

Neue Arbeitswelten, neue Strategien: Die Organisierung von Angestellten als organisationspolitische Herausforderung der Gewerkschaften im Industriesektor

**Thomas Haipeter, Sophie Rosenbohm und
Angelika Kümmerling**

- Die Industriebranchen erleben einen grundlegenden Wandel der Beschäftigungsstruktur: Der Anteil vor allem der höherqualifizierten Angestellten an den Beschäftigten nimmt kontinuierlich zu.
- Mit dem relativen Rückgang der (Fach-)arbeiter*innen erodiert die traditionelle Basis der gewerkschaftlichen Organisationsmacht; die Organisierung der Angestellten wird deshalb zu einer zentralen Zukunftsfrage für die Gewerkschaften.
- Unsere Befragungsergebnisse zeigen: Angestellte – und unter ihnen auch die Nicht-Gewerkschaftsmitglieder – schreiben den Gewerkschaften zwar einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert zu, schätzen deren Relevanz für ihre persönliche Arbeitssituation jedoch geringer ein; und weniger als die Hälfte der Befragten hat überhaupt Kontakt zu Gewerkschaften.
- Die Gewerkschaften haben eine Reihe neuer und vielversprechender Initiativen zur Organisierung von Angestellten entwickelt; dennoch wird der Angestelltenpolitik noch nicht die notwendige Priorität zugewiesen.

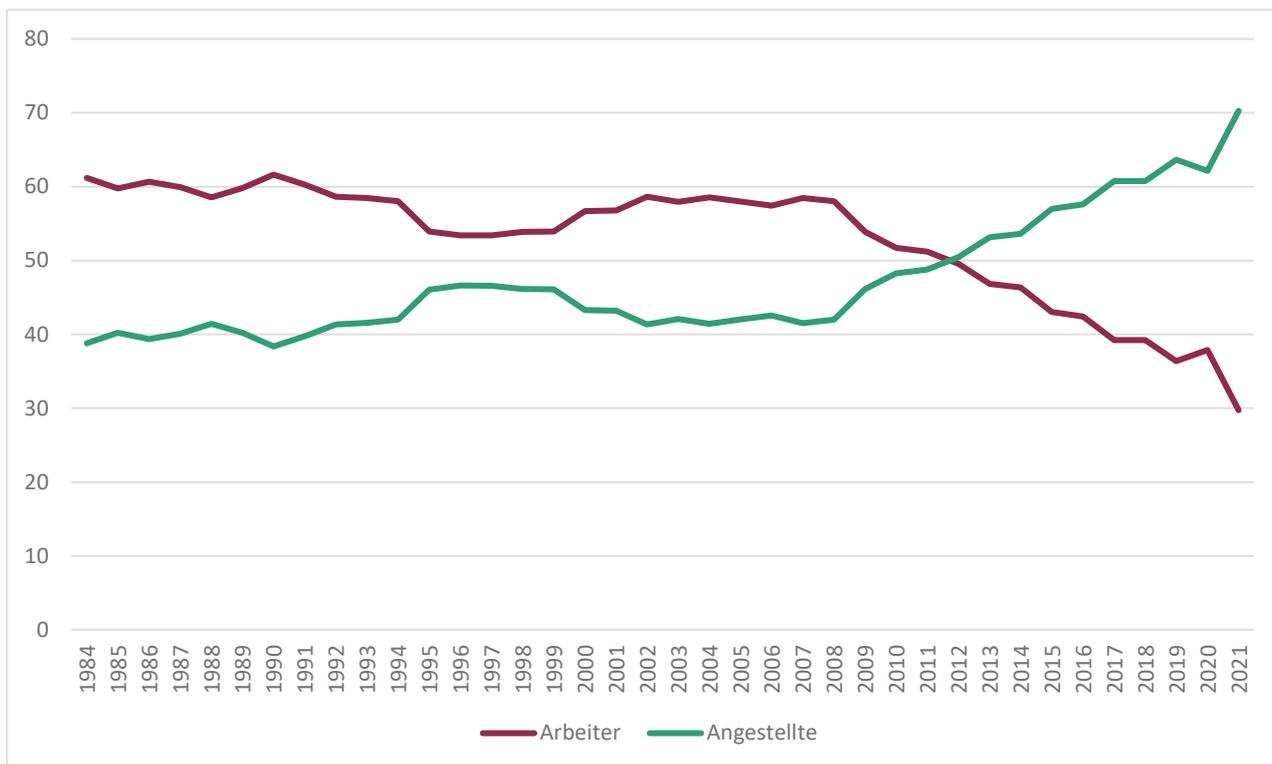
Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ),
Universität Duisburg-Essen

1 Einleitung

In den letzten zwei Dekaden zeigt sich eine deutliche Verschiebung in der Beschäftigtenstruktur des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland: Während der Anteil der Beschäftigten im direkten Produk-

tionsprozess abnimmt, steigt der Anteil der Angestellten in den indirekten Bereichen der Produktion, in Verwaltungs- und Vertriebsbereichen und vor allem in der Forschung und Entwicklung an. Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) zeigen diese Entwicklung sehr eindrücklich (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Anteil von Arbeiter*innen und Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe im Zeitverlauf
Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung. Datenquelle: SOEP, Version 38.1.; abhängig Beschäftigte im Alter zwischen 18 und 65 Jahren; Verarbeitendes Gewerbe; basierend auf der Selbsteinschätzung der Befragten.

Basierend auf der Selbsteinschätzung der Befragten zu ihrem Beschäftigungsstatus hat sich demnach der Anteil der Angestellten seit 2008 von rund 40 % auf über 70 % im Jahr 2021 erhöht. Das Jahr 2012 markiert dabei einen Wendepunkt. Erstmals überstieg zu diesem Zeitpunkt der Anteil der Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe den der Arbeiter*innen, und seitdem setzt sich dieser Trend fort.¹ Hinter dieser Entwicklung stehen vielfältige Veränderungsprozesse in den Unternehmen. Dazu zählen die Rationalisierung und Verlagerungen von Arbeitsplätzen im Produktionsbereich ins Ausland, die wachsende Bedeutung von Angestelltentätigkeiten in der Forschung und Entwicklung sowie der Software-

entwicklung oder auch die Bedeutungszunahme wissensintensiver Dienstleistungen.

Diese Strukturverschiebung stellt eine zentrale Herausforderung für die Industriegewerkschaften dar, deren Organisationsmacht sich traditionell aus einem hohen Organisationsgrad unter den Beschäftigten im Produktionsbereich speist. Hingegen ist der Anteil der Angestellten, die einer Gewerkschaft angehören, deutlich geringer ausgeprägt. Hinzu kommt, dass gerade die höherqualifizierten Angestellten eine strukturelle Machtposition in den Betrieben haben, die aus ihren spezifischen und nachgefragten Qualifikationen –

¹ Im Unterschied zur Selbsteinschätzung der Befragten auf Basis der SOEP-Daten, lässt sich der Anteil der Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe auch auf Basis der Internationalen Standardklassifikation der Berufe (ISCO) bestimmen. Basierend auf dieser Methode weisen die

Daten des EU Labor Force Surveys für Deutschland aus, dass Angestellte mittlerweile rund 52% der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe ausmachen. Diese Unterschiede sind dabei auf die unterschiedlichen methodischen Zugänge zurückzuführen.

Stichwort Fachkräftemangel – sowie aus ihrer gehobenen Stellung in den betrieblichen Hierarchien resultiert.

Je stärker also der Anteil der Arbeiter*innen zurückgeht, desto größer ist die Gefahr, dass die Industriegewerkschaften ihre Organisationsmacht – und damit auch ihre Durchsetzungsfähigkeit in Tarifverhandlungen, ihre Ressourcenstärke und ihre gesellschaftliche Stellung – verlieren. Für die Industriegewerkschaften ist damit die Frage, wie sie Angestellte organisieren können, von zentraler organisationspolitischer Bedeutung. Angestelltenpolitik wird zu einer äußerst wichtigen, wenn nicht sogar existenziellen Aufgabe.

Vor diesem Hintergrund richtet dieser Report das Augenmerk auf die Ausgangsbedingungen, Herausforderungen sowie Ansatzpunkte der gewerkschaftlichen Organisation von Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland. Folgende Fragen stehen dabei im Zentrum:

- Welche Charakteristika zeichnen die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen von Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe aus?
- Welche Interessen und Orientierungen der Angestellten lassen sich mit Blick auf die Rolle und Funktion der Gewerkschaften feststellen?
- Welche Ansatzpunkte bieten sich hieraus für die Ansprache und die gewerkschaftliche Organisation von Angestellten, welche Beispiele lassen sich bei Gewerkschaften im Verarbeitenden Gewerbe hierfür finden, und wie sind diese Beispiele einzuschätzen?

Zur Beantwortung dieser Fragen nutzen wir zum einen Ergebnisse einer eigens durchgeführten standardisierten Befragung von Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe (siehe Abschnitt 3), die erstmals umfassende Einblicke in die gewerkschaftliche Orientierung dieser Beschäftigungsgruppe bietet. Zum anderen verbinden wir dies mit Erkenntnissen aus Workshops zu gewerkschaftlichen Ansätzen und Initiativen zur Organisation von Angestellten, die wir mit Gewerkschaftsexpert*innen der IG BCE und der IG Metall geführt haben (Abschnitt 4). Angesichts der organisationspolitischen Bedeutung für die Gewerkschaften kann die vorliegende Analyse dabei helfen, die Tragweite der Herausforderung besser einzuordnen und Ansatzpunkte für die Ansprache von Angestellten herauszuarbeiten. Sie bietet darüber hinaus nützliche Einblicke in bestehende

gewerkschaftliche Ansätze zur Organisation von Angestellten.

Der Blick auf Angestellte, ihre Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen sowie ihre spezifischen Interessen ist dabei keine grundsätzlich neue Forschungsperspektive, zählte die Auseinandersetzung mit den Bewusstseinsformen und Orientierungen von Angestellten und die Frage ihrer Verortung in der Klassenstruktur doch lange Zeit zu einem wichtigen Thema der Soziologie (u.a. Lederer 1912; Erikson und Goldthorpe 1992; Wright 1997), insbesondere auch der Arbeits- und Industriesoziologie (u.a. Bahrdt 1958; Baethge und Oberbeck 1986; Kotthoff und Wagner 2008; Littek und Heisig 1987; siehe zum Überblick auch Haipeter 2016a; Haipeter et al. 2024). Mit der zunehmenden Hinwendung zu Entwicklungen wie der Dienstleistungsgesellschaft und der Nutzung neuer Kategorien wie die der Wissensarbeit verlor die „Angestelltenperspektive“ allerdings an Bedeutung. Dem vorausgegangen waren zudem Entwicklungen wie die Vereinheitlichung und Zusammenführung der Sozialversicherung für Angestellte und Arbeiter*innen, die Aufhebung der Trennung im Betriebsverfassungsgesetz sowie die Verhandlung von einheitlichen Entgelttarifverträgen statt getrennter Lohn- und Gehaltstarifverträge.

Nichtsdestotrotz bildet die Unterscheidung zwischen „Gewerblichen“ und „Angestellten“ bzw. „direkt“ und „indirekt“ tätigen Beschäftigten auch heute noch die betriebliche Realität ab und findet sich als häufig genutzte Unterscheidungskategorie in den Betrieben wieder. Insbesondere vor dem Hintergrund der geschilderten Strukturverschiebungen und den damit verbundenen organisationspolitischen Herausforderungen für die Gewerkschaften erscheint es uns daher sinnvoll, die Orientierungen und Interessen dieser Beschäftigtengruppe wieder stärker in den Fokus zu rücken.

Die folgenden Ausführungen basieren auf ausgewählten Ergebnissen des Projekts „Better Representation of White Collar Workers for a Sustainable Future of Industrial Relations in Manufacturing“ (BEREP), das von der Europäischen Kommission gefördert und das wir gemeinsam mit industriAll Europe, dem europäischen Dachverband der Industriegewerkschaften des Verarbeitenden Gewerbes, durchgeführt haben. Während wir im Projekt die zentralen Entwicklungstrends von Angestelltenarbeit im Verarbeitenden Gewerbe im europäischen Vergleich sowie die gewerkschaftlichen Strategien und Instrumente zur Organisation von Angestellten in

unterschiedlichen europäischen Ländern in den Blick genommen haben (siehe hierzu ausführlich Haipeter et al. 2024), konzentrieren wir uns in diesem Report auf zentrale Entwicklungen in Deutschland. Damit aktualisieren und erweitern wir zugleich unsere eigenen Forschungsbefunde zur Interessenvertretung von Industrieangestellten (Haipeter 2016b; Haipeter et al. 2016).

