

Gerhard Bosch
April 2025

Die sozial-ökologische Transformation gestalten

Handlungsmöglichkeiten einer sozial gerechten Arbeitsmarktpolitik



Impressum

Herausgeberin

Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.
Godesberger Allee 149
53175 Bonn
info@fes.de

Herausgebende Abteilung

Abteilung Analyse, Planung und Beratung
www.fes.de/apb

Inhaltliche Verantwortung und Redaktion

Susan Javad

Kontakt

Susan Javad
Susan.Javad@fes.de

Bestellungen

apb-publikation@fes.de

Lektorat

Sönke Hallmann

Design/Layout

www.stetzer.net

Titelbild

picture alliance/dpa – Rupert Oberhäuser

Druck und Herstellung

Hausdruckerei Bonn, FES

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. (FES). Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der FES dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

April 2025

© Friedrich-Ebert-Stiftung e.V.

ISBN 978-3-98628-693-4

Weitere Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung finden Sie hier:

➤ www.fes.de/publikationen

Gerhard Bosch
April 2025

Die sozial-ökologische Transformation gestalten

*Handlungsmöglichkeiten einer
sozial gerechten Arbeitsmarktpolitik*

Inhalt

Vorwort	3
1. Einleitung	4
2. Dualität des Arbeitsmarkts und Transformation	5
3. Individuelle Risiken der Arbeitsmarktmobilität	7
4. Förderung interner Transformation	10
5. Externer Transfer: Von „Work First“ zu „Train First“ in der Arbeitsmarktpolitik	15
6. Unterstützung für individuelle berufliche Weiterbildung	17
7. Modernisierung von Berufen	19
8. Möglichkeiten zur Erhöhung der Tarifbindung	21
9. Schlussfolgerungen	22
Literaturverzeichnis	24
Abbildungsverzeichnis	25
Autor	25

Vorwort

Strukturwandel ist in der deutschen Wirtschaftsgeschichte nichts Neues. Ein Blick ins Ruhrgebiet ist hierfür Beleg genug. Das gilt auch für die sozial-ökologische Transformation, die sich bereits seit einigen Jahren vor dem Hintergrund der Notwendigkeit klimaneutralen bzw. -schonenden Wirtschaftens vollzieht.

Wie jeder ökonomische Veränderungsprozess wirkt sich auch dieser Wandel auf den Arbeitsmarkt aus und löst bei vielen Beschäftigten Unsicherheit sowie bei den direkt Betroffenen Verlustängste und nicht selten tatsächlich auch Verluste aus. Gleichzeitig eröffnen sich in diesem Zusammenhang aber auch neue Möglichkeiten. Je nach persönlicher Situation und Ressourcenausstattung können diese von den Arbeitsmarktteilnehmenden unterschiedlich gut genutzt werden.

Nachdem die Entwicklung auf dem deutschen Arbeitsmarkt, unterfüttert durch moderates, aber verlässliches Wachstum, über viele Jahre positiv war und die Zahl sozialversicherungspflichtiger Beschäftigter immer weiterwuchs, mehren sich derzeit jedoch die Anzeichen, dass dieser Trend zu einem Ende kommt. Der Grund hierfür ist das, was von Christian Hutter und Enzo Weber in einem Diskussionsbeitrag im Forum des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vom 23.1.2025 als „kritische Gemengelage“ bezeichnet wird: nämlich das Zusammenspiel von aktueller Konjunktur und den strukturellen, von der wirtschaftlichen Transformation hervorgerufenen Herausforderungen (Hutter/Weber 2025).

Wie die Konjunktur wieder in Gang gebracht werden kann, darüber wurde gerade im Wahlkampf der jüngst vergangenen Bundestagswahl, aber auch schon in der Endphase der Ampelregierung politisch heftig gestritten. Weitaus weniger Gegenstand der öffentlichen Debatte war hingegen die Frage, wie die Auswirkungen der sozial-ökologischen Transformation politisch so gestaltet werden können, dass das Gefühl sozialer Gerechtigkeit bei den betroffenen Beschäftigten und in der Bevölkerung erhalten bleibt oder sogar wieder neu gestärkt wird.

Genau auf diese Frage möchte der vorliegende Beitrag von Gerhard Bosch, der die deutsche Arbeitsmarktpolitik bereits seit vielen Jahren wissenschaftlich begleitet und analysiert, nun eine Antwort geben. Dabei zeichnet der Autor die großen Linien der deutschen Arbeitsmarktpolitik der vergangenen Jahrzehnte nach, und so werden die zentralen Strukturmerkmale, die in den vergangenen Jahren angesto-

ßen wesentlichen Veränderungsprozesse und verbleibenden Herausforderungen sichtbar. Besondere Aufmerksamkeit richtet er auf die Regelungen im Rahmen von Zukunftstarifverträgen in der Metall- und Elektroindustrie, auf die sich die Sozialpartner verständigt haben, um die sozial-ökologische Transformation im fairen Ausgleich zu bewältigen.

In diesem Zusammenhang wird die Stärke und Flexibilität des deutschen Arbeitsmarkt- und Sozialmodells deutlich, das auf einer starken und weitgehend konstruktiven Sozialpartnerschaft aus Gewerkschaften (mit fester Verankerung in den Betrieben) und Arbeitgebervertretungen gründet. Dass dieses Modell in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend unter Druck gekommen ist und für große Teile der arbeitenden Menschen und Betriebe nicht mehr gilt, wird folgerichtig aus dieser Perspektive zur Schwäche des Standorts Deutschland. Umso wichtiger ist es, dass die Bundesregierung und das Parlament der 21. Wahlperiode die Stärkung dieser sozialpartnerschaftlich organisierten Struktur in den Blick nehmen.

So kann es gelingen, den Wandel sozial gerecht zu gestalten und damit für die Betroffenen im besten Falle zum Gewinn, wenigstens aber annehmbar zu machen. Auch hierfür enthält die vorliegende Publikation nützliche Denks- und Handlungsanstöße.

Susan Javad

Abteilung Analyse, Planung und Beratung
Friedrich-Ebert-Stiftung

1. Einleitung

Die Arbeitswelt ist derzeit aufgrund mehrerer paralleler Entwicklungen von großen Umwälzungen geprägt. Während die intelligente Vernetzung von Maschinen und Prozessen in der Industrie, die unter dem Begriff „Industrie 4.0“ zusammengefasst wird, der Digitalisierung neuen Schwung verleiht, können ehrgeizige Klimaschutzziele, wie die CO₂-Neutralität der deutschen Wirtschaft bis 2045, nur durch eine nahezu vollständige Dekarbonisierung der Industrie erreicht werden. Ziel der grünen Transformation der Wirtschaft ist es, die globale Erwärmung auf 1,5 Grad Celsius gegenüber dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen. Weitreichende Entscheidungen über Klimaziele und die damit verbundenen neuen technologischen Wege werden getroffen, ohne dass alle Parameter der Transformation bekannt sind. Aufgrund dieser Unsicherheit ist das Engagement für die aktuelle Transformation auch eine Wette auf die zukünftige Innovationsfähigkeit unserer Gesellschaften sowie auf den notwendigen politischen Willen, in den kommenden Jahrzehnten mit langem Atem innovativ zu sein und zu investieren.

Ein solch umfassender Strukturwandel ist für die Beschäftigten mit hohen Risiken verbunden, insbesondere wenn gut bezahlte Arbeitsplätze verloren gehen, ohne dass neue entstehen und die erforderlichen Qualifikationen für diese Arbeitsplätze vermittelt werden. Eine umfassende Transformation der Wirtschaft über einen langen Zeitraum wird daher nur erfolgreich sein, wenn die Arbeitnehmer_innen über die erforderlichen neuen Qualifikationen und gute Arbeitsbedingungen verfügen. Ebenso wichtig ist es, eine breite Akzeptanz für den Wandel zu schaffen, insbesondere bei den am stärksten Betroffenen. Sie müssen den Wandel annehmen und bereit sein, weiter zu lernen und neue Aufgaben mit Engagement und hoffentlich Enthusiasmus zu übernehmen. Gelingt dies nicht und überwiegen Zukunftsängste – vor allem in Bezug auf prekäre Arbeitsbedingungen für sich selbst und die eigenen Kinder –, entwickelt sich eine Abwehrhaltung, die den Klimawandel leugnet und den Wandel blockiert. Das gilt umso mehr, wenn die Transformation noch durch unzureichende Zukunftsinvestitionen selbst verschuldet von einer Wirtschaftskrise überlagert wird. Solche negativen Entwicklungen können nur durch eine sozialverträgliche Ausgestaltung der Transformation vermieden werden. Erforderlich sind daher nicht nur technische Lösungen für ökologische Nachhaltigkeit und Industrie 4.0, sondern auch soziale Innovationen zur Sicherung guter Arbeit in der Transformation (Just Transition Center 2017).

2. Dualität des Arbeitsmarkts und Transformation

Sind die Bedingungen für eine sozialverträgliche Transformation in einem Land nicht erfüllt, müssen die gegenwärtig notwendigen sozialen Innovationen durch erhebliche Reformen, die gute Arbeit auch im Wandel sicherstellen, auf den Weg gebracht werden (Murray et al. 2023). Dies war und ist auch der Fall in Deutschland mit seinem dualen Arbeitsmarkt, der solche Arbeitsbedingungen nur in seinem primären Arbeitsmarktsegment – das von Tarifbindung und eingeübter betrieblicher Mitbestimmung geprägt ist – garantiert. So haben die mit der Dekarbonisierung und Industrie 4.0 verbundenen Beschäftigungsrisiken bereits weitreichende Reformen im deutschen Aus- und Weiterbildungssystem ausgelöst.

Das Gleiche lässt sich leider nicht für das zweite Arbeitsmarktsegment sagen. Etwas mehr als die Hälfte der Beschäftigten arbeiten in Unternehmen ohne Tarifbindung zu teils deutlich geringeren Löhnen als im tarifgebundenen Segment und mit zumeist weniger günstigen Arbeitsbedingungen. Wenn man im Zuge der Transformation seinen gut bezahlten Arbeitsplatz in einem tarifgebundenen Unternehmen verliert, ist selbst bei guter Ausbildung oder nach einer Weiterbildung die Gefahr sehr hoch, in diesem Segment mit niedrigeren Löhnen und prekären Arbeitsbedingungen zu landen. Die ausgeprägte Angst vor den Folgen eines unfreiwilligen Arbeitsplatzwechsels ist also keine Technikfeindlichkeit, wie es viele gut bezahlte Spitzenmanager_innen häufig beklagen. Sie spiegelt reale Probleme unseres Arbeitsmarktes wider, dessen Leitplanken für einen sozialverträglichen Strukturwandel in den vergangenen drei Jahrzehnten durch schwindende Tarifbindung und eine Schwächung der betrieblichen Mitbestimmung arg ramponiert worden sind.

Im Folgenden soll es daher um Vorschläge für eine konsistente Arbeitspolitik zur aktiven Gestaltung und sozialen Abfederung der Transformation gehen. Der von Jürgens/Naschold (1983) eingeführte Begriff der „Arbeitspolitik“ wurde gewählt, um deutlich zu machen, dass es nicht nur um Qualifizierung, sondern um alle Ansatzpunkte der gesetzlichen und tariflichen Gestaltung bei der Veränderung von Arbeit und von Mobilitätsprozessen auf dem Arbeitsmarkt geht. Damit wird auch die sehr verbreitete Engführung der Debatte wie in der neoklassischen Ökonomie vermieden.

Diese geht davon aus, dass die Entlohnung von der individuellen Produktivität abhängt, sodass sich soziale Probleme in der Transformation durch eine die Produktivität sichernde oder erhöhende Weiterbildung vermeiden ließen. Der da-

mit unterstellte Zusammenhang zwischen Produktivität und Entlohnung ist allerdings keinesfalls schlüssig. Denn auch sehr gut qualifizierte Beschäftigte können, wenn sie keine Wahlmöglichkeiten den Arbeitsplatz betreffend haben, die kollektive Gegenmacht fehlt und die Tarifbindung gering ist, schlecht entlohnt werden.

Wegen der langen Dauer des Transformationsprozesses werden sich Unternehmen und damit auch Beschäftigte im Laufe ihres Berufslebens vermutlich nicht nur einmal, sondern mehrfach umstellen müssen. Es müssen daher arbeitspolitische Leitplanken für einen längeren Zeitraum entwickelt werden, da kurzfristige Sonderprogramme nicht ausreichen.

Die Ansätze, die in den jüngsten deutschen Reformen verfolgt werden, sind von übergreifendem Interesse. Als Europas stärkste Industrienation steht Deutschland unter besonders hohem Druck, den grünen Wandel und die Digitalisierung zu vollziehen. Es hat von anderen Ländern gelernt und kann umgekehrt vielleicht auch dazu beitragen, einen gerechten Übergang in anderen Ländern zu fördern. Mit anderen Worten: Die Frage ist, ob die grüne Transformation und Industrie 4.0 einen „kritischen Wendepunkt“ („critical juncture“) (Thelen 1999) darstellen, der Möglichkeiten für einen nicht pfadabhängigen Übergang von einem dualen zu einem integrativen Beschäftigungssystem eröffnet, das sich durch bessere Arbeit auszeichnet. Während in der Literatur zum institutionellen Wandel Typologien der Erosion von Beschäftigungssystemen vorgestellt wurden (Streeck/Thelen 2005), mangelt es an Beiträgen zum (Wieder-)Aufbau inklusiver Beschäftigungssysteme, die sozialverträgliche Übergänge in der Transformation ermöglichen. Dieser Beitrag untersucht die für eine sozialverträgliche Transformation erforderlichen Reformen, von denen einige in den zurückliegenden Jahren durchaus gelungen sind.

