

Daum, Mario; Hoppe, Markus

**Working Paper**

## Branchenanalyse Zeitungsverlage. Herausforderung digitaler Strukturwandel - Auswirkungen auf Beschäftigung und Mitbestimmung

Working Paper Forschungsförderung, No. 177

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Daum, Mario; Hoppe, Markus (2020) : Branchenanalyse Zeitungsverlage. Herausforderung digitaler Strukturwandel - Auswirkungen auf Beschäftigung und Mitbestimmung, Working Paper Forschungsförderung, No. 177, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/217252>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>



Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 177, Februar 2020

## Branchenanalyse Zeitungsverlage

**Herausforderung digitaler Strukturwandel –  
Auswirkungen auf Beschäftigung und  
Mitbestimmung**

Mario Daum und Markus Hoppe

---



## **Autoren:**

**Mario Daum;** Studium der Soziologie (M.A.) an der Universität Mannheim. Zwischen 2014 und 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung (MZES). Seit 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der INPUT Consulting gGmbH in Stuttgart mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeits- und Industriesoziologie, Dienstleistungsarbeit, Entwicklung von Arbeit und Technik, Digitalisierung der Arbeitswelt und Sozialpolitik.

**Markus Hoppe;** Studium der Soziologie (Diplom) an der Universität Leipzig. Von 2008 bis 2017 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Tübinger Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (FATK). Seit 2017 wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der INPUT Consulting gGmbH in Stuttgart mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeits- und Industriesoziologie, Dienstleistungsarbeit, Entwicklung von Arbeit und Technik, Digitalisierung der Arbeitswelt und Industrielle Beziehungen.

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Branchenanalyse Zeitungsverlage von Mario Daum und Markus Hoppe ist lizenziert unter

### **Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	6
1. Einleitung .....	10
2. Die Zeitungsbranche: Ökonomische Strukturen und Kennzahlen .....	13
2.1 Entwicklung von Unternehmen und Umsatz.....	13
2.2 Die Finanzierungswege von Zeitungen .....	20
2.3 Markt- und Medienkonzentration im Zeitungswesen .....	21
2.4 Unternehmen im Fokus.....	25
3. Strukturwandel der Zeitungsbranche .....	32
3.1 Ökonomisch-unternehmensorganisatorischer Wandel .....	32
3.2 Medienkultureller Wandel.....	34
3.3 Technologischer Wandel .....	39
4. Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in den Zeitungsverlagsunternehmen .....	44
4.1 Beschäftigungsentwicklung.....	44
4.2 Beschäftigungsstrukturen.....	48
4.3 Arbeitsbedingungen .....	55
4.4 Sonderfokus „Solo-Selbständige“/Freiberufler.....	62
5. Arbeitsregulierung .....	66
5.1 Tarifpolitik .....	66
5.2 Aktuelle Entwicklungen der Arbeitsregulierung .....	72
5.3 Zusammenarbeit zwischen tariflicher und betrieblicher Ebene .....	77
5.4 Betriebspolitik .....	81
5.5 Aktuelle Themen und Herausforderungen der Betriebsratsarbeit.....	87
6. Schlussfolgerungen.....	100
Literaturverzeichnis .....	104

## Tabellen

Tabelle 1: Umsatz, Anzeigen- und Vertriebs Erlöse nach Auflagengruppe für das Jahr 2017 .....	18
Tabelle 2: Konzentrationsgrad des Tageszeitungsmarkts für die Jahre 2010, 2014, 2018 .....	23
Tabelle 3: Konzentrationsgrad des Markts für Abonnementzeitungen für die Jahre 2010, 2014, 2018 .....	24
Tabelle 4: Konzentrationsgrad des Markts für Kaufzeitungen für die Jahre 2010, 2014, 2018 .....	24
Tabelle 5: Zehn häufigste Berufe in der Zeitungsbranche, 2018.....	54

## Abbildungen

Abbildung 1: Anzahl der Unternehmen in der Zeitungsbranche, getrennt nach Wirtschaftsgruppe, 2008–2017.....	14
Abbildung 2: Anzahl der Unternehmen im Bereich der Zeitungsverlage (58.13 „Verlegen von Zeitungen“), 2008–2017.....	15
Abbildung 3: Umsatzentwicklung der Zeitungsbranche, 2008–2017.....	16
Abbildung 4: Aussage zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, 2018 .....	20
Abbildung 5: Finanzierungswege von Zeitungsunternehmen.....	21
Abbildung 6: Treiber des digitalen Strukturwandels der Zeitungsbranche.....	32
Abbildung 7: Zahl der abhängig Beschäftigten, 2007–2018.....	45
Abbildung 8: Einschätzung zur Veränderung der Beschäftigtenzahl.....	46
Abbildung 9: Zahl der abhängig Beschäftigten, getrennt nach der Beschäftigungsart, 2007–2018 .....	49
Abbildung 10: Beschäftigungsentwicklung, getrennt nach Beschäftigungsart und Wirtschaftsgruppe, 2007–2018 .....	50
Abbildung 11: Berufliche Qualifikationsstrukturen in Zeitungsverlagen, Zeitungsdruckereien und der Gesamtbeschäftigung im Vergleich, 2018.....	52

Abbildung 12: Anforderungsniveau in der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, 2018 .....	53
Abbildung 13: Veränderung der Arbeitsbedingungen im Zuge des digitalen Wandels .....	56
Abbildung 14: Positive Veränderung der Arbeitsbedingungen .....	57
Abbildung 15: Negativ Veränderungen der Arbeitsbedingungen .....	58
Abbildung 16: Entwicklung des Medianentgelts in der Zeitungsbranche getrennt nach Wirtschaftsgruppe, 2010–2017 .....	60
Abbildung 17: Beschäftigungsformen im Betrieb .....	63
Abbildung 18: Art der Tarifbindung in den Betrieben nach Aussage der Beschäftigten, 2018 .....	72
Abbildung 19: Zufriedenheit der Betriebsräte mit der Gewerkschaftszusammenarbeit, 2018 .....	80
Abbildung 20: Aktuelle Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretung und deren Wichtigkeit, 2018 .....	90

## Zusammenfassung

Der Zeitungsbranche kommt in demokratischen Gesellschaften eine besondere Rolle zu. Als Teil der Medienlandschaft haben Zeitungsunternehmen in dem in Deutschland bestehenden System der Gewaltenteilung die Aufgabe der Kontrolle der Exekutive, Legislative und Judikative. Zugleich unterliegen die Unternehmen der Zeitungsbranche den gleichen marktwirtschaftlichen Bedingungen wie andere Unternehmen und unterstehen dem Wettbewerb. Allerdings stehen die Unternehmen weniger innerhalb der Branche im Wettbewerb. Dagegen hat sich der Wettbewerb, z. B. auf dem Anzeigen- und Werbemarkt, im Digitalbereich intensiviert.

Seit nunmehr drei Jahrzehnten befindet sich die Zeitungsbranche in einem tiefgreifenden Strukturwandel, der sich durch die digitale Transformation weiter intensivieren wird. Ausgangspunkt war in den 1990er Jahren die zunehmende Abnahme der Leserschaft sowie der Rückgang von Werbeeinnahmen. Insbesondere die sinkenden Einnahmen im Bereich der Anzeigen hat das bislang sehr lukrative Geschäftsmodell „Zeitung“ ins Wanken gebracht. Zwar hat sich die Zahl der Unternehmen in den vergangenen Jahren nicht nachhaltig reduziert, jedoch sinkt der Umsatz kontinuierlich. Die Zahl der Abonnements ist stark rückläufig, wenn auch im Bereich der E-Paper-Abonnements Zuwächse im zweistelligen Bereich vermeldet werden. Die wirtschaftliche Lage wird von der Mehrheit der Beschäftigten und Betriebsräte nach wie vor als sehr gut oder eher gut eingeschätzt. Die Gründe liegen in der vergleichsweise komfortablen Ausgangslage der Zeitungsunternehmen sowie in den im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohen Renditen der Unternehmen. Exakte Aussagen lassen sich allerdings aufgrund des bestehenden Tendenzschutzes, auf den Unternehmen gerne verweisen, nur schwer treffen.

Für die Funktion der Zeitung als Teil der Gewaltenteilung ist die zunehmende Markt- und Medienkonzentration eine schleichende Gefahr. Zwar liegt Deutschland, gemessen an der Zeitungsdichte, nach wie vor an der Spitze in Europa, jedoch nimmt die Zeitungsvielfalt seit Jahren kontinuierlich ab. Die Tatsache, dass viele regionale Zeitungen auf einheitliche Mäntel für überregionale Nachrichten zurückgreifen, verdeutlicht die Zunahme der Konzentration bei Tages- bzw. Abonnement- und Kaufzeitungen und somit die Gefahr eines Verlusts an Presse- und Meinungsvielfalt.

Der digitale Strukturwandel der Zeitungsbranche wird durch drei parallele Entwicklungen forciert, die miteinander verwoben sind: Erstens ist der ökonomisch-organisatorische Wandel anzuführen, der sich durch die betrieblichen Reorganisationsprozesse äußert, von den Zielen der Kos-

tensenkung sowie Effizienz- und Produktivitätssteigerung getragen wird und der zu teils intransparenten Konzernstrukturen führte, wodurch sich die Durchsetzung von Beschäftigteninteressen deutlich erschwert hat. Zweitens ist auf den medienkulturellen Wandel zu verweisen, der sich durch eine abnehmende Nutzung und Reichweite der Zeitungsprodukte sowie durch ein geändertes Leser- und Informationsbeschaffungsverhalten äußert. Hierbei ist auch von Bedeutung, in welcher Weise staatliche Förderungen und Unterstützungsmaßnahmen der Presselandschaft förderlich sein können. Drittens treibt der technologische Wandel einerseits den medienkulturellen Wandel beispielsweise in Form des Internets voran und ermöglicht andererseits neue Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse sowie flexible Formen der Arbeitsorganisation für die Unternehmen. Insbesondere im Kontext der Debatten um Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) tritt die Frage in den Vordergrund, wie entsprechende Technologien bereits heute den Journalismus verändern.

Mit Blick auf die Beschäftigung und die Arbeitsbedingungen ist zu konstatieren, dass die Branche durch einen immensen Beschäftigungsrückgang geprägt ist, der sich sowohl im Bereich der sozialversicherungspflichtigen als auch der geringfügig entlohnten Beschäftigung abspielt. Insgesamt ist die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung in der Zeitungsbranche durch ein hohes Anforderungsniveau und damit einhergehend ein noch immer hohes Entgeltniveau gekennzeichnet. Die stete Abnahme der Tarifdeckung sowie der „Generationeneffekt“ haben dazu geführt, dass das Entgeltniveau weiter ausdifferenziert und das Entgeltsystem insgesamt intransparenter wird. Eine von uns durchgeführte Beschäftigtenbefragung ergab, dass sich die Arbeitsbedingungen im Zuge des digitalen Strukturwandels eher bzw. deutlich zum Nachteil der Beschäftigten entwickelt haben. Neben der Entgeltfrage stehen insbesondere Belastungsfragen wie der zunehmende Arbeitsdruck und längere Arbeitszeiten im Fokus. Der Thematik der Solo-Selbständigkeit sowie Freiberuflichkeit in der Zeitungsbranche wurde vonseiten der befragten Betriebsräte und Beschäftigten weniger Bedeutung beigemessen als dies die Gewerkschaften tun.

Die Arbeitsregulierung ist auf tarifpolitischer Ebene aktuell durch die zunehmende Tarifflucht der Arbeitgeber auf eine Probe gestellt, indem sich Zeitungsverlage durch Verbandsaustritt, Wechsel der Mitgliedschaftsform oder durch Ausgründungen von Unternehmensteilen der Tarifbindung entziehen. In der Folge orientieren sich die Arbeitsbedingungen in der Branche immer weniger an den Standards der Flächentarifverträge. Die Restrukturierungsprozesse, d. h. die funktionale sowie horizontale Zergliederung der Unternehmen haben in mehrerlei Hinsicht nachteilige Folgen für Beschäftigte. So nimmt die Durchsetzungsmacht

kollektiver Interessenvertretungen infolge von Betriebsteilungen sowie Neugründungen sukzessive ab. Der sinkende gewerkschaftliche Organisationsgrad führt schließlich zu einer weiteren Abnahme der Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaft, wodurch Tarifabschlüsse erschwert werden.

Betriebspolitisch stellt insbesondere der Tendenzschutz eine Herausforderung für betriebliche Interessenvertretungen dar, da die Geschäftsführungen gerne unter Verweis darauf relevante Informationen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Betriebs zurückhalten. Damit wird die Handlungsfähigkeit der Betriebsratsgremien ein Stück weit eingeschränkt, da den Verlagen Interpretationsspielräume in der Deutung von Informationen zur wirtschaftlichen Entwicklung eröffnet werden, die interessenpolitisch genutzt werden können. In einigen Unternehmen wird die Arbeit der Betriebsräte zusätzlich durch gezieltes Union Busting erschwert. Dieses reicht von der erwähnten Zurückhaltung relevanter Information über die gezielte Schwächung von Mitbestimmungsstrukturen durch unternehmensorganisatorische Änderungen bis hin zur Anfechtung von Betriebsratswahlen.

Die aktuellen Themen für die Akteure der Mitbestimmung sind vielfältig und stehen in aller Regel im Zusammenhang mit den betrieblichen Restrukturierungsprozessen und deren Konsequenzen. Die stete Reduzierung des Personalbestands führt dazu, dass sich Betriebsratsgremien mit Fragen des Leistungsdrucks, der Personalplanung, der Beschäftigungssicherung, gesundheitlicher Belastungen und Mehrarbeit auseinandersetzen müssen. Daneben gewinnt die Entgeltungerechtigkeit zunehmend an Bedeutung. Auch die Implementierung von technischen Neuerungen und Softwareprodukten hat eine hohe Bedeutung in der Arbeit der Betriebsrätinnen und -räte, auch wenn dieser Themenkomplex in den meisten Fällen aufgrund der Überlagerung durch andere Themen nachrangig behandelt wird. Die Fragen rund um die Arbeitszeit besitzen in vielen Unternehmen eine besondere Relevanz, da in den vergangenen Jahren zunehmend Betriebsvereinbarungen zur Erfassung der Arbeitszeit abgeschlossen wurden. Nachholbedarf sehen wir im Bereich der Fort- und Weiterbildung.