Der Report ist wie folgt aufgebaut: Im folgenden Abschnitt 2 beschreiben wir unser methodisches Vorgehen und unsere Datengrundlage. Abschnitt 3 fasst zunächst zentrale Befunde unserer Befragung zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe zusammen, um dann vertieft auf die Interessen und gewerkschaftlichen Orientierungen dieser Beschäftigtengruppe zu blicken. Abschnitt 4 analysiert, welchen Stellenwert die Organisation und Interessenvertretung von Industrieangestellten in den beiden großen Industriegewerkschaften IG Metall und IG BCE haben, stellt deren Initiativen zur Organisation von Angestellten vor und diskutiert Chancen und Grenzen dieser Praktiken. Abschließend werden die Ergebnisse resümiert und Perspektiven der Organisation dieser Beschäftigtengruppe diskutiert (Abschnitt 5).

2 Daten und Methoden

Zur Gruppe der Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe liegen bislang kaum quantitative Daten vor. Zwar lässt sich diese Gruppe in vorliegenden Sekundärdatenbeständen – wie dem European Labor Force Survey, dem European Working Conditions Survey (EWCS) oder dem SOEP – abgrenzen; auf dieser Grundlage konnten wir erste Analysen der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen durchführen (Haipeter et al. 2024). Zugleich stellt sich aber oftmals die Herausforderung kleiner Fallzahlen und uneinheitlicher Definitionen. So beruht die Zuordnung zu der Gruppe der Arbeiter*innen oder der Angestellten im SOEP auf der Selbstzuschreibung der Befragten, im EWCS und im ELFS dagegen erfolgt sie nur über den Proxy „Tätigkeit“. Beide Vorgehensweisen sind fehleranfällig. Zudem fehlen – und dies ist für unser Erkenntnisinteresse besonders relevant – in den Sekundärdaten Angaben darüber, welche Interessen und Orientierungen die Angestellten mit

Blick auf die Rolle und Funktion der Gewerkschaften erkennen lassen.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Rahmen des BEREP-Projektes eine eigene quantitative Befragung von rund 1.000 Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland durchgeführt, in der wir Arbeitsbedingungen, Interessen und Orientierungen von Industrieangestellten mit Blick auf die Rolle und Funktion der Gewerkschaften erhoben haben.²

Die Daten wurden mittels einer standardisierten Online-Befragung im Rahmen eines Online-Access-Panels erhoben. Stichproben auf der Grundlage von Online-Access-Panels sind eine kostengünstige Alternative zu herkömmlichen Methoden, insbesondere wenn es um „schwierige“ Zielgruppen geht oder um solche, die in der Bevölkerung unterrepräsentiert sind und durch eine Zufallsauswahl in allgemeinen Bevölkerungsbefragungen nur schwer erreicht werden könnten. Diese Vorteile gehen jedoch mit einer eingeschränkten Repräsentativität einher, was bei der Interpretation der Daten berücksichtigt werden muss. Nichtsdestotrotz kann mit den auf diese Weise erhobenen Daten eine Leerstelle der existierenden Datenquellen – welche Interessen und Orientierungen Angestellte mit Blick auf die Rolle und Funktion der Gewerkschaften aufweisen – erstmals ausgeleuchtet werden.

Um nicht nur die Perspektive der Angestellten berücksichtigen zu können, sondern auch Einblicke in bestehende gewerkschaftliche Ansätze und Initiativen zur Organisation von Angestellten zu bekommen, haben wir zudem thematisch fokussierte Online-Workshops mit insgesamt 34 Gewerkschaftsexpert*innen in acht europäischen Ländern durchgeführt (siehe ausführlich Haipeter et al. 2024). In Form von Gruppeninterviews (siehe Abschnitt 4) wurden dabei Themen wie Handlungsorientierungen der Angestellten, Zielsetzungen und Strategien der gewerkschaftlichen Angestelltenpolitik sowie praktische Erfahrungen und Herausforderungen für die Zukunft diskutiert. Im Rahmen dieses Reports konzentrieren wir uns auf die Einblicke der beiden Workshops mit Expert*innen der IG BCE und der IG Metall.

² Im Rahmen des Projektes wurden zudem weitere Befragungen in Finnland und Frankreich durchgeführt (Haipeter et al. 2024). Die Datenerhebung fand im Zeitraum 15.02.2024 bis 23.02.2024 statt.

3 Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung in Deutschland³

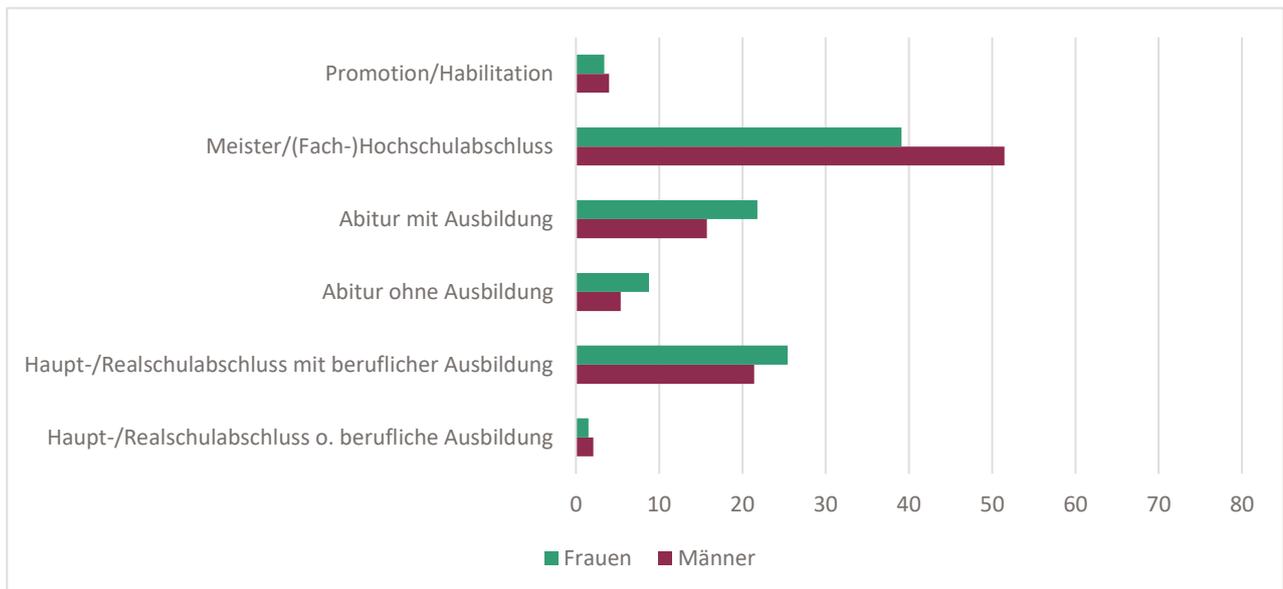
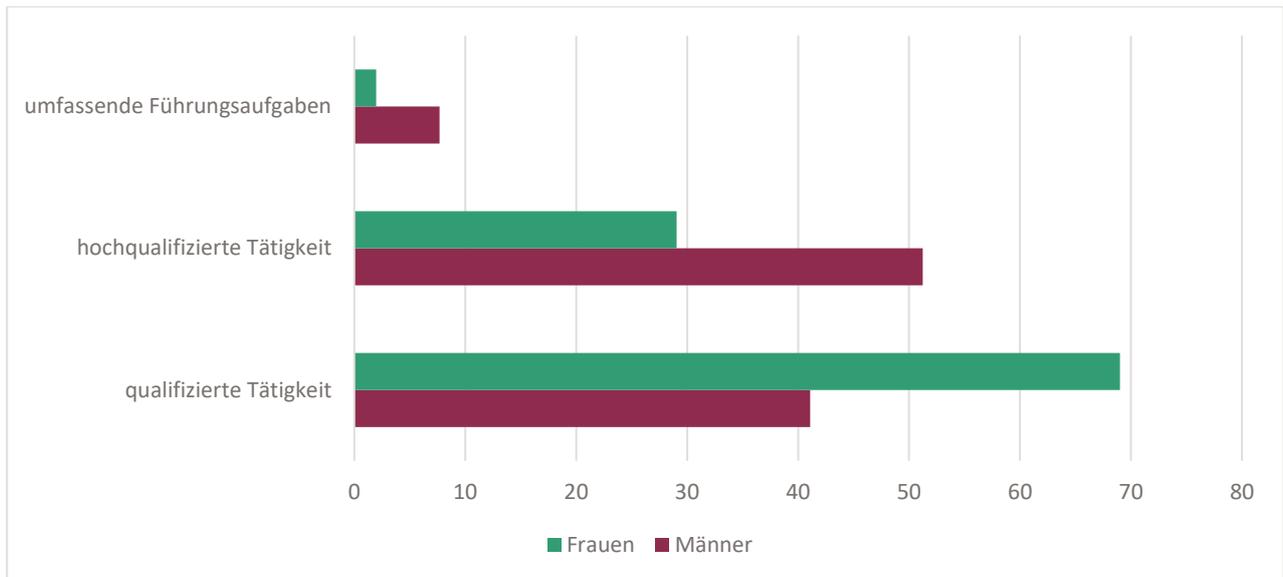
3.1 Stichprobenbeschreibung

Insgesamt haben wir Antworten von 1.051 Befragten erhalten, dabei war der Männeranteil mit 55,1 %

etwas höher als der der Frauen mit 44,5 % (Diverse 0,3 %, k.A. 0,1 %). Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 39,6 Jahre, wobei Männer im Mittel 2,1 Jahre älter waren als Frauen (Männer: 40,5 Jahre, Frauen 38,4 Jahre). Die Befragten wiesen ein überdurchschnittlich hohes Bildungsniveau auf, das sich auch in ihren jeweiligen Tätigkeitsprofilen widerspiegelt (Abbildung 2).

Abbildung 2: Bildungsniveau und berufliche Statusgruppenzugehörigkeit nach Geschlecht

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Auswertungen auf Basis der BEREK-Online-Befragung, n = 1.051.

³ Wir danken Thorsten Kalina für die Unterstützung bei der Auswertung der Daten.

Die Befragten arbeiten vor allem in größeren und Großbetrieben (0-49 Beschäftigte 13,2 %; 50 – 199 Beschäftigte: 20,1 %; 200-499 Beschäftigte: 21,1 %; 500-1999 Beschäftigte: 20 % und 2000+ Beschäftigte: 25,6 %), was in der Tendenz der Beschäftigtenstruktur des Verarbeitenden Gewerbes entspricht (Statistisches Bundesamt 2024).⁴ Insgesamt 57,7 % der Beschäftigten unserer Befragung geben an, sie würden gemäß Tarif bezahlt (Männer: 60,2 % vs. Frauen 54,3 %), 34,3 % arbeiten in nicht tarifgebundenen Betrieben (Männer: 31,5 %, Frauen: 38 %) und 8 % werden außertariflich bezahlt (Männer: 8,3 %, Frauen: 7,7 %). Die überwiegende Mehrheit der Befragten besitzt einen unbefristeten Arbeitsvertrag (93,4 %).⁵ Zum Zeitpunkt der Befragung sind 28,8 % der Teilnehmer*innen Mitglied in einer Gewerkschaft, Männer dabei etwas häufiger (30,5 %) als Frauen (27,2 %). Gewerkschaftsmitglieder arbeiten – nicht überraschend – häufiger in größeren Betrieben als ihre nicht organisierten Kolleg*innen (Betriebe ab >=500 Beschäftigte: Mitglieder: 53,2 %, Nichtmitglieder: 42,5 %). Damit verbunden geben Gewerkschaftsmitglieder auch deutlich häufiger als ihre nicht-organisierten Kolleg*innen an, gemäß einem Tarifvertrag bezahlt zu werden (84,7 % vs. 46,2 %). Außertariflich bezahlt werden 4,3 % der Gewerkschaftsmitglieder und knapp jeder zehnte nicht gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte (9,7 %).

Gewerkschaftsmitglieder sind tendenziell etwas jünger als Nicht-Organisierte (39,3 Jahre vs. 39,8 Jahre), der Unterschied ist aber nicht signifikant. Die Gewerkschaftsmitglieder unserer Stichprobe sind tendenziell häufiger als Nichtmitglieder in höheren Positionen anzutreffen. 49,5 % sind angestellt mit qualifizierter Tätigkeit (Nichtmitglieder: 55 %), 42,8 % sind angestellt mit hochqualifizierter Tätigkeit (Nichtmitglieder: 40,9 %) und 7,7 % weisen umfassende Führungsaufgaben auf (Nichtmitglieder: 4,1 %).

3.2 Subjektive Einschätzung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe

Der vertieften Analyse der Interessen und gewerkschaftlichen Orientierung von Angestellten im

Verarbeitenden Gewerbe stellen wir zusammenfassende Anmerkungen zu den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen dieser Beschäftigtengruppe voran (siehe hierzu ausführlich Haipeter et al. 2024). Dies ist nicht nur für die Einordnung und das Verständnis der Interessen und gewerkschaftlichen Orientierungen dieser Beschäftigtengruppe von Bedeutung, sondern zeigt auch inhaltliche Anknüpfungspunkte für die Gewerkschaften auf.

Die Arbeit mit einem Computer gehört inzwischen für die deutliche Mehrheit der Befragten zum beruflichen Alltag (82 % der Befragten gaben an, dies immer/häufig zu nutzen und auch Online-Meetings (50 %) sowie die Arbeit im Home-Office (31 %) ist mittlerweile bei vielen Beschäftigten fester Bestandteil der täglichen Arbeitsrealität. Befragt danach, was Angestellten an ihren Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen besonders wichtig ist, zeigt sich, dass eine gute und angemessene Bezahlung (89 % hohe/sehr hohe Zustimmung), ein sicherer Arbeitsplatz (88 %), eine gute Work-Life-Balance (84 %), selbstständiges Arbeiten und Entscheiden (80 %) sowie die freie Gestaltung der Arbeitszeit (76 %) zu ihren wichtigsten Erwartungen zählen. Die Arbeitsrealität entspricht in der Wahrnehmung der Angestellten zumindest in Teilen durchaus diesen Erwartungen. So stimmt eine Mehrheit der Befragten den Aussagen zu, ihre Arbeit sei gut bezahlt (62 % stimmen der Aussage vollkommen oder eher zu), ermögliche ihnen, ihr Wissen und Können weiterzuentwickeln (62 %) und werde als sinnstiftend (61 %) erlebt.

Vergleichsweise kritischer werden hingegen die eigenen Aufstiegschancen (47 % sehr hohe/hohe Zustimmung) sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten bewertet (48 %). Und rund die Hälfte der Befragten wünscht sich zudem noch mehr Möglichkeiten, Arbeit, Freizeit und Familie miteinander verbinden zu können (52 %). Zugleich gibt knapp die Hälfte der Befragten an, dass die Arbeitszeit nach den eigenen Bedürfnissen gestaltet werden könne (49,5 % hohe/sehr hohe Zustimmung). Und 46 % berichten, dass sie Entscheidungen, die für die eigene Arbeit wichtig sind, beeinflussen können. Dies verweist auf das Vorhandensein von Autonomie- und

⁴ Zu beachten ist, dass mit der methodischen Anlage als Beschäftigtenbefragung nur begrenzt Aussagen über betriebliche Kontexte – u.a. aufgrund der begrenzten Fallzahlen über Angestellte in kleinbetrieblichen Kontexten – getroffen werden können

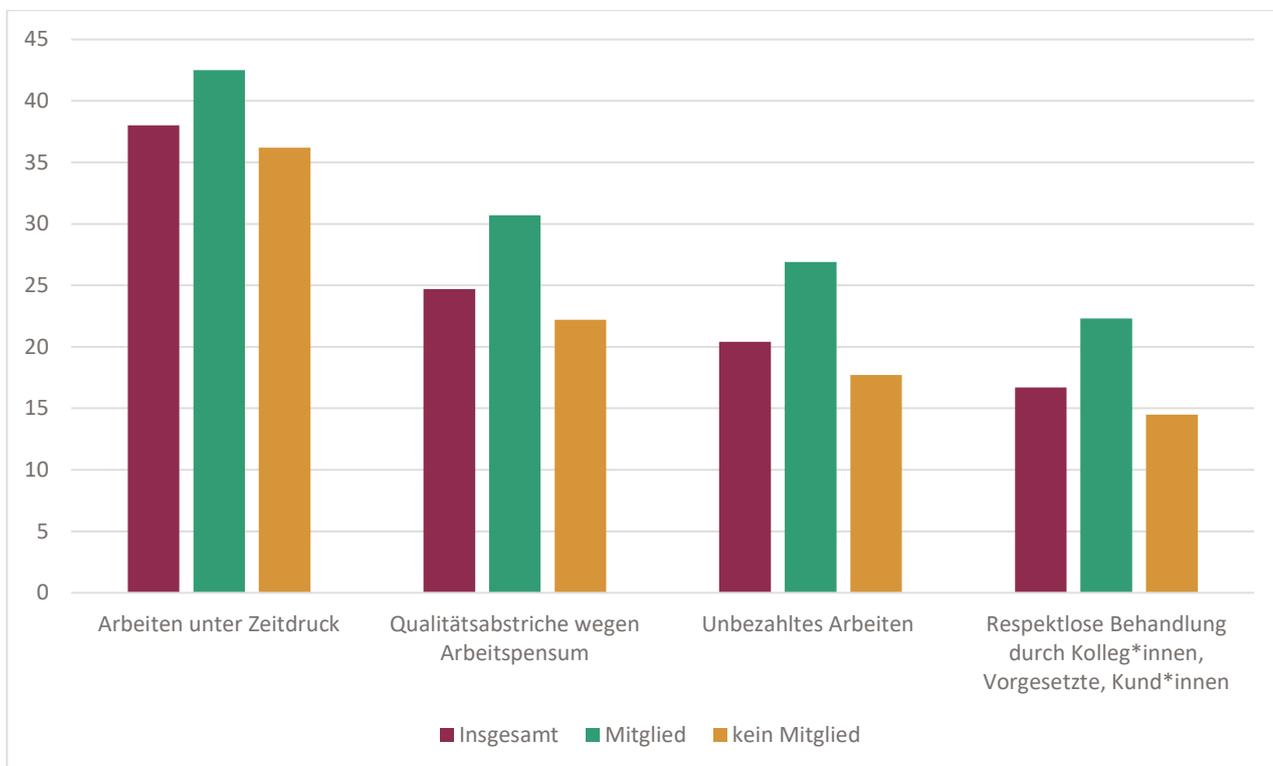
⁵ Sechs Befragte geben an, sich gegenwärtig in Ausbildung zu befinden. Diese sechs Personen werden aus der weiteren Analyse ausgeschlossen, da davon auszugehen ist, dass sich ihre Arbeitsrealität und Arbeitsbedingungen deutlich von denen der anderen Befragten unterscheiden. Die folgenden Analysen basieren daher auf einer Gesamtzahl von n = 1.045.

Entscheidungsspielräumen. Allerdings, und das ist die andere Seite der Medaille, trifft dies auf eine beträchtliche Minderheit der Befragten zugleich nicht zu.

Ähnliches lässt sich auch im Hinblick auf Arbeitsintensivierung, Zeitdruck sowie allgemeiner Wertschätzung (von Kunden, Kolleg*innen oder Vorgesetzten) feststellen. Abbildung 3 zeigt, dass zwar die überwiegende Mehrheit solchen Situationen deutlich seltener als „immer“ oder „häufig“ ausgesetzt ist. Dennoch berichten mit 38 % deutlich mehr als jede*r dritte Befragte davon, dass er/sie sich häufig

oder sogar immer bei der Arbeit gehetzt fühlte oder unter Zeitdruck stünde, knapp jede*r Vierte muss häufig oder sogar immer Abstriche bei der Qualität der eigenen Arbeit machen, um das Arbeitspensum zu schaffen, jede*r Fünfte erledigt unbezahlte Arbeit außerhalb der normalen Arbeitszeit für den Betrieb und 17 % erfahren immer oder häufig, dass sie von anderen Menschen im Zusammenhang mit ihrer Arbeit (Vorgesetzte, Kolleg*innen oder Kund*innen) respektlos oder herablassend behandelt werden. Schließlich berichten auch rund 42 % der Befragten, dass sie in den letzten zwölf Monaten mehr Arbeit als vorher in der gleichen Zeit erledigt hätten.

Abbildung 3: Einschätzung von Zeitdruck und Arbeitsintensivierung durch Angestellte im Verarbeitenden Gewerbe
Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Auswertungen, n = 1.045, abgetragen sind die Anteile der Befragten, die angeben, dass diese Situation „immer“ oder „häufig“ in ihrem Arbeitsalltag auftritt.

Insgesamt verweisen die Ergebnisse somit durchaus auf ambivalente Arbeitsbedingungen der Angestellten. Auf der einen Seite erscheint ein größerer Teil der Angestellten relativ zufrieden mit ihrer Bezahlung, den Möglichkeiten, ihre Arbeitszeiten nach ihren Bedürfnissen zu gestalten oder auch der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit. Dies gilt jedoch nicht für alle. Unterstrichen wird dies auch dadurch, dass ein erheblicher Teil der Befragten über Zeitdruck bei der Arbeit und eine Intensivierung der an sie gestellten

Anforderungen berichtet. Und auch bei Themen wie Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen wird noch Verbesserungsbedarf gesehen.

3.3 Interessen und gewerkschaftliche Orientierung von Angestellten im Verarbeitenden Gewerbe

Wie oben beschrieben, werden zwar rund 46 % der Befragten nach Tarif bezahlt, sind aber trotzdem nicht Mitglied in einer Gewerkschaft. Im Folgenden

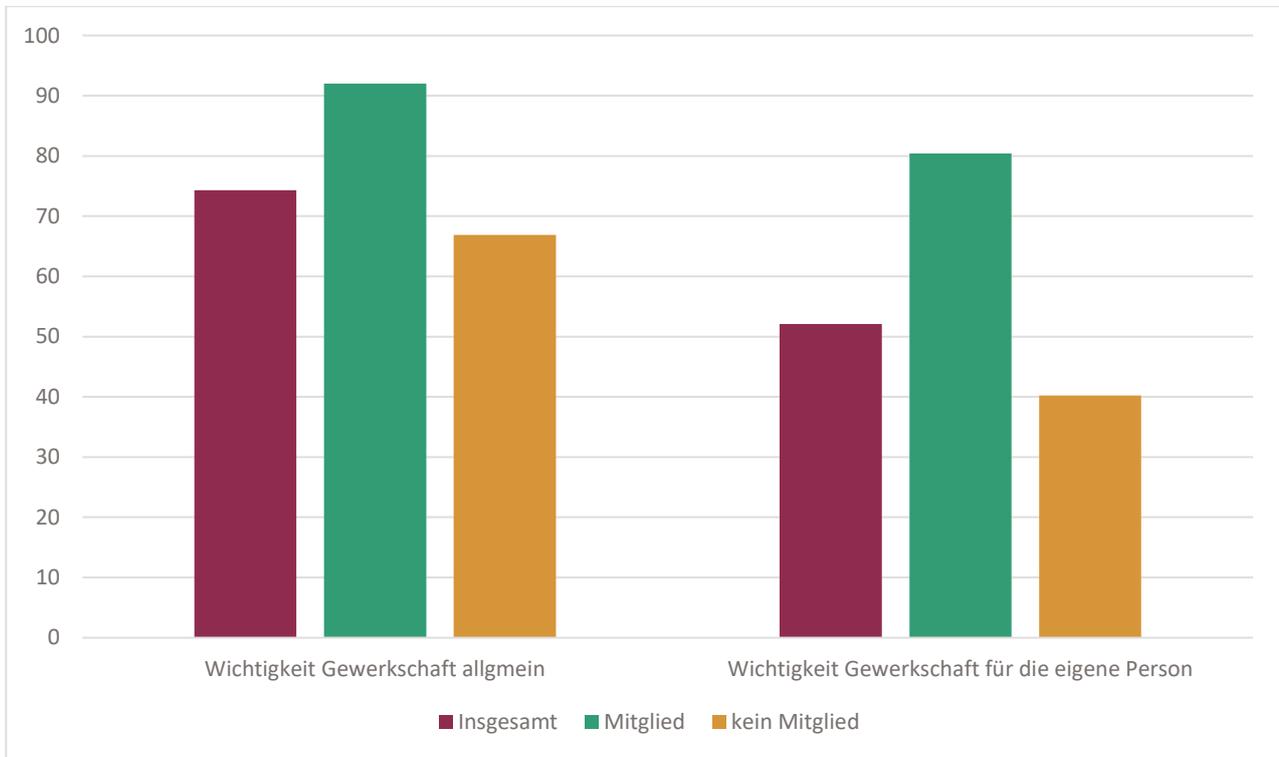
geht es uns daher darum, zu verstehen, welche Einstellungen Angestellte zu Gewerkschaften haben, was Ihre Vorstellungen und Wünsche an Gewerkschaftsarbeit sind und welche Themen aus Sicht der Beschäftigten von Gewerkschaften stärker verfolgt werden sollten. Wir schauen uns dazu in einem ersten Schritt die Einstellungen der Befragten insgesamt an und analysieren dann eventuelle Unterschiede in Abhängigkeit einer Gewerkschaftsmitgliedschaft.

