer, J. (2021), a. a. O., S. 114ff.



nen nicht zugetraut, ihre eigene Arbeitsorganisation zu gestalten und die erforderlichen Werkzeuge selbst zu entwerfen? Wäre es nicht klüger, den Entwickler\*innen, die meist einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten wollen, angemessene fachliche Unterstützung und weitere nötige Ressourcen zur Entwicklung der eigenen Arbeitsstrukturen an die Seite zu stellen und mit ihnen gemeinsam passende Organisationkonzepte und Werkzeuge für ihre tägliche Arbeit zu entwickeln?

### Ausblick

MoSyS ist das erste Forschungsprojekt, das die Frage nach der menschenorientierten Gestaltung von ASE bearbeitet. Durch die Mitarbeit der IG Metall wurde frühzeitig eine gewerkschaftliche Perspektive eingebracht. Erste Ansätze der Vision ASE werden in einigen Betrieben bereits praktiziert, meist ohne sie so zu benennen. Für Gewerkschafter\*innen stellt sich weniger die Frage, *ob* die im Diskurs ASE formulierten Veränderungen die Arbeit im *Engineering* beeinflussen werden, sondern vielmehr, *wie* sich die Entwicklungsarbeit verändern soll.

Ihre Aufgabe ist es, die Betriebsräte weiterhin für das Thema zu sensibilisieren und die Entwicklungen in den Betrieben aufmerksam weiterzuverfolgen. Dadurch können weitere Felder aufgedeckt werden, die in den Betrieben zu wenig repräsentiert sind, wie beispielsweise die Schaffung lernförderlicher Arbeitsbedingungen. Das Thema

Qualifizierung nimmt bisher in den Veröffentlichungen zu ASE wenig Raum ein.<sup>22</sup> Gewerkschaften könnten dazu beitragen, diesem Thema mehr Gehör zu verschaffen, indem sie beispielsweise zusammen mit den Hochqualifizierten in beteiligungsorientierter Manier Leitbilder für die lernförderliche Gestaltung erarbeiten und deren praktische Umsetzung fordern.

Vonseiten der Arbeitsforschung könnte dies durch weitere Forschung zur Qualifizierung Hochqualifizierter, speziell zur Schaffung lernförderlicher Bedingungen für Entwickler\*innen, ergänzt werden. Die Schaffung lernförderlicher Bedingungen in den Entwicklungsabteilungen sollte zudem als Arbeitsfeld für Gewerkschaften und Betriebsräte etabliert werden. BR könnten kollektive Auseinandersetzungen als komplementäre Ergänzung des üblichen individuellen Interessenhandelns anbieten und so Profil – und damit Attraktivität – bei den beitragsorientierten Hochqualifizierten gewinnen. Das wären Eckpunkte für die mensch- und beteiligungsorientierte Entwicklung passender Organisationskonzepte und Werkzeuge für die Transformation der Entwicklungsarbeit, die kontinuierliche Wandlungsfähigkeit und Interdisziplinarität gleichermaßen fördern. ■

### AUTOR

**JÜRGEN KLIPPERT**, PD Dr. habil., Politischer Sekretär, IG Metall Vorstandsverwaltung. Arbeitsschwerpunkte: Digitale Transformation, Arbeitsgestaltung sozio-technischer Systeme.

✉ juergen.klippert@igmetall.de

22 Dumitrescu, R. (2021), a. a. O., S. 116–117

DOI: 10.5771/0342-300X-2024-2-149

# Die Unternehmensmitbestimmung stärkt eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft

ROBERT SCHOLZ

Die Unternehmensmitbestimmung in ihrer speziellen Struktur und Funktionsweise in Deutschland ist weltweit einzigartig und fester Bestandteil der hiesigen industriellen Beziehungen, also der Kooperations- und Konfliktbeziehungen zwischen Arbeit und Kapital. Während in der Forschung und öffentlichen Wahrnehmung ein recht hohes Verständnis für die betriebliche Mitbestimmung und auch die Sozialpartnerschaft besteht, ist das für die Unternehmensmitbestimmung weniger der Fall. Denn mit den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen, also Betriebs- oder Personalräten, haben Beschäftigte direkt zu tun. Oder es besteht zumindest eine gewisse Kenntnis darüber, dass es betriebliche Vertretungen gibt oder geben sollte. Auch wird beispielsweise die Gründung von Betriebsräten etwa in Start-Ups immer wieder medial begleitet, vor allem wenn es nicht konfliktfrei abläuft. Ähnlich ist es mit der Sozialpartnerschaft, also der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, die etwa Tarifverträge aushandeln oder gemeinsame Appelle zu industriepolitischen Fragen an die Politik richten. Die Unternehmensmitbestimmung hingegen findet mehr im Hintergrund statt, sie ist aber nicht weniger wichtig: Sie fördert grundlegende gesellschaftliche Werte wie Gerechtigkeit, Innovation und Nachhaltigkeit. Hinzu kommt, dass sich die drei Ebenen betriebliche Mitbestimmung, Sozialpartnerschaft und Unternehmensmitbestimmung wechselseitig ergänzen und stärken.

## Vertretung von Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat

Die Unternehmensmitbestimmung sieht für gewisse Unternehmensformen gewählte Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat vor. In Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten ist es ein Drittel (betrifft ca. 1500 Unternehmen)

und bei mehr als 2000 Beschäftigten in allen Branchen bzw. bei mehr als 1000 Beschäftigten in der Montanindustrie ist es die Hälfte der Sitze im Aufsichtsrat. Dieser paritätischen Mitbestimmung unterliegen in Deutschland etwa 640 Unternehmen.

Zu den wesentlichen Rechten und Pflichten des Aufsichtsrats gehören die Kontrolle und Beratung des Vorstands, die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder, die Abstimmung über deren Vergütung, die Prüfung des Jahresabschlusses sowie die Formulierung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Dass im Aufsichtsrat auch Vertreter\*innen der Arbeitnehmerseite sitzen, soll sicherstellen, dass nicht nur die Interessen der Anteilseigner\*innen berücksichtigt werden. In vielen anderen Ländern übernehmen ausschließlich Vertretungen der Kapitaleseite Mandate im Aufsichtsrat. Das liegt auch daran, dass es im Gegensatz zu Deutschland, wo es die dualistische Struktur von Vorstand und Aufsichtsrat in Kapitalgesellschaften gibt, in vielen Ländern mit dem monistischen System nur ein einziges Board gibt und der Aufsichtsrat so gar nicht existiert. Vor allem die strategische Ausrichtung ist oft mit langfristig wirksamen Investitionsentscheidungen verbunden, die wiederum vielfach an Standortentscheidungen gekoppelt sind und oftmals tiefgreifende Auswirkungen auf die Beschäftigung haben. Und dennoch: Obwohl bei der paritätischen Mitbestimmung die Sitze jeweils zur Hälfte aus Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern mandatiert sind, hat der Aufsichtsratsvorsitzende, der immer von der Kapitaleseite gewählt wird, ein Doppelstimmrecht (sogenannte „quasi-paritätische Mitbestimmung“). Somit kann die Arbeitnehmerbank im Gegensatz zur Anteilseignerseite keine Entscheidung erzwingen. Die einzige Ausnahme besteht in der Montanmitbestimmung: Hier gibt es eine von beiden Seiten mandatierte unabhängige Person, die dann in einer Pattsituation entscheidet.