Seit einigen Jahren werden sowohl dem Zeitungsprodukt als auch der Zeitungsbranche insgesamt prophezeit, dass sie dem Untergang geweiht sind. Allerdings ist zu konstatieren, dass das Produkt in der Mehrzahl der Verlagshäuser noch immer eine respektable Rendite erbringt. Angesichts weiter sinkender Absatzzahlen und Werbeerlösen wird jedoch die Zukunftsfrage die nächsten Jahre noch häufiger und lauter gestellt werden. Es sollte gerade mit Blick auf ihre gesellschaftliche Funktion eine oder bestenfalls mehrere Antworten auf die Frage der Zukunfts-

fähigkeit der Zeitung gefunden werden. Das Überleben des Zeitungsprodukts in analoger oder voraussichtlich eher digitaler Form ist wahrscheinlich, allerdings müssten hierfür entsprechende Investitionen in die Verbesserung der analogen und digitalen Angebote erfolgen. Die Konzentration auf einen Qualitätsjournalismus könnte in Kombination mit der Fokussierung auf die lokale Berichterstattung unter Einbeziehung anderer, „verlagsfremder“ Geschäftsbereiche bei der Beantwortung der Existenzfrage von Branche und Produkt helfen.

# 1. Einleitung

Die Zeitung als Teil der Medienlandschaft besitzt noch immer in allen Gesellschaften eine große Bedeutung. Seit der Entwicklung der Massenpresse im 19. Jahrhundert war es die Zeitung, die Bürgerinnen und Bürger zeitnah über unterschiedlichste Entwicklungen und Geschehnisse informierte. Bis zur Erfindung und massenhaften Verbreitung von Rundfunk und Fernsehen wurde die Zeitung in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in nahezu allen gesellschaftlichen Schichten rezipiert. Zu keiner Zeit gab es in Deutschland mehr Zeitungen als während der Weimarer Republik. Damals betrug die Zahl der Tages- und Wochenzeitungen 4.703 Titel mit einer Gesamtauflage von rund 25 Millionen Exemplaren. Der deutsche Zeitungsmarkt ist im 21. Jahrhundert nach wie vor der größte in Europa, wenngleich die Zahl der Zeitungen mit 334 Tages- und Sonntagszeitungen im Vergleich zur Weimarer Republik stark zurückgegangen ist. Dennoch ist die digitale und gedruckte Gesamtauflage mit 18,4 Millionen nach wie vor relativ hoch.

Der Zeitungsbranche kommt als Teil des Mediensektors in einer demokratischen Gesellschaft eine besondere Rolle zu, denn sie hat die Aufgabe, zu einer freien, individuellen und öffentlichen Meinungsbildung beizutragen (Branahl/Donges 2011). Nach Bonfadelli (2016) haben Zeitungen vier unverzichtbare Ideal-Funktionen: (1) die Vermittlung von Hintergrundwissen und Informationen sowie als Beitrag zur Bildung und kulturellen Entfaltung; (2) als öffentliche Plattform für Interessenvertreterinnen und -vertreter und zur sachgerechten Wiedergabe der Meinungsvielfalt; (3) die Kontroll- und Kritikfunktion der Legislative, Exekutive und Judikative; und (4) die Frühwarnfunktion. Allerdings gibt es Anlass zur Sorge, dass die Qualität der Berichterstattung in Gefahr ist (vgl. Bonfadelli 2016), denn die Zeitungsbranche unterliegt einem tiefgreifenden und umfassenden Wandel.

In den zurückliegenden drei Jahrzehnten war die Zeitungsbranche durch viele Umbrüche gekennzeichnet. Ein Ende des anhaltenden medienkulturellen, ökonomischen und technologischen Wandels ist derzeit nicht absehbar, aller Wahrscheinlichkeit nach wird er zu einer weiteren Intensivierung der Veränderungen und Umbrüche führen. Die Geschäftsmodelle der Zeitungsverlage gehören dabei neben der Branchen- und Unternehmensorganisation ebenso zu den Veränderungsdimensionen wie die Arbeit und Beschäftigung und die betriebliche Interessenvertretung. Sinkende Verkaufszahlen, rückläufige Werbeerlöse, die wachsende Marktkonzentration durch die Dominanz einiger weniger Medienkonzerne und der technologische Wandel stellen die Mitbestimmungsak-

teure sowie die Beschäftigten dieser Branche seit Jahren vor zahlreiche Herausforderungen.

Insbesondere die digitale Transformation, die bereits zu großen Umwälzungen in den Zeitungsdruckereien geführt hat, prägt die gegenwärtigen Veränderungsprozesse der Zeitungshäuser. Die Digitalisierung wird zu umfangreichen Veränderungen auch in den Redaktionen und Verlagsbereichen führen. Geschäftsmodelle, Workflows und die Arbeitsorganisation werden stetig an den medienkulturell, ökonomisch und technologisch getriebenen Strukturwandel angepasst und führen zu veränderten Branchen- und Unternehmensstrukturen sowie Arbeitsbedingungen. Die Tätigkeiten der Beschäftigten sowie deren Einbindung in die Unternehmensstrukturen wandeln sich nachhaltig. Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen geraten angesichts der Veränderungen unter Anpassungsdruck und werden sich in Zukunft weiterentwickeln.

Die Branchenanalyse „Die Zeitungsbranche im digitalen Strukturwandel“ verfolgt vor dem geschilderten Hintergrund vier zentrale Ziele: *Erstens* erfolgt eine Bestandsaufnahme und Analyse der Branche und ihrer Bestandteile, um die Struktur der Branche und der Unternehmen sowie die sozioökonomischen Entwicklungen deutlich zu machen. Hierzu gehört auch die Untersuchung der Markt- und Medienkonzentration im Zeitungswesen. *Zweitens* werden die drei maßgeblichen Bereiche des Wandels, nämlich der ökonomisch-unternehmensorganisatorische Wandel, der medienkulturelle Wandel und der technologische Wandel auf Basis der Analyse der einschlägigen wissenschaftlichen und branchenspezifischen Literatur, von Experteninterviews mit betrieblichen Interessenvertretern und Branchenkennern sowie begleitende Workshops für Betriebsräte zur Bewältigung des digitalen Strukturwandels dargestellt. *Drittens* erfolgt die Analyse der Beschäftigungsstruktur sowie der Arbeitsbedingungen aus quantitativer wie auch qualitativer Perspektive. Schließlich widmen wir uns *viertens* der Arbeitsregulierung in ihren unterschiedlichen Facetten. Hierbei analysieren und beschreiben wir die unterschiedlichen Ebenen und Institutionen der kollektiven Interessenvertretung und legen die aktuellen Entwicklungen in diesem Bereich dar. Darüber hinaus stellen wir die Relevanz des Tendenzschutzes, ein Spezifikum der Zeitungsbranche, heraus. Abschließend tragen wir für die betriebliche Ebene die aktuellen Themen und Herausforderungen der betrieblichen Interessenvertretung zusammen. Die Branchenanalyse soll zum einen eine fundierte Informationsbasis über die Branche liefern und zum anderen als Anknüpfungspunkt für Akteure der Mitbestimmung bei der Mitgestaltung der Arbeitsrealitäten dienen. Der Untersuchungsgegenstand „Zeitungsbranche“ umfasst in unserer Branchenanalyse die in der Wirtschaftszweigklassifikation des Statistischen Bundesamts ge-

trennt geführten Wirtschaftsgruppen „Zeitungsverlage“ und „Zeitungsdruckereien“. Somit werden die Druckereien, die Verlags- und Medienbereiche und die Redaktionen betrachtet.

Der Branchenanalyse liegen umfassende Untersuchungen zugrunde, die auf einem multimethodischen Forschungsansatz basieren. Neben den obligatorischen sekundäranalytischen Methoden wie der Analyse statistischer Daten sowie der umfassenden Literaturanalyse wurden anhand von leitfadengestützten Experteninterviews und einer online durchgeführten Beschäftigten- und Betriebsrätebefragung qualitative und quantitative Primärdaten erhoben, die aufbereitet und ausgewertet wurden. Insgesamt wurden acht Experteninterviews mit etablierten Branchenkennern geführt.

An der Online-Befragung nahmen insgesamt 260 Personen teil, die über Ausschreibungen bzw. E-Mail-Nachrichten zur Teilnahme aufgerufen wurden. Das Vorgehen führte zu einer nicht repräsentativen Stichprobenziehung. Von den 260 Teilnehmern waren 41,2 Prozent weiblich und 58,8 Prozent männlich. Die Mehrheit der Befragungsteilnehmer (71,9 %) wies eine Betriebszugehörigkeit von elf und mehr Jahren auf. Knapp ein Drittel der Befragten (30,1 %) ordnete sich der Berufsgruppe der Journalisten/Redakteure im Printbereich zu. Ein gutes Fünftel der Beschäftigten (22,4 %) gehört den administrativen bzw. kaufmännischen Bereichen an. Von den Befragungsteilnehmern gehörten 37,1 Prozent einem Betriebsratsgremium an.

Im zweiten Kapitel gehen wir auf die zentralen ökonomischen Entwicklungen der Zeitungsbranche ein und beschreiben die Prozesse hinsichtlich der Markt- und Medienkonzentration. Dieses Kapitel wird durch eine akzentuierte Darstellung der Entwicklung der fünf größten Zeitungsverlagsunternehmen abgeschlossen. Im dritten Kapitel liegt der Fokus auf dem unternehmensorganisatorischen, medienkulturellen und technologischen Wandel, der den digitalen Strukturwandel der Branche formt, bestimmt und vorantreibt. Die Beschäftigung, deren Struktur sowie die Arbeitsbedingungen sind Gegenstand des vierten Kapitels. Aufgrund der Besonderheit der Branche haben wir einen ergänzenden Sonderfokus auf Solo-Selbstständige und Freiberufler gelegt. In Kapitel fünf widmen wir uns den Themen der Arbeitsregulierung mit dem Fokus auf Tarif- und Betriebspolitik. Hierbei gehen wir auch auf die in der Beschäftigtenbefragung sowie in den Workshops identifizierten Handlungsfelder, aktuellen Themen und Herausforderungen für die betriebliche Interessenvertretung ein. Im abschließenden sechsten Kapitel werden die Ergebnisse der Branchenanalyse resümiert und Schlussfolgerungen abgeleitet.

## 2. Die Zeitungsbranche: Ökonomische Strukturen und Kennzahlen

Zur Verortung und Einschätzung einer jeden Branche und ihrer gegenwärtigen Verfassung sowie zur Identifizierung von langfristigen Entwicklungen und Trends ist die Analyse und Beschreibung der ökonomischen Strukturen und Kennzahlen Voraussetzung. Aus diesem Grund werden wir im Folgenden die Entwicklung der Unternehmenszahlen sowie des Umsatzes darlegen. Zugleich gehen wir auf branchenspezifische Kennzahlen wie die der Vertriebs- und Anzeigenerlöse und deren Entwicklungen ein.

Berücksichtigt werden im Folgenden die Kennzahlen der Zeitungsbranche, wobei es die Branche als solche – zumindest aus Perspektive der Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamts – nicht gibt. Die von uns analysierte Zeitungsbranche umfasst die Wirtschaftsgruppen 18.11 „Drucken von Zeitungen“ und 58.13 „Verlegen von Zeitungen“. Erfasst werden damit die Betriebe, die Zeitungen oder periodische Druckschriften drucken sowie Betriebe, die Zeitungen, einschließlich der Werbezeitungen, in gedruckter oder in digitaler Form verlegen.

### 2.1 Entwicklung von Unternehmen und Umsatz<sup>1</sup>

Dem Statistischen Bundesamt<sup>2</sup> zufolge waren im Jahr 2017 insgesamt 1.044 Unternehmen in der Zeitungsbranche aktiv (siehe Abbildung 1). Hierauf entfielen 995 Unternehmen auf den Bereich der Zeitungsverlage und lediglich 49 auf Zeitungsdruckereien. Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass die Zahl der Unternehmen über den Betrachtungszeitraum von 2008 bis 2017 relativ stabil geblieben ist. Es ist davon auszugehen, dass die Schwankungen zu einem gewissen Teil auf die Stichprobenerhebung zurückzuführen sind.<sup>3</sup> Die jahresdurchschnittliche Entwicklung liegt

---

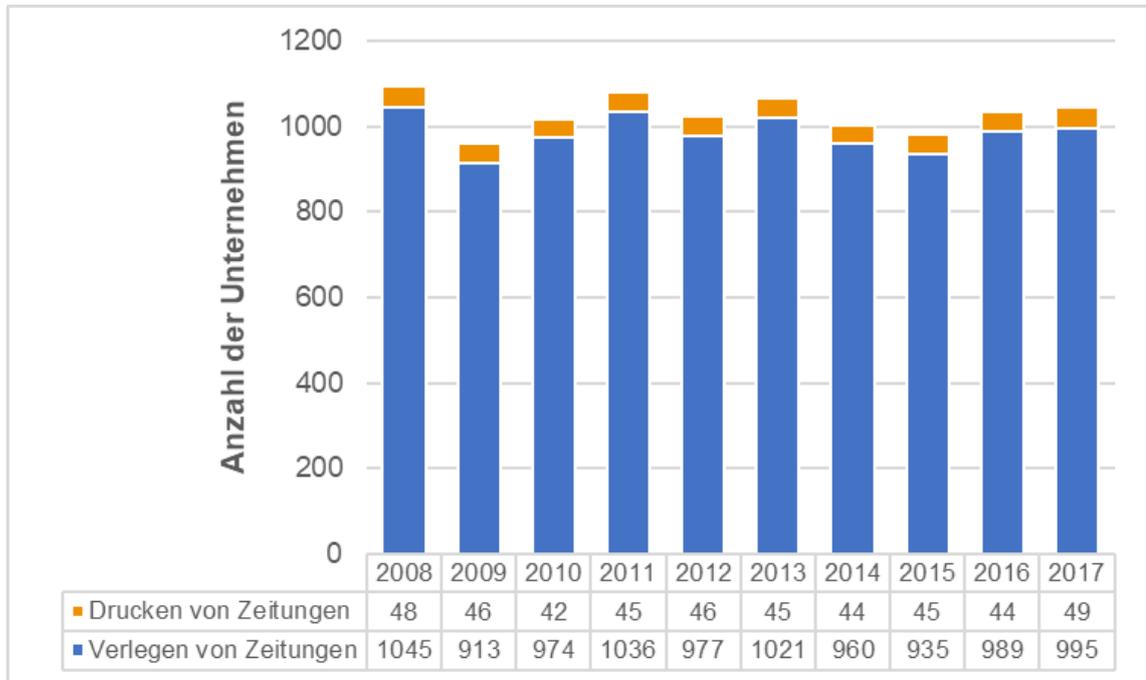
1 Aufgrund der Vergleichbarkeit der dargestellten Daten beschränken sich die Auswertungen zumeist auf die Jahre 2008 und jünger. Hintergrund ist die Umstellung der Wirtschaftszweigklassifikation (Statistisches Bundesamt (2007).

