

# SYSTEMRELEVANT

Transkript: Folge 281

## Worin sehen Beschäftigte Gründe für die Transformationskrise?

**Woran scheitert die Transformation in Unternehmen? Anhand einer neuen Studie, die Beschäftigte in den Blick nimmt, beleuchten Christina Schildmann, Leiterin unserer Forschungsförderung, und Studienautor Thomas Lühr die Ursachen der Krise.**

### 00:00:02 Einsprecher

Systemrelevant: Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.

### 00:00:13 Marco Herack

Heute ist Montag, der 26. Januar 2026. Willkommen zur 281. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack und der erste Monat des Jahres ist fast rum. Christina Schildmann, ich grüße Dich.

### 00:00:26 Christina Schildmann

Ich grüße zurück.

### 00:00:27 Marco Herack

Du bist Leiterin der Forschungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung und heute ebenfalls mit dabei Thomas Lühr. Hallo Thomas.

### 00:00:33 Thomas Lühr

Hallo Marco, hallo Christina.

### 00:00:35 Marco Herack

Du bist Arbeitssoziologe und Wissenschaftler am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung in München. Dein Forschungsschwerpunkt ist dabei der Wandel der Angestelltenarbeit im Zuge der digitalen Transformation – und wem das bekannt vorkommt: Thomas war Mitautor der Studie ‚Bots im Büro‘, die wir hier im Podcast ebenfalls vorgestellt haben, damals mit Tobias Kämpf.

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

### 00:01:06 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.

Wir werden heute über Transformation reden und das ist ja ein Thema, Christina, das uns seit langer Zeit, na ja, sag ich mal, begleitet. An dem die Hans-Böckler-Stiftung auch sehr intensiv forscht und man hat jetzt so 'n bisschen das Gefühl, die

Transformation, ich will nicht sagen, ist abgesagt, aber sie stockt. Es gibt große Widerwehr, die Industrie ist in einer Krise in Deutschland, da will man am liebsten gar nicht mehr transformieren und zurück zu dem, was war und na ja, ich glaub auch die Wirtschaftsprognosen sind jetzt nicht mehr ganz so schlimm wie die letzten 3 Jahre, aber überragend würde man das auch nicht nennen. Ja, wo fangen wir da an, Christina, vielleicht mal mit der Frage, was ist denn da gerade los, warum ist es denn alles so, wie es ist?

**00:01:58 Christina Schildmann**

Was ist da gerade Phase... ja.

**00:02:00 Marco Herack**

Was sind die Vibes?

**00:02:01 Christina Schildmann**

Das Warum, das besprechen wir heute intensiv. Wir haben gesagt, wir sprechen heute über das Thema 'Die Krise verstehen' aus der Sicht der Beschäftigten. Aber du hast jetzt erstmal um eine Lagebestimmung gebeten, das versuche ich zu machen. Wir haben im Moment ja die aktuelle Debatte über den Wirtschaftsstandort im freien Fall. So hat das der, BDI-Präsident Leibinger gesagt, nach einem Jahr BDI-Cheftum sozusagen und hat auch von der historisch tiefsten Krise seit Bestehen der Bundesrepublik gesprochen.

**00:02:31 Christina Schildmann**

Andere, sowie der IHK-Präsident Peter Adrian reden auch von der dramatischen Lage der Wirtschaft und einer langanhaltenden Krise. Also die Kassandrarufer sind laut. Wie real sie sind, das können wir noch diskutieren, aber in der Tat, die Wachstumsprognosen sind wirklich gar nicht goldig. Der Jahreswirtschaftsbericht, der diese Woche rauskommt, hat die Prognose für 2026 jetzt noch mal runtergesetzt von 1,3 Prozent, aus der Herbstprognose auf 1 Prozent und für 2027 wird auch nur so ein Miniwachstum von 1,3 Prozent prognostiziert.

**00:03:09 Christina Schildmann**

Also das ist nicht wirklich toll und das alles immer vorbehaltlich weiterer handelspolitischer Eskalationen. Und wenn man in die Auftragsbücher der Unternehmen schaut oder wenn die da reinschauen, dann beklagt da jedes dritte Unternehmen, dass zu wenig Aufträge eingehen, auch das nicht gerade erbaulich. Und was wir ja auf jeden Fall sehen, ist ein starker Beschäftigtenabbau in der Industrie. Im vergangenen Jahr, also 2025, sind allein rund 140.000 Industriearbeitsplätze verloren gegangen. Das ist schon erheblich und das färbt die Debatte in Moll, könnte man sagen. Und deswegen ist die Diskussion natürlich wichtig und richtig, was sind die Ursachen dieser Krise und vor allen Dingen, wie kommen wir da wieder raus?

**00:03:51 Marco Herack**

Ja, was sind denn die Ursachen? Also mein erster Tipp wäre ja immer Donald Trump, mit seinen ständigen Zöllen. Na ja, also er droht ja ständig mit neuen Zöllen, man kann sich auf im Grunde auf nichts verlassen und weiß auch nicht so richtig, wann was irgendwie mal wieder in geordnete Bahnen gelenkt wird. Aber ich glaube, abseits dessen gibt es ja auch noch ein paar Probleme, die man nennen könnte.

**00:04:12 Christina Schildmann**

Absolut, die EU hat ja jetzt zurückgedroht, deswegen hat Trump ja jetzt erst mal die EU...

**00:03:58 Marco Herack**

Ist die EU auch schuld?

**00:04:00 Christina Schildmann**

Nein, überhaupt nicht, die hat tapfer zurückgedroht und hat sich nicht da einschüchtern lassen bei der Grönlandfrage. Aber ich will erst mal Thomas vorlassen, bevor ich auch noch mal 'n bisschen was zu der Ursachendebatte sage.

**00:04:31 Thomas Lühr**

Ich glaube, Marco, was du angesprochen hast, Trump Zölle beziehungsweise generell geopolitische Spannungen, da hat sich viel verändert. Das stimmt. Unabhängig davon lassen sich im Diskurs um die Krise, insbesondere der Industrie, glaube ich, so drei Erklärungsmuster beobachten, die sozusagen immer wiederkehren. Das eine sind der Standort und die Kosten des Standorts. Da geht es dann um Löhne, zu hohe Löhne. Das ist eine Antwort, die immer wiedergegeben wird in jeder Krise. Aber auch wenn es keine Krise ist, das findet man im Diskurs, genauso wie natürlich das leidige Thema der hohen Energiepreise.

**00:05:02 Thomas Lühr**

Darüber hinaus, ist zweites Erklärungsmuster, es wird immer nach der Bürokratie gerufen, also nach dem Abbau der Bürokratie bürokratischer Hemmnisse. Ich glaube, heute hat erst das Kieler Institut für Weltwirtschaft sich wieder zu Wort gemeldet mit einer aktuellen Studie als Weg aus der Krise auf Top 1, steht tatsächlich der Bürokratieabbau und auch das sozusagen aber nichts Neues. Und ein anderes Erklärungsmuster, was sich, findet, wenn man den Diskurs sich anguckt, ist generell so 'ne Art Innovationsstau, das heißt 'n technologischer Rückstand, bei dem man hinterherhinkt in der deutschen Wirtschaft bei den Themen Digitalisierung, KI, davor auch schon bei Elektromobilität und so weiter.

**00:05:36 Thomas Lühr**

Das sind, glaub ich, so ganz typische Erklärungsmuster, wenn man sich das genauer anguckt. Da verbindet sich mit diesem Diskurs auch 'n gewisses Framing. Da sind vor allen Dingen, würde ich sagen, 2 Frames ganz entscheidend in der

Diskussion, nämlich dass die Fokussierung auf Kosten und Standortprobleme dazu führt, mit dem Fingerzeig einerseits auf den Staat, andererseits aber auch oft auf die Mitbestimmung, also Stichwort Tarifpolitik, als Verursacher von zu hohen Löhnen, was wiederum dann Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen soll und dann auch sozusagen als Sündenbock dient für Verlagerung von Arbeitsplätzen.

**00:06:09 Thomas Lühr**

Und der zweite Frame ist dann tatsächlich, das ist ein schon sehr alter, Frame, den ich im Grunde seit Beginn der Digitalisierungsdiskussion beobachte, nämlich dazu gehört der sogenannte German Angst Diskurs oder das German Angst Problem. Das heißt, dass Umsetzung technischen Fortschritts, wenn es endlich an den Beschäftigten scheitert, dass es ein Akzeptanzproblem ist, dass den Beschäftigten die Mentalität fehle oder auch der Veränderungswelle, die Veränderungsbereitschaft. Das ist, glaube ich, so ein zweiter Diskurs. Wie gesagt, den konnte man schon seit Beginn der Digitalisierungsdiskussion beobachten, auch vor der Coronazeit.

**00:06:39 Thomas Lühr**

In der Coronazeit mit den Lockdowns hat sich das 'n bisschen gewandelt. Da waren dann so 'n bisschen die Diagnosen, da gibt es 'n gewissen Zwang und der führt dazu, dass sich die Blockaden in den Köpfen lockern, wurde damals dann behauptet. Aber spätestens seit der KI-Diskussion merkt man, dass der Diskurs sozusagen wieder dahinter zurückfällt und wieder die Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten zum eigentlichen Problem erklärt wird.

**00:06:58 Christina Schildmann**

Ich komm zum dritten Frame, und zwar die Story, die ist auch alt. Die ist wirklich alt von den faulen Deutschen. Das ist die Lieblingsgeschichte. Die Lieblingsdeutung im Moment scheint mir, die Geschichte, dass die Deutschen zu wenig arbeiten. Dass die zu kurz arbeiten und die jüngste Eskalationsstufe, das ist glaub ich, die kam gestern, das ist die Forderung des CDU-Wirtschaftsflügels, das Recht auf Teilzeit abzuschaffen, als sozusagen Gegenmaßnahmen. Der neue Kampfbegriff, habe ich gelernt, ist Lifestyle-Teilzeit.

**00:07:30 Christina Schildmann**

Ich bin bisher noch nicht auf die Idee gekommen, dass man das so nennen kann. Das klingt so, als ob die Hälfte der Arbeitnehmer in Deutschland die Arbeitszeit wegen irgendwie Maniküreterminen reduziert hat. Also es ist 'ne ziemlich verrückte Debatte. Das ist dieser eine Strang und der andere Strang unter der Rubrik 'Die Deutschen arbeiten zu wenig' ist das Thema Krankschreibungen, was gerade ja auch absolut virulent ist. Also die Idee, dass die, dass die Arbeitnehmer zu viel, zu viel krank machen und Arbeitgeberpräsident Dulger hat ja gerade mal wieder gefordert, die telefonische Krankschreibung abzuschaffen und auch die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall neu zu regeln, damit die Deutschen endlich mal wieder zur Arbeit gehen.

**00:08:10 Christina Schildmann**

Das ist eine Zombiedebatte, ne, die steht alle paar Jahre von den Toten wieder auf und sie ist jetzt auch gerade wieder da und die Idee ist ja, man müsste den Arbeitnehmern nur ein bisschen mehr Feuer unterm Hintern machen und dann läuft die Wirtschaft und dann füllen sich die Auftragsbücher der Unternehmen und das ist nicht so plausibel.

**00:08:27 Marco Herack**

Wenn man das irgendwie so auf den Punkt bringen wollte, diese ganzen Sachen, dann liegt da drin ja auch immer so eine gewisse Verachtung für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, ne. So ein im Grunde wollen die nicht, Können nicht oder taugen nichts und man muss ihnen deswegen quasi die Sporen geben und dann werde schon alles gut. Und dabei wird immer ein ganz wichtiger Part der Geschichte ausgeblendet, nämlich der andere Part, die Unternehmen selbst, ne.

**00:08:54 Christina Schildmann**

Absolut, absolut. Vielleicht, bevor ich Thomas wieder zu Wort kommen lasse, einmal zu diesem anderen Part. Denn Thomas, das das schreibt ihr ja auch, dass diese Diagnosen, die wir jetzt oder diese Interpretationen, die wir jetzt gerade beide vorgebracht haben, dass die, der eigentlichen Erkenntnis, was da los ist, eher im Wege stehen. Ich will einen Begriff in die Diskussion werfen, die Thomas, glaub ich, auch zu eurer Forschung gut hinführt. Die hab ich gelesen im Wirtschaftsblog Makronom und der kommt von Enzo Weber. Das ist der Leiter des Forschungsbereichs Prognosen und gesamtwirtschaftliche Analysen beim IAB.

**00:09:28 Christina Schildmann**

Also beim Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. Und der hat den Begriff ‚Erneuerungskrise‘ verwendet. Die Industrie steckt in einer Erneuerungskrise. Was man daran sehen kann, dass so gut wie keine neuen Jobs geschaffen werden, dass die Chancen von Arbeitslosen, also in einen neuen Job zu kommen, gerade sehr, sehr niedrig sind, sieht man auch daran, schreibt er, dass die Bruttoanlageinvestitionen sinken oder zumindest nicht steigen, dass es kaum Neugründungen in der Industrie gibt. Der sagt und schreibt, dass es in Transformationszeiten, wie wir sie jetzt haben, Marco, du sagst es stockt, aber es sind im Grunde Transformationszeiten, da ist das Gift so in der Erneuerungskrise.

**00:10:01 Christina Schildmann**

Weil das heißt, dass die etablierten Bereiche, Automobilindustrie und so weiter, gerade unter starken Druck geraten. Aber die Potenziale, die da sind, also die darin stecken in diesen Transformationsanforderungen, die werden nicht realisiert. Und er sagt, wenn das passiert, dann bleibt die Wirtschaft auf der Negativseite der Transformationsbilanz sitzen. Und diese Erneuerungskrise hat natürlich überhaupt nichts zu tun mit Arbeitszeiten, mit Krankschreibungen, etc. und auch nicht damit, dass

das Bürgergeld so attraktiv ist. Dafür gibt es andere Gründe und mein Eindruck ist, Thomas, dass eure Studie uns an diese anderen Gründe gut ranführt.

**00:10:41 Thomas Lühr**

Tatsächlich, ein schöner Begriff der der Erneuerungskrise. Also, ich glaube, dass eine ist relativ einfach, sozusagen die Entlarvung dieser Frames, weil die haben alle immer was gemeinsam. Es geht immer darum, sozusagen die Ursachen der Krise letztendlich zu externalisieren, also immer den Finger auf andere zu zeigen und damit aber vor allen Dingen davon abzulenken, was denn eigentlich in den Unternehmen los ist. Und da glaube ich, da gibt es aber auch, weiß ich, wenn man sich dann differenziertere Analysen anguckt, die es dann zum Beispiel noch zur Automobilindustrie gibt, dann geht es auch, merkt man, ganz schnell, dass es da auch sehr viel um hausgemachte Probleme gibt. Das populärste Beispiel ist sicherlich, dass Verschlafen der Entwicklung und der Bedeutung von Elektromobilität damit zusammenhängend die Batterieproduktion und so weiter in der Automobilindustrie.

**00:11:17 Thomas Lühr**

Aber ich glaube, dass tatsächlich der Kern des Problems noch tiefer teils und da passt die Erneuerungskrise als Begriff tatsächlich sehr gut, weil ich glaube, worum es ja eigentlich geht, ist, dass wir, wir haben ja, Anfangs schon Transformation angesprochen. Wir haben es im Grunde genommen mit einer sehr grundlegenden Veränderung zu tun, mit einer strukturellen Veränderung, nämlich letztendlich 'n Übergang in 'ne ganz neue Produktionsweise. Und das Besondere ist, dass diese Produktionsweise erstens sehr schleppend sich nur etabliert, dass die deutschen Unternehmen da sozusagen hinterher sind und gleichzeitig, ich will jetzt nicht zu weit vorgehen, was die Ergebnisse angeht.

**00:11:51 Thomas Lühr**

Aber wir haben es im Grunde genommen mit 'ner neuen industriellen Produktionsweise zu tun, die sich entwickelt. Der Kern davon ist im Grunde genommen 'n Wertschöpfungsprinzip oder Wertschöpfungsmodelle, die sich in den 90er Jahren aus Silicon Valley entwickelt haben, wo also sozusagen Daten und Situationen zum Ausgangspunkt von neuen Geschäftsmodellen werden und das hat sich sehr lange vor allen Dingen im Consumer-Bereich in der IT-Industrie abgespielt und seit einigen Jahren können wir aber erkennen, dass da 'n Brückenschlag in die Industrie stattfindet. Das heißt, auch in der Industrie wird es auf einmal relevant, darüber nachzudenken, wie man mit Daten 'ne neue Geschäftsmodelle entwickeln kann und damit einhergehen eben auch Veränderungen, ich sag mal, in den Organisationsstrukturen in der Art und Weise wie Arbeit organisiert wird und damit zusammenhängt eben auch in der Entwicklung von Kompetenzen.

**00:12:33 Thomas Lühr**

Das bedeutet für die Industrie zum Beispiel, dass sozusagen die berühmte deutsche Ingenieurskunst leider nicht mehr ausreicht, sondern dass Softwarekompetenz zur

ganz zentralen Kernkompetenz auch in der Industrie, auch in der Automobilindustrie wird. Man kann sehen, es ist nicht so, dass das sozusagen alles in den deutschen Unternehmen nicht stattfindet, aber man hat das Gefühl und dazu kommen wir gleich noch, das im Kern im Wesen noch nicht so richtig verstanden ist und deswegen werden einerseits viele Elemente dieser neuen Produktionsweise eingeführt, also es wird mit neuen Geschäftsmodellen experimentiert, es gibt immer wieder Versuche auch sozusagen Agilität einzuführen und so weiter und gleichzeitig scheitern diese Entwicklungen letztendlich oder werden blockiert durch noch, ich sag mal, Führungs- und Steuerungslogiken, die noch aus der alten Welt kommen.

**00:13:15 Thomas Lühr**

Da wird dann Agilität mit Bürokratie eher überformt. Oder wenn es darum geht, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, wo es sehr viel auch um Kreativität und Freiraum, strategische Freiräume geht, dann stößt das an die Grenze von schneller Gewinnerwartung oder auch an Effizienzkriterien. Da kann man erkennen, dass neue Entwicklung an alten Logiken, an alten Steuerungslogiken, dann letztendlich scheitert oder blockiert wird.

**00:13:37 Marco Herack**

Das liegt dann an dem Unwillen des Managements oder an dem Unwillen der Mitarbeiterinnen oder wo hängt es da?

**00:13:44 Thomas Lühr**

Also, in unserer Studie Transformationserleben haben wir uns angeguckt, wie erleben denn eigentlich die Beschäftigten die Veränderung oder die Transformation in den Unternehmen? Also, die Idee war so bisschen, die Beschäftigten als Experten der Arbeitswelt mal ernst zu nehmen und nicht immer so über die Unternehmen von außen zu sprechen oder aus sozusagen der Kapitänsperspektive des Managements, sondern wirklich mal ganz tief reinzugehen und zu gucken, wie eigentlich die Beschäftigten, die tagtäglich mit der Praxis der Arbeitswelt konfrontiert sind, wie die eigentlich die Transformation erleben. Wir wollten so herausfinden, wie verbreitet ist eigentlich die Transformation der deutschen Wirtschaft? Wie gestaltet sich die Transformation tatsächlich in der Praxis? und wie erleben die Beschäftigten das dann auch?

**00:14:21 Thomas Lühr**

Und da kam dann heraus, es ist einerseits überraschend, es ist nicht so, als würde da nichts passieren, sondern wir waren tatsächlich überrascht davon, wie weit fortgeschritten Transformationserfahrungen bei den Beschäftigten sind. Wir haben das so gemacht, wir haben einerseits 'ne repräsentative Befragung durchgeführt und gleichzeitig die repräsentative Befragung auch noch mal mit qualitativen Fallstudien vertieft. Und wir haben uns überlegt, wie können wir das machen? Womit beschäftigen wir uns? Und wir haben uns im Grunde genommen in der Repräsentativbefragung mit 4 Dimensionen beschäftigt. Wir wollten von den Beschäftigten wissen, wie



sehr sie das Gefühl haben, dass sie mit sehr starken Veränderungen in der Arbeitswelt konfrontiert sind, also mit einer sehr hohen Veränderungsdynamik.

**00:14:58 Thomas Lühr**

Wir wollten von Ihnen wissen, inwieweit Sie das Gefühl haben, dass in Ihrem Unternehmen mit Hochdruck tatsächlich an neuen datenbasierten Geschäftsmodellen, digitalen Geschäftsmodellen, gearbeitet wird und wir wollten wissen, inwieweit sie das Gefühl haben, dass damit sich auch 'n Tätigkeitswandel verändert. Also die Idee war zu fragen, wie viel habt ihr das Gefühl, dass sich ausgehend von eurer jetzigen Tätigkeit, dass ihr in Zukunft mit ganz anderen, ganz neuen Aufgaben konfrontiert sein werdet. Und wir wollten wissen, ob die Beschäftigten einen Kulturwandel in den Unternehmen erleben, mit Blick darauf, dass sozusagen starre Strukturen aufgebrochen werden und mit Blick darauf, inwieweit neue Arbeitsformen eingeführt werden.

**00:15:36 Thomas Lühr**

Und das Ergebnis war insofern überraschend, dass man summa summarum sagen kann, dass ungefähr die Hälfte der Beschäftigten oder die Hälfte der Befragten tatsächlich 'ne hohe Veränderungsdynamik erleben aktuell, dass sogar über die Hälfte das Gefühl hat, 53%, dass mit Hochdruck in neuen Geschäftsmodellen gearbeitet wird. Genauso auch, dass sich 'n Tätigkeitswandel vollzieht und auch immerhin 48% haben angegeben, dass sie im hohen oder im sehr hohen Maße das Gefühl haben, dass in jedem Unternehmen Kulturwandel stattfindet.

**00:16:03 Christina Schildmann**

Danke Thomas für das Antezern, dass da 'ne hohe Transformationsdynamik wahrgenommen wird. Wie die empfunden wird, das gucken wir uns ja gleich auch noch mal ein bisschen genauer an, da habt ihr ja Spannendes rausgefunden. Ich wollte nur noch mal einmal begründen, warum wir das Thema so spannend fanden. Wir haben verschiedene Studien zum Thema Transformation. Marco hat ja gerade gesagt, ihr beschäftigt euch schon lange mit dem Thema Transformation. Wir haben mehrere Studien, die uns so 'n paar spannende Hinweise gegeben, haben, die aber Fragen aufgeworfen haben. Eine Studie, die ich gerne erwähnen möchte, ist die Studie von Felix Schulz und Vera Trappmann, die sich mit den Erwartungen von Beschäftigten an die sozial-ökologische Transformation beschäftigt.

**00:16:41 Christina Schildmann**

Die ist aus dem April 2022. Das ist eine repräsentative Umfrage zu Klima und Arbeitswelt. Da erfahren wir mehreres aus dieser Studie. Zum einen, die Beschäftigten finden die Bekämpfung des Klimawandels wichtig, was ja ein zentrales Transformationsthema ist. Also, die finden es erstmal richtig, dass da, transformiert wird. Und dann der Befund 2, das ist die Frage, wer ist denn in den Augen der Beschäftigten eigentlich zuständig dafür, dass diese Transformation stattfindet. Und da ist auf Platz Nummer 1 die Bundesregierung und auf Platz Nummer 2 die Unternehmen, also das Management.



**00:17:14 Christina Schildmann**

Was wir aber aus dieser Studie nicht rauslesen konnten, ist die Frage, was genau erwarten die Beschäftigten von den Unternehmensleitungen. Hier gibt eure Studie Thomas Aufschluss. Und dann möchte ich noch hinweisen auf eine weitere Studie, die heißt oder das Forschungsprojekt heißt 'Mentalitäten des Umbruchs'. Da haben wir bereits veröffentlicht, vor einem Jahr ungefähr, eine Fallstudie zum Automobilcluster im Raum Stuttgart. Die Studie heißt 'Abschied von gestern'. Da geht es um die Umbrüche in der Automobilindustrie, die nennen das Wirtschaftswunder Musterlände Baden-Württemberg.

**00:17:47 Christina Schildmann**

Und das zeigt, wie die Beschäftigten in der Automobilindustrie, also insbesondere die Produktionsarbeitenden und die ITler und Ingenieure, wie die diese, Vielfachtransformation erleben, die da ja besteht aus Übergang zur Elektromobilität, aus Digitalisierung, aus dem Erfinden, Erschaffen von neuen Mobilitätsangeboten, aber auch aus Globalisierung der Geschäfts- und Absatzstrategien. Die erleben das insbesondere in Form von Standortverlagerungen und Entlassungswellen und das alles verwoben in so einen Transformationsteppich.

**00:18:19 Christina Schildmann**

Und wir sehen bei den Beschäftigten, dass es eine Bereitschaft zur Veränderung gibt, aber eben kein Gefühl des Aufbruchs, sondern so das Gefühl von einer Endloschleife von Umstrukturierungen ohne Ziel und Plan, außer Kostensenkung. Das ist das, was sie immer erleben und empfinden, dass das ein Ziel ist, aber darüber hinaus kein strategisches Ziel. Und auch das war für uns interessant. Wieso ist das eigentlich so? Und ich glaube, Thomas, da habt ihr einiges rausfinden können in dieser Transformationserlebensstudie.

**00:18:50 Thomas Lühr**

Also, wenn man sich das anguckt, was ich vorhin gesagt hab, ne, also über die Hälfte der Beschäftigten machen Transformationserfahrungen auf den verschiedensten Ebenen, dann kann man erstmal sehen, hm, da passiert ja erstmal ziemlich viel. Wir waren auch tatsächlich überrascht davon, wie ausgeprägt diese Transformationserfahrungen sind. Nur gehört dann zur Wahrheit auch dazu, dass das sind erstmal nur Zahlen und die Zahlen sagen nichts darüber, wie diese Veränderungen denn ablaufen, was sich dahinter verbirgt. Zurückkommen zu der Frage von dir, Marco, vorhin, ist das denn richtig, dass nur das Management schuld ist? kann man erstmal sagen, ja, da passiert erstmal sehr viel in den Unternehmen, also es ist ja nicht so, als würde da nichts passieren und gleichzeitig kann man aber auch sehen, dass die Probleme wiederum nicht auf 'ne fehlende Veränderungsbeurteilung der Beschäftigten zurückgehen.

**00:19:26 Thomas Lühr**

Wir haben das tatsächlich in unserer Befragung, in der Repräsentativbefragung,

haben wir das so ganz gezielt auch gefragt. Wir haben die Beschäftigten gefragt, mit Blick auf die Urveränderungsdynamik, was sie damit für sich verbinden. Ob sie damit eher Chancen verbinden, ob sie damit eher Risiken verbinden oder beides gleichermaßen. Und da kam raus, dass die übergroße Mehrheit von 61 Prozent gleichzeitig Chancen und Risiken damit verbindet, das heißt sozusagen ein ambivalentes Verhältnis hat, während immerhin 24 Prozent sogar angegeben haben, dass sie damit eher sogar Chancen verbinden. Und nur 15 Prozent haben angegeben, dass sie mit diesen Veränderungen in erster Linie eher Risiken verbinden.

**00:19:58 Thomas Lühr**

Das heißt, man kann sehen, dass es da eine, Beschäftigten eine sehr realistische Einschätzung gibt und gleichzeitig kann man aber auch sehen, dass es eben nicht die Mentalität oder die fehlende Akzeptanz oder Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten ist, sondern was wir dann vor allen Dingen in einem qualitativen Part unserer Studien dann herausgearbeitet haben. Wir wollten verstehen, was steckt denn eigentlich hinter dieser Ambivalenz? Warum haben die Beschäftigten ein ambivalentes Verhalten oder Einstellungen zur Transformation? Warum erleben die die ambivalent? Und dann kommt halt raus, dass es sozusagen dann an der konkreten Umsetzung in der Praxis in den Unternehmen lag.

**00:20:28 Thomas Lühr**

Das heißt, es wird viel mit neuen Produkten und neuen Geschäftsmodellen experimentiert, aber die kommen nicht ins Fliegen, die neuen Geschäftsmodelle. Und es gibt immer mal wieder Ansätze von Agilität. Also unser Eindruck ist, Agilität, es wird entweder nur sehr langsam vorangetrieben, das heißt, es ist 'n Thema, oder selbst da, wo es dann sehr intensiv vorangetrieben wird, scheitert es oder stößt sich immer wieder an bürokratischen Grenzen. Und drittens fällt auf, dass die Beschäftigten das Gefühl haben, und das passt auch zu dem, was die Christina vorher referiert hat, dass es in den Unternehmen so 'n bisschen einer strategischen Orientierung fehlt.

**00:20:59 Thomas Lühr**

Die wird so heruntergebrochen auf die einzelnen Bereiche bis in die Abteilungen und Teams. Orientierung heißt, was bedeutet denn die Transformation für uns und was müssen wir hier umsetzen? Und das führt zu einer massiven Verunsicherung auch der Beschäftigten, insbesondere auch im Zusammenhang, dass alte Qualifikationen entwertet werden, dass es neue Qualifikationen braucht. Dann fehlt 'ne Orientierung dafür, welche Qualifikationen braucht es? Gibt es dann auch 'ne Sicherheit, wenn ich jetzt anfangs als Beschäftigter mich umzuqualifizieren, in ein neues Tätigkeitsprofil, dass dieses Tätigkeitsprofil dann tatsächlich zukunftsfähig ist und in Zukunft auch gebraucht wird. Da erleben die Beschäftigten, viele Widersprüche, machen die Erfahrung, dass sie sich tatsächlich in einen längeren Qualifikationsprozess begeben, in ein sogenanntes Zukunftsrollenprofil, um dann festzustellen, wenn sie damit durch sind, dass diese Rolle dann doch nicht so häufig gebraucht wird im

Unternehmen, wie ursprünglich mal kalkuliert und sie dann wiederum keinen Anschluss finden.

**00:21:45 Christina Schildmann**

Die Frage ist ja, sind die Beschäftigten bereit für den Wandel? Da hat Thomas uns gerade jetzt schon einiges zu gesagt. Wir können das auch aus den anderen erwähnten Studien sehen, dass es da 'ne, Große Bereitschaft gibt und auch eine Erwartung, dass sich die Beschäftigten für neue Aufgaben qualifizieren sollen. Zum Beispiel, das war ja auch gerade Thema. Aber diese hohe Bereitschaft, sich für neue Aufgaben zu qualifizieren, stößt eben nicht unbedingt auf das entsprechende Angebot in den Unternehmen. Weil da das Management oft auch gar nicht genau weiß, wohin soll eigentlich qualifiziert werden, und das führt dann dazu, dass sehen wir in dieser Studie zu den Erwartungen von Beschäftigten an die sozial-ökologische Transformation, sehen wir, dass sich die Erwerbstätigen dann teilweise auf eigene Kappe weiterqualifizieren, einfach um irgendwie im Spiel zu bleiben.

**00:22:31 Christina Schildmann**

Das machen besonders Frauen, haben wir gesehen und das ist natürlich nicht so, wie es gedacht ist, weil es ist ja eigentlich gedacht, dass das Unternehmen da unterstützt und auch mitfinanziert und da gibt es ja auch Instrumente der Bundesregierung, aber das wird nicht in dem Maße genutzt, wie man sich das vorstellen könnte. Das ist eine Aufgabe auf jeden Fall, wo Arbeitgeber auch Konzepte entwickeln müssen. Und dann in der Studie Mentalitäten des Umbruchs, da sehen wir auch, dass diese Beschäftigten, um die es hier geht, das sind ja dann wirklich Experten, das sind diese Autoschrauber und das sind ITler in der Automobilbranche, die möchten schon zur Weiterentwicklung des Unternehmens was beitragen und auch dabei helfen, neue Geschäftsfelder zu finden, aber fühlen sich in ihrer Expertise nicht wirklich einbezogen.

**00:23:13 Christina Schildmann**

Und fühlen sich stattdessen eher als Verfügungsmasse dieser endlosen Umstrukturierungsschleifen. Und das führt dann wiederum zu gekränktem Leistungsstolz. So schreiben das die Autoren. Und das ist nicht gerade motivierend in der Transformation.

**00:23:25 Thomas Lühr**

Ich würde gerne noch mal zwei Beispiele machen, um das sozusagen zu veranschaulichen, was das eigentlich in der Praxis bedeutet. Dass letztendlich der Innovationsstau in den Unternehmen letztendlich daran scheitert, also zum Beispiel mit Blick auf neue Geschäftsmodelle, dass da zu wenig Spielraum für Autonomie für die neuen Innovationsbereiche ist und dass denen auch oftmals die Ressourcen fehlen oder dass innovative Arbeitsansätze, wie die Methoden bürokratisch überformt. Ein Beispiel mit Blick auf die Geschäftsmodelle ist: Wir haben ein Unternehmen gehabt, das fand ich total interessant und einschlägig. Da sollte im Unternehmen eine neue KI-Abteilung aufgebaut werden. Die ist wirklich komplett neu hochgezogen worden.

**00:23:56 Thomas Lühr**

Da haben dann viele Einstellungen stattgefunden. Da sind die entsprechenden Experten angeschafft worden und es war das Ziel, dass diese KI-Abteilung im Grunde genommen für das Gesamtunternehmen so eine Art Enabler für neue Geschäftsmodelle werden soll. In der Praxis hat sich dann aber gezeigt, dass sozusagen diese Abteilung immer wieder letztendlich an politischen Abhängigkeiten und letztlich auch Machtkämpfen mit den alten Geschäftsbereichen gescheitert ist. Das heißt, es gab keinen Spielraum, keine strategische Autonomie, sondern das ist von Anfang an, im Grunde genommen wie so ein interner Dienstleister der alten Geschäftsbereiche behandelt worden. Sie [die Abteilung] ist von Anfang an auch unter Rentabilitätsdruck geraten, hatte gar keinen Freiraum zu experimentieren und etwas zu entwickeln.

**00:24:31 Thomas Lühr**

Oder zu wenig Freiraum. Letztlich haben ganz zentrale Grundlagen gefehlt, dass diese Abteilung überhaupt erfolgreich sein konnte. Das heißt, sie hatten so gut wie keinen Zugang zu Daten, weil die alten Geschäftsbereiche auch verhindert haben, dass sie einen direkten Zugang zu den Kunden bekommen, um besser an die Daten ranzukommen zu können. Die haben zu wenig Ressourcen gehabt. Es gab zu wenig Ressourcen für Rechenkapazität, aber auch letztendlich zu wenig Personal. Das hat dazu geführt, dass die Teams, die in Projekten arbeiten, immer wieder auseinandergerissen wurden. Weil die immer wieder auseinandergerissen wurden, weil die Decke immer wieder zu kurz war.

**00:25:01 Thomas Lühr**

Immer wieder neue Ansätze verfolgt wurden, weil man, obwohl man Innovationsabteilung war, sehr stark unter so einem Gewinndruck letztendlich stand. Und das hat letztendlich viele Beschäftigte frustriert. Die haben sich das 'ne Zeit lang geduldig angeguckt und irgendwann haben die halt angefangen, mit den mit den Füßen abzustimmen. Und da sind die ganzen Fachkräfte, die man vorher so unterschiedlichsten Bedingungen akquirieren konnte, haben dann angefangen, damit das Unternehmen zu verlassen und damit auch sozusagen die Kompetenzbasis für neue Geschäftsmodelle zu unterminieren. Ein Befragter hatte, ich finde, das finde ich ein ganz eindringliches Zitat, hat sich sozusagen gewundert: Man möchte Data Science machen und man hat sich keine Gedanken darüber gemacht, wie komme ich an die Daten und man hat sich keine Gedanken darüber gemacht, wie verarbeite ich denn die Daten.

**00:25:39 Thomas Lühr**

Also so erleben Beschäftigte die Art und Weise, wie in Unternehmen mit neuen Produkten und Geschäftsmodellen experimentiert wird und warum die auch nicht ins Fliegen kommen. Und ähnlich ist es tatsächlich auch bei neuen Arbeitsformen. Wie gesagt, ich habe ja schon erzählt, Agilität wird entweder nur sehr langsam vorangeführt oder eben aber auch, wir haben uns Vorreiterunternehmen angeguckt, wo das

sehr konsequent und sehr breit ausgerollt worden ist. Und auch da lässt sich immer sehen, da wird dann mit viel Elan neue Rollenprofile ausgerollt, werden neue Frameworks eingeführt und aber letztlich machen die Beschäftigten die Erfahrung, dass sie, wenn sie anfangen wollen, konsequent agil zu arbeiten, dass sie dann an den bürokratischen Prozessen in den Unternehmen scheitern und auch an der bürokratischen Führungskultur.

**00:26:19 Thomas Lühr**

Es ist nicht nur so, dass es 'ne hohe Bereitschaft bei den Beschäftigten gibt, Veränderungen umzusetzen, die Transformation voranzutreiben, sondern es gibt darüber hinaus auch viele Beschäftigte, die so 'ne Art glühende Vorkämpfer sind. Und das sind aber dann diejenigen, die im Grunde genommen für die Umsetzung in der breiten Praxis total wichtig sind, die aber systematisch resigniert und frustriert werden. Und das macht es auch, glaube ich, die Entwicklung in den Unternehmen sehr gefährlich.

**00:26:43 Marco Herack**

Das heißt, wir reden über einen Kulturwandel, der aber gar nicht als Kulturwandel innerhalb der Unternehmen umgesetzt wird, sondern man pflöpft einfach irgendwas drauf und glaubt, das funktioniert dann. Das ist ja ein ganz klassischer Managementfehler.

**00:26:53 Thomas Lühr**

Ganz genau, man hat das, beim Thema Agilität, einfach nur von oben eingeführt. Das wird dann ausgerollt. Dann gibt es halt neue Türschilder in der Organisation und es werden irgendwelche formalen Rollen eingeführt und verändern sich Tätigkeitsbezeichnungen. Aber trotzdem gibt es nach wie vor und es werden auch Frames, also auch Strukturen und auch neue Meetingroutinen und sowas eingeführt. Und gleichzeitig gibt es aber noch immer noch dieselben alten bürokratischen Prozesse, die dann auf einmal so sich damit beißen, die das im Grunde dann verhindern, dass es wirklich ins Fliegen kommt, dass es lebendig wird, dass da wirklich 'ne neue Kultur der Arbeit entstehen kann.

**00:27:24 Thomas Lühr**

Stattdessen führt das dazu, das haben wir auch sehr viel in unserer Studie dann erfahren, dass gerade, weil sich die Ansprüche neuer agiler Arbeitsformen dann der Wirklichkeit bürokratischer Prozesse dann brechen und auch an der Wirklichkeit, ich sag mal, alter traditioneller überkommener Führungskulturen, dass das zum enormen Belastungsproblem wird. Also, da wird die Autonomie der Teams ausgegeben. Dann werden Deadlines gesetzt, die nicht mit dem Team abgesprochen sind, und dann das erfüllt zu einer enormen Intensivierung und Verdichtung der Arbeit, die dann auch wirklich letztendlich dann noch sozusagen das Ausbrennen der Beschäftigten befördert.

**00:27:56 Marco Herack**

Ja, Christina, da kann man ja einiges mitnehmen, ne, bloß irgendwie nichts, womit ich das Gefühl habe, man öffentliche Debatten aktuell führt. Im Gegenteil, man könnte so langsam den Eindruck gewinnen: Das, was da öffentlich diskutiert wird, ist eher so eine Abwehrdebatte zu dem, was eigentlich diskutiert werden müsste.

**00:28:12 Christina Schildmann**

Ja, absolut, trifft auf jeden Fall nicht den Kern dessen, worum es geht und die Frage ist natürlich, worum geht es eigentlich? Was muss getan werden und da hilft natürlich nichts, einfach nur jetzt Fingerpointing in die andere Richtung zu machen, nach dem Prinzip, die Manager sind an allem schuld. Das wäre natürlich auch zu simpel und auch jetzt nicht produktiv. Deswegen sollten wir nicht einseitig auf die Manager einhauen, sondern noch mal den Blick auf die Sozialpartnerschaft lenken und auch die Stärken des deutschen Modells der Mitbestimmung heben.

**00:28:42 Christina Schildmann**

Ich kann auf ein Forschungsprojekt oder auf eine Forschungslinie von uns hinweisen, wo wir das zeigen, wie das gehen kann. Also, wie kann man eigentlich sozialpartnerschaftlich Transformation gestalten? Das ist eine Förderlinie für betriebliche Praxisfälle der Transformation. Die gehen so in die Unternehmen rein und gucken sich da Fälle an und beraten die mit und beforschen die. Und das zeigt, wenn man, mitbestimmt, transformiert, wie viel Innovationspotential und wie viel Kreativität und Veränderungsbegeisterter geweckt werden kann, wenn man die Beschäftigten in die Entwicklung zum Beispiel solcher neuen Geschäftsmodelle einbezieht.

**00:29:16 Christina Schildmann**

Also dann fliegen die tatsächlich auch und dann werden die getragen und dann haben die einen klaren Fahrplan. Das kann gut funktionieren. Also in dieser Förderlinie für die betrieblichen Praxisfälle sehen wir auch scheitern. Also das heißt nicht, dass es immer gut ausgeht. Das weiß man nie bei diesem unfassbaren dynamischen Umfeld. Aber die Gelingensbedingungen sind dann doch viel deutlicher gegeben, als wenn so was top down eingeführt wird. Und das sehen wir auch an mehreren Studien, dass in dem Moment und das interpretiere ich auch so, Thomas, dass das bei euch auch ein Punkt ist, wenn Dinge zum einen nicht konsequent und zweitens top down eingeführt werden, können die gar nicht fliegen.

**00:29:52 Thomas Lühr**

Ja, tatsächlich, was im Grunde genommen fehlt, ist mein Eindruck, also genau das, was wir mit der Studie versucht haben einzuholen. Nämlich die Perspektive der Beschäftigten, die ganz nah, der Praxis sind, um zu begreifen, warum Dinge zum Beispiel nicht ins Fliegen kommen, wo Ansatzpunkte sind, um Hürden zu übernehmen, worauf es ankommt, aber auch was nächste Ausbaustufen sind. Und ich glaube, dass es deswegen ganz wichtig ist, dass man diese Ursachen des Innovationsstaus in den Unternehmen, also die internen Ursachen, die organisationalen Probleme,

dass man die, greift als 'ne Grundlage für einen gemeinsamen Lernprozess und dass man da auch versteht, dass beide Sozialpartner das gemeinsam machen können und dass die Mitbestimmung da den Vorteil hat, dass sie halt über die Beschäftigten sehr nah an der Praxis dran ist. Und ich glaub, daraus muss man sozusagen 'n Vorteil, daraus muss man 'n Erfolgsfaktor machen, um letztendlich die Transformation erfolgreich zu stemmen und dann so auch aus der Krise herauszukommen.

**00:30:38 Marco Herack**

Vielen Dank für das Gespräch, Christina Schildmann und Thomas Lühr. Danke euch beiden.

**00:30:43 Christina Schildmann**

Vielen Dank.

**00:30:44 Thomas Lühr**

Vielen Dank gleichfalls.

**00:30:45 Marco Herack**

Wenn ihr dazu noch 'n paar Gedanken habt, dann sendet sie uns per E-Mail an [systemrelevant@boeckler.de](mailto: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 eurer Wahl abonniert und somit keine Folge verpasst. Vielen Dank fürs Hören, euch eine schöne Zeit und bis nächste Woche. Tschüss.

**00:31:11 Einsprecher**

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