

SYSTEMRELEVANT

Transkript: Folge 218

Transformation passiert in den Unternehmen

Wie lässt sich die Transformation meistern? Christina Schildmann und Lisa Basten sprechen im Nachgang der LABOR.A über drei positive Beispiele, die zeigen, wie Transformation gelingen kann, welche Hürden zu überwinden sind und wohin neue Wege in der Arbeitswelt führen können.

Marco Herack:

Heute ist Donnerstag, der 31. Oktober 2024. Willkommen zur 218. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack und wir werden uns heute über die Konferenz LABOR.A oder LABOR.A unterhalten. Das haben wir ja auch schon im Vorfeld getan. Recht ausführlich und damals haben wir besprochen, zur Erinnerung, dass die Stimmung in Sachen sozial-ökologische Transformation gerade so ein bisschen am Boden liegt bei manchen. Große Herausforderungen, leise Zweifel, aber auch irgendwo Optimismus, dass es weitergehen kann. Und ich glaube, jetzt im Nachgang zur Konferenz können wir uns auch darüber unterhalten, ob sich diese Stimmung da auch niedergeschlagen hat und ob sie in Positives verwandelt werden konnte. Und dazu begrüße ich Christina Schildmann. Hallo, Christina.

Christina Schildmann:

Hallo, Marco.

Marco Herack:

Du leitest die Forschungsförderung in der Hans-Böckler-Stiftung und auch Lisa Basten ist wieder da. Hallo Lisa.

Lisa Basten:

Hallo.

Marco Herack:

Du leitest die Forschungsstelle Arbeit der Zukunft in der Hans-Böckler-Stiftung. Und an euch Vorweg wie immer der Hinweis, dass wenn ihr uns erreichen möchtet, könnt ihr uns per E-Mail antickern systemrelevant@boeckler.de oder Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen einfach an uns senden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke und unsere weiteren Podcasts. Derer haben wir zwei und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert. Und vielleicht fangen wir gerade genau damit an. Die LABOR.A ist vorbei. Wie ist denn die Lage? Wie ist denn die Stimmung, Christina?

Christina Schildmann:

Die LABOR.A ist für uns, deswegen ist deine Frage absolut berechtigt, immer so eine Art Stimmungsbarometer oder war in der letzten Zeit. Und ist auch dieses Mal wieder ein Stimmungsbarometer, wo stehen wir eigentlich gerade mit Blick auf:

„Was passiert in der Arbeitswelt? Wo stehen wir mit Blick auf: ‚Wie läuft die Transformation eigentlich?‘ Sind alle noch dabei? Haben alle Hoffnung oder passiert da was? Und da haben wir ja tatsächlich, als wir vor der LABOR.A unsere Vor-LABOR.A-Folge aufgenommen haben, darüber gesprochen, dass sich die Stimmung geändert hat mit Blick auf die sozial ökologische Transformation, dass Zweifel entstanden sind. Du hast es genannt: Das Sentiment hat sich geändert. Also plötzlich wird darüber diskutiert: Kann das überhaupt funktionieren? Klappt das überhaupt mit der Umstellung auf die Elektromobilität? Wollen wir das alle noch? Also diese Phase des Zweifels und Rätsels und der Unsicherheit, die haben wir ausführlich diskutiert und mit Blick auf die jetzige LABOR.A. Wir haben den Eindruck, dass wir noch mal Substanz erarbeitet haben, was eigentlich schon gelingt und versucht haben zu verstehen, was passiert alles schon. Das ist auch so ein bisschen ein Gegengift gegen diese Zweifel. Kann das gelingen? Denn wir haben ja zwei Phänomene in dieser ganzen Transformationsdebatte. Zumindest zwei Phänomene, die ich so sehe. Zum einen, das mit riesigen Begriffen oft hantiert wird, also diesen drei D, da in großen Buchstaben: Dekarbonisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel. Aber dass man oft gar nicht so zu packen kriegt: Was heißt das eigentlich ganz konkret in den Betrieben usw.? Und eben, dass diese Nervosität wächst, ob es klappen kann. Und deswegen haben wir gesagt, in der LABOR.A gucken wir nicht nur ins Sentiment sozusagen, sondern wirklich in die Realität, in die Praxis, da, wo es ganz konkret passiert. Dazu muss man einmal ran zoomen, haben wir uns gesagt. Dann das Bild wieder größer machen, aber erstmal eben ran zoomen und dort sehen wir, was funktioniert. Und das haben wir auf verschiedenen Panels und in verschiedenen Sessions gemacht, über die wir gerne heute reden möchten mit Dir.

Marco Herack:

Wir haben uns heute drei Beispiele ausgesucht, wo wir so ein bisschen reingehen möchten, wie es im Konkreten auch aussieht. Auch positive Beispiele, wie Dinge gelöst werden können. Und ich hatte schon in unserer letzten Folge, als wir darüber gesprochen haben, was ansteht, das Gefühl gehabt, ihr habt eine Session gehabt, die euch sehr wichtig ist. Und die beschäftigte sich mit der Transformation in KMUs, in der ein Unternehmen und die Wissenschaft und auch die Mitarbeiter ja sehr gut miteinander arbeiten und auch etwas erarbeitet haben. Wollt ihr kurz sagen, worum es geht?

Lisa Basten:

Ja, die Session, die du ansprichst Marco, hat den Titel: „Transformation in KMU sozialpartnerschaftlich gestalten - Praxisbericht einer Lernreise in der Automobilzulieferindustrie“. Ein bisschen ungewöhnliche Begriffe da drin. Was daran so spannend ist und warum wir da heute gerne noch mal ran zoomen würden, ist, dass wir hier, glaube ich, sehr klar diese ganz großen Bögen, über die wir ja auch das letzte Mal gesprochen haben und die großen Sorgen und Ängste runtergebrochen sehen, eine ganz konkrete Branche in ganz konkreten Betrieb. Diese Lernreise bezeichnet ein Projekt, was von der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen der Förderlinie

Transformation gefördert wurde. Und dieses Projekt versucht in einem Betrieb, nämlich in dem Betrieb Brehm Präzisionstechnik, zu gucken: Wie können wir eigentlich in so einer extrem komplexen Situation trotzdem in die Zukunft schauen? Die Situation ist für diesen Betrieb komplex, schwierig, herausfordernd. Bzw. ein Kollege in der Session meinte auch ganz deutlich Sie ist einfach beschissen, weil wir einen Markt haben, Automobilindustrie, in dem das Kerngeschäft wegbricht, und zwar brutal und gleichzeitig aber diese neuen Abrufe aus einem Versprechen eines neuen Marktes, nämlich dem E-Auto, einfach noch nicht kommen oder da kein Vertrauen drin ist, weil sich diese Wertschöpfungsketten auch einfach nicht stabil entwickeln im Moment.

Der Betrieb, der da im Fokus steht, ist sehr, sehr spezialisiert. Wir machen Präzisionstechnik in der Automobilzulieferindustrie und sind eben ganz stark auf einen bestimmten Antriebsstrang, in dem auch der Verbrennungsmotor im Zentrum steht, spezialisiert, und sind da extrem erfolgreich gestanden vor dieser Frage: Löst sich das jetzt eigentlich gerade alles auf? Das heißt, Sie standen im Grunde vor Schrumpfszenarien. Es gab einen Ausbildungsstopp, es war so eine richtige Doom-Stimmung. Und dann setzte dieses Projekt ein. Das Projekt versucht dann und das stellen Sie auf der LABOR.A eben mit den Beteiligten vor, zu sagen okay, lasst uns mal versuchen, eine Analyse der Situation hinzubekommen und zu gucken, was ist hier eine mögliche Zukunft und ob wir die nicht gestaltet bekommen, wenn wir tatsächlich uns alle an einen Tisch setzen, an einem Strang ziehen. Und wir, ist in diesem Fall die Gewerkschaft, die IG Metall, sind die Beschäftigten und ist und dass es da natürlich auch sehr wichtig auch die Geschäftsführung der Arbeitgeber mit am Tisch. Und dieses Projekt ist die Lernreise, in der sich dann eine bestimmte. Es bleibt so ein bisschen bei der Begrifflichkeit. Da bildet sich dann eine Reisegruppe, ein Reisetem. Es gibt einen Reiseleiter, dann wird eine Route entwickelt und im Grunde wird dann in der Analyse geguckt: Was sind eigentlich neue Felder? Wo müssen wir uns verändern? Wie können wir die Beschäftigten mitnehmen und damit auch sozusagen eine Zukunft erst mal skizzieren, die für uns möglich ist als Betrieb und dann auch diesen Doom-Charakter, den ich beschrieben hatte, dieses Schrumpfszenario. Dem etwas entgegenstellen.

Und was für mich auf der LABOR.A in dieser Session wirklich tief beeindruckt hat, war, man kann das ja nachvollziehen: Wir haben es ja auch beim letzten Mal in diesem Podcast besprochen. Wir verstehen ja diese Sorgen ganz gut. Wie kann es gehen? Was ist eine Zukunft? Wie können wir eine ökologische Wirtschaft bauen und da die gute Arbeit halten, so wie wir sie insbesondere in der Automobilindustrie jetzt haben? Wie kann es gehen? Das kann man sich gut vorstellen. Und dann waren diese Personen da auf der LABOR.A in der Session haben wir einfach von dieser Aufbruchsstimmung gesprochen, die es gibt und von dieser Hoffnung und von diesem Mut, der da auch dahintersteckt, so eine Zukunft gemeinsam zu skizzieren. Das ist spannend und das ist natürlich nicht eine Lösung. Unbedingt.

Deswegen ist da jetzt nicht alles gut oder so, aber es zeigt für mich zwei Dinge, ganz klar. Und deswegen finde ich, ist das positiv. Das eine ist die Stärke von Mitbestimmungsstrukturen, von mitbestimmten Strukturen in so einem Projekt, in der gemeinsamen Zukunftsgestaltung. Und das andere ist so ein bisschen Achselzucken, dass wer soll es denn auch sonst machen? Was haben wir denn für eine Alternative? Man kann ja nicht einfach sagen: Na gut, dann fahren alle mit Verbrennermotoren rum oder machen doch den Planeten kaputt. Und passt schon alles. Das ist ja keine Option. Und das fand ich toll von den Kolleginnen und Kollegen. Auch in der Session, die dann meinten: Ja was, so vorwärts halt, wohin denn sonst?

Christina Schildmann:

Ja, die haben das auch sehr, sehr plastisch geschildert. Das fand ich auch toll. Ich will auch kurz noch mal einen Rahmen, warum diese Session für uns so wichtig gewesen ist oder warum die so symptomatisch eigentlich dafür ist, was wir gerade mit Blick auf die Transformation diskutieren. Lisa Basten, du hast zwar gesagt, es ist jetzt nicht die eine Lösung oder die Lösung, die hier beschrieben worden ist. Aber es ist die Antwort auf eine Frage. Und die Frage will ich eingrenzen. Du hast gesagt, das ist ein Projekt im Rahmen unserer Förderlinie ‚Transformation‘. Da werden so 20 bis 30 Forschungsprojekte gefördert, so ganz kleine praxisnahe, die direkt aus den Unternehmen kommen. Und das war eben eins davon. Und wir haben mal geguckt, was sind eigentlich die Muster in dieser Förderlinie? Welche Fragen wiederholen sich da immer wieder? Was sind die zentralen Themen, um die es da ganz konkret geht? Und da haben wir drei Themen herausdestilliert. Einmal das Thema Standortsicherung / Beschäftigungssicherung. Da geht es bei diesem Automobilzulieferer ganz massiv drum. Und dann geht es aber, und das ist das Herzstück, um Geschäftsmodelle und Produkte der Zukunft. Das ist eine Fragestellung, die ganz viele Unternehmen beschäftigt. Was ist eigentlich unser Geschäftsmodell in fünf Jahren, in zehn Jahren? Wie kann da eigentlich noch gute Arbeit raus, gute, gut bezahlte Arbeit daraus entstehen? Diese drei Fragen sind mitten im Zentrum dieser Transformation auf dem Arbeitsmarkt. Und im Grunde gibt das Projekt, was du gerade beschrieben hast, Lisa, Antworten auf alle drei Fragen. Wie kann man den Standort sichern und die Beschäftigung der Zukunft in diesen Mittelständlern? Was bauen die in Zukunft eigentlich? Und wie kommen die da hin? Herauszufinden, was die bauen. Das sind ja alles Fachkräfte. Also das ist ein Unternehmen mit einem ganz hohen Prozentsatz an exzellent ausgebildeten Fachkräften. Und wie beschäftigt man die eigentlich und mit was in der Zukunft?

Das sind diese drei Fragen. Ich finde dieses Projekt auch deswegen so wichtig. Oder auch diese Session, weil das ja so eine typisch deutsche Konstellation der Transformation ist. Also ein Mittelständler, der sich, das hatte Lisa Basten schon beschrieben, total hyperspezialisiert hat. Die machen diese Drehteile für den Verbrennungsmotor und deren Geschäftsmodell jetzt wirklich ins Herz getroffen wird. Weggefegt wird durch die Transformation und die eben, weil sie ein kleines und mittelständisches Unternehmen sind, keine große Forschungs- und

Entwicklungsabteilung haben, nicht einfach Fördergelder einfach akquirieren können und auch nicht an der Börse sich Geld beschaffen können, um eben ein bisschen rumzuexperimentieren. Also das ist ja eine typische Lage, diese Hidden Champions, die jetzt gerade drohen unterzugehen, weil das, worauf sie sich spezialisiert haben, weil das nicht mehr nachgefragt wird.

Und das Tolle, was die in diesem Projekt machen, ist, dass die ein Vorgehensmodell entwickeln. Lisa, das hast du schon beschrieben. Wie kriegt man es hin, mit allen Beteiligten partizipativ so ein neues Geschäftsmodell zu erfinden? Wie schafft man da eine Struktur? Und daraus haben wir in dieser Studie, die daraus entstanden ist, eine Blaupause gemacht, die auch andere Unternehmen anwenden können, die sagen: Unser Geschäftsmodell ist gerade in Frage gestellt. Was machen wir denn in Zukunft? Die können mit dieser Blaupause arbeiten. Und da ist gut beschrieben: Was sind die Schritte? Wie genau geht man da vor? Ein Erfolgsmodell oder ein wichtiger Faktor in diesem Projekt wird auch in der Session beschrieben, nämlich dieser Startpunkt. Sie haben einen Zukunftsscheck gemacht. Weil die Situation war ja, die hatte Lisa Basten auch schon ganz schön beschrieben. Also diese Beschäftigten, die Belegschaft und der Betriebsrat, die sahen, das Geschäftsmodell ist bedroht in dem Moment, wo klar ist, irgendwann wird der Verbrennungsmotor nicht mehr gebaut werden dürfen. Und die haben ja auch schon gemerkt, die Aufträge werden weniger. Also die Belegschaft wird nervös, der Betriebsrat wird nervös. Sie versuchen das immer mal wieder auch anzusprechen gegenüber dem Management, kriegen aber nicht so richtig Resonanz. Die hängen in der Luft, und das ist ein Problem von ganz vielen Belegschaften in ganz vielen Unternehmen in Deutschland. Die hängen in der Luft.

Der Betriebsrat hat jetzt überlegt: Wie kriegen wir das Ganze überhaupt wieder auf die Agenda gesetzt und haben dann diesen Zukunftsscheck gemacht, den die IG Metall zur Verfügung stellt. Der fragt: Wie sicher sind die Arbeitsplätze im Betrieb? Wie zukunftssicher sind die Produkte und die Services am Standort? Passt die Strategie des Unternehmens zu den künftigen Herausforderungen? Und aber auch: Wie gut ist der Betriebsrat auf die Transformation vorbereitet? Und wenn dann bei den Ergebnissen des Zukunftsschecks klar ist: Eigentlich stehen wir bei allem ziemlich schlecht da. Damit kann man dann wirklich noch mal die Aufmerksamkeit des Managements erhalten und sagen: Wir haben hier echt ein Problem. Und das war dann der Ausgangspunkt für diese von Lisa Basten und eben in der Session beschriebenen Lernreise.

Und letzter Punkt. Was ist auch noch wichtig als Erkenntnis aus diesem Projekt? Die haben ja zum einen diese neuen Geschäftsfelder identifiziert im Bereich E-Mobilität und Brennstoffzelle. Wasserstoff haben sie ja gesehen, da werden auch Teile gebraucht in einer anderen Stückzahl und irgendwie ein bisschen anders. Aber schon das, was wir können, das ist das eine. Aber das andere war: Sie haben auch verstanden, dass sie sich darauf niemals werden ausruhen können, dass sie

eigentlich sich permanent auf den Weg machen müssen. Und deswegen haben sie auch ihre Organisation umgebaut und haben so eine Art, sie nennen das Trafo-Team (Transformationsteam) etabliert, also Veränderungsfähigkeit institutionalisiert. Sie nennen das ‚Inkubationszone für neue Geschäftsmodelle‘, das neben dem Kerngeschäft, neben dem, was man im Alltag tut, immer auch ausgebrütet wird: Was machen wir morgen?

Das Wichtige daran ist, dass es einfach für die Belegschaften auch so wahnsinnig beruhigend ist, dass immer jemand darüber nachdenkt: Was machen wir morgen? Für mich ist der Lerneffekt: Man muss die Organisation so umbauen, dass sie veränderungsfähig werden.

Lisa Basten:

Man muss hier umbauen, um das noch an der Stelle zu ergänzen. Man kann sie umbauen. Ich glaube, das ist das, was Alexander Ziegler mit seiner Forschung und die Kollegen von der IG Metall sowie von dem Betrieb klar zeigen: Wir sind ein KMU und Christina hat es gesagt, das ist ja jetzt nicht eine Struktur, die eigentlich auf Wandel unbedingt ausgerichtet ist und gleichzeitig sind wir viel agiler als Großunternehmen. Die Fachkräfte, die da sind, die Strukturen, die einfach kleiner sind und daraus auch ein Asset zu ziehen und gemeinsam mit den Werkzeugen, die hier in dem Projekt auch entwickelt wurden, die zum Teil von der IG Metall schon entwickelt wurden. Also Stichwort Zukunftsscheck. Und jetzt den Praxisleitfaden, der von den Kollegen vom ESF in der Förderung der Hans-Böckler-Stiftung entwickelt wurde. Das ist ein ganz gutes Toolkit, um zu sagen: Jetzt schauen wir einfach mal, wo sind die Stärken der auch kleineren Betriebe, des Mittelstandes in der Transformation? Das ist das eine und das andere, zu sagen: Das geht nur sozialpartnerschaftlich, weil nur wenn die Belegschaft wirklich mitgeht, steckt darin die Chance.

Christina Schildmann:

Das ist total wichtig. Das habe ich auch gesehen. Und darin steckt auch noch der Punkt Transparenz. Da sagt nicht einfach der Betriebsrat: So, wir machen das jetzt für euch, Belegschaft, und informieren euch dann, wenn wir fertig sind, sondern die haben ja Sprechstunden eingerichtet. So steht das in der Studie, die Sie veröffentlicht haben. Sprechstunden für die Beschäftigten nur zu diesem Thema: ‚Findung neuer Geschäftsfelder‘. Und da konnten dann die Beschäftigten jederzeit in diese Sprechstunden gehen und sagen: Wo stehen wir gerade? Was habt ihr rausgefunden? Was heißt das für uns? Die waren also permanent drin im Prozess und sie haben sich auch wiedergefunden mit dem, was sie eingebracht haben. Das war total wichtig.

Und dann hast du, Lisa, ja dieses Thema Forschung angesprochen. Das habe ich verstanden in dem Workshop, den wir dazu gemacht haben, zu dieser neuen Förderlinie, dass die Tatsache, dass da in diesem Reisetem auch Forschung, also WissenschaftlerInnen mit drin gewesen sind, dass das ein ganz ausschlaggebender

Punkt gewesen ist für die Akzeptanz aller Beteiligten, weil da die neutrale wissenschaftliche Perspektive reinkommt, die analysiert und beschreibt, unparteiisch und einfach eine Grundlage schafft. Und dann fand ich auch noch wichtig: Die Art und Weise, wie die Forschung zusammengesetzt war. Nämlich eine sozialwissenschaftliche Forschungseinheit und eine technologische. Und dass die beiden zusammenwirken. Die einen haben die Technikenkenntnisse, die wissen ganz genau: Was passiert eigentlich in dem Bereich Wasserstoff? Was wird dafür gebraucht? Wie passt das zu dem, was dieses Unternehmen macht? Das waren die Techies und dann auf der anderen Seite aber die, das sind ja Alexander Ziegler, die vom ISF, die SozialwissenschaftlerInnen, die sich angucken: Was heißt das für Organisationen? Wie müssen die sich entwickeln, wie nimmt man alle Leute mit? Und das Zusammenwirken dieser beiden wissenschaftlichen Hemisphären war auch ein Erfolgsrezept aus meiner Sicht.

Marco Herack:

Was ich sehr interessant fand, war, dass man sich ganz am Anfang auch überhaupt sehr stark zusammensetzen musste, um überhaupt diese Kernkompetenz, die man ja im Grunde die ganze Zeit durch Arbeit gelebt hat, auf den Punkt zu bringen.

Christina Schildmann:

Ja, absolut. Was können wir eigentlich? Was, was tun wir da?

Marco Herack:

Und das aber auch so zu formulieren, dass es irgendwie einen Sinn ergibt und dass es auch weiterführend verwendet werden kann, um daraus dann zu schöpfen. Was wollen wir in der Zukunft tun? Und das fand ich einen ziemlich starken Punkt, auch in der Session, als das erläutert wurde. Weil es dann eben auch zeigt, dass es so einen Arbeitsplatz eben auch mehr ist als einfach nur arbeiten und das tun, wofür man bezahlt wird.

Christina Schildmann:

Ja, also es geht zum einen um die Maschinen, also was haben wir eigentlich an Ausstattung, was können diese Maschinen machen? Aber natürlich auch was können unsere Mitarbeitenden machen? Was können wir machen? Was für Skills bringen wir mit? Und wie kann man diese Skills auf neue Geschäftsfelder anwenden? Und aber auch was brauchen die dafür, um dahin zu kommen, in diesen Bereichen zu arbeiten? Das sehen wir auch immer wieder und das ist auch ein Muster in dieser Transformation, dass die Themen ‚neue Geschäftsfelder und Qualifizierung‘ ja unmittelbar zusammenhängen. Also wir haben eine hochqualifizierte Fachkräfte-Blegschaft, wir haben neue Geschäftsmodelle. Und wie können diese hochqualifizierten Fachkräfte aber jetzt so entwickelt werden, dass sie die neuen Tätigkeiten ausführen können? Das ist die Herausforderung. Und da muss man erst mal das Geschäftsmodell haben, weil man muss ja wissen, was wird eigentlich in Zukunft gebraucht an Fähigkeiten, um dann diesen Qualifizierungsplan machen zu können.

Dass das planvoll passiert und mit dem klaren Ziel vor Augen, das ist, glaube ich, auch ein Erfolgsfaktor.

Marco Herack:

Genau, weil man kann ja auch nicht aufhören zu arbeiten, sondern man muss ja einerseits das machen, was man tut und dann gleichzeitig sich aneignen, was man dann für die Zukunft braucht. Also das muss auch alles neben dem Alltagsgeschäft erfolgen. Und das in Kooperation zu kreieren, ist dann auch in dem Sinne recht sinnvoll.

Christina Schildmann:

Das stimmt. Und bei vielen dieser Unternehmen ist ja der Fall, dass ihr Kerngeschäft, also ihr ‚Jetzt-Geschäft‘, noch total läuft. Bei diesem KMU, bei diesem Automobilzulieferer war das jetzt so, dass die Aufträge zwar weniger wurden, aber trotzdem wurden ihre Drehteile für den Verbrennungsmotor schon noch nachgefragt. Das heißt, die produzierten noch wie verrückt und mussten gleichzeitig sich neu erfinden. Das finde ich, hast du gut beschrieben. Ja, genau darum geht es. Sich neu erfinden, während man noch in vollem Betrieb ist.

Lisa Basten:

Aber das ist natürlich aufwendig. Und ich finde, das ist auch etwas, was in der Session auf der LABOR.A sehr, sehr deutlich wird. Das ist aufwendig. Wir können das jetzt so besprechen, zu dritt. Und trotzdem zeigt sich da ja schon auch eine Komplexität und Vielschichtigkeit. Aber ich finde das schon auch sehr, sehr beeindruckend ist an dem Projekt und da auch wirklich an dem Betrieb, der da mitmacht. Das sind einfach viele Kolleginnen und Kollegen, die sich da einem neuen Feld erst mal auch stellen müssen. Es ist anspruchsvoll, diese Komplexität während dem laufenden Betrieb während der laufenden Produktion mit den Hunderten von Mitarbeitern an der Stelle, sich darauf einzulassen. Das erfordert Vertrauen und das erfordert Können. Und das erfordert aber auch, also ganz, ganz praktisch, die Notwendigkeit, Menschen, Betriebsräte, Kolleginnen und Kollegen freizustellen, einfach zu sagen: Jetzt ist es richtig, dass du dich jetzt in deiner Arbeitszeit darum kümmerst. Nämlich um Zukunft kümmerst. Und zwar auch nicht jetzt nur mal eine Woche, sondern auf Dauer, bis wir wirklich in einer neuen Wertschöpfung angekommen sind. Und das kann Jahre dauern. Dieser Aufwand, der dahintersteckt, der wird, glaube ich, sehr deutlich in dem Projekt. Und der ist natürlich eine Herausforderung, die zusätzlich zu den fachlichen Fragen da im Raum steht.

Christina Schildmann:

Wir sprechen ja auch über eine neue Rolle für Betriebsräte. Denn dieses Erfinden von neuen Geschäftsmodellen oder das dafür sorgen und mit vorantreiben, dass neue Geschäftsmodelle definiert werden oder die Produkte der Zukunft definiert werden. Das war ja eigentlich bislang gar nicht zwingend eine Aufgabe von Betrieb, sondern hat man vom Management erwartet. Aber es gibt eben immer mehr

Unternehmen, wo das Management das einfach nicht tut, wo da einfach nichts passiert und wo die Betriebsräte in diese neue Rolle jetzt reingehen und damit zum Taktgeber für diese Neuerfindung werden. Und das darf man nicht unterschätzen. Was das eben auch an Qualifizierungsnotwendigkeiten für die Betriebsräte bedeutet und wie viel Wissen da zur Verfügung gestellt werden muss, um das zu leisten. Das ist das eine. Und dann, wo wir schon über Voraussetzungen dafür, dass so was gelingen kann, reden. Das ist natürlich jetzt nicht ohne die richtigen Rahmenbedingungen zu machen. Denn dieses Finden dieses neuen Geschäftsmodells, in diesem Fall im Bereich E-Mobilität und im Bereich Brennstoffzelle / Wasserstoff bedeutet ja den Hochlauf in diesen beiden Bereichen. Wenn dieser Hochlauf nicht kommt, dann sind diese Geschäftsmodelle zum Scheitern verurteilt. Die brauchen dringend die Planungssicherheit, dass diese Märkte auch wirklich entsprechend wachsen werden. Und deswegen sind sie auch von klaren politischen Rahmenbedingungen, von Stabilität und von den entsprechenden Förderungen dieser Märkte abhängig. Damit das nicht ins Leere läuft.

Marco Herack:

Dann haben wir eine zweite Session, die hat das sogar schon in der Überschrift, die sich in dem ‚Maschinenraum der Transformation‘ hereinbegibt. Das kann man tatsächlich sagen, weil es geht um die Lausitz: Arbeit im Maschinenraum der Transformation. Worum genau geht es da?

Lisa Basten:

Das Lausitzer Revier ist ja, glaube ich, gut bekannt. Es ist eine Region, die für Transformation steht, wie vielleicht keine andere. Sie hat seit den 1990er Jahren eine postsozialistischen Transformation hinter sich, ist aber auch durch den vereinbarten Kohleausstieg in den Fokus einer anderen Transformation oder einer unsere Zeit prägenden Transformation und ist aber auch gleichzeitig ein Brennglas für die Bedeutung von Rahmenbedingungen in der Transformation. In der Kohlekommission wurden ja bestimmte Rahmenbedingungen vereinbart, die erst mal eine gute Grundlage, eine hoffnungsvolle Grundlage für einen erfolgreichen Strukturwandel geschaffen haben. Wir haben tatsächlich auch deswegen die Lausitz zum zweiten Mal in der LABOR.A jetzt dabei gehabt, weil es einfach sieht, die steht für so viel und ist natürlich auch eine Region, die mit dem Projekt Revierwende auch vom DGB ganz intensiv begleitet wird. Und so war auch diesmal bei der Session auf der LABOR.A der Kollege Marko Schmidt von der Revierwende Lausitz dabei und hat gemeinsam mit zwei Personen von der Deutschen Bahn und dem Forscher von der BTU Cottbus ein Schlaglicht darauf geworfen, wie die Transformation in einer ganz konkreten und, ich hatte es kurz skizziert, auch ganz besonderen Regionen gerade vonstatten geht. Das heißt, wir hatten ja, als wir gerade über die KMU gesprochen haben, über die Lernreise in der Automobilzulieferindustrie ging es vor allem um eine Branche, die für Transformation in einer bestimmten Weise steht. Und jetzt sprechen wir über eine Region, die auf eine bestimmte Weise für Transformation

steht. Diskutiert wurde in dieser Session insbesondere ein kurzer Blick darauf: Wo stehen wir in der Lausitz? Und dann: Wo sind die Herausforderungen?

Wo stehen wir in der Lausitz? Das fand ich beeindruckend. Wirklich zu sagen, na ja, im Grunde wurden die Arbeitsplätze in der Braunkohleverstromung, die durch den Ausstieg aus der Braunkohle wegfallen, kompensiert. Nicht alle dieser Arbeitsplätze existieren schon, aber in der Planung hat hier eine Kompensation tatsächlich funktioniert. Über 5.000 neue Arbeitsplätze sind da entweder schon entstanden oder in einer sehr konkreten Ankündigung. Das sind mehr Arbeitsplätze als nach dem Transformationsprozess davor. Und das ist ja erst mal irre, oder? Also das ist doch erst mal wirklich ein: Okay top, Schulterklopfen, alles super. Und das ist natürlich nicht das Ende der Geschichte. Denn es sind insbesondere zwei Herausforderungen, die da denke ich jetzt in der Session sehr deutlich wurden. Das eine ist: Wir sind im Kontext einer Demokratiekrise, im Kontext demokratischer Transformation. Da auch die Erfahrung von Arbeitslosigkeit, die Erfahrung von einer nicht funktionierenden Transformation, vom Scheitern einer Transformation der postsozialistischen Transformation, die steckt tief in den Strukturen dieser Region. Und die Ängste und die Unsicherheiten, die da eingeschrieben sind, wirken nach. Deswegen sind diese angekündigten Arbeitsplätze und diese Hinweise auf eine diesmal gelingende Transformation durch gute Rahmenbedingungen auch viel Geld an der Stelle. Und viele sich schon ansiedelnde Unternehmen führen nicht dazu, dass jetzt, da Euphorie herrscht in der Region. Das ist so der eine Punkt, der in der Session, glaube ich, sehr gut deutlich wird.

Und der andere ist und das zeigt auch das Beispiel der Deutschen Bahn, die in Cottbus ein beeindruckendes Stellwerk aufgebaut hat, mit 1.200 Arbeitsplätzen in Cottbus. Allein, die sehr andere Aspekte da im Fokus steht in der Session ist, dass die Verfügbarkeit von Fachkräften. Von Arbeiterinnen und Arbeitern. An der Stelle, dass das tatsächlich der Flaschenhals für das Gelingen der Transformation ist und dass da eine bestimmte Dramatik sich gerade entwickelt, die durch den demographischen Wandel in den nächsten Jahren einfach noch mal... der demografische Wandel ist im Grunde ein Brandbeschleuniger von einer eh schon dramatischen Situation. Die Person, die die Session gestaltet haben, sagen: Einerseits können wir das lösen mit einer bestimmten Produktivitätssteigerung. Klar, das ist auch ein Aspekt, ein Werkzeug, das wir da ansetzen können. Aber ganz klar müssen wir auch die Region als Region attraktiv halten, indem wir a) Wegzug verhindern, b) Zuwanderung ermöglichen und c) eine Perspektive für Personen, die was anderes gelernt haben, aber dort in der Region bleiben wollen, über Weiterbildung und Ausbildung ermöglichen. Und in dieser Deutlichkeit habe ich das selten gehört. Es war sehr klar, sehr pointiert und dort eben von der Forschung, der Begleitforschung an der BTU Cottbus, auch von Gewerkschaftsseite. Mit dem Kollegen von der Revierwende und dann von der betrieblichen Seite mit den Personen von der Deutschen Bahn AG, an der Stelle wurde eine große Einigkeit beschworen. Es kann funktionieren. Es funktioniert auch, gerade in der Lausitz. Aber die Frage der Fachkräfte ist der

Flaschenhals, woran sich entscheiden wird, ob die Lausitz eine transformative Region wird, die gelingt. Ein Positivbeispiel oder nicht.

Christina Schildmann:

Ich habe auch ein paar Sachen gelernt. Vor allen Dingen, was ich auch gemacht habe, ist noch ein paar Studien, die wir betreut oder gefördert haben, danebenzulegen und habe versucht, Gelingensbedingungen zu formulieren. Lisa, die auch auf dem basieren, was du schon gesagt hast. Die Herausforderungen hast du auch schon beschrieben, aber ich würde sie auch noch mal einmal anders fassen. Und zwar treffen da ja jetzt in diesem großen Bahn Werk, das spezialisiert ist auf das Reparieren dieser neuen Super ICE-Generation, ICE vier, treffen, zwei Faktoren in der Region aufeinander. Technologie und Demografie. Also es entstehen lauter High Tech Jobs. Das ist das eine und es passiert immer noch Abwanderung und Alterung, was man unter demografischem Wandel beschreibt. Und wie kriegt man das da zusammen? Und wann akzeptiert eigentlich eine Region so eine Großansiedlung? Das war die Frage, die ich mir gestellt habe. Und ich habe versucht zu konstruieren, was das für Bedingungen sind. Und die erste, die ich sehe, die ich aber aus einer Studie, die wir in einem der letzten Podcasts vorgestellt haben, ist, dass der Staat Fördergelder für Großansiedlungen an soziale Kriterien knüpfen muss, wie Standortgarantien, wie Tariflöhne, wie Weiterbildungsquoten, zum Beispiel. In der Beschäftigtenbefragung, die wir finanziert haben von Vera Trappmann und Felix Schulz. Die heißt: Wie blicken Arbeitnehmerinnen auf die Energiewende? Da wird das sehr schön herausgearbeitet. Wie gesagt, das haben wir im letzten, vorletzten oder ich weiß gar nicht genau, weil wir den Podcast ausgespielt haben, aber in einem der letzten Podcasts schon mal näher erklärt. Das ist das eine.

Und dann, Lisa, hast du ja beschrieben, wie die Bahn als Unternehmen da reingeht, die dieses supermoderne Hightech Werk da baut. Also wie sich das Unternehmen in so einer Region verhält, ist entscheidend. Und das Besondere an dieser Region ist ja, dass sie strukturschwach ist und dass sie diese Gleichzeitigkeit von tiefstzender Angst vor Arbeitslosigkeit und aber auch Fachkräftemangel hat. Und vielleicht auch so ein bisschen: Da kommt ein Werk von irgendwo draußen und fischt dir auf dem Arbeitsmarkt die letzten Arbeitskräfte weg. Das kommt alles zusammen. Und da hat die Bahn, das haben die ja sehr schön beschrieben in der Session, viel richtig gemacht. Also Sie haben gesagt, wir sind Partner der Transformation für die Region, wir gehen vom regionalen Arbeitsmarkt aus und gucken uns erst mal an, was da ist und vor dem. Das haben wir auch ganz krass beschrieben, wie die eigentlich ja gesagt haben. Was wir machen, ist wir machen einen Deal mit der LEAG, also dem Unternehmen, was dieses Kraftwerk Jänschwalde betreibt. Die haben Azubis, die sie dann nicht weiter beschäftigen können, weil die Kohle wird ja irgendwann nicht mehr gefördert und verstromt. Also übernehmen wir deren Azubis und bieten denen Arbeitsplätze in der Region. Erstmal eine super Sache. Nur dann kam der Einmarsch Russlands in die Ukraine und Jänschwalde wurde wieder hochgefahren

oder gar nicht erst runtergefahren. Und plötzlich gab es diese Arbeitsplätze nicht mehr. Also musste jetzt dann die Bahn die Strategie wechseln und sagen okay, behaltet ihr in Jänschwalde eure Azubis, ihr braucht die ja noch. Wir werben jetzt Fachkräfte an, und zwar aus ganz Deutschland und vielleicht sogar aus der ganzen Welt. Aber das haben sie uns auch erklärt in der Session. Die Bahn lässt diese kleinen und mittelständischen Unternehmen in der Region profitieren. Die sagen nach dem Prinzip: Einer für alle. Wir werben die an und wir teilen die mit euch. Wir zeigen euch, wer sich beworben hat. Wir versuchen zu kooperieren. Also netzwerkförmige Strukturen. Das war offensichtlich ganz wichtig für die Akzeptanz.

Und dann, das sehen wir aus einer anderen Studie. Wichtig ist gute regionale Transformationsstrukturen, also ein Zusammenwirken aller Akteure in der Region. Und zwar so, dass sie eine ganz klare gemeinsame Mission haben. Wir haben das untersucht. Mein Kollege Christian Hoßbach hat das erforscht. Das ist der Leiter des ‚Hub Transformation Gestalten‘ bei uns in der Hans-Böckler-Stiftung und hat dazu ein Working Paper geschrieben. Was sind eigentlich gute regionale Transformationsstrukturen? Was sind die Gelingensbedingungen? Welche gibt es eigentlich? Und da hat er gezeigt, was eben wichtig ist, damit Transformation in der Region funktioniert: Dass alle relevanten Akteure dabei sind, also Sozialpartner, Industrie und Handelskammer, regionale Wirtschaftsförderung, Hochschulen, Bundesagentur für Arbeit, wenn es gut läuft, auch noch NGOs, Zivilgesellschaft. Wenn das da ist, dann kann so eine Transformation gut funktionieren. Da hat er interessanterweise rausgefunden, dass sich die Arbeitgeber in diesen Transformationsräten / Transformationsstrukturen recht zurückhalten und dass das ein Problem ist. Das ist jetzt aber hier in der Lausitz da nicht der Fall, weil da sind die Arbeitgeber ja stark mit drin in der Transformation.

Und er sagt, dauerhafte Strukturen sind wichtig. Die Transformation ist ein Langzeitprojekt und eben konkrete Projekte. In der brandenburgischen Lausitz, also das, was wir uns hier jetzt angeguckt haben, ist das Besondere, das hat Lisa schon erwähnt, dass da das Projekt Revierwende diese regionale Transformation mit begleitet. Die sind ja gewerkschaftsseitig initiiert. Da haben die Gewerkschaften ganz klar eine leitende Rolle übernommen. Und der Markus Schmidt von der Revierwende hat das ja vorgestellt, wie das da funktioniert und was sie da tun. Und dass deren Auftrag ist, diese 40 Milliarden aus dem Strukturstärkungsgesetz zum Kohleausstieg, dass die gerecht und nachhaltig eingesetzt werden, dass sie dann dafür sorgen werden.

Ich will auch hier noch mal das Thema Bedeutung der Forschung in Stellung bringen. Lisa Basten hat erwähnt, dass es Begleitforschung von der BTU Cottbus gibt zu diesem Strukturwandel, die, und das habe ich in der Session gelernt wiederum einfließt in Vergabeentscheidungen. Also so eine Art permanentes lernendes System kreiert. Und das finde ich besonders spannend an dieser Konstellation, die wir da gesehen haben.

Marco Herack:

Im Grunde ist es nicht so ungewöhnlich, dass es eine gute Idee ist, alle irgendwie mit einzubinden in so einen Vorgang und dadurch auch Verständnis für das, was man tut, zu schaffen.

Lisa Basten:

Wir sehen aber natürlich, dass das keinesfalls überall der Fall ist. Das nicht mal in der Situation, in der wir sind, mit Mitbestimmungsstrukturen und Rechten, die wir haben, im Betriebsverfassungsgesetz und nicht mal das immer und jederzeit dazu führt, dass dieses Learning, was du gerade so beschrieben hast muss und dem ich aus Herzen zustimme, tatsächlich jetzt auch angewandt wird in der Transformation. Ich denke, das ist natürlich auch etwas, was man da ehrlicherweise sagen muss. Zum Beispiel in der Lausitz ist, dass die LEAG, dass sie da auch eine Rolle spielt, dass eben Azubis, die dort angefangen haben oder einfach Strukturen aus der Lehre in der Fachkräftesicherung mit einbezogen werden. Jetzt in der Unternehmensansiedlung von Deutsche Bahn und anderen. Ich meine, in der LEAG ist ein Organisationsgrad von 90 %, die die IG BCE da hat. Das heißt, da ist einfach eine Organisationsstruktur da von Beschäftigten, die das einfordern kann, auch die Mitbestimmungsrechte und die dann auch, und da schließt sich der Kreis zu dem Beispiel, dass wir davor hatten, in der Automobilzulieferindustrie, eben auch an der Stelle sagen können: Wir nehmen es an, dass wir als Gewerkschaft, dass wir als Mitbestimmungsakteure hier auch die Aufgabe haben, Strukturwandel oder neue Beschäftigungsfelder Beschäftigungssicherung und das sind natürlich Dinge, die nicht das klassische Portfolio, Christina hat es erwähnt, der Gewerkschaften und der Betriebsräte davor waren.

Christina Schildmann:

Noch zwei Sätze zur LEAG und Bahn. Diese Konstellation ist ja ziemlich toll, auch wenn die jetzt erst mal nicht umgesetzt werden kann, weil die LEAG die Auszubildenden oder die fertigen Auszubildenden selber braucht. Aber von der Logik her ist es genau das, was benötigt wird, weil: Das sehen wir an einer anderen Beschäftigtenbefragung, die wir auch schon mal in einem Podcast vorgestellt haben, auch von Vera Trappmann und Felix Schulz. Welche Erwartungen haben die Beschäftigten an die Transformation? Das ein ganz wichtiger Punkt ist: Gute Arbeitsplätze in der Zukunft, in der Region, wo man wohnt. Also diese starke regionale Verwurzelung und das Bedürfnis, dass da Optionen geschaffen werden, dass man da eine Zukunft sieht in diesem Nahraum. Und genau das setzt die LEAG mit der Bahn ja um in diesem Konzept, dass sie sagen: Okay, hier geht etwas zu Ende, die Kohleförderung, die Kohleverstromung. Aber das nächste ist in Sicht. Und wir ermöglichen denjenigen, die bei uns jetzt diese Jobs machen, dass die in die Zukunft mitgehen, und zwar in der Region. Und das ist, glaube ich, ein Schlüssel.

Dass das eine und ich will auf Marco, dich noch mal eingehen, weil du hast ja das absolut richtig formuliert. Eigentlich ist es doch selbstverständlich, dass sich alle an

einen Tisch setzen. Aber das ist tatsächlich gar nicht immer der Fall. Und wie unterschiedlich das ist, in den Transformationsregionen. Das zeigt die Studie von Christian Hoßbach, der auch in diesen Regionen die Qualität der Zusammenarbeit analysiert hat und ganz unterschiedliche Konstellationen feststellt. Und manche funktionieren super, und da sind alle dabei und manche so gar nicht. Die Bandbreite ist gigantisch.

Marco Herack:

Was ich an diesem Ding so spannend finde, ist ja im Grunde, wenn man auch so ein bisschen politisch betrachtet, die Region, also wenn auf die Wahlergebnisse guckt. Brandenburg wie auch Sachsen. Wobei es jetzt hier explizit um die brandenburgische Lausitz geht, wenn ich das Panel verfolge. Da sieht man ja schon, dass es da gewisse Reibungen gibt. Und was hier gemacht wurde, ist ja auch zu sagen, wir versuchen mit den Mitteln, die wir haben, erst mal Menschen aus der Region einen neuen Job zu geben. Und wir gucken, dass wir das irgendwie gemanaged kriegen, dass die von diesen alten Branchen in die neuen Branchen reingehen können, die jetzt da sind und wo wir Möglichkeiten haben. Und erst wenn wir das nicht hinkriegen, dann gehen wir in den Fachkräftebereich nach außen, also so, dass quasi auch das Gefühl vermittelt wird, wir kümmern uns um die Menschen vor Ort, wir stülpen da nicht einfach und das ist ja genau diese ostdeutsche Erfahrung, wir stülpen da jetzt nicht einfach ein paar Westler drüber, die jetzt da einfach die Verwaltung machen und das irgendwie regeln, sondern wir gucken, dass wir das mit den Menschen vor Ort machen. Und erst wenn wir da an die Grenzen stoßen, gehen wir Richtung Fachkräfte von außen. Und ich glaube, das ist eine gar nicht so unwichtige Botschaft. Vor allen Dingen auch dann, wenn sie sichtbar wird, dass es so umgesetzt wird.

Christina Schildmann:

Und auch hier wieder: Man darf es sich nicht erlauben, Enttäuschungen zu erzeugen. Also enttäuschte Erwartungen wären hier eine Katastrophe. Das heißt auch hier Planungssicherheit. Und man darf den Weg der Transformation da jetzt nicht abbrechen, selbst wenn es Phasen gibt, wo es rumpelig ist. Aber wenn man den Pfad dann wieder verlässt und wenn diese Jobs nicht entstehen und diese Regionen dann doch wieder in Hoffnungslosigkeit versinkt, dann hat man ein echtes Problem. Deswegen ist die Botschaft an die Politik an dieser Stelle: Nicht nachgeben, nicht aufhören, auf diesem Weg weitergehen, sonst stürzt es ein. Und Kontinuität ist auch wichtig. Ich habe gerade die Rolle dieser Revierwende, gewerkschaftlich initiierten und geförderten Revierwende genannt, die auch erst mal befristet aufgesetzt ist. Vermutlich ist es da auch ganz zentral, dass die einfach weiterlaufen kann. Also den Prozess weiter begleitet, damit da nicht irgendwann sich die Kräfteverhältnisse verändern. Weil jetzt ist es ja wirklich sozialpartnerschaftlich gestaltet und es ist wichtig, dass es bleibt, damit eben die Beschäftigten auch immer repräsentiert sind beim Prozess in jedem Schritt und das kann ja noch 10 oder 20 Jahre so weitergehen.

Marco Herack:

Das dritte Panel, dass wir uns etwas näher angucken wollten. Wir werden, sage ich mal, dazwischen, auch die aufgezeichneten Panels verlinken. Also da gibt es diverse Links, da könnt ihr euch durch die Themen durchklicken und euch das alles anschauen. Explizit natürlich auch das, was euch interessiert oder was ihr braucht. Und wir gucken uns jetzt als letztes etwas an, was quasi mich betrifft. Das Panel heißt: (K)eine Arbeit?! Arbeitspolitische Herausforderung von Content Creation. Und ich glaube, da können wir uns schon alle was drunter vorstellen. Aber vielleicht könnt ihr es noch mal ganz kurz erläutern.

Lisa Basten:

Die LABOR.A war ja dieses Jahr extrem breit aufgestellt und ich kann da an der Stelle einfach einmal kurz sagen, wie schwierig es im Grunde war, jetzt auch drei Sessions auszuwählen aus über 30 Beiträgen, die alle online verfügbar sind, denen wir sozusagen einen Einblick geben wollten und geben können, auch in diese ganz konkrete Praxis der Transformation. Und während wir eben bei der KMU in eine bestimmte Branche geschaut haben, in der ersten Session mit der Lausitz in bestimmte Regionen geschaut haben, würden wir jetzt in der dritten Session mit den Content Kreatoren in einen Bereich schauen, der im Grunde völlig ohne Betrieb und auch ohne Region funktioniert, nämlich ein bestimmter entstehender Beruf, eine entstehende Professionalität in der Plattformökonomie. Und Marco, du sagtest ja, wir alle können uns was unter Content Kreatoren vorstellen. Das Interessante ist ja, wir können uns alle was unter Content vorstellen, weil wir ihn alle die ganze Zeit konsumieren, auf unterschiedlichsten Plattformen. Aber die Frage danach: Ist das Arbeit? Ist ein Beruf dahinter? Wer sind denn Kreatoren tatsächlich? Ich glaube, das ist etwas, was wir wenig diskutieren, wo wir auch wenig Forschung zu haben, was wenig im Fokus auch der Diskussionen rund um die Plattformökonomie steht.

Wenn wir über Plattformen sprechen, dann wird das aus einer Arbeitsperspektive, dann wird das dominiert von Food Delivery, von Uber, von Clickwork usw. jetzt in letzter Zeit vielleicht auch ein bisschen rund um die Urheberrechtsfrage bei KI und Co. Was aber dann Fabian Hoose und Sophie Rosenbohm vom Institut Arbeit und Qualifikation der Uni Duisburg Essen gemacht haben, ist, sich ganz konkret auf die Content Kreatoren zu stürzen und die Frage zu stellen und wirklich sehr explorativ erstmal reinzugehen. Ist das überhaupt Arbeit? Und deswegen dieser provokante Titel, der dich anscheinend, du bist ja auch ein Content Creator, auch ein Stück weit angesprochen hat, weil: Warum stellen wir das überhaupt in Frage? Ist das Arbeit oder nicht? Wir stellen es in Frage, weil es auch tatsächlich ganz oft aus einem Hobby heraus entstanden ist. Und das zeigen Sie in der Session, in der ja auch verschiedene Content Kreatoren, insbesondere zwei, dazu zu Wort kommen. Die zeigen sehr deutlich, dass es oft Menschen sind, die das erst als Hobby gemacht haben und die dann ein Stück weit einen Weg zurücklegen mussten. Um diese Abgrenzung mache ich das jetzt, weil es mir einfach Spaß machen, weil es witzig ist oder mache ich das einfach, um Geld zu verdienen? Ist das jetzt auch mein Job und

kann es beides sein? Und wo sind die Schwierigkeiten, wenn es beides ist? Sich dieser Frage zu stellen, im Grunde Teil der Professionalisierung, ist, die Content Kreatoren en masse gerade durchmachen, flankiert von der Herausforderung, dass es ja Teil dieses Contents ist, dass der immer so recht fluffig daherkommt, spaßig daherkommt. So die Leute sind immer persönlich, er macht alles Spaß und das beschreiben auch die beiden Content Kreatoren, die in der Session auf der LABOR.A mit da waren. Ganz spannende Einblicke gegeben haben. Das ist einmal Kuchenfee für Lisa, gelernte Konditorin, die aber jetzt eben Kuchen bäckt auf YouTube und damit einen Wahnsinnserfolg hat. Und der zweite Kreator ist ‚feine Katze‘, ein Streamer im Bereich Gaming, also das ist einfach. Er spielt Videospiele, insbesondere Minecraft, und filmt sich selber dabei und kommentiert das. Und das ist ein riesen Markt. Ich weiß nicht, wer von den Zuhörenden jetzt selber Kinder in dem Alter hat. Leute, die zwischen 8 und 30 sind, kennen das alle, glaube ich in ihrem Alltag. Dass dieses Menschen dabei zuschauen, wie sie Videospiele spielen, ist tatsächlich ein riesen Markt. Und es ist ein Traumjob von ganz, ganz vielen Personen.

In der Session kommen diese beiden Streamer ganz stark zu Wort und das ist das Besondere daran, dass sie wirklich einen tiefen Einblick geben in ihre Arbeitsrealität, in ihre Erwerbsrealität und einfach auch mal zeigen, womit verdienen die eigentlich Geld? Also das ist erstens einfach Provision für Werbung, zum Beispiel vor YouTube Videos. Das sind die sogenannten Affiliate Links. Also wenn Sie auf Produkte verweisen und die entsprechenden Links in Ihrem Kanal posten oder auch nennen. Und das ist drittens die Paid Promotion und es gibt noch andere Einkommensquellen. Aber ich glaube, an diesen dreien allein zeigt sich schon: Okay, da ist Geld. Es haben auch viele Firmen verstanden. Es wird ja aktiv auch genutzt als Werbepattform. Und gleichzeitig hängt es so stark an dieser personalisierten, individualisierten Performance von einzelnen Personen. Und das wird sehr deutlich. Und es ist hochspannend, weil daran und das zeigen Fabian Hoose, Fabian Beckmann und Sophie Rosenbohm vom IAQ dann auch. Klar, stellt sich ja die Frage okay, was ist denn dann die Arbeit? Die Kreatoren selbst bezeichnen sich als Kreative, als professionelle, Kreative. Wenn man aber diese Einkommensquellen jetzt einfach mal betrachtet, die ich gerade aufgezählt habe, könnte man einfach sagen, es sei Werbung. Richtig ist: Eine Werbepattform ist eine bessere Litfaßsäule, hat irgendjemand gesagt. Und da drin? Zwischen diesem Selbstverständnis als Kreative, in diesem Spannungsfeld entwickelt sich eine Professionalität.

Was ich da einfach so spannend fand, war, denen zuzuhören. Das ist wirklich qualitative, explorative Forschung at its best. So tief reingehen, die Leute zu Wort kommen lassen. Das ist auch das, was die Labore gut kann. Gute Plattform für ist Session war auch super besucht. Viele Fragen danach, viel Netzwerke danach entstanden. Was aber auch so deutlich wurde ist das: Okay. Da ist dieser Traumjob Streamer, Influencer, Content Creator, wie man es nennen will. Und gleichzeitig war es so, so basic, was die Kuchenfee Lisa und der ‚feine Katze‘ Streamer genannt haben. Einfach an Arbeitsüberlastung, an Arbeitsverdichtung, an der

Hintergrundarbeit, eine Schnitt Vorbereitung Nachbereitung, die da einfach dran steckt. An diesem Produkt, was es so bisschen wirklich auf eine Erwerbsrealität runtergebrochen haben und auf die Herausforderung runtergebrochen haben, die wir vom Diskurs um Selbstständigkeit grundsätzlich kennen, gepaart mit einem zwar abwesenden Chef und der Übermacht des Algorithmus, die trotzdem hier natürlich reinhaut. Also Sie haben beschrieben: Sie können nicht krank werden, weil drei Tage Ausfall bedeutet einfach eine Bestrafung vom Algorithmus, wo Kuchenfee Lisa sagt: Dann kann ich von vorne anfangen. Und das sind so diese Dinge. Einerseits zeigt die Session den Blick in diese ganz neue Beruflichkeit und gleichzeitig zeigt sie diese ganz starke Verbindung und Verknüpfung, Verwebung mit den Strängen um Soloselbstständigkeit und auch um algorithmisches Management, die wir aus der Forschung, und Christina vielleicht kannst du dazu auch gleich noch mal ein bisschen Kontext geben, den wir aus der Forschung kennen und auch um den Diskurs um neue Arbeitswelten und auch die gewerkschaftlichen Herausforderungen darin kennen.

Christina Schildmann:

Ich nehme den Ball gerne auf, Lisa, und baue mal ein bisschen an, was wir uns sonst noch angucken im Bereich der Plattformökonomie, als er eben eine Sphäre, die eine ganz neue Form von Beruflichkeit hervorbringt. Ich will uns einmal ans andere Spektrum befördern. Du hast ja gerade gesagt, diese Content Creators, das ist im Grunde ein Traumjob, wo die Grenzen auch fließend sind zwischen: Ist es Arbeit, ist es keine Arbeit. Und wir haben uns auch angeschaut die Reinigungskräfte, die über Plattformen vermittelt werden. Da stellt sich die Frage gar nicht: Ist das Arbeit? Das ist also definitiv Arbeit. Und es ist ein Traumjob? Nein, sicherlich nicht. Bei der Frage: Ist es Arbeit oder ist es nicht Arbeit? Kann man sagen, es ist Arbeit, aber es ist informelle Arbeit und unsichtbare Arbeit. Das ist eine Gemeinsamkeit zwischen diesen beiden Gruppen. Und dann eben die Tatsache, dass da kein Chef oder keine Chefin ist, aber dass der Algorithmus mächtig ist und dass die Frage von: Funktioniert man in diesem Bereich? Hat man Erfolg, wird man bezahlt, wird man gesehen, bekommt man Aufträge wahnsinnig stark von diesem Algorithmus abhängt. Deswegen ist die Gruppe für uns auch noch mal symptomatisch in diesem Bereich der neuen Beruflichkeiten. Wir haben uns angeguckt: Wie sind hier eigentlich beschäftigt diese Reinigungskräfte und was heißt dieses auf der Plattform oder über die Plattform vermittelt zu arbeiten eigentlich. Wir fanden interessant zu sehen, dass dieser Algorithmus dazu führt, dass niemand Verantwortung für diese Arbeitskräfte übernimmt und dass alle in einem Bereich von Unklarheit agieren. Also weder für die Kundinnen und Kunden noch.

Für diejenigen, die diese Dienstleistung anbieten, sind die Rahmenbedingungen klar. Es ist ein Raum, der für beide Seiten teilweise kafkaeske Schlösser sind. Dann war ja auch noch eine andere Hoffnung mit diesen Plattformen verbunden. Dass die, ich habe gerade gesagt, informelle Arbeit kennzeichnet diesen Reinigungsbe- reich. Die Hoffnung war, dass man die Reinigungskräfte aus der Schwarzarbeit

rausholt. Und die Plattform Helpling wirbt ja auch damit, dass man versicherte Putzhilfen einfach online buchen kann und suggeriert damit, sie seien versichert. Aber sie sind nicht versichert. Sie sind höchstens haftpflichtversichert, aber das war's. Sie sind in keiner Weise abgesichert. Also diese nicht Abgesichertheit der Tätigkeit ist da auch eine Gemeinsamkeit und aber auch diese starke Abhängigkeit von Ratings, von Bewertungen. Das ist was, was diese Arbeitskonstruktion besonders ausmacht. Also wie bei anderen Plattformen auch, spielen bei Helpling die Bewertung von Kundinnen eine riesengroße Rolle, die dann wiederum beeinflussen, ob die Reinigungskraft auch in Zukunft gute Angebote erhält. Und auf diesen Plattformen und auf der speziellen Plattform sehen wir eine starke Machtasymmetrie. Die Beschäftigten, die da negativ bewertet werden, haben überhaupt keine Möglichkeit, ihre Sicht der Dinge darzustellen. Es gibt kein Beschwerdemanagement Tool auf der Plattform, über das die Reinigungskräfte sich wehren können gegen unberechtigte Bewertungen. Also klare Machtasymmetrie, klares Machtungleichgewicht zwischen Reinigungskräften und Kundinnen macht diese Struktur aus. Und dieser Algorithmus moderiert das natürlich in keiner Weise, sondern verstärkt das Prinzip. Das ist das, was für mich so ein Learning aus der Studie gewesen ist.

Marco Herack:

Auf dem Panel war Peter Freitag stellvertretender Vorsitzender der Fachgruppe Medien, Journalismus und Film, der darauf hingewiesen hat. Da musste ich ein bisschen schmunzeln, dass er einerseits natürlich auch zuständig ist für Streamer oder Content Creator im Allgemeinen, aber selber aus den alten Medien in Führungsrollen kommt, aber im Grunde ja auch das tut. Da wäre also die Frage, ob es da nicht auch Anknüpfungsmöglichkeiten zwischen Gewerkschaften und Content Creator gibt.

Lisa Basten:

Also zunächst ganz kurz: Der Peter Freitag war nicht Teil des Panels, sondern saß tatsächlich im Zuschauerraum. War aber klasse, dass er sich dann eben zu Wort gemeldet hat und da noch mal diese ganz andere, diese sehr wichtige Perspektive eingebracht hat. Und wie du es gerade beschrieben hast und Peter Freitag es auch erwähnt hat. Klar, ganz vieles neu an diesem Content Creation, an Plattformökonomie usw. und ganz vieles auch alt. Content wurde auch davor produziert. In den klassischen Medien wird vielleicht schon immer produziert und ist deswegen auch immer schon Teil von einer, oder sehr lange schon Teil von einer arbeits- und sozialpolitischen Auseinandersetzung, die insbesondere in der ver.di ja mit viel Power, mit vielen Menschen und auch mit vielen Erfolgen geführt wurde. Und das, denke ich, wurde zum Schluss in der Session dann tatsächlich noch mal deutlich, ist, dass es ganz viele Anknüpfungspunkte gibt zu Selbstständigkeit, zum Risiko, zur sozialversicherungspflichtigen Fragen, zum Umgang auch mit dem Druck der Selbstständigkeit, mit dem unternehmerischen Risiko der Selbstständigkeit, aber auch mit Fragen wie Zugang zu KSK, also Künstlersozialkasse, Abgabepflicht von Plattformen usw. alles Themen, die die arbeits- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen von

Content Creation auf Plattformen betreffen und die sehr, sehr anschlussfähig sind zu dem, was die ver.di zum Beispiel in der Fachgruppe Medien, aber auch in der in den Fachgruppen von Kunst und Kultur oder auch im Referat Selbstständige in ver.di ja bereits macht.

Christina Schildmann:

Ich fand es auf jeden Fall super, dass es diese Session gab, die sich mit diesem Thema Plattformisierung beschäftigt hat, weil mein Eindruck ist, dass im Moment alle sehr stark auf die ökologische Transformation schauen und diese Digitalisierung der Arbeitswelt und Algorithmisierung und Plattformisierung, dass das gar nicht mehr so ein großes Thema ist, obwohl da ganz viel passiert. Nur eben schaut niemand mehr so recht hin. Deswegen gut, dass wir dieses Thema da auch so prominent hatten.

Marco Herack:

Ja, und in dem Sinne, glaube ich, sind wir am Ende der heutigen Folge. Ich bedanke mich recht herzlich bei Christina Schildmann und Lisa Basten. Danke schön, dass ihr da wart.

Lisa Basten:

Ja, danke dir.

Christina Schildmann:

Vielen Dank.

Marco Herack:

Und zum Ende wie immer der Hinweis, dass wenn ihr uns erreichen möchtet, könnt ihr uns per E-Mail an [tickern systemrelevant@boeckler.de](mailto:systemrelevant@boeckler.de). Also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen bitte einfach einsenden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke und unsere weiteren Podcasts. Derer haben wir zwei und wir freuen uns natürlich, wenn ihr uns in einem Podcatcher abonniert. Vielen Dank fürs Zuhören. Euch eine schöne Zeit und bis nächste Woche. Tschüss.