2 Als Datengrundlage dient die GENESIS-Online Datenbank: [www-genesis.de](http://www-genesis.de)  
[statis.de](http://statis.de).

3 Ein direkter Vergleich der Daten des Statistischen Bundesamts ist nur eingeschränkt möglich, da es sich bei den Erhebungen um Stichproben und keine Paneldaten handelt. In den Jahren 2008, 2011, 2014 und 2016 wurden neue Stichproben gezogen,

bei –0,3 Prozent und zeugt damit von einem nahezu marginalen Rückgang der Unternehmenszahl im Betrachtungszeitraum.

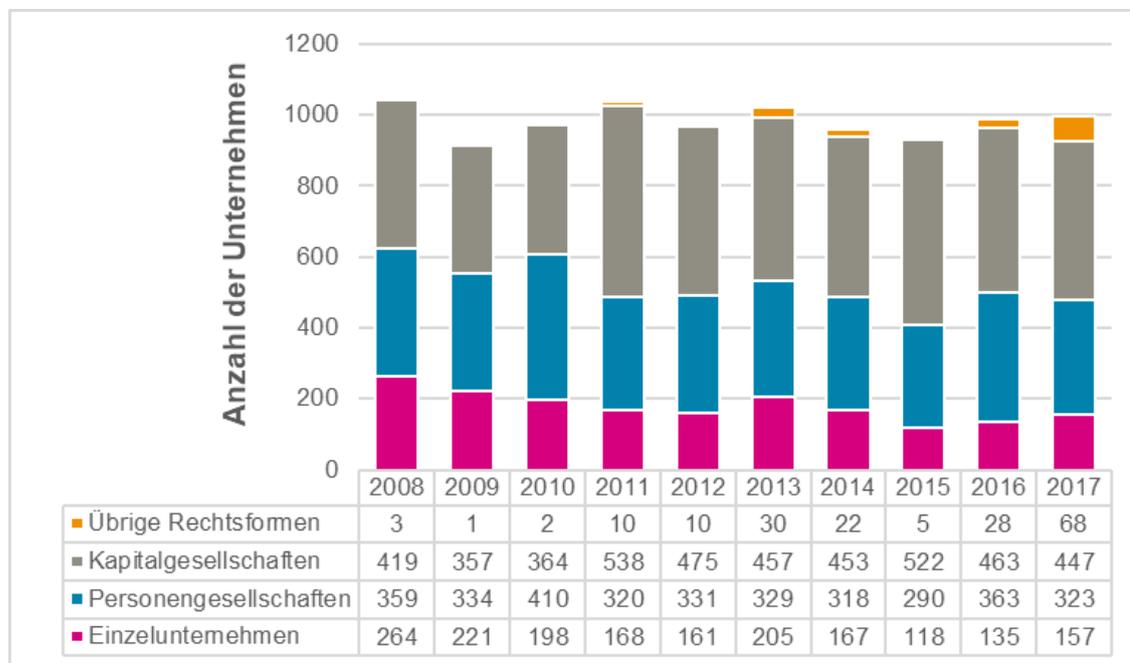
Abbildung 1: Anzahl der Unternehmen in der Zeitungsbranche, getrennt nach Wirtschaftsgruppe, 2008–2017



Quelle: Statistisches Bundesamt (2019), eigene Darstellung

was zu einem stichprobenbedingten Bruch führen kann. Im Jahr 2016 wurde darüber hinaus die Stichprobenmethodik von Grund auf geändert (Statistisches Bundesamt 2016).

Abbildung 2: Anzahl der Unternehmen im Bereich der Zeitungsverlage (58.13 „Verlegen von Zeitungen“), 2008–2017



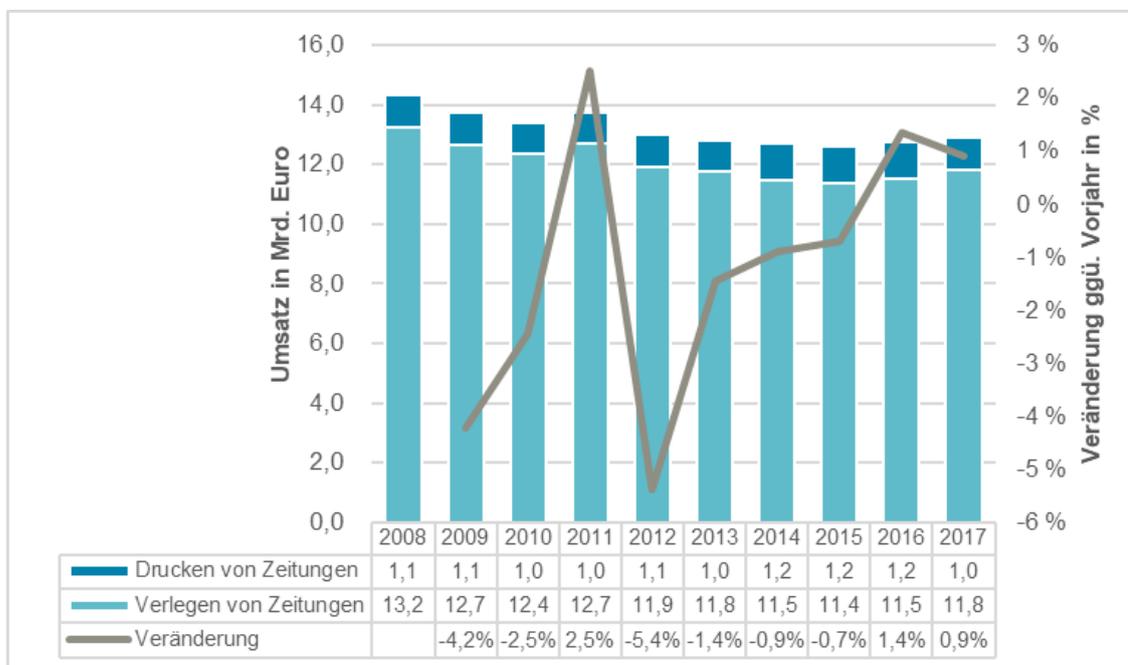
Quelle: Statistisches Bundesamt (2019), eigene Darstellung

Für den Bereich der Zeitungsverlage ist darüber hinaus auch eine Darstellung der Verteilung der Rechtsformen der Unternehmen auf Grundlage der Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich abbildbar (siehe Abbildung 2). Im Jahr 2017 waren knapp die Hälfte der Unternehmen Kapitalgesellschaften (44,9 %), ein Drittel waren Personengesellschaften (32,5 %), Einzelunternehmen machten 15,8 Prozent aus und 68 der Unternehmen (6,8 %) waren den übrigen Rechtsformen zuzuordnen. In der Darstellung wird eine gewisse Schwankung ersichtlich, die vermutlich auf die unterschiedlichen Stichprobenziehungen zurückzuführen ist.

Gemessen am Umsatz ist festzustellen, dass die Zeitungsbranche seit nunmehr zwei Jahrzehnten einen anhaltenden ökonomischen Rückgang zu verzeichnen hat. Zuletzt wurden branchenweit 12,9 Milliarden Euro umgesetzt. Im Betrachtungszeitraum ging der Branchenumsatz seit dem Jahr 2008 um rund 1,44 Milliarden Euro und damit um 10,1 Prozent zurück (siehe Abbildung 3). Der jahresdurchschnittliche Rückgang betrug 1,1 Prozent. Im Betrachtungszeitraum wird allerdings auch eine gewisse Schwankung deutlich, die in den Jahren 2011 und zuletzt im Jahr 2016 sowie 2017 zu teilweise moderaten Umsatzzuwächsen von 2,5 Prozent im Jahr 2011, 1,4 Prozent im Jahr 2016 und 0,9 Prozent im

führte. Jedoch erfolgten auch deutliche Umsatzeinbrüche wie in den Jahren 2009 (4,2 %) und 2012 (5,4 %).

Abbildung 3: Umsatzentwicklung der Zeitungsbranche, 2008–2017



Quelle: Statistisches Bundesamt (2019), eigene Darstellung

Die Einzelbetrachtung für die Bereiche Zeitungsverlage und Zeitungsdruckereien zeigt, dass der Bereich Zeitungsverlage zwischen 2008 und 2017 ein Zehntel des Umsatzes einbüßte (10,5 %), was wiederum einem Rückgang von 13,2 Milliarden Euro auf 11,8 Milliarden Euro. Jahresdurchschnittlich verlor der Bereich 1,2 Prozent. Der Bereich der Zeitungsdruckereien setzte 2008 knapp 1,1 Milliarden Euro um. Im Jahr 2017 belief sich der Umsatz auf 1,04 Milliarden, was einem Rückgang von 5,1 Prozent entspricht. Allerdings lag der Umsatz in den Jahren 2014 bis 2016 konstant bei 1,2 Milliarden Euro. Der Umsatzverlust zwischen 2016 und 2017 war mit 15,6 Prozent vergleichsweise hoch. Insgesamt belief sich der jahresdurchschnittliche Umsatzverlauf auf ein Minus von 0,2 Prozent, was wiederum eine gewisse Stabilität ausdrückt.

Für den Bereich der Zeitungsverlage liegen weitergehende Daten für Unternehmen vor, die über 250.000 Euro Umsatz gemeldet haben. Diese Analyse zeigt, dass in dieser Wirtschaftsgruppe nahezu sieben von zehn der Unternehmen (682; 68,4 %) im Jahr 2017 über 250.000 Euro umgesetzt haben. Auch die Unternehmen mit mehr als einer Viertel Million Euro Umsatz haben im Betrachtungszeitraum von 2008 bis 2017 ein

Zehntel des Umsatzes eingebüßt (1,38 Mrd. Euro, –10,5 %). Im Jahr 2008 setzten diese Unternehmen noch 13,2 Milliarden Euro um. Im Jahr 2017 betrug der Umsatz dann noch 11,8 Milliarden Euro. Der jahresdurchschnittliche Rückgang beläuft sich auf 1,2 Prozent. Sowohl im Jahr 2008 als auch 2017 waren die Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 250.000 Euro für 99,7 % des Gesamtumsatzes im Bereich der Zeitungsverlage verantwortlich.

Die Umsatzerhebung des Branchenverbands Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) liefert in Ergänzung zur Strukturhebung im Dienstleistungssektor des Statistischen Bundesamts noch weitergehende Informationen zur Umsatzentwicklung sowie deren Verteilung in der Wirtschaftsgruppe der Zeitungsverlage (vgl. hier und im Folgenden Keller/Eggert 2018). Zunächst ist zu konstatieren, dass die Zeitungsunternehmen in Bezug auf die Entwicklung der Gesamtwirtschaft, von der allgemein guten Wirtschaftslage nicht profitieren (Keller und Eggert 2018, S. 43). Die BDZV-Umsatzerhebung erfasst die Werte der Unternehmen, die Tages- sowie Wochen- und Sonntagszeitungen verlegen. Für das Jahr 2017 wurde ein Gesamtumsatz von 7,4 Milliarden Euro ausgewiesen. Im Vergleich zum Vorjahr sank der Umsatz von 7,6 Milliarden Euro um 2 Prozent. Regionale Abonnementzeitungen erwirtschafteten mit insgesamt 235 Titeln vier Fünftel des Gesamtumsatzes (80,8 %). Überregionale Zeitungen trugen mit knapp 540 Millionen Euro (7,3 %) und Kaufzeitungen<sup>4</sup> mit 549 Millionen Euro (7,4 %) zum Gesamtumsatz bei. Sonntags- und Wochenzeitungen setzen zusammen 338 Millionen Euro (4,6 %) um.

Zum Verständnis des Strukturwandels der Zeitungsbranche trägt die Betrachtung der Aufteilung des Erlöses nach den zwei Umsatzgruppen Anzeige sowie Beilagen und Vertrieb bei (siehe Tabelle 1). Noch vor zwei Jahrzehnten waren die Anzeigenerlöse stabil und machten zwei Drittel des Gesamtumsatzes aus. Zwischenzeitlich hat sich das Verhältnis umgekehrt und auf die Vertriebs Erlöse entfallen zwei Drittel des Umsatzes. Verantwortlich hierfür ist der kontinuierliche Einbruch im Anzeigengeschäft. Gemessen an den Einnahmen aus den Anzeigen im Jahr 1993 – bezogen nur auf regionale Abonnementzeitungen – zeigt sich ein Rückgang von mehr als 50 Prozent. Allerdings sind im gleichen Zeitraum die Vertriebs Erlöse um gut 70 Prozent gewachsen, was maßgeblich auf die kontinuierlichen Preissteigerungen zurückzuführen ist. Insgesamt kam es dennoch zu einem Rückgang des Umsatzes um knapp 10 Prozent verglichen mit dem Ausgangsjahr 1993 (Keller/Eggert 2018, S. 79). Überregionale Zeitungen erwirtschafteten im Jahr 2017 lediglich

---

4 Bei einer Kaufzeitung handelt es sich um eine Tageszeitung, die überwiegend oder ausschließlich im Einzelverkauf vertrieben wird, z. B. am Zeitungskiosk.

28,8 Prozent aus dem Verkauf von Anzeigen. Bei Kaufzeitungen entspricht das Verhältnis dem Gesamtergebnis (33,1 % zu 66,9 %). Die Wochen- und Sonntagszeitungen weisen bislang noch einen relativ hohen Erlösanteil durch Anzeigen und Beilagen aus, der bei rund 40 Prozent liegt.

