

Systemrelevant Folge 290

Mehr Resilienz durch Insourcing?

Christina Schildmann und Carsten Wirth beleuchten, wie Insourcing in unsicheren Zeiten Arbeitsplätze sichern, Arbeitsbedingungen verbessern und die Wettbewerbsfähigkeit steigern kann.

<https://systemrelevant.podigee.io/292-insourcing>

00:00:02 Einsprecher

Systemrelevant: Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.

00:00:13 Marco Herack

Heute ist Donnerstag, der 26. März 2026. Willkommen zur 290. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack und während die weltweiten Lieferketten schon wieder unter starkem Druck und im Zweifel stehen, werden wir uns heute mit Insourcing beschäftigen. Und dazu begrüße ich recht herzlich Christina Schildmann. Hallo.

00:00:31 Christina Schildmann

Hallo, ich begrüße euch.

00:00:34 Marco Herack

Du bist Leiterin der Forschungsförderung bei der Hans-Böckler-Stiftung und wir haben dabei Carsten Wirth. Hallo Carsten.

00:00:40 Carsten Wirth

Hallo, Marco.

00:00:41 Marco Herack

Du bist Professor für Arbeitswissenschaft, Personal und Organisation an der Hochschule Darmstadt. Du beschäftigst dich mit den Konsequenzen von, Outsourcing für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen. Und in einem früheren Projekt für die Hans-Böckler-Stiftung hast du zum Beispiel die Konsequenzen von sogenannten On-Site-Werkverträgen für Arbeit, Interessenvertretung und Management untersucht.

Und an unsere Hörerinnen und Hörer vorweg, wie immer der Hinweis, dass ihr uns erreichen könnt per E-Mail an systemrelevant@boeckler.de. Also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen bitte per E-Mail einsenden.

00:01:14 Marco Herack

In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere

weiteren Podcasts. Derer haben wir 2. Und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert und somit keine Folge verpasst.

Outsourcing kennen wir, jetzt habe ich auf einmal Insourcing gesagt. Ich muss sagen, das schwappt so seit ein paar Jahren immer mal wieder so durch die Medien, aber Insourcing, was ist denn das? Also, ist es wirklich das Gegenteil vom Outsourcing, also dem Auslagern von Aufgaben und Unternehmensbereichen in andere Firmen, an andere Firmen oder wo auch immerhin?

00:01:46 Carsten Wirth

Ja, also wenn man einen engen Insourcing Begriff verwendet, ist es genau der Fall. Dann wird faktisch eine Outsourcing-Maßnahme rückgängig gemacht. Klassische Beispiele dafür wären zum Beispiel, dass die Kommissionierung an ein Werkvertragsunternehmen rausgegeben wird und 1, 2 oder 3 Jahre später wieder in den Betrieb integriert wird. Oder man beauftragt einen Callcenter-Betreiber mit dem Kundensupport, später übernimmt man diese Aufgaben wieder. Diesen Insourcing-Begriff haben wir auch der Studie zugrunde gelegt, haben ihn aber ergänzt und damit erweitert und verwenden insgesamt einen erweiterten Insourcing-Begriff.

00:02:27 Carsten Wirth

Zusätzlich kommt bei uns hinzu, dass auch neue Aktivitäten, die übernommen werden, als Insourcing begriffen werden. Das findet gerade häufig im Augenblick statt und zwar deswegen, weil in vielen Bereichen von der Energieerzeugung bis zur Automobilindustrie transformative Prozesse im Gange sind. So steigen Unternehmen, zum Beispiel Volkswagen, in die Batteriezellenproduktion ein oder ein Maschinenbauer übernimmt die Chip-Fertigung, weil sein Lieferant die Produktion genau dieser Chips eingestellt hat.

00:02:57 Carsten Wirth

Es kommt dann also zu einer Verschiebung auf der Wertschöpfungskette des jeweiligen Unternehmens. Aber in beiden Formen, sowohl im engen als auch im erweiterten Begriff von Insourcing, wird eine zwischenbetriebliche Beziehung, also eine Beziehung zwischen zwei Unternehmen und zwei Betrieben durch eine unternehmensinterne ersetzt.

00:03:16 Marco Herack

Also ich habe, muss ich gestehen, auch vor allen Dingen irgendwie immer diesen Telefonsupport im Kopf, wenn ich an Outsourcing denke und höre, das hat sich irgendwie so eingebrannt, aber das ist natürlich wesentlich, na ja, breiter gefasst, da geht es um wesentlich mehr. Dieses Insourcing, wie oft kommt denn das vor, ist das wirklich 'n reales Ding oder ist das so 'n, ja, mal... also nicht so oft.

00:03:41 Carsten Wirth

Also ich würde es wie folgt formulieren: Es ist ein tatsächlich relevantes Phänomen. Wir sind eigentlich in einer Studie über Outsourcing, über Insourcing-Fälle gestolpert. Und zwar haben Markus Hertwig und ich in Zusammenarbeit mit damals noch mit Johannes Kirsch untersucht, wie

Onsite-Werkverträge vergeben werden und in ein paar Fallstudien hatten wir auch Insourcing-Prozesse, sodass wir eine erste kleine Studie unter dem Titel Mitbestimmung ohne Mitbestimmungsrechte gemacht haben, weil nämlich Insourcing eigentlich kein mitbestimmungsrelevanter Gegenstand ist im Sinne eines erzwingbaren Mitbestimmungsrechts.

00:04:19 Carsten Wirth

Und heute sehen wir in der größeren Studie, die wir danach gemacht haben, die auf 1091 Fällen oder Antworten von Managerinnen und Managern beruht und damit in etwa die Qualität von dem ZDF-Politbarometer hat, dass 28% der Unternehmen in den letzten 3 Jahren, im und vor dem Untersuchungszeitraum ein Insourcing betrieben haben. Gleichzeitig haben in dem gleichen Zeitraum 33% der Unternehmen Outsourcing betrieben.

00:04:49 Carsten Wirth

Also es ist noch immer mehr Outsourcing als Insourcing und 13% der Unternehmen haben Insourcing und Outsourcing gleichzeitig. Das heißt in der bundesdeutschen Wirtschaft im verarbeitenden Gewerbe mit Betrieben mit mehr als 20 Beschäftigten, findet so etwas wie ein Austarieren und ein Wandel der Zusammenarbeit mit Dritten permanent statt. Gleichzeitig gibt es eine relativ große Schwankungsbreite bei Insourcing und Outsourcing. Also Insourcing hatte sozusagen so über alle Branchen hinweg eine Spannweite von 24 bis 31%, Outsourcing von 21 bis 42% und es gibt auch bestimmte Branchenschwerpunkte.

00:05:32 Carsten Wirth

Also besonders wenig In- und Outsourcing hat man zum Beispiel in der, Verarbeitung von Holzwaren, nämlich nur 11%. Stark ausgeprägt ist es aber in Branchen wie dem Fahrzeugbau mit 31%, im Maschinenbau mit 30% oder in der Koksöl-, Chemie-, Gummi und Kunststoffindustrie mit ebenfalls 30%. Das heißt, Insourcing ist nicht gleich verteilt über die Wirtschaft, man findet es häufiger offensichtlich in den Bereichen, die sich großen Veränderungen unterworfen sehen.

00:06:02 Marco Herack

Ja, Christina, Outsourcing ist glaube ich, auch etwas, was wir in den letzten Jahren, Jahrzehnten muss man ja, glaube ich, schon sagen, ne, man vergisst ja immer die Zeitschiene, sehr intensiv wahrgenommen haben, vor allen Dingen auch immer negativ konnotiert. Da gehen Arbeitsplätze verloren oder Arbeiter, Arbeiterinnen werden in Unternehmen, ja gepackt, wo sie dann weniger Rechte haben, weniger Gehalt bekommen und so weiter, ist ja auch ein breites Spektrum. Ist das einer der Gründe, warum ihr dann auch gesagt habt, Mensch, hier Insourcing, das ist ja superspannend, da müsste man sich mal mit befassen und das hat ja vielleicht auch positive Auswirkungen?

00:06:35 Christina Schildmann

Ja, absolut. Also zum einen, was du zu Outsourcing gesagt hast, ist natürlich richtig, dass verschlechtert oft die Arbeitsbedingungen für diejenigen, deren Tätigkeit outgesourced wird und im Umkehrschluss denken wir natürlich, Insourcing könnte dann genau das Gegenteil bewirken, also Arbeitsbedingungen verbessern. Das Thema ist ja insbesondere auch, wirklich interessant in Phasen, wo Arbeitsplätze gerade ja auch massiv

verloren gehen und zu sehen, wie kriegt man eigentlich Arbeitsplätze zurück, wie holt man die zurück ins Inland, wie holt man die auch vielleicht zurück in die Tarifbindung, das ist relevant und natürlich finden wir es ohnehin einfach wichtig, Trends in der Arbeitswelt zu erkennen und wenn möglich mitzuprägen und das scheint ja ein Trend zu sein und du hast gerade auch schon angedeutet, wir gucken oder nicht nur wir, sondern viele gucken hauptsächlich auf Outsourcing, das ist intensiv beforscht.

00:07:22 Christina Schildmann

Carsten, ihr erwähnt das ja auch in eurer Studie, dass es viel Forschung zu Outsourcing gibt, aber kaum zu Insourcing, obwohl es tatsächlich ja stattfindet. Das wollten wir natürlich auch wissen. Also genau das, was du gefragt hast, Marco, ist das überhaupt ein relevantes Phänomen? Was sind die Motive dafür? Darüber sprechen wir gleich auch noch mal. Warum passiert das eigentlich? Das, was wir besonders interessant fanden an der Studie, die Markus Hertwig, Carsten wird und Sandra Jaworeck, die hat auch mitgewirkt, geschrieben haben, war dieses Licht in diese Blackbox Unternehmen zu bringen.

00:07:53 Christina Schildmann

Also, dazu gab es überhaupt keine Forschung. Was passiert eigentlich im Inneren eines Unternehmens auf dem Weg zum Insourcing? Was sind die Entscheidungsprozesse? Wie wird da eigentlich verhandelt und diskutiert und welche Rolle spielen da Betriebsräte? Das war eine einzige Forschungslücke und diese haben jetzt die 3 Autorinnen gefüllt und das freut uns sehr.

00:08:11 Marco Herack

Jetzt könnt man ja sagen, die aktuelle Lage, die wir gerade haben, die aktuellen Volatilitäten, wenn man sich davon distanziert ausdrücken möchte, oder auch etwas direkter Krieg, Pandemie und sonstige Sachen, die Donald Trump sich ausdenkt, die könnten ja eigentlich dazu führen, dass die Unternehmen sagen, puh, also wenn ich nicht mehr sicher bin, dass da morgen das Schiff aus Land XY Ankommt, dann guck ich doch mal, dass das Zeug zumindest in Deutschland, vielleicht idealerweise nicht sogar im eigenen Unternehmen, wieder stattfindet. Also betreibt dann Insourcing. Ist das dann etwas, was sich jetzt verstärkt hat durch diese ganzen Volatilitäten?

00:08:48 Christina Schildmann

Klingt erstmal total intuitiv. Also Carsten ist ja der BWL Professor, deswegen fragen wir den gleich unbedingt auch noch mal, ob er das beobachtet. Aber es klingt intuitiv logisch angesichts dem, was du gerade beschrieben hast, Marco. Also diesen, du hast es Volatilitäten genannt, sehr hübsch oder auch Turbulenzen, Unwägbarkeiten und wir sehen ja und hören ja alle, reden über Resilienz und über De-Risking und das scheint ja nach Insourcing geradezu zu rufen. Im Managementdiskurs kommen ja jetzt auch zunehmend Begriffe vor wie Reshoring oder Backshoring, Nearshoring, so heißt das ja alles.

00:09:25 Christina Schildmann

Und die Frage, die ich mir gestellt habe, ist, und ich hoffe, dass Carsten die gleich beantworten kann, ob das in den Köpfen der Manager angekommen ist, tatsächlich. Es gab diese Befragung von Deloitte aus November 2025, also ein paar Wochen her erst, da haben 68% der befragten Industriebetriebe

gesagt, aufgrund von Zöllen in den kommenden 2 bis 3 Jahren ihre Fertigung ganz oder teilweise zu verlagern. Also 68% haben so Verlagerungsfantasien, oder auch mehr als Fantasien in den Schubladen oder auf dem Schreibtisch.

00:09:57 Christina Schildmann

Ich will nur ein prominentes Beispiel nennen. Das glaube ich, alle kennen inzwischen, das ist BASF, die haben kürzlich ein neues Chemiewerk in China eröffnet und wirklich richtig viel Geld da reingetan. Also 8,7 Milliarden sind da hingewandert. Die größte einzelne Investition in der Geschichte des Unternehmens, schreibt die Wirtschaftspress. Zwar sagt das BASF-Management, das habe mit Verlagerung jetzt gar nichts zu tun und das, was sie da in Ludwigshafen stillgelegt haben, das ist nicht das, was nach China geht.

00:10:26 Christina Schildmann

Nur das Interessante ist ja, dass sie da bisher so 'n Grundstoff produziert haben, der unter anderem für Düngemittel verwendet wird und jetzt gerade angesichts des Irankrieges, die Straße von Homus ist gesperrt, sehen wir, dass zu wenig Düngemittel da durchkommt, ist deswegen 'ne Düngemittelknappheit, die in der Welt gibt, die Nahrungsmittelpreise steigen und 'Brot für die Welt' Alarm ruft. Da hat man sich ja auf 'ne Weise offensichtlich abhängig gemacht, die auch nicht schlau ist. Deswegen komme ich jetzt zurück zu meiner Frage an Carsten, passiert irgendwas in den Köpfen der Manager, was denkst du?

00:10:59 Carsten Wirth

Als wir die Studie begonnen haben, haben wir vor dem Hintergrund der Erfahrung aus der Corona-Krise und des in Anführungsstrichen 'Verstopfen des Suezkanals' durch ein Schiff und so weiter, haben wir eigentlich gedacht, eine größere Sensibilität für die Risiken würde entstehen. Tatsächlich gibt der quantitative Befund aus unserer Studie dies nicht wieder. Es gibt offensichtlich, obwohl es naheliegt, kein Trend zu Insourcing und ich glaube dafür spielen eine ganze Reihe von Gründen eine Rolle.

00:11:30 Carsten Wirth

Man kann sie an Beispielen aus der Wirtschaftspress ganz gut vielleicht auch ein Stück weit darlegen. So hat zum Beispiel VW einen Zulieferer in der Ukraine beauftragt, die Kabelbäume für den VW Golf zu produzieren. Diese Fertigung der Kabelbäume ist nach Kriegsausbruch nicht nach Deutschland zurückgekommen, sondern wurde in der Ukraine abgebaut und in Rumänien wieder aufgebaut. Der zweite und das ist ein ganz wichtiger Punkt, glaube ich, Outsourcing ist immer noch legitimer als Insourcing, weil mit Insourcing verbindet man ein Scheitern von Outsourcing und das ist nicht gut fürs Management.

00:12:11 Carsten Wirth

Outsourcing signalisiert nach außen hin Modernisierung der Unternehmensstrukturen, Kostensenkung, Flexibilisierung. Das ist ein relativ ungebrochener Managementtrend, dem die meisten Unternehmen folgen. Dritter Grund, warum Insourcing nicht zum Trend geworden ist, sind organisationsinterne Gründe. Zum Beispiel, weil große Konzerne, die kapitalmarktorientiert arbeiten müssen, weil sie an der Börse notiert sind,

bestimmte Headcount-Vorgaben in Fulltime Equivalents oder FTAs machen oder eine umsatzabhängige Personalkostenbudgetierung praktizieren.

00:12:46 Carsten Wirth

Vor dem Hintergrund ist mehr Beschäftigung, die die Folge von Insourcing wäre, nicht erwünscht. In einem Fall, also der Fall Gase in unserer Studie, war das, obwohl es im Betrieb sowohl auf Managementseite als auch im Betriebsrat viele Akteure gab, die gegen ein Outsourcing waren und für ein Insourcing argumentiert haben, es zunächst keine Möglichkeit gab, das Insourcing durchzusetzen. Erst später wurde dann in einer absoluten Ausnahmeentscheidung das Insourcing umgesetzt, weil man als Produzent von Gasen, die zur Beatmung von Patienten benötigt werden, keine Lieferschwierigkeiten riskieren darf.

00:13:26 Carsten Wirth

Das heißt, man hat sich dann darauf zurückgezogen, dass man seine Legitimität bei den Kundinnen und Kunden und in der Gesellschaft erhält und hat darüber dann ein Insourcing praktiziert. Es gibt häufig und das ist glaube ich der vierte Grund, wenig strategisches Denken, also ein Denken in Chancen und Risiken. Da gibt es andere Fälle, in unserem Sample, zum Beispiel der Fall Kunststoffe, der zeigt, wie eine Neubewertung der Chancen und Risiken stattfindet und dadurch eine Insourcing-Maßnahme erfolgt.

00:13:58 Carsten Wirth

In dem Fall, im Fall Kunststoffe, wurde ein Sicherheitsunternehmen mit der Bewachung der Unternehmensanlagen beauftragt, was letztendlich funktionale Alphabeten beschäftigte. Die konnten die Bedienungsanleitungen nicht lesen und mussten sich permanent an die mittleren Führungskräfte des Kunststoffproduzenten wenden und haben sozusagen den ganzen Arbeitsablauf durcheinandergebracht. So 'n fünfter Punkt ist, dass Insourcing, wenn es nach Deutschland stattfindet, natürlich auch mit den Standortbedingungen in Verbindung gebracht wird und dementsprechend ist die aktuelle Diskussion über die Schwächen des Standortes in Deutschland kontraproduktiv. Überbordende Bürokratie, zu hohe Lohnkosten, zu hohe soziale Sicherungskosten und Ähnliches führen dazu, dass man Insourcing überhaupt nicht in Erwägung zieht.

00:14:48 Christina Schildmann

Ja, das habe ich jetzt verstanden, dass der dominante Managementdiskurs immer noch Outsourcing als Regelfall betrachtet und Insourcing eher als so 'ne Art Abweichung und Eingeständnis des Scheiterns eines Outsourcing failures. Ich habe mal der Google KI die Frage gestellt, ist das Thema Resilienz in BWL-Lehrbüchern angekommen und dann hat Google behauptet, ja, das Thema ist angekommen in den Lehrbüchern, dann wird auf eine einzige Quelle verwiesen, die aber überhaupt nichts mit dem Thema zu tun hat. Also offensichtlich hat Google hier halluziniert, dass das Thema Resilienz in BWL-Lehrbüchern angekommen ist.

00:15:23 Christina Schildmann

Carsten, du hattest ja Headcount als Kenngröße als zentrale Kennziffer für wirtschaftlichen Erfolg genannt oder das, wo Manager drauf gucken. Kostensenkung weiterhin als Nonplusultra, die Standortdebatten, die gerade

geführt werden, die kontraproduktiv sind für das Thema Insourcing, weil die auch wieder so eine Outsourcing-Logik nahelegen. Was ich dann auch gedacht habe, ist, dass interessant wäre, sich mal die Managementvergütungen anzuschauen und zu gucken, bei den variablen Teilen, wie stark ein Unternehmen nachhaltig Resilienz aufzustellen, wie stark das bewertet wird oder ob man da weiterhin einfach bei der Bewertung stumpf auf die Headcount Zahlen guckt oder auf die Finanzen. Das ist eine zentrale Schlüsselstelle.

00:16:08 Carsten Wirth

Ja, manchmal werden ja die Einkommen der Manager auch höher, wenn sie mehr outsourcen.

00:16:13 Christina Schildmann

Ja, genau, das war die Frage, ob das das ist, was gerade noch weiterhin belohnt wird oder ob da inzwischen sich ein bisschen was getan hat. Das können wir wahrscheinlich hier nicht beantworten, aber wir können uns ja gleich auch noch mal angucken, welche Konstellationen eigentlich günstig sind um Insourcing zu befördern, weil du hast es ja gerade vorhin schon erwähnt, Marco, so sich verändernde Umfeldbedingungen wie die ökologische Transformation können ja auch Insourcing nahelegen und das können wir ja auch beobachten an Fällen, die ihr beschrieben habt.

00:16:43 Carsten Wirth

Ja, ein Stück weit spielen unterschiedliche Gründe eine Rolle und dabei haben wir 'n überraschenden Befund gefunden. Unternehmen versprechen sich von Insourcing mehr Flexibilität. Also 77% aller befragten Manager sagen, das ist wichtig oder sogar sehr wichtig.

00:17:01 Christina Schildmann

Also das Gleiche, was sie sich von Outsourcing versprechen.

00:17:03 Carsten Wirth

Genau, und das ist fast genau die gleiche Häufigkeit, mit der das auftritt. Tatsächlich kann man Flexibilität auf die eine Art und Weise erzielen als auch auf die andere. Wenn man insourced, hat man eben halt intern organisierte Flexibilität, indem man zum Beispiel multifunktional einsetzbare und gut qualifizierte Arbeitskräfte einsetzt. Wenn man eine externe Flexibilität bevorzugt, sind es eher Fragen, kann ich meinen Zulieferer, meinen Dienstleister entsprechend steuern, so dass er die Mengen anpassen kann, die er mir liefern muss.

00:17:35 Carsten Wirth

Ganz wichtig ist auch, dass über Insourcing die Arbeitsabläufe intern deutlich verbessert werden und es verweist auf Kostensenkungspotenziale. Durch Insourcing. Wir werden ganz am Schluss noch mal auf die wirtschaftlichen Wirkungen, glaube ich, eingehen von Insourcing und da spielt es natürlich eine große Rolle, dass es auch wirtschaftlich ist. Es verbessert auch möglicherweise die Produktqualität, zumindest haben 55 Prozent der befragten Managerinnen und Manager dies berichtet. Etwas, was nur eine mittlere Bedeutung hatte in unserer Befragung, ist das Thema Nachhaltigkeit.

00:18:06 Carsten Wirth

Also die Frage des sozial-ökologischen Strukturwandels oder der sozial-ökologischen Transformation spielte zum damaligen Zeitpunkt, in den Sichtweisen und in den Antworten der Managerinnen und Manager noch eine untergeordnete Rolle. Und du hattest ja gerade angesprochen, liebe Christina, das Thema Resilienz, also von dem BWL-Buch. Ich glaube in vielen BWL-Büchern steht mittlerweile Resilienz drin, bloß es wird wenig gemacht. Und Resilienz hieße ja sozusagen, dass man die eigene Unternehmensstrategie durch Insourcing ein Stück weit verändert.

00:18:39 Carsten Wirth

Das haben nur 30% der Managerinnen und Manager als einen relevanten Grund angegeben. Noch desaströser sieht es aus, wenn man Manager fragt, was haben Betriebsräte und/oder Gewerkschaften in diesem Zusammenhang gemacht und dann sind sie quasi irrelevant dafür. Da ist vermutlich ein gerüttelt Maß an sozial erwünschten Antwortverhalten mit dabei, wenn Manager halt sagen, wir sind diejenigen, die es machen. Unsere Fallstudien zeigen ein differenziertes Bild. Es gibt sehr wohl Betriebsräte und Betriebsrätinnen, die sich da in besonderem Maße eingebracht haben.

00:19:13 Christina Schildmann

Genau das gucken wir uns ja gleich auf jeden Fall noch an. Also Manager meinen, Betriebsräte hätten da nichts mitzureden, aber de facto tun sie es dann doch an vielen Stellen oder zumindest in einigen Fällen. Und wir zeigen gleich auch noch mal da Fallkonstellationen, wo das passiert. Ich wollte noch ergänzen, ich fand es auch ganz interessant, weil du gesagt hast, dass es oft auch um Kostenfragen geht und die Kostenthematik kann sowohl Outsourcing als auch Insourcing befördern und ihr guckt euch dann an oder habt Studien zitiert, wo geguckt wird, in welchem Fall werden Outsourcing failures rückgängig gemacht und Kostengründe sind da ja dann auch relevant, wenn plötzlich in dem Land, in das man outgesourced hat, wegen der niedrigen Löhne, die dann steigen, weil das Land aufholt, was ja auch erstmal gut ist und dann stellt man aber fest, der Kostenvorteil ist gar nicht mehr da und holt dann die Tätigkeit doch wieder rein.

00:20:05 Carsten Wirth

Insourcing hat so 'ne räumliche Dimension und wir haben die Unternehmen danach gefragt, von wo aus haben die Insourcing-Maßnahmen stattgefunden und der erste überraschende Befund für uns war, dass 74% aller Insourcing-Fälle, innerhalb von Deutschland erfolgt sind. Davon waren 11% aus dem gleichen Betrieb, in dem ein anderes Subunternehmen eingesetzt wurde, zum Beispiel im Rahmen eines Werkvertrags. 31% der Insourcing Fälle kamen aus der Region, also sprich hier in Mannheim / Heidelberg würde man sagen es ist die Metropolregion Rhein-Neckar und 32% der Insourcing Fälle waren aus dem Rest von Deutschland, also zum Beispiel von einem Zulieferer aus dem Bayerischen Wald. Und man hätte ja eigentlich viel mehr internationale Rückverlagerung aus der Europäischen Union, aus der Mittel und Osteuropäischen Staaten oder auch aus China erwartet, aber das waren wirklich nur absolute Spurenelemente.

00:21:01 Christina Schildmann

Ich glaub aus China nur 2% oder so, ne, das hatte ich nicht gemerkt.

00:21:05 Carsten Wirth

Man kann sagen, wenn es mal dort ist, kommt es wahrscheinlich nicht mehr zurück.

00:21:09 Marco Herack

Ich hab da jetzt mal so 'n paar, Beobachtungen aus eurem kleinen Dialog. Also, das eine scheint zu sein, dass Manager entgegen dem, was man ihnen ja immer nachsagt, gar nicht so doll rechnen. Ne, also oder nicht so komplex rechnen, wie man sich das vielleicht wünschen würde, ne, weil wenn ich natürlich durchaus Vorteile in der heimischen Produktion habe oder sogar in der Produktion im eigenen Unternehmen, muss ich die ja dann durchaus gegen vielleicht Kostenvorteile in einem anderen Land rechnen.

00:21:41 Marco Herack

Das andere wäre ja, wenn ich wegen Lohnkosten in ein anderes Land gehe und dann irgendwie die Lohnkosten um 50% steigen, weil da viele Unternehmen hingehen und sich es dann nicht mehr rechnet, dann habe ich meine Hausaufgaben aber auch nicht gerade von vorweg gemacht.

00:21:54 Christina Schildmann

Sie haben zumindest kurzfristig, also sie haben kurzfristig gerechnet.

00:21:57 Marco Herack

Klingt jetzt auch nicht so, als ob da jemand groß nachgedacht hat. Und was mir aber auch aufgefallen ist, Carsten, es klingt alles ein bisschen so, als ob da so Glaubensmuster wirken. Also man glaubt, wenn man dies und das tut, dann tut das dem Unternehmen gut und beschäftigt sich dann gar nicht erst mit den anderen Optionen, die vielleicht da sind, wie zum Beispiel dem Insourcing.

00:22:18 Carsten Wirth

Also ich glaub, dass es ein Folgen des Managementtrends ein ganz wichtiger Grund ist, warum es so viel Outsourcing noch immer gibt und weil Insourcing eben das genau nicht ist, relativ wenig Insourcing stattfindet, obwohl es aus vielerlei Gründen sowohl Kostengründen, strategischen Gründen, ökologischen Gründen und so weiter oder sozialen Gründen sinnvoll wäre. Ist sozusagen glaube ich so ein ganz wichtiger Hemmschuh und den könnte man vielleicht über eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit und andere Dinge, in denen man die Vorteile von Insourcing noch mal kompakt zusammenfasst, zur Diskussion stellen und damit vielleicht den Diskurs auch ein Stück weit in eine andere Richtung lenken oder ihn reflektierter auslegen.

00:23:03 Carsten Wirth

Ganz zu schweigen davon, dass natürlich Outsourcing möglicherweise neues Outsourcing hervorbringt, weil, ich sage es mal so salopp, die Chefs bleiben ja da. Das sind Gemeinkosten, die dann auf eine immer geringere Produktion umgelegt werden und die verliert natürlich dann, im Vergleich mit externen Anbietern an Wettbewerbsfähigkeit.

00:23:25 Carsten Wirth

Das heißt, das was Bettis und Hamel und andere Anfang der 1990er Jahre geschrieben haben: Outsourcing kann eine Outsourcing-Spirale hervorrufen. Wir haben einen Fall im Untersuchungs-Sample drin, wo eine Insourcing-Spirale ausgelöst wird, weil man und das ist sozusagen der entscheidende Bruch zu der Praxis vorher, neu auf Chancen und Risiken guckt. Am Anfang ging es nur um das Insourcing einer Kantine, weil die Essensqualität war schlecht. Aber vor dem Hintergrund der Reorganisation der Kantine in einen Eigenbetrieb, also mit eigenem Personal, wurden andere Funktionen, wie zum Beispiel Teile der Produktion und der Logistik, neu bewertet.

00:24:08 Carsten Wirth

Und es endet damit, dass dieses Unternehmen, was früher mit einem Facility Management Dienstleister zusammengearbeitet hat, heute eine eigene Facility Management Abteilung mit akademisch und berufsfachlich qualifizierten Beschäftigten hat, die die Verwaltung der Produktionsanlagen und der Gebäude selbst betreiben. Eine völlige Umkehr. Und ganz wichtig war dabei, dass auch ein Stück weit politische Handeln des mittleren Managements, das dem Eigentümer dieses Unternehmens die Vorteile, ich will es mal salopp formulieren, von Insourcing untergeschoben hat und der das dann auch unter wirtschaftlichen Aspekten immer besser fand.

00:24:49 Carsten Wirth

Ja, das heißt, dieser interne Diskurs im Unternehmen und die Frage, wie man mit Chancen und Risiken und internen Stärken und Schwächen umgeht, spielt eine zentrale Rolle dafür, ob solche Insourcing-Prozesse überhaupt in Gang kommen. Wenn sie nicht von außen aufgetrieben werden, wie zum Beispiel in der Fleischindustrie, wo es in Anführungsstrichen „in der Schweineschlachtung viele Schweinereien gab“ für die Beschäftigten.

00:25:12 Christina Schildmann

Und das ist ja genau das Interessante an eurer Studien und das, was ich auch da verstanden habe. Also diese Prozesshaftigkeit von Insourcing und diese Diskussionen, diese mikropolitischen Diskussionen um die, ihr schreibt ja, innerorganisationale Arbeitsteilung und dass es da eben darum geht, dass da in diesen Unternehmen verschiedene Interessen am Werk sind, die verschiedenen Akteure verschiedene Interessen vorantreiben und eben auf diesen ‚Contested Terrain‘ da verhandelt wird, ob man jetzt insourced oder outsourced und nach welchen Mechanismen und mit welchen Argumenten und in welchen Koalitionen und Konstellationen sowas vorangetrieben wird.

00:25:51 Christina Schildmann

Ihr beschreibt da ja sehr schön, welche Konstellationen da auch dann zum Erfolg geführt haben, jetzt zum maximalen Erfolg in Form einer Insourcing-Spirale, wie du es gerade beschrieben hast, oder dass man eben die Wertschöpfungsketten noch mal neu sortiert hat, wie in dem Automobilkonzern, über den wir vielleicht gleich sprechen, OEM1, wo man gesagt hat, OK, wir müssen jetzt Elektromotoren bauen, deswegen wäre es schlau, wenn wir auch die Batteriezellenproduktion nicht einfach einkaufen, sondern zu uns reinholen, dass man da eben noch mal ganz neu auf bestimmte Dinge geschaut hat, wie zum Beispiel auch auf die Frage, was ist

eigentlich unser Kerngeschäft. Da geht es ja immer um die Frage, was machen wir selbst, was erstellen wir in Netzwerken und was kaufen wir ein. Und diese Frage wird ja, wenn die internen Dynamiken entsprechend gut funktionieren, dann auch noch mal neu beantwortet.

00:26:41 Marco Herack

Ja, nun ist ja die Frage, wie entstehen solche internen Dynamiken und ich bin da jetzt mal ganz falsch, ich könnte mir vorstellen, der Betriebsrat kann da 'ne Rolle spielen, oder?

00:26:51 Carsten Wirth

Ja, er kann 'ne Rolle spielen, aber es ist immer noch 'ne wirtschaftliche Entscheidung des Managements und die Mitbestimmungsrechte enden ja faktisch bei diesen wirtschaftlichen Entscheidungen. Und der Paragraph 92a. Betriebsverfassungsgesetz wäre ja sozusagen so 'n Ansatzpunkt, um in Diskussionen mit dem Management einzusteigen. Dort hat der Betriebsrat ein Beratungs- und Vorschlagsrecht. Das Management muss dem natürlich nicht folgen. Unsere Fallstudien zeigen aber, dass in keinem Fall dieser Paragraph 92a irgendeine Relevanz erlangt hat und die Betriebsräte in unseren Untersuchungsbetrieben kann man grob in zwei Gruppen einteilen, und zwar einmal in die Gruppe der proaktiven Betriebsräte, die das Outsourcing abgelehnt haben und ein Insourcing versucht haben voranzutreiben.

00:27:41 Carsten Wirth

Und die andere Gruppe ist die eher reaktive Betriebsräte, die manchmal noch nicht mal informatorisch in das Insourcing einbezogen worden sind und die mehr die Folgen von Insourcing, zum Beispiel die Eingruppierung der neuen Beschäftigten und ähnliches, bearbeiten. Wichtig ist dabei, dass in komplexeren Konzernen dabei unterschiedliche Ebenen involviert sind, sowohl auf der Managementseite als auch auf der Betriebsratsseite. Es braucht so etwas wie ein abgestimmtes Vorgehen zwischen Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat und den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und umgekehrt muss im Management eine gewisse Offenheit für Insourcing-Überlegungen auch vorhanden sein.

00:28:23 Carsten Wirth

Also wir haben in einem Fall einem Automobilzulieferer. Dort ist eine Koalition entstanden zwischen dem lokalen Betriebsrat, der lokalen IG Metall und dem lokalen Management, die de facto vom mittleren Management und der strategischen Geschäftseinheit dieses Konzerns toleriert wurde und denen man gesagt hat, ja macht mal, zeigt mal, dass ihr es könnt. Man hat dann das Know-how des Betriebsrates und der Beschäftigten in einen Rationalisierungsprozess in Zusammenarbeit mit dem Management eingebracht und hat die gesamten Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte neugestaltet und hat damit Zeit, Qualität und Kosten deutlich verbessert.

00:29:02 Christina Schildmann

Ja, ich will das noch mal betonen in diesem Fall, da ging es ja um das geschickte Handeln des Betriebsrats zum einen, aber zum anderen auch natürlich um eine neue Managementstrategie im Unternehmen. Das ist dieses Beispiel, wenn ich mich richtig erinnere, OEM2, also Automobilproduzent 2, der Amazonisierung vorantreiben wollte. Das heißt, da wurde noch mal neu

bewertet, wie wichtig eigentlich Daten für das Erfolgsmodell des Konzerns sind, also für die Produkte. Die Fallkonzentration war so, bitte korrigiere mich, Carsten, wenn ich das falsch beschreibe. Da war ein Automobilproduzent abhängig von einem Kundenservice, der auf den ganzen Daten saß.

00:29:43 Christina Schildmann

Und diese Daten nicht wirklich rausgerückt hat und die Schnittstelle funktionierte nicht. Das heißt, der Automobilhersteller konnte diese ganz wertvollen Daten überhaupt nicht nutzen und hat für sich dann entschieden, wir brauchen diese Daten aber in Zukunft, um unsere Autos zu verbessern, um den Kundenservice zu verbessern, um die Kunden zu binden. Weil man also die Geschäftsstrategie verändert hat und mehr Servicekomponenten eingefügt hat, hat man dann kapiert, dass man diesen Kundenservice eigentlich viel dringender bei sich drin braucht, Als jetzt extern, weil der Kundenservice hat die dann am ausgestreckten Arm verhungern lassen, wenn die Daten wollten.

00:30:18 Christina Schildmann

Und das hat der Betriebsrat verstanden und genutzt und dieses Argument mit aufgegriffen, um die Debatte voranzutreiben, intern. Hat dann ja bei dem Zulieferer, bei diesem Kundenservice sogar dafür gesorgt, dass da auch 'n Betriebsrat gegründet wurde, der dann wiederum kooperiert hat. Also da hat der Betriebsrat, schon auch wirklich eine strategisch kluge Rolle gespielt, genauso wie bei dem Fall OEM1, wo es um das Insourcing der Batteriezellenproduktion ging. Da hat der Betriebsrat auch sehr stark gemacht, dass das ein zukunftsfähiges Modell ist und im Zuge des Ausbaus des Elektrostranges nicht mehr nur so ein Randprodukt ist, sondern wirklich ins Herz der Produktion gehört. Da war der Betriebsrat auf verschiedenen Ebenen, Carsten, du hast es ja gesagt, ganz relevant und eben auch die, Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat.

00:31:06 Carsten Wirth

Vielleicht noch zum Fall OEM2, vielleicht noch ein ganz wichtiger Punkt. Dieser Insourcingfall kam eigentlich nur deswegen zustande, weil am Rande von Aufsichtsratssitzungen und in Sitzungen mit der Geschäftsführung so irgendwie klar wurde, dass das Management anfängt neu zu überlegen. Mit dieser Information hat man gesagt, welche neuen Überlegungen, ja, was könnte das denn heißen, wen könnte man denn damit beauftragen? Ja, dann könnten wir doch ein Insourcing machen.

00:31:36 Carsten Wirth

Also, das erschien mir so ein ganz wichtiger Punkt zu sein, so diese schwachen Signale nicht im Sinne einer formellen Information der Aufsichtsratsmitglieder auf der Arbeitnehmerbank oder des Gesamtbetriebsrates oder des Betriebsrates des Werkes. Sondern sozusagen so ein Stück weit wahrzunehmen, was passiert denn im Management, worüber denken die nach und in welche Richtung denken die, in welche Chancen könnten sich daraus für uns geben. Das heißt, ganz ähnlich wie im strategischen Management von Unternehmen müssen sogenannte schwache Signale wahrgenommen werden. Und der nächste Schritt ist dann, der ist auch ganz wichtig, der Betriebsrat oder der

Gesamtbetriebsrat muss das Priorisieren und als seine Aufgabe begreifen, in die auch die Betriebsratsspitze involviert ist. Du hast es schon gesagt Christina es geht auch darum, dass man diese Beschäftigten einbindet zum Beispiel über eine Betriebsratsgründung. Dass man engen Kontakt zu denen hat und trotzdem ist es geprägt von harten Verhandlungen gewesen und in diesen harten Verhandlungen muss man auch wissen, wann man mal kurzfristig am längeren Hebel sitzt. Und das ist natürlich etwas für hochkompetente Betriebsräte, die sozusagen ein hohes Maß an politischem Geschick oder mikropolitischen Kompetenz haben.

00:32:45 Christina Schildmann

Und die müssen natürlich Deals machen können. Das habt ihr auch beschrieben in der Studie. Die haben ja keine verbrieften Mitbestimmungsrechte bei Insourcing. Das heißt, dann ist das, was sie tun müssen. Sie bauen Druck an einer anderen Stelle auf, wo sie Mitbestimmungsrechte haben und verhandeln darüber, dann das Insourcing mit, also Package Deals. Packen können, um das voranzutreiben. Und wenn du sagst, schwache Signale deuten, sie haben ja noch mal betont, kein explizites Recht auf Mitbestimmung bei Insourcing, aber sie haben natürlich umfassende Informationsrechte.

00:33:16 Christina Schildmann

Du hast es auch schon angedeutet, so dass sie sich auch die Unterlagen beschaffen können, die sie brauchen, um ihren Fall auch zu argumentieren. Weil das gehört ja dazu, du hast es gesagt, also die müssen strategiefähig sein, müssen sich die Fakten beschaffen können, müssen sie deuten können, interpretieren können. Und im Management dann auch vorlegen, um das Management voranzutreiben. Und einen Punkt hast du auch noch gemacht, so implizit. Schwache Signale kann man ja nur bekommen, wenn man sein Ohr am Management hat, also überhaupt mitbekommt, was da diskutiert wird. Also gute Kontakte zum Management sind auch nötig, um überhaupt ein Gefühl dafür zu haben, was da gerade abgeht.

00:33:49 Carsten Wirth

Vielleicht noch kleine Ergänzung dazu. Also in dem Fall OEM2 gab es ja unterschiedliche Haltungen im Management. Also überraschenderweise fand die Personalabteilung Insourcing voll gut. Und zwar deswegen, weil es sind Headcounts einerseits und es legitimiert die Personalabteilung, je mehr Personal man hat und der andere Punkt ist: Insourcing heißt, es gibt natürlich irgendwelche Verhandlungen und diese Verhandlung kann ich mit etwas anderem, zum Beispiel dem Arbeitszeitsystem, dem Schichtsystem, zusammenbinden und dann kann ich sozusagen mich auch ein Stück weit durchsetzen.

00:34:22 Carsten Wirth

Das heißt, da gibt es neue Kompromissmöglichkeiten für die Personalabteilung, die sonst vielleicht gar nicht da gewesen wären. Das Überraschende ist, dass in diesem Fall der Vertrieb ganz wichtig war für die Durchsetzung des Insourcings, weil die hatten sozusagen 'ne neue Sichtweise entwickelt, wie man mit Kundendaten umgehen will. Angelehnt an Amazon und deren Datenauswertung über die Kunden auf ihren Homepages

und in ihren Plattformen, wollte das Unternehmen diese Daten reflexiver mit den Kunden verwenden, aber auch intern in der Produktion, in der Qualitätssicherung und in der Forschung und Entwicklung.

00:34:57 Carsten Wirth

Das heißt, man konnte dann faktisch so etwas wie eine Einbindung der unterschiedlichen Funktionen auf einer mittleren Ebene innerhalb dieses Unternehmens hinbekommen, vor dem Hintergrund der jeweiligen spezifischen Interessen, die dann wiederum die Entscheidungsvorlage für die Geschäftsführung / den Vorstand erarbeitet haben. Und damit kam sozusagen so eine ganz andere Dynamik rein und damit kam auf einmal 186 zusätzliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einem Dienstleistertarif zu einem Metall-Elektrotarif mit einer 35 Stunden Woche.

00:35:33 Christina Schildmann

Ja, strategische Allianzen.

00:35:36 Marco Herack

Na ja, also ihr, also ehrlich gesagt, strategische Allianzen ist mir da ein bisschen zu wenig, wenn ich so höre, was ihr da erzählt, weil es ging ja schon auch darum, dass das Unternehmen sehr stark weiterentwickelt wird. Also die haben quasi neue Geschäftsfelder, ja vielleicht nicht, aber eine völlig neue Arbeitsweise auch entwickelt und damit auch neue Möglichkeiten für das Unternehmen.

00:35:57 Christina Schildmann

Aber daraus haben sie erst nicht die richtigen Konsequenzen gezogen. Also wir haben angefangen, ein neues Geschäftsmodell zu diskutieren, wo Daten eine riesige Rolle spielen, aber die, Konstruktion, in der sie sich befunden haben mit diesem Kundencenter, hat halt genau das Gegenteil erzeugt. Und in dieser strategischen Neuaufstellung und was heißt das eigentlich für Wertschöpfungsketten, da konnte der Betriebsrat dann reingehen und eine Lösung befördern. Klar, also natürlich müssen die die Umweltbedingungen stimmen, es fällt nicht vom Himmel. Man kann es nicht out of the blue erzwingen. Aber wenn die Debatte ohnehin läuft und die Prozesse, die man hat, nicht zur Debatte passen, kann man dafür sorgen, dass die Prozesse sich ändern. Und wenn man dann auch noch in der Lage ist, 'n strategischen Verbündeten zu aktivieren, wie eben in diesem Fall die Personalabteilung, ist man schon nah dran am Ziel. So hab ich es verstanden.

00:36:43 Carsten Wirth

Also ich glaub, ganz wichtig ist, damit wird auch die Anforderung an Betriebsräte, Aufsichts-, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat noch mal deutlich. Also wie kann man das vorantreiben? Letztendlich muss man sagen, müssen hier Betriebsräte in der Lage sein, wie Manager zu arbeiten. Und sie müssen die Umwelt beobachten, also was verändert sich da draußen, welche Chancen und Risiken gibt es da und sie müssen auch die Organisation im Blick behalten und die sich darin verändernden Sichtweisen, Normen und Machtverhältnisse. Und das ist in der Regel in ausdifferenzierten und komplexen Organisationsstrukturen gerade bei international operierenden Konzernen wichtig.

00:37:19 Carsten Wirth

Zu gucken, was passiert im Betrieb, im Unternehmen, im Konzern und gegebenenfalls sogar bei ausländischen Landesgesellschaften. Ja, und vor dem Hintergrund kann man gucken, welche Interessenkongruenzen, also wo stimmen die Interessen bestimmter Akteure überein und kann sie gegebenenfalls für 'ne Koalitionsbildung nutzen und wo gibt es Interessendivergenzen, also Unterschiede zwischen Betriebsrat und Management, wie kann man diese Interessendivergenzen und den Machtmiteinsatz, den man braucht, um später etwas durchzusetzen, wie kann man den gut vorbereiten?

00:37:53 Marco Herack

So, und mit diesen Komplexitäten, die wir jetzt festgestellt haben, im Hinterkopf, ist ja dennoch die Frage. Ist das jetzt eine gute Zeit, Christina, für Betriebsräte Insourcing voranzutreiben und wenn ja, warum?

00:38:05 Christina Schildmann

Ich würd sagen, ja, weil die Debatten, mit denen wir angefangen haben, also die über Resilienz und angesichts von Kriegen, angesichts von der Straße von Hormus, die gerade nicht mehr passierbar ist, angesichts all den geopolitischen Unwägbarkeiten, haben Betriebsräte, finde ich, im Moment gute Karten, das Thema Insourcing als strategischen Punkt voranzutreiben. Darum würde ich Mut machen, da jetzt auch ganz selbstbewusst in die Debatte reinzugehen.

00:38:32 Marco Herack

Vor allen Dingen weil wir ja auch vorhin festgestellt haben, dass das Management gar nicht so sehr den Blick vielleicht dafür hat aus diversen Gründen, ne. Das hat der Carsten auch vorhin schön erläutert.

00:38:43 Carsten Wirth

Ich würde es gern noch mal ergänzen, weil die Wirkungen, die wir festgestellt haben, zumindest in unseren Fallstudien von Ihnen Sourcing, waren überraschend positiv, und zwar für die Beschäftigten am meisten natürlich. Weil die erstens mal sichere Arbeitsplätze hatten, häufig eben auch besser bezahlte hatten in einem regulierten Umfeld danach. Und häufig gab es Lohnsteigerung bei gleichzeitiger Arbeitszeitverkürzung. Manche Beschäftigte haben durch das Insourcing in etwa 30% mehr verdient.

00:39:12 Christina Schildmann

Damit hast du es jetzt aber noch nicht im Management verkauft.

00:39:14 Carsten Wirth

Nein, damit nicht, sondern damit ist sozusagen erstmal die Grundlage gelegt, dass die Beschäftigten das gut finden. Der Preis, der dafür zu zahlen war in der Regel, ist, dass die Produktivität der Beschäftigten deutlich gestiegen ist. Und für das Unternehmen war natürlich die Produktivität, also am Schluss war es für die ein gutes Geschäft. Sie zahlen mehr, haben aber niedrigere Kosten pro Stück am Schluss. Das ist ein Argument aus der „Effizienzlohntheorie“, wo man den Leuten mehr Geld gibt, damit sie härter arbeiten.

00:39:43 Christina Schildmann

Und die ihr Geld noch mal mehr wert sind, dann haben wir jetzt auch das Management abgeholt.

00:39:47 Carsten Wirth

Und für das Management war natürlich auch lukrativ, Risiken zu reduzieren und zum Beispiel neue Chancen zu bekommen, wie 'ne höhere Datenverfügbarkeit oder die Probleme, die durch 'n Outsourcing entstanden sind, zu beheben oder zurückzudrängen. Gleichzeitig haben die, nachdem ein Insourcing stattgefunden hat, mehr Möglichkeiten zu lernen und neue Produkte, neue Geschäftsfelder zu entwickeln. Und auch für die Betriebsräte war das in der Regel etwas Gutes, was ihre Anerkennung in der Belegschaft deutlich gesteigert hat, obwohl sie häufig auch gewisse Konzessionen bei der Eingruppierung oder bei den Arbeitszeiten oder ähnlichem machen mussten.

00:40:23 Carsten Wirth

Und für die Gewerkschaften war das natürlich auch eine Möglichkeit, neue Mitgliedergruppen zu erschließen und stärker an die Organisation zu binden. Insofern ist Insourcing eigentlich für Beschäftigte, Betriebsrat, Gewerkschaften und das ist ganz wichtig, für die Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll und sozialpolitisch fast geboten, damit die Arbeitsbedingungen und Tarifbindung in der Bundesrepublik Deutschland höher werden.

00:40:48 Christina Schildmann

Da haben wir schon 'n Schlusswort.

00:40:50 Marco Herack

Ganz zum Schluss würde ich aber noch so was wie 'n Outtake machen, also etwas, was unsere Hörerinnen und Hörer so eigentlich gar nicht zu hören kriegen, nachdem ich hier fertig geschnitten hab. Ich habe nämlich Christina vorhin untergebrochen, als sie kurz Google genutzt hat und ich hab sie nämlich unterbrochen durch mein Tippen. Ich habe mal Claude gefragt und ich wollt das so als Ausgleich hier dazu setzen. Ich habe nämlich Claude gefragt, ist das Thema Resilienz in den Lehrbüchern angekommen und die Antwort war ganz anders, deswegen bring ich sie hier kurz rein:

Ja, aber ungleichmäßig und mit erheblicher Verzögerung gegenüber der Praxis.

00:41:25 Christina Schildmann

OK, Claude ist schlauer...

00:41:27 Marco Herack

Wesentlich ausführlicher kann man es dann auch noch mal nachlesen, aber das war die Kurzantwort. Und damit wir hier nicht nur eine AI drin haben, das noch mal...

00:41:39 Marco Herack

Ja, und in dem Sinne bedanke ich mich für das Gespräch bei Christina Schildmann und Carsten Wirth. Vielen Dank, ihr beiden.

00:41:45 Christina Schildmann

Ich danke euch.

00:41:46 Carsten Wirth

Ja, gerne.

00:41:47 Marco Herack

Und wenn ihr dazu noch 'n paar Gedanken habt, dann sendet sie uns an systemrelevant@boeckler.de, also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen dorthin. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts, derer haben wir 2 und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcatcher eure Wahl abonniert und somit keine Folge verpasst. Vielen Dank fürs Zuhören, euch 'ne schöne Zeit und bis nächste Woche.

00:42:13 Einsprecher

Das war Systemrelevant: Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.