Zunächst werden im Folgenden die Risiken der unterschiedlichen Mobilitätsformen im deutschen Beschäftigungsmodell dargestellt. Dabei sind ganz unterschiedliche Politikfelder für die Abfederung der unterschiedlichen Risiken zuständig. Die Mitbestimmung und die Tarifpolitik sind wichtige Instrumente zur sozialverträglichen Gestaltung des innerbetrieblichen Wandels. Die Wiederbelebung der aktiven Arbeitsmarktpolitik mit dem Schwerpunkt auf Förderung der Weiterbildung sichert Beschäftigte gegen den Qualifikationsverlust bei unfreiwilligem Arbeitsplatzverlust. Aus der Arbeitsmarktforschung ist schon lange bekannt, dass Beschäftigte den Arbeitsplatzabbau in ihrem Betrieb oft früh-

zeitig antizipieren und vor dem Abbau abwandern (Bosch 1990). Hinzu kommt, dass viele Beschäftigte auch aus anderen Gründen, wie etwa dem Wunsch nach einer neuen beruflichen Herausforderung oder einem beruflichen Aufstieg, den Betrieb wechseln möchten. Durch die Förderung der Weiterbildung bei solchen freiwilligen Wechseln kann die Politik die Transformation erleichtern und beschleunigen. Da die Transformation sich über viele Jahrzehnte hinziehen wird, hat sie generationenübergreifende Dimensionen. Die Weiterbildung der jetzt Beschäftigten reicht nicht aus, sondern die nachwachsenden Generationen müssen durch eine modernisierte Berufsausbildung auf die künftigen Tätigkeiten ausreichend vorbereitet werden. Zum Abschluss geht es um die lohnpolitische Flankierung des Strukturwandels. Durch eine Erhöhung der Tarifbindung muss sichergestellt werden, dass freiwillige und erzwungene Mobilität nicht mit Lohneinbußen bestraft wird, wie es gegenwärtig vielfach der Fall ist.

3.

Individuelle Risiken der Arbeitsmarktmobilität

Um eine überzeugende Erzählung für einen gerechten Übergang zu entwickeln, muss man zunächst die Beschäftigungsrisiken des Wandels verstehen. Zu diesem Zweck wurden in den vergangenen Jahren zahlreiche Studien in Auftrag gegeben. Studien zu den makroökonomischen Auswirkungen der Digitalisierung¹ sehen bis 2030 nur geringe zusätzliche Produktivitätseffekte, die möglicherweise zu einem Verlust von 60.000 Arbeitsplätzen in der Gesamtwirtschaft führen werden (Wolter et al. 2015). Diese Gesamtbilanz verschleiert jedoch starke Verschiebungen zwischen Sektoren und Berufsgruppen. So wird bis 2030 ein Rückgang der Beschäftigung in der Fertigung und Produktion, ein Anstieg hingegen im Dienstleistungssektor prognostiziert. Andere Simulationen betrachten einzelne Branchen, wie z. B. die Automobilindustrie. Sie prognostizieren, dass der Übergang zur Elektromobilität 114.000 Arbeitsplätze kosten wird, was aufgrund der regionalen Konzentration der Autoproduktion einige Regionen besonders treffen wird (Mönning et al. 2018). Diese Prognosen basieren alle auf Annahmen. So würde beispielsweise die inländische Fertigung von Fahrzeugbatterien die prognostizierten Arbeitsplatzverluste in der Automobilindustrie weitgehend ausgleichen. Wenn gleichzeitig mehr in die Transformation investiert wird, könnte es sogar zu einem deutlichen Beschäftigungszuwachs kommen.

Welche beruflichen Mobilitätsprozesse hinter diesen Projektionen zur Beschäftigungsentwicklung stehen, lässt sich nicht berechnen, da sich nicht im Voraus abschätzen lässt, wie viele Beschäftigte innerhalb eines Unternehmens oder einer Branche oder in andere Branchen wechseln werden. Berechnungen des Substituierbarkeitspotenzials geben jedoch einen Hinweis darauf, wie viele berufliche Tätigkeiten durch neue Technologien ersetzt werden könnten. Laut Dengler (2019: 4) arbeiteten 2016 rund 25 Prozent der Beschäftigten in einem Beruf mit hohem Substituierbarkeitspotenzial. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle Arbeitsplätze verschwinden werden, da das Substituierbarkeitspotenzial nur die technische Machbarkeit berücksichtigt. Es kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass Berufe ganz verschwinden werden, sondern vielmehr dass sie sich verändern werden. Die Autorin kommt zu dem Schluss: „Vor diesem Hintergrund wird eine der größten Herausforderungen die (Weiter-)Bildung sein“ (Dengler 2019: 5). Es ist also davon auszugehen, dass sich die Qualifikationsprofile än-

dern und viele Menschen den Arbeitsplatz wechseln werden, sei es intern oder extern. Für sozialverträgliche Übergänge muss daher ein institutioneller Rahmen entwickelt werden, der Weiterbildung in verschiedenen Lebensphasen und für verschiedene Übergänge auf dem Arbeitsmarkt ermöglicht.

Wir werden es zudem in der Transformation mit sehr unterschiedlichen Transformationsmustern in der Wirtschaft und sich daraus ergebenden Mobilitätsanforderungen an die Beschäftigten zu tun haben, deren quantitative Bedeutung vorab nicht genau eingeschätzt werden kann. Auch wenn der Wandel in den Unternehmen intern bewältigt wird, werden sich die Arbeitsinhalte durch neue Technologien und neue Formen der Arbeitsorganisation verändern, worauf die Beschäftigten durch eine vorausschauende, strategisch orientierte Personalpolitik vorbereitet werden müssen.

Findet der Wandel aber extern statt, verschiebt sich die Beschäftigung zwischen den Betrieben und Branchen. In einigen Betrieben werden Arbeitsplätze abgebaut, während in anderen neue Arbeitsplätze entstehen. Sofern der Abbau nicht durch einen Übergang in den Ruhestand aufgefangen wird, kommt es zu freiwilligen oder unfreiwilligen Betriebswechseln. Sowohl interne als auch externe Wechsel können mit Entgeltänderungen verbunden sein, was die Frage der sozialen Sicherheit in der Transformation tangiert (vgl. Tabelle 1).

Der Mix der Mobilitätsformen hängt zum einen von der Innovationsfähigkeit der Unternehmen ab. Nicht innovative Unternehmen oder auch Unternehmen, deren Geschäftsmodelle in ihren Hauptfeldern durch den Wandel wegfallen, sind kaum zu einem internen Wandel in der Lage. Zum anderen hängt der Mobilitätsmix auch von den arbeitspolitischen Institutionen, den ihnen zur Verfügung stehenden Instrumenten sowie den Strategien der Akteur_innen ab. Ein guter Kündigungsschutz und eine starke Mitbestimmung erhöhen die Kosten von Entlassungen für die Unternehmen. Ein Austausch von Belegschaften in der Transformation kann damit für Unternehmen sehr teuer und bei starken Betriebsräten zudem noch sehr konfliktreich werden. Hinzu kommt, dass Unternehmen heute in Deutschland in einem ganz anderen demografischen Umfeld mit deutlich weniger Fachkräftereserven als noch vor wenigen Jahrzehnten agieren. Damit gewinnt die Aus- und Weiterbildung von

¹ In diesen Studien wird nicht zwischen Digitalisierung und Industrie 4.0 unterschieden. Industrie 4.0 bezeichnet die intelligente Vernetzung von Maschinen und Prozessen in der Industrie mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), während Digitalisierung alle Formen der IKT-Nutzung umfasst.

	numerisch	funktional	monetär
intern	Arbeitszeitflexibilität, temporäre Veränderung der vertraglichen Arbeitszeit	Tätigkeits- und/oder Arbeitsplatzwechsel im Unternehmen	Entgeltänderung im Unternehmen
extern	Unternehmenswechsel	Tätigkeitswechsel nach Unternehmenswechsel	Entgeltänderung nach Unternehmenswechsel

Quelle: eigene Darstellung.

Beschäftigten für interne Bedarfe aus Unternehmenssicht an Bedeutung.

Dabei zeigt die empirische Forschung, dass Unternehmen mit Betriebsräten und paritätischer Mitbestimmung in den Aufsichtsräten mehr in Aus- und Weiterbildung investieren (Cantner et al. 2014) und innovativer sind (Jirjahn/Smith 2017), was den internen Wandel erleichtert. In tarifgebundenen Unternehmen gelten zudem – je nach Tarifvertrag – noch Regeln zum Schutz gegen Einkommensverluste bei betrieblichen Versetzungen oder Rechte auf Weiterbildung bei technologischem Wandel. Das Arbeitsrecht errichtet also nicht nur Barrieren gegen Entlassungen, sondern eröffnet den Betriebsräten auch Möglichkeiten, die Transformation über die Nutzung ihrer Mitbestimmungsrechte mitzugestalten.² Dies sind die wesentlichen institutionellen Gründe, warum in Deutschland Wandel eher intern stattfindet und es im Vergleich zu Ländern ohne Mitbestimmung und geringem Kündigungsschutz eine höhere Betriebsbindung und weniger Entlassungen gibt (Rhein 2010).

Die wenigen Studien zur Einkommensentwicklung bei unterschiedlichen Formen der beruflichen Mobilität unterstreichen die hohen Risiken, die mit unfreiwilligen internen und externen Berufswechseln auf dem deutschen Arbeitsmarkt verbunden sind (Hall 2011; Holtrup/Wollnik 2017). Die Bruttostundenlöhne der Betroffenen sind deutlich niedriger als bei Personen, die aus eigener Initiative den Beruf wechseln (siehe Tabelle 2). Im Jahr 2012 – aktuellere Daten liegen leider derzeit nicht vor – lag der durchschnittliche Stundenlohn für diejenigen, die weiterhin in ihrem ursprünglichen Beruf arbeiten, schätzungsweise 5,40 Euro oder 29 Prozent über dem derjenigen, die gezwungen waren, ihren Beruf zu wechseln. Da schnell wachsende Branchen mit geringer Tarifbindung, wie Transport, Logistik und Sicherheit, die wichtigsten „Auffangbecken“ für unfreiwillige Berufswechsler_innen sind, ist dieser Einkommensverlust nicht überraschend. Holtrup/Wollnik (2017) zeigen auch, dass neben dem Einkommen zudem die Arbeitszufriedenheit, die Einschätzung des eigenen Gesundheitszustands

oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie deutlich schlechter bewertet werden als in den anderen Gruppen. Bei selbst initiierten Berufswechseln sind Arbeitnehmer_innen offenbar wiederum bereit, auf Einkommen zu verzichten, um einer anderen Tätigkeit nachzugehen oder schlechten Arbeitsbedingungen zu entkommen. Geringere Einkommen werden somit teilweise durch höhere Zufriedenheitswerte bei der Arbeit ausgeglichen. Wenn ein Berufswechsel durch ein höheres Verdienstpotezial motiviert war, verbesserten sich die Einkommen in der Regel deutlich. Bei Frauen sind die Einkommensverluste bei unfreiwilligen Berufswechseln höher als bei Männern. Bei den schulischen Berufsausbildungen (z. B. Erzieher_innen, Pflegekräfte) mit ihren hohen Frauenanteilen erreichen die Einkommensverluste mit rund 38 Prozent den Spitzenwert.

Im dualisierten deutschen Arbeitsmarkt liegen die Risiken für Arbeitnehmer_innen nicht nur im Zugang zur Weiterbildung, sondern auch in möglichen Lohneinbußen bei einem Betriebswechsel, vor allem wenn man von einem tarifgebundenen in ein nichttarifgebundenen Betrieb wechselt. Dies zeigen die hohen Lohnunterschiede zwischen Unternehmen, die Tarifverträge abschließen, und solchen, die dies nicht tun (vgl. Abbildung 1, derzeit aktuellste Daten). Die größten Unterschiede finden sich im verarbeitenden Gewerbe, dem am stärksten vom Wandel betroffenen Sektor. Auf Jahresbasis sind sie vermutlich noch höher, da nichttarifgebundene Unternehmen in der Regel auch längere Arbeitszeiten haben und geringere oder keine Urlaubs- und/oder Weihnachtsgelder zahlen. Die transformationsbedingte Reorganisation ganzer Wertschöpfungsketten bietet Unternehmen einen idealen Ansatzpunkt, um durch eine gezielte Verlagerung verschiedener Produktionsschritte zu nichttarifgebundenen Unternehmen auch Kosten zu senken.

² Eine Autoren_innengruppe hat einen Gesetzesentwurf zur Reform des Betriebsverfassungsrechts vorgelegt, der die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte in der Transformation stärkt. Er sieht ein generelles Initiativrecht bei der Weiterbildung, eine Erzwingbarkeit des Interessenausgleichs bei Betriebsänderungen und eine Mitbestimmung bei der Personalplanung vor (Autoren_innengruppe 2022).

Bruttostundenlohn Mittelwert in Euro nach Berufswechsel 2012

Tab. 2

	im Ausbildungs- beruf	selbst initiiertes Wechsel (Neuorien- tierung)	selbst initiiertes Wechsel (zusätzlich mehr Einkommen)	erzwungener Wechsel
Männer	19,5	18,9	23,9	14,7
Frauen	17,4	13,7	16,1	11,1
betriebliche Lehre	15,3	15,4	20,6	12,8
schulische Ausbildung	15,8	13,4	22,2	9,8
Aufstiegsfortbildung	20,8	15,6	23,2	15,0
Hochschulbildung	26,1	26,7	30,7	16,3
Gesamt	18,6	16,6	21,2	13,2

Quelle: eigene Darstellung.

Bruttostundenverdienste in Euro von Vollzeitbeschäftigten in tarifgebundenen und nichttarifgebundenen Unternehmen nach Branchen, April 2018

Abb. 1



■ tarifgebunden ■ nichttarifgebunden

Quelle: BMAS, Verdienststrukturerhebung,
Darstellung durch <https://reinhard-bispinck.net/grafiken/>.

4. Förderung interner Transformation

Im Vergleich zu Ländern mit geringem Kündigungsschutz und ohne gesetzliche Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte oder Gewerkschaftsvertreter_innen, wie z. B. den USA, ist die externe Mobilität der Arbeitnehmer_innen in Deutschland gering. Die Kosten einer Hire-and-Fire-Politik sind durch den gesetzlichen Kündigungsschutz in Deutschland hoch, insbesondere für mittlere und größere Unternehmen, in denen Betriebsräte gewählt wurden. Mit ihren Mitbestimmungsrechten können sie durchsetzen, dass interne Lösungen gesucht und – wenn möglich – der Wechsel auf andere Arbeitsplätze im gleichen Betrieb oder Unternehmen angeboten werden. Die interne Arbeitsplatzmobilität hat seit der Banken- und Finanzkrise 2008/2009 noch an Bedeutung gewonnen, da es der Regierung gelungen ist, trotz eines massiven Rückgangs der Nachfrage Massenerbeitslosigkeit durch Kurzarbeit zu vermeiden. Die Bewältigung dieser Krise ohne einen größeren Anstieg der Arbeitslosigkeit wurde zum Vorbild für die Covid-Krise. Selbst kleinere Unternehmen, auch im weniger gegen Kündigungen geschützten Dienstleistungssektor, konnten über Kurzarbeit in der Covid-Krise Entlassungen vermeiden (Herzog-Stein et al. 2022). Diese Möglichkeit hat für Unternehmen auch aufgrund des zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangels an Bedeutung gewonnen, da die eingearbeiteten Belegschaften im Aufschwung wieder dringend gebraucht wurden.

Die Transformation ist für Unternehmen jedoch mit neuen Herausforderungen verbunden. Es reicht nicht aus, vorübergehende Krisen mit Kurzarbeit zu überbrücken. Da die Transformation in vielen Branchen ganze Geschäftsmodelle verändert und ganze Wertschöpfungsketten restrukturiert werden, muss sich der Planungshorizont aller Beteiligten deshalb im Vergleich zu früheren technologischen Veränderungen deutlich erweitern.

Wie die deutsche Metall- und Elektroindustrie im Hinblick auf die Transformation aufgestellt ist, hat die IG Metall 2019 in einer Umfrage unter 2.000 Betriebsräten untersucht. In 54 Prozent der Automobilunternehmen und ihrer Zulieferer wurde mit einem Rückgang der Arbeitsplätze gerechnet, wobei die höchsten erwarteten Rückgänge in Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten zu verzeichnen waren. Mehr als zwei Drittel der befragten Betriebsräte sahen einen zunehmenden Schulungsbedarf. Die meisten Unternehmen waren jedoch nicht gut auf den Wandel vorbereitet: Die Hälfte der Befragten hatte keine systematische Personalplanung und Bedarfsanalyse. Dasselbe galt für die Ermittlung des Schulungsbedarfs – ein Schritt, der nur in 45 Prozent der

Unternehmen systematisch durchgeführt wurde. Die Umfrageergebnisse wurden in einem sogenannten „Transformationsatlas“ auf lokaler und Unternehmensebene abgebildet, um eine Orientierung für ergänzende Maßnahmen zu bieten (IG Metall 2019).

In der Vergangenheit verlief der Wandel in den meisten Unternehmen Deutschlands schrittweise und über einen langen Zeitraum (Hirsch-Kreinsen 2015), sodass die Weiterbildungskosten gestreckt werden konnten. In der aktuellen Transformation hingegen finden wir viele Fälle, in denen ganze Belegschaften in kurzer Zeit umgeschult werden müssen. Dies gilt beispielsweise für den Übergang zur Elektromobilität in der Automobilindustrie. Die Qualifizierungsstrategie, die das Unternehmen und die Betriebsräte gemeinsam für das Volkswagenwerk in Braunschweig entwickelt und umgesetzt haben, zeigt beispielsweise einen Weg auf, wie Entlassungen vermieden werden können (siehe Kasten 1). Dieses Beispiel – stellvertretend für mehrere vergleichbare Ansätze in anderen deutschen Automobilwerken – beweist, dass Weiterbildung in der Transformation über die technische Aufgabe hinausgeht, neue Fähigkeiten zu vermitteln. Erfolgreiche Transformationen sind etwa davon abhängig, dass Ängste im Zusammenhang mit der Beschäftigung abgebaut werden, die Arbeitnehmer_innen beraten und von neuen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten überzeugt und älteren Arbeitnehmer_innen sozialverträgliche Vorruhestandspakete angeboten werden. Ebenso klar ist, dass Volkswagen – wie viele andere Unternehmen – auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in der Lage ist, erhebliche Ausgaben für die Umstrukturierung seiner Werke und für die Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeitenden zu schultern. In die gleiche Richtung weist die aktuelle Vereinbarung „Zukunft Volkswagen“ vom 20.12.2024, die nach heftigen Auseinandersetzungen den eigentlich angekündigten großflächigen Beschäftigtenabbau in den deutschen Volkswagenwerken abgewendet hat (IG Metall 2024).

Allerdings sind Veränderungen in vielen Unternehmen nicht so systematisch geplant wie bei den großen Automobilherstellern. Darüber hinaus haben Betriebsräte in vielen mittleren und kleinen Unternehmen oder in Branchen mit finanziell schwächeren Gewerkschaften wie der Lebensmittelindustrie nicht den gleichen Zugang zu Fachwissen und Unterstützung. Mit dem Ziel, proaktive Ansätze in diesen Branchen zu entwickeln, wurden von den deutschen Industriegewerkschaften daher mehrere Projekte mit öffentlicher Unterstützung externer Berater_innen durchgeführt. Sie untersuchten zunächst die aktuellen und erwarteten Veränderungsprozesse in einem Unternehmen (Bosch et al. 2020). Risiken für das

Transformation und Weiterbildung: Das Beispiel Volkswagen in Braunschweig (2017–2020)

Am Braunschweiger Standort lief die Fertigung von Kunststoffteilen und mechanischen Produkten aus, wodurch 625 Arbeitsplätze verloren gingen. Gleichzeitig entstanden 600 neue Arbeitsplätze im Bereich der Batteriesystemfertigung. Hinzu kommen weitere 100 Arbeitsplätze in der Instandhaltung. Ohne eine Weiterbildung, die wegen des Umgangs mit Hochvoltaggregaten aus Sicherheitsgründen mit einer Prüfung abgeschlossen werden muss, war eine Besetzung der neu entstehenden Arbeitsplätze im Betrieb nicht möglich.

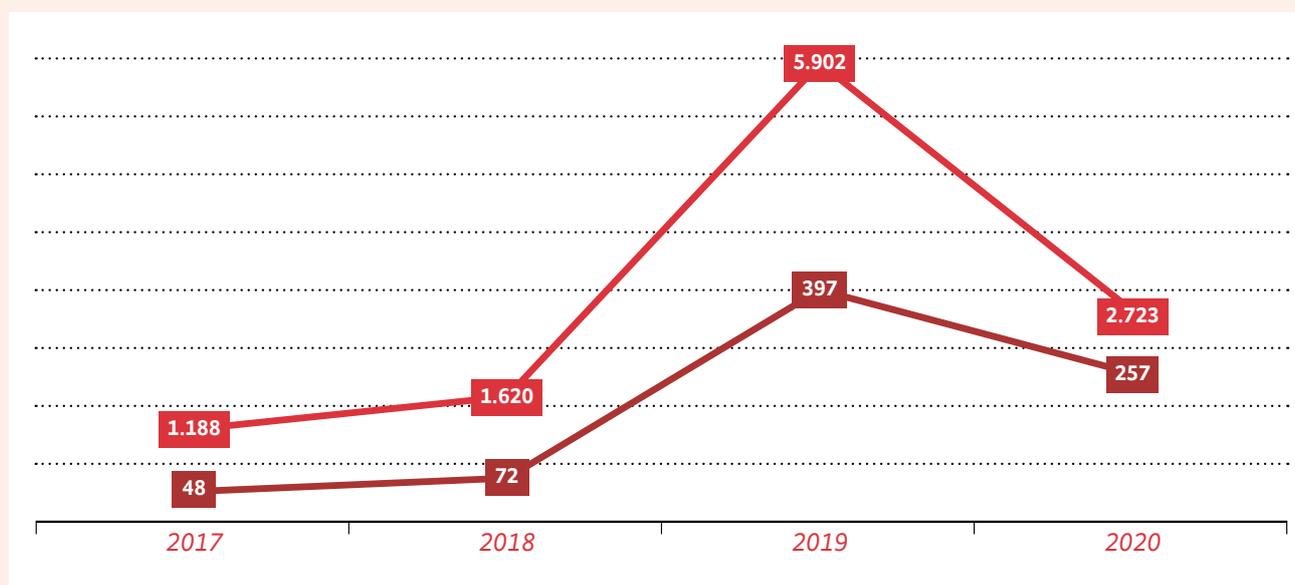
Die Beschäftigten wurden in einem Transformationsbüro individuell beraten. Dazu gehörten detaillierte Informationen über die neue Fertigung, die Erstellung individueller Qualifikationsprofile, die individuelle Beratung einschließlich der Gespräche über Bedenken und Unsicherheiten und auch die Besichtigung der neuen Fertigung. Eins-zu-eins-Versetzungen waren allerdings vielfach nicht möglich, da ein Teil der Beschäftigten für die Qualifizierung nicht infrage kam oder trotz intensiver Beratung auch der Betriebsräte nicht zu gewinnen war. Zudem wurden Altersteilzeitregelungen im ganzen Werk angeboten und von 50 Prozent der Berechtigten angenommen, was Nachbesetzungen im ganzen Werk veranlasste. Eine der größten Sorgen für die nicht lerngewohnten Betroffenen war die Angst vor der aus Sicherheitsgründen (Umgang mit einer Hochvoltanlage) notwendigen Prüfung am Ende der Maßnahmen. Deshalb kam es zu Kettenversetzungen, von denen mit rund 1.300 Beschäftigten deutlich mehr

Personen betroffen waren, als es rein rechnerisch zur Besetzung der neuen Arbeitsplätze der Fall gewesen wäre.

Der Konzern stellte für die Weiterbildungsmaßnahmen (andere Werke sind auch betroffen) ein Transformationsbudget in Höhe von 165 Millionen Euro zur Verfügung. Die Standorte müssen sich um ein Weiterbildungsbudget aus diesem Topf bewerben. Erstattet werden die Kosten der Weiterbildung, nicht aber die Lohnausfallkosten, die jeder Betrieb selbst zu tragen hat. Jeder Beschäftigte in Braunschweig, der in die Batteriesystemfertigung wechselte, nahm zunächst an einer zweitägigen Fit-for-Change-Maßnahme teil, in der es um das „Lernen lernen“ und die Motivation zur Weiterbildung ging. Es folgte eine 22-tägige Qualifizierung zur Elektrofachkraft. Da VW in Europa insgesamt fünf neue Batteriefertigungen plant, wurden die Maßnahmen von der Lean Academy des Konzerns mit großen Synergieeffekten koordiniert. Parallel dazu wurden Zwei-Tage-Seminare zum „Lernen lernen“ für andere Beschäftigte, die sich fachlich weiterbildeten, und Zwei-Tage-Seminare für Führungskräfte und Sachbearbeiter_innen, die die neuen Prozesse organisieren und leiten, durchgeführt. Die Qualifizierung folgte dem Hochlauf der Batteriemontage in den Jahren 2017 bis 2020 (siehe Abbildung 2). Die Weiterbildung für die Batteriefertigung wurde 2020 nicht wegen Corona unterbrochen, da sie als „business essential“ eingeordnet wurde. Allerdings wurde das Hygienekonzept komplett überarbeitet (kleinere Gruppen, täglicher Selbsttest etc.). Es wurden eigene digitale Elemente, wie z. B. Erklärvideos, entwickelt.

Mitarbeiter_innen in Weiterbildung und Qualifizierungstage bei Volkswagen Braunschweig 2017–2020

Abb. 2



Quelle: Volkswagen AG.

■ Qualifizierungstage ■ Mitarbeiter_innen

Unternehmen und seine Mitarbeitenden wurden in einfacher Form in sogenannten Unternehmenslandkarten auf betrieblicher Ebene visualisiert. Kooperationsvereinbarungen mit der Unternehmensleitung wurden in „Absichtserklärungen“ festgehalten. Viele Unternehmensleitungen waren sehr aufgeschlossen und interessiert, da sie selbst oft keine Antworten auf die Herausforderungen der Zukunft hatten.

Auf Grundlage dieser Bestandsaufnahme wurden in einigen der teilnehmenden Unternehmen „Zukunftsvereinbarungen“ abgeschlossen, in denen künftige Verhandlungsthemen wie Arbeitszeitflexibilisierung, Datensicherheit, Projektmanagement, Führung, Gesundheitsmanagement und Stressabbau sowie die frühzeitige Einbeziehung der Betriebsräte und die Information und Beteiligung der Arbeitnehmer_innen vereinbart wurden. In einigen Vereinbarungen wurden auch konkrete Schritte aufgeführt wie z. B. der Ausbau der beruflichen Bildung oder die Ermittlung des individuellen Qualifikationsbedarfs. Vereinbart wurde zudem, dass die identifizierten Themen in gemeinsamen Kommissionen, die regelmäßig tagen, diskutiert werden sollen. In der Tarifrunde 2021 in der Metallindustrie wurde ein tariflicher Rahmen für den Abschluss solcher Vereinbarungen in Transformationsprozessen geschaffen. Darin besteht zwar keine Einigungs-, aber eine Verhandlungspflicht, gegebenenfalls unter Hinzuziehung eines externen Moderators (Bosch/Schmitz-Kießler 2020).

Diese Erfahrungen mit Zukunftsvereinbarungen, die auch in anderen Bezirken gesammelt wurden, sollten verallgemeinert und vor allem Teil der Tarifpolitik werden. In der Tarifrunde 2021 gelang es der IG Metall, in allen Bezirken Rahmentarifverträge für die Vereinbarung betrieblicher Zukunftstarifverträge auszuhandeln. Die Rahmentarife sehen bei großen betrieblichen Veränderungen Beratungen zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten unter Hinzuziehung der Tarifparteien vor. Auf Basis einer Bestandsaufnahme des betrieblichen Veränderungsbedarfs können firmenbezogene Zukunftstarifverträge ausgehandelt werden. Als mögliche Inhalte wurden die Handlungsfelder Zielbildung des Unternehmens/Betriebes (das heißt das Geschäftsmodell des Unternehmens), Qualifizierung, Veränderungsmanagement und Standort- und Beschäftigungsentwicklung genannt. Zur Beschäftigungssicherung sind auch Abweichungen von Tarifstandards möglich. Ein Zwang zum Abschluss von Zukunftstarifverträgen besteht allerdings nicht.

Inzwischen sind in mehreren Unternehmen solche Zukunftstarifverträge vereinbart worden (siehe Tabelle 3). Reine Konzessionstarifverträge ohne eine strategische Beteiligung und Gegenleistungen für Konzessionen etwa in Form von Investitionszusagen fallen nicht unter diese Kategorie. Der erste Zukunftstarifvertrag, der Namensgeber aller Folgevereinbarungen, wurde schon 2009 für die Volkswagen AG abgeschlossen, allerdings wegen der Unterauslastung des Unternehmens zum Jahresende 2024 gekündigt. Er sah einen Kündigungsschutz, zwei Innovationsfonds, hohe Arbeitszeitflexibilität, eine starke Beteiligung der Betriebsräte, bedarfsgerechte Weiterbildung und ambitionierte Ziele zu innovati-

ven Formen der Arbeitsorganisation vor und war Rahmen für die laufende Transformation im Zuge der Einführung der Batterieproduktion in Braunschweig und Salzgitter. Abgelöst wird er nun vom Tarifvertrag „Zukunft Volkswagen“, in dem es den Betriebsräten und der IG Metall gelungen ist, Werkschließungen und massiven Beschäftigtenabbau zu verhindern.

Diese neuen Zukunftstarifverträge spiegeln sehr unterschiedlich betriebliche Konstellationen wider. Der Vertrag bei Musashi ist aus einem engagierten Abwehrkampf gegen massive Lohnsenkungen ohne Beschäftigungssicherung (IG Metall 2022), der bei Faurecia gegen eine angekündigte Standortschließung hervorgegangen. Andere Verträge sichern die frühzeitige Beteiligung meist unter Einschluss der IG Metall an der strategischen und wirtschaftlichen Ausrichtung des Unternehmens und der einzelnen Standorte (z. B. Bosch Mobility und Schaeffler AG). Vor allem die neueren Abschlüsse nehmen die Inhalte der Rahmentarifverträge auf und sehen eine frühzeitige Beteiligung der Betriebsräte und teilweise auch der Beschäftigten in den Zielbildungsprozessen vor. In mehreren Vereinbarungen hat die IG Metall zusätzliche Ressourcen zur Schulung ihrer Vertrauensleute und zur Information ihrer Mitglieder erstritten. Bei Atos und auch bei Trilux wurden Qualifizierungstarifverträge für geplante Umstrukturierungen abgeschlossen. Konzessionen in einem Teil der Unternehmen stehen Zusagen zur Standortsicherung zu Investitionen, zu Innovationsfonds, erhöhter Weiterbildung oder einer Gewinnbeteiligung bei verbesserter Geschäftslage gegenüber. Bei Konzessionen wurden aus Gerechtigkeitsgründen immer äquivalente Beiträge der AT-Angestellten und der Geschäftsführungen festgeschrieben. Eine wachsende Rolle spielen Differenzierungsregelungen zugunsten von IG-Metall-Mitgliedern, die mit ihren Beiträgen diese Tarifpolitik ermöglichen. Die Laufzeit reicht von zwei Jahren bei konkreten Reorganisationsprojekten bis zu unbefristeter Dauer mit den üblichen Kündigungsfristen. Wenig überraschend liegt der Schwerpunkt der Vereinbarungen in der von der Transformation besonders betroffenen Automobilindustrie und deren Zulieferern. Darunter sind auch gewerkschaftlich gut organisierte Mittelbetriebe zu finden, die von der IG Metall professionell betreuten größeren Unternehmen angehören und deren Betriebsräte standortübergreifend vernetzt sind. Die Vereinbarungen sind alle auf Initiative der IG Metall entstanden und teilweise erst nach einer Mobilisierung der Beschäftigten durchgesetzt worden.

In vielen von der Transformation betroffenen Unternehmen gehen kurzfristig mehr Arbeitsplätze verloren als neue geschaffen werden können. In solchen Fällen können Entlassungen durch vorübergehende Arbeitszeitverkürzungen vermieden werden, wenn die Ansprüche auf Kurzarbeit auslaufen. Fast alle deutschen Tarifverträge sehen die Möglichkeit einer vorübergehenden Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich vor. In der metallverarbeitenden Industrie ist beispielsweise eine Reduzierung der Wochenarbeitszeit auf 30 Stunden als Schutzmaßnahme möglich. Mehrere Unternehmen (z. B. Daimler, Bosch, ZF Friedrichshafen) haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Bei Daimler wurde beispielsweise

Unternehmen, Zahl der Beschäftigten, Dauer der Vereinbarung	zentrale Inhalte
Volkswagen AG, 120.000 Beschäftigte, 2009 bis 2024	Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, Sicherung der sechs Standorte, Steigerung der Produktivität, Arbeitszeitflexibilität mit mindestens 33 Wochenstunden, innovative dezentrale Arbeitsorganisation, bedarfsgerechte Weiterbildung, Beteiligung des Betriebsrats, Innovationsfonds von 20 Mio. € pro Jahr für Weiterentwicklung der Standorte und 20 Mio. € für neue Produkte
Faurecia Innenraum Systeme Scheuerfeld, 232 Beschäftigte 2016 und 2019, Kündigung ab Ende 2028 möglich	Rücknahme des Stilllegungsbeschlusses, Erhalt des Standorts, Zusage von Produktgruppen zur Beschäftigungssicherung, Sicherung von 222 Arbeitsplätzen bis Ende 2022, von 190 bis Ende 2024, und 190 ab 2025, Einrichtung einer Transfergesellschaft, Wochenarbeitszeit 37,6 Stunden, äquivalenter Beitrag der AT-Angestellten und der Geschäftsführung, paritätische Steuerungsgruppen, fünftägiges Vertrauensleuteseminar während der Arbeitszeit, bezahlte Mitgliederversammlungen der IG Metall
Schaeffler AG 2019, 30.000 Beschäftigte, Kündigung zum Halbjahresende ab Ende 2022 möglich	paritätischer Steuerungskreis mit Beteiligung der IG Metall, der über Unternehmensplanung berät, Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, Flexibilisierung des Personaleinsatzes, Ausbau der Weiterbildung, Fortführung der Ausbildung, lernförderliche dezentrale Arbeitsorganisation, Erhalt der Tarifbindung, 50 Mio. € für Innovationsfonds für fünf Jahre
Hauni und Baltic Maschinenbau, 2.200 Beschäftigte, 2020 bis 2024	Sicherung einer Stammebelegschaft mit 1.600 Vollzeitstellen, Personalabbau auf diese Größe ohne die schon angekündigten Kündigungen, paritätischer Lenkungsausschuss mit Beteiligung der IG Metall, Ausbau der Weiterbildung, 1 Mio. € pro Jahr für Sammlung von Innovationsideen aus der Belegschaft, Erhöhung der Wochenarbeitszeit auf 40 Stunden, Mitgliederbonus für IG-Metall-Mitglieder
Miele Standort Gütersloh, 6.500 Beschäftigte 2020–2022	Ausbau des Werkes zum Leit- und Innovationsstandort, paritätische Arbeitsgruppe zur Prozessverbesserung und Qualifizierung mit möglicher Beteiligung der IG Metall, Ausbau der Weiterbildung, Erhöhung des Weiterbildungsbudgets um 0,5 Mio. € pro Jahr, betriebsbedingte Kündigungen nur mit Zustimmung des Betriebsrats, Entfall des tariflichen Zusatzgeldes
MAN Trucks & Bus SE (MTB), 12.000 Beschäftigte, 2021 Kündigung ab 2026 möglich	Sicherung der Transformation und Beschäftigung, Investitionsbudget von 4% des Umsatzes, Sicherung der Lead-Funktionen zwischen Scania und MTB auch bei Aufnahme zusätzlicher Unternehmen in TRATON-Konzern, Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen und Stammebelegschaft von 12.560 Beschäftigten während der Laufzeit des Vertrags (mindestens bis 31.12.2026), Mitgliederbonus und zwei Freistellungstage für IG-Metall-Mitglieder
Voith Automotive/BTI Bearbeitungstechnologie, 1.200 Beschäftigte, 2020–2022	Beschäftigungsgarantie von 897 Arbeitsplätzen bis 31.12.2023, Investitionen von 22 Mio. €, Arbeitnehmerbeitrag durch Verringerung der Sonderzahlungen, Rückerstattung des Arbeitnehmerbeitrags bei geringeren Investitionen und bei EBIT von 3% + Rückzahlung in einen in Zukunftsfonds für die Beschäftigten, 30.000 € für Sachverständige des Betriebsrats, Information über Wirtschafts- und Finanzlage an Betriebsrat und IG Metall, Erholungsbeihilfe nur für IG-Metall-Mitglieder
Musahi Europe, 2.000 Beschäftigte, 2022–2030	Umstellung auf Elektromobilität bis 2030, Erhalt aller Standorte und ihre zukunftsfähige Aufstellung, Garantie von 1.246 Arbeitsplätzen, Überprüfung der Zusage Ende 2026, Kündigungsschutz bis Ende 2025, Garantie einer Ausbildungsquote von 4%, paritätische Konzern- und Standortebeiräte mit IG Metall zum Thema „Prozessorganisation“, Freistellung von Betriebsräten auch an kleinen Standorten, bezahlte Mitgliederversammlung der IG Metall im Anschluss an Betriebsversammlungen, Aussetzung des tariflichen Zusatzgeldes, Verschiebung der Lohnerhöhungen um ein Jahr, Gewinnbeteiligung bei positivem Ergebnis
Magna Salzgitter, 500 Beschäftigte, 2022–2025	Entwicklung zum Leitwerk für Achsenkomponenten und beschichtete Fahrzeugkomponenten, 50 Mio. € Investitionen bis 2028, paritätischer Lenkungsausschuss mit Beteiligung der IG Metall, Zusage Beschäftigungsvolumen für 446 Beschäftigte, Kündigungen nur bei Rückgang des Umsatzes von mindestens 15%, jährliches Weiterbildungsbudget von 250.000 €, bei Weiterbildung Arbeitnehmerbeitrag von bis zu 42 Stunden pro Jahr, vier neue Ausbildungsverhältnisse pro Jahr, Aussetzung des tariflichen Zusatzgeldes, Gewinnbeteiligung bei EBIT 1% +
Trilux GmbH, 1.400 Beschäftigte, 2021–2025	Übergang von LED auf neue Technologien, Investitionsvolumen von 50 Mio. € in fünf Jahren, keine betriebsbedingten Kündigungen, Übernahme von 66,7% der Befristeten, Erhöhung der Arbeitszeit auf 36–37,5 Wochenstunden, Verschiebung der Tarifierhöhungen, vergleichbare Beiträge der außertariflich (AT)-Angestellten und der Geschäftsführung, drei Tage Qualifizierung pro Jahr für jeden, Finanzierung: ein Tag Unternehmen, ein Tag Beschäftigte aus Zusatzgeld, ein Tag Beitrag der AT-Angestellten und der Geschäftsführung, 7% Ausbildungsquote, Rückzahlung des Arbeitnehmerbeitrags bei Gewinn EBIT 2% +, Zusage Erhalt Tarifbindung
Atos Holding, 4.000 Beschäftigte, 2021–2023	Personal- und Qualifikationsbedarfsanalysen für den Transformationsprozess, Steuerungsgruppe für die Weiterbildungs- und Umsetzungsmaßnahmen unter Beteiligung der IG Metall, Zumutbarkeitskriterien für transformationsbedingte Versetzungen, Entgeltschutz bei Versetzungen
Bosch Mobility, 80.000 Beschäftigte, 2024 Kündigung ab Ende 2026 möglich	umfassende Beteiligung an den Zielbildungsprozessen für das Unternehmen und die einzelnen Standorte, Definition der Schritte des Zielbildungsprozesses von der Analyse der Ausgangssituation bis hin zur Abstimmung der Zukunftskonzepte, Bildung von paritätischen Wirtschaftsbeiräten an Standorten und standortübergreifend für diese Prozesse, Beteiligung der Belegschaft an diesen Prozess, Kündigungsschutz bis 2027

Quelle: eigene Auswertung der Zukunftstarifverträge.

se vereinbart, bis 2030 keine Mitarbeitenden zu entlassen und bei Personalüberhängen die Arbeitszeit vorübergehend um zwei Stunden pro Woche zu reduzieren (Schulten/WSI-Tarifarchiv 2020).

Alle Zukunftsvereinbarungen können allerdings gekündigt werden, wenn sich die Wirtschaftssituation deutlich verschlechtert. Der soziale Dialog über die Gestaltung der Transformation und die Folgen der Wirtschaftskrise beginnt dann unter schlechteren Vorzeichen von Neuem.

Auch in anderen gut organisierten Branchen finden sich vorbildliche Transformationstarifverträge. Zu nennen sind beispielsweise die Tarifabschlüsse zum Ausstieg aus der Braunkohle von ver.di und der IGBCE. Der Tarifvertrag zum Kohleausstieg im rheinischen Revier von der RWE Power AG sieht neben der Aufstockung des staatlich finanzierten Anpassungsgelds für die Beschäftigten ab 58 Jahren die Qualifizierung und Vermittlung aller jüngeren Beschäftigten in eine neue Beschäftigung ab 2030 vor. Das Unternehmen hat sich intern explizit verpflichtet, aus „guter in gute Arbeit“ innerhalb des Konzerns und in externe Unternehmen zu vermitteln (Bosch 2025).

5.

Externer Transfer: Von „Work First“ zu „Train First“ in der Arbeitsmarktpolitik

Die interne Transformation ist davon abhängig, dass im Falle größerer Umwälzungen eine Ersatzproduktion aufgebaut wird. Wo dies nicht möglich ist, müssen sich die Arbeitnehmer_innen neu orientieren und außerhalb ihres angestammten Unternehmens nach neuen Arbeitsplätzen suchen. Dies geschieht manchmal im Rahmen von Transfergesellschaften (Mühge/Reisert 2023), größtenteils jedoch außerhalb solcher Strukturen.

Nach dem schwedischen Vorbild der aktiven Arbeitsmarktpolitik übernahm der deutsche Staat nach den ersten großen Strukturkrisen in der Stahl- und Textilindustrie sowie im Bergbau in den 1960er bis 1980er Jahren die Verantwortung für die Finanzierung beruflicher Weiterbildung für arbeitslose Arbeitnehmer_innen (Bosch 2019). Zu Beginn des Jahrtausends nahmen jedes Jahr mehrere Hunderttausend Arbeitslose an Weiterbildungsmaßnahmen teil, von denen zwischen 100.000 und 200.000 an abschlussorientierten Maßnahmen teilnahmen. Die im dualen System der beruflichen Bildung entwickelten Berufe waren der Bezugspunkt und Qualitätsmaßstab für die meisten dieser Maßnahmen. Eine Evaluierung der Weiterbildungsmaßnahmen lieferte den Nachweis für ihre positive Wirkung auf die mittel- und langfristige Be-

schäftigung und das Einkommen im Vergleich zu den Kontrollgruppen (Kruppe/Lange 2015; Bosch, 2019).

Die Hartz-Gesetze leiteten 2004/2005 einen Paradigmenwechsel von „Train First“ zu „Work First“ in der Arbeitsmarktpolitik ein. Die berufliche Weiterbildung stand im Verdacht, Arbeitnehmer_innen von der Suche nach verfügbaren Arbeitsplätzen abzuhalten, und wurde nur noch in Ausnahmefällen von den Arbeitsämtern angeboten. Dieser Paradigmenwechsel und die gleichzeitige Verkürzung der Bezugsdauer von Arbeitslosengeld sollten den Druck erhöhen, eine schlecht bezahlte Arbeit anzunehmen. Die Arbeitsmarktpolitik sollte zum Erfüllungsgehilfen des expandierenden Niedriglohnssektors werden. In der Folge brachen die Teilnehmerzahlen an Weiterbildungsmaßnahmen ein, insbesondere bei den abschlussbezogenen Maßnahmen. Es wurden größtenteils nur noch kurze „Fast Food“-Maßnahmen wie Bewerbungstrainings durchgeführt (vgl. Tabelle 4).

Diese Abwertung der beruflichen Weiterbildung wurde angesichts des großen Pools an Fachkräften unter den fast 5 Millionen Arbeitslosen nicht als Problem angesehen. Im darauffolgenden Wirtschaftsaufschwung und nach der Finanzkrise

Bestand an Teilnehmenden in Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung (FbW) nach Kostenträgerschaft der Teilnehmenden

Tab. 4

Zeitraum	insgesamt		darunter SGB III		darunter SGB II	
	FbW insgesamt	darunter mit Abschluss	FbW insgesamt	darunter mit Abschluss	FbW insgesamt	darunter mit Abschluss
2000	356.768	143.660	–	–	–	–
2005	111.744	70.500	93.778	67.406	17.966	3.095
2007	128.386	34.279	63.564	13.726	64.822	20.553
2010	188.360	59.947	96.781	29.523	91.579	30.424
2015	147.588	69.964	84.414	43.679	63.173	26.285
2020	153.893	73.983	105.319	48.574	53.908	20.074
2021	150.268	70.554	105.008	45.261	52.638	17.913
2022	141.008	63.058	97.858	43.151	46.703	16.356
2023	150.038	60.494	106.118	43.920	44.835	15.658

Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

Prozentualer Anteil (gerundet) der abschlussbezogenen Förderung der beruflichen Weiterbildung (FbW) an FbW insgesamt

Zeitraum	Anteil insgesamt	Anteil im SGB III	Anteil im SG II
2000	40,3	–	–
2005	63,1	71,9	17,2
2007	26,7	21,6	31,7
2010	31,8	30,5	33,2
2015	47,4	51,7	41,6
2020	48,1	46,1	37,2
2021	47,0	43,1	34,0
2022	44,7	44,1	35,0
2023	40,3	41,4	34,9

Quelle: Bundesagentur für Arbeit.

halbierte sich die Arbeitslosigkeit und es kam zu einem massiven Fachkräftemangel. In einem Zeitraum von 15 Jahren wurde der Vorrang der Weiterbildung vor einer schnellen Vermittlung, einer der Glaubenssätze der Hartz-Gesetze, schrittweise wieder abgeräumt. Durch das Programm „Wegebau“ (2006) wurde die betriebliche Weiterbildung an- und ungelerner Beschäftigter unterstützt. Das 2007 aufgelegte Programm IFlaS (Initiative zur Flankierung des Strukturwandels) zielt auf die Unterstützung abschlussbezogener Weiterbildungen. Mit der „Initiative 2. Chance“ aus dem Jahr 2013 (jetzt vermarktet unter dem Titel „Zukunftsstarter“) sollen junge Erwachsene, von denen mittlerweile ein zunehmender Anteil keinen Berufsabschluss hat, für eine Berufsausbildung gewonnen werden. Mit dem „Weiterbildungsstärkungsgesetz“ von 2016 erhalten Teilnehmende in abschlussbezogenen Maßnahmen bei erfolgreicher Zwischen- und Abschlussprüfung Geldprämien von bis zu 2.500 Euro. Mit dem „Qualifizierungschancengesetz“ von 2018 wurde ein Recht auf eine Weiterbildungsberatung eingeführt. Mit dem „Arbeit von Morgen“-Gesetz von 2019 wurden die Zuschüsse für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen erhöht. Weiterhin sieht das Gesetz gestaffelt nach Betriebsgröße eine stärkere Förderung betrieblicher Weiterbildungen vor. Mit dem Aus- und Weiterbildungsstärkungsgesetz wurde 2022 der Vorrang von Weiterbildung vor einer schnellen Vermittlung eingeführt und außerdem ein Qualifizierungsgeld in Höhe des Arbeitslosengelds für Beschäftigte während einer Weiterbildung in besonders von der Transformation betroffenen Betrieben beschlossen. Im Bürgergeldgesetz wurde 2022 außerdem beschlossen, das Arbeitslosengeld während einer Weiterbildung um 150 Euro pro Monat zu erhöhen, um sie finanziell attraktiver zu machen.

Im Vergleich zu 2007 – dem Jahr mit der geringsten Teilnehmerzahl bei Weiterbildungsmaßnahmen, die zu einer zerti-

fizierten Qualifikation führen – zeigt Tabelle 4 zuletzt fast eine Verdoppelung der Teilnehmerzahl an Weiterbildungsmaßnahmen, die bis zu zwei Jahre dauern und mit einer Prüfung sowie einem Berufsabschluss enden, wobei der prozentuale Anteil (vgl. Tabelle 5) sich zuletzt wieder abschwächte. Nach der Coronakrise gingen die Teilnehmerzahlen allerdings wieder zurück, da die Bundesagentur für Arbeit alle Kräfte zur Bewältigung der Krise einsetzen musste, wodurch die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen litt.

Zur Umsetzung des Übergangs zu „Train First“ wurden in der Bundesagentur für Arbeit 600 neue Stellen für „lebensbegleitende Berufsberatung“ (Bundesagentur für Arbeit 2019) geschaffen. Diese dienen neben der individuellen Beratung auch der Beratung von Unternehmen in Transformationsprozessen. Gleichzeitig wurde beschlossen, die Berufsberatung für junge Menschen vor der Einstellung um 942 neue Stellen zu erweitern. Zusammen bilden diese beiden Schritte die größte Investition der Bundesagentur für Arbeit in zusätzliches Personal der vergangenen Jahrzehnte.

6. Unterstützung für individuelle berufliche Weiterbildung

Wie oben erläutert, führten selbst initiierte berufliche Veränderungen meist zu einem Wechsel in angemessene Arbeitsplätze in anderen Unternehmen. Um die Bereitschaft der Arbeitnehmer_innen zur beruflichen Weiterbildung voll auszuschoöpfen, sind auch individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten für sie in einem Beschäftigungsverhältnis erforderlich. Diese Möglichkeiten wurden durch Reformen der beiden bestehenden Zuschuss- und Darlehenssysteme – dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) sowie dem Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) – erweitert.

Das BAföG stellt Finanzmittel für Studierende bereit, die eine Vielzahl von Bildungswegen einschlagen, darunter das Nachholen von Schulabschlüssen, Berufsausbildungen und Hochschulstudiengänge. Im Jahr 2020 erhielten 639.069 Studierende, darunter etwa 173.523 in allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen und 465.543 in der tertiären Bildung, Leistungen nach diesem Gesetz. Das System war jedoch jugendorientiert und sah eine Altersgrenze von 30 Jahren vor. Im Rahmen des Bologna-Prozesses wurde die Altersgrenze für einen Master-Abschluss auf 35 Jahre angehoben, wodurch Akademiker_innen bevorzugt wurden. Da es in Deutschland keine Studien- oder Schulgebühren gibt, werden nur die Lebenshaltungskosten unterstützt. 50 Prozent der Unterstützung werden als Zuschuss und 50 Prozent als Darlehen gezahlt.

Die Altersgrenzen im BAföG stammten noch aus einer Zeit, in der man davon ausging, dass die schulische Bildung und die berufliche Erstausbildung für das gesamte Arbeitsleben ausreichen würden. Wer jedoch in seiner Jugend nicht die erforderlichen schulischen und beruflichen Qualifikationen erwirbt, sollte eine zweite Chance erhalten, um zu verhindern, dass er auf dem deutschen Fachkräftemarkt langfristig arbeitslos wird. Angesichts der anstehenden Transformationsprozesse sind auch Optionen für das Erlernen eines neuen Berufs erforderlich. Schweden dient als Vorbild für die Weiterentwicklung des deutschen BAföG. Die schwedische Ausbildungsförderung („studiemedel“) wird sowohl für ein Hochschulstudium als auch für das Nachholen von allgemeinbildenden oder beruflichen Abschlüssen der Sekundarstufe II und für berufliche Weiterbildungsmaßnahmen gezahlt. Im Jahr 2022 wurde die Altersgrenze für die Förderung in Schweden um vier Jahre auf 60 Jahre angehoben. Nach schwedischem Vorbild hat die Bundesregierung 2022 die BAföG-Altersgrenze auf 45 Jahre angehoben. Anders als in Schweden bleibt die Förderung jedoch bedarfsorientiert. Ein universeller Anspruch ließe sich nur über höhere Steuersätze wie in Skandinavien finanzieren, wofür es im deutschen Parlament keine politische Mehrheit gibt. Anders als

in Schweden haben Arbeitnehmer_innen in beiden Systemen keinen Anspruch auf Freistellung mit Rückkehrrecht. Es ist derzeit noch zu früh, um die Auswirkungen zu beurteilen. Man kann allerdings schon feststellen, dass die neuen Bildungschancen im BAföG bislang fast ausschließlich von den privaten Hochschulen vermarktet werden.

Das 1996 geschaffene AFBG ergänzt das BAföG, indem es eine geregelte Weiterbildung zum/zur Meister_in, Techniker_in oder Betriebswirt_in in allen Berufen des deutschen Berufsbildungssystems ermöglicht, was im deutschen Qualifikationsrahmen einem Bachelor-Abschluss entspricht. Ursprünglich galt es nur für Weiterbildungen innerhalb des formalen Berufsbildungssystems, wurde aber inzwischen auf andere Formen der nichtakademischen Weiterbildung ausgeweitet. Heute werden rund 700 geregelte Fortbildungsabschlüsse im Handwerk, in der Industrie und im Dienstleistungssektor, einschließlich der Gesundheitsberufe, für eine mindestens 400 Stunden umfassende Weiterbildung gefördert. Finanziert werden die Lebenshaltungskosten, aber auch Kursgebühren und andere Sachkosten, wie z. B. für ein in einem Meisterkurs erforderliches Demonstrationsobjekt (Meisterprüfungsstück). Der Zuschussanteil der Förderung wurde kürzlich von 35 auf 50 Prozent erhöht, um eine Gleichstellung mit der BAföG-Förderung für Studierende zu gewährleisten. Es gibt keine Altersgrenze in diesem System. Durch eine Reihe von Reformen in den vergangenen 15 Jahren konnte die Zahl der Teilnehmenden von 135.000 im Jahr 2007 auf 192.000 im Jahr 2021 kontinuierlich gesteigert werden.

Angesichts der hohen Fachkräfteengpässe in Deutschland ist erstaunlich, dass nicht über die Einführung eines Fachkräftestipendiums in Engpassberufen nachgedacht wird, mit dem in Österreich gute Erfahrungen gemacht wurden. Dort werden Berufsausbildungen unterhalb der akademischen Ebene und der Aufstiegsfortbildungen (Meister_in, Fachwirt_in) in Engpassberufen gefördert. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) sowie Gesundheit und Soziales. Teilnehmen können Beschäftigte, aber auch Arbeitslose und Selbstständige. Der monatliche Unterhalt liegt bei 1.273,99 Euro (Januar 2025) oder bei höherem Arbeitslosengeldanspruch darüber. Die Förderung kann bis zu drei Jahre dauern. Die Evaluationen des Fachkräftestipendiums haben gezeigt, dass 64 Prozent der Teilnehmenden vor Beginn der Maßnahme arbeitslos gewesen sind (Bosch 2019).

Weniger empfehlenswert ist die Einführung einer Bildungsteilzeit nach dem Vorbild Österreichs. Bei der Bildungszeit

geht die Initiative von den Beschäftigten aus. Sie müssen ihre (teilweise) Freistellung in einer Vereinbarung mit ihrem/ihrer Arbeitgeber_in regeln. Die Bildungszeit kann in Vollzeit bis zwölf Monate und in Teilzeit bis zu 24 Monate dauern. Der Unterhalt wird in Höhe des Arbeitslosengelds gezahlt. Die Bildungsteilzeit wird in Österreich insbesondere von Höherqualifizierten genutzt, da ihr Unterhalt durch das einkommensabhängige Arbeitslosengeld höher ausfällt und sie bildungserfahren sind. Die Bildungszeit führte in Österreich überwiegend nicht zu einer höheren Beschäftigungsquote und höheren Einkommen, da die teilnehmende Personengruppe bereits gut in den Arbeitsmarkt integriert ist und eher individuelle Projekte (Vermeidung von Burn-out, bessere Work-Life-Balance, interessantere Arbeit) verfolgte (Papuschek 2017).

7.

Modernisierung von Berufen

Etwas mehr als 60 Prozent der deutschen Erwerbstätigen haben eine meist dreijährige Berufsausbildung absolviert, die meisten davon in einem der rund 320 staatlich anerkannten Ausbildungsberufe. Internationale Untersuchungen haben wiederholt gezeigt, dass das deutsche Berufsbildungssystem ein breiteres Grundwissen vermittelt als in vergleichbaren Ländern. Die in der Berufsbildung erworbene „autonome Handlungsfähigkeit“ in einer sich wandelnden Arbeitswelt erleichtert die Einführung dezentraler Formen der Arbeitsorganisation mit mehr Entscheidungsspielraum für die Beschäftigten und weniger mittlerem Management (siehe z. B. Brockmann et al. 2011; Ryan et al. 2011).

Die Systeme der beruflichen Bildung müssen schneller überarbeitet werden als die Systeme der allgemeinen Bildung, da sich ihre Inhalte aufgrund neuer technologischer Entwicklungen ständig weiterentwickeln, während die Veränderungen im Bereich der allgemeinen Bildung langsamer verlaufen. Angesichts der beschleunigten Digitalisierung in den 1990er Jahren und der Einführung neuer schlanker Produktionskonzepte wurde deutlich, dass das Modernisierungstempo in der beruflichen Bildung zu langsam war. Die Sozialpartner – die für die Entwicklung der beruflichen Bildung verantwortlichen Parteien – einigten sich auf ein schnelleres Tempo, um nicht hinter die technologische Entwicklung zurückzufallen und um diese durch moderne Ausbildungs- und Innovationsimpulse für Unternehmen zu unterstützen. Solche Impulse für die berufliche Bildung sind besonders wichtig für kleine und mittlere Unternehmen ohne eigene Forschung und Entwicklung.

So wurden allein zwischen 2014 bis 2023 insgesamt 116 Ausbildungsberufe neu geordnet. Darunter waren 111 modernisierte und fünf neue Ausbildungsberufe (BIBB 2024: 62). Angesichts des hohen Tempos des technologischen Wandels sind Berufsbilder technologieoffen. Sie beschreiben die zu erwerbenden Kompetenzen in einem breiten Berufsfeld (siehe Beispiel in Kasten 2), nicht aber die damit verbundenen Technologien, da sich diese ändern können. Ebenso wichtig wie die Modernisierung der Ausbildungsinhalte ist die Veränderung der Lernmethoden. Die in Kasten 2 aufgeführten umfassenden Kompetenzen können nur in ganzheitlichen Lernumgebungen in realen Unternehmenssituationen erworben werden – und nicht in kleinen modularen Einheiten, wie in vielen anderen Ländern –, oft in Zusammenarbeit mit anderen Gewerken. Die Ideen für veränderte Lernformen wurden bereits in den 1990er Jahren entwickelt, aber es dauerte 20 Jahre, bis sie vollständig umgesetzt wurden (Bosch 2018).

Kasten 2

Abschlussprüfung im staatlich anerkannten Ausbildungsberuf Industriemechaniker_in

Tätigkeitsfelder von Industriemechaniker_innen

Industriemechaniker_innen sind in der Herstellung, Instandhaltung und Überwachung von technischen Systemen eingesetzt. Sie sind tätig in der Einrichtung, Umrüstung und Inbetriebnahme von Produktionsanlagen. Typische Einsatzgebiete sind Instandhaltung, Maschinen- und Anlagenbau, Produktionstechnik und Feingerätebau.

Profil der beruflichen Handlungsfähigkeit von Industriemechaniker_innen

- Organisieren und Kontrollieren von Fertigungs- oder Herstellungsabläufen
- Herstellen von Bauteilen und Baugruppen und Montieren zu technischen Systemen
- Feststellen und Dokumentieren von Fehlern und deren Ursachen in technischen Systemen
- Instandsetzen von technischen Systemen
- Umrüsten von Maschinen und Systemen
- Durchführen von Wartungen und Inspektionen
- Auswählen von Prüfverfahren und Prüfmitteln
- Übergeben von technischen Systemen und Produkten an die Kund_innen und Einweisen in die Anlage
- Sicherstellen der Betriebsfähigkeit von technischen Systemen
- Überprüfen und Erweitern von elektrotechnischen Komponenten der Steuerungstechnik
- Berücksichtigen von Geschäftsprozessen und Anwenden von Qualitätsmanagement
- selbstständiges Ausüben der Tätigkeiten unter Beachtung der einschlägigen Vorschriften und Sicherheitsbestimmungen
- Abstimmen der Arbeit mit vor- und nachgelagerten Bereichen
- Einrichten von Arbeitsplätzen
- situationsgerechtes Kommunizieren mit internen und externen Kund_innen, Arbeiten im Team
- Kontrollieren und Dokumentieren von Instandhaltungs- und Montagearbeiten unter Berücksichtigung der betrieblichen Qualitätsmanagementsysteme

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), https://www.BIBB.de/dienst/berufesuche/de/index_berufesuche.php/profile/ (10.4.2025).

Diese Modernisierung der Berufsausbildung erhält durch Industrie 4.0 und den grünen Wandel einen weiteren Schub. Mit der Formulierung von „Standardberufsausbildungsplätzen“ zu Digitalisierung und Nachhaltigkeit (BIBB 2021) wurden detaillierte Spezifikationen für alle Berufe als Leitlinien für künftige Maßnahmen zur Modernisierung der beruflichen Bildung entwickelt. Darüber hinaus wurde vereinbart, die Metall- und Elektroberufe in „agilen Verfahren“ zu modernisieren, das heißt in kleinen Schritten mit Zwischenzielen (sogenannten „Sprints“), um mit den rasanten technologischen Entwicklungen Schritt zu halten.

Die in den 1990er Jahren eingeleitete Reform der Berufsbilder und Lernmethoden in der beruflichen Bildung ist noch nicht abgeschlossen. Wie Antonazzo et al. (2023) am Beispiel der beruflichen Bildung für Industrie 4.0 in der deutschen Stahlindustrie beschreiben, handelte es sich dabei um eine vorausschauende „adaptive Reaktion“.³

Die sinkende Ausbildungsquote junger Menschen ist jedoch ein Problem für die Sicherung des Fachkräftenachwuchses. Zwischen 2007 und 2023 sank die Quote der Auszubildenden an allen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten von 6,5 auf 4,5 Prozent (BIBB 2024: 203). Die Gründe dafür reichen von der sinkenden Bereitschaft der Unternehmen, Ausbildungsplätze anzubieten (aus Kostengründen), bis hin zur zunehmenden Orientierung junger Menschen an der Hochschulbildung. Das traditionelle „Hochqualifizierten-Gleichgewicht“ („high-skill-equilibrium“) (Finegold/Soskice 1988) des deutschen Beschäftigungsmodells, das auf der engen Zusammenarbeit der Sozialpartner beruhte, bröckelt also. Während der Korporatismus in den Berufsbildungseinrichtungen noch funktioniert, sind die Arbeitgeberverbände zu schwach geworden, um moralischen Druck auf die Mitgliedsunternehmen auszuüben und so eine ausreichende Bereitschaft zur Ausbildung zu gewährleisten. Darüber hinaus hat die Erosion des Lohnsystems in einem Teil der Wirtschaft viele Fachkräfte in den Niedriglohnssektor gedrängt, was sich negativ auf das Ansehen des Ausbildungssystems bei jungen Menschen auswirkt. Zwischen 2000 und 2019 hat sich das in Euro gemessene Lohngefälle zwischen den Durchschnittslöhnen von Beschäftigten mit einer Berufsausbildung und denen mit einem Hochschulabschluss verdoppelt (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2022: 347). Das traditionelle Versprechen, dass Fachkräfte anständige Löhne erhalten und zur Mittelschicht gehören, gilt nicht mehr. Die sinkende Ausbildungsquote kann als unbeabsichtigter Kollateralschaden der Deregulierung der Produkt- und Arbeitsmärkte in Deutschland angesehen werden (Bosch 2023a).

Die Schaffung einer sogenannten Ausbildungsgarantie im Rahmen des Gesetzes zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung (2024), über die unter bestimmten Bedingungen die außerbetriebliche Ausbildung ermöglicht wird, ist als Reaktion auf diesen Trend zu verstehen. Weiter geht

die Einführung einer Ausbildungsabgabe in der freien Hansestadt Bremen. Dort werden seit dem 1.1.2025 alle Betriebe an der Finanzierung der Ausbildung beteiligt. Die Umlage liegt derzeit bei 0,27 Prozent der Arbeitnehmerbruttolohnsumme und die Ausgleichszuweisung an die Ausbildungsbetriebe bei 2.250 Euro für jeden Auszubildenden pro Jahr (Die Senatorin für Arbeit, Soziales, Jugend und Integration 2025).

³ Im Gegensatz zur kurzfristigen „impulsiven Reaktion“ im Vereinigten Königreich.

8.

Möglichkeiten zur Erhöhung der Tarifbindung

Während es Koalitionen der Sozialpartner zur Modernisierung der beruflichen Bildung und zur Förderung der beruflichen Weiterbildung gibt – da Unternehmen ein starkes Interesse an gut ausgebildeten Fachkräften haben –, gilt dies nicht für die Einkommensverteilung. Gegen den massiven Widerstand der Arbeitgeber_innen wurde 2015 der gesetzliche Mindestlohn eingeführt. Da die von der Mehrheit der deutschen Ökonom_innen vorhergesagten massiven Arbeitsplatzverluste nicht eingetreten sind, wurde die deutliche Erhöhung des Mindestlohns (+14,8 Prozent auf 12 Euro pro Stunde) im Oktober 2022 ohne größeren Widerstand durch das Parlament verabschiedet.

Ein Mindestlohn kann jedoch nur die Einkommensverteilung auf den unteren Stufen der Einkommensleiter beeinflussen. In der Regel führt ein Mindestlohn zu einer Lohnkompression in den beiden unteren Dezilen. Um die erheblichen Einkommensverluste bei unfreiwilliger Arbeitsplatzmobilität (siehe Abschnitt 2) zu verringern, sind Korrekturen der Einkommensverteilung bis in die mittleren Einkommensgruppen erforderlich. Dies kann nur durch eine Erhöhung der Tarifbindung erreicht werden.

Bis zur Jahrtausendwende waren Arbeitgeber_innen noch daran interessiert, Tarifverträge allgemeinverbindlich zu machen, um gleiche Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten. Aufgrund der geringeren vertikalen Integration ist dieses Interesse jedoch zurückgegangen. Die Geschäftsmodelle großer Unternehmen basieren zunehmend auf langen Lieferketten mit kostengünstigen Unternehmen. Im harten Preiswettbewerb können diese oft nur überleben, indem sie Löhne unterhalb von Tarifvertragsbedingungen zahlen. Aus diesem Grund hat sich die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) geweigert, Anträgen auf Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen im nationalen „Tarifausschuss“ mit seiner paritätischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Vertretung zuzustimmen. Andererseits sind die deutschen Gewerkschaften zu schwach, insbesondere im privaten Dienstleistungssektor und in kleinen und mittleren Unternehmen, um die Tarifbindung aus eigener Kraft zu erhöhen.

Diese Weigerung kann nur durch politische Eingriffe in das freiwillige deutsche Tarifverhandlungssystem überwunden werden, das heißt, es ist ein Systemwechsel erforderlich. Messbare Fortschritte bei der Tarifbindung können in diesem Kontext nur durch Tarifvertragseinhaltungsgesetze für öffentliche Aufträge und durch die Erleichterung der Ausweitung von Tarifverträgen erzielt werden. Die SPD und Bündnis 90/Die Grünen haben im Koalitionsvertrag der

ehemaligen Ampelregierung ein Tariftrueugesetz für Bundesaufträge versprochen, das mit dem Bruch der Koalition auf Eis gelegt wurde. Die OECD schätzt das Volumen der öffentlichen Aufträge in Deutschland auf rund 500 Milliarden Euro. Damit kann ein Tariftrueugesetz ein wichtiger Hebel sein, um die Erosion untertariflicher Bezahlung zu stoppen und eine Gegenentwicklung einzuleiten, insbesondere wenn die Einhaltung von Tarifverträgen auf alle Bundesländer, Kommunen und Sozialversicherungsträger ausgeweitet wird.

Zur Erleichterung der Allgemeinverbindlichkeit wurde von Rödl et al. 2024 vorgeschlagen, die Blockademöglichkeit der BDA im Tarifausschuss aufzuheben. Vorgeschlagen wird, dass im paritätisch besetzten Tarifausschuss Anträge auf Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen nur mit der Mehrheit der Stimmen abgelehnt werden können. Zudem sollen solche Anträge künftig von einer Seite alleine gestellt werden können. Auf diese Weise kann die Tarifgeltung auf viele nicht tarifgebundene Betriebe ausgedehnt werden (Rödl et al. 2024).

Für diesen Vorschlag gibt es bisher keinen politischen Konsens. Die deutschen Gewerkschaften wollen die in der europäischen Mindestlohnrichtlinie vorgesehenen obligatorischen Konsultationen zur Erhöhung der Tarifbindung in allen Ländern, deren Tarifbindung unter 80 Prozent liegt, für eine entsprechende Reformagenda nutzen. Sie haben einen detaillierten Vorschlag zur Erhöhung der Tarifbindung vorgelegt, der zusätzlich zu einem Tariftrueugesetz und der Erleichterung der Allgemeinverbindlichkeitserklärung weitere Vorschläge, wie z. B. die Stärkung der Gewerkschaften durch eine bessere Absetzbarkeit von Gewerkschaftsbeiträgen, ein Verbandsklagerecht und härtere Sanktionen gegen Betriebsrats- und Gewerkschafts-Busting, enthält (DGB 2024).

9. Schlussfolgerungen

Die Ausgangsfrage dieses Artikels lautete, wie gute Arbeit im Rahmen der gegenwärtigen sozial-ökologischen Transformation gesichert werden kann. In Ländern mit einem dualisierten Arbeitsmarkt wie Deutschland ist eine faire Transformation nur mit erheblichen institutionellen Reformen möglich. Diese Reformen müssen sicherstellen, dass die betroffenen Arbeitnehmer_innen in der Transformation bei einem Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines Betriebs oder in einen anderen die notwendige Aus- und Weiterbildung erhalten und keine Einkommensverluste erleiden.

Die Ausgangsfrage war, ob die Transformation und Digitalisierung, die zu erheblichen Umbrüchen auf dem Arbeitsmarkt führen, eine „critical juncture“ (Thelen 1999) für solche Reformen ist. Solche Reformen können nicht die Rückkehr zu den Sozialplänen der 1980er Jahre bedeuten, die weitgehend einen von den Unternehmen beschlossenen Personalabbau abfederten und dabei die damals großzügigen Vorruhestandsmöglichkeiten nutzten. Die Rahmenbedingungen haben sich verändert: Mittlerweile herrscht in vielen Wirtschaftsbereichen Fachkräftemangel. Vielmehr müssen also neue Antworten gefunden werden, wie Gewerkschaften und Betriebsräte über die Einflussnahme auf strategische Entscheidungen der Unternehmen und die Durchsetzung einer vorausschauenden Personalpolitik dazu beitragen können, die Beschäftigten für den Wandel zu befähigen und gegen Risiken abzusichern. Sie sind dabei auf staatliche Unterstützung angewiesen, die nach Ende der Vorruhestandspolitik nur in einer investiven Arbeitsmarktpolitik, die auf Qualifizierung setzt, bestehen kann.

Da das traditionelle deutsche Modell der Sozialpartnerschaft in den vergangenen Jahrzehnten durch die Dualisierung des Arbeitsmarktes Risse bekommen hat, haben sich die Ausgangsbedingungen für eine solche Revitalisierung ausdifferenziert. In den Kernbereichen der Wirtschaft mit Großbetrieben, starker Mitbestimmung und hoher Gewerkschaftsdichte sind die Gewerkschaften weiterhin stark genug, notfalls auch im Konflikt ihren Einfluss geltend zu machen. Die Unternehmen wissen, dass sie in diesen Bereichen die Akzeptanz und Umsetzung der Transformation nur gemeinsam mit den Gewerkschaften durchsetzen können. Ihre Bereitschaft zu „Transformationskoalitionen“ beruht auf einer realistischen Einschätzung der Kräfteverhältnisse und nicht auf machtfernen Effizienzkalkülen. Das erkennt man am besten, wenn man auf das sekundäre Segment mit vielen Klein- und Mittelbetrieben, schwachen Gewerkschaften und wenigen Betriebsräten schaut. Denn dort haben die Gewerkschaften wegen ihrer Organisations-

schwäche und ohne institutionelle Macht über die Mitbestimmung im Betrieb und im Unternehmen ihre tarifvertragliche Gestaltungsmacht verloren. Die Unternehmen ignorieren sie nicht nur, sondern verteidigen die tariffreien und betriebsratsfreien Zonen, da sich gegenüber den 1980er Jahren die Wirtschaftsstrukturen verändert haben. Durch die Auslagerung vieler Tätigkeiten aus den Großbetrieben über vertikale Subunternehmerketten und die abnehmende Tarifbindung haben sich in den vergangenen Jahrzehnten so hohe Lohnunterschiede zwischen tarifgebundenen und nichttarifgebundenen Unternehmen aufgebaut, sodass sich die Interessenlage der Arbeitgeberverbände zementiert hat. So findet man Kooperationsbereitschaft und innovative Tarifverträge im primären Arbeitsmarktsegment und die grundsätzliche Ablehnung der Allgemeinverbindlichkeit von Entgelttarifverträgen, ohne die eine deutliche Erhöhung der Tarifbindung nicht möglich ist, im sekundären Segment. Politische Initiativen wie das Paketboten-Schutz-Gesetz (2019), das Arbeitsschutzkontrollgesetz (2020) oder auch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (2021) haben an dieser grundsätzlichen Situation bisher wenig geändert.

Die hier ausgewerteten Zukunftstarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie zeigen den Übergang von der sozialvertraglichen Abwicklung bereits getroffener Unternehmensentscheidungen hin zu einer strategischen Mitgestaltung der Transformation. Auch die Tarifverträge zum Ausstieg aus der Braunkohle mit ihrem langen Zeithorizont und dem Fokus auf Weiterbildung und Vermittlung auf gleichwertige Arbeitsplätze weisen in diese Richtung. Es ist zwar noch nicht absehbar, wie repräsentativ diese Tarifverträge für das gesamte verarbeitende Gewerbe sind. Es sind jedoch neue Standards für eine vorrausschauende Mitbestimmung gesetzt worden, und die Gewerkschaften sind entschlossen, diese, wo sie stark sind, auch zu verallgemeinern.

Durch den Paradigmenwechsel von „Work First“ zu „Train first“ in der Arbeitsmarktpolitik in vier Gesetzen wurden gute Ausgangsbedingungen geschaffen, die Qualifikationsrisiken bei internem und externem Wandel zu verringern. Der Fachkräftemangel und neue Qualifikationsanforderungen in der Transformation und durch die Digitalisierung waren die wichtigsten Begründungszusammenhänge für diese Reformen. Ganz anders sieht es mit Blick auf die Einkommensrisiken bei unfreiwilligen Betriebswechslern aus. Die hohen Einkommensunterschiede zwischen tarif- und nichttarifgebundenen Unternehmen lassen sich wegen der gewerkschaftlichen Organisationsschwäche im sekundären Segment nur durch eine stärkere Nutzung der Allgemein-

verbindlichkeit verringern, die aber von den Arbeitgeberverbänden blockiert wird. Das noch von der Ampelkoalition angekündigte, aber letztlich nicht realisierte Tariftreuegesetz, das auch die „kleine Allgemeinverbindlichkeit“ genannt wird, wäre ein großer Schritt in diese Richtung gewesen. Ob sich für die Vorschläge zur Erhöhung der Tarifbindung in naher Zukunft politische Mehrheiten finden, ist gegenwärtig nicht absehbar.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Transformation und die Digitalisierung bei gleichzeitig zunehmendem Fach- und Arbeitskräftemangel Auslöser wichtiger Reformen in der Tarif- und Betriebspolitik und auch der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik und Auftragsvergabe waren. Sie lieferten gleichsam die „Erzählung“ für die Notwendigkeit einer neuen Politikagenda im Bereich der Weiter- und der Berufsbildung und waren damit die wichtigste Quelle neuer narrativer Ressourcen, ohne die ein Politikwandel nicht möglich ist (Lévesque/Murray 2010). Die Dualisierung des deutschen Arbeitsmarkts, das größte Hindernis für eine auch von den betroffenen Beschäftigten akzeptierte Transformation, konnte allerdings noch nicht verringert werden. Anders als bei den Berufsbildungsreformen, die auch im Interesse der Unternehmen zur Fachkräftesicherung liegen, sind bei Verteilungsfragen keine Koalitionen der Sozialpartner erkennbar. Der zunehmende Fachkräftemangel in der nächsten Dekade könnte jedoch auch zu einem erneuten Interesse der Unternehmen an Tarifverträgen führen, mit denen die Arbeitsbedingungen in ihren Branchen attraktiver gestaltet werden können, um Fachkräfte zu halten oder andere aus dem sekundären Teil des Arbeitsmarkts in den ersten zu locken. Aufgabe der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik ist es in diesem Kontext, diese Entwicklung durch positive Anreize zu unterstützen.

Literaturverzeichnis

- Antonazzo Luca et al. (2023):** Institutional Complementarities and Technological Transformation: IVET Responsiveness to Industry 4.0 – Meeting Emerging Skill Needs in the European Steel Industry, in: *Economic and Industrial Democracy* 44 (1), S. 25–46.
- Autoren_innengruppe (2022):** Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert: Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz, *Arbeit und Recht*, Sonderausgabe April 2022.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2022):** Bildung in Deutschland 2022: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zum Bildungspersonal, Bielefeld.
- BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2021):** Vier sind die Zukunft: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Recht, Sicherheit: Die modernisierten Standardberufsbildpositionen anerkannter Ausbildungsberufe, Bonn.
- BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2024):** Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2024, Bonn.
- Bosch, Gerhard (1990):** Qualifizieren statt entlassen: Beschäftigungspläne in der Praxis, Opladen.
- Bosch, Gerhard (2018):** Die duale Berufsausbildung – das Geheimnis der deutschen Wettbewerbsfähigkeit, Inst. Arbeit und Qualifikation, IAQ-Report 2018–05, Duisburg.
- Bosch, Gerhard (2019):** Öffentliche Finanzierung von Weiterbildung im Strukturwandel: Vorschläge zu einem stimmigen Gesamtsystem, Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 15, Düsseldorf.
- Bosch Gerhard et al. (2020):** Gestaltung von Industrie 4.0 durch gewerkschaftliche Betriebspolitik, in: *Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 29.
- Bosch, Gerhard (2023):** Der Wert beruflicher Arbeit und Ausbildung: Thesen zum schleichenden Reputationsverlust und Perspektiven für eine nachhaltige Aufwertung, in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP)* Vol. 52 (1), S. 12–16.
- Bosch, Gerhard (2025):** A Socially Acceptable Exit from Lignite: RWE's Collective Agreements on the Coal Phase-out, Arbeitspapier für die ILO Genf.
- Brockmann Michaela et al. (Hrsg.) (2011):** Knowledge, Skills and Competence in the European Labour Market: What's in a Vocational Qualification?, Abingdon, <https://eprints.soton.ac.uk/344688/> (3.3.2025).
- Bundesagentur für Arbeit (2019):** Weisung 201912024 vom 20.12.2019: Lebensbegleitende Berufsberatung: Fachliche Umsetzung der Berufsberatung im Erwerbsleben, Nürnberg.
- Cantner, Uwe et al. (2014):** Works Councils, Training Activities and Innovation: A Study of German Firms, in: *Jena Economic Research Papers* Nr. 2014 – 006.
- Dengler Katharina (2019):** Substituierbarkeitspotenziale von Berufen und Veränderbarkeit von Berufsbildern, in: *IAB-Stellungnahme 2 (2019) Nürnberg*, IAB, S. 1–19.
- DGB 2024:** Positionspapier zur Aufstellung eines nationalen Aktionsplans im Rahmen der Umsetzung der EU-Mindestlohnrichtlinie, Berlin, https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/2024_05_27_Positionspapier_Aktionsplan_final.pdf (3.3.2025).
- Die Senatorin für Arbeit, Soziales, Jugend und Integration (2025):** So funktioniert der Fonds, <https://ausbildungsfonds-bremen.de/so-funktioniert-der-fonds/> (3.3.2025).
- Finegold, David; Soskice, David (1988):** The Failure of Training in Britain: Analysis and Prescription, in: *Oxford Review of Economic Policy* 4 (3), S. 21–53.
- Hall Anja (2011):** Equal Opportunities for Women and Men with Vocational Training? Changing Occupations, Inferior Employment and Low Wages in Germany, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Bonn.
- Henry, Mathew et al. (2020):** Just Transitions: Histories and Futures in a Post-COVID World, *Energy Research & Social Science* 68, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7351418/> (3.3.2025).
- Herzog-Stein, Alexander et al. (2022):** Germany and the United States in Coronavirus Distress: Internal versus External Labour Market Flexibility, in: *Journal for Labour Market Research* 56 (11), S. 1–22.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015):** Digitalisierung von Arbeit: Folgen, Grenzen und Perspektiven, Working Paper TU Dortmund 43, Dortmund.
- Holtrup, André; Wolnik, Kevin (2017):** Berufswechsel – Chancen und Risiken: Ausmaß, Motive, Gestaltungserfordernisse, Arbeitnehmerkammer Bremen und Institut Arbeit und Wirtschaft Reihe Arbeit und Wirtschaft in Bremen 22/2017, Bremen.
- IG Metall (2019):** Transformationsatlas – wesentliche Ergebnisse, Pressekonferenz der IG Metall 5.6.2019, Frankfurt.
- IG Metall (2024):** Verhandlungsergebnis bei VW und Tochterunternehmen, <https://www.igmetall.de/tarif/tarifrunden/tarifrunde-volkswagen-2024> (3.3.2025).
- Hutter, Christian; Weber, Enzo (2025):** Konjunktur und Transformation: Die kritische Gemengelage am Arbeitsmarkt, IAB-Forum, <https://www.iab-forum.de/konjunktur-und-transformation-die-kritische-gemengelage-am-arbeitsmarkt/> (3.3.2025).
- Jirhan, Uwe; Smith, Stephen C. (2017):** Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, IZA Discussion Paper Nr. 11 066.
- Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (1983):** Arbeitspolitik: Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit, in: *Leviathan Sonderheft*, Opladen.
- Just Transition Center (2017):** Just Transition: A Report for the OECD, Brüssel.
- Kruppe, Thomas; Lang Julia (2015):** Arbeitslose profitieren von Qualifizierungen, in: *IAB-Kurzbericht 22/2015, Nürnberg*, S. 1–8.
- Lehndorff Steffen et al. (2009):** From the „Sick Man“ to the „Overhauled Engine“ of Europe? Upheaval in the German Model, in: *Bosch Gerhard et al. (Hrsg.): European Employment Models in Flux: A Comparison of Institutional Change in Nine European Countries*, Basingstoke, S. 105–131.
- Mühge, Gernot; Reissert, Bernd (2023):** Beschäftigungssicherung und Beschäftigten-transfer in der wirtschaftlichen Transformation: Reformfortschritte und weitere Reformbedarfe, FES diskurs, Berlin.
- Murray Gregor et al. (2003):** What Makes Work Better or Worse? An Analytical Framework, in: *Transfer: European Review of Labour and Research* 29 (3), S. 277–284.
- Mönnig Anke et al. (2018):** Elektromobilität 2035: Effekte auf Wirtschaft und Erwerbstätigkeit durch die Elektrifizierung des Antriebsstrangs von Personenkraftwagen, in: *IAB-Forschungsbericht 08/2018, Nürnberg*, S. 1–50.
- OECD (1996):** *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- Papouschek, Ulrike (2017):** Endbericht, BezieherInnen von Fachkräftestipendium, Weiterbildungsgeld und Bildungsteilzeitgeld, FORBA-Forschungsbericht 4/2017, Wien.
- Rhein, Thomas; Stüber, Heiko (2014):** Beschäftigungsdauer im Zeitvergleich: Bei Jüngeren ist die Stabilität der Beschäftigung gesunken, *IAB-Kurzbericht*, 03/2014, Nürnberg.
- Rödl, Florian; Syrovatka, Felix; Wolff, Johanna (2024):** Zukunft der Tarifautonomie: Aktionsplan für eine Rückkehr zu flächendeckender Tarifbindung, *ZRP* 1/2024, S. 5–9.
- Ryan Paul et al. 2011:** *Financial Aspects of Apprenticeship Training in Germany, Great Britain and Switzerland*, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 241, Düsseldorf.
- Schulten, Thorsten; WSI-Tarifarchiv (2020):** Tarifpolitischer Jahresbericht 2020: Tarifpolitik unter den Bedingungen der Corona-Pandemie, WSI in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Streeck, Wolfgang; Thelen, Kathleen (2005):** Institutional Change in Advanced Political Economies, in: *Streeck Wolfgang; Thelen, Kathleen (Hrsg.): Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, S. 1–39.
- Thelen, Kathleen (1999):** Historical Institutionalism in Comparative Politics, *Annual Review of Political Science* 2, S. 369–404.
- Visser, Jelle (2019):** ICTWSS Data base. version 6.1, Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies, Amsterdam.
- Wolter, Marc Ingo et al. (2015):** Industrie 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Wirtschaft: Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen, *IAB-Forschungsbericht 08/2015, Nürnberg*.

Abb. 1	Bruttostundenverdienste in Euro von Vollzeitbeschäftigten in tarifgebundenen und nichttarifgebundenen Unternehmen nach Branchen, April 2018	8
Abb. 2	Mitarbeiter_innen in Weiterbildung und Qualifizierungstage bei Volkswagen Braunschweig 2017–2020	11
Tab. 1	Interne und externe Arbeitsmarktdynamik in der Transformation	9
Tab. 2	Bruttostundenlohn Mittelwert in Euro nach Berufswechsel 2012	9
Tab. 3	Beispiel für Zukunftstarifverträge	13
Tab. 4	Bestand an Teilnehmenden in Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung (FbW) nach Kostenträgerschaft der Teilnehmenden	15
Tab. 5	Prozentualer Anteil (gerundet) der abschlussbezogenen Förderung der beruflichen Weiterbildung (FbW) an FbW insgesamt	16

Gerhard Bosch ist Senior Professor am Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen.

Die Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) wurde 1925 gegründet und ist die traditionsreichste politische Stiftung Deutschlands. Dem Vermächtnis ihres Namensgebers ist sie bis heute verpflichtet und setzt sich für die Grundwerte der Sozialen Demokratie ein: Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität. Ideell ist sie der Sozialdemokratie und den freien Gewerkschaften verbunden.

Die Friedrich-Ebert-Stiftung fördert die Soziale Demokratie vor allem durch:

- politische Bildungsarbeit zur Stärkung der Zivilgesellschaft;
- Politikberatung;
- internationale Zusammenarbeit mit Auslandsbüros in über 100 Ländern;
- Begabtenförderung;
- das kollektive Gedächtnis der Sozialen Demokratie mit u. a. Archiv und Bibliothek.

Die Abteilung Analyse, Planung und Beratung der Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Abteilung Analyse, Planung und Beratung der Friedrich-Ebert-Stiftung versteht sich als Zukunftsradar und Ideenschmiede der Sozialen Demokratie. Sie verknüpft Analyse und Diskussion. Die Abteilung bringt Expertise aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Politik zusammen. Ihr Ziel ist es, politische und gewerkschaftliche Entscheidungsträger_innen zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu beraten und progressive Impulse in die gesellschaftspolitische Debatte einzubringen.

Weitere Veröffentlichungen

Gute Arbeitsbedingungen am Theater – auch für Familien?

FES impuls – Dezember 2024

<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/21731.pdf>

Helfer oder doch Fachkräfte? Migrantische Beschäftigte im deutschen Hochbau

FES diskurs – Mai 2024

<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/21208.pdf>

Ohne sie geht nichts mehr – Welchen Beitrag leisten Migrant_innen und Geflüchtete zur Sicherung der Arbeitskräftebedarfe in Fachkraftberufen in Deutschland? Aktualisierung der Bundesländer Fact-Sheets

FES diskurs – Mai 2024

<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/21242.pdf>

Das Arbeitszeitgesetz in der aktuellen Reformdebatte

FES impuls – April 2024

<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/21151.pdf>

Verhinderte Fachkräfte – Wie soziale Ausschlussmechanismen die Arbeitsmarktintegration von Fachkräften aus Nicht-EU-Ländern systematisch verhindern

FES impuls – Januar 2024

<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20944.pdf>

Beschäftigungssicherung und Beschäftigtertransfer in der wirtschaftlichen Transformation – Reformschritte und weitere Reformbedarfe

FES diskurs – April 2023

<https://library.fes.de/pdf-files/a-p-b/20259.pdf>

Volltexte und weitere Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung unter

www.fes.de/publikationen



Die sozial-ökologische Transformation gestalten Handlungsmöglichkeiten einer sozial gerechten Arbeits- marktpolitik

Die sozial-ökologische Transformation stellt den deutschen Arbeitsmarkt vor historische Herausforderungen und erfordert tiefgreifende politische Weichenstellungen, damit die soziale Gerechtigkeit in diesem Prozess nicht auf der Strecke bleibt. Denn: Wie kann Beschäftigungssicherheit unter sich wandelnden Anforderungen ermöglicht werden? Welche Rolle spielt Qualifizierung dabei, und wie können angemessene Löhne für die Beschäftigten in einem dualisierten Arbeitsmarkt mit tarifgebundenen und nichttarifgebundenen Unternehmen gewährleistet werden?

Gerhard Bosch zeichnet in diesem Beitrag die großen Linien der aktuellen Arbeitsmarktpolitik in Deutschland nach und arbeitet die zentralen Fragestellungen heraus, die von der Politik aufgegriffen werden müssen. Am Beispiel der Zukunftstarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie analysiert er, wie Gewerkschaften und Arbeitgeber_innen die Transformationsprozesse auch unter schwierigen Bedingungen konstruktiv begleiten können. Damit weist er auf das große Potenzial hin, das eine funktionierende Sozialpartnerschaft zur Lösung der transformationsbedingten Konflikte auf dem Arbeitsmarkt bietet. Diese zu stärken, ist eine der zentralen Politikempfehlungen seiner Analyse.

Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie hier:

➔ fes.de