*Tabelle 1: Umsatz, Anzeigen- und Vertriebs Erlöse nach Auflagen-Gruppe für das Jahr 2017*

	<b>Umsatz 2017 in Tsd. Euro</b>	<b>Anzeigenerlöse 2017 in Tsd. Euro</b>	<b>Vertriebs Erlöse 2017 in Tsd. Euro</b>
regionale Abonnement- zeitungen	5.987.459	2.049.305 (34,2 %)	3.938.154 (65,8 %)
überregionale Zeitungen	539.412	155.135 (28,8 %)	384.277 (71,2 %)
Kaufzeitungen	548.892	181.751 (33,1 %)	367.141 (66,9 %)
Wochen- zeitungen	143.994	58.272 (40,5 %)	85.721 (59,5 %)
Sonntags- zeitungen	194.015	79.438 (40,9 %)	114.577 (59,1 %)

*Quelle: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e. V. (2018, S. 80–81)*

Der Rückgang des Umsatzes in der Branche ist eng verknüpft mit der negativen Entwicklung von Zeitungsauflagen und -titeln. Zwischen den Jahren 2000 und 2017 sank die Zahl der Tageszeitungstitel von 388 auf 334 (–14 %) sowie die Printauflage von 28,3 auf 16,2 Millionen (–42,8 %). Zugleich reduzierten die Zeitungen im Jahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr ihr Seitenangebot um 1,6 Prozent sowie den Textumfang um 1,9 Prozent (Keller/Eggert 2018, S. 56). Die Verluste aus den rückläufigen Auflagen und Anzeigenerlösen versuchten die Unternehmen, mit Preissteigerungen im Vertrieb auszugleichen. So sind beispielsweise die Durchschnittspreise für ein Abonnement einer westdeutschen Regionalzeitung zwischen 2012 und 2017 um 30 Prozent von 26,26 Euro auf 34,06 Euro gestiegen.

Die zuvor referierte ökonomische Entwicklung mag insgesamt für eine schlechte wirtschaftliche Verfassung der Branche der Zeitungsverleger sprechen. Die Befragungsergebnisse zeugen von einem deutlich

positiveren Bild der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen als dies die Kennzahlen zu Umsatz, Anzeigen- und Vertriebs Erlöse vermitteln (siehe Abbildung 4). Knapp zwei Drittel der Befragten gaben an, dass die wirtschaftliche Lage eher gut (56 %) bzw. sehr gut (6,6 %) sei. Lediglich drei von zehn Befragungsteilnehmern teilten mit, dass die wirtschaftliche Verfassung ihres Unternehmens eher schlecht (28,4 %) bzw. schlecht (1,6 %) sei. Hierzu passt auch die allgemeine Aussage des Medienökonom Frank Lobigs in einem Interview aus dem Jahr 2013, in dem er ausführte, dass

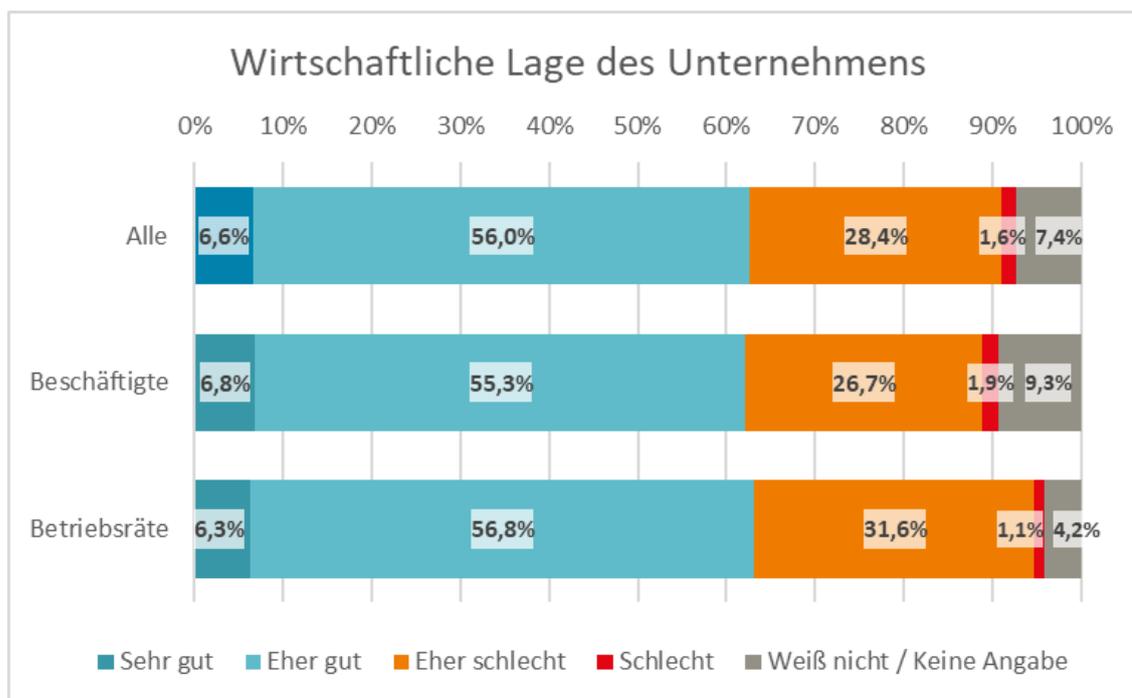
„[d]ie ‚Zeit‘ [...] 2012 ihr Rekordjahr gehabt [hat], so gut haben die noch nie verdient, die Rendite ist gut zweistellig, ‚sehr commod‘ nennt das der Geschäftsführer. Der ‚Spiegel‘-Verlag bedauerte, dass er nur 15 Prozent statt wie im Vorjahr 20 Prozent Umsatzrendite gemacht hat. Das sind enorme Zahlen, da wird eine Krise draus gemacht. ‚Braunschweiger Zeitung‘ liegt bekanntlich bei 20 Prozent Rendite, eine ganz normale Regionalzeitung. Das sind Renditen, da können andere Unternehmen nur von träumen! Wenn Sie normale Großunternehmen nehmen, dann haben die eine Durchschnittsrendite von vier Prozent. Die Verlage liegen beim Dreifachen oder Vierfachen davon“ (Deutschlandradio Köln).

Diese Aussage, gepaart mit den statistischen Werten hinsichtlich des Umsatzes sowie dem Ergebnis der Beschäftigtenbefragung, lässt den Schluss zu, dass die wirtschaftliche Lage des Gros der Zeitungsunternehmen bei Weitem (noch) nicht so schlecht ist, wie es viele Meldungen aus den Verlagsgruppen erwarten lassen. Dies bestätigen uns auch die geführten Experteninterviews. Ausschlaggebend ist primär die teils sehr komfortable Ausgangslage der Verlagshäuser, die bis in die 2000er Jahre und darüber hinaus Renditen im zweistelligen Bereich erwirtschafteten. Hinzu kommt, dass sich die größeren Verlagsgruppen bereits weitere Geschäftsbereiche außerhalb des klassischen Zeitungsverlags erschlossen haben und dort teilweise erfolgreich agieren.

Insgesamt ist bei der Betrachtung und Analyse der ökonomischen Entwicklung zu beachten, dass die Unternehmen der Zeitungsbranche zu den sogenannten Tendenzunternehmen gehören, in denen aufgrund des ihnen gewährten Tendenzschutzes (Schutz der geistig-ideellen Zielsetzung) die Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) nur insoweit gelten, als sie nicht mit der Eigenart des Betriebs kollidieren (eine ausführliche Behandlung der Tendenzschutz-Thematik findet in Kapitel 5.4 statt). Dies führt teilweise dazu, dass die Unternehmensleitungen keine oder nur wenige Informationen über die wirtschaftlichen Kennzahlen, insbesondere die Umsatzerlöse, an die Betriebsräte weitergeben. In der Folge bleiben die Angaben zur wirtschaftlichen Entwicklung unkonkret und die ökonomische Debatte innerhalb und außerhalb

der Unternehmen findet verkürzt auf der Basis sinkender Umsatz- und Abonnementzahlen sowie rückläufiger Anzeigenerlöse statt.

Abbildung 4: Aussage zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, 2018



Quelle: Beschäftigtenbefragung, INPUT Consulting gGmbH, 2018. Die Frage lautete: „Wie bewerten Sie die aktuelle wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens?“; n=257

## 2.2 Die Finanzierungswege von Zeitungen

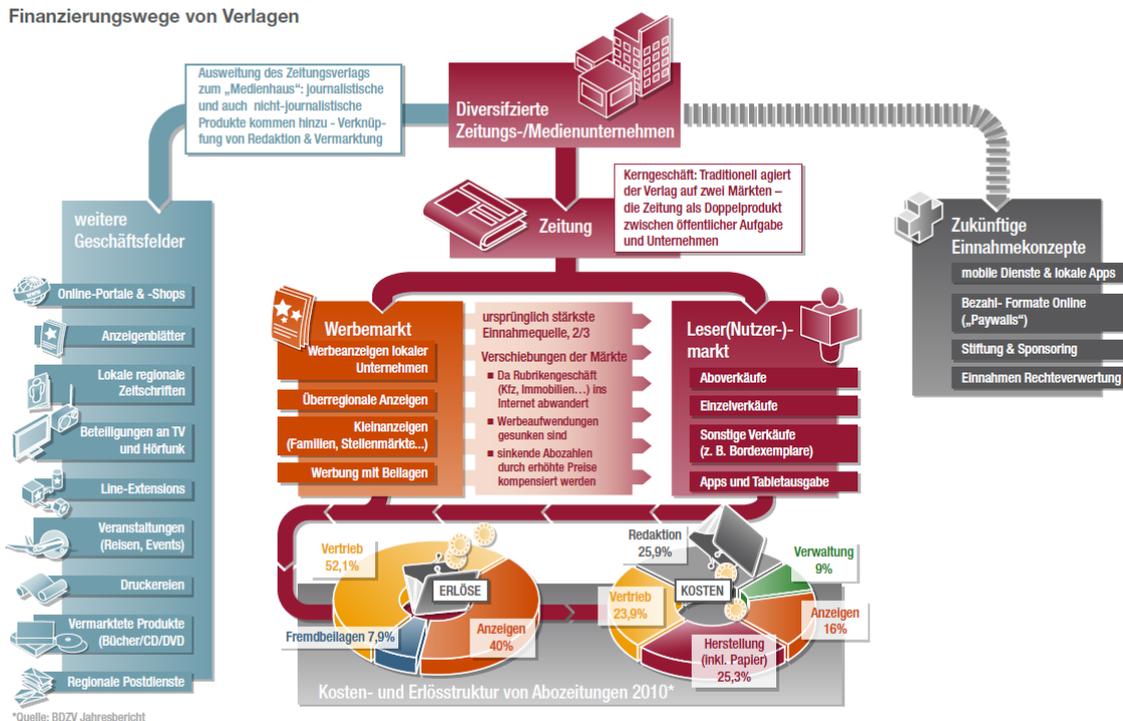
Neben den Erlösen aus dem Anzeigengeschäft und dem Verkauf der gedruckten Zeitung sowie aus digitalen Produkten existieren weitere Finanzierungswege von Zeitungsunternehmen. Wie Röper (2012) darlegt, haben die Zeitungsunternehmen in den vergangenen zwei Jahrzehnten neben dem Kerngeschäft weitere Geschäftsfelder aufgetan und sich so zum „Medienunternehmen“ ausgeweitet. Zu den weiteren Geschäftsfeldern gehört das Betreiben von Onlineportalen, die bei manchen Unternehmen zwischenzeitlich substanzielle Beiträge zum Gesamtgeschäft leisten. Auch die Beteiligung an Fernseh- und Hörfunksendern gehört für viele Zeitungsunternehmen seit einigen Jahrzehnten zum erweiterten Geschäftsbereich. Röper verweist in seinem Beitrag auch auf zukünftige

Einnahmekonzepte wie beispielsweise digitale Produkte (ePaper, Online-Nachrichtenseiten), die bislang nicht die erwünschten Erträge einbringen.

Abbildung 5: Finanzierungswege von Zeitungsunternehmen

### Wie sich eine Zeitung finanziert

Finanzierungswege von Verlagen



Bundeszentrale für politische Bildung, 2012, www.bpb.de

Lizenz: Creative Commons by-nc-nd/3.0/de

Quelle: Röper (2012)

## 2.3 Markt- und Medienkonzentration im Zeitungswesen

Für eine moderne Demokratie ist eine freie, regelmäßig erscheinende politische Presse unentbehrlich. Ihre Aufgabe ist die Wiedergabe und Kommentierung bestehender Meinungen, so urteilte das Bundesverfassungsgericht in seiner Entscheidung vom 5. September 1966 im sogenannten „Spiegel-Urteil“ (vgl. die medienanstalten – ALM GbR 2018, S. 100). Kern der öffentlichen Aufgabe deutscher Zeitungsunternehmen ist die Mitwirkung an der politischen Meinungsbildung (Branahl/Donges 2011). Das Funktionieren der Demokratie ist dabei auf eine möglichst große Meinungsvielfalt innerhalb der Medienlandschaft angewiesen.

Darüber hinaus übernehmen insbesondere Regionalzeitungen die wichtige Aufgabe, über lokale Ereignisse zu berichten.

Der Zeitungsmarkt in Deutschland ist der größte in Europa und nach China, Indien, Japan und den USA der fünftgrößte der Welt (vgl. Deutscher Bundestag 2016, S. 4). Im Jahr 2017 erschienen 334 Tages- und Sonntagszeitungen mit einer verkauften Auflage von insgesamt 18,4 Millionen (Print: 16,2 Millionen; ePaper: 1,2 Millionen) sowie 21 Wochenzeitungen mit einer verkauften Gesamtauflage von 1,8 Millionen (Print: 1,7 Millionen; ePaper: 0,1 Millionen). Diese Zahlen lassen vermuten, dass die Vielfalt an Zeitungserzeugnissen in Deutschland sehr groß ist.

Die Pressevielfalt ist eine Voraussetzung dafür, dass es nicht zu einer unzulässigen Meinungsmacht, d. h. einem Zeitungs- bzw. Meinungsmonopol kommt. Da dies eine bedeutende Rolle in einer funktionierenden Demokratie spielt, ist die Konzentration und die Verflechtung im Medienbereich regelmäßig Gegenstand von Analysen (vgl. die medienanstalten – ALM GbR 2018). Hierbei geht es maßgeblich um die Frage, ob eine unzulässige vorherrschende Meinungsmacht infolge von Meinungs- bzw. Zeitungsmonopolen besteht. Dabei werden die Zeitungsdichte sowie die horizontale und die publizistische Konzentration (die medienanstalten – ALM GbR 2018, S. 138–140) untersucht. Darüber hinaus gibt die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft sogenannte Quartalsberichte zur Medienwirtschaft heraus, die Übernahmen, Beteiligungen, redaktionelle Zusammenschlüsse und Angebotsausdünnungen sowie Auflagenzahlen und weitere Entwicklungen u. a. sekundäranalytisch dokumentieren (vgl. Hautsch 2020).

