

Hans-Jürgen Urban (Hrsg.)

Gute Arbeit vor dem Aus?



VSA:

Konflikte um **Arbeitsstandards**
in der Transformation

Arbeitspolitik: **Theorie, Praxis, Strategie**
Ausgabe 2026

Hans-Jürgen Urban (Hrsg.)
Gute Arbeit vor dem Aus?

Autor:innen & Redakteure

Richard Detje ist Sozialwissenschaftler und Mitglied im Vorstand der Rosa-Luxemburg-Stiftung.

Dr. Matthias Ebenau ist Geschäftsführer der IG Metall in Hanau/Fulda.

Jürgen Kerner ist Zweiter Vorsitzender der IG Metall.

Kerstin D. Klein ist Geschäftsführerin der IG Metall Köln-Leverkusen.

Selma Kleinau ist Studentin im Master-Studiengang »Arbeit in Betrieb und Gesellschaft« am Soziologischen Institut der Uni Göttingen.

Michael Kocken ist Geschäftsführer der IG Metall Göppingen-Geislingen.

Prof. Dr. Wolfhard Kohle ist Rechtswissenschaftler und em. Professor an der Uni Halle-Wittenberg.

Antonio Lupo ist Betriebsratsvorsitzender der MAHLE-Standorte Eislingen und Albershausen.

Claudia Mundine ist Betriebsratsvorsitzende der Vacuumschmelze Hanau.

Dirk Neumann ist Bereichsleiter Arbeitsgestaltung und Qualifizierungspolitik beim Vorstand der IG Metall.

Klaus Pickshaas ist nach langjähriger Tätigkeit beim Vorstand der IG Metall als freier Autor und Publizist tätig.

Dr. Jürgen Reusch war viele Jahre verantwortlicher Redakteur der Zeitschrift Gute Arbeit und Redakteur des Jahrbuches Gute Arbeit und ist Autor zu Arbeitsschutzthemen.

Prof. Dr. Dieter Sauer ist Sozialforscher beim Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) in München.

Dr. Daniela Tieves-Sander ist politische Sekretärin im Ressort Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz beim Vorstand der IG Metall.

Prof. Dr. Hans-Jürgen Urban war bis Juni 2026 geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall und ist Honorarprofessor für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Hans-Jürgen Urban (Hrsg.)

Gute Arbeit vor dem Aus?

Konflikte um Arbeitsstandards in der Transformation
Arbeitspolitik: Theorie, Praxis, Strategie
Ausgabe 2026

VSA: Verlag Hamburg

Redaktion: Dirk Neumann, Klaus Pickshaus, Jürgen Reusch
Abbildungen: Frank Walensky-Schweppe

© VSA: Verlag 2026, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Alle Rechte vorbehalten
Umschlagabbildung: Ausschnitt aus »Reactivity Grid III-2022«
von Alex Markwith, einem Künstler aus New York City
(Foto: Harald Heck auf der NordArt 2023)
Druck- und Buchbindearbeiten: CPI books GmbH, Leck
ISBN 978-3-96488-277-6

Inhalt

Vorwort zur dritten Ausgabe	7
Hans-Jürgen Urban	
Gute Arbeit vor dem Aus?	9
Konflikte um Arbeitsstandards in der doppelten Transformation	
Richard Detje / Selma Kleinau / Dieter Sauer	
Krankenstände in der Transformation	31
Gesundheitsstandards unter Druck	
Jürgen Kerner	
Local Content als Hebel für Wertschöpfung, Resilienz und industrielle Erneuerung in Europa	48
Transformation und Gesundheitsschutz	56
Gespräch mit Antonio Lupo und Michael Kocken	
Gesundheitsprävention vor Personalabbau	62
Gespräch mit Kerstin D. Klein	
Krise, Transformation und Arbeits- und Gesundheitsschutz	69
Interview mit Claudia Mundine, Betriebsratsvorsitzende der Vacuumschmelze Hanau	
Wolfhard Kohte	
Bürokratierückbau als populistisches Label	74
Partizipationsabbau als zu korrigierende Konsequenz	
Jürgen Reusch	
Schlechte Zeiten für Gute Arbeit	89
Fakten, Daten, Links zur Ausgabe 2026	

Vorwort zur dritten Ausgabe

Der vorliegende Band mit dem Titel »Gute Arbeit vor dem Aus? Konflikte um Arbeitsstandards in der Transformation« ist der dritte in der Reihe »Arbeitspolitik: Theorie, Praxis, Strategie«. Der erste fragte, ob die Verteidigung Guter Arbeit einen Beitrag gegen die aktuelle Rechtsentwicklung leisten kann. Band zwei widmete sich dem Spannungsverhältnis von Arbeit, Klima und Transformation und thematisierte die Folgen der Dekarbonisierung der Industrie für die Arbeitsbedingung. Der vorliegende Band schaut direkt auf die aktuellen Prozesse der Restrukturierung, die als ein Element der Krise des Entwicklungsmodells des Deutschen Kapitalismus begriffen werden. Deutlich wird die Dimension der Anforderungen, denen sich gewerkschaftliche Strategien und Politik gegenübergestellt sehen.

Die positive Resonanz auf die vorherigen Bände hat uns zur Beibehaltung der inhaltlichen Struktur ermutigt. Erneut soll das Thema des Bandes aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden. Die Einleitung skizziert einen kapitalismustheoretisch und arbeitspolitisch informierten Rahmen, in den sich die folgenden Beiträge einordnen. Das gilt für die ersten Befunde der Begleitforschung zur IG Metall-Initiative »Offensive Gesundheit« sowie für die Ausführungen zum Thema »Local Content«, mit dem die IG Metall der drohenden De-Industrialisierung in Deutschland entgegenwirken will. Den analytisch-konzeptionellen Beiträgen folgen Interviews mit gewerkschaftlichen Praktiker:innen und ein Text, der sich aus rechtlicher Perspektive mit dem immer wiederkehrenden Bürokratie-Vorwurf im Arbeits- und Gesundheitsschutz auseinandersetzt. Aktuelle Daten, Zahlen und Fakten über die Entwicklung der Arbeitsbedingungen schließen den Band ab.

Auch dieser Band ist Resultat von Teamwork. Ich danke den Mitgliedern der Redaktion der Reihe, Dirk Neumann, Jürgen Reusch und Klaus Pickshaus sowie Gerd Siebecke vom VSA: Verlag für ihren Beitrag zum Gelingen des Bandes. Bleibt zu hoffen, dass auch diese Ausgabe der Reihe auf Interessen von arbeitspolitisch und gewerkschaftlich interessierten Leser:innen aus Wissenschaft und Praxis stößt.

Hans-Jürgen Urban
Frankfurt a.M., Juli 2026

Hans-Jürgen Urban

Gute Arbeit vor dem Aus?

Konflikte um Arbeitsstandards
in der doppelten Transformation

1. Einleitung: Arbeit in der doppelten Transformation

Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland befinden sich in einer Krise, die anders ist als die, die wir kennen. Weder handelt es sich um eine konjunkturelle Krise, die zur Normalität kapitalistischen Wirtschaftens gehört und die heute mit einem ausgereiften Instrumentarium an wirtschaftspolitischen Maßnahmen beantwortet werden kann; noch handelt es sich um eine der üblichen Strukturkrisen, die vor allem einzelne Branchen oder Sektoren treffen und die oftmals eine Begleiterscheinung eines wirtschaftlichen und sozialen Strukturwandels sind. Anhaltende wirtschaftliche Stagnation oder nur sehr geringes Wachstum, langsam aber stetig ansteigende Arbeitslosenzahlen und vor allem der hunderttausendfache Verlust von Arbeitsplätzen, Einkommen und Zukunftsaussichten begleiten die Krise seit Jahren und scheinen an Tempo zu gewinnen. Hinzu kommt der eklatante Vertrauensverlust in die Problemlösungskompetenz der Politik, der allmählich zu einer Legitimationsskrise der parlamentarischen Demokratie führt. Die Profiteure dieser »demokratischen Regression« (Schäfer/Zürn 2021) sind rechts-autoritäre Bewegungen und Parteien wie die »Alternative für Deutschland« (AfD). Kurzum, der deutsche Kapitalismus befindet sich in einer Krise des gesamten wirtschaftlichen und politischen Entwicklungsmodells.

Es verwundert nicht, dass diese Krise Verwerfungen und Probleme in der Arbeitswelt hervorruft. Aspekte von Guter Arbeit und humanen Arbeitsbedingungen geraten aus dem Blickfeld. Dies in einer Zeit, in der Dekarbonisierung und Digitalisierung von Produkten und Produktionsverfahren und damit die Organisation und Standards der Arbeit grundlegend umwälzen. Eklatante arbeitspolitische Rückschritte sind nicht nur potenzielles Risiko, sondern in vielen Betrieben bereits Realität.

Hier ist eine betriebliche und gewerkschaftliche Arbeitspolitik gefordert, die sich mehreren Aufgaben zugleich stellt. Sie muss Sicherheits- und Schutzniveaus von Guter Arbeit verteidigen und arbeitspolitische

Interessenverletzungen verhindern; sie muss zugleich möglichst früh und umfassend in die betrieblichen Transformationsprozesse eingreifen, um im Wandel der Arbeit humane Arbeitsbedingungen und -standards zu etablieren; und sie muss ihren Beitrag zur Dekarbonisierung und Demokratisierung der Produktionsweise leisten, um die Arbeitsprozesse in die Herausbildung einer neuen öko-sozialen Wirtschaftsweise einzupassen. Arbeitspolitik in diesem Sinne muss schützend, eingreifend, nachhaltig und demokratisch ausfallen.

Der vorliegende Beitrag möchte die Debatte über eine solche Arbeitspolitik fortsetzen (Urban 2024 und 2025a) – ohne Anspruch, schnell umsetzbare Lösungen zu liefern; aber in der Absicht, einem mitunter auch in den Gewerkschaften unterbelichteten Politikfeld gesteigerte Aufmerksamkeit zu widmen. Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Einer kurzen Skizze der polit-ökonomischen Rahmenbedingungen anhand der unterschiedlichen Restrukturierungstypen, der diversen Transformationsdynamiken sowie der damit einhergehenden Konflikte um Arbeitsstandards folgen Ausführungen zu den arbeitswissenschaftlichen Kriterien menschengerechter und nachhaltiger Arbeit sowie zu den arbeitspolitischen Gestaltungsoptionen bei Digitalisierung und Dekarbonisierung. Ein kurzer Ausblick auf die Wechselbeziehung zwischen demokratischer Arbeit und politischer Demokratie schließt den Beitrag ab.

2. Arbeitsstandards in der Restrukturierung

Lange Zeit war die Sozialstaatsdebatte in Deutschland durch die neoliberale Globalisierung und die Kosten der Wiedervereinigung dominiert. Doch etwa ab Mitte dieses Jahrzehnts haben sich Konflikt- und Aufmerksamkeitsachsen verändert. An Gewicht gewonnen haben Probleme der ökologischen Transformation sowie der digitalen Durchdringung der fossilen Produktions- und Lebensweise, die Rückwirkungen geo-ökonomischer Fragmentierung globaler Märkte und politischer Regelsysteme sowie der Aufschwung rechtsautoritärer Bewegungen. Diese Konfliktkonstellation prägt den wissenschaftlichen und politischen Blick auf die Stützen des Deutschen Kapitalismus. Bei diesem handelt es sich um ein industriebasiertes, exportorientiertes, konfliktpartner-

schaftlich reguliertes und fossil fundiertes Entwicklungsmodell (dazu ausführlicher Urban 2025a), das zugleich mit einer vergleichsweise robusten parlamentarischen Demokratie einherging.

Nicht, dass es keine Klassenkonflikte um die Verteilung von Wertschöpfungszuwächsen gegeben hätte. Oftmals harte Kämpfe für Einkommenssteigerungen, Arbeitszeitverkürzungen sowie gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen waren eher die Regel als die Ausnahme. Doch seit geraumer Zeit befinden sich nicht nur die Demokratie, sondern auch die sozioökonomischen Fundamente des Entwicklungsmodells in großen Schwierigkeiten. Der industrielle Sektor schrumpft, Verlust an technologischer Wettbewerbsfähigkeit und geoökonomische Fragmentierungen blockieren gewohnte Exporterfolge, die Konfliktpartnerschaft weicht einer aggressiven Klassenpolitik der Unternehmen und das auf fossiler Energie basierende und CO₂-intensive Produktionsmodell stößt an seine ökologischen Grenzen. Und die Gesellschaft kippt zusehends nach rechts. Das Entwicklungsmodell des Deutschen Kapitalismus befindet sich in einer fundamentalen Krise.

2.1 Deindustrialisierung und Aufkündigung der Konfliktpartnerschaft

Vor allem die Probleme in der industriellen Wertschöpfung machen Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen. Im Vergleich zu anderen kapitalistischen Volkswirtschaften verfügt Deutschland über einen großen Industrieanteil, der insbesondere vom verarbeitenden Gewerbe getragen wird. Mehr als 20% der Wertschöpfung entfielen bis in die 2020er-Jahre auf das verarbeitende Gewerbe, wobei Deutschland – anders als Länder wie etwa Frankreich, Italien oder Polen – den Wertschöpfungsanteil des industriellen Sektors seit Mitte der 1990-Jahre stabil halten konnte. Auch als Beschäftigungssektor ist das verarbeitende Gewerbe von hoher Bedeutung. Sein Anteil an der Gesamtbeschäftigung beträgt seit Jahren ebenfalls etwa ein Fünftel. (Bundesagentur für Arbeit 2025)

Seit einigen Jahren befinden sich die Sektoren der industriellen Wertschöpfung in einem Schrumpfungsprozess. Das gilt auch für die industriellen Leitsektoren der deutschen Wirtschaft, die Stahl- und Automobilindustrie sowie den Maschinenbau. Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig. Zu ihnen gehören der allgemeine Tertiarisierungs-Druck im Zuge des technischen Fortschritts, der zur Abnahme direkter Ferti-

gungstätigkeit und zur Zunahme planender, koordinierender und forschender Funktionen im Wertschöpfungsprozess führt. Relevant sind auch Technologie- und damit einhergehende Wettbewerbsrückstände gegenüber Produzenten aus Asien (vor allem China) und anderen Weltregionen, die Marktverluste nach sich ziehen. Und schließlich gehen die diffusen, oftmals zu späten und unzureichenden Maßnahmen zur Dekarbonisierung von Produktionsverfahren und Produkten mit wirtschaftlichen und sozialen Friktionen einher, die Entwicklung und Wachstum behindern.

Die Folgen für die Beschäftigung sind dramatisch und rechtfertigen die Rede von der Deindustrialisierung. »Zum Ende des 3. Quartals 2025 arbeiteten gut 48.700 weniger Beschäftigte in der Branche als noch ein Jahr zuvor. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) mitteilt, entsprach das einem Rückgang von 6,3% – so hoch wie in keiner anderen großen Industriebranche mit mehr als 200.000 Beschäftigten. Mit 721.400 hat die Zahl der Beschäftigten in der Automobilindustrie einen Tiefstand erreicht: Weniger Menschen waren hier zuletzt Ende des 2. Quartals 2011 beschäftigt gewesen (718.000). [...] Innerhalb der Automobilindustrie sind die Zulieferer deutlich stärker vom Stellenabbau betroffen als die Autohersteller. Bei Letzteren waren im Bereich der Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenmotoren mit 446.800 Beschäftigten zum Ende des 3. Quartals dieses Jahres 3,8% weniger Personen beschäftigt als ein Jahr zuvor. In der Zulieferbranche der Herstellung von Karosserien, Aufbauten und Anhängern betrug der Beschäftigtenrückgang 4% auf zuletzt 39.200. Deutlich höher fiel er im Zulieferbereich der Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftwagen mit 11,1% im selben Zeitraum aus. Hier arbeiteten zuletzt knapp 235.400 Personen.« (Statistisches Bundesamt 2025)

Zur Tradition des Deutschen Kapitalismus gehört auch eine vergleichsweise sozialfriedliche Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie beruhte vielfach auf betrieblichen De-Facto-Bündnissen zwischen Unternehmensführungen und betrieblichen Interessenvertretungen in wichtigen Wirtschaftssektoren. Diese vermieden keineswegs soziale Klassenkonflikte in harten Tarifkonflikten, verliehen ihnen aber eine relativ stabile konfliktkompatible Form. Ergänzt wurden diese »Konfliktpartnerschaften« (Walter Müller-Jentsch) durch eine staatliche Politik, die durchaus Phasen weitreichenden Sozialabbaus kann-

te, aber die Grundstrukturen des Sozialstaates weitgehend unangetastet ließ. Die Gewerkschaften verzichteten keineswegs auf offensive Verteilungspolitiken für höhere Löhne und kürzere Arbeitszeiten, mussten sich aber kaum einer staatlichen Politik erwehren, die auf die organisatorische Zerstörung der Gewerkschaftsorganisationen gezielt hätte (wie dies etwa in Großbritannien und den USA der Fall war).

Im Kontext der ökonomischen Krisen scheint auch das Modell sozialfriedlicher Konfliktregulierung zu erodieren. Seit etwa Mitte der 1990er-Jahre ist zu beobachten, wie Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung durch Betriebs- und Personalräte schleichend, aber kontinuierlich an Reichweite einbüßen. Die Branchentarifbindung sank zwischen 1996 und 2024 von 67 auf 41%, wobei diese Entwicklung weitestgehend auf den Rückgang in der Privatwirtschaft (von 63 auf 33%) zurückzuführen war. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsräte, der zweiten Säule des deutschen Systems konfliktpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen. Hier sank die Zahl der Beschäftigten, die in Betrieben mit Betriebsrat arbeiten, im selben Zeitraum von knapp 50% auf knapp 37%. (Hohendanner/Kohaut 2025) Diese Entwicklung ist nicht zuletzt auf eine immer aggressivere Haltung der Arbeitgeber zurückzuführen. So stellt die eher wirtschaftsliberale Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) unter der Überschrift »Brüchige Sozialpartnerschaft« fest: »Überall treffen Arbeitnehmervertreter auf eine neue Entschlossenheit in den Vorstandsetagen, Arbeitsplätze abzubauen, Fabriken zu schließen und Produktion ins Ausland zu verlagern.« (FAZ vom 14.8.2025) Nicht nur müssen systematische und kalkulierte Arbeitsrechtsverletzungen längst »als konstitutives Problem der Arbeitswelt begriffen werden.« (Huke 2026: 93) Insbesondere in der Automobilindustrie hat sich im Zuge des Umstiegs vom Verbrenner- auf die Elektro-Mobilität sowie der Stärkung der Konkurrenz aus China eine ausgedünnte Variante der Konfliktpartnerschaft herausgebildet, bei der der »Konflikt [...] beim Krisenmanagement in den Vordergrund und die Partnerschaft in den Hintergrund gerückt« ist. (Schmalz/Zierold 2026: 23) Tariffucht und Behinderungen von Betriebsratsgründungen sind auch in anderen Sektoren und Branchen keine Ausnahme mehr. (Behrens/Dribbusch 2024) Durch die Aufkündigung von Tarifverträgen und Beschäftigungszusagen sollen die Kosten von Absatzkrisen und Transformation den Be-

schäftigten aufgebürdet werden. Erhöht werden die sozialen Risiken der abhängig Arbeitenden durch eine staatliche Politik, die auf die Flexibilisierung der Arbeitsmärkte sowie die Reduzierung von Arbeits- und Sozialkosten setzt.

2.2 Deformierte Transformation

Der vielleicht tiefste Einschnitt für (nicht nur) den Deutschen Kapitalismus besteht in der Krise des Energiesystems. Zum einen führen geoökonomische Fragmentierung und geopolitische Friktionen immer wieder zu rasanten Preisanstiegen bei Öl und Erdgas und belasten die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der energieintensiven Industrie. Doch noch bedeutender ist, dass das fossile Wachstumsmodell immer weniger mit den Nachhaltigkeitserfordernissen der Natur in Übereinstimmung zu bringen ist. Und immer größere Wertschöpfungsteile werden nicht wohlfahrtsfördernd umverteilt, sondern landen auf den Konten der ökonomischen Eliten. Ökonomisches Wachstum schafft immer weniger Verteilungsgerechtigkeit, zerstört aber immer mehr seine natürlichen Grundlagen.

Dass der deutsche Kapitalismus den Weg in ein neues kohärentes Entwicklungsmodell findet, ist keineswegs gesichert. Die digitale Transformation wird mit der Implementierung von Künstlicher Intelligenz (KI) in Wirtschaft und Gesellschaft neue Dynamik gewinnen. Verlauf und Folgen können gegenwärtig (Juli 2026) kaum seriös abgeschätzt werden. Zu vermuten ist jedoch, dass sie sich unter den Bedingungen kapitalistischer Imperative stärker Produktivitätssteigerungen als der Humanisierung der Arbeit zuwenden wird (s.u.). Auch die Versuche, Produktion und Produkte emissionsärmer und damit weniger umweltschädlich zu machen, sind hart umkämpft. Ob der fossile Backlash, der in den USA zu beobachten ist, sowie die systemischen Zwänge kapitalistischer Gesellschaften früher oder später auch die europäische Entwicklung dominieren werden, dürfte wohl auf absehbare Zeit eine offene Frage bleiben. (Urban 2025b) Die These von der gescheiterten Transformation könnte sich mit Blick auf den westlichen Kapitalismus jedoch als vorschnell erweisen. Gegenwärtig sind unterschiedliche Entwicklungsstränge und -dynamiken im Transformationsprozess zu beobachten. Dem durch die Lobbymacht der fossilen Großindustrie blockierten Weg in eine umweltverträglichere Energiebasis des US-amerikanischen Kapitalismus steht

in Deutschland ein, durch politische Fehlsteuerung gebremster und verlangsamer, aber weiter voranschreitender Weg in den grünen Stahl und die E-Mobilität im Automobilsektor gegenüber. Und mit Blick auf die Ausstattung von Wirtschaft und Gesellschaft mit grünem Strom (Primärenergie durch Wind und Sonne) kann durchaus von einer gelingenden Transformation gesprochen werden.

Mit anderen Worten: Signifikante Unterbrechungen und Rückschritte sollten nicht vorschnell als Ende des Transformationsprozesses gedeutet werden. Analytisch ergiebiger scheint die Analyse von Blockaden und Triebkräften des Wandels in den unterschiedlichen wirtschaftlichen Branchen und Sektoren, die auf eine ungleichzeitige, diffuse und mit Blick auf das Ziel einer umfänglichen Dekarbonisierung eher deformierte Transformation hinauslaufen. Die zunehmende Bedeutung grüner Produkte auf den globalen Märkten, die steigenden Kosten für CO₂-Emissionen durch Auflagen der EU (CO₂-Zertifikate-Handel) und die bereits getätigten Investitionen in die Produktion von grünem Stahl und batterieelektrischen Antrieben machen den Weg in eine CO₂-ärmere Produktion unumkehrbar. Die möglichst weitreichende Verlängerung fossiler Produktion ist keine nachhaltige Reaktion. Selbst wenn aktivierte Lobbymacht der Carbon-Industrie zu politischen Interventionen führt, die Grenzwerte aufweichen und Emissions-Reduktionen verzögern, werden Carbon-Produkte und energieintensive Produktionsverfahren absehbar ihre preisliche Wettbewerbsfähigkeit einbüßen. Auch die betriebswirtschaftliche Vernunft wird verstärkt in Richtung Emissionsreduktion drängen.

2.3 Arbeitskonflikte in der defensiven oder offensiven Restrukturierung

Doch welche der zu beobachtenden Dynamiken sich auch als dominant erweisen werden, evident ist: Die Arbeitswelt verändert sich im Strudel dieser Krisen- und Umbruchprozesse in einem rasanten Tempo. Restrukturierungsprozesse scheinen allgegenwärtig. Das gilt für Betriebe, die sich der Transformation stellen, wie für solche, die sich ihr verweigern oder sich lediglich in kleinsten Schritten widerwillig annähern. Beide unterliegen einem zunehmenden Restrukturierungsdruck. Dieser ist entweder transformationsbedingt, weil die Umstellung von Produktionsverfahren, Produkten und Wertschöpfungsketten sie erfordert, oder er entsteht als Krisendruck durch verschleppte Anpassungen und ent-

sprechende Wettbewerbs- und Innovationsprobleme. Während sich die transformationsbedingte Restrukturierung als ein offensiver Restrukturierungstyp bezeichnen ließe, wäre die krisengetriebene als defensive Restrukturierung zu bezeichnen.

Natürlich können je nach Krisenbetroffenheit und Transformationsgeschehen auch die Folgen für die Arbeitswelt und damit auch die Gestaltungsanforderungen variieren. Doch der Trend in Richtung einer Infragestellung von arbeitsweltlichen Standards verbindet den offensiven mit dem defensiven Restrukturierungstyp. Die Krise des deutschen Kapitalismus geht also nicht nur mit vermehrten Versuchen des Um- und Abbaus sozialstaatlicher Rechte einher. Auch in den Betrieben drohen Arbeitsschutzstandards und andere betriebliche Arbeitsrechte unter die Räder zu geraten. Ob der Restrukturierungsdruck auf Wettbewerbs- und Marktverluste aufgrund verweigerter Innovationen folgt, oder ob er mit einer grundlegenden Umstellung von Produkten und Produktionsverfahren infolge der Dekarbonisierung des Geschäftsmodells entsteht; stets werden Fragen der Arbeitszeitgestaltung, der Arbeits- und Leistungsbedingungen, des Arbeitsschutzes und nicht zuletzt der Mitbestimmung zu umkämpften Konfliktfeldern zwischen Kapital und Arbeit.

Nicht nur krisen- oder transformationsbedingte Restrukturierungen gefährden Arbeitsstandards. Durch die digitale und die ökologische Transformation entstehen neue Felder kapitalistischer Erwerbsarbeit, in denen Schutz- und Gestaltungsrechte der abhängig Arbeitenden erst noch erstritten werden müssen. Solche Felder ungeschützter Erwerbsarbeit wachsen in nahezu alle Bereiche innerhalb wie außerhalb der industriellen Wertschöpfung. Sie durchdringen Logistik, Dienstleistungen und natürlich die neuen Bereiche der Digitalwirtschaft. Dabei kann es sich um hochqualifizierte Tätigkeiten handeln, aber auch um sogenannte »Basisarbeit«, also »solche Tätigkeiten für den Menschen, die durch die technischen Entwicklungen nicht aufgelöst werden. Typische Entwicklungen sind Reinigungstätigkeiten oder Dienstleistungen in der Paketzustellung oder Pizzabot:innen etc.« (Sträter 2023: 569) Betrieben in diesen Bereichen mangelt es vielfach an betriebsrätlicher Interessenvertretung und tarifvertraglichen Schutz. Zugleich sind sie nicht selten von Arbeitskulturen geprägt, in denen kollektive Interessenkonflikte um verbindliche Sozial- und Arbeitsstandards eher selten sind.

3. Twin Transition, oder: Arbeit im Strudel von Digitalisierung und Dekarbonisierung

Für die industrielle Wertschöpfung ist die digitale und ökologische Transformation von besonderer Bedeutung. Sie verändert Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend. Ob dies zur Vertiefung der geschilderten Krisenprozesse führt, oder ob eine eingreifende Politik innerhalb wie außerhalb der Betriebe zu einer erfolgreichen Krisenbewältigung beitragen kann, bleibt eine offene Frage.

3.1 »Twin Transition« und arbeitswissenschaftliche Kriterien menschengerechter Arbeit

In der technik- und sozialwissenschaftlichen Debatte gewinnt der Begriff der »Twin Transition« oder der »Doppel-Transformation« an Bedeutung. (Fouquet/Hippe 2022; Prinz u.a. 2025) Gemeint ist »ein weitreichender Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft, in dem Digitalisierung als Mittel zum Zweck dient, um eine umfassende Ausrichtung aller Lebensbereiche am Ziel der Nachhaltigkeit zu ermöglichen.« (Hoffmann u.a. 2023) Diskutiert wird etwa, wie digitale Technologien und ökologische Nachhaltigkeitsstrategien sich zueinander entfalten. (Hoose u.a. 2024) Sie können synergetisch entwickelt werden, indem digitale Innovationen Produktionsprozesse oder Mobilität effektivieren, CO₂-Emissionen reduzieren und dadurch die Dekarbonisierung unterstützen; sie können sich antagonistisch entwickeln, wenn etwa der gigantische KI-Verbrauch von Energie, Wasser und Seltenen Erden den Abschied von fossilen Energiequellen eher behindert als befördert (Gröger 2025); oder sie können sich unverbunden und parallel entwickeln, ohne einander zu beeinflussen.

Auf jeden Fall werden beide Dynamiken die Arbeitswelt grundlegend verändern. Gegenwärtig drohen die Entwicklungen vor allem gegen die Interessen der abhängigen Arbeit zu laufen und sich eher als Gefahr, denn als Unterstützung für Gute Arbeit zu entwickeln. Der Begriff »Gute Arbeit« wird intensiv diskutiert und inhaltlich unterschiedlich gefüllt. (Pickshaus 2007)

Einen wichtigen Strang bilden Erkenntnisse aus der arbeitswissenschaftlichen Debatte um menschengerechte Arbeitsgestaltung. (für viele Tisch/Wischniewski 2022 sowie Sträter/Zwingmann 2025) Das

Grundmodell der menschengerechten Arbeit enthält folgende Bewertungskriterien:

- Schädigungslosigkeit
- Ausführbarkeit
- Beeinträchtigungsfreiheit
- Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit

Aus diesen Kriterien wurden konkrete Merkmale menschengerechter, persönlichkeits- und gesundheitsfördernder Arbeitsaufgabengestaltung abgeleitet. »Menschengerechte Arbeitsaufgaben sind

- ganzheitlich,
- berücksichtigen Anforderungsvielfalt,
- ermöglichen *soziale Interaktion* und individuellen *Handlungsspielraum* (Autonomie),
- sie wirken unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen,
- sind stressfrei und
- umfassen *sinnhafte* Tätigkeiten.« (Tisch u.a. 2024: 13; Hervorh. i. O.)

Die abgeforderte Arbeitsaufgabe ist integriert in ein sogenanntes sozio-technisches Arbeitssystem, indem sie den Menschen mit dem sozialen und technischen Subsystem der Arbeitssituation verbindet. Bei der Einführung und Gestaltung neuer Technologien werden auf der Ebene der Arbeitssysteme wiederum konkrete Gestaltungsmerkmale festgelegt; zugleich muss die Schnittstelle zwischen Mensch und Arbeitsorganisation in den Blick genommen werden, da etwa die digitale Transformation unterschiedliche Strukturen und Formen der Arbeit ermöglicht, die auch die Rolle und die Mitwirkungspflichten der Beschäftigten im Arbeitsprozess sowie ihre Mitbestimmungsrechte gegenüber den Arbeitgebern verändern.

Aus der Perspektive einer kapitalismuskritischen Arbeitssoziologie lassen sich einige Defizite arbeitswissenschaftlicher Forschungsansätze benennen. Sie entwerfen ihre Forschungsergebnisse keineswegs, weisen aber auf blinde Flecken und Ergänzungsbedarfe arbeitswissenschaftlicher Methoden und Grundannahmen hin.

- So werden in arbeitswissenschaftlichen Studien Fragen der Arbeitsgestaltung nicht selten als technische und organisatorische Gestaltungsprobleme verhandelt. Macht- und Kontrollverhältnisse im kapitalistischen Betrieb und damit die ungleiche Ausstattung mit Macht- und Gestaltungsressourcen zwischen Kapital und Arbeit

bleiben unthematisiert oder zumindest unterbelichtet. Dies kann auf die Vernachlässigung machtpolitischer Gestaltungsaspekte und letztlich auf eine dysfunktionale Entpolitisierung von betrieblicher Arbeitspolitik hinauslaufen.

- Eine fehlende polit-ökonomische Fundierung der Arbeitsgestaltungsforschung rückt zugleich den Primat der Kapitalverwertung im kapitalistischen Produktionsprozess und die Dynamik der permanenten Kommodifizierung aus dem Blickfeld. Letztlich müssen digitale wie ökologische Gestaltungsoptionen, die von der Technik- und Organisationseite her möglich sind, durch das Nadelöhr betriebswirtschaftlicher Rentabilitäts- und Produktivitätskriterien hindurch, um wirklich zu werden. Somit werden technische und organisatorische Gestaltungsfragen als soziale Machtfragen erkennbar, und Aspekte von betrieblicher Gegenmacht und Mitbestimmung gewinnen an Bedeutung. Das gilt in besonderem Maße für die Machtverteilung in den institutionellen Settings, die den betrieblichen und außerbetrieblichen Arbeitskonflikt regulieren.
- Hinzu kommt schließlich, dass der arbeitswissenschaftliche Ansatz zwar persönlichkeitsrelevante Gestaltungsfaktoren durchaus berücksichtigt. Doch bleibt die Bedeutung der daraus abgeleiteten Gestaltungskriterien vielfach hinter dem Stellenwert zurück, der der Subjektivierung von Arbeit in neuen Systemen der indirekten Personalführung und -steuerung zukommt. Insgesamt, so ließe sich eine wichtige Kritiklinie zusammenfassen, widmet der oft technik- und organisationszentrierte arbeitswissenschaftliche Zugang zur Arbeitsgestaltung den in den Machtverhältnissen und Verwertungslogiken verwurzelten Restriktionen bei der Realisierung menschenzentrierter Arbeit zu wenig Aufmerksamkeit. Daher übersieht er leicht, dass der Prozess der Arbeitsgestaltung nur als ein machtbasierter Prozess multidimensionaler Transformationskonflikte adäquat zu erfassen ist. Eine arbeitsorientierte Gestaltungsforschung hat diese Konfliktstrukturen systematisch einzubeziehen. Es empfiehlt sich daher, auf arbeitswissenschaftliche Fragestellungen und Forschungsergebnisse nicht generell zu verzichten, sie gleichwohl in politökonomische und institutionstheoretische Kontexte zu integrieren.

3.2 Konflikte und Gestaltungsoptionen in der Digitalisierung

Der begriffliche Übergang von der menschengerechten zur umfassend »Guten Arbeit« steht für eine politisch-strategische Perspektive, die die analytische Engführung der technik- und organisationsorientierten Arbeitswissenschaft politisch überwinden will. (Urban 2019: 25ff.) Auch bei der Gestaltung digitaler Arbeit können praxisorientierte Ansätze in diesem Sinne auf Forschungsergebnisse aus der Arbeitswissenschaft zurückgreifen.

In einem iterativen, explorativen Prozess haben Wissenschaftler:innen der Bundesagentur für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) Kriterien und Hinweise für die menschengerechte Arbeitsgestaltung erarbeitet, die als Leitlinien arbeitskraftzentrierter Arbeitspolitik dienen können. (Tisch u.a. 2022)

- Mit Blick auf die Gestaltung menschenzentrierter Arbeit in der digitalen Transformation sind auf der Grundlage der etablierten Arbeitsgestaltungskriterien (wie Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt und Zeitelastizität) digitalisierungssensible Kriterien identifiziert worden, bei denen Risiken und Potenziale der digitalen Transformation eng beieinander liegen. »So finden *soziale Interaktionen* auf neuen, digital vermittelten Wegen statt und *Handlungs-, Entscheidungs- und Tätigkeitsspielräume* müssen nicht nur zwischen Menschen, sondern auch in Interaktion mit Algorithmen und Künstlicher Intelligenz ausgehandelt werden. Ebenso erfordert und ermöglicht der häufig schnell wechselnde Einsatz digitaler Arbeitsmittel veränderte Formen des Lernens bei der Arbeit (*Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten*).« (Ebd.: 18; Hervorh. i. O.)
- Darüber hinaus konnten mit menschenzentrierten Flexibilitätsmöglichkeiten, fairen Bewertungssystemen, menschlicher Entscheidungshoheit/Systemtransparenz und Technikzuverlässigkeit Arbeitsgestaltungskriterien ermittelt werden, die erst durch die digitale Transformation relevant werden und in enger Verbindung mit den etablierten Kriterien stehen.
- Schließlich wurden mit der Inklusionsförderlichkeit/Berücksichtigung von Individualität und Diversität, dem menschenzentrierten Einsatz technischer Innovationen sowie der Forderung nach klarer Verantwortlichkeit für den Arbeitsschutz drei weitere Kriterien postuliert, die sich wertorientiert auf das gesamte digitale Arbeits-

system beziehen und als Grundlage der Entwicklung eines normativen Zukunftsbildes digitaler Arbeit dienen.

Die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft ist weit vorangeschritten. Empirische Studien zeigen, dass sich auch generative KI in rasantem Tempo ausgebreitet hat. »Generative Künstliche Intelligenz (KI) umfasst Computerprogramme, die eigenständig neue Inhalte wie Texte, Bilder, Musik, Videos oder Programmcode erzeugen können. Der Anteil der Betriebe in Deutschland, die generative KI nutzen, ist rasant von 5% im Jahr 2023 auf knapp 25% im Jahr 2025 gestiegen. Die Technologie wird besonders häufig in großen und jungen Betrieben sowie in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen wie Information und Kommunikation sowie im Finanz- und Versicherungswesen eingesetzt.« (Friedrich/Kagerl 2026: 1) Andere Studien gehen sogar von einer KI-Anwendung in mehr als der Hälfte der Betriebe aus, wobei eine überdurchschnittliche Verbreitung in Industrie- und Großbetrieben diagnostiziert wird. (ifo Institut 2026)

Doch die politische Ökonomie der Digitalisierung bewegt sich bisher nicht in Richtung solcher Gestaltungsprozesse. (Urban 2019: 130ff.) Eher geht die Digitalisierung mit der Gefährdung von Arbeitsplätzen einher. Die Gefahr, den Arbeitsplatz infolge der Digitalisierung zu verlieren, trifft nach wie vor untere und mittlere Qualifikationsgruppen. Doch auch hochqualifizierte Beschäftigtengruppen geraten verstärkt unter Druck. Vor allem durch generative Künstliche Intelligenz ergeben sich neue technologische Potenziale, die mitunter auch qualifizierte Tätigkeiten substituieren können. »Der Anteil substituierbarer Tätigkeiten ist in Helfer- und Fachkraftberufen zwar immer noch am höchsten, aber der stärkste Anstieg ist bei den Hochqualifizierten in Expertenberufen festzustellen. Die größten Substituierbarkeitspotenziale finden sich in den Fertigungsberufen. Am stärksten gestiegen sind sie allerdings in den IT und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen, deren Tätigkeiten bisher wenig substituierbar waren.« (Grienberger u.a. 2024: 1)

Am Beispiel der Beschäftigungseffekte lässt sich das ambivalente Potenzial der Digitalisierung illustrieren. Ob die technologische Modernisierung über positive Wachstums- und Wettbewerbseffekte mehr Beschäftigungssicherheit hervorbringt, oder ob sie im Zuge kapitalorientierter Rationalisierungs- und Produktivitätssteigerungs-Strategien zu direkten oder indirekten Beschäftigungsrisiken für die Belegschaft

ten führt, wird letztlich über die betriebliche Verwendung der neuen Arbeitsmittel und ihre betriebswirtschaftliche Einbettung entschieden. Deutlich wird, dass die menschenzentrierte Gestaltung digitaler Arbeit zu einem der bedeutendsten Transformationskonflikte der modernen Arbeitswelt geworden ist und an Gewicht und Brisanz vermutlich weiter zunehmen wird. (Urban 2019: 130ff.) Ob sich die digitale Durchdringung der Arbeit als technifikizierte, markthörige oder arbeitskraftzentrierte Digitalisierung vollzieht, ist letztlich Resultat machtbasierter Aushandlungsprozesse in den Betrieben. Interessenlagen und Machtressourcen der Digitalakteure werden darüber entscheiden, ob die Logik der Humanisierung oder die der Rationalisierung obsiegt.

Dennoch bleibt evident, dass die Bewältigung der digitalen Transformation erhebliche Anstrengungen erfordert, dem volkswirtschaftlichen Arbeitskörper die Qualifikationen zukommen zu lassen, die Innovationen bei Produktionsverfahren, Produkten, Märkten und Kunden erfordern. Vor allem neue Arbeitssysteme verändern die Anforderungen mitunter fundamental. Entsprechend gewinnen sowohl die berufliche Erst- als auch die Fort- und Weiterbildung an Bedeutung. Die berufliche Bildung innerhalb wie außerhalb der Betriebe muss dem Rechnung tragen. Das gilt insbesondere mit Blick auf die Verbreitung von KI. »Abhängig von der jeweiligen Rolle erfordert das sich ändernde Zusammenwirken zwischen Mensch und KI unterschiedliche Kompetenzen, die sich in drei Kategorien unterteilen lassen und jeweils auf nicht KI-spezifischen Kompetenzen aufbauen: erstens, Fach- und Grundwissen, zweitens, den Umgang mit KI-Systemen sowie drittens Gestaltung des Kontextes der KI-Systeme.« (André u.a. 2021: 4) Doch letztlich geht es nicht nur um fachliche Qualifikationen. Neben dem Ensemble an Fähigkeiten, die sich aus der Funktionalität der betrieblichen Neuerungsprozesse ableiten, sind weitergehende Fähigkeiten unverzichtbar. Wollen die Beschäftigten umfassender und systematischer als bisher Einfluss auf Produktionsverfahren und Produkte sowie auf Arbeitsbedingungen und -anforderungen gewinnen, brauchen sie mehr Partizipationsrechte und -fähigkeiten. Partizipation meint hier die direkte Einbeziehung der Beschäftigten in die betrieblichen Strukturen und Prozesse, in denen Willensbildungen stattfinden, Entscheidungen getroffen werden und über Umsetzungspläne entschieden wird. Neben fachlichen und sozialen Kompetenzen benötigen Beschäftigte in

diesen Prozessen eine Fähigkeit, die sich als Eingriffs- oder Interventions-Kompetenz auf den Begriff bringen ließe. (Urban 2025a: 35ff.) Die Fähigkeit, die eigene Person im kapitalistischen Produktions- und Verwertungsprozess zu verorten, neuralgische Eingriffspunkte identifizieren und Strategien kollektiver Handlungsmacht entwickeln zu können, wird zur Schlüsselressource für die arbeitskraftorientierte Regulierung der Veränderungsdynamiken.

3.3 Konflikte und Gestaltungsoptionen in der Dekarbonisierung

Die direkten und indirekten Auswirkungen der Dekarbonisierung auf die Bedingungen und Standards der Arbeit sind weit weniger erforscht als die der Digitalisierung. Größere empirische Studien stehen noch aus. Betriebliche Erfahrungen verweisen jedoch auch hier auf hohe soziale Risiken und Interessenverletzungen der abhängigen Arbeit. Wesentliche Aspekte dekarbonisierter und naturverträglicher Arbeit werden im deutlich weiter gespannten Kontext der Debatte um »nachhaltige Arbeit« diskutiert. Eine etablierte Definition nachhaltiger Arbeit lautet wie folgt: »Nachhaltige Arbeit wird verstanden als im umfassenden Sinn gesellschaftlich notwendige Arbeit (Erwerbsarbeit, unbezahlte Sorgearbeit, ehrenamtliches/bürgerschaftliches Engagement und kreative Tätigkeiten eingeschlossen), die der Entfaltung menschlicher Fähigkeiten gegenwärtiger wie zukünftiger Generationen förderlich ist.« (Jochum u.a. 2019: 4) Die Diskussion schließt an die mit der UN-Agenda »Transforming Our World« beschlossenen »Sustainable Development Goals« sowie den UNDP-Bericht »Arbeit und menschliche Entwicklung« an. In diesem wird unter Bezug auf die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung ein Übergang hin zur nachhaltigen Arbeit eingefordert. Von besonderer Bedeutung ist das Ziel Nr. Acht: »nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle.« (Ebd.: 5 sowie Urban 2025a: 35ff.)

Charakteristisch für die Debatte ist die Verbindung zwischen ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit in Betrieb und Gesellschaft. (Urban 2025b) Alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen sind relevant, wenn die Qualität nachhaltiger Arbeit, vor allem deren Arbeitsbedingungen, in den Blick genommen wird. (Eurofound 2021 und 2024) Ähnlich wie die Bewertungskriterien im Konzept menschenge-rechter Arbeitsgestaltung lässt sich im Konzept nachhaltiger Arbeit die

Qualität der Arbeitsbedingungen anhand eines »Cluster für Arbeitsplatzqualitätsprofile« (»Job quality profile cluster«) mit sieben Indikatoren beobachten. Diese sind

- Fähigkeiten, Qualifikationen und Handlungsspielräume,
- soziales Umfeld,
- physisches Umfeld,
- Arbeitsintensität,
- berufliche Perspektiven sowie
- Arbeitszeitqualität und Verdienst. (Eurofound 2021: 33ff., eigene Übersetzung)

Auch bei der Dekarbonisierung der Industrie steigen die Beschäftigungsrisiken. Das gilt für offensive und defensive Restrukturierungsprozesse gleichermaßen. Arbeitsplätze können durch gescheiterte bzw. unterbliebene, verzögerte oder unvollständige Transformation gefährdet werden. Unterlassene oder gescheiterte Transformationen belasten das Unternehmen in der fossilen Welt. Solange fossile Verbrenner-Antriebe irgendwo auf der Welt verbaut werden, können Zulieferteile in diese Märkte geliefert und Gewinne erzielt werden. (»last-man-standing-strategy«) Sobald diese Technologie ihr Ende findet, enden auch die Märkte mit den entsprechenden Verlusten an Arbeitsplätzen. Zugleich spielt der Zeitfaktor transformativer Aktivitäten für die Beschäftigung eine wichtige Rolle. Mit grünen Technologien und Produkten als erster Anbieter im Markt zu sein, ermöglicht Pionier-Gewinne und die Belieferung der renditestärksten Abnehmer. (»first-mover advantage«) Durch solche befristeten Wettbewerbsvorsprünge lassen sich Prämien realisieren, die bei entsprechender Verwendung zur Sicherung und gar zum Neuaufbau von Beschäftigung beitragen (können). Schließlich wird der Umfang der Beschäftigungspotenziale auch durch die Frage bestimmt, welche Elemente der neuen Wertschöpfungskette im Unternehmen verbleiben. Gerade in betrieblichen Restrukturierungsphasen ist die »make-or-buy«-Entscheidung besonders umkämpft. Ob die wesentlichen Komponenten der neuen Wertschöpfung in Eigenfertigung im Unternehmen verbleiben oder im Fremdbezug ausgelagert werden, hat erhebliche Auswirkungen auf das betriebliche Know-how und den Bedarf an Arbeitsplätzen.

Neue Ansatzpunkte für eine Interessenpolitik der abhängigen Arbeit können auch von der EU-Regulatorik zur Nachhaltigkeitsbericht-

erstattung »Environmental, Social and Governance« (ESG) ausgehen. In den Schlüsselbereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung sollen die Unternehmen regelmäßig über Nachhaltigkeits-Fortschritte berichten. (Andrejewski u.a. 2023) Regulierungen wie die EU-Richtlinie zum Nachhaltigkeits-Reporting »Corporate Sustainability Reporting Directive« (CSRD) sowie die dazugehörigen Berichtserstattungsstandards »European Sustainability Reporting Standards« (ESRS) verpflichten Unternehmen, »Beschäftigten-Aspekte« als Bestandteil ihres Nachhaltigkeitsberichts in Interessenfelder wie etwa Arbeitsschutz, Entlohnung, Mitbestimmung, Qualifizierung, Diversität, Arbeitsintensität und weiteren Sozial-Themen offenzulegen. Unter dem Kriterium Soziales muss berichtet werden über:

- ESRS S1 Eigene Belegschaft (»Own workforce«)
- ESRS S2 Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette (»Workers in the value chain«)
- ESRS S3 Betroffene Gemeinschaften (»Affected communities«)
- ESRS S4 Verbraucher und Endnutzer (»Consumers and end-users«) (Green Visions Solutions 2025)

Bei der notwendigen Umsetzung der CSRD-Richtlinie in nationales Recht ist es in Deutschland zu vielfachen Verzögerungen und Konflikten gekommen. Bis heute (Juli 2026) steht die Umsetzung aus. Wie die Erweiterung von Sorgfalts- und Berichterstattungs-Pflichten im Allgemeinen, so stoßen auch die konkreten ESG-Regularien auf vehementen Lobby-Widerstand. Die nicht enden wollenden Konflikte um die EU-Sorgfaltspflicht-Richtlinie »Corporate Sustainability Due Diligence Directive« (CSDDD) und das deutsche Lieferkettensorgfaltspflicht-Gesetz (LKSG) belegen, dass die Erweiterung von Umwelt- und Arbeitsrechten für transnational agierende Unternehmen zu einem der zentralen Klassenkonflikte der Gegenwart avanciert ist. Dabei kann die Kapitalseite auf die aktive Unterstützung etwa der deutschen Bundesregierungen setzen. (Buckel u.a. 2024; Scheper 2025)

Unternehmensberatungen und das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) empfehlen den Unternehmen, wesentliche ESRS-Standards in ihre nichtfinanzielle (Konzern-)Berichterstattung zu übernehmen. (IDW 2024) Zwar scheint das Thema des ESG-Reporting als Strategiethema in den Unternehmen angekommen zu sein. Gleichwohl bleibt es bisher ein Nischenthema mit einem Schwerpunkt auf Umwelt- und

einer Vernachlässigung von Sozialthemen. (Scholz/Braun 2026) Zugleich wird die Berichterstattung zunehmend als Informationsquelle für Marktteilnehmer:innen und Finanzanleger:innen funktionalisiert; sie wird zum Auskunftsmittel, dem keine Handlungspflichten folgen. Dennoch sollten die Anknüpfungspunkte für gewerkschaftliche Interessenpolitik in den Reporting- und Sorgfaltspflichten der Unternehmen nicht ignoriert werden, wie verschüttet und unzulänglich sie auch ausfallen mögen. Die neuen Rechtfertigungs- und Kontrollauflagen in Fragen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit haben Potenzial für eine offensive Arbeitspolitik. Von der Sache her ergibt sich gar die Option, Arbeitsbedingungen und -standards, die den Kriterien sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit genügen, zu einer zentralen Variable im Regime der Unternehmenssteuerung werden zu lassen. Doch dies setzt nicht nur wesentliche Veränderungen in den Unternehmenskulturen, sondern vor allem ein verstärktes Engagement der Interessenvertretungen sowie ein entsprechendes Kräfteverhältnis zwischen diesen und den Unternehmensleitungen voraus. Bisher gehören Aktivitäten in diesen Themen zu den eher unsystematisch bearbeiteten Bereichen. Die Potenziale der Nachhaltigkeits- und Sorgfaltspflichten-Regulatorik im Sinne besserer Arbeitsbedingungen zu aktivieren, wird verstärkt Aufgabe betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretungen werden müssen. Offensiv aufgegriffen kann sich hier eine neue Arena gewerkschaftlicher Interessenvertretung etablieren.

4. Ausblick: Demokratische Arbeit und politische Demokratie

Digitalisierung und Dekarbonisierung ziehen in einer Phase in Wirtschaft und Unternehmen ein, in der sich das sozio-ökonomische Entwicklungsmodell des Deutschen Kapitalismus in einer tiefen Krise befindet. Unternehmensvorstände antworten auf diese Krise mit einer aggressiven Klassenpolitik und Angriffen auf Arbeits- und Sozialstandards. Die aufgeklärte Konfliktpartnerschaft durch die Vorstände erhöht die Risiken für Arbeitsbedingungen und Arbeitsstandards in Folge von Digitalisierung und Dekarbonisierung. Arbeitsplätze geraten auf breiter Fläche in Gefahr, Arbeitsdruck und Leistungsintensität steigen und vorhandene Qualifikationen werden entwertet, während

neue Qualifikationsanforderungen entstehen. Auch für Hochqualifizierte steigen die Beschäftigungsrisiken.

Ob sich betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften diesen Dynamiken erfolgreich entgegenstellen können und ob es ihnen gelingt, die positiven Potenziale neuer Technologien, Produkte und Produktionsprozesse zu aktivieren, ist ungewiss. Die digitale Durchdringung von Arbeit und Unternehmen sowie die EU-Nachhaltigkeits-Regulatorik sind hoch umkämpft, doch sie bieten Ansatzpunkte dafür. Ob krisen- oder transformationsbasiert, ob defensiv oder offensiv orientiert – die umfassenden Restrukturierungen gefährden erkämpfte Standards, und sie eröffnen zugleich die Möglichkeit einer Erneuerung auf der Höhe der Zeit. Ob die Erneuerung gelingt, hängt auch von fachlicher und strategischer Kompetenz der handelnden Akteure, nicht zuletzt von Betriebsräten und Gewerkschaften, ab. Doch letztlich werden Aushandlungen dieser Art über machtbasierte Transformationskonflikte entschieden, in denen die unterschiedlichen Interessenlagen und Handlungsstrategien von Kapital und Arbeit aufeinanderprallen. (Urban 2025b: 302ff.)

Doch Druck auf betriebliche Arbeits- und Sozialstandards behindert nicht nur die Regulierung von Digitalisierung und Dekarbonisierung nach den Erfordernissen menschengerechter Arbeitsgestaltung. Voranschreitende Arbeitsverdichtung, entgrenzte Arbeitszeiten und die Rücknahme von Kontroll- und Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf ihre Arbeit verspielen auch die Möglichkeit, durch demokratische Selbstwirksamkeitserfahrungen im Arbeitsprozess rechtsextreme Einstellungen in Betrieben und Gesellschaft, wenn nicht zu vermeiden, so doch zu schwächen. (Urban 2023; Kies/Schmidt 2026) Hier wird das demokratiefährdende Potenzial der Ökonomisierung von Arbeitsbedingungen und -standards deutlich, innerhalb wie außerhalb der Arbeitswelt. Es ist dieser Zusammenhang zwischen betrieblichem Autoritarismus und demokratischer Regression oder, positiv gewendet, zwischen demokratischer Arbeit und politischer Demokratie, der in der Politik von Gewerkschaften und politischen Akteuren aufgewertet werden sollte. (Wannöffel u.a. 2025) In Zeiten, in denen der Autoritarismus des kapitalistischen Betriebes sich zunehmend als Risiko demokratischer Spielregeln in Politik und Gesellschaft zu erkennen gibt, kann er nicht weiter unangetastet bleiben. Der Preis wäre zu hoch.

Literatur

- André, Elisabeth/Aurich, Jan C./Bauer, Wilhelm/Bullinger-Hoffmann, Angelika/Heister, Michael/Huchler, Norbert/Neuburger, Rahild/Peissner, Matthias/Stich, Andrea/Suchy, Oliver (2021): Kompetenzentwicklung für Künstliche Intelligenz – Veränderungen, Bedarfe und Handlungsoptionen. Whitepaper aus der Plattform Lernende Systeme, München.
- Andrejewski, Kai/Krause, Nils/von Hesberg, Moritz (Hrsg.) (2023): Praxishandbuch ESG. Grundlagen, Bedeutung und Umsetzung in Unternehmen, Frankfurt a.M.
- Buckel, Sonja u.a. (Hrsg.) (2024): Kämpfe um globale Lieferketten – Recht, Politik und Solidarität, Bielefeld.
- Eurofound (2021): Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, Luxembourg; www.eurofound.europa.eu/system/files/2021-02/ef20021en.pdf.
- Eurofound (2024): Job quality of climate change. Working conditions and sustainable work series. Publications Office of the European Union, Luxembourg; <https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/d5d9f07d51/ef23032en.pdf>.
- Fouquet, Roger/Hippe, Ralf (2022): Twin transitions of decarbonisation and digitalisation: A historical perspective on energy and information in European economies, in: Energy Research & Social Science (91); www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214629622002407?via%3Dihub.
- Friedrich, Martin/Kargel, Christian (2006): Künstliche Intelligenz in deutschen Betrieben: Jeder vierte Betrieb nutzt mittlerweile generative KI. IAB-Kurzbericht 08.
- Green Visions Solutions (2025): Die ESRS Standards im Überblick; <https://greenvisionsolutions.de/esrs-standards/>.
- Grienberger, Katharina/Matthes, Britta/Paulus, Wiebke (2024): Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt. Vor allem Hochqualifizierte bekommen die Digitalisierung verstärkt zu spüren. IAB-Kurzbericht 5.
- Gröger, Jens/Behrens, Felix/Gailhofer, Peter/Hilbert, Inga (2025): Umweltauswirkungen Künstlicher Intelligenz. Öko-Institut Consulting; www.greenpeace.de/publikationen/20250514-greenpeace-studie-umweltauswirkungen-ki.pdf.
- Hoose, Fabian/Prinz, Christopher/Wannöffel, Manfred/Kuhlenkötter, Bernd (2024): Digitale und ökologische Transformation in Unternehmen Herausforderungen und Potenziale im Zusammenspiel, in: Industry 4.0 Science 2024, 40 (5), S. 34–42.
- IDW (2024): IDW veröffentlicht Fragen und Antworten zur verspäteten Umsetzung der CSRD; www.idw.de/idw/idw-aktuell/idw-veroeffentlicht-fragen-und-antworten-zur-verspaeteten-umsetzung-der-csrd.html.

- ifo Institut (2026): Mehr als die Hälfte der Unternehmen nutzt künstliche Intelligenz; www.ifo.de/pressemitteilung/2026-06-05/mehr-als-die-haelfte-der-unternehmen-nutzt-kuenstliche-intelligenz.
- Jochum, Georg/Barth, Thomas/Brandl, Sebastian/Cárdenas Tomazic, Ana/Hofmeister, Sabine/Littig, Beate/Matuschek, Ingo/Stephan, Ulrich/Warsewa, Günter (2019): Nachhaltige Arbeit – Die sozial-ökologische Transformation der Arbeitsgesellschaft. Positionspapier der Arbeitsgruppe »Nachhaltige Arbeit« im Deutschen Komitee für Nachhaltigkeitsforschung in Future Earth, Hamburg.
- Kies, Johannes/Schmidt, Andre (2026): Demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb als ›Schutzfaktor‹ gegen rechtsextreme Einstellungen? Ein Vergleich zwischen Ost und West sowie 2020 und 2024, in: Blumenthal, Falko/Oppelt, Martin (Hrsg.): Angriffe auf die unternehmerische Autokratie Beiträge zur Mitbestimmung und Demokratisierung der Arbeit, Bielefeld, S. 159–181; www.transcript-verlag.de/shopMedia/openaccess/pdf/oa9783839419007.pdf.
- Pickshaus, Klaus (2007): Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben. Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand, Hamburg.
- Prinz, Christopher/Hoose, Fabian/Kuhlenkötter, Bernd (2025): Die Krise der doppelten Transformation. Aktuelle Herausforderungen der deutschen Industrie unter Berücksichtigung der Wirtschaftskrise im globalen Kontext, in: Wannöffel, Manfred/Hoose, Fabian/Niewerth, Claudia/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Mitbestimmung und Partizipation 2030. Demokratische Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung, Baden-Baden, S. 233–245.
- Schäfer, Armin/Zürn, Michael (2021): Die demokratische Regression. Die politischen Ursachen des autoritären Populismus, Berlin.
- Scheper, Christian (2025): Sorgfaltspflichten und Rechtskämpfe: Gesetzliche Lieferkettenregulierung in Europa«, in: Gesellschaft – Wirtschaft – Politik, (2), S. 194–204.
- Scholz, Markus/Braun, Steffen (2026): ESG 2025 – Relevanz, Herausforderungen und strategische Perspektiven in deutschen Unternehmen. Technische Universität Dresden; www.forum-wirtschaftsethik.de/wp-content/uploads/2025/07/Givey_TUDresden_ESG25-2.pdf.
- Statistisches Bundesamt (2025): Stellenabbau in der Automobilindustrie: 48.700 weniger Beschäftigte zum Ende des 3. Quartals 2025 als ein Jahr zuvor. Pressemitteilung Nr. N067 vom 20. November; www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/11/PD25_N067_42.html.
- Sträter, Oliver (2023): Basisarbeit und menschengerechte Arbeitsgestaltung – Strategische Erfordernisse und Ansätze, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, (4), S. 567–577.
- Sträter, Oliver/Zwingmann, Bruno (2025): Kontexte, Bedingungsgefüge und

- Ermöglichungen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, (4), S. 481–496.
- Tisch, Anita/Wischniewski, Sascha (Hrsg.) (2022): *Sicherheit und Gesundheit in der digitalisierten Arbeitswelt Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung*, Baden-Baden.
- Urban, Hans-Jürgen (2019): *Gute Arbeit in der Transformation. Über ein- greifende Politik im digitalisierten Kapitalismus*, Hamburg.
- Urban, Hans-Jürgen (2024): *Demokratiepolitik im Betrieb. Perspektiven einer demokratischeren Arbeitswelt*, in: Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): *Gute Arbeit gegen rechts. Arbeitspolitik: Theorie, Praxis, Strategie*, Hamburg, S. 11–36.
- Urban, Hans-Jürgen (2025a): *Arbeit, Klima, Transformation. Arbeitspolitik in unübersichtlichem Gelände*, in: Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2025): *Arbeit, Klima, Transformation. Arbeitspolitik: Analyse, Theorie, Strategie*, Hamburg, S. 9–47.
- Urban, Hans-Jürgen (2025b): *Determinanten der ökologischen Transformation. Soziologische Analysen und politische Implikationen*, in: Dörre, Klaus/Liebig, Steffen/Lucht, Kim/Michaelis, Lennart/Sittel, Johanna (Hrsg.): *Umkämpfte Transformation. Konflikte um den digitalen und ökologischen Wandel*, Frankfurt a.M., S. 299–320.
- Wannöffel, Manfred/Hoose, Fabian/Niewerth, Claudia/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2025): *Mitbestimmung und Partizipation 2030. Demokratische Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung*, Baden-Baden.
- Weber, Corinna/Tegtmeier, Patricia/Sommer, Sabine/Tisch, Anita/Wischniewski, Sascha (2022): *Kriterien einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*, in: Tisch, Anita/Wischniewski, Sascha (Hrsg.): *Sicherheit und Gesundheit in der digitalisierten Arbeitswelt. Kriterien für eine menschengerechte Gestaltung*, Baden-Baden, S. 11–45.