Zunächst zeigen die Daten, dass die Befragten die Arbeit von Gewerkschaften generell als (sehr) wichtig

einschätzen. Rund 92 % der Gewerkschaftsmitglieder halten die Arbeit der Gewerkschaften generell für (sehr) wichtig; eine Position, die auch von rund zwei Dritteln der Nichtmitglieder geteilt wird. Weniger wichtig wird die Gewerkschaftsarbeit allerdings von den Befragten für die eigene Person eingeschätzt (vgl. Abbildung 4). Hierbei zeigen sich deutliche Unterschiede in Abhängigkeit der Gewerkschaftsmitgliedschaft. Während rund 80 % der Gewerkschaftsmitglieder eine Wichtigkeit für die eigene Person anerkennen, ist dies bei den Nichtmitgliedern nur bei 40 % gegeben.

Abbildung 4: Einschätzung der Wichtigkeit der Arbeit von Gewerkschaften generell und für die eigene Person (in Abhängigkeit der Gewerkschaftsmitgliedschaft und insgesamt)

Angaben in Prozent



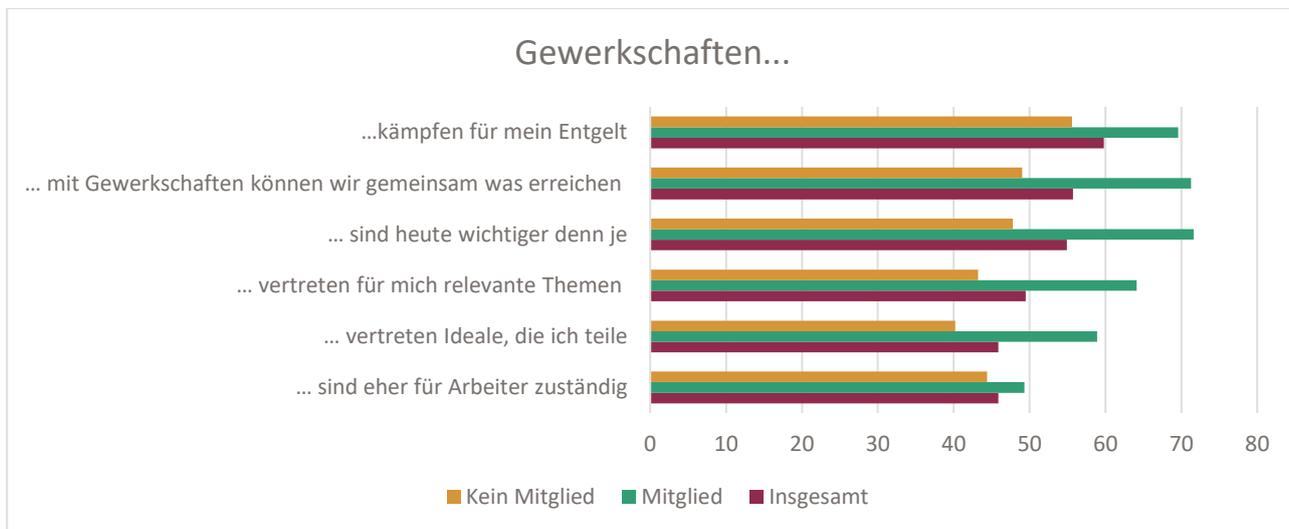
Quelle: Eigene Auswertungen, n = 1.045, abgetragen sind die Anteile der Befragten, die „sehr wichtig“ oder „wichtig“ angegeben haben.

Vor diesem Hintergrund haben wir die Beschäftigten gefragt, welches Bild sie von Gewerkschaften und ihren Vertreter*innen haben. Dazu wurde ihnen eine Liste von positiven und negativen Aussagen über Gewerkschaften vorgelegt, mit der Bitte, das Ausmaß ihrer Zustimmung auf einer fünfstufigen Skala (1 = stimme ganz und gar zu, 5 = stimme ganz und gar nicht zu) abzutragen. Die wichtigsten sechs Eigenschaften sind in Abbildung 5 dargestellt (die vollständige Itemliste findet sich in Haipeter et al. 2024). Dabei zeigt sich, dass die fünf Aussagen, die die

höchsten Zustimmungswerte erhalten, allesamt positive Statements sind. Zudem gilt insgesamt, dass die Einstellungen derjenigen, die Mitglied einer Gewerkschaft sind, den Gewerkschaften gegenüber deutlich positiver ausfallen als die der Nichtmitglieder. Allerdings – und das ist vor dem Hintergrund des beschriebenen Wandels der Beschäftigtenstruktur im Verarbeitenden Gewerbe von hohem Interesse – ist ein substantieller Anteil der Befragten der Ansicht, dass Gewerkschaften eher für Arbeiter*innen als für Angestellte zuständig seien.

Abbildung 5: Gewerkschaftsbilder von Angestellten in der Industrie insgesamt und in Abhängigkeit von einer Gewerkschaftsmitgliedschaft

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Auswertungen, n = 1.045, abgetragen sind die Anteile der Befragten, die einer Aussage „ganz und gar“ oder „eher“ zustimmten.

Für Gewerkschaften bedeutet das, den Transfer vom „allgemein wichtigen gesellschaftlichen Gut“ hin zur persönlichen Bedeutsamkeit zu bewältigen. Vor diesem Hintergrund haben wir alle Angestellten unserer Stichprobe befragt, welche Ziele Gewerkschaften aus ihrer Sicht stärker verfolgen sollten. Und von denjenigen, die bereits Mitglied in einer Gewerkschaft sind, wollten wir wissen, aus welchen Gründen sie einer Gewerkschaft beigetreten sind.

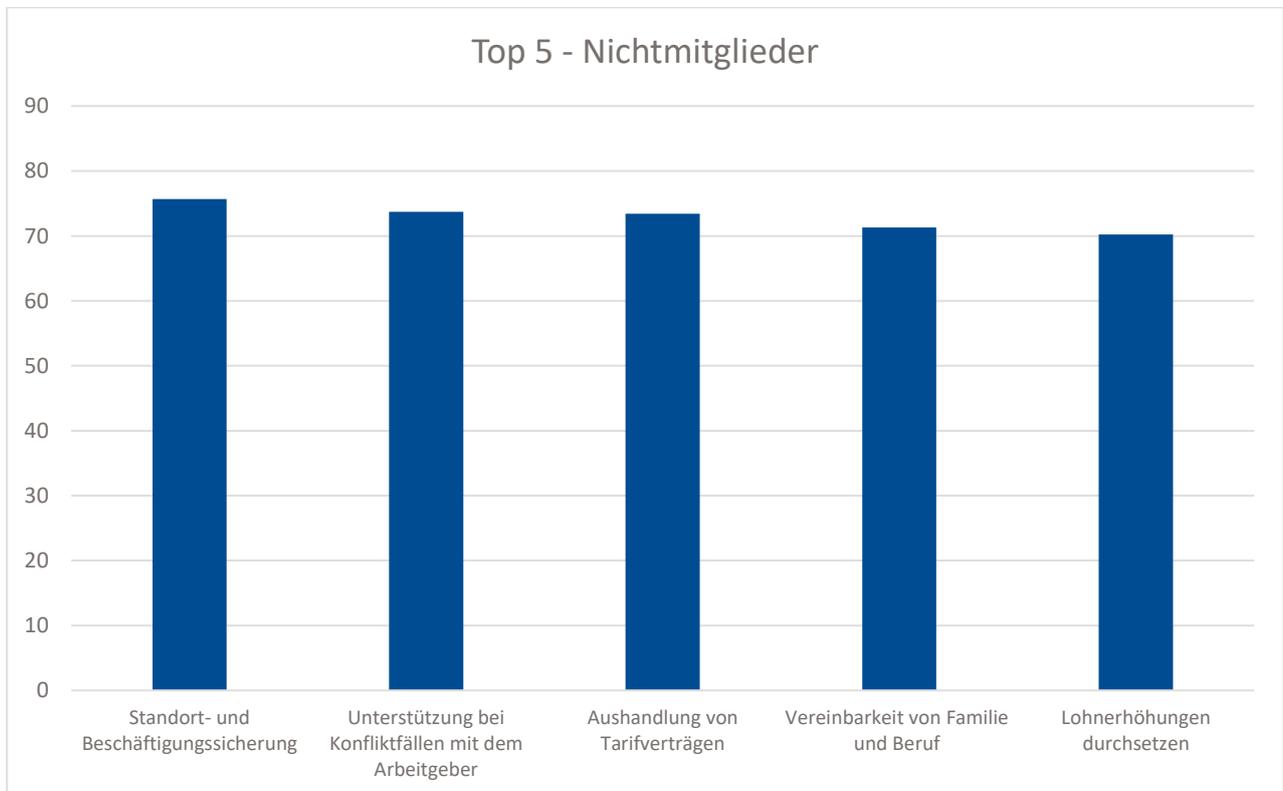
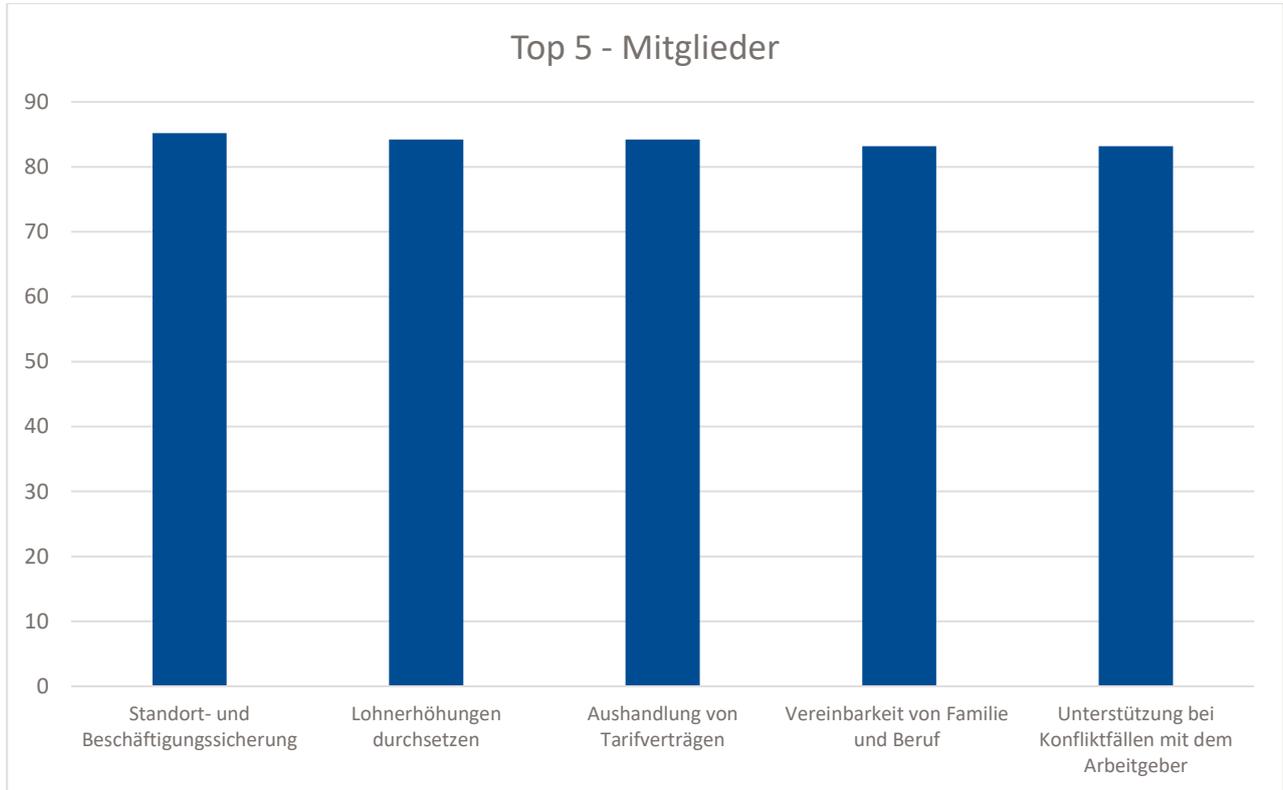
Abbildung 6 stellt die aus Sicht der Befragten – getrennt für Gewerkschaftsmitglieder und Nichtmitglieder – fünf wichtigsten Ziele dar, die Gewerkschaften zukünftig stärker verfolgen sollten.⁶ Dabei zeigt sich erstens, dass sowohl die Mitglieder als auch die Nichtmitglieder klassische Kernaufgaben

der Gewerkschaften wie Standort- und Beschäftigungssicherung, das Durchsetzen von Lohnerhöhungen, die Aushandlung von Tarifverträgen und die Unterstützung bei Konfliktfällen mit dem Arbeitgeber als die wichtigsten Aufgaben von Gewerkschaften einschätzen. Zwar gibt es zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern Unterschiede in den Anteilen und der Reihenfolge – Mitglieder weisen generell höhere Zustimmungswerte auf –, aber die Übereinstimmung bei den Zielsetzungen zwischen beiden Gruppen ist überaus deutlich. Dies gilt auch für die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ein inzwischen zentrales Anliegen der Arbeitszeitpolitik der deutschen Gewerkschaften: Sowohl Mitglieder als auch Nichtmitglieder sehen darin ein wichtiges Ziel für die gewerkschaftliche Arbeit.

⁶ Die vollständige Liste findet sich bei Haipeter et al. 2024.

Abbildung 6: Welche Ziele sollten Gewerkschaften stärker verfolgen – Top 5 aus der Sicht von Gewerkschaftsmitgliedern und Nichtmitgliedern

Angaben in Prozent



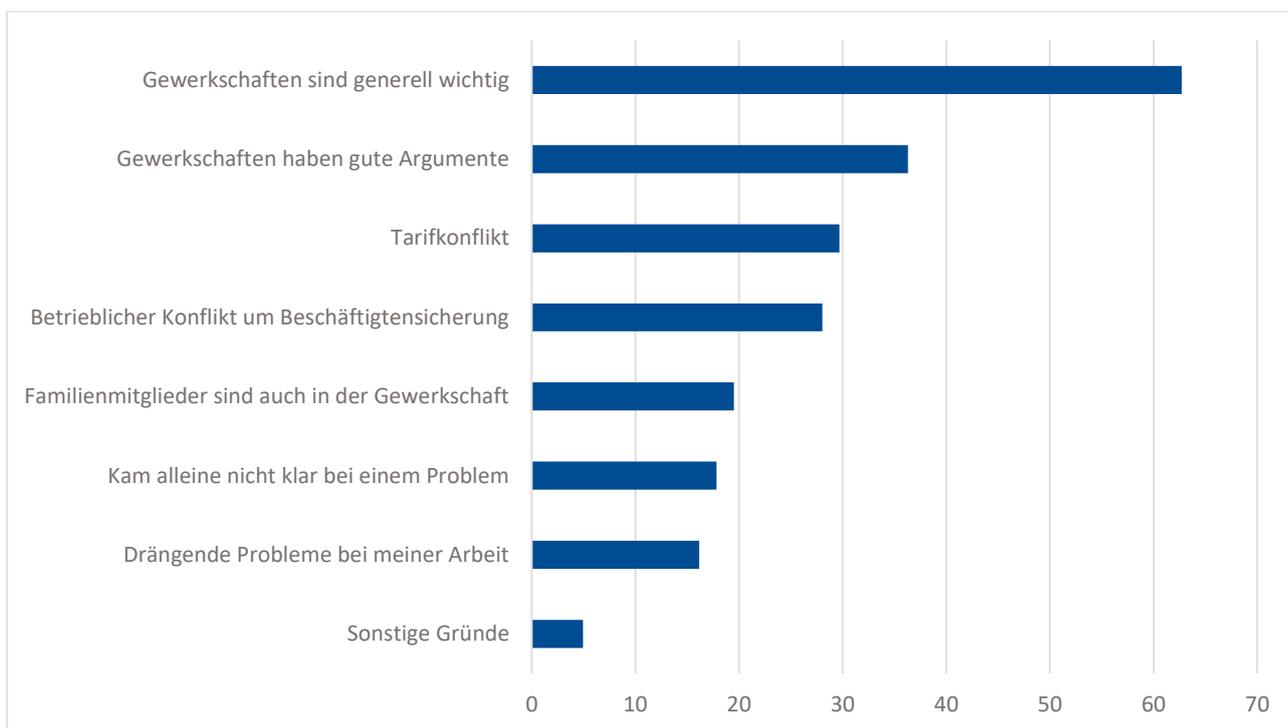
Quelle: Eigene Auswertungen, n = 1.045

Die von den Beschäftigten formulierten Wünsche an die Gewerkschaften können Gewerkschaften Orientierung bei der Ansprache von Mitgliedern, aber auch von möglichen Neumitgliedern geben. Vor dem Hintergrund der Neugewinnung von Mitgliedern ist auch interessant zu erfahren, welche Gründe Gewerkschaftsmitglieder retrospektiv für ihren Eintritt in die Gewerkschaft angeben. Abbildung 7 stellt die Gründe in der Reihenfolge der Häufigkeit ihrer

Nennung dar. Dabei zeigt sich, dass eine positive Grundhaltung gegenüber Gewerkschaften der höchste Motivator zu sein scheint, in eine Gewerkschaft einzutreten. Allerdings spielen auch konkrete Erfahrungen mit Gewerkschaftsarbeit eine Rolle. Es ist also ein Mix aus positiver Grundeinstellung und konkreten Erfahrungen, die die Mitglieder – zumindest in der Retrospektive – bewogen haben, in die Gewerkschaft einzutreten.

Abbildung 7: Gründe für den Eintritt in die Gewerkschaft (Mehrfachantworten möglich)

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Auswertungen n = 303.

Allerdings hatte nur eine Minderheit der Befragten (41 %) überhaupt bereits Kontakt zu Gewerkschaften. Unter den Nichtmitgliedern bestätigen sogar nur 27 % Kontakte zur Gewerkschaft. Diese konkreten Erfahrungen mit Gewerkschaften, die zumeist durch persönliche Ansprache entstehen, können daher als echter Engpassfaktor für Mitgliedereintritte betrachtet werden. Dies leitet über zu der Frage, welche Initiativen die Gewerkschaften – und mit ihnen die Betriebsräte als Interessenvertretungen der Beschäftigten im Betrieb – entwickelt haben, um die direkte Ansprache der Angestellten auszuweiten und Angestellte erfolgreicher zu organisieren.

4 Organisation und Repräsentation von Industrieangestellten – die Praxis von IGBCE und IG Metall

Die Beantwortung dieser Frage stützt sich auf die Ergebnisse der Workshops, die wir getrennt mit drei Expert*innen der IG Metall und vier Expert*innen der IGBCE durchgeführt haben, die jeweils für Angestelltenarbeit in ihren Gewerkschaften – den beiden größten deutschen Industriegewerkschaften – verantwortlich sind. Die Expert*innen arbeiten sowohl in den Vorstandsbereichen der Gewerkschaften als auch auf den Ebenen von Bezirken oder Geschäftsstellen. Die Befunde der Workshops werden mit zwei Schwerpunkten beleuchtet: erstens dem

Stellenwert, den die Organisierung von Angestellten in beiden Organisationen hat, und zweitens den Praktiken der Organisierung, die auf dieser Grundlage jeweils schwerpunktmäßig entwickelt wurden.

4.1 Relevanz des Themas und gewerkschaftliche Strukturen

Trotz des langfristigen Strukturwandels der Beschäftigung spielte die Angestelltenarbeit in beiden Gewerkschaften lange Zeit nur eine randständige Rolle. Dies hat sich im letzten Jahrzehnt erkennbar verändert: Die Organisierung von Industrieangestellten gilt in beiden Organisationen seitdem als drängendes Handlungsproblem. Für die IGBCE betonen die Expert*innen, dass die Relevanz des Themas inzwischen anerkannt ist und dass auch Ressourcen dafür investiert werden.

*„So vor zehn, zwölf Jahren war das so, dass das Thema Angestellte stiefkindlich war, irgendwie ein Luxusthema [...]. Das hat sich inzwischen total gewandelt, und es ist auf allen Ebenen anerkannt, dass man sich mit dem Thema befasst und dass es auch gut ist, wenn Gewerkschaftssekretär*innen dafür Ressourcen aufwenden.“ (Workshop IGBCE)*

Diese Aufwertung des Angestelltenthemas schlägt sich auch in den Organisationsstrukturen nieder. Dies gilt zumindest auf Vorstandsebene, wo nun zwei Gewerkschaftssekretär*innen in Vollzeit die gewerkschaftliche Angestelltenpolitik entwickeln, nachdem vor rund zehn Jahren zunächst eine Stelle dafür eingerichtet worden war. Ganz aktuell sind zudem weitere vier Stellen auf regionaler Ebene geschaffen worden, die in Regionen mit hohem Angestelltenanteilen die Aktivitäten unterstützen und weiter ausbauen sollen.

Auch existieren inzwischen erste Ansätze der kennzahlengestützten Steuerung der Angestelltenarbeit. Dabei geht es nicht allein um die Anzahl der Gewerkschaftseintritte von Angestellten, sondern es stehen vor allem die gutbezahlten Angestellten der höchsten Entgeltgruppen und die Außertariflichen Angestellten (AT-Angestellte) mit entsprechend hohen Mitgliedsbeiträgen im Fokus. Gerade AT-Angestellte gelten als besonders schwer zu organisieren, und zwar aus zwei Gründen: Sie fallen erstens nicht unter die Geltung der Tarifverträge als zentrales Produkt der Gewerkschaften – auch wenn freilich das AT-Entgelt sachlich mit der obersten Entgeltgruppe verbunden ist, die es ja übersteigen sollte. Und zweitens

weisen die AT-Beschäftigten als – ganz überwiegend – Akademiker*innen keine betriebliche Sozialisation ähnlich der im Betrieb ausgebildeten Fachkräfte aus, sodass ihnen Betriebsräte und Gewerkschaften mit ihren Aufgaben und Strukturen zumeist fremd sind.

„Nicht nur teilweise die Überzeugung, ok ich falle aus dem Tarifvertrag raus, deswegen muss ich für mich selbst regeln, sondern die Grundsatzüberzeugung, eine Gewerkschaft ist per Definition für mich gar nicht zuständig. Da haben wir – Tatsache – ein wirkliches Verständnisproblem, was teilweise auch mit dieser fehlenden beruflichen Sozialisierung zusammenhängen mag.“ (Workshop IGBCE)

Dennoch legt die IGBCE einen starken Fokus auf AT-Angestellte, und dies aus zwei offensichtlichen Gründen: Zum einen sind nach den Erfahrungen der Gewerkschaftssekretär*innen diese Angestellten, die entweder als fachliche Spezialisten oder in Leitungsfunktionen arbeiten, die am stärksten wachsende Beschäftigtengruppe. Ihre Organisierung ist deshalb zum Erhalt der Organisationsmacht vor dem Hintergrund des beschriebenen Strukturwandels besonders wichtig. Zweitens steht die Gewerkschaft gerade bei den AT-Angestellten in Konkurrenz zum VAA, dem „Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie“, der sich auf die Interessenvertretung dieser Beschäftigtengruppe spezialisiert hat und dafür auch einen – wenn auch alten – Tarifvertrag verhandelt hat. Deshalb ist es aus Sicht der Gewerkschaft besonders wichtig, die Organisierung der AT-Angestellten nicht der Konkurrenzorganisation zu überlassen.

Hinzu kommt drittens noch ein weiterer Grund: die Tatsache, dass AT-Angestellte häufig auf Schlüsselpositionen arbeiten und am Arbeitsmarkt knappe, folglich von den Betrieben besonders nachgefragte Qualifikationen – Stichwort Fachkräftemangel – aufweisen. Damit verfügen diese Beschäftigten über eine vergleichsweise hohe strukturelle Macht in den Unternehmen. Mit dem Strukturwandel der Beschäftigung verschiebt sich die strukturelle Macht der Beschäftigten weg von der klassischen Klientel der Chemiefacharbeiter*innen in Produktion und Laboren hin zu den hochqualifizierten Beschäftigtengruppen, die deshalb für den Erhalt der gewerkschaftlichen Organisationsmacht mehr und mehr unverzichtbar werden.

Diese Entwicklung gilt auch für die Metall- und Elektroindustrie, dem Organisationsbereich der IG

Metall. Auch hier konstatieren die Expert*innen eine zumeist fehlende Kenntnis der Strukturen und Akteure der Arbeitsbeziehungen gerade bei Akademiker*innen. Hinzu kommt aus ihrer Sicht das Selbstverständnis der höherqualifizierten Angestellten, ihre Interessen selber individuell mit ihren Vorgesetzten auszuhandeln. Kollektive Interessenvertretungen wie Betriebsräte und Gewerkschaften spielen in diesem Handlungsmuster zunächst keine Rolle.

„Und bei den Angestellten ist es so, dass man in diesen Bereichen eher eine verstärkte Form hat, ich möchte meine Dinge selbst machen, ich möchte meine Dinge selbst regeln.“ (Workshop IG Metall)

Zudem fragen in der Wahrnehmung der Expert*innen die Angestellten – und gerade die Höherqualifizierten unter ihnen – nachdrücklicher als die gewerblichen Arbeiter*innen nach dem persönlichen Nutzen einer Gewerkschaftsmitgliedschaft. Die Bilanz von Kosten und erwartetem Ertrag ist demnach ein zentrales Motiv für die Mitgliedschaftsentscheidung.

„Was wir schon häufig hören, ist, was ist mein persönlicher Benefit von meinem Beitritt jetzt. Das ist schon eine Frage, mit der ganz viele unserer Werber konfrontiert werden.“ (Workshop IG Metall)

Die Expert*innen der IG Metall bewerten die politische und strukturelle Ausgangslage der Gewerkschaft für die Organisation von Angestellten kritisch. Zwar ist inzwischen die Anerkennung für Angestelltenarbeit innerhalb der Organisation gestiegen und die stärkere interessenvertretungspolitische Ausrichtung auf Angestellte als zentrales Zukunftsthema etabliert. Doch sind aus ihrer Sicht sowohl die Kultur als auch die personellen Ressourcen der Gewerkschaft noch durch ihre Vergangenheit als gewerkschaftliche Interessenvertretung vor allem der gewerblichen Arbeiter*innen – und unter diesen besonders der Facharbeiter*innen – geprägt. Dies schlägt sich auch in den thematischen Kompetenzen der gewerkschaftlichen Betriebsbetreuung in den Geschäftsstellen nieder, die für klassische Arbeitsthemen wie Schichtarbeit weit besser aufgestellt seien als für neue Themen wie agile Arbeitsformen in den Büros.

„Warum organisieren wir blue-collar worker besser als white-collar worker, weil wir da

einfach eine kulturelle Verankerung haben. Wir haben da aktive Vertrauensleute und unsere Funktionärinnen und Funktionäre rekrutieren sich überwiegend aus diesen Bereichen.“ (Workshop IG Metall)

Freilich bleiben die (Fach-)Arbeiter*innen auch in Zukunft eine zentrale Organisationsbasis für die Gewerkschaft. Es kann für die Gewerkschaft daher nicht darum gehen, die erfolgreichen Praktiken der Organisierung und Vertretung der Arbeiter*innen über Bord zu werfen; vielmehr gilt es, diese durch neue Vertretungsstrategien für Angestellte zu ergänzen. Mit Blick auf die AT-Beschäftigten sehen die Expert*innen beispielsweise eine zentrale Aufgabe darin, die Betriebsräte darin zu unterstützen, kollektive Entgeltsysteme für diese Beschäftigtengruppe auszuhandeln – wofür sie zwar ein formales Mitbestimmungsrecht haben, das sie aber selten ausnutzen. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage des Abstands zwischen dem Niveau der höchsten Entgeltgruppe und den AT-Gehältern. Je niedriger dieses Niveau ist, umso mehr Beschäftigtenanteile drohen in die AT-Vergütung zu rutschen.

„Aber es wird ja so, dass die Abstände immer größer werden. Und wenn jetzt sozusagen, dass Tarifentgelt bei 60.000 Euro endet, dann reicht es bei Weitem nicht mehr aus, um quasi die Gesamtstruktur der Belegschaft dann abdecken zu können. Und das wird eine immer größere Herausforderung, die die Tarifpolitik angeht.“ (Workshop IG Metall)

In der Organisation der IG Metall ist die Angestelltenarbeit als Arbeitsaufgabe auf der Vorstandsebene im Ressort Angestellte, IT und Studierende verankert. Das Ressort differenziert damit Angestellte nach Schwerpunkten: als Studierende an Universitäten, bevor sie in den Betrieb kommen; als IT-Beschäftigte, deren Anteile stark wachsen und die in den traditionellen Unternehmen oder in reinen IT-Betrieben arbeiten; und als weitere Angestellte, die in den Industriebetrieben des Sektors arbeiten. Verantwortlichkeiten für Angestelltenaktivitäten mit unterschiedlichen Schwerpunkten in diesen Feldern existieren jeweils auch in den sieben Bezirksleitungen als zweiter Organisationsebene unterhalb des Vorstands.

Auf der Ebene der Geschäftsstellen ist diese Einheitlichkeit der Angestelltenarbeit nicht mehr gegeben; hier finden sich vielfach keine gesonderten Zuständigkeiten für diese Aktivitäten. Allerdings gibt es hier

teilweise Angestelltenausschüsse, die sich aus Angestellten zusammensetzen, die in den Betrieben als Betriebsräte oder gewerkschaftliche Vertrauensleute gewählt wurden und in den Ausschüssen einen Informations- und Erfahrungsaustausch pflegen. Diese Ausschüsse gehören zum Traditionsbestand der Gewerkschaft, haben allerdings in den letzten beiden Jahrzehnten als ehrenamtliche Gremien deutlich an Verbreitung verloren. Diese Ausschüsse wiederzubeleben, ist aus Sicht der Expert*innen eine wichtige Ausgabe, um den Informations- und Kommunikationsfluss zu Angestelltenthemen in der Gewerkschaft zu verbessern und auf diese Weise sowohl die örtliche Ebene als auch die Betriebe besser zu erreichen.

Zur Stärkung der Kommunikation über die Organisationsebenen hinweg hat das Vorstandsressort zudem neue digitale Netzwerke etablieren können, in denen sich Interessierte aus Geschäftsstellen und Betrieben zusammenfinden. Auf diese Weise erweitert das Ressort die Möglichkeiten, in direkten Kontakt mit den Betrieben zu kommen.

„Da haben wir tatsächlich auch jetzt mal unseren digitalen Möglichkeiten genutzt, haben Teams-Gruppen gebildet mit allen, die sich für das Thema Angestellten-Arbeit interessiert gezeigt haben. Und das funktioniert dann besser, weil wir dann einen direkten Kommunikationsweg für uns entwickelt haben.“ (Workshop IG Metall)

Die IG Metall war die erste deutsche Industriergewerkschaft, die Mitgliedergewinnung als Kernaufgabe der Organisation etabliert hat und dies mit Kennziffern steuert, deren Entwicklung ein wichtiges Kriterium für die Ressourcenausstattung ihrer Organisationseinheiten ist. Je höher der Anteil der Angestellten unter den Beschäftigten eines Bezirks oder einer Geschäftsstelle, umso höher damit der Handlungsdruck, Angestellte zu organisieren.

Eine gemeinsame Handlungsbedingung für die Angestelltenpolitik von IGBCE und IG Metall besteht darin, dass die Angestelltenaktivitäten in den Betrieben mit und über die Betriebsräte koordiniert werden müssen. In den zumeist großen Betrieben, in denen es eine Vertrauensleuteorganisation der Gewerkschaften gibt, kann diese ergänzend Aufgaben übernehmen; aber auch hier gilt, dass die Betriebsräte dafür die Weichen stellen. Die Betriebsräte bilden daher die Schaltstelle, über die gewerkschaftliche Initiativen in die Betriebe eingespielt werden können. Dies gilt umso mehr, als gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte für die Gewerkschaften traditionell die Aufgabe der Mitgliederrekrutierung übernommen haben. Schmidt und Trinczek (1999) sprechen sogar davon, dass sie damit die Lebensader der Gewerkschaften speisen.

Tabelle 1 listet – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – zentrale Initiativen der Gewerkschaften im Überblick auf, die nun genauer beleuchtet werden.

Tabelle 1: Zentrale Angestellteninitiativen der IGBCE und der IG Metall

Initiativen der IGBCE	Initiativen der IG Metall
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierung der Betriebsräte • KAAT (Kaufleute, Akademiker*innen und Angestellten) -Initiative 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierung der Betriebsräte • Thematische Kampagnen • Erschließungsprojekte

Quelle: Eigene Darstellung.

4.2 Die Praxis der Organisation: IGBCE

In der IGBCE finden sich vor allem zwei zentrale Ansätze, um Industrieangestellte für die Gewerkschaften zu gewinnen: die Aktivierung der Betriebsräte und die KAAT-Initiative.

Die Aktivierung der Betriebsräte zielt darauf, die Organisation und Vertretung von Angestellten – und insbesondere von AT-Angestellten – in den Blickpunkt der Betriebsräte zu rücken. Dies ist ein

voraussetzungsvolles Unterfangen. Denn AT-Angestellte mit akademischem Status weisen keine betriebliche Sozialisation in der Ausbildung auf, und sie sind – wenn überhaupt – allenfalls schwach in den Betriebsratsgremien vertreten. Dies hat zwei wichtige Konsequenzen: Erstens sind damit Themen und Probleme der AT-Beschäftigten nicht personell in den Betriebsräten repräsentiert, und zweitens besteht deshalb zwischen Betriebsräten und AT-Beschäftigten eine kulturelle Distanz. Denn in den Industriebranchen rekrutieren sich die Betriebsräte

zumeist aus den Reihen der gewerblichen Beschäftigten.

„Und da erlebe ich persönlich schon einiges an Berührungängsten. Man weiß nicht, wenn man sie anspricht, wie beginnt man denn überhaupt so ein Gespräch. Und diese Expertise in den Fachthemen sich anzueignen, kostet auch Zeit und unsere Betriebsräte haben nicht so viel Zeit, sich da reinzufuchsen.“ (Workshop IGBCE)

Daher müssen aus Sicht der Gewerkschaft die Betriebsräte für die AT-Arbeit aktiviert werden. Diese Aktivierung hat zwei Schwerpunkte. Zum einen müssen die sich Betriebsräte die Themen der AT-Arbeit und den Zugang – oder die richtige Ansprache – zu dieser Beschäftigtengruppe erarbeiten. Und zum anderen ist es dafür nach Einschätzung der Expert*innen unabdingbar, den Anteil von AT-Beschäftigten in den Betriebsratsgremien zu erhöhen.

„Was eine große Rolle spielen kann, ob man im Betriebsrat jemanden oder im besten Fall mehrere hat, die selbst eben Angestellte, vielleicht AT-Angestellte sind, also die aus dieser Gruppe kommen, die aus erster Hand die Probleme kennen, die entsprechend sozialisiert sind und so weiter und so fort, dann ist das mit der Kommunikation, glaube ich, sofort bedeutend einfacher.“ (Workshop IGBCE)

Diesen Prozess zu unterstützen und zu begleiten, ist aus Sicht der Expert*innen eine zentrale Aufgabe der gewerkschaftlichen Betreuung von Betriebsratsgremien. Dabei stehen sie vor der erschwerten Situation, dass die IGBCE bei den AT-Angestellten in Konkurrenz zum VAA steht, der ebenfalls um die Vertretung der AT-Angestellten wirbt und auch in Betriebsräten mit Mitgliedern präsent ist.

Die Aktivierung der Betriebsräte wird als flächendeckende Aufgabe eingeschätzt, die allerdings stark abhängig von den Prioritäten der gewerkschaftlichen Betriebsbetreuung der Betriebe ist. Eine durchgängige Priorisierung des Themas steht auf dieser Organisationsebene aus Sicht der Expert*innen noch aus.

Eng mit der Aktivierung der Betriebsräte verbunden ist die Initiative KAAAT – Kaufleute, Akademiker*innen und AT – als zweite wichtige und zentrale koordinierte Aktivität der IGBCE. Mit KAAAT wurde nicht nur versucht das Spektrum der anvisierten

Beschäftigtengruppen auszuweiten – auf Kaufleute und Akademiker*innen, die nicht in einem AT-Arbeitsverhältnis stehen – und in ein neues plakatives Kürzel zu bündeln, sondern auch fünf Dinge zu leisten, die einen Zugang zu den Beschäftigten schaffen sollen: Sie sollen angesprochen werden, sie sollen bei Bedarf beraten werden, sie sollen sich vernetzen können, sie sollen informiert werden, und es sollen Gelegenheiten zum Austausch geschaffen werden. Technische Grundlage der Initiative ist eine neue Webseite und ein Newsletter, der nach Aussage der Expert*innen eine breite Leserschaft hat und viele Feedbacks produziert.

Mit dem KAAAT.net soll vor allem die Herausforderung der Ansprache in den Betrieben systematischer angegangen – und damit auch die Aktivierung der Betriebsräte vorangetrieben – werden. Dies geschieht auf der Grundlage von Trainingsprogrammen zur Ansprache, welche die Gewerkschaft anbietet.

„Da haben wir in drei Jahren diese Ansprachetrainings aufgebaut, von Leuten, die dann das Thema vor allen in ihre Betriebe erstmal tragen. Da gab es eine direkte positive Wirkung, weil sie gehen dann raus mit Veranstaltungen, sie veröffentlichen dann unseren KAAAT.net intern in ihren Intranets, das liegt ja außerhalb von unserem, jetzt hauptamtlichen Einfluss in den meisten Fällen.“ (Workshop IGBCE)

Weitere Schwerpunkte sind die Information durch thematische Veranstaltungen zu Themen wie Arbeitszeit oder Entgeltgestaltung, die für AT-Beschäftigte in den Betrieben angeboten werden und die zumeist regen Zuspruch unter den Beschäftigten finden.

„Dann als das mit Corona losging, haben wir Webseminare angeboten zum Thema Kurzarbeit für AT-Beschäftigte, und was ist das eigentlich und welche Fragen ergeben sich da. Dann haben wir Dinge angeboten zum Thema Zusammenarbeit in virtuellen Teams oder auch agile Arbeit.“ (Workshop IGBCE)

Zugleich gehen auf der Vorstandsebene Anfragen von Betriebsräten oder Bezirken zur direkten Unterstützung in den Betrieben ein. Dies zeigt die enge Verbindung zwischen der KAAAT-Initiative und den Aktivierungsansätzen. Ein Beispiel dafür ist eine AT-Initiative bei einem großen Chemieunternehmen, in

der die Vorstandssekretär*innen die Gründung und Arbeit einer „Werbeeinheit AT“ unterstützt haben, die sich aus Betriebsräten, Vertrauensleuten und anderen Aktiven zusammensetzte. Dieses Team entwickelte neue Wege zur Gewinnung von AT-Beschäftigten, darunter eine aktivere Ansprache und passgenauere Veranstaltungen.

„Und das ist am Ende meine persönliche Erfolgsgeschichte, also in meinen Augen, von unserer KAAAT-Geschichte, Erfolgsgeschichte geworden, weil das resultiert in Beitritten, das resultiert darin, dass da viel mehr Veranstaltungen engeren Charakters da gekommen sind, dass sie mehr Zugang zu diesen Menschen, zu diesen KAAAT-Beschäftigten bekommen haben und auch selbst proaktiv auf sie zugegangen sind.“ (Workshop IGBCE)

Der Kontakt zu den Regionen oder Betrieben läuft zumeist über die Bezirke als unterster Organisationseinheit der Gewerkschaft, die wiederum Anfragen aus den Betrieben bekommen, die die dann weitergegeben werden. Zugleich werben auch die Sekretär*innen der Vorstandsebene für ihre Arbeit, wo immer dies möglich ist.

„Wir versuchen natürlich auch immer die Werbetrommel intern zu rühren, zu sagen, ihr könnt von uns Materialien bekommen, ihr könnt von uns Infos bekommen, wir würden gerne mit euch gemeinsam Veranstaltungen machen und so weiter. Aber in der Regel ist es so, dass die Bezirke uns anfragen.“ (Workshop IGBCE)

Ein weiteres Instrument der AT-Arbeit schließlich ist der Aufbau von Netzwerken. Diese existieren im Rahmen von KAAAT.net nicht als gemeinsames Forum, sondern eher als Möglichkeit, sich auf Veranstaltungen kennenzulernen, Kontaktdaten auszutauschen und sich dann untereinander zu vernetzen. Davon unabhängig koordiniert der Vorstandsbereich ein regelmäßig tagendes AT-Betriebsrätenetzwerk, das aus etwa 50 – 60 interessierten Betriebsräten besteht und sowohl inhaltliche als auch organisatorische Themen diskutiert.

4.3 Die Praxis der Organisation: IG Metall

Auch in der IG Metall wird die Aktivierung der Betriebsräte als zentrales Instrument der Organisation im Angestelltenbereich betrachtet. Die Probleme sind hier ähnlich gelagert wie in der IGBCE:

höherqualifizierte Angestellte sind in den Betriebsratsgremien unterrepräsentiert, und mit ihnen die Themen, die diese Beschäftigtengruppe bewegen.

„Wir haben ja überwiegend eine homogene Situation, was insbesondere die Betriebsratsgremien angeht oder sagen wir mal so, die Angestelltenbetriebsräte sind da eindeutig in der Minderheit, immer noch, auch in Betrieben, wo eigentlich der Beschäftigtenanteil bei Weitem viel höher bei den Angestellten liegt.“ (Workshop IG Metall)

Zugleich aber sind aus Sicht der Expert*innen die Betriebsräte die wichtigsten Werbeträger*innen für die Gewerkschaft in den Betrieben. Dies gilt gerade auch für Angestellte. Denn es sind die Betriebsräte, zu denen häufig ein Vertrauensverhältnis besteht, und nicht die Gewerkschaft, die möglicherweise von außen in den Betrieb kommt. Die Aktivierung der Betriebsräte für die Organisation und Vertretung der Angestellten ist deshalb aus Sicht der Expert*innen eine Kernaufgabe für die Gewerkschaft.

„Und deswegen ist tatsächlich unsere Aufgabe, vor Ort Leute zu finden, die das für uns machen und gerade bei den Angestellten, Thema Vertrauensverhältnis, natürlich die Betriebsräte. Wenn die eine Rundmail schreiben oder was ans schwarze Brett hängen und da steht drauf, der Betriebsrat arbeitet übrigens mit der IG Metall zusammen, wir wollen uns dem Thema XY widmen, dann hat das eine Schlagkraft, die ich niemals aus mir heraus oder aus meiner Funktion entwickeln kann.“ (Workshop IG Metall)

Die Aktivierung ist freilich eine Aufgabe der gesamten Organisation, die nicht allein aus dem Vorstandsressort geleistet werden kann. Das Ressort kann dabei – auf Anfrage aus Betrieben oder Geschäftsstellen – unterstützen. Doch ähnlich wie in der IGBCE werden auf der Vorstandsebene darüber hinaus auch proaktiv eigene Initiativen entwickelt. Anders als bei der IGBCE haben diese Initiativen die Form thematischer Kampagnen, die im Vorstandsressort entwickelt werden und dann möglichst breit in Regionen und Betrieb ausstrahlen sollen.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Kampagne „Home-Office muss fair sein“, die vor einiger Zeit abgeschlossen wurde. Mit dieser Kampagne nahm die IG Metall ein zentrales Thema der Arbeitsbedingungen der Industrieangestellten auf. Ihr Herzstück war ein

Befragungstool für eine Online-Befragung zum Thema, die in den Betrieben durchgeführt werden konnte. Die Befragung konnte – zumindest in Teilen – auf individuelle Bedarfe der Betriebe zugeschnitten werden. Dabei wiederum half das Vorstandsressort. Die Information über die Befragung wurde an die Geschäftsstellen versendet.

Der Kontakt zu den Geschäftsstellen ist damit ein zentraler Erfolgsfaktor für thematische Kampagnen. Die Geschäftsstellen sind die wichtigsten Verteilzentren für die Verbreitung der Information an die Betriebe; die Gewerkschaftssekretär*innen sind die Multiplikatoren, die dafür das Interesse bei den Betriebsräten in den Betrieben wecken können.

„Also die erste Hürde ist die, das innerhalb unseres Hauptamtes zu verbreiten. Das hat, sagen wir mal, gut geklappt, aber nicht so, dass jede Geschäftsstelle diese Kampagne kennt nach drei Jahren. Auch heute können wir noch Leute damit überraschen mit ‚hey wir haben noch eine Befragung zum Thema Home-Office‘.“ (Workshop IG Metall)

War diese Hürde in der Kampagne einmal genommen, bestanden gute Umsetzungschancen. Dabei wurde zumeist auch der Service in Anspruch genommen, die Befragung an betriebliche Bedarfe anzupassen. Insgesamt konnten mit diesen Befragungen 30.000 Datensätze von Befragten generiert werden, die dann vom Vorstandsreferat – dies war ein weiterer Service – ausgewertet und den Betrieben zurückgespielt wurden. Die Rücklaufquoten waren dabei sehr hoch.

„Wir haben insgesamt fast 30.000 Datensätze generiert damit, also es ist schon ziemlich gut gelaufen und die Rücklaufquoten, wenn die Befragung gemacht wurde im Betrieb, waren immer groß, also zwischen irgendwie 50 % und 70 %, das ist natürlich für so eine Umfrage bombastisch.“ (Workshop IG Metall)

Die Auswertung wurde so aufbereitet, dass ihre Ergebnisse – mit unterschiedlichen Schwerpunkten – in den Betrieben präsentiert werden konnten, sei es von den Betriebsräten, sei es von der zuständigen Geschäftsstelle. Dazu wurde mit der Umfrage ein Kampagnenplan mit den Akteuren vor Ort entwickelt, der Anregungen enthielt, welche Ergebnisse am besten wann und in welchem Format präsentiert und mit den Beschäftigten diskutiert werden sollten.

Allerdings wurde dieser Prozess nicht in allen Fällen auch durchgeführt; gerade die Einbeziehung der Beschäftigten war kein durchgängiges Merkmal der Umsetzung.

„Aber es gibt halt unheimlich viele Stolpersteine dazwischen. In relativ vielen Fällen, ich würde tippen so um die 50 %, hat die Befragung stattgefunden, dann haben sich die Betriebsräte das angeguckt, haben das Ergebnis auch sozusagen mitgenommen in die Verhandlungen und haben dann eine Betriebsvereinbarung daraus generiert, haben also quasi keine weiteren Beteiligungsschritte damit gemacht.“ (Workshop IG Metall)

Ein weiteres Element der Befragung schließlich war die Mitgliederwerbung. Dazu wurde in der Befragung eine Anschlussfrage nach Interesse an der IG Metall eingefügt mit der Möglichkeit, dann die eigenen Daten einzufügen.

„Das haben erstaunlich viele Leute gemacht, diese Daten abgegeben. Die haben wir dann zurückgespiegelt an die Geschäftsstelle und gesagt hier, die Leute interessieren sich dafür, guckt, dass im Betrieb eine Vertrauensperson, ein Betriebsrat oder der Gewerkschaftssekretär, je nach dem, was es sozusagen vor Ort gibt, diese Ansprache macht.“ (Workshop IG Metall)

In dieser wie auch einer neueren thematischen Kampagne zu „New Work“ liegt damit ein zentraler Fokus auf der Beteiligung der Beschäftigten. Die Befragung ist darauf ausgerichtet, die Beschäftigten als Expert*innen ihrer Arbeit zu adressieren und auf diese Weise Informationen zu Themen zu erhalten, die dann wiederum von den Betriebsräten aufgenommen und genutzt werden können, sei es zum Abschluss von Vereinbarungen zu den Themen oder sei es in den politischen Diskursen und Auseinandersetzungen mit ihren Geschäftsleitungen.

Aus Sicht der Expert*innen ist die Beteiligung zudem gerade bei den hochqualifizierten Beschäftigten ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Organisierung und Vertretung, denn über Beteiligung entsteht Kontakt zu den Beschäftigten, die Beschäftigten fühlen sich ernst genommen, ihr Erfahrungswissen ist eine wichtige Ressource für die Interessenvertretungsarbeit – und es besteht die Chance, dass sich ihre Sichtweise auf Interessenvertretungen verändert. Allerdings wird auch betont, dass die

Beteiligungspraxis der Betriebsräte vielfach wenig entwickelt ist und neue Beteiligungsangebote sie nicht überfordern dürfen.

„Wir glauben aber schon, dass das sozusagen total ausbaufähig ist und ich kann aus meiner eigenen Erfahrung sagen, wenn man das mal gemacht hat und die Betriebsräte erfahren, dass das total gut ankommt, dann haben die auch Lust auf mehr, dann trauen die sich auch mehr. Und wir müssen also aufpassen, wie man so schön sagt, die Kolleginnen und Kollegen da abzuholen, wo sie auch stehen.“ (Workshop IG Metall)

Der Beteiligungsaspekt ist demnach ein wichtiger Erfolgsfaktor der Organisation; dies gilt gerade für die Angestellten mit ihren autonomen Arbeitsweisen und ihrem Expert*innenwissen. Dies zeigt sich auch an dem dritten Arbeitsschwerpunkt, dem strategischen Organizing, das in der IG Metall als Erschließungsarbeit bezeichnet wird. Erschließung findet in Form zeitlich befristeter Projekte statt. Diese Erschließungsprojekte zeichnen sich durch Dreierlei aus: Sie werden erstens von geschulten Organizern durchgeführt, die entweder alleine oder in Absprache mit Geschäftsstellen, Bezirken oder Vorstandsbereichen auf der Grundlage von Branchen- und Unternehmensanalysen Schwerpunkte bestimmen, die organisiert werden sollen. Zweitens gehen diese Organizer in die Betriebe und versuchen dort, Konfliktthemen zu identifizieren und Aktive zu gewinnen. Und drittens begleiten die Organizer dann diese Aktiven und unterstützen sie, bis sie – im Erfolgsfall – neue Strukturen in Form von Betriebsräten, Tarifverträgen oder Vertrauensleuten etabliert haben.

Zwar existiert in der IG Metall ein Vorstandsressort für strategische Erschließungsarbeit, doch sind die konkreten Projekte vor allem auf der Ebene der Bezirke angesiedelt und werden von dort aus entwickelt und koordiniert. Dabei kann sich die Erschließungsarbeit auf unterschiedliche Schwerpunkte und Beschäftigtengruppen beziehen; Angestellte sind darunter ein wichtiges Thema und stehen in einzelnen Bezirken wie Niedersachsen oder Bayern im Zentrum der Erschließungsarbeit. Eine Zusammenarbeit mit dem Vorstandsressort für Angestellte findet dabei zwar durchaus statt, könnte aber nach Aussage der Expert*innen durchaus noch intensiviert werden. Dennoch halten die Expert*innen als wichtigen empirischen Befund fest, dass das Vorhandensein von Erschließungsarbeit, insbesondere,

wenn sich diese auf Angestellte bezieht, mit größeren Organisierungserfolgen bei den Angestellten einhergeht.

„Und generell kann man sagen, überall da, wo Erschließungssekretärinnen und Sekretäre sind, sind mehr Angestellte organisiert worden [...] Und da, wo dann nochmal der Fokus auf Angestellten-Ansprache gelegt wurde, also Niedersachsen, Sachsen-Anhalt und Bayern, ist es nochmal deutlicher abzulesen.“ (Workshop IG Metall)

Die große Herausforderung solcher Erschließungsaktivitäten besteht nach Meinung der Expert*innen in ihrem bis dato zeitlich befristetem Zuschnitt; denn für einen nachhaltigen Erfolg ist es entscheidend, Themen, die dabei angestoßen werden, auch weiter zu bearbeiten, tragfähige Strukturen zu schaffen und positive Ergebnisse – wie Tarifabschlüsse – zu erzielen, die den Beschäftigten zeigen, dass es sich lohnt, am Ball – und organisiert – zu bleiben.

5 Perspektiven und Herausforderungen der Organisation von Industrieangestellten

18

Inzwischen stellen die Industrieangestellten die Mehrheit der Beschäftigten im vormals produktionsgeprägten Verarbeitende Gewerbe. Industrieangestellte aber sind höher qualifiziert, weiblicher und vor allem: deutlich seltener gewerkschaftlich organisiert. Was also können die Gewerkschaften tun – und was tun sie bereits –, um Industrieangestellte breiter zu organisieren und zu vertreten, als ihnen das bislang gelingt?

Unsere Befragungsdaten zeigen, dass es in den subjektiven Einschätzungen der Angestellten durchaus einige Ansatzpunkte gibt, um diese grundlegende Zukunftsaufgabe erfolgreich zu meistern. Zum einen gilt dies für die ambivalente Bewertung der Arbeitsbedingungen: Der Zufriedenheit mit Bezahlung, der Arbeitszeitgestaltung oder auch der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit steht die kritische Sichtweise auf Zeitdruck bei der Arbeit, eine Zunahme der Anforderungen oder auf unzureichende Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen gegenüber.

Zum anderen wird den Gewerkschaften eine hohe Wertschätzung entgegengebracht, die sich auf ihre generelle Bedeutung und vor allem auf ihre

klassischen Aufgaben als Tarifpartei bezieht. Eine zentrale Aufgabe dürfte darin bestehen, den Beschäftigten die Bedeutung deutlich zu machen, die Gewerkschaften auch für sie persönlich haben können, wenn sinkende Mitgliederzahlen eine Erfüllung dieser Aufgaben nicht mehr ermöglichen. Und dafür steht als zentrales Instrument die Ansprache der Beschäftigten zur Verfügung. Industriearbeitende sind vermutlich nicht nur deshalb seltener Gewerkschaftsmitglieder, weil sie als Trittbrettfahrer die wichtigsten gewerkschaftlichen Leistungen kostenlos erhalten können, sondern auch deshalb, weil sie in ihrer Mehrheit noch gar nicht von den Gewerkschaften angesprochen worden sind.

Die Bedeutung der Ansprache prägt auch die Initiativen, die in den beiden Industriegewerkschaften angestoßen worden sind. Die Organisierung der Angestellten als Ziel und die Angestelltenarbeit als Aufgabe haben in beiden Organisationen einen neuartigen Stellenwert. Dies zeigt sich an den Strukturen, die auf Vorstandsebene dafür geschaffen wurden, an den gewerkschaftlichen Zielen und ihrer Kontrolle, die etabliert wurden, sowie auch an den vielfältigen Aktivitäten, die in diesem Rahmen entwickelt wurden. Beide Gewerkschaften eint die Erkenntnis, dass erstens die Organisierung und Vertretung gerade höherqualifizierter Angestellter eine neue Art der Ansprache benötigt und dass diese Ansprache zweitens durch die betrieblichen Interessenvertretungen erfolgen muss. Einvernehmen besteht drittens auch darüber, dass die Interessenvertretungen dafür ihre Zusammensetzung ändern und mehr Angestellte für ihre Arbeit gewinnen müssen. Und viertens ist es aus Sicht beider Gewerkschaften unabdingbar, dass diese Prozesse durch Initiativen und Kampagnen aus den Vorstandsverwaltungen unterstützt werden müssen. In der IG Metall kommt als zusätzliches Element das strategische Organizing hinzu, das insbesondere dort greifen kann, wo betriebliche Interessenvertretungen nicht vorhanden oder nicht in der Lage sind, Angestelltenpolitik aktiv zu entwickeln.

Insgesamt zeigen erste Organisationserfolge, dass die Industriegewerkschaften damit auf dem richtigen Weg sind. Allerdings lassen die Erfahrungen der

Expert*innen auch darauf schließen, dass es noch einige Herausforderungen gibt und dass der eingeschlagene Pfad möglicherweise noch konsequenter beschritten – oder besser ausgebaut – werden könnte. Eine erste dieser Herausforderungen ist die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen. Aktivierung klingt leicht, kann aber einen umfassenden Transformationsprozess der Strukturen, Prozesse, Themen und Ziele in Betriebsratsgremien erfordern, der im Zweifel von außen unterstützt werden müsste und damit sehr betreuungsintensiv ist. Zugleich müsste zweitens diese Zielsetzung auch klar im Fokus der Betreuungsarbeit durch die Geschäftsstellen oder Bezirke stehen, die aber auch vielfältige andere Aufgaben und Themen zu bedienen haben.

Eine dritte Herausforderung ist die Komplexität der Gewerkschaftsorganisationen und deren Artikulation zwischen ihren Ebenen, also die Frage, wie und ob Initiativen der Vorstandsebenen auch die betrieblichen Akteure erreichen und dort aufgegriffen werden. Dazu bedarf es einer guten Vernetzung von oben nach unten. Die Bildung von Netzwerken ist deshalb bereits angestoßen worden, doch finden solche Prozesse noch nicht flächendeckend statt.

Diese Herausforderungen der gewerkschaftlichen Angestelltenpolitik sind viertens allesamt mit Ressourcenproblemen verbunden. Zwar sind die deutschen Industriegewerkschaften noch immer ressourcenstark, doch die verfügbaren Mittel müssen auf viele unterschiedliche Aktivitäten aufgeteilt werden und die Frage lautet, welchen Stellenwert dabei der Organisierung und Aktivierung der Angestellten zukommt. Dabei geht es nicht nur um personelle Ressourcen, sondern auch – und vor allem – um den Stellenwert der Angestelltenarbeit in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik. Hier ist, so der Befund, die Angestelltenpolitik noch immer nicht konsequent und flächendeckend als zentrales Thema – und als Thema, das wesentlich über die Zukunftsfähigkeit der Industriegewerkschaften entscheiden wird – verankert. Dies ist und bleibt damit ein Ziel, dass die Gewerkschaften noch aktiver als bislang verfolgen sollten.

6 Literatur

- Baethge, Martin und Herbert Oberbeck. 1986. *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung*. Frankfurt a. M.: Campus Verl.
- Bahrdt, Hans Paul. 1958. *Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebs und seiner Angestellten*. Stuttgart: Enke.
- Erikson, Robert und John H. Goldthorpe. 1992. *The constant flux, a study of class mobility in industrial societies*. Oxford: Oxford University Press.
- Haipeter, Thomas. 2016a. Einleitung: Industrieangestellte Revisited. In *Angestellte Revisited. Arbeit, Interessen und Herausforderungen für Interessenvertretungen*, Hrsg. Thomas Haipeter, 1-33. Wiesbaden: Springer VS.
- Haipeter, Thomas (Hrsg.) 2016b. *Angestellte Revisited. Arbeit, Interessen und Herausforderungen für Interessenvertretungen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Haipeter, Thomas, Tabea Bromberg und Christine Slomka. 2016. *Angestellte als Machtquelle. Neue Initiativen der Interessenvertretung von Industrieangestellten im Betrieb*. Wiesbaden: Springer VS.
- Haipeter, Thomas, Thorsten Kalina, Angelika Kümmerling und Sophie Rosenbohm. 2024. *White-collar workers in manufacturing. Comparative analysis of working conditions, attitudes, and trade union representation of white-collar employees in selected European countries*. Zugegriffen: 02.12.2024. [Volltext](#)
- Kotthoff, Hermann, und Alexandra Wagner. 2008. *Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – eine Follow-up-Studie*. Berlin: Edition Sigma.
- Lederer, Emil. 1912. *Die Privatangestellten in der modernen Wirtschaftsentwicklung*. Tübingen: Mohr.
- Littek, Wolfgang, und Ulrich Heisig. 1987. *Rationalisierung und Angestellte. Subjektive Reaktionen auf neue Technologien und Organisationsstrukturen in der Industrieverwaltung. Papers on the rationalization of white-collar work and employee reactions*. Bremen: Universität Bremen.
- Schmidt, Rudi, und Rainer Trinczek. 1999. Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, Hrsg. Walther Müller-Jentsch, 103-128. München, Mering: Hampp.
- Statistisches Bundesamt. 2024. *Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Beschäftigtengrößenklassen, Wirtschaftszweige (WZ2008 Hauptgruppen und Aggregate), 2008 – 2023*. Zugegriffen: 15.11.2024. [Volltext](#)
- Wright, Erik Olin. 1997. *Class Counts: Comparative Studies in Class Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Autorinnen und Autor



Prof. Dr. Thomas Haipeter

Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

Mail: thomas.haipeter@uni-due.de

Telefon: +49 203 37 91812



Dr. Sophie Rosenbohm

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsabteilung
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

Mail: sophie.rosenbohm@uni-due.de

Telefon: +49 203 37 91815



Dr. Angelika Kümmerling

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsabteilung
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

Mail: angelika.kuemmerling@uni-due.de

Telefon: +49 203 37 91825

IAQ-Report 2025 | 01

Redaktionsschluss: 03.12.2024

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen

IAQ-Report:

<https://www.uni-due.de/iaq/iaq-report.php>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste:

<https://www.uni-due.de/iaq/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

ub | universitäts
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/82888

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20250115-082356-6

Alle Rechte vorbehalten.