## Zukunft der Unternehmensmitbestimmung

Aktuell steht die Unternehmensmitbestimmung vor großen Herausforderungen, vor allem weil sie zunehmend umgangen oder nicht angewendet wird. Zu beobachten ist beispielsweise, dass sich Unternehmen kurz vor Erreichen der Schwellenwerte zur paritätischen Mitbestimmung z. B. von einer Aktiengesellschaft (AG) in eine Europäische Aktiengesellschaft (SE) umwandeln. Während in der AG die Mitbestimmung mit der Anzahl der Beschäftigten „mitwächst“ von der Drittelbeteiligung zur Parität, ist das bei der SE nicht der Fall. Auch bei Überschreiten der Schwellenwerte bleibt die vorherige Form der Mitbestimmung – also oft keine oder die Drittelbeteiligung – erhalten, sie wird „eingefroren“ (Einfriereffekt). Weiterhin nehmen die Unternehmen beispielsweise eine ausländische Rechtsform an oder nutzen verschachtelte Holding-Konstruktionen, um sich „klein zu rechnen“. Das hat zur Folge, dass zahlreiche Konzerne in ihren Dachgesellschaften nur wenige Beschäftigte haben und damit ohne Mitbestimmung bleiben, während in den beherrschten Tochtergesellschaften zusammenge-rechnet mehr als 500, aber weniger als 2000 Beschäftigte tätig sind und damit auch die Mitbestimmung anzuwenden wäre (Drittelbeteiligungslücke). Daniel Hay hat diese spezifischen Missstände in einem Beitrag zusammengefasst und entsprechende Maßnahmen zur Beseitigung formuliert.<sup>1</sup>

Umso wichtiger und erfreulicher ist es, dass im gegenwärtigen Koalitionsvertrag festgehal-

<sup>1</sup> Hay, D. (2022): Wandel als neue Normalität: Mitbestimmung sichert Zukunft, in: WSI-Mitteilungen 75 (2), S. 163–166, <https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-wandel-als-neue-normalitaet-mitbestimmung-sichert-zukunft-40072.htm>

ten ist, dass das Mitbestimmungsgesetz novelliert werden soll. Konkret heißt es dort, dass die bestehenden nationalen Regelungen bewahrt werden sollen, dass sich die Bundesregierung dafür einsetzen will, dass es nicht mehr zur Mitbestimmungsvermeidung beim Zuwachs von SE-Gesellschaften kommen kann (Einfrierereffekt) und dass sie die Drittelbeteiligungslücke schließen möchte.<sup>2</sup> Im Folgenden wird argumentiert, warum sich der Erhalt, die Weiterentwicklung oder sogar die Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung als einer speziellen Form der Demokratie am Arbeitsplatz lohnt.

### Vorteile der Unternehmensmitbestimmung

Um dieser Frage nachzugehen, wurde in Zusammenarbeit von Wissenschaftler\*innen und Praktiker\*innen der Mitbestimmungsindex (MB-ix) entwickelt. Die Mitbestimmungsstrukturen resultieren aus mehr als der bloßen Anzahl an Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Zwar gibt es gesetzliche Vorgaben, dennoch bestehen Spielräume in der genauen Konstellation. Der MB-ix misst genau diese institutionelle Verankerung der Mitbestimmung anhand von sechs Komponenten. Analysiert werden die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, dessen Einflussmöglichkeit und Struktur sowie seine Ausschüsse. Hinzu kommen der Grad der Internationalisierung und die Existenz des Personalressorts im Vorstand.<sup>3</sup> Der MB-ix ist zwischen 0 und 100 Punkten skaliert. Nimmt der MB-ix den Wert Null an, gibt es keine Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat. Das Maximum von 100 Punkten ist hingegen dann erreicht, wenn alle Merkmale der Verankerung der Mitbestimmung vollständig erfüllt werden.

Konzeptionell bietet der MB-ix die Möglichkeit, ihn mit anderen Parametern der Unternehmensstruktur und -performanz in Beziehung zu setzen. Hierzu wurde ein umfangreicher mehrjähriger Datensatz geschaffen, der den MB-ix für die Jahre zwischen 2006 und 2022 für alle 160 jeweils zum Jahresende im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen, sowie für etwa 50 weitere börsennotierte paritätisch mitbestimmte Unternehmen berechnet hat. Im Detail wurden etwa 36 000 Aufsichtsratspositionen untersucht. Außerdem gibt es einen weiteren Datensatz für den CDAX mit rund 400 Unternehmen von 2010 bis 2020. Die jeweiligen MB-ix-Daten werden nach Veröffentlichung der Geschäftsberichte jedes Jahr aktualisiert und fortgeschrieben. In den betrachteten

Unternehmen sind zusammen weltweit mehr als sechs Millionen Beschäftigte tätig, davon knapp zweieinhalb Millionen in Deutschland, sodass die Daten eine gewisse Aussagekraft besitzen. Auf Basis der MB-ix-Datensätze sind mittlerweile mehrere Studien und Untersuchungen erschienen, die die vielfältigen Effekte der Unternehmensmitbestimmung herausgearbeitet haben:<sup>4</sup>

- Gerechtigkeit: Die Interessen der Beschäftigten werden bei unternehmerischen Entscheidungen an der Unternehmensspitze stärker berücksichtigt.
- Investitionen: Stark mitbestimmte Unternehmen haben höhere Investitionsquoten und investieren über die Beschaffung langlebiger Güter, also etwa neuer Maschinen, Fahrzeuge oder Betriebs- und Geschäftsausstattung, mehr in die Zukunft.
- Strategische Ausrichtung: Stark mitbestimmte Unternehmen verfolgen mit höherer Wahrscheinlichkeit Differenzierungsstrategien, die im globalen Wettbewerb immer wichtiger gegenüber Kostenführerstrategien und Unternehmen werden, die keine dominante Strategie verfolgen. Bei einer Differenzierungsstrategie werden die Produkte oder Dienstleistungen so gestaltet, dass sie kundenspezifisch sind und damit in der Regel auch höher bezahlt werden. Bei Kostenführerschaft geht es darum, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, indem Produkte und Dienstleistungen besonders günstig angeboten werden (etwa durch Optimierung, Rationalisierung oder die Nutzung von Skaleneffekten).
- Wirtschaftlichkeit: Unternehmen mit starker Verankerung der Mitbestimmung weisen eine höhere wirtschaftliche Performanz auf als Unternehmen mit einer geringeren oder ohne Verankerung der Mitbestimmung. Gemessen wurde dies an der operativen Effizienz der Unternehmen, der Rentabilität des gesamten eingesetzten Kapitals und daran, wie viele Finanzmittel relativ zum Aktienkurs generiert werden. Unternehmensmitbestimmung ist damit kein Hindernis für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, im Gegenteil.
- Innovation: Die im globalen Vergleich hoch innovativen Unternehmen aus Deutschland sind stark mitbestimmt. Mitbestimmung ist folglich keine Innovationsbremse, sondern innovationsförderlich.
- Risikoneigung: Stark mitbestimmte Unter-

nehmen gehen bei Fusionen und Übernahmen weniger ins Risiko und haben einen größeren Eigenkapitalpuffer.

- Stabilität: Zwar variiert die Verankerung der Mitbestimmung zwischen den Unternehmen, das jeweilige unternehmensspezifische Niveau der Mitbestimmung bleibt über die Zeit jedoch relativ stabil. Besonders während Krisen, etwa der Finanzkrise 2008/09 oder der Coronakrise 2020, schafft die Unternehmensmitbestimmung Stabilität und Erwartungssicherheit zwischen den Akteuren.
- Nachhaltigkeitspolitik: Wenn der MB-ix hoch ist, berichten die Konzerne intensiver über nichtfinanzielle Indikatoren und sie verpflichten sich häufiger zu substantiellen als nur zu symbolischen Nachhaltigkeitspraktiken. Substantielle Praktiken umfassen beispielsweise spezifische Ziele zur Emissionsreduktion oder Beschäftigungsgarantien, sie führen also auf der operativen Ebene zu messbaren Änderungen. Symbolische Praktiken zielen vor allem auf eine öffentliche Sichtbarkeit ab, also mündliche Bekenntnisse zu gesellschaftlicher Verantwortung oder die bloße Mitgliedschaft im UN Global Compact, die mit wenigen konkreten Verpflichtungen einhergeht.
- Nachhaltigkeitsbewertung: Stark mitbestimmte Unternehmen weisen höhere ESG-Scores auf. Es gibt dabei nicht nur einen positiven Zusammenhang zwischen der Mitbestimmung und den Bewertungen im Bereich Soziales („S“), sondern auch zu den Umweltdimensionen („E“). Das ist ein Beleg dafür, dass die ökologische Transformation einer sozial nachhaltig ausgerichteten Unternehmenspolitik nicht widerspricht.

2 Sozialdemokratische Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN, Freie Demokratische Partei (FDP) (Hrsg.) (2021): Mehr Fortschritt wagen. Koalitionsvertrag 2021–2025, Berlin

3 Zu weiteren Details des Index sei verwiesen auf mehrere Publikationen und den frei verfügbaren Online-Kalkulator: <https://www.mitbestimmung.de/html/mb-ix-kalkulator.html> (letzter Zugriff: 18.12.2023)

4 Auf eine genaue Nennung der jeweiligen Quellen wird aus Platzgründen verzichtet, die Studien sind zu finden unter <https://www.mitbestimmung.de/mbix> oder <https://www.wzb.eu/de/personen/robert-scholz> (letzter Zugriff: 18.12.2023)

- Relevanz der Personalarbeit: Unternehmensgröße, Mitbestimmung und die Existenz eines eigenständigen Personalvorstands hängen positiv zusammen. Bei mitbestimmten Unternehmen hat die Personalarbeit im Vorstand ein höheres Gewicht, was gerade in Zeiten der Transformation besonders relevant ist.
- Ausbildung und Beschäftigungssicherung: Es gibt mehr Ausbildung und mehr Beschäftigungssicherung in stark mitbestimmten Unternehmen. Damit machen sich die Unternehmen nicht nur selbst zukunftsfit, sondern übernehmen auch gesellschaftliche Verantwortung.
- Internationalisierung: Der Anteil der Beschäftigten im Ausland im Verhältnis zu den Beschäftigten in Deutschland steigt in den börsennotierten Unternehmen kontinuierlich an. Zugleich nimmt aber auch die Zahl internationaler Mandatsträgerinnen und -träger in den Arbeitnehmervertretungen zu.
- Gender: In mitbestimmten Aufsichtsräten ist der Anteil an Frauen höher als in nicht mitbestimmten Aufsichtsräten, weil auf Ar-

beitnehmerseite häufiger Frauen mandatiert werden als auf der Kapitalsseite.

### **Mitbestimmung stärkt die Demokratie (im Unternehmen)**

Diese Ergebnisse sind aus Sicht der Mitbestimmung und der Mitbestimmungsakteure positiv zu bewerten, zumal viele der Aspekte hochgradig relevant sind für die zukunftsfeste Ausrichtung der Unternehmen. Zugleich ist mitbestimmt nicht gleich mitbestimmt. Trotz gesetzlicher Regelungen zeigen der MB-ix und die hier skizzierten Ergebnisse, dass die Unternehmensmitbestimmung vielfältig ausgestaltet ist und nach Branchen, Regionen, Größenklassen und weiteren Kriterien durchaus variieren kann. Sie ist kein starres Korsett, sondern spiegelt Vielfalt wider, wie die Unternehmensmitbestimmung durch ihre Akteure ausgestaltet und gelebt wird. Daher bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass es für die Zukunft wesentlich sein wird, dass sie ihren so bedeutenden Stellenwert für die deutsche Wirtschaft behält. Denn im Kern geht es um die Möglichkeit, aus der Politik bekannte demokratische Prinzipien auch in

der Wirtschaft zu praktizieren. Mitbestimmung wird im Englischen daher gern auch als „industrial democracy“ bezeichnet und weitet damit den Blick auf gesellschaftliche Grundprinzipien überhaupt. Gerade in Hinblick auf die Gesetzesnovellierung ist es wichtig, die Vorteile der Unternehmensmitbestimmung stärker in den Blick zu nehmen und sie nicht nur als ein Rädchen im Getriebe der Unternehmensführung und -kontrolle zu verstehen. Insgesamt betrachtet fördert die Unternehmensmitbestimmung grundlegende gesellschaftliche Werte wie Gerechtigkeit, Stabilität, Ausbildung, Innovation, Nachhaltigkeit und nicht zuletzt auch die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen. ■

#### **AUTOR**

**ROBERT SCHOLZ**, Dr., ist Postdoc am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) in der Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion. Forschungsschwerpunkte: Corporate Governance, industrielle Beziehungen, Wirtschaftsgeographie.

 robert.scholz@wzb.eu



**PAUL WINDOLF,  
CHRISTIAN MARX**  
**DIE BRAUNE  
WIRTSCHAFTSELITE  
UNTERNEHMER  
UND MANAGER IN DER NSDAP**

Campus Verlag,  
Frankfurt a. M. / New York  
2022

ISBN 9783593515595  
457 Seiten, 39,00 €

Rund 38 % der deutschen Wirtschaftseliten waren in der zweiten Hälfte der 1930er Jahre Mitglied der Nationalsozialistischen Deutschen Arbeiterpartei (NSDAP). In der Gesamtbevölkerung lag dieser Anteil mit rund 12 % deutlich niedriger. Windolf und Marx interpretieren die Parteimitgliedschaft als einen Indikator „für die Nähe und Distanz zum NS-Regime“ (S. 9). Das Buch behandelt die Frage nach den Gründen für die Parteimitgliedschaft der Wirtschaftseliten. Zudem werden die Karrieren dieser Funktionselite und ihr Rechtfertigungsverhalten nach dem Ende des Nazi-Regimes untersucht: Kehrt die Eliten in ihre vorherigen oder ähnliche Positionen zurück? Wie rechtfertigten sie ihre Beteiligung am NS-System? Und änderten sie ihre Einstellungen?

Die Autoren beantworten diese Fragen in einer tiefgehenden und spannend zu lesenden Verbindung aus quantitativen und qualitativen Analysen. Sie gehen von einem Datensatz aus, der Informationen über sämtliche Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder der rund 350 größten Unternehmen für die Jahre 1933 und 1938 enthält. Für jede Person in diesem Datensatz haben die Autoren auf Basis von Recherchen im Bundesarchiv Informationen über die NSDAP-Mitgliedschaft hinzugefügt (S. 133f.), wobei die jüdischen Wirtschaftseliten ausgenommen wurden, da diese nicht der NSDAP beitreten konnten. Insgesamt umfasst die Stichprobe 537 Personen.

Die statistischen Auswertungen zeigen, dass die Zugehörigkeit zu einer jüngeren Alterskohorte und eine vergleichsweise kurze Amtsdauer als Vorstand einen positiven Effekt haben, während die Zugehörigkeit zur Gruppe der Juristen und Banker einen negativen Effekt zeigt. Die jüngere Kohorte konnte stärker als die Älteren auf Karrierevorteile durch den Parteieintritt hoffen und war der Nazi-Ideologie näher, weil sie keine Hoffnung mehr in die alten Strukturen des Kaiserreichs setzte. Vorstandsmitglieder standen stärker unter Beobachtung des Regimes als diejenigen, die nur Aufsichtsratspositionen innehatten (S. 173f.). Die geringere Beitrittsneigung der Banker erklären Windolf und Marx dadurch, dass diese Gruppe sich durch die anti-kapitalistische Propaganda und die rassistisch motivierte, brutale Vertreibung ihrer jüdischen Kollegen abgestoßen fühlte (S. 174).

Die statistischen Befunde verstehen die Autoren weniger als Erklärungen, sondern als weiter erklärungsbedürftig. Daher ergänzen sie die quantitativen durch qualitative Analysen. Die Lebenswege systematisch ausgewählter Personen werden exemplarisch bis ins Detail nachgezeichnet. Bei allen Analysen und Interpretationen greifen die Autoren auf soziologische Theorien und die bestehende Forschung zurück. Auf diese Weise arbeiten sie überzeugend heraus, dass der Parteibeitritt der Wirtschaftseliten eine bewusste und freiwillige Entscheidung war, ohne dabei die Erklärung individualtheoretisch zu verengen und sozio-ökonomische Strukturen zu ignorieren. Auch wird betont, dass das Regime ein massives Interesse am Management der Unternehmen hatte: Zum einen muss-

ten die Unternehmen auf eine Ausweitung der Rüstungsproduktion und eine stärkere Autarkie der Volkswirtschaft ausgerichtet werden. Zum anderen wollte man die NS-Ideologie in die Unternehmen und Betriebe tragen: „Die Betriebsgemeinschaft, in der sich jeder kritiklos einzuordnen hatte, war eine Kopie der Volksgemeinschaft und der durch das Regime praktizierten repressiven Sozialintegration. Der Betrieb konnte zur Propagandabühne des Regimes gemacht werden“ (S. 127f.).

Wesentliche Motive der Wirtschaftseliten zum Parteibeitritt waren „ökonomische Interessen, opportunistisches Mitläufertum, defensive Strategien und ideologische Überzeugungen“ (S. 119). Die zu erwartenden und sich auch realisierenden Profite waren ein erstes starkes Motiv. Eine opportunistische Untertanenhaltung ging wohl oft Hand in Hand mit Profiterwartungen. Defensiv-Strategien resultierten u. a. daraus, dass durch die Auflösung von Arbeitgeber- und Industrieverbänden Netzwerke verloren gingen. Viele Wirtschaftseliten seien daher auch deswegen in die NSDAP eingetreten, um in den neuen Netzwerken der Partei und der Ministerien weiterhin die Interessen ihrer Betriebe und ihre persönlichen Karrieren zu verfolgen (S. 74). Grundsätzlich fungierte die Parteimitgliedschaft zudem als „Schutzschild“ (S. 96), da das Regime nicht vor Enteignung und Gewaltanwendung zurückschreckte. Wesentlich ist die weitgehende Übereinstimmung zwischen den Werten und politischen Überzeugungen der Wirtschaftselite und der NS-Ideologie. Die Wirtschaftselite hielt ein autoritäres System für besser geeignet, um politische und wirtschaftliche Stabilität zu gewährleisten. Klassengegner wie SPD, KPD und Gewerkschaften wurden liquidiert, Unternehmer und Manager bekamen die volle Befehlsgewalt in den Betrieben. Das System der Betriebsgemeinschaft kam den Wertvorstellungen der Wirtschaftsführer entgegen. Nicht zuletzt respektierte das NS-Regime trotz seiner antikapitalistisch klingenden Propaganda die ökonomischen Interessen des Kapitals. Das Privateigentum an Produktionsmitteln wurde nicht angetastet. Dafür wurde Folgebereitschaft erwartet, die man auch durch den Parteibeitritt zu signalisieren hatte.

Windolf und Marx zeigen überzeugend, dass die Wirtschaftselite massiv durch das NS-System und seine Wirtschafts- und Sozialpolitik profitierte. Aufrüstung und nicht zuletzt die „Arisierung jüdischer Betriebe“ boten enorme Profitmöglichkeiten (S. 77). Zwischen 1933 und 1938 wuchs das Bruttosozialprodukt durchschnittlich um 9 % jährlich (S. 76). Die Lohn- und Sozialleistungsquoten sanken. Die Löhne erreichten auch 1939 noch nicht wieder das Niveau von 1928. Die wöchentlichen Arbeitszeiten nahmen vor allem in rüstungsrelevanten Industrien zu. Die Eigenkapitalrendite der Industrie-Aktiengesellschaften stieg deutlich an. Die Einkommensverteilung veränderte sich zugunsten der Wirtschaftselite. In den 1930er Jahren nahm der Anteil des Volkseinkommens, der auf die Top-1%-Einkommensbezieher\*innen entfiel, wieder deut-

## BESPROCHEN VON

Werner Nienhüser,  
Prof. (em.) Dr., Research Fellow am Institut für Arbeit und Qualifikation, war bis 2022 Inhaber des Lehrstuhls für Arbeit, Personal und Organisation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen.



lich zu und betrug 1938 16 % – ein hoher Anteil, der bis heute nicht wieder erreicht wurde (S. 77 und 79).

Die Analysen zeigen weiterhin, dass die soziale Zusammensetzung der Wirtschaftselite außerordentlich stabil war. Die „dramatischen Zäsuren der deutschen Geschichte zwischen 1914 und 1938“ schlagen sich in der sozialen Zusammensetzung der Wirtschaftselite nicht nieder (S. 233). Dass eine kleine Gruppe von aus der Unterschicht stammenden Parteimitgliedern, die bereits vor 1933 in die NSDAP eingetreten waren, in Führungspositionen aufstieg, änderte an der Kontinuität der (nicht-jüdischen) Wirtschaftselite nichts – die Mehrheit der Wirtschaftsführer kam nach wie vor aus der Oberschicht.

Die Kontinuität setzte sich nach 1945 fort (das Buch widmet sich auf rund 80 Seiten der Analyse der Karrierewege nach 1945). Vor Gericht verantworten mussten sich nur wenige Mitglieder der Wirtschaftselite. Man stellte sich häufig gegenseitig Leumundszeugnisse aus, die von den Alliierten oft als Entlastungsbelege akzeptiert wurden. So blieben mit einer einzigen Ausnahme sämtliche Vertreter der Großbanken von Anklagen verschont. Zwar wurden 13 IG-Farben-Manager wegen Raub, Plünderung sowie Organisierung und Nutzung von Sklavenarbeit 1948 zu zum Teil langjährigen Haftstrafen verurteilt, jedoch entließ man bereits 1951 alle Verurteilten vorzeitig aus der Haft. „Von den 227 Mitgliedern der Wirtschaftselite [...], die den Zweiten Weltkrieg überlebten und 1950 noch nicht zu alt für einen Neustart ihrer Karrieren waren, haben 142 Personen wieder eine Position im Vorstand oder Aufsichtsrat eines westdeutschen Großunternehmens gefunden“ (S. 307). Dieser Anteil von 62 % zeigt die nahezu „bruchlose Kontinuität der deutschen Funktionseliten“ (S. 293). Nur stark belastete NSDAP-Mitglieder, die häufig hohe Ämter in der Partei innegehabt hatten, kehrten nicht mehr in die früheren Elitepositionen zurück. Die berichteten Fallbeispiele deuten allerdings darauf hin, dass selbst diese Personen mehr als auskömmliche Positionen fanden. Kontinuität gab es auch bei den politischen Einstellungen. Nicht wenige Unternehmensführer empfanden es als unangemessen, ihr Verhalten während des NS-Regimes überhaupt rechtfertigen zu müssen oder gar dafür angeklagt zu werden (S. 277). Windolf und Marx machen diese Kontinuität der politischen Einstellungen unter anderem an den Reaktionen auf die Verabschiedung der Gesetze über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer\*innen auf Unternehmens- und Betriebsebene in den 1950er Jahren fest. Viele Wirtschaftsführer sahen die Mitbestimmung als „Affront“ (S. 303), sie hielten an der Vorstellung eines autoritären betrieblichen Herrschaftssystems fest. Erst der Generationenwechsel in den Führungsetagen bot die Chance für eine Abkehr vom Führerprinzip-Denken.

Windolf und Marx arbeiten eine Reihe von idealtypischen Rechtfertigungsmustern bezogen auf den Parteibeitritt heraus. Man sei der NSDAP beigetreten, um Deutschland vor dem Bolschewismus und generell vor dem Chaos zu retten. Man sei unter Druck eingetreten oder gar selbst

Opfer gewesen. Ein weiteres Rechtfertigungsmuster: Man habe bei Parteieintritt nicht wissen können, wie sich das Regime entwickeln würde. Windolf und Marx setzen dieser Rechtfertigung entgegen, dass den Wirtschaftseliten die zu erwartende Entwicklung spätestens 1933 hätte klar sein müssen. Die SA mit mehr als 400 000 Mitgliedern (1932) verübte täglich Gewalttaten; systematischer antisemitischer Terror und die Verfolgung politischer Gegner konnten kaum verborgen bleiben (S. 334). Hitler hatte bereits im Januar 1932 in einer Rede vor 650 Wirtschaftsführern im Industrie-Club Düsseldorf unter Beifall deutlich gemacht, dass die NSDAP die Demokratie abschaffen werde (S. 335). Ein zentraler Punkt, um den Parteibeitritt zu verstehen, das zeigt das Buch deutlich, ist die Nähe des in der Wirtschaftselite vorherrschenden national-autoritären Denkens zur NS-Ideologie in Verbindung mit Profitinteressen. Die demokratische Verfassung der Weimarer Republik wurde abgelehnt. Den Institutionen der Arbeitsbeziehungen wie Gewerkschaften, Betriebsräten und Tarifverträgen stand die Wirtschaftselite feindlich gegenüber. Ein autoritärer Staat mit einer an Kapitalinteressen orientierten Wirtschaftspolitik wurde bevorzugt. Die in der Betriebswirtschaftslehre heute noch häufig bemühten „Grundsätze des ehrbaren Kaufmanns“ entfalteten offenbar keine ausreichende normative Kraft gegen Profitchancen in Verbindung mit ideologischer Nähe: „Die Beteiligung an Enteignung, Zwangsarbeit und Mord nahmen große Teile der Wirtschaftselite als Kollateralschaden in Kauf“ (S. 192).

Der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn der Studie besteht nicht nur darin, dass eine quantitativ-empirische Forschungslücke zur Parteimitgliedschaft von Unternehmensführern geschlossen wird. Durch die Verbindung mit qualitativ-biografischen Analysen trägt sie dazu bei, die Motive der Wirtschaftselite besser zu verstehen. Sie zeigt, wie Manager und Unternehmer letztlich opportunistisch das nationalsozialistische System unterstützten, um ihre individuellen Ziele und die ihrer Unternehmen zu realisieren. Das Buch sollte Pflichtlektüre sein für die Managementforschung – über die Geschichtswissenschaft hinaus. Dabei sind nicht nur die Befunde interessant, sondern auch die methodischen und theoretischen Fundamente des Buches. Daher könnte die Arbeit für die Methodenlehre im Master- und Promotionsstudium besonders im Bereich der Management- und Organisationsforschung innerhalb der Geschichts-, Wirtschafts-, Sozial- und Politikwissenschaften eingesetzt werden.

In politischer Hinsicht lassen die Befunde der Studie befürchten, dass sich selbst eine demokratisch eingestellte Wirtschaftselite kaum mehrheitlich gegen ein autoritäres politisches System wenden würde. Denn für die Herstellung systemkonformen Verhaltens der Unternehmensführungen würde es vermutlich schon ausreichen, wenn eine autoritäre Regierung das Privateigentum an Produktionsmitteln sowie die Möglichkeiten einzelunternehmerischer Profiterzeugung und -aneignung nicht antastet. ■



**HARTMUT HIRSCH-KREINSEN**  
**DAS VERSPRECHEN**  
**DER KÜNSTLICHEN**  
**INTELLIGENZ**  
 GESELLSCHAFTLICHE  
 DYNAMIK EINER  
 SCHLÜSSELTECHNOLOGIE

Campus Verlag,  
 Frankfurt a. M. / New York  
 2023

ISBN 9783593516684  
 300 Seiten, 35,00 €

**K**ünstliche Intelligenz (KI) ist in aller Munde. Für die einen ist sie ein Heilsversprechen, für die anderen eine Bedrohung; beide Gruppen teilen aber die Annahme, dass die KI ausgesprochen wirkmächtig sei und sich durchsetzen werde. Da ist es nur gut, dass jüngst das Buch „Das Versprechen der künstlichen Intelligenz“ von Hartmut Hirsch-Kreinsen erschienen ist, das angesichts der aktuellen aufgeheizten Debatte zu einer skeptisch-nüchternen Haltung einlädt, ohne unerwünschte Wirkungen der vielfältigen KI-Nutzungen auszublenden. Im Hauptteil des Buches zeichnet der Autor die „gesellschaftliche Dynamik einer Schlüsseltechnologie“ (Untertitel) nach. Dabei stützt er sich auf die von Harro van Lente und Arie Rip in ihrem 1998 erschienenen Aufsatz entworfene Theorie der „Technologieversprechen“, die er im ersten Kapitel knapp nachzeichnet. Die KI ist ein solches Versprechen, das „bei vielen Akteuren Interesse weckt, in der Öffentlichkeit weitreichende Zukunftserwartungen hervorruft und letztlich zu hohen Investitionen und vielfältigen innovationspolitischen Fördermaßnahmen führt“ (S.10). Dabei zeigt sich, dass das Technologieversprechen zwar weitreichend, aber doch vage und interpretationsbedürftig bleibt, so dass es für verschiedene Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik anschlussfähig ist. Während die vom Nutzen zu meist überzeugten Betreiber auch unmittelbar eigene Interessen damit verfolgen, ein Technologieversprechen zu lancieren und zu begründen, entfaltet es erst dann eine breitere Wirkung, wenn weithin, also kollektiv daran geglaubt wird. Auf dieser Grundlage kann sich im Zusammenspiel mit den je spezifischen gesellschaftlichen Voraussetzungen die Innovationsdynamik entfalten und ein verändertes „Innovationsystem“ entwickeln. Ein Technologieversprechen kann sich im Zeitablauf wandeln, wobei auch nicht auszuschließen ist, dass es seine Überzeugungskraft und Legitimität verliert, weil sich ursprünglich geteilte Erwartungen nicht oder nur rudimentär erfüllen oder negative Folgen überhandnehmen. Diese hier knapp referierten konzeptionellen Grundlagen werden im Buch zum Ende hin erneut und ausführlicher aufgegriffen (Kapitel 14 bis 16). Dieser Teil kann als Ergänzung und Erweiterung des konzeptionellen Aufschlags verstanden werden. Leider wird es aber dem Leser überlassen, sich dieses zu erschließen. Eine Integration der beiden Texte hätte dem Buch gutgetan.

Die Theorie der Digitalisierungsversprechen leitet auch die historische Analyse an. Dieser stellt der Autor ein Kapitel voran, in dem erläutert wird, warum bis heute keine allseits anerkannte Definition von KI zu finden ist. Dieser Umstand führt in den aktuellen Debatten zu großer Verwirrung. Hirsch-Kreinsen legt eine breite Definition zugrunde. Hiernach stellt KI eine wissenschaftliche Disziplin dar, „die das Ziel verfolgt, menschliche Wahrnehmungs- und Verstandesleistungen zu operationalisieren“ und durch technische Geräte und Systeme verfügbar zu machen. Diese Definition hat den Vorteil, dass sie nicht

auf bestimmte technologische Verfahren und Anwendungen abhebt und offenlässt, wie weit die angestrebte Operationalisierung menschlicher Denkvorgänge jeweils geht oder gehen kann. In der Folge führt der Autor die geläufige Unterscheidung zwischen „schwacher“ und „starker“ KI ein. Schwacher KI liegt die Annahme zugrunde, dass sich alles, was bei menschlichen Denkprozessen formal operationalisierbar ist, auch mit formalen Systemen und damit von Computern berechnen lässt. Schwache KI findet bei der Lösung konkreter Probleme Anwendung und ist damit auch auf solche begrenzt. Starke KI hingegen beansprucht eine allgemeine künstliche Intelligenz zu entwickeln, die den intellektuellen Fähigkeiten generell (also nicht nur für eingegrenzte Wissensbereiche) entspricht oder sie gar übertrifft. Ferner ist die Unterscheidung zwischen „symbolischer“ KI, die ihren Ausdruck in regelbasierten Expertensystemen findet, und „konnektionistischer und neuronaler“ KI von Bedeutung, die zur nicht-regelbasierten Mustererkennung (z. B. Gesichtserkennung, Objekterkennung beim autonomen Fahren) eingesetzt werden kann. Technologisch stützt sich dieser Typ von KI auf neuronale Netze, die versuchen, die Verbindungen von Nervenzellen und das menschliche Lernen (wenn auch unvollkommen) nachzubilden. Auf dieser Technologie beruht das heute verbreitete „Maschinelle Lernen“, das in verschiedenen Varianten existiert. Hirsch-Kreinsen nützt diese Unterscheidungen methodischer Ansätze, um verschiedene Phasen der KI-Entwicklung zu kennzeichnen. Diese Ansätze koexistieren aber weiterhin nebeneinander, weil kein Ansatz alle Aspekte „intelligenten Verhaltens“ reproduzieren oder erklären könne. Dieses Kapitel hat nicht nur Bedeutung für die nachfolgende historische Analyse, sondern sei all denjenigen ans Herz gelegt, die sich in den aktuellen Debatten besser zurechtfinden wollen.

Die KI-Entwicklung ist in ihrer rund 70-jährigen Geschichte von einer Abfolge von Versprechungen gekennzeichnet, die in Erwartungsenttäuschungen und dadurch ausgelösten krisenhaften Entwicklungen münden, die als „KI-Winter“ bekannt geworden sind. Dies kann der Autor für die als abgeschlossen geltenden Phasen gut belegen. Er arbeitet für diese jeweils die Grundorientierung, die Rolle von Akteuren aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft sowie die Entstehung und weitere Entwicklung einer „KI-Community“ heraus.

Die erste Phase ab etwa Mitte der 1970er gilt als „wissenschaftlich orientierte Gründungsphase“, in der sich die KI im Zuge der Entstehung erster Informatik-Lehrstühle als Nischenfach an den Universitäten etabliert. Diese Entwicklung wird durch die Politik nur im Rahmen der allgemeinen Förderung der Informatik gestützt und hat noch keinen Anwendungsbezug.

Dies ändert sich in den 1980er Jahren in der „kommerziell orientierten Aufbruchphase“, die mit „überzogenen“, vornehmlich wirtschaftlichen Versprechungen einhergeht. Die in dieser Zeit entstehenden Anwendungen

BESPROCHEN VON

Michael Faust, PD Dr., ist  
 Research Fellow am Sozio-  
 logischen Forschungsinstitut  
 (SOFI) an der Universität  
 Göttingen.

orientieren sich am Paradigma der symbolischen KI. Das Ergebnis sind regelbasierte „Expertensysteme“ mit relativ engen Anwendungsbezügen. In dieser Aufbruchphase entsteht eine KI-Community, die über die Wissenschaft hinausgreift. Die Politik fördert gezielt spezifische Anwendungsbereiche, um erklärtermaßen die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu stützen. Die kommerziellen Anwendungen bleiben allerdings begrenzt und erfüllen die zuvor geweckten Erwartungen nicht. Die mit Vorschusslorbeeren gestarteten Expertensysteme erzeugen wenig Resonanz und finden kaum Verbreitung. Die Erwartungsenttäuschungen münden auch in eine Erosion der KI-Community.

Die folgenden 1990er und frühen 2000er Jahre kennzeichnet der Autor als „Konsolidierungsphase“, die erneut primär wissenschaftlich getrieben ist. Neue Forschungsthemen und technologische Entwicklungen werden vorangetrieben. Die KI etabliert sich als Fach an deutschen Universitäten und gewinnt internationales Renommee. Allerdings interessieren sich hierfür nur Expertenkreise; ein breiteres mediales Interesse bleibt aus und auch die Politik fördert die KI nur noch punktuell. Kommerziell nutzbare Anwendungen bleiben aus. Obwohl in dieser Konsolidierungsphase KI-Versprechen kaum Bedeutung haben, werden Grundlagen für den nachfolgenden erneuten Aufschwung gelegt.

Erst ab den 2010er Jahren beginnt eine neue und bis heute anhaltende Phase, in der die Technologieversprechen auf einer breiteren Basis erneuert werden. Die weiterentwickelten wissenschaftlichen und technologischen Grundlagen werden zum Bezugspunkt für die neuen Visionen der KI-Nutzung. Diese beziehen sich nicht mehr nur auf wirtschaftliche Felder, sondern auf ein breiteres Spektrum von Anwendungsgebieten aus Medizin, Erziehung, (neuen) Medien sowie öffentlichen Diensten. Entsprechend entwickelt sich ein starkes öffentliches Interesse an dem Thema, das sich in einer breiten medialen Debatte widerspiegelt. Die Politik fördert die KI nunmehr flächendeckend als „Schlüsseltechnologie“, die für die internationale Wettbewerbsfähigkeit ausschlaggebend erscheint. Die KI-Community wird breiter und einflussreicher und findet Verbündete in nahezu allen gesellschaftlichen Teilbereichen. KI entwickelt sich zu einem „stabilen sozio-technischen Feld“, so lautet das Fazit des Autors.

Für das ab 2010 erneuerte KI-Versprechen, von Hirschkreinsen als „Big Bang der KI“ gekennzeichnet, muss allerdings offenbleiben, welche Technologieversprechen sich erfüllen werden. Bislang lässt sich nur feststellen, dass im gegenwärtigen Diskurs auch „Kritik und Skepsis“ zu hören sind und die Diffusion der Anwendungen „widersprüchlich“ und uneinheitlich ist. Die bedeutsame Frage nach den „Grenzen und Herausforderungen der KI“ diskutiert der Autor ausführlich in Kapitel 10. Diese sind nicht nur in Anwendungsproblemen und hohen technologischen Hürden zu sehen, sondern auch darin, dass die versprochenen ökonomischen Effekte ungewiss sind. Ob

uns aus diesen Gründen ein neuer „KI-Winter“ bevorsteht, eine grundlegende Entzauberung der KI oder ein erneuter Bedeutungsgewinn weitreichender Versprechungen, ist strittig. Die aktuelle, durch ChatGPT beförderte Debatte (so scheint es) erneuert überbordende Erwartungen. Der Autor hält demgegenüber eine schrittweise „Veralltäglichen“ der KI für möglich und wahrscheinlich, in der verschiedene methodische Ansätze kombiniert werden und sich in einem inkrementellen Innovationsmodus nützliche Anwendungen herauskristallisieren.

Auch die nächsten Kapitel greifen interessante Aspekte der breiteren Debatte auf, etwa zur Frage, ob sich die deutsche und europäische KI-Entwicklung von der in den USA unterscheidet bzw. in welcher Hinsicht sie sich unterscheiden sollte. Hierbei verweist der Autor auf die Notwendigkeit einer ausgeprägteren technologischen Souveränität, der stärkeren Ausrichtung an Erfordernissen der Industrie und an (spezifischen) ethischen Maßstäben.

Kritische Anmerkungen, die Königsdisziplin des Rezensenten, fallen knapp aus. Das Buch führt Teile aus verschiedenen Entstehungskontexten zusammen. Dies hat Redundanzen und an wenigen Stellen auch Widersprüche zur Folge und man hätte sich mehr Integration und Abstimmung gewünscht. Im Hinblick auf die Analyse der Dynamik der Schlüsseltechnologie ist positiv hervorzuheben, dass der Autor systematisch die bedeutsame Rolle der Wissenschaft herausarbeitet und nicht nur die der Technologieanbieter aus der Tech-Branche, seien es große Tech-Konzerne oder vielversprechende Start-Ups. Allerdings hätte die Analyse davon profitiert, wenn die Bedeutung von Finanzinvestoren, Kreditgebern und Analysten sowie der wechselnden Bewertungen von technologisch gestützten Innovationen berücksichtigt worden wäre. Die notwendigen Finanzierungen der Technologie- und Anwendungsentwicklung erfolgt nicht nur und nicht vorrangig über die öffentliche Förderung, sondern in massiver Weise über vor-börsliche Finanzierungsrunden, Börsengänge und Aktienbewertungen, die sich ebenfalls auf kollektiv beglaubigte Technologieversprechen stützen müssen.

Diese kritischen Anmerkungen sind aber angesichts des Ertrags des Buches zu vernachlässigen. Ich habe das Buch mit großem Gewinn gelesen. Es enthält eine Fülle von Anregungen zum Weiterlesen und Weiterdenken – allein die verarbeitete Literatur ist hierfür eine Fundgrube. Jedem, der sich aktuell mit der Frage beschäftigt, welche Bedeutung KI zukommt und was man von ihr erwarten kann, bietet das Buch neue Zugänge und Erkenntnisse. Also: Lest es! ■

# Abstracts

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, SEITEN 79–88

SANDRA JAWORECK, MARKUS HERTWIG,  
CARSTEN WIRTH

## **Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe: Verbreitung, Motive und die Rolle der Digitalisierung**

In diesem Beitrag wird auf Basis einer quantitativen repräsentativen Management-Befragung sowie von Fallstudien die Bedeutung von Insourcing im Verarbeitenden Gewerbe und seinen Subbranchen untersucht. Dabei werden auch die zugrundeliegenden Motive für und Formen der Insourcing-Prozesse analysiert. Es zeigt sich, dass Insourcing ein relevantes Phänomen ist und relativ betrachtet häufiger in marktlichen als in netzwerkförmigen Geschäftsbeziehungen erfolgt. Die ehemaligen Geschäftspartner\*innen, von denen ingesourct wird, sind vor allem Onsite (auf dem eigenen Werksgelände), in der Region oder in Deutschland und weniger im Ausland lokalisiert. Betroffen sind vor allem Kernbereiche von Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes wie die Produktion oder die Forschung und Entwicklung. Erwartungsgemäß handelt es sich beim Insourcing um eine Managemententscheidung. Hat ein Betrieb einen Betriebsrat, ist dieser ca. in einem Drittel der Fälle in die Entscheidung involviert. Überraschenderweise wird von den Befragten angegeben, dass mittels Insourcings vor allem die Flexibilität erhöht werden soll. Die ökologische Nachhaltigkeit ist laut Managementangaben (nur) von mittlerer Bedeutung. Die fortschreitende Digitalisierung wird die Dynamiken der Restrukturierung aller Voraussicht nach erhöhen. Die Befunde liefern für Management und Interessenvertretung Hinweise zur Reflexion

der Wertschöpfungstiefe. Betriebsräte sollten für die Möglichkeiten und Grenzen des Insourcings mittels Beratung und gewerkschaftlicher Bildung (noch) stärker sensibilisiert werden. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, PP 79–88

SANDRA JAWORECK, MARKUS HERTWIG,  
CARSTEN WIRTH

## **Insourcing in the Manufacturing Sector: Distribution, Motives and the Role of Digitalisation**

In this article, the significance of insourcing in the manufacturing sector and its subsectors is examined based on a quantitative representative management survey and case studies. The underlying motives for, and forms of, insourcing processes are also analysed. The findings reveal that insourcing is a relevant phenomenon, occurring relatively more frequently in market-oriented than in network-based business relationships. The former business partners providing insourcing are primarily located onsite (at the company's own premises), in the region, or within Germany, and less frequently abroad. Core areas of manufacturing companies, such as production or research and development, are particularly affected. As expected, insourcing is a management decision. In cases where a company has a works council, it is involved in the decision-making process in approximately one-third of the cases. Surprisingly, respondents indicate that the primary goal of insourcing is to increase flexibility. According to management statements, ecological sustainability is of only moderate importance. Data shows that digitalisation is likely to increase the dynamics of restructuring. The findings provide insights for both management and representation of interests regarding reflection on the depth of val-

ue chains. Works councils should become more aware of the possibilities and limitations of insourcing through consultation and trade union training programs. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, SEITEN 89–97

HENDRIK BRUNSEN, AGNES FESSLER,  
YANNICK KALFF, HAJO HOLST

### Arbeiten in bioökonomischen Produktionsprozessen

Eine qualitative Analyse von Arbeit und Beschäftigung in Chemie, Landwirtschaft und Pharmazie

Die Umstellung auf eine Bioökonomie soll dem menschengemachten Klimawandel entgegenwirken. Für die Betriebe bedeutet dies eine veränderte stoffliche Basis der Produktion. Der Beitrag untersucht qualitativ die bislang nur randständig beachteten Folgen bioökonomischer Produktionsprozesse für die Arbeitenden. Mittels Expert\*inneninterviews und Betriebsfallstudien aus der Landwirtschaft, Chemie und Pharmazie werden drei zentrale Herausforderungen im biobasierten Produktionsprozess herausgearbeitet, die sich direkt auf die Arbeitsbedingungen auswirken: Standardisierungsgrenzen durch die ‚natürlich-lebendige‘ Produktionsbasis, eine vergleichsweise schwache Marktposition und ein hoher Arbeits- und Fachkräftemangel. Für die Arbeitenden werden diese Herausforderungen spürbar durch hohe Wissens- und Flexibilitätsanforderungen, eine hohe Arbeitsintensität sowie eine Verstetigung und sogar Ausweitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse – und zwar nicht nur für Akademiker\*innen. Die Befunde zeigen, dass Ausbildungsberufe, atypische und geringquali-

fizierte Arbeit ein – bislang unterschätzter – Bestandteil der Bioökonomie sind. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, PP 89–97

HENDRIK BRUNSEN, AGNES FESSLER,  
YANNICK KALFF, HAJO HOLST

### Working in Bio-economic Production Processes

A Qualitative Analysis of Work and Employment in Agriculture, Chemistry and Pharmacy

The aim of transformation to a bio-economy is to counteract the effects of anthropogenic climate change. For companies, this implies a change in the material basis of production. This article utilises a qualitative research approach to examine the consequences of production processes in the bio-economy for workers who have so far received only marginal attention. In case studies from agriculture, chemistry and pharmacy and including interviews with experts, three key challenges of bio-economic production are identified that have a direct impact on working conditions: standardisation limits due to the ‘living’ production base, a comparatively weak market position and a high shortage of (skilled) labour. For workers, these challenges demand high levels of knowledge, flexibility and labour intensity, including a perpetuation and even expansion of atypical employment relationships – not only for academics. The findings show that apprenticeships, and also atypical and low-skilled work are components of the bio-economy that to date are widely underestimated. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, SEITEN 98–106

THOMAS LÜHR, TOBIAS KÄMPF

### KI und der Wandel von Angestelltenarbeit

Zum „blinden Fleck“ der aktuellen Automatisierungsdebatte

Der Beitrag analysiert den Wandel von Angestelltenarbeit vor dem Hintergrund der digitalen Transformation. Ausgangspunkt ist ein Automatisierungsschub, der durch erweiterte Möglichkeiten der Nutzung Künstlicher Intelligenz (KI) geprägt ist. Auf der Grundlage empirischer Befunde werden die qualitativen Veränderungstendenzen von Arbeit in den Blick genommen, und zwar sowohl aus der Anwenderperspektive der Sachbearbeiter\*innen als auch aus der Sicht der hochqualifizierten Entwickler\*innen und Implementoren neuer KI-Lösungen. Insgesamt wird ein Strukturwandel von Angestelltenarbeit konstatiert, der nicht nur das Risiko von Jobverlusten, sondern auch Potenziale für eine Aufwertung und Höherqualifizierung hervorbringt und sich im Angestelltenbewusstsein manifestiert. In arbeitspolitischer Perspektive eröffnen sich Anknüpfungspunkte für eine Vorwärtsstrategie im Sinne eines nachhaltigen Umbaus von Beschäftigung. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, PP 98–106

THOMAS LÜHR, TOBIAS KÄMPF

### AI and the Transformation of White-collar Work

On the “Blind Spot” of the Current Automation Debate

This article analyses the transformation of white-collar work against the backdrop of dig-



ital transformation. The starting point is a surge in automation that is characterised by expanded possibilities in the use of artificial intelligence (AI). On the basis of empirical findings, the trends in qualitative changes in work are analysed, both from the user perspective in typical fields of office work and from the perspective of highly qualified developers and implementers of new AI solutions. Overall, a structural change in white-collar work has been observed, which not only harbours the risk of job losses, but also the potential for upgrading and upskilling and is also manifested in the consciousness of employees. From a labour policy perspective, there are approaches which open up the way towards a forward strategy in terms of a sustainable restructuring of employment. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, SEITEN 107-119  
MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

### **WSI-Mindestlohnbericht 2024: Reale Zugewinne durch die Umsetzung der Europäischen Mindestlohnrichtlinie**

Der diesjährige WSI-Mindestlohnbericht nimmt über die Entwicklung der Mindestlöhne zum Stichtag 1. Januar 2024 Bestand auf. Er stützt sich auf Daten aus 38 Ländern in Europa und Übersee. Innerhalb der Europäischen Union stiegen die Mindestlöhne im Vorjahresvergleich im Median nominal um 9,5 %, und auch preisbereinigt verblieb im Median ein Plus von 2,5 %. In 14 der 22 berücksichtigten EU-Staaten stiegen die Mindestlöhne real um mindestens 1 %, in sieben davon um 5 % oder mehr. Der Bericht führt dies auch auf den Einfluss der EU-Mindestlohnrichtlinie zurück. Eine Ausnahme hiervon ist Deutschland, wo die Anhebung

durch die Mindestlohnkommission auf 12,41 € nicht ausreichte, um Kaufkraftverluste auszugleichen. Um das in der Richtlinie verankerte Ziel von 60 % des Medianlohns zu erreichen, wäre hierzulande für das Jahr 2024 ein Mindestlohn in Höhe von gut 14 € notwendig gewesen. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, PP 107-119  
MALTE LÜBKER, THORSTEN SCHULTEN

### **Minimum Wage Report 2024: Real Gains through the Implementation of the European Minimum Wage Directive**

This year's WSI Minimum Wage Report chronicles the development of minimum wages as of January 1, 2024. It is based on data from 38 countries in Europe and elsewhere. Within the European Union, the median increase of minimum wages was 9.5 % in nominal terms compared to the previous year, and there was also a median increase of 2.5 % in price-adjusted terms. In 14 out of the 22 EU countries included in the report, minimum wages rose by at least 1 % in real terms, and by 5 % or more in seven of them. The report attributes this in part to the influence of the EU Minimum Wage Directive. One exception to this is Germany, where the increase to €12.41, as recommended by the Minimum Wage Commission, was insufficient to compensate for losses in purchasing power. In order to achieve the target of 60 % of the median wage set out in the directive, a minimum wage of just over €14 would have been necessary in Germany for 2024. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, SEITEN 120-130  
THORSTEN SCHULTEN, WSI-TARIFARCHIV

### **Tarifpolitischer Jahresbericht 2023: Offensive Tarifpolitik angesichts anhaltend hoher Inflationsraten**

Der aktuelle jährliche Tarifbericht des WSI-Tarifarchivs umfasst eine ausführliche Analyse der Tarifrunde 2023 mit einem Überblick über Forderungen und Abschlüsse und einer Kalkulation der jährlichen Tarifsteigerungen. Im Durchschnitt stiegen die Tariflöhne im Jahr 2023 nominal um 5,5 %. Bei einer Inflationsrate von 5,9 % konnte die Kaufkraft der Tarifbeschäftigten 2023 annähernd gesichert werden. Zugleich besteht nach wie vor ein erheblicher Nachholbedarf angesichts der Kaufkraftverluste in den Vorjahren 2021 und 2022. Angesichts wieder sinkender Inflationsraten fordern die Gewerkschaften für die Tarifrunde 2024 deutlichere Reallohnzuwächse. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, PP 120-130  
THORSTEN SCHULTEN, WSI-TARIFARCHIV

### **Collective Bargaining in Germany 2023: Offensive Wage Policy in the Light of Persistently High Inflation Rates**

The current annual collective bargaining report of the WSI Collective Agreement Archive contains a comprehensive analysis of the 2023 bargaining round and gives an overview of the demands and results as well as a calculation of the annual wage increases. In 2023 collectively agreed wages grew on average 5.5 % in nominal terms. With an inflation rate of 5.9 %, the purchasing power of employees covered by collec-

tive agreements was almost secured in 2023. At the same time, there is still considerable pent-up demand in view of the loss of purchasing power in the previous years 2021 and 2022. In view of falling inflation rates, the trade unions are once again calling for more significant real wage increases for the 2024 round of collective bargaining. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, SEITEN 131-136

STEFAN BÄR, VERONICA E. STEINWEG,  
DOMINIK DAUNER

### **Verbesserte Ausbildungsbedingungen in der Pflege?**

Auswirkungen des Pflegeberufgesetzes auf die Praxisanleitung im Krankenhaus

Der Beitrag untersucht die aktuelle Situation der Praxisanleitung im Krankenhaus vor dem Hintergrund des 2020 eingeführten Pflegeberufgesetzes. Im Rahmen einer Fallstudie wurden auf einer Intensivstation eines Maximalversorgers und dessen angeschlossener Pflegefachschule qualitative Interviews durchgeführt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Änderungen auf regulativer Ebene aktuell nicht zwingend in Änderungen auf operativer Ebene im Krankenhaus übersetzen. In der Praxis kann der gesetzlich vorgeschriebene Anteil an Praxisanleitung regelmäßig nicht eingehalten werden, wodurch die Qualität der Ausbildung leidet und ihr Erfolg von Einzelpersonen abhängig ist. Es scheint, als würde mit der Einführung des neuen Pflegeberufgesetzes keine strukturelle Stärkung der Praxisanleitung einhergehen. Diese wäre jedoch dringend notwendig, um der gesetzlich formulierten zentralen Rolle der Praxisanleitung vor dem Hintergrund des Fach-

kräftemangels in der Pflege gerecht werden zu können. ■

WSI-MITTEILUNGEN 2/2024, PP 131-136

STEFAN BÄR, VERONICA E. STEINWEG,  
DOMINIK DAUNER

### **Improved Vocational Training Conditions in Nursing?**

Impact of the Nursing Profession Act (Pflegeberufgesetz) on Practice Guidance in Hospitals

Against the background of the Nursing Professions Act introduced in 2020, the article examines the current situation of practice guidance in hospitals. Qualitative interviews were conducted in an intensive care unit of a German maximum care provider and its affiliated nursing school. Analysis of these interviews indicates that changes at the regulatory level do not necessarily result in changes at the organisational level of hospitals. Hence, the legally prescribed proportion of practice guidance cannot regularly be met on site, so that the quality of vocational training suffers and its success depends on individuals and their willingness to participate. It seems that the new Nursing Professions Act is not accompanied by a structural strengthening of practice guidance. However, this would be urgently necessary in addressing the legally formulated central role of practice guidance against the backdrop of the shortage of skilled workers. ■

ABSTRACTS ZU DEN BEITRÄGEN

IN DEN RUBRIKEN AUS DER PRAXIS UND DEBATTE  
UNTER [WWW.WSI-MITTEILUNGEN.DE](http://WWW.WSI-MITTEILUNGEN.DE)

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

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

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

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

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

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

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

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



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