Die Zeitungsdichte ist in Deutschland mit 231 Exemplaren pro 1.000 Einwohnern über 14 Jahren eine der höchsten in Europa und liegt damit vor anderen Industrieländern wie den USA, Frankreich oder Italien (die medienanstalten – ALM GbR 2018, S. 138–139). Allerdings nimmt sie seit Jahrzehnten ab. Die Zeitungsvielfalt wird deutlich beim Blick auf die Zahl der Großstädte, die mehr als zwei Abonnementzeitungen aus unterschiedlichen Verlagen haben (vgl. Hasebrink et al. 2017): In 31 von 77 Großstädten gab es im Jahr 2016 mindestens zwei Abonnementzeitungen aus unterschiedlichen Verlagen, darunter Düsseldorf und Hamburg mit je drei sowie Berlin mit fünf unabhängigen Abonnementzeitungen. In den weiteren 46 Großstädten gab es zwischen einer und drei Abonnementzeitungen, allerdings aus einem Verlag bzw. einer Verlagsgruppe. Unter den 46 Großstädten hatte Frankfurt am Main drei Abonnementzeitungen aus zwei Verlagsgruppen, in 13 Großstädten stammten zwei Abonnementzeitungen aus der gleichen Verlagsgruppe und in

32 Großstädten gab es im Jahr 2016 nur eine einzige Abonnementzeitungen mit Lokalteil.

Unter der horizontalen Konzentration wird die Marktkonzentration, gemessen an der Gesamtauflage der Tageszeitungen, verstanden (siehe Tabelle 2). Die zehn größten Verlagsgruppen vereinten im Jahr 2018 einen Marktanteil von 61,6 Prozent auf sich, der seit dem Jahr 2010 von 58,1 Prozent um 3,5 Prozentpunkte wuchs. Der Marktanteil der fünf größten Verlagsgruppen betrug zuletzt 42,6 Prozent. Seit dem Jahr 2010 ist er jedoch um 1,1 Prozentpunkte leicht gesunken. Insbesondere der Marktanteil der Axel Springer SE ging zwischen 2010 (19,6 %) und 2018 (12,7 %) kontinuierlich zurück. Dagegen gewannen die nachrangigen Verlagsgruppen im gleichen Zeitraum leicht hinzu.

*Tabelle 2: Konzentrationsgrad des Tageszeitungsmarkts für die Jahre 2010, 2014, 2018*

	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>2018</b>
Axel Springer SE	19,6	15,5	12,7
Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung/Die Rheinpfalz/Südwest Presse, Ulm	8,6	9,5	10,7
Funke Mediengruppe, Essen	5,8	7,7	7,9
Verlagsgruppe Ippen, München	4,2	4,3	5,7
Verlagsgruppe Madsack, Hannover	4,0	5,2	5,6
Verlagsgruppe DuMont, Köln	5,5	5,0	5,2
Verlagsgruppe Augsburgischer Allgemeine	-	3,3	3,8
ddvg, Hamburg	3,0	3,0	3,4
Rheinisch-Bergische Verlagsgesellschaft/Rheinische Post	2,0	3,0	3,3
Verlagsgruppe Neue Osnabrücker Zeitung	-	-	3,2
Marktanteil der zehn größten Verlagsgruppen*	58,1	59,3	61,6

*Quelle: Röper (2018, 217)*

*Anmerkung: \*=Wegen der unterschiedlichen Rangfolgen ergeben die Summenbildungen nicht zwingend die ausgewiesenen Werte.*

*Tabelle 3: Konzentrationsgrad des Markts für Abonnementzeitungen für die Jahre 2010, 2014, 2018*

	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>2018</b>
Verlagsgruppe Stuttgarter Zeitung/Die Rheinpfalz/Südwest Presse, Ulm	10,9	11,7	12,6
Funke Mediengruppe (ehem. Verlagsgruppe WAZ), Essen	7,2	9,4	9,3
Verlagsgruppe Madsack, Hannover	5,1	6,4	6,5
Verlagsgruppe Ippen, München	4,3	4,3	5,8
Verlagsgruppe Augsburger Allgemeine	-	-	4,4
Marktanteil der fünf größten Verlagsgruppen*	32,3	36,0	38,6

*Quelle: Röper (2018, 217)*

*Anmerkung: \*=Wegen der unterschiedlichen Rangfolgen ergeben die Summenbildungen nicht zwingend die ausgewiesenen Werte.*

Die horizontale Konzentration unter den Abonnementzeitungen ist mit jener des gesamten Tageszeitungsmarkts vergleichbar (siehe Tabelle 3). Die fünf größten Verlagsgruppen vereinten im Jahr 2018 einen Marktanteil von 38,6 Prozent auf sich. Dieser stieg seit dem Jahr 2010 von 32,3 Prozent stark an.

*Tabelle 4: Konzentrationsgrad des Markts für Kaufzeitungen für die Jahre 2010, 2014, 2018*

	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>2018</b>
Axel Springer SE	79,8	78,2	78,7
Verlagsgruppe DuMont, Köln	8,5	8,9	10,6
Verlagsgruppe Ippen, München	3,7	4,3	5,3
Morgenpost Sachsen	2,3	2,7	2,9
Abendzeitung, München	3,7	3,7	2,1
Marktanteil der fünf größten Verlagsgruppen*	98,0	97,8	99,6

*Quelle: Röper (2018, 218)*

*Anmerkung: \*=Wegen der unterschiedlichen Rangfolgen ergeben die Summenbildungen nicht zwingend die ausgewiesenen Werte.*

Das Segment der Kaufzeitungen ist hochgradig konzentriert und wird von fünf Verlagsgruppen beherrscht (siehe Tabelle 4). Die Axel Springer SE erreicht durch ihren Zeitungstitel Bild nahezu vier Fünftel (78,7 %) an

Marktanteil. Die weiteren vier Verlagsgruppen teilen sich die übrigen knapp 22 Prozent des Kaufzeitungsmarkts.

Die Konzentration der Zeitungsbranche intensiviert sich darüber hinaus durch die Fusionen von einzelnen Titeln sowie die Einrichtung von Zentralredaktionen, die die bisherigen Vollredaktionen ersetzen, die Inhalte für die überregionalen Mäntel liefern und lediglich Lokalredaktionen zurücklassen (vgl. Röper 2018). Dies führt schließlich dazu, dass die angestrebte Meinungsvielfalt innerhalb der Zeitungsbranche deutlich reduziert wird.

## 2.4 Unternehmen im Fokus

In diesem Abschnitt stellen wir die relevanten ökonomischen Kennzahlen und Entwicklungen der fünf größten Zeitungsgruppen in Deutschland anhand der Geschäftsberichte sowie Literatur dar.<sup>5</sup> Vorneweg wird darauf hingewiesen, dass die dargestellten ökonomischen Kennzahlen insbesondere für das Zeitungsgeschäft der Zeitungsgruppen nur eingeschränkt interpretierfähig sind, da die Kennzahlen auch Geschäftsbereiche enthalten, die nicht im engeren Sinne dem Medien- bzw. Zeitungsbereich zuzuordnen ist. Darüber hinaus sind die Kennzahlen von Konsolidierungseffekten geprägt, die deren Interpretation weiter einschränken.

---

5 Abschließend gehen wir auf die aktuellen Entwicklungen bei der DuMont Medien-gruppe ein, die im Jahr 2019 die Trennungsabsicht von mehreren Zeitungstiteln bekanntgegeben haben und seit dem zweiten Halbjahr 2019 vollziehen (Stand: 31.01.2020).

**Axel Springer SE**

Umsatz: 3,18 Mrd. Euro (2018)

EBITDA<sup>6</sup>: 737,9 Mio. Euro (2018)EBITDA-Marge<sup>7</sup>: 23 Prozent

Konzernüberschuss (bereinigt): 335,7 Mio. Euro

Printmedien: Bild, B.Z., Welt Kompakt, Die Welt

Digitalangebote (Auswahl): StepStone, Business Insider,

Immowelt, u.w.

Gesamtauflage: 1.788.413 (verkaufte Auflage in 2018)

Gemessen am Umsatz und den Marktanteilen ist der Axel Springer Konzern der mit Abstand bedeutendste Konzern in der Branche der deutschen Zeitungsverlage, wenngleich ein wachsender Anteil des Umsatzes zwischenzeitlich außerhalb des Journalismus erwirtschaftet wird. Die konzernweiten Umsatzerlöse betragen im Jahr 2018 insgesamt 3,18 Milliarden Euro und stiegen gegenüber 2017 um 4,1 Prozent. Mehr als zwei Drittel des Umsatzes (70,6 %) erzielte die Springer SE durch digitale Produkte, darunter werden auch digitale Zeitungsprodukte gefasst. Das EBITDA belief sich auf 737,9 Millionen Euro und ergab eine Marge von 23 Prozent. Der bereinigte Konzernüberschuss belief sich auf 335,7 Millionen Euro und wuchs um 2,5 Prozent. Das Geschäftsjahr 2018 wurde als das „erfolgreichste Geschäftsjahr“ des Konzerns ausgemacht, welcher sich auf dem Weg zum „führenden digitalen Verlag“ sieht (Welt online 2019).

Der Springer-Konzern ist maßgeblich in drei Geschäftssegmenten aktiv. Im Segment Classified Media werden alle Geschäftsmodelle zusammengefasst, die Erlöse durch Inserate im Bereich Stellenangebote, Auto, Immobilien usw. erzielen. In diesem Bereich ist vor allem StepStone als Cashcow des Konzerns hervorzuheben. Der Umsatzerlös im Geschäftssegment Classified Media betrug 1,2 Milliarden Euro, der bereinigte Gewinn (EBITDA) belief sich auf 487,2 Millionen Euro. Die digitalen und gedruckten Zeitungsprodukte finden sich im Geschäftssegment News Media, das im Jahr 2018 einen Umsatz in Höhe von 1,5 Milliarden Euro sowie einen bereinigten Gewinn von 228,2 Millionen Euro erbrachte. Die Internetsachrichtenseite BILD.de wird im Geschäftsbericht der Axel Springer SE als reichweitenstärkstes News- und Entertainmentportal bezeichnet. Zugleich ist die Bildzeitung nach Aussage des Konzerns

6 EBITDA ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl und steht für Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization, was wiederum bedeutet „Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände“.

7 Die EBITDA-Marge gibt als betriebswirtschaftliche Kennzahl das Verhältnis von EBITDA zu Umsatz an.

die größte und reichweitenstärkste Tageszeitung in Europa und mit einem Marktanteil von 79,6 Prozent mit Abstand die meistgelesene Zeitung in Deutschland. Das dritte Geschäftssegment läuft unter dem Titel Marketing Media, worunter alle Geschäftsmodelle zusammengefasst sind, deren Erlöse überwiegend durch Werbekunden in der reichweiten- oder erfolgsbasierten Vermarktung generiert werden. Bekannte Marken in diesem Portfolio sind idealo.de oder finanzen.net. Der Umsatzerlös in diesem Segment betrug im Jahr 2018 insgesamt 418,3 Millionen Euro und der bereinigte Gewinn belief sich auf 89,6 Millionen Euro.

Der Bereich News Media wird im Springer Konzern zwischen national und international unterteilt. Im Bereich National findet sich sowohl die Bild- als auch die Welt-Gruppe sowie daran angeschlossen die Online-Portale und der Digitalauftritt der Zeitschriften. International ist Springer durch die Ringier Axel Springer Media (Osteuropa), Insider Inc. (u. a. Business Insider), eMarketer, upday und Politico vertreten. Die vorgenannten Umsatzerlöse im Segment News Media setzen sich im Wesentlichen aus Werbe- und Vertriebs Erlösen zusammen. Trotz leicht sinkender Umsatzerlöse (−0,9 %) stieg der bereinigte Gewinn um 4,3 Prozent. Die sinkende Auflage im Printbereich macht sich vor allem bei den rückläufigen Vertriebs Erlösen (−6,5 %) bemerkbar. Bislang sind die Vertriebs Erlöse aus den digitalen Zeitungsprodukten noch deutlich kleiner als aus dem Printbereich. Der Konzern verweist jedoch im letzten Geschäftsbericht darauf, dass der digitale Werbemarkt stark umkämpft ist.

#### **Südwestdeutsche Medien Holding (SWMH)**

Umsatz: 939,1 Mio. Euro (2017)

EBITDA: 39,1 Mio. Euro

Konzernergebnis (Jahresfehlbetrag): −9,3 Mio. Euro

Printmedien (Auswahl): Süddeutsche Zeitung, Stuttgarter Nachrichten, Die Rheinpfalz

Gesamtauflage: 1.646.978 (verkaufte Auflage in 2018)

Die Südwestdeutsche Medien Holding (SWMH) zeichnet sich mit ihrer Vielzahl von Beteiligungsunternehmen und Eignern sowie zwischengeschalteter Subholdings durch eine komplexe Konzernstruktur aus. Der Expansionsdrang hält auch weiter an (Röper 2018, 221). Die SWMH ist als Medienkonzern vielfältig aufgestellt und konzentriert sich neben der Erstellung der Zeitung auch auf das Geschäft ihrer Druckereien, Post-, Logistik- und anderer Unternehmen. Die bekanntesten Zeitungsprodukte sind die Süddeutsche Zeitung, die Stuttgarter Nachrichten und Stuttgarter Zeitung sowie Die Rheinpfalz.

Aufgrund der komplexen Holding- bzw. Konzernstruktur liegen die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen im Detail nicht vor. Im Folgenden werden die zentralen Kenngrößen aus dem Geschäftsbericht des Jahres 2017 dargestellt. Die Umsatzerlöse lagen bei 939,1 Millionen Euro und stiegen maßgeblich infolge von strategischen Unternehmenskäufen um insgesamt 59,9 Millionen Euro im Vergleich zum Vorjahr. Der Konzern verzeichnete einen Jahresfehlbetrag von 9,3 Millionen Euro (Vorjahr: 8 Millionen Euro). Die Umsatzerlöse setzten sich hauptsächlich aus den Werbeerlösen (Werbemarkt) in Höhe von 302,7 Millionen Euro sowie aus den Vertriebsertlösen (Lesermarkt) von 333,6 Millionen Euro zusammen.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl im Gesamtkonzern belief sich auf 21.993 Beschäftigte. Mehr als zwei Drittel der Beschäftigten sind Zusteller (70,1 %; 15.428), unter Angestellte werden 5.106 Personen gefasst (23,2 %) und die Zahl der gewerblichen Arbeitnehmer wird auf 1.459 beziffert (6,6 %).

#### **Funke Mediengruppe**

Umsatz: 1,26 Mrd. Euro (2017)

EBITDA: 181,5 Mio. Euro

EBITDA-Marge: 13,8 Prozent

Konzernergebnis: 18,2 Mio. Euro

Printmedien (Auswahl): Westdeutsche Allgemeine Zeitung, Thüringer Allgemeine, Hamburger Abendblatt, Braunschweiger Zeitung, Berliner Morgenpost

Gesamtauflage: 1.123.875 (verkaufte Auflage in 2018)

Im Konzernbereich der Funke Mediengruppe finden sich neben dem Kerngeschäft der Herausgabe von Tageszeitung und Zeitschriften des Weiteren die Bereiche Druck und Neue Medien, worunter die Onlineaktivitäten der Gruppe gebündelt werden. Insgesamt wurden im Kalenderjahr 2017 innerhalb der Gruppe 12 Tages- bzw. Wochenzeitungen verlegt. Im Geschäftsjahr 2017 lag der Gesamtumsatz der Funke Mediengruppe bei 30,3 Millionen Euro und sank trotz einem erwarteten Wachstum um 3,5 Prozent. Der bereinigte Gewinn (EBITDA) minderte sich um 8,7 Prozent. Im Geschäftsbereich Zeitungen betragen die Umsatzerlöse 553,8 Millionen Euro und damit 6,5 Prozent unter dem Vorjahreswert. Begründet wird der Rückgang mit niedrigeren Erlösen im Werbemarkt. Deutlich wachsende Umsätze werden aus dem Digitalgeschäft von Funke berichtet, insbesondere für das Webportal „Der Westen“. Eine ein-

deutige Zuordnung zum digitalen Zeitungsgeschäft ist allerdings nicht möglich.

Seit 2015 unterhält die Funke Mediengruppe eine Zentralredaktion in Berlin, die die Inhalte für die 12 Tages- und Wochenzeitungen der Mediengruppe liefert (Röper 2018, 224). Dies führt zu großen inhaltlichen Übereinstimmungen und hat die Heterogenität der einst eigenständigen Redaktionen stark eingeschränkt. Damit ging eine Abkehr einzelner Zeitungstiteln im Verbreitungsgebiet zugunsten von Kooperationsmodellen einher, die eine erhebliche Schwächung der Vielfalt des Lokaljournalismus zur Folge hat.

Anfang des Jahres 2019 hat die Funke Mediengruppe ein neues Zukunfts- und Sparprogramm „Funke 2022“ für ihre Regional- und Lokalmedien präsentiert und in diesem Zusammenhang sowohl Investitionen als auch Sparmaßnahmen angekündigt. Im Zeitungsbereich hat dies die Einstellung der Lokalausgabe Westfalenpost in Warstein zur Folge. Der Fokus des Programms liegt auf dem Ausbau digitaler Bezahlangebote im Zusammenhang mit der Umstellung auf das User-First-Prinzip.

#### **Verlagsgruppe Ippen**

Umsatz: N.N.

Jahresüberschuss: N.N.

Printmedien (Auswahl): Münchner Merkur, tz, Westfälischer Anzeiger, Frankfurter Rundschau, Hessische/Niedersächsische Allgemeine, Kreiszeitung Syke

Gesamtauflage: 911.641 (verkaufte Auflage in 2018)

Die Verlagsgruppe des Verlegers Dirk Ippen umfassen neben der Tageszeitungen des elterlichen Verlags des Westfälischen Anzeigers (WAZ) mittlerweile eine Reihe an kleinen und mittleren Tageszeitungen wie der Münchner Merkur, die tz sowie seit vergangenem Jahr die Frankfurter Neue Presse, die Frankfurter Rundschau und das Rüsselsheimer Echo. Die Ippen-Gruppe weist eine ungewöhnlich große Zahl von kleinen Heimatzeitungen mit Auflagen von nur wenigen Tausend Exemplaren auf (Röper 2018, 225). Bislang sind innerhalb der Gruppe noch diverse Hauptredaktionen vorhanden, auf eine Zentralredaktion wurde bislang verzichtet, was sich mit der weiten Streuung der Beteiligung im Zeitungsmarkt begründen lässt (Röper 2018, 225). Die Ippen Digital GmbH liefert den Onlineportalen der unterschiedlichen Zeitungen überregionale Nachrichteninhalte und zählt zu einem der reichweitenstärksten Netzwerke regionaler Onlinenachrichten.

Im Gegensatz zu den anderen fünf Medienkonzernen sind die einzelnen Zeitungsverlage der Ippen Gruppe nicht in eine übergeordnete Holding eingegliedert. In Hessen wurde im Jahr 2017 mit der Zeitungsholding Hessen (ZHH) allerdings eine auf das Bundesland begrenzte Holding gegründet, der die hessischen Zeitungsverlage der Ippen Gruppe angehören. Innerhalb der gesamten Ippen Gruppe erfolgt die Einflussnahme über den Anteilseigner Dirk Ippen, der über verschiedene Unternehmen und Beteiligungen die entsprechenden Zeitungsunternehmen entweder vollständig im Besitz hat oder wesentliche Anteile der Zeitungen hält.

#### **Verlagsgesellschaft Madsack**

Umsatz: 681,2 Mio. Euro

Jahresüberschuss: 20,1 Mio. Euro

Printmedien (Auswahl): Hannoversche Allgemeine, Leipziger Volkszeitung, Ostsee-Zeitung, Lübecker-Nachrichten

Gesamtauflage: 862.531 (verkaufte Auflage in 2018)

Die Madsack Mediengruppe stellt 15 Tageszeitung her und vermarktet diese sowie deren digitale Angebote. Im Geschäftsjahr 2017 beliefen sich die Umsatzerlöse des Konzerns auf 681,2 Millionen Euro und lagen 8,9 Mio. Euro höher als im Vorjahr. Dies ist insbesondere auch auf konsolidierungskreisbedingte Veränderungen zurückzuführen. Der größte Geschäftsbereich ist das Vertriebsgeschäft der Tageszeitungen, der sich 2017 auf 257,4 Mio. Euro belief und preisbedingt leicht um 0,5 Mio. Euro wuchs. Gleichwohl sank die verkaufte Auflage um 4,7 Prozent. Bei den digitalen Angeboten verzeichnete Madsack einen deutlichen Anstieg von 28,5 Prozent, der im Wesentlichen auf konsolidierungskreisbedingte Veränderungen zurückzuführen ist. Der Konzern-Jahresüberschuss lag im Geschäftsjahr 2017 bei 20,1 Millionen Euro und sank um 13 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

In den vergangenen Jahren wurden im Medienkonzern im Rahmen des Programms „Madsack 2018“ umfangreiche Restrukturierungen durchgeführt, die auch mit einem erheblichen Personalabbau verbunden waren. Zugleich wurde 2013 das RedaktionsNetzwerk Deutschland (RND) als eine Zentralredaktion für überregionale und internationale Inhalte gegründet, deren Beschäftigten neben Berlin zum größten Teil in Hannover arbeiten. Im Jahr 2018 fusionierten die Hauptstadtreaktionen des RND und der DuMont Mediengruppe und firmieren fortan als RND Berlin GmbH, woran das RND 75 Prozent und DuMont Mediengruppe 25 Prozent halten. Das RND liefert zwischenzeitlich die Inhalte für eine

Vielzahl an Zeitungsredaktion, darunter die Leipziger Volkszeitung, die Hannoversche Allgemeine Zeitung oder die Märkische Allgemeine. Dies führt, wie bereits oben angemerkt, zu einem steten Rückgang der Presse- und damit der Meinungsvielfalt.

### **DuMont Mediengruppe**

Bis ins Jahr 2019 galt die DuMont Mediengruppe als sechstgrößte Zeitungsgruppe, dann begann ein umfassender Wandel, in dessen Zentrum der Verkauf einzelner Zeitungstitel aus dem Gesamtportfolio steht.<sup>8</sup> Im Februar 2019 verkündete die Geschäftsführung die Trennung von Zeitungsprodukten. Als Grund wurde die verstärkte Orientierung an digitalen Produkten unter der Leitlinie „Digital First“ angegeben. Im April 2019 folgte die Einstellung der gedruckten Nachtausgabe bei der Hamburger Morgenpost zum Juli desselben Jahres, der erste Schritt. Im September 2019 wurde der Verkauf des Berliner Verlags, der u. a. die Berliner Zeitung und den Berliner Kurier heraus gibt, bekanntgegeben.<sup>9</sup> Der nächste Schritt erfolgte Anfang 2020, als der Verkauf der Mitteldeutschen Zeitung an die Bauer Media Group beschlossen wurde, zu der bereits der Zeitungstitel „Volksstimme“ gehört und die damit das Tageszeitungsangebot von ganz Sachsen-Anhalt abdeckt (Hautsch 2020). Ende Januar 2020 wurden zunächst Verhandlungen über den Verkauf der Hamburger Morgenpost mit der Funke Mediengruppe bekannt, die allerdings nur das Online-Angebot mopo.de übernehmen wollte.<sup>10</sup> Zwischenzeitlich zog die Essener Mediengruppe ihr Angebot zurück.<sup>11</sup>

---

8 Die DuMont Mediengruppe umfasste vier Abonnementzeitungen und drei Boulevardtitel mit einer verkauften Auflage von 753.732 im Jahr 2018. Röper (2018, S. 227–228) konstatierte eine strukturelle Krise der Boulevardzeitungen, die sich durch einen anhaltenden Auflagenverlust äußerte.

9 Das bislang nicht in der Zeitungsbranche tätige Unternehmerpaar Silke und Holger Friedrich kauften den Berliner Verlag nach eigenem Bekunden aus „zivilgesellschaftlichem Engagement in bewegten Zeiten“ (Serrao 2019).

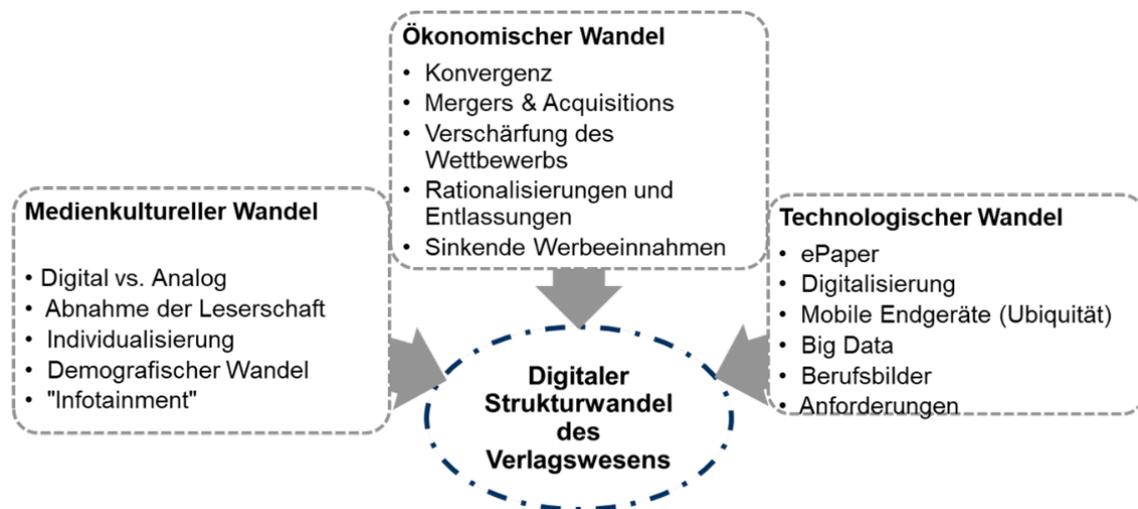
10 Vgl. Artikel in Meedia: [www.meedia.de/2020/01/29/hamburger-morgenpost-funke-will-bei-kauf-von-mopo-de-mitarbeiter-uebernehmen/](http://www.meedia.de/2020/01/29/hamburger-morgenpost-funke-will-bei-kauf-von-mopo-de-mitarbeiter-uebernehmen/).

11 Vgl. Artikel in Meedia: [www.meedia.de/2020/01/30/hamburger-morgenpost-funke-will-mopo-de-ploetzlich-nicht-mehr-uebernehmen/](http://www.meedia.de/2020/01/30/hamburger-morgenpost-funke-will-mopo-de-ploetzlich-nicht-mehr-uebernehmen/).

### 3. Strukturwandel der Zeitungsbranche

Der seit Jahren anhaltende Strukturwandel der Zeitungsbranche wird getrieben durch drei maßgebliche Trends: Den ökonomischen, den medienkulturellen und den technologischen Wandel. Nachdem im vorangegangenen Teil bereits auf die Verschärfung des Wettbewerbs bzw. auf die Markt- und Medienkonzentration sowie die wirtschaftliche Entwicklung der Branche und der Unternehmen eingegangen wurde, konzentriert sich der folgende Abschnitt auf unternehmensorganisatorische Veränderungen. Hieran schließt sich die Betrachtung des medienkulturellen Wandels an. Danach erfolgt die Beschreibung des technologischen Wandels.

Abbildung 6: Treiber des digitalen Strukturwandels der Zeitungsbranche



Quelle: Eigene Darstellung

#### 3.1 Ökonomisch- unternehmensorganisatorischer Wandel

Anhand der Experteninterviews sowie der Resultate der Workshops lassen sich die organisatorische Veränderungsprozesse der vergangenen Jahrzehnte systematisch nachzeichnen. Die maßgebliche Überschrift dieser einzelnen Prozesse ist die betriebswirtschaftlich orientierte Unternehmensreorganisation, der das Ziel einer ökonomischen Effizienz, Kos-

teneinsparung und Gewinnmaximierung zugrunde liegt. Der Gesamtprozess lässt sich in drei Phasen unterteilen.

In der ersten Phase, die sich zeitlich in den 1990er Jahren verorten lässt, wurde die Kürzung der Ausgaben sowie die Zergliederung des gesamten Arbeitsprozesses vorgenommen. Als Ursache hierfür werden die sinkenden Unternehmensgewinne angeführt, worauf die Geschäftsführungen zunächst intern „fast einheitlich an allen Schrauben zur Kostensenkung gedreht haben“ (Experteninterview). In diesem Zuge seien auch in vielen Zeitungsverlagen diverse Unternehmensberatungsfirmen ein- und ausgegangen und haben ihre Blaupausen zur kurzfristigen Effizienzsteigerung, Kostensenkung und Produktivitätssteigerung zur Anwendung bringen lassen (Experteninterview). Nachdem die internen Rationalisierungsprogramme ausgereizt waren, begann die Ausgliederung einzelner Arbeitsprozesse in eigene oder fremde (Tochter-)Unternehmen. Nicht selten wurden die Reorganisationsprozesse begleitet von der Motivation, bestehende Tarifverträge umgehen zu wollen (s. u.). Anfang der 2000er Jahre trat die zweite Phase der Unternehmensreorganisation ein, in der die Arbeitsprozesse weiter optimiert wurden. Zugleich begannen die Zeitungsverlagsunternehmen, den nunmehr stark sinkenden Auflagen mit dem Zukauf sowie dem Zusammenschluss von bzw. mit anderen Verlagen zu begegnen. Dieser Trend hält bei manchen Konzernen und Gruppen noch immer an. Der Fusionswelle folgt in der dritten Phase (ab etwa 2010) die Bildung zentralisierter Steuerungseinheiten, z. T. in den Holdings, z. T. in Tochterunternehmen. In diesen Unternehmensteilen werden fortan Aufgaben zentral ausgeführt, die vormals in jedem Zeitungsverlag anzutreffen waren. Dies führt wiederum zu den betriebswirtschaftlich beabsichtigten Synergieeffekten und damit dem Abbau von Beschäftigten in Zentralbereichen wie Marketing, Mediengestaltung oder Personal. Zugleich entstanden sogenannte Newsrooms oder Zentralredaktionen, die fortan einen Großteil der journalistischen Inhalte für die regionalen Abonnementzeitungen liefern, sodass lediglich der Regional- und Lokalteil noch in der eigenen Redaktion erstellt wird. Einige Zeitungsverlage kaufen zudem überregionale Titel oder Mäntel ein und legen den Fokus auf das Regionale bzw. Lokale. Dies trägt zugleich zu einer Reduzierung der Medienvielfalt bei.

In den Experteninterviews wurde mehrfach kritisch angemerkt, dass die Zeitungskonzerne keine gemeinsame Strategie entwickelt haben, wie sie den alle gleichermaßen betreffenden Herausforderungen begegnen können. Sie nutzen zwar überwiegend die gleichen Kostensenkungs- und Rationalisierungsblaupausen der Unternehmensberatungsfirmen, jedoch gab es noch keine gemeinsame Antwort auf den Rückgang der Auflage oder der Werbeeinnahmen. Das ist insofern verwun-

derlich, da die Unternehmen in der Zeitungsbranche aufgrund der regional getrennten Märkte weit weniger untereinander im Wettbewerb stehen als mit anderen Mediengattungen. Durch die regional getrennten Zeitungslesermärkte stehen die Zeitungsunternehmen im Wettbewerb um Konsumenten viel eher mit Internetunternehmen bzw. Webportalen in Konkurrenz, die ebenfalls Nachrichten verbreiten. Zudem hat sich der Wettbewerb auf dem Werbemarkt intensiviert, da beispielsweise das Rubrikengeschäft und Werbeanzeigen ins Internet abgewandert sind.

## **3.2 Medienkultureller Wandel**

In diesem Abschnitt stellen wir in gebotener Kürze den medienkulturellen Wandel in der Bundesrepublik Deutschland dar, der sich seit den vergangenen Jahren bzw. Jahrzehnten vollzieht. Hierbei gehen wir auf die Mediennutzung sowie Medienreichweite mit besonderem Blick auf Tageszeitungen ein. Mit Blick auf die beschriebenen strukturell wie auch ökonomisch bedingten Umbrüche in der Branche ist in den vergangenen Jahren die Thematik öffentlicher Unterstützungsleistungen und Förderung für Presse und Medien wieder in den Fokus der öffentlichen Debatte geraten. Zudem zeigen wir die Veränderungen im gesellschaftlichen Klima auf, deren Resultate sich unter anderem in zunehmendem Hass und vermehrt auch tätlichen Übergriffen auf journalistisch tätige Personen zeigen.

### **3.2.1 Nutzung und Reichweite der Medien**

Die mittel- und langfristigen Veränderungen in der Branche der Zeitungsverlage sind begleitet bzw. eingebettet in einen permanenten gesellschaftlichen Wandel der Medienkultur. Die Zeitung hatte sich im 19. Jahrhundert zum Massenmedium entwickelt und war bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts das Medium, welches maßgeblich zur Verbreitung von Informationen und Nachrichten diente. Mit Einführung und Verbreitung von Radioprogrammen und später auch dem Fernsehen stieg die Mediennutzungszeit kontinuierlich. Das Fernsehen ergänzte die Medienlandschaft, die aus Zeitungen und Hörfunk bestand. Fortan standen die drei tagesaktuellen Medien in einem „komplementären publizistischen Verhältnis“ und waren trotz eines anzunehmenden Konkurrenzverhältnisses nicht ohne Weiteres austauschbar (Breunig/van Eimeren 2015, S. 506). Mit dem Internet hat in den 1990er Jahren ein Medienwandel

eingesetzt, der in den vergangenen 20 Jahren zu einem intensiven Wettbewerb um die Zeitbudgets der Medienkonsumenten geführt hat.

Häufig wird das Internet als der Grund angeführt, weshalb Zeitungen weniger konsumiert werden. Tatsächlich hat der Rückgang des Konsums von (Tages-)Zeitungen bereits vor der Verbreitung des Internets zum Ende des 20. Jahrhunderts eingesetzt. Gemäß der ARD/ZDF-Langzeitstudie (vgl. hier und im Folgenden Breunig/van Eimeren 2015) wurden 1980 noch 38 Minuten (11 % des gesamten Konsums tagesaktueller Medien von 298 Minuten) mit der Lektüre der Tageszeitung verbracht, bis 1990 sank die Zeitspanne auf 28 Minuten (7 % von 333 Minuten insgesamt) und betrug im Jahr 2015 nur noch 23 Minuten (4 % von 511 Minuten insgesamt). Insgesamt nahm die Nutzung tagesaktueller Medien im genannten Zeitraum von 4 Stunden und 58 Minuten auf 8 Stunden und 31 Minuten zu. Zugleich nahm die Reichweite der Tageszeitung kontinuierlich ab. Im Jahr 1964 war die Tageszeitung noch das reichweitenstärkste Medium mit 69 Prozent, gefolgt von Radio (68 %) und Fernsehen (47 %). Bis ins Jahr 1990 sank die Reichweite der Tageszeitung auf 50 Prozent und fiel hinter Fernsehen (79 %) und Radio (76 %) zurück. Im Jahr 2005, dem Erhebungsjahr mit dem bislang höchsten täglichen Medienkonsum von 600 Minuten, erreichte die Tageszeitung 54 Prozent der Bundesbürger (Fernsehen: 89 %; Radio: 85 %; Internet [neu]: 10 %). Seither verlor das Medium Tageszeitung in ihrer gedruckten Form enorm an Reichweite und kam im Jahr 2015 nur noch auf ein Drittel erreichter Bundesbürger. Auch die Medien Fernsehen (80 %) und Radio (74 %) hatten in diesem Zeitraum leicht an Reichweite verloren, was auf den Medienwandel – eingeläutet durch die Einführung des Internets (46 %) – zurückzuführen ist. Neben den 23-minütigen Konsum der Tageszeitung traten 4 Minuten Nutzung der Tageszeitung über deren Webseiten oder in Zeitungs-Apps.

Seit 1964 wird auch der „Grad der Entbehrlichkeit“ von tagesaktuellen Medien abgefragt, um die Wertschätzung der Medien zu ermitteln (vgl. Breunig/van Eimeren 2015, S. 520). 1964 gaben 49 Prozent der Befragten an, sie würden die Tageszeitung vermissen. Dieser Wert stieg bis 1980 auf 60 Prozent sowie 1990 auf 63 Prozent, sank in der Folge jedoch stetig ab auf zuletzt 36 Prozent. Insbesondere die Bindung junger Menschen (14- bis 29-Jährige) zeugt von deutlichen Herausforderungen, die sich aufgrund der veränderten Mediennutzung ergeben: Lediglich 16 Prozent der Befragten in dieser Altersgruppe gaben an, sie würden die Tageszeitung vermissen (Breunig/van Eimeren 2015, S. 521). Gesellschaftliche bzw. politische Nachrichten erreichen nur noch knapp jeden zehnten Jugendlichen zwischen 14 und 24 Jahren durch die Zeitung oder Zeitschriften (vgl. Vodafone Stiftung Deutschland 2018, S. 38).

Ursächlich für den rückläufigen Konsum von Zeitungen und damit für den Rückgang der Auflage sowie die sinkenden Anzeigenerlöse sind mehrere Trends, die mitunter parallel verlaufen. Zunächst ist zu konstatieren, dass seit Jahrzehnten, die Zahl der Abonnenten stark rückläufig ist und die gedruckte Zeitung insbesondere die jüngeren Alterskohorten nicht mehr in dem Maße erreicht, wie dies bis in die 1980er der Fall war. Damit geht einher, dass Zeitungen verstärkt nur noch bestimmte Gesellschaftsgruppen, nämlich besser Verdienende und höher Gebildete ansprechen (vgl. Stieler 2009, S. 8). Darüber hinaus hat sich, wie die präsentierten Ergebnisse der ARD/ZDF-Langzeitstudie zeigen, das individuelle Mediennutzungsverhalten in den vergangenen zwei Jahrzehnten nachhaltig verändert.

### **3.2.2 Öffentliche Förderung und Unterstützung der Presselandschaft**

Für die Funktion der Zeitung als Teil der Gewaltenteilung in einer Demokratie ist die zunehmende Markt- und Medienkonzentration eine schlechende Gefahr. Zwar steht Deutschland mit Blick auf die Zeitungsdichte noch an der Spitze Europas, jedoch stellt sich angesichts der kontinuierlich abnehmenden Zeitungsvielfalt die Frage, ob die grundgesetzlich vorgegebene Aufgabe, zu einer freien, individuellen und öffentlichen Meinungsbildung beizutragen, durch die klassische Presse noch zu leisten ist. Im Zuge dieser Debatte drängt sich auch die Frage auf, ob staatlicherseits eine stärkere Förderung und Unterstützung der Presse notwendig, förderlich und mit der Verfassung vereinbar ist. Im Folgenden stellen wir den aktuellen Sachstand der Diskussion dar und beziehen uns dabei maßgeblich auf die Ausarbeitung des Wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestags (Deutscher Bundestag 2019a) sowie die Kurzexpertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, die die Presseförderung in Frankreich, Schweden und Dänemark im Fokus hat (Eichhorst/Kettenring/Ody 2019).

Die Presseförderung lässt sich grundsätzlich in direkte und indirekte Formen unterteilen. Eine direkte Förderung beinhaltet direkte finanzielle Zuwendungen in Form von Subventionen und Zuschüssen. Die indirekte Förderung erfolgt durch Umsatzsteuerprivilegien, Vertriebsförderung oder über Projektunterstützungen. In Deutschland gilt für Zeitungen seit 1967 ein ermäßigter Mehrwertsteuersatz von derzeit 7 Prozent, der in der damaligen Debatte mit sozialpolitischen, kulturellen und bildungspolitischen Gründen gerechtfertigt wurde (Deutscher Bundestag 2011, S. 4). Seit 1. Januar 2020 gilt der ermäßigte Mehrwertsteuersatz auch

für digitale Presseprodukte, für die bislang 19 Prozent erhoben wurden. Darüber hinaus bestehen Vertriebsförderungen in Form von reduzierten Posttarifen.

In der Ausarbeitung des Wissenschaftlichen Dienstes des Deutschen Bundestags wird deutlich, dass von den 30 untersuchten europäischen Staaten lediglich Bulgarien und die Slowakische Republik keine Förderungs- und Unterstützungsmaßnahmen für die Presse vorsehen (vgl. Deutscher Bundestag 2019a). In der Hälfte der untersuchten Staaten besteht wie in Deutschland eine indirekte Förderung in Form eines verminderten Mehrwertsteuersatzes sowie teilweise durch reduzierte Posttarife. In den übrigen dreizehn Staaten, darunter die baltischen (mit Ausnahme von Litauen), die Benelux-, die skandinavischen Staaten sowie Frankreich, Italien, Norwegen, Österreich und die Schweiz, existieren sowohl indirekte als auch direkte Förderungen.<sup>12</sup> In Frankreich und Schweden erhalten allgemein-politische Zeitungen, die weniger stark verbreitet sind und weniger vom Werbemarkt profitieren, eine besondere Förderung (Eichhorst/Kettenring/Ody 2019, S. 8).

Gegenwärtig wird in Deutschland über eine weitere Förderung für die Zeitungsbranche diskutiert. Der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) hatte infolge der Einführung des vollen Mindestlohns im Zustellbereich ab dem Jahr 2018 eine Reduzierung der Beiträge zur gesetzlichen Rentenversicherung und damit eine weitere indirekte Form der Unterstützung gefordert, der die Regierungsparteien mit einer Absichtserklärung im Koalitionsvertrag zunächst nachgekommen sind (Deutscher Bundestag 2018, S. 4).<sup>13</sup> Diese Form ist – zwei Jahre später – vorerst vom Tisch, vorgeschlagen wurde Ende des Jahres 2019 nun eine direkte staatliche Förderung für die Zustellkosten in Höhe von 40 Millionen Euro, die bereits im Haushaltsausschuss beschlossen wurden – zunächst unter Sperrvorbehalt, bis das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ein detailliertes Förderkonzept vorlegt. Der BDZV (2019) betonte indes, dass direkte Subventionen abzulehnen seien, da diese „das Ende von unabhängigem Journalismus und damit letztlich den Tod der Pressefreiheit“ bedeuteten (Welt 19.12.2019). Zudem sei die Förderung aus Sicht des BDZV zu gering. Die Linke (Deutscher

---

12 Die direkten Förderungen stellen zumeist spezifische Subventionen dar wie beispielsweise für Zeitungen in bestimmten Sprachen (Minderheitensprachen), für den Vertrieb in ländlichen Regionen, für Zeitungen mit spezifischen Inhalten oder auch für Zeitungen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten (vgl. Deutscher Bundestag 2019, S. 6ff).

13 Die Regierungsparteien CDU, CSU und SPD hatten in ihrem Koalitionsvertrag vereinbart, dass die Beiträge für geringfügig entlohnt Beschäftigten in der Zeitungszustellung zur gesetzlichen Rentenversicherung von bislang 15 auf fünf Prozent – zunächst befristet für die Dauer von fünf Jahren – reduziert werden sollen (Deutscher Bundestag 2018).

Bundestag 2019b) wie auch Röper (medienpolitik.net 2019) sehen neben dem geringen Subventionsvolumen vor allem die singuläre Fokussierung auf die Vertriebsstruktur sowie die fehlende Koppelung der Förderung an journalistische Qualitätsmerkmale und an die „Einhaltung von Sozialstandards wie Tarifverträge“ kritisch (Herkele 2019). Röper betont, dass der voranschreitenden Marktkonzentration mit der vorgeschlagenen Förderung nicht abgeholfen werden könne, hierzu seien umfassendere Maßnahmen nötig (ebd.), wie eine nachhaltige und kohärente Stärkung von publizistischer Vielfalt und gutem Journalismus, insbesondere von kleinen Lokalredaktionen im ländlichen Raum gefordert. Eichhorst/Kettenring/Ody (2019, S. 36) konstatieren in ihrer Expertise darüber hinaus, dass Vertriebssubventionen in den Vergleichsländern nachrangig gegenüber anderen Förderzusammenhängen sind. Eine Förderung der Zeitungszustellung kann nach Auffassung der Autoren „nur einen begrenzten Beitrag zu einer nachhaltigen Sicherung der redaktionellen Vielfalt leisten“, wird allerdings für „eine begrenzte Zeit des Übergangs“ und als einmalige Option als sinnvoll erachtet (ebd.). Wie auch Röper (medienpolitik.net 2019), Die Linke (Deutscher Bundestag 2019b) und ver.di (2019b) erachten Eichhorst/Kettenring/Ody (2019, S. 36–37) ein „langfristiges tragbares Gesamtkonzept“ zur Förderung und Unterstützung der Presselandschaft als sinnvoll und benennen mögliche Kriterien für Förderinstrumente der journalistischen Arbeit, der Zustellung sowie Innovation. Ver.di (2019b) betont ihrerseits, dass Subventionen an die Kriterien der Tarifbindung, Präsenz von (freigestellten) Betriebsräten und die nachweisliche Einhaltung von arbeits- und sozialrechtlichen Standards sowie Standards des Qualitätsjournalismus gebunden sein müssen. Durch Subventionen darf es keine Wettbewerbsverzerrung geben. Zudem sollten Anzeigenblätter von der Förderung ausgeschlossen werden und die Subventionen müssten an eine Evaluation gebunden sein (ebd.).

### **3.2.3 Gesellschaftliches Klima und Journalismus**

Ein mit dem medienkulturellen Wandel im Zusammenhang stehendes Phänomen ist die Zunahme von verbalen und tätlichen Angriffen auf Journalistinnen und Journalisten und damit die Veränderung des gesellschaftlichen Klimas mit Blick auf die Presse im Allgemeinen und die Journalistinnen und Journalisten im Speziellen. Insgesamt wurden in Deutschland 26 tätliche Angriffe gegen Medienvertreter registriert, von denen 22 einen politisch rechten Hintergrund hatten und die größtenteils auf oder im Umfeld von politischen Versammlungen stattfanden (Euro-

pean Centre for Press & Media Freedom 2018, S. 3). Deutsche Journalistinnen und Journalisten erfahren Beleidigungen, Diffamierungen, massive Einschüchterungen und erhalten bisweilen Morddrohungen (European Centre for Press & Media Freedom 2018, S. 4). Eine nicht-repräsentative Erhebung mit mehr als 400 befragten Journalistinnen und Journalisten hat ergeben, dass insgesamt 42 Prozent der Befragungsteilnehmer im Jahr 2016 von Angriffen betroffen waren (Preuß/Tetzlaff/Zick 2017, S. 3). Ein Viertel der Befragten gab an, mehrmalig bis regelmäßig Angriffen ausgesetzt gewesen zu sein. Die Ursachen sehen die befragten Journalistinnen und Journalisten in der Unzufriedenheit mit Inhalten der Beiträge (77 %), ihrer Rolle als Journalistin bzw. Journalist (75 %), der jeweiligen Darstellung (64 %) und in der Ablehnung von Personengruppen (47 %). Zwei Drittel (66,5 %) gaben an, dass hasserfüllte Angriffe in den vergangenen 12 Monaten deutlich häufiger vorkommen.

Im Umgang mit dem verstärkten Auftreten von Hass und Gewalt gegen Journalistinnen und Journalisten existieren individuelle Strategien und redaktionelle Maßnahmen (hier und im Folgenden Preuß/Tetzlaff/Zick 2017). Vier Fünftel der Befragten befürwortet die Aufklärungskampagnen gegen Hate Speech sowie deren strafrechtliche Verfolgung. Etwa die Hälfte (51 %) gab allerdings an, dass Hate Speech in der eigenen Redaktion nicht thematisiert werde. Insbesondere der Rückhalt von Kollegen ist für zwei Drittel von Bedeutung. Vier Fünftel, der mehrmals bis regelmäßig betroffene Journalistinnen und Journalisten greifen zu technischen Mitteln und deaktivieren Kommentarfunktionen, blockieren bestimmte Personen oder entfernen Beiträge. Eine professionelle Beratungsstelle zur Bewältigung der Angriffe haben ebenfalls vier Fünftel (79 %) aufgesucht. Ein Drittel der Befragungsteilnehmer gab an, dass ihre Redaktionen keinerlei Hilfestellungen im Umgang mit derlei Angriffen anbieten. Von einem regelmäßigen Austausch innerhalb der Redaktion über Hate Speech, Gewaltandrohungen und Übergriffen berichteten 37 Prozent der Befragten. Knapp einem Viertel der befragten Journalistinnen und Journalisten steht juristischer Beistand zur Verfügung. Schulungsangebote (9 %), der Austausch mit Experten (5 %) oder eine vertrauensvolle Anlaufstelle (3 %) werden seitens der Redaktionen sehr viel seltener angeboten.

### **3.3 Technologischer Wandel**

Der technologische Wandel bzw. der digitale Wandel unserer Gesellschaft und Arbeitswelt hat weitreichende und tiefgreifende Auswirkungen sowohl auf die Unternehmen als auch auf die Beschäftigten der Zei-

tungsbranche. In diesem Abschnitt gehen wir auf die maßgeblichen Entwicklungen und Trends des digitalen Strukturwandels ein, die Folgewirkungen für die Geschäftsmodelle sowie auf die Arbeitstätigkeiten und Beschäftigung haben.<sup>14</sup> Grundsätzlich lassen sich die Entwicklungen in die zwei genannten Kategorien, Geschäftsmodelle sowie Arbeit bzw. Arbeitstätigkeiten und Beschäftigung, einordnen.

Die Zeitungsverlage müssen, wie zuvor dargestellt, auf den medienkulturellen Wandel, die Verbreitung des Internets und somit die veränderten Kundenerwartungen reagieren. Im Allgemeinen erfolgt dies durch eine Anpassung und Ergänzung des bestehenden Geschäftsmodells, das aktuell noch in der Produktion der gedruckten Zeitung besteht. Dieses Modell wird beispielsweise durch die Herstellung digitaler Zeitungsprodukte in Form von Internetseiten, E-Paper, Social-Media-Kanäle oder Apps für die Zeitungslektüre erweitert. Die teilweise existenzielle Herausforderung für die Zeitungsverlage besteht hierbei allerdings darin, mit digitalen Produkten Umsatz und schlussendlich Gewinn zu erwirtschaften.

Das Internet und dessen Verbreitung sowie das veränderte mediale Erlebnis durch die technische Aufhebung der Grenzen zwischen Audio, Text und Video („Rich Content“) hat innerhalb der Zeitungsbranche zur Folge gehabt, dass die Unternehmen gezielt Online-Redaktionen aufgebaut haben, die z. T. auch in eigenen Gesellschaften organisiert waren bzw. sind. Dies führte zu einer langen Zeit anhaltenden Koexistenz von zwei Redaktionen innerhalb eines Zeitungshauses. Die Trennung der Redaktionen resultierte aus der Annahme, dass die Konsumenten von Print- und Digitalprodukten teilweise unterschiedliche Erwartungen an die jeweiligen Produkte haben und die Produkte selbst auch verschiedene Vorzüge und Nachteile besitzen. Vor einigen Jahren wurde eine neue Strategie ausgegeben und die bislang zwei Redaktionsbereiche sollen sukzessive integriert werden. Dies führt dann dazu, dass bisherige Print-Redakteure auch Beiträge für das digitale Format und andersherum liefern sollen. Dies hat wiederum weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitsweisen der jeweiligen Beschäftigten. Hinzu kommt, dass in einigen Verlagshäusern die Redakteure die Produktpalette („Rich Content“) insgesamt abdecken sollte. Allein die Frage der Qualifizierung und Weiter-

---

14 Der technologische Wandel in den Zeitungsdruckereien wird in diesem Abschnitt nicht behandelt, da von Experten bereits das „Ende der Fahnenstange“ bei der technologischen Rationalisierung der Drucktechnik als erreicht angesehen wird. Einen guten und aktuellen Überblick zum digitalen Wandel in Druckereien bietet u. a. die Publikation aus dem Lehrforschungsprojekt an der Helmut-Schmidt-Universität (vgl. Kooperationsprojekt der Professur Neuere Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte (2017)).

bildung wird an dieser Stelle zu wenig gestellt und noch weniger beantwortet.

Darüber hinaus führt das im vergangenen Vierteljahrhundert grundlegend veränderte Leserverhalten ebenfalls zur Anpassung des Geschäftsmodells. Die Lektüre langer, umfangreich recherchierter und anspruchsvoll dargelegter Artikel weicht langsam, aber stetig einer schnellen und partiell oberflächlichen Informationsbeschaffung („quick and dirty“), die gegenüber dem Qualitätsjournalismus in den Vordergrund tritt. Darauf reagieren die Medienhäuser. Insbesondere auf den Internetseiten oder den Apps wird dieser Wandel deutlich: Anstelle der gewohnten Artikel erscheinen Videobeiträge und animierte Info-Grafiken. Längere Artikel erhalten eine Zusammenfassung sowie eine Angabe über die Lesedauer.

Die veränderten Geschäftsmodelle sowie die Neuerungen in der Informationstechnologie führen zudem zu teils umfassenden Veränderungen der Arbeitsrealität der Beschäftigten in den Zeitungsverlagen, was insbesondere das journalistisch und redaktionell tätige Personal betrifft. Der bisherige „Werkzeugkasten“ der Journalistinnen und Journalisten erweitert sich im Zuge der Digitalisierung. Neben die alltäglichen und etablierten Arbeitstätigkeiten treten neue und zusätzliche Aufgaben, die auch durchaus neue Berufsfelder entstehen lassen. Mobile Endgeräte, ausgestattet mit qualitativ hochwertigen Kameras sowie entsprechenden Applikationen, ermöglichen einen mobilen Journalismus, auch Mobile Reporting genannt (vgl. Staschen 2017). Beim Mobile Reporting erstellen Journalistinnen und Journalisten bereits an Ort und Stelle der Reportage mittels Smartphones oder Tablet crossmediale Inhalte mit Texten, Fotos und ggfs. (Live-)Videos, die auf den unterschiedlichen Kanälen der Zeitungsverlage verwertet werden können. Neben all den Vorteilen, die diese flexible Berichterstattung via Smartphone und Tablet mit sich bringen, betont beispielsweise Ulric Papendick, geschäftsführender Direktor der Kölner Journalistenschule, dass Journalistinnen und Journalisten durch diese Entwicklung nicht zu einer „eierlegenden Wollmilchsau“ werden sollen, eine gewisse Spezialisierung mache aus Gründen der Qualität Sinn.<sup>15</sup>

Ein weiteres Betätigungsfeld stellt seit einigen Jahren der sogenannte Datenjournalismus oder auch datengetriebene Journalismus dar, bei dem die online verfügbaren Informationsbestände für den journalistischen Prozess genutzt werden. Aus großen Datensätzen werden mittels (quantitativer) Analysemethoden die relevanten Informationen für die journalistische Verwertung herausgefiltert. Die Ergebnisse werden ei-

---

<sup>15</sup> Vgl. Artikel in news aktuell: [www.newsaktuell.de/blog/datenjournalismus-mobile-reporting-trends-im-journalismus/](http://www.newsaktuell.de/blog/datenjournalismus-mobile-reporting-trends-im-journalismus/).

nerseits zur Verdeutlichung des im Artikel behandelten Themas grafisch aufbereitet und als Abbildung dargestellt. Andererseits handelt es sich bei einem wachsenden Teil der journalistischen Produkte dann um (interaktive) Grafiken, die die Kernbotschaft der Daten mittels Text, Audio oder Video vermitteln. Insbesondere diese Art des journalistischen Produkts gewinnt in immer mehr Zeitungsverlagen an Bedeutung, sodass bereits die größeren Verlage eigene Teams bzw. Abteilungen bestehend aus Datenjournalisten, Designern und Videoredakteuren aufgebaut haben, die maßgeblich in diesem Betätigungsfeld beschäftigt sind. Eine weitere Spielart des Datenjournalismus neben der Visualisierung der Nachrichten und Botschaften ist die Auswertung von Informationen, die in den Datenbeständen vorhanden sind, die durch das organisierte Whistleblowing auf Internetplattformen wie WikiLeaks bereitgestellt werden.

Eine dritte Spielart des Datenjournalismus ist der Robo-Journalismus, auch automatisierter Journalismus genannt, der im Grunde die automatisierte Erstellung und zugleich leserorientierte Bereitstellung von Artikeln bzw. Inhