

**Gerhard Bosch**

# **Aus der Krise lernen – Zukunft gestalten**

**Betriebsräte- und JAV-Konferenz**

**Geldern 4-5. Oktober 2021**

**Prof. Dr. Gerhard Bosch**

Universität Duisburg Essen

Institut Arbeit und Qualifikation

Forsthausweg 2, LE, 47057 Duisburg

**Telefon:** +49 (0)203 / 379-1339; **Fax:** +49 (0)203 / 379-1809

Email: [gerhard.bosch@uni-due.de](mailto:gerhard.bosch@uni-due.de); [www.iaq.uni-due.de](http://www.iaq.uni-due.de)

## **Gliederung**

- 1. Wie sind wir durch die Krise gekommen?**
- 2. Erneuerung oder Steuersenkungen plus Schuldenbremse?**
- 3. Arbeitspolitik in der Transformation**
- 4. Tarifbindung stärken**

# 1.1 Wie sind wir durch die Krise gekommen?

## Deutsches Beschäftigungswunder in der Finanzkrise 2008/9

- Rückgang des BSP um 4,9% ohne Anstieg der Arbeitslosigkeit
- Abfederung durch Verkürzung der Arbeitszeit

## Erfahrungen in 2008/9 - Blaupause in der Corona-Krise, aber

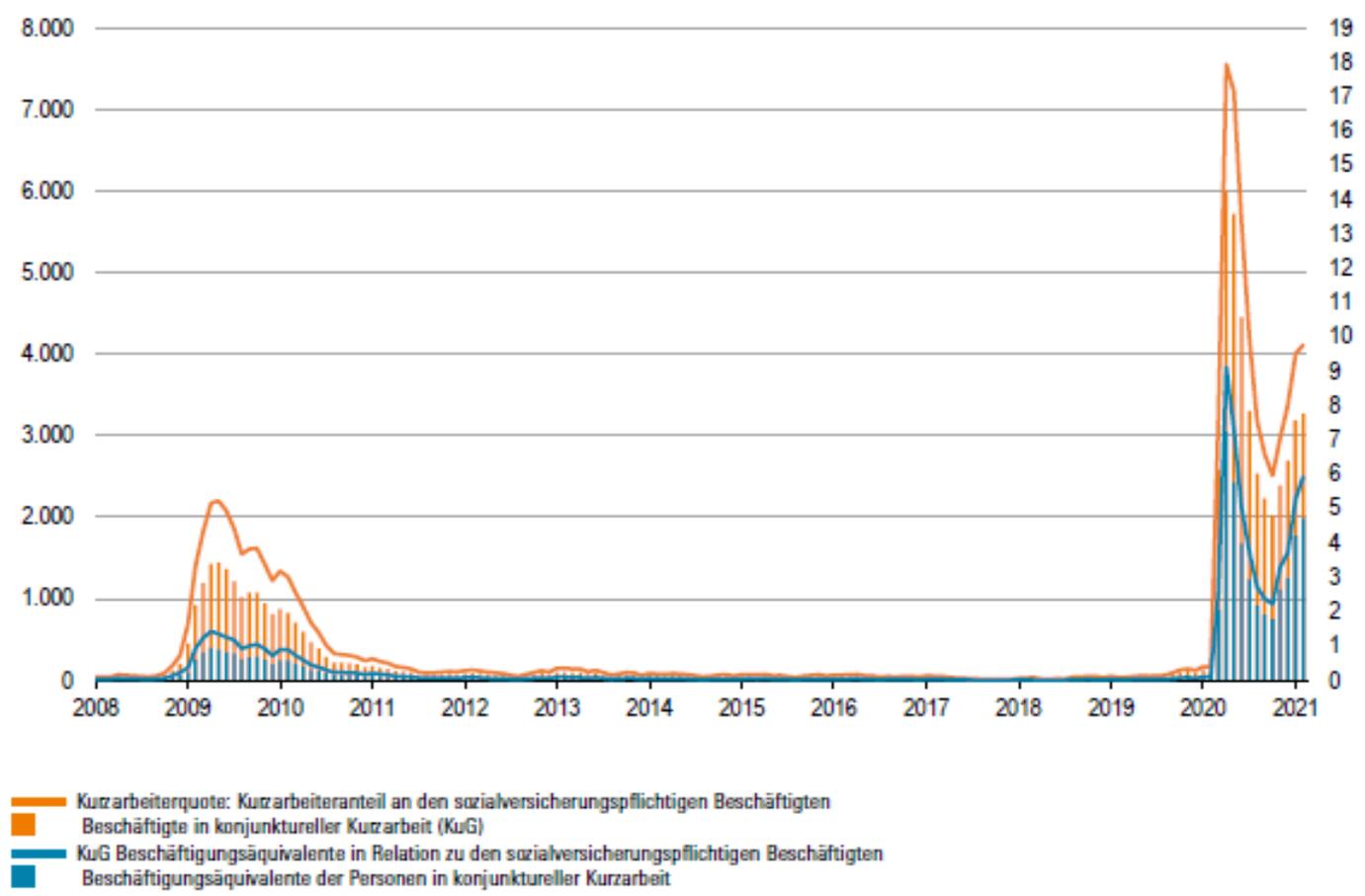
- Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung bei KUG wurden erstattet
- höheres KUG ab dem 4. Monat +10%, ab dem 7. Monat + 20%, wenn Ausfall von mehr als 50%

## Wegen shut-downs 2020/21 weit höhere Inanspruchnahme von KUG als 2008/9

- 2.Quartal/2020 Rückgang der A-zeit pro Beschäftigten – 17,6 Stunden (2,2 Millionen Vollzeitäquivalenten) gegenüber 3.1 Stunden (330 000 Vollzeitäquivalenten) 2.Quartal/2009

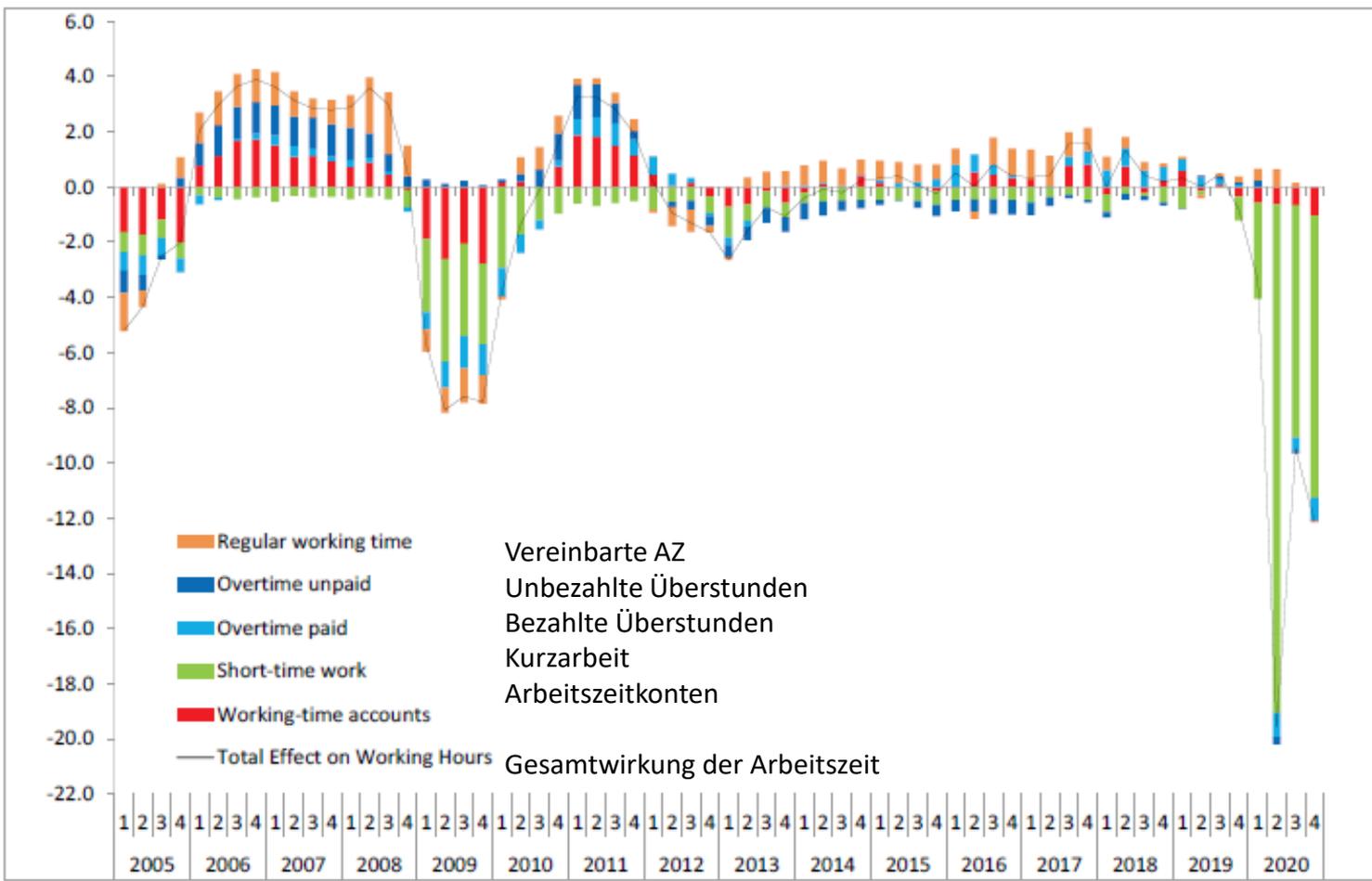
# 1.2 Inanspruchnahme von Kurzarbeit

Kurzarbeit in Deutschland (2008 bis 2021)  
in Personen linke Skala, in % rechte Skala



Quellen: Bundesagentur für Arbeit; Berechnungen des IMK.

# 1.3 Komponenten der Arbeitszeit im zyklischen



## 1.4 Kräftiges Konjunkturprogramm von 130 Mrd. €

- Absenkung der Mehrwertsteuer 6-12/2020
- Kinderbonus von 300 € pro Kind
- Stärkung der Kommunen: Höherer Bundesanteil an Kosten für die Unterkunft von Bedürftigen, Ausgleich von 50% Gewerbesteuer ausfälle der Kommunen zur Hälfte, Stärkung des ÖPNV sowie des Gesundheitssektors
- Zukunftspaket: Rund 50 Milliarden Euro für Wasserstoffwirtschaft, Quantentechnologien und Künstliche Intelligenz
- Hartz IV: Befristete Aussetzung der Berücksichtigung von Vermögen bis zu 60.000 Euro für das erste, zuzüglich 30.000 Euro für jedes weitere Mitglied der Bedarfsgemeinschaft und eine befristete Anerkennung der tatsächlichen Aufwendungen für Unterkunft und Heizung als angemessen.

**Wirkungen:** *Hohe positive Wirkungen des Kinderbonus und der Hartz IV-Regelungen bei unteren Einkommen, Hohe Mitnahmeeffekte bei MWST-Senkung, starke Multiplikatoreffekte von Öffentlichen Investitionen (DIW 2021: 1 € öffentliche Investitionen steigert das BIP um 1,6 €)*

## 1.5 Bewertung des Krisenmanagements

**Wichtigste Lehre:** Man kann Massenarbeitslosigkeit auch in tiefen Krisen durch eine Kombination von solidarischer Umverteilung von Arbeit, einer Unterstützung von Geringverdienern und aktiver Konjunkturpolitik vermeiden: hohe Kosten, aber billiger als Arbeitslosigkeit

**Wichtigster Einwand:** „*künstliche Belebung bankrotter Unternehmen*“ ist falsch – Geringe Zunahme von Konkursen, Personal und Kapazitäten werden erhalten, erleichtert Aufschwung

**Was kann man besser machen?** Höhere KUG-Sätze für niedrige Einkommen, Keine MWST-Senkung (besser höherer Kinderbonus und mehr Investitionen), Beitragspflicht für Selbständige und Mini-jobber in der Arbeitslosenversicherung

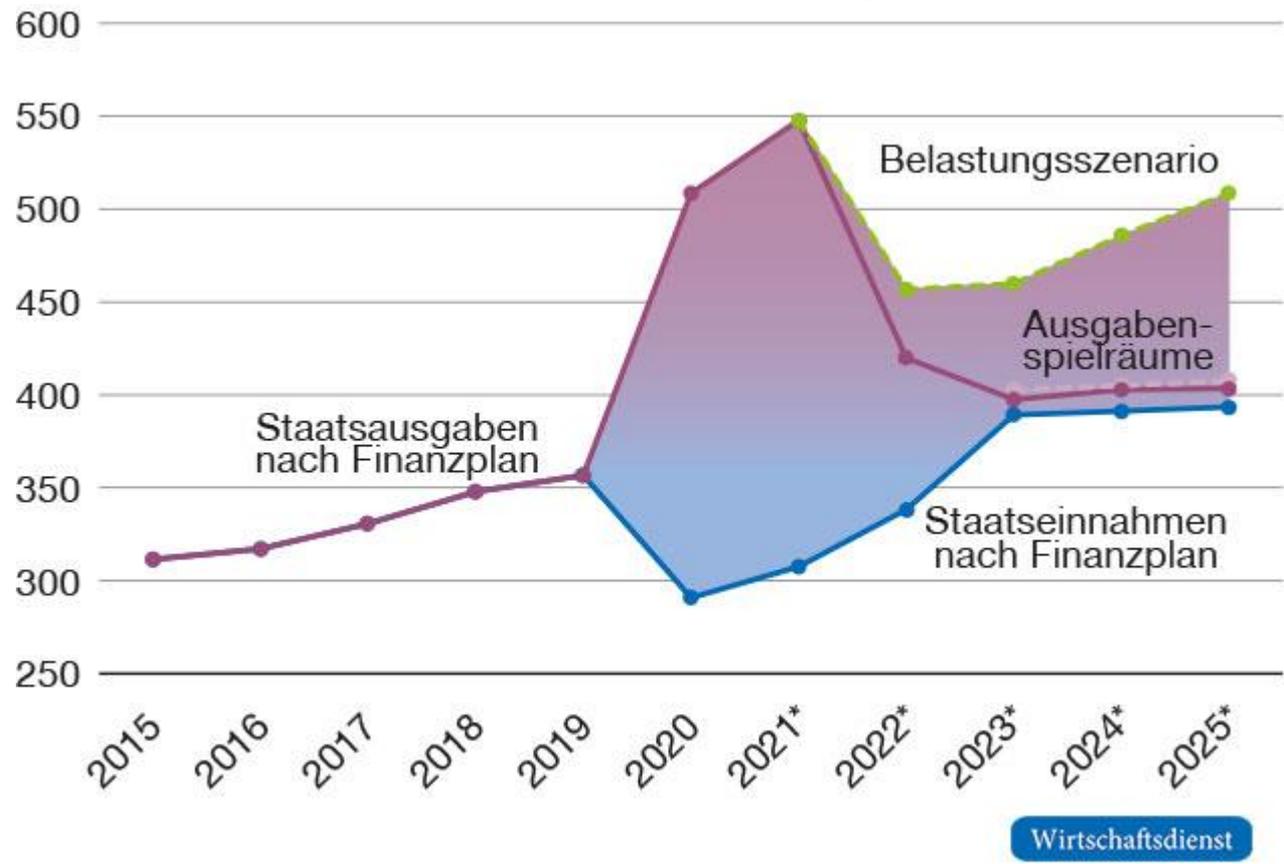
## **2.1 Erneuerung oder Steuersenkungen und Schuldenbremse**

**Pauschale Steuersenkungen, schnelle Tilgung der Corona-Schulden (pro Jahr ca. 24 Mrd. €) und Rückkehr zur Schuldenbremse: größte denkbare Innovationsbremse**

**IMK sieht zusätzlichen Investitionsbedarf von 460 € für die nächsten 10 Jahre – BMWI: das ist nicht „unplausibel“**

**Europaweit Bildung lagerübergreifender Koalitionen zur Relativierung der Schuldenbremse**

## 2.2 Strukturelles Defizit bei Realisierung der FDP/CDU/CSU Steuer- und Ausgabenvorschläge



## 2.3 Denkbare Innovationsszenarien – Zusätzliche Investitionen 2023 - 2030

- **Verzicht auf Steuersenkungen: Evtl. symbolisch – höhere Abschreibungen bei Innovationsausgaben**
- **Investitionsgesellschaft innerhalb der EU-Regelungen (0,5% strukturelles Defizit) oder mit Änderung der EU Regelungen (1% strukturelles Defizit): + Investitionen von 56 -222 Mrd. €**
- **Keine Tilgung der Corona-Schulden: + 108 Mrd. €**
- **Übergangsfrist von 6 Jahren für Schuldenbremse: + 215 Mrd. € (Grundgesetzänderung erforderlich)**
- **Andere Berechnungsweise der Konjunkturkomponente + 127 Mrd €**

## 3.1 Arbeitspolitik: Rückkehr zur alten Normalität?

### Drei Szenarien

1. Schnelle Rückkehr zur „alten Normalität“
2. Politischer Pragmatismus ohne Erneuerungsplan
3. Strukturreform für eine „neue Normalität“

1. Szenario scheidet aus, da Transformation in vielen Teilbereichen (Übergang zur Elektromobilität) bereits eingeleitete worden ist.

Außerdem: F&E-Ausgaben ausgegeben sind in der Coronakrise nur um 1% zurückgegangen gegenüber 11% in der Finanzkrise\*

F&E = Vorauswirtschaft, Wirtschaft von morgen

## 3.2 Auswirkungen der Transformationen auf den Arbeitsmarkt

- **Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Veränderungen:**
  - **Klimakrise: Energie-, Mobilitäts- und Agrarwende etc.**
  - **Digitalisierung: Industrie 4.0**

### Beispiele für Prognosen

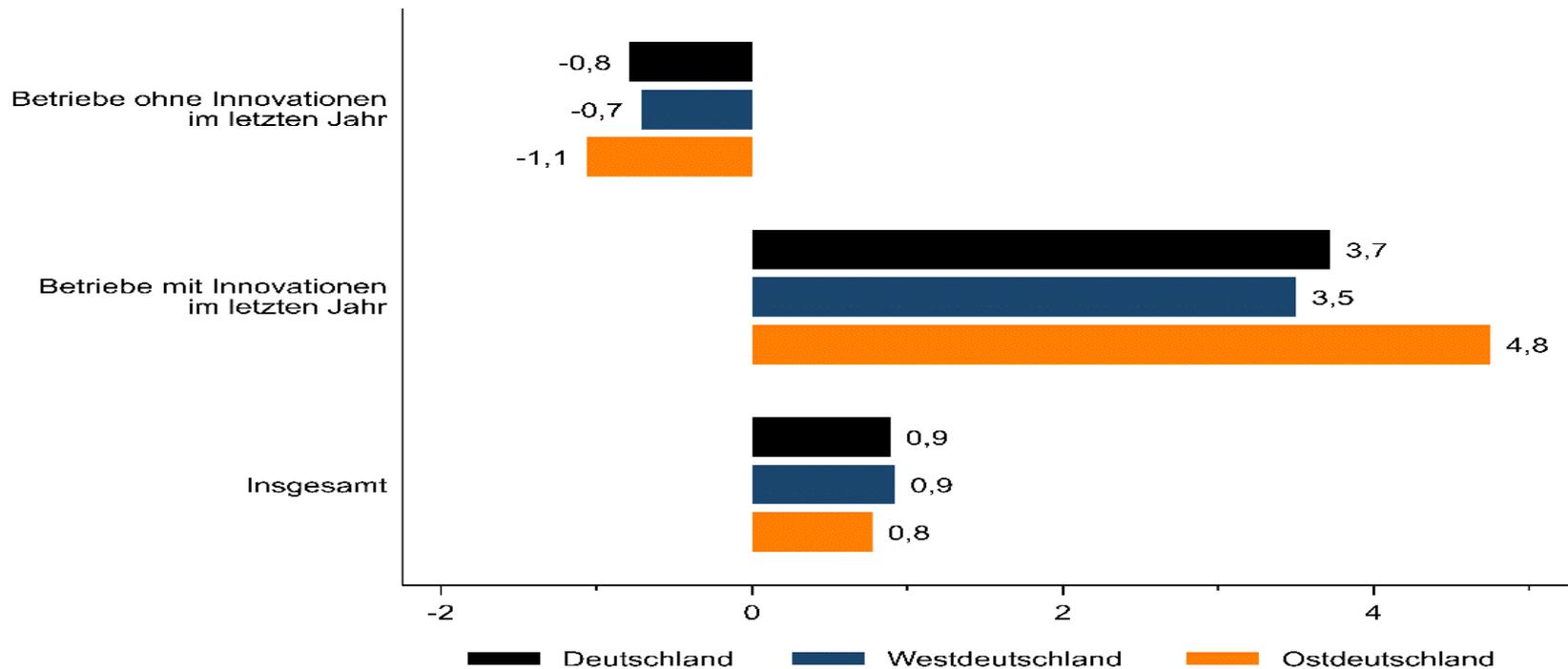
- **Digitalisierung: IAB-Studie\*:** Leichter Anstieg der Produktivität, Umschichtungen zwischen Branchen, Zunahme von Dienstleistungen, Verlust von 60 000 Arbeitsplätzen
- **Elektromobilität: IAB Studie \*\*:** Bis 2035 Verlust von 114.000 Plätze durch Umstellung auf den Elektroantrieb

**Alle Prognosen hängen an wenigen Annahmen: Digitalisierung = Ansteigen der Produktivität, Elektromobilität = Import von Batterien**

**Große Unsicherheit über gesamtwirtschaftliche Auswirkungen, aber z.T. massive Auswirkungen in besonders betroffenen Betrieben erkennbar**

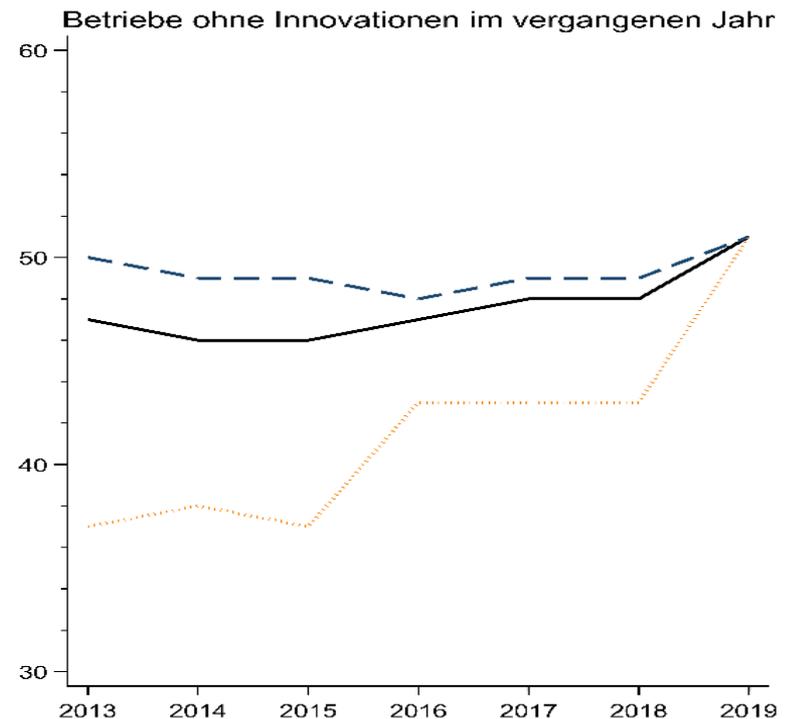
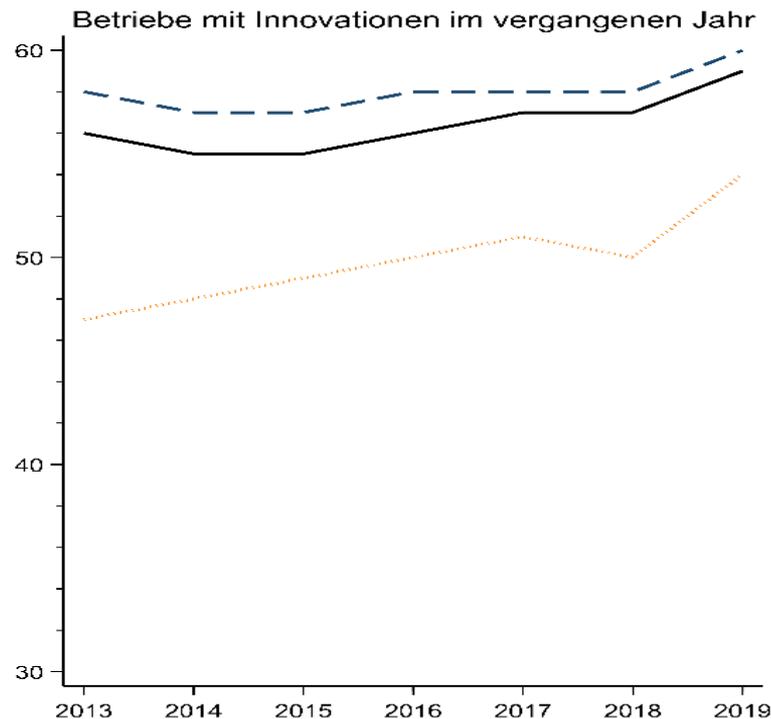
## 3.3 Nicht innovative Unternehmen bauen Beschäftigte ab – Zukunft der Industrie hängt von Innovationen ab

### Durchschnittliches Beschäftigungswachstum in Betrieben je nach Innovationsverhalten 2019 in%



## 3.4 Nicht innovative Betrieb bilden weniger aus

### Ausbildungsbeteiligung der ausbildungsberechtigten Betriebe mit und ohne Innovationen 2013 - 2019



— Deutschland    - - - Westdeutschland    ..... Ostdeutschland

## **2.4 Hohe Risiken für die Beschäftigten durch unzureichende Personalplanung in der Transformation**

**Verschleppung der Transformation in den Unternehmen  
Unzureichende Personalplanung insbesondere in der  
Personalentwicklung**

**Zu wenige Ausbildung/Ausbildung nicht modernisiert**

- **Keine langfristige Nachfolgeplanung**
- **Unzureichende Weiterbildung**
- **Selektive Weiterbildung – Teile der Belegschaft abgehängt**
- **Keine Einbeziehung der Betriebsräte und Beschäftigten mit ihrem betrieblichen Wissen**

**Folge: Sinkende Wettbewerbsfähigkeit / Arbeitsplatzrisiken durch Qualifikationsmängel**

Offen im Denken

# 3.5 Stärke der IG Metall: Aktive Mitgestaltung der Transformation: Projekt Arbeit 2020 / Veränderungspromotoren Zukunftsvereinbarungen Arbeit 2020 NRW

Betrieb	Zentrale Inhalte
Möbel	- Weiterbildung, Ausbildung, Transparenz und Information, Arbeits- und Unfallschutz
Automobilteile 3	- Weiterbildung, Beteiligung des Betriebsrats an neuen Projekten, Datensicherheit
Elektrotechnik 2	- Unternehmenskultur und Führung, Leitbild „attraktiver Arbeitgeber“, Strategische Personalplanung und -entwicklung, Arbeitszeitflexibilisierung, Projekt- und Gesundheitsmanagement, IT und Datenschutz, Unternehmensentwicklung
Automationstechnik	- Weiterbildung
Anlagenbau 1	- Beteiligung der Beschäftigten, Weiterbildung, Entgelt, Gefährdungsanalyse und Belastungsabbau, Kommunikation 4.0, Beschäftigungssicherung
Elektrotechnik 3	- Weiterbildung, Datensicherheit, Beteiligung des Betriebsrats an neuen Projekten
Metallverarbeitung	- Leitbildung und Wertverständnis, Führungs- und Kompetenzentwicklung, Projektmanagement und Beteiligung der Beschäftigten

Quelle: Bosch u.a. 2020: 17

:

## 3.6 Interne Transformation – Beispiel VW Braunschweig

- **Umstellung auf Elektromobilität:** Standort Braunschweig Auslaufen der Kunststoffteile-Fertigung und mechanischer Produkte, neue Arbeitsplätze im Bereich der Batteriesystemfertigung
- **Weiterbildung zentral für Transformation**
- **1:1 Versetzungen auf die neuen Arbeitsplätze oft nicht möglich:** lange Besetzungsketten und Qualifizierungen betreffen 1/3 der Mitarbeiter
- **Transformationsbudget von 165 Mio € für alle Standorte**
- **Organisation über betriebliches „Transformationsbüro“**
- **Qualifizierungsmaßnahmen mit Unterstützung des Konzerns selbst konzipiert (z.B. Fit-for-Change 2 Tage; 22 Tage für Elektrofachkraft)**
- **Arbeitsplatznahes Präsenzlernen mit Praxisanteilen zentral**
- **BA-Mittel nicht beantragt:** Kosten-Nutzen-Relation stimmt nicht
- **Wettbewerbsnachteil:** Einstellungen Greenfield von Tesla mit Bildungsgutscheinen

# 3.7 Transformation VW Braunschweig

Kunststofftechnik

Batteriemontage

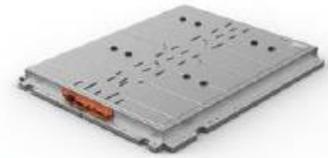
Transformationsbudget



„Ziel-Bahnhof“ definieren

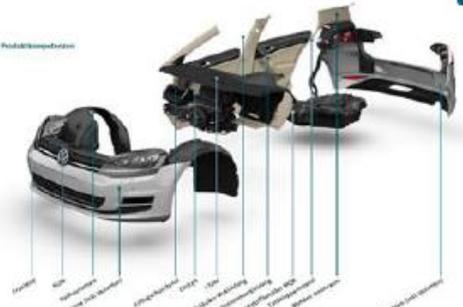


Qualifizierungsgespräch mit dem Meister



Erstellung individueller Qualifizungsverläufe

EFK HV	<input checked="" type="checkbox"/>
FlowDrill	<input checked="" type="checkbox"/>
GapFiller	<input checked="" type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>



Entwicklungsgespräch im Transformationsbüro:  
Festlegung zukünftiger Einsatzbereich



**B6. Das Konzept des Transformationsbüros**

**Aufgaben:**

- Individuelle Entwicklungsprojekte realisieren und durchführen
- Die Transformationskonzepte des Werkes und seiner Tochterunternehmen verstehen, weiterentwickeln und umsetzen
- Die Entwicklungsprojekte und Qualifizungsverläufe realisieren
- Die individuellen Projekte umsetzen und realisieren, um die Teilnehmenden in der Transformation zu unterstützen
- Berichte erstellen und auch persönliche Feedbacks oder Unterstützung annehmen
- Die Bereiche identifizieren

Projektpartner von OIL: Personalreferat

Bei Bedarf: B6/V1/2/3/4 Grundreferat

Offenhaltung des Einzelprojekts mit Familie

**Methoden und Instrumente:**

- Gesprächsleitfäden
- Transformationskarten mit Back-Up-Material
- Qualifizungsprogramme
- Persönliche Entwicklungspfade
- Kennzahlensysteme (z.B. Teak & Sen...)
- Qualitätszirkel auf allen Ebenen, z.B. Team Letters
- Ziel-Bewertungsfähigkeit
- Expertenclubs
- Interner Arbeitsmarkt
- Kurz- und mittelfristige Personalplanungsmethoden
- Arbeitskarte

## 3.8 Finanzierung der Weiterbildung

### Finanzierung betrieblich notwendiger Weiterbildung grundsätzlich Aufgabe der Betriebe

- Meisten Unternehmen sind profitabel und profitieren davon
- Ausnahme Zuschüsse zur Qualifizierung An- und Ungelernter, Älterer und in KMU's (Qualifizierungschancen- und Arbeit-von Morgen-Gesetz)

### Arbeitsmarktpolitische Weiterbildung:

- Kahlschlag durch Hartz-Gesetze, langsame Trendwende
- Umschulung finanziell unattraktiv, erhält nur ALG I oder II
- Aufstockung um mindestens 200 € pro Monat notwendig

### IG Metall Vorschlag zu einem Transformations-KUG:

- Ein Transformations-KUG kann nur in Ausnahmefällen funktionieren, meistens nicht ganz Abteilungen in Weiterbildung, sondern einzelne Beschäftigte
- Soll die BA tatsächlich die Weiterbildung etwa von VW übernehmen?

## **4.1 Verengung der Lohndiskussion auf Mindestlohn (ML) problematisch**

**ML zentral für Anhebung unterer Löhne, aber nicht die Wunderwaffe für eine gerechtere Lohnverteilung**

- **Grenzen der Erhöhung**

**Nur Tarifverträge (TV) mit differenzierten Entgeltstrukturen können**

- **fares Entgelt von Qualifikationen, Erfahrung, Verantwortung, besonderen Arbeitsbelastungen sichern**
- **mittlere Einkommensklassen schaffen und stabilisieren**

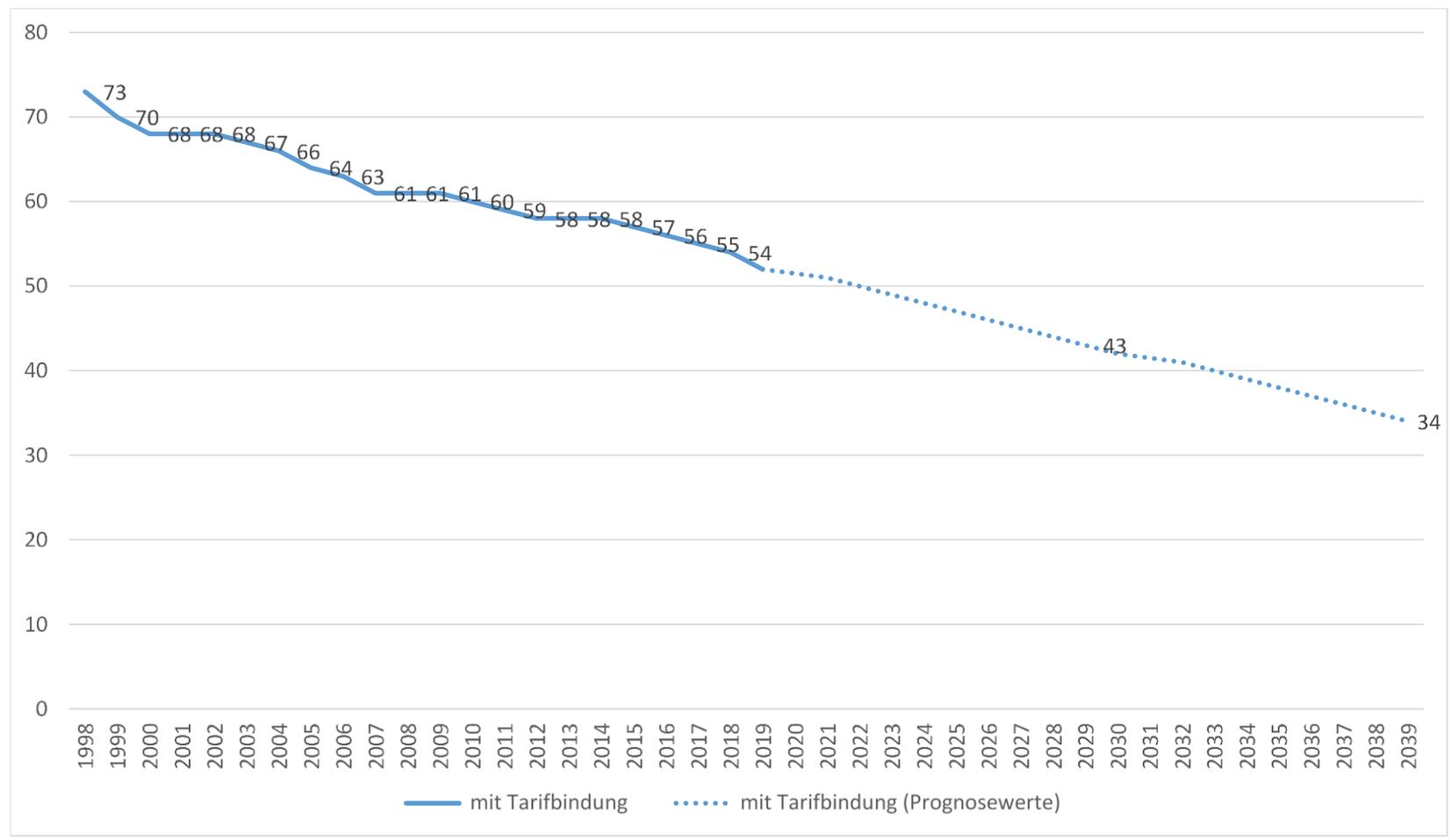
**ML und TV keine isoliert wirkenden Instrumente: ML = in vielen Branchen unverzichtbare Plattform für bessere Tariflöhne**

**Abnehmende Tarifbindung erhöht die Risiken des Strukturwandels in der Transformation – Bei Betriebswechsel Gefahr eines Absturzes auf einen Niedriglohn**

Offen im Denken

# 4.2 Ohne politische Gegensteuerung weitere Abnahme und der Übergang zu einer Zwei-Drittel-Gesellschaft zu befürchten

Tarifbindung in Deutschland 1998 – 2019 in % der Beschäftigten und Extrapolation (gleiche Abnahme in %-Punkten wie zwischen 2009-2019) bis 2029 und 2039\*



Quelle: WSI Tarifarchiv (IAB Betriebspanel); eigene Extrapolation

## 4.3 Hohe Lohnverluste bei unfreiwilligem Berufswechsel

(Bruttostundenlohn Mittelwert in Euro mit und ohne Berufswechsel 2012)

	Im Ausbildungsberuf	Selbstinitiiertes Wechsel (Neuorientierung)	Selbstinitiiertes Wechsel (mehr Einkommen)	Erzwungener Wechsel
<b>Männer</b>	<b>19,5</b>	<b>18,9</b>	<b>23,9</b>	<b>14,7</b>
<b>Frauen</b>	<b>17,4</b>	<b>13,7</b>	<b>16,1</b>	<b>11,1</b>
<b>Betriebliche Lehre</b>	<b>15,3</b>	<b>15,4</b>	<b>20,6</b>	<b>12,8</b>
<b>Schulische Ausbildung</b>	<b>15,8</b>	<b>13,4</b>	<b>22,2</b>	<b>9,8</b>
<b>Aufstiegsfortbildung</b>	<b>20,8</b>	<b>15,6</b>	<b>23,2</b>	<b>15,0</b>
<b>Hochschulbildung</b>	<b>26,1</b>	<b>26,7</b>	<b>30,7</b>	<b>16,3</b>
<b>Gesamt</b>	<b>18,6</b>	<b>16,6</b>	<b>21,2</b>	<b>13,2</b>

## 4.4. Tarifbindung erhöhen, um wachsende Ungleichheit zu vermeiden

Echte Tariftreuegesetze (für das gesamte Tarifgitter und nicht nur für Mindestlöhne)  
bei öffentlicher Auftragsvergabe

Reform der AVE – Vorschlag der Länder Bremen, Berlin und Thüringen

### Gemeinsamer Antrag

beider Tarifvertragsparteien

### Einfacher Tarifausschuss

jeweils 3 Vertreter:innen  
von Arbeitgeberverbänden und  
Gewerkschaften

### Ablehnung

eines Antrages nur bei  
**einer Mehrheit** im  
Tarifausschuss

### Einseitiger Antrag

einer Tarifvertragspartei

### Erweiterter Tarifausschuss

jeweils 3 Vertreter:innen von  
Arbeitgeberverbänden und  
Gewerkschaften plus ein/e neutrale  
Vorsitzende/r

### Zustimmung

**nur bei einer Mehrheit** im  
Tarifausschuss  
In Patt-Situation entscheidet  
der/die Vorsitzende

## Fazit

- **Beweis erbracht, dass man Krisen durch solidarische Umverteilung der Arbeit und aktive Konjunkturpolitik bewältigen kann, aber sozialere Ausgestaltung möglich**
- **Transformation nicht ohne eine Erhöhung öffentlicher Investitionen möglich: Spielräume vorhanden, aber nur ohne Steuersenkungen**
- **Transformation durch unzureichende Unternehmens- und Personalplanung gefährdet: Beteiligung und vorrausschauende Personalplanung notwendig**
- **Erhöhung der Tarifbindung – Existenzfrage der Gewerkschaften, verringert Ungleichheit und erleichtert Strukturwandel**