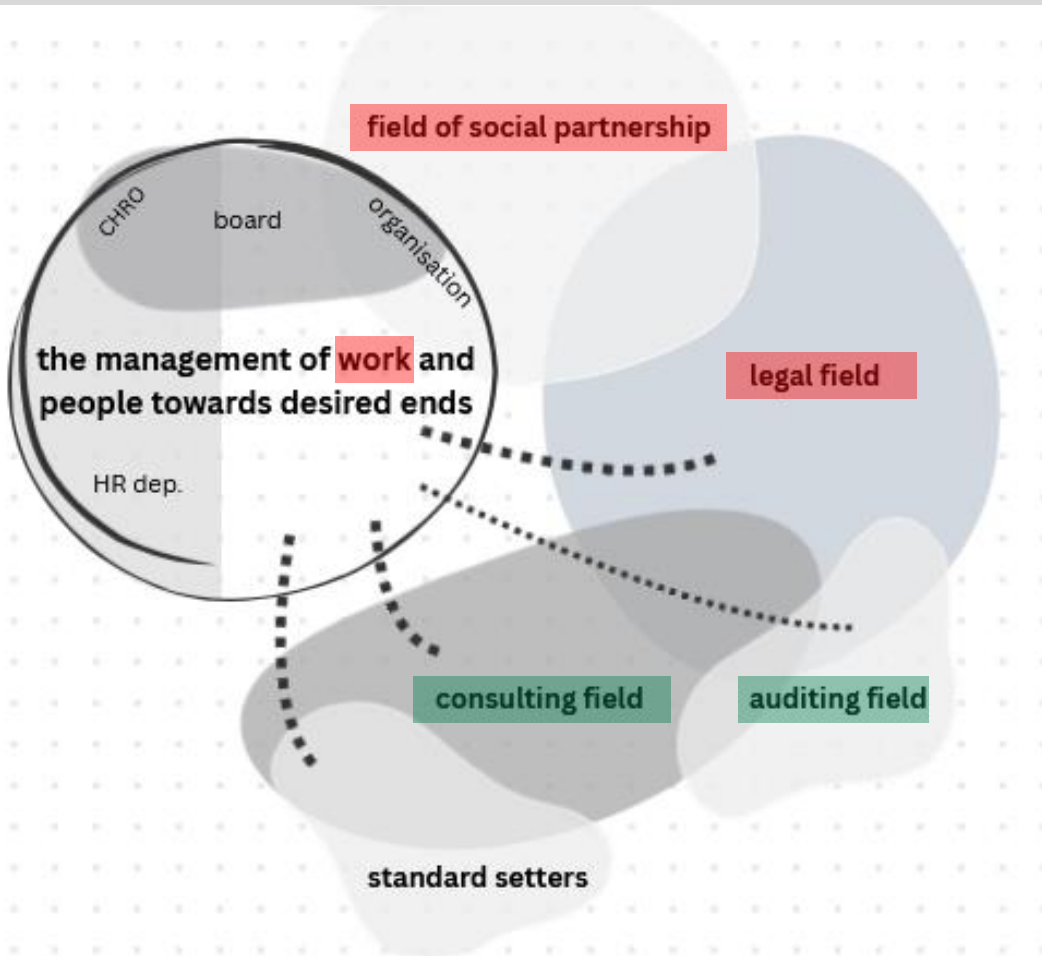


Wer macht gute Arbeit?

Zur Umsetzung von Leitbildern guter Arbeit in betriebliche Praxis

Astrid Reichel, Univ.-Prof. Mag. Dr.
Susanne Pernicka, Univ.-Prof. Mag. Dr.
Elias Felten, Univ.-Prof. Mag. Dr.



“ Arbeit,
im Rahmen einer Transformation,
die ökologisch und sozial nachhaltig
sein soll“ (1/2023)

CSRD (Richtlinie (EU) 2022/2464)
Veröffentlichung im Amtsblatt im 12/ 2022
Inkrafttreten am 5. 1. 2023

Social → Arbeit

Projektvorstellung:

WER MACHT GUTE ARBEIT?

- Welche rechtlichen Rahmenbedingungen, Normen und Leitbilder zu guter Arbeit können im Kontext der sozialökologischen Transformation der Automobil(zuliefer)industrie identifiziert werden?
- In welcher Weise und mit welchem Ergebnis beteiligen sich neue und etablierte arbeitspolitische Akteur:innen an der Umsetzung dieser Regelwerke und Leitbilder guter Arbeit auf Branchen-, Organisations- und betrieblicher Ebene?

Wer macht gute Arbeit?

Astrid Reichel
Projektleitung / Projektbearbeitung

Email Astrid.Reichel@plus.ac.at
Team Human Resource Management

Susanne Pernicka
Projektbearbeitung

Email Susanne.Pernicka@jku.at
Team Wirtschaftssoziologie

Elias Felten
Projektbearbeitung

Email elias.felten@plus.ac.at
Team Arbeitsrecht

Thomas Mayer
Praedoc

Email thomas.mayer@jku.at
Team Wirtschaftssoziologie

Ilias Georges Naji
Postdoc

Email ilias.naji@jku.at
Team Wirtschaftssoziologie

Magdalena Bergthaler
Studentischermitarbeiterin

Email magdalena.bergthaler@plus.ac.at
Team Arbeitsrecht

Gerhard Vollman
Studentischermitarbeiter

Email gerhard.vollmann@plus.ac.at
Team Arbeitsrecht

Stefan Wallmann
Studentischermitarbeiter

Email stefan.wallmann@plus.ac.at
Team Arbeitsrecht

Marilyn Poon
Postdoc

Email marilyn.poon@plus.ac.at
Team HRM



Hans Böckler
Stiftung 



Team Meeting September 2025



Credit: Marilyn Poon



- Qualitativ
- Single embedded Case / Fallstudie
- Organisation als relationales Feld
(Kirchner & Schüßler, 2020; Pernicka & Schüßler, 2022)



Credit: Pexels Punttim

- Weltweit tätiger Konzern der in Automobilzulieferindustrie tätig ist
- Struktur:
 - Holding mit HQ in Österreich
 - Ca 500 Betriebe in 4 Gruppen
 - Ca 50.000 Mitarbeiter:innen
 - Ca 50 Länder
- Vielfältige Einflussfaktoren: Nationale, europäische und transnationale Normen

- Hier ist das Thema „gute Arbeit“ seit über einem Jahrzehnt ein Anliegen

„Wir wollen erfolgreiche Beispiele publik machen, um zu zeigen, dass es auch anders geht ...“

Dr. Hans-Jürgen Urban, IG Metall-Vorstandsmitglied und Mitherausgeber (IG Metall, 2011)
- Sozio-Ökologische Transformation
- Krise der Automobilindustrie

Über 50 Interviews mit:

- Betriebsrät:innen, Gewerkschaftsvertreter:innen, Vertreter:innen von Arbeitgeber:innenverbände
- Personalmanager:innen, Nachhaltigkeitsexpert:innen, Geschäftsführer:innen
- Vertreter:innen Unternehmensberatungen, Standardisierungs- und Normierungsagenturen

Analyse von:

- Juristischen Dokumenten
- Unternehmensberichten
- Unternehmenskommunikation
- Branchenberichten, Arbeitsmarktdaten

ID	Organisation	Role / Function	Level of analysis
001	Quality Austria	Business Development Automotive	Certification / Organizational
002	Hidden Champion	Quality manager	Certification / Organizational
003	BIG 5 Consultancy	Auditor - Sustainable Reporting	External
004	BIG 5 Consultancy	Circular economy consultant	External
005	Consultancy	Consultant	External
006	BIG 5 Consultancy	CSRD consultant	External
007	BIG 5 Consultancy	ESG consultant	External
008	Consultancy	Partner sustainability	External
009	Consultancy	Sustainability consultant	External
010	periphere Organisation	Betriebsratsvorsitzender Angestelltenbetriebsrat	Organizational
011	Focale Organisation	Konzern BR, Europabetriebsrat	Organizational
012	Focale Organisation	Head HRM Group (Vorgänger)	Organizational
013	Focale Organisation	Head HRM Group (Nachfolger)	Organizational
014	Focale Organisation	Head of Group Sustainability	Organizational
015	Focale Organisation Divisional	HR-Leiter	Organizational
016	periphere Organisation Einheit innerhalb des Focale Org.	HR department	Organizational
017	Focale Organisation Divisional	HR Director	Organizational
018	periphere Organisation	HR management	Organizational
019	HR Services GmbH (Focale Organisation)	Geschäftsführer	Organizational
020	Organisationseinheit innerhalb des Focale Org.	Geschäftsführer	Organizational
021	Organisationseinheit innerhalb des Focale Org.	Managing Director	Organizational
022	Organisationseinheit innerhalb des Focale Org.	Managing Director	Organizational
023	Focale Organisation Divisional	Aufsichtsrat	Organizational
024	Organisationseinheit innerhalb des Focale Org.	Vorsitzender BR	Organizational
025	DGB	Abteilung Transformationsmonitoring und Forschung	Over-organizational
026	AK Wien	Abteilungsleiter-Stellvertreterin Wirtschaftspolitik; Expertise zu Digitalen Plattformunternehmen im Personentransport	Over-organizational
027	ÖGB Climate Office	Arbeit und Klima	Over-organizational
028	AK Wien	Arbeitsmarktpolitik und sozial-ökologische Transformation der Arbeit	Over-organizational
029	Metalltechnische Industrie, WKÖ	Arbeitsrecht, Arbeitnehmer:innenschutz	Over-organizational
030	IG Metall	Bereich Logistik	Over-organizational
031	periphere Organisation/ PRO-GE	Betriebsratsvorsitzender und PRO-GE Steyr	Over-organizational
032	PRO-GE	Bundeschäftsführer	Over-organizational
033	BDA	Employer association	Over-organizational
034	Metalltechnische Industrie, WKÖ	Energy & climate policy	Over-organizational
035	AK Wien	Expertise zu Personentransport im Plattformsektor	Over-organizational
036	GPA ÖÖ	Geschäftsführer	Over-organizational
037	WKÖ – Bundesparte Industrie	Geschäftsführer Bundesparte Industrie (Kooperationspartner LIFT_C)	Over-organizational
038	AK Wien	Lieferkettengesetz	Over-organizational
039	AK Wien	Mitglied bei der Austrian Automotive Platform Transformation (AATP)	Over-organizational
040	AK Wien	Mitglied im ASI Komitee zur Normung von Zwangsarbeit	Over-organizational
041	AK Wien / CEN-CENELEC	Mitglied in CEN-CENELEC und ASI Komitee	Over-organizational
042	AK Wien	Nachhaltigkeitsberichterstattung	Over-organizational
043	IG Metall	Politischer Sekretär	Over-organizational
044	WKÖ Oberösterreich	Sozial- und Rechtspolitik	Over-organizational
045	Vida	Vorsitzender Fachbereich Straße	Over-organizational
046	IG Metall	Vorstandsmitglied: Arbeitsgestaltung, Sozialpolitik, Qualifizierungspolitik	Over-organizational
047	ARGE Automotive Zulieferindustrie (WKÖ)	Zentral für automotive Zulieferindustrie	Over-organizational
048	ReTeNetz Beif in-Brandenburg	Transformationsnetzwerk für Fahrzeug- und Zulieferindustrie	Over-organizational
049	Deloitte	Sektor Auto	External
050	ReTeNetz Beif in-Brandenburg	?	Over-organizational
051	WKÖ, Kirchliche Organisationen IV		Over-organizational

Wer definiert heute wie, was gute Arbeit ist?

- Einfluss (supra)nationaler Regulierung und Standards
- Rolle von
 - “etablierten” Akteur:innen der Arbeitsmarktpolitik ((über)betriebliche Interessensvertretung)
 - “neuen” Akteur:innen (Unternehmensberatungen, Standardisierungsagenturen,...)
- Wie Akteur:innen gute Arbeit auf unterschiedlichen Ebenen gestalten

Compensation & Benefits Möglichkeit zur Selbst- oder Weiterentwicklung
Rahmenbedingungen
Arbeitsmarktpolitik
Maßnahmen und Struktur
Menschenrechte Unterstützung
Gestaltungsspielraum Onboarding
Kommunikation und Interaktion Kooperation
Arbeitsplatzsicherheit Altersunterschiede
Unternehmenskultur Mitbestimmung
Respekt und Wertschätzung Detaillierungsgrad
Identifikation von Unternehmenswerten Arbeitsumfeld
Unterschiede nach sozialem Hintergrund/Bezugsgruppe Verantwortung
Zweckerfüllende Arbeit Vertrauen
Mitarbeiterbindung Verlässlichkeit
Human Resource Management faire Bezahlung
Mitbestimmung/Bedürfnisorientierung flexible Bezahlung
sozial, ökonomisch, nachhaltig Chancengleichheit
finanzielle Aspekte Teamwork
Erleichterung von Arbeitsprozessen Rücknahme sowohl auf Bedürfnisse der Arbeitnehmer als auch die der Arbeitgeber
Arbeitsplatzgestaltung/-bedingungen Ressourcen
Gesundheitsaspekte Umsetzung
Fortbildungsmöglichkeiten Fluktuation
(Un-)Sicherheit

Wissenstransfer



Credit: Pexels Mike 468229

Programm

15:00–15:20

Begrüßung und Projektvorstellung „Wer macht gute Arbeit?“

15:20–15:50

Normen im Wandel—Mechanismen der rechtlichen Verbindlichmachung arbeitsbezogener Standards

15:50–16:20

Sozialpartnerschaftliche Akteur:innen und Involvierung in Normierungsprozesse

16:20–17:00

Kaffeepause

17:00–17:35

Organisationale Akteur:innen und deren Praktiken in der Umsetzung (supra)nationaler Regulierung guter Arbeit

17:35–18:15

Podiumsdiskussion

Podiumsgäste



Paula Dieckmann

Senior ESG Consultant, Deloitte



Jan-Paul Giertz

Referatsleiter Personalmanagement
& Mitbestimmung
Hans-Böckler-Stiftung

Susanne Wixforth
Wirtschaftsjuristin,
Arbeiterkammer Wien



Leo Zauner
Abteilungsleiter Sozial- und Rechtspolitik,
Wirtschaftskammer Oberösterreich



Literaturverzeichnis

- Djelic, M. L., & Sahlin-Andersson, K. (2006). *Transnational governance: Institutional dynamics of regulation*. Cambridge University Press.
- Dobusch, L., Mader, P., & Quack, S. (2013). *Governance across borders: Transnational fields and transversal themes*. A blogbook. Berlin.
- IG Metall. (2011, November 11). Was heißt Gute Arbeit? Wir fragen nach und setzen um. https://www.igmetall.de/im-betrieb/wir-fragen-nach-und-setzen-um?print=true&swt_sms=ninf
- Kirchner, Stefan, & Schüßler, Elke (2020). Regulating the sharing economy : a field perspective. In Indre Maurer, Johanna Mair, & Achim Oberg (Eds.), *Theorizing the sharing economy: variety and trajectories of new forms of organizing* (pp. 215–236). United Kingdom: Emerald Publishing.
- KPMG. (2024). Richtlinien zur Nachhaltigkeits- berichterstattung (CSRD). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2022/11/Thought-Paper-ESG-CSRD-Reporting-DE.pdf>
- Pernicka, Susanne, & Schüßler, Elke (2022). Zwischen Disruption und Integration: Governance von digitalen Plattformen im Personentransportsektor aus feldtheoretischer Perspektive. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 74(S1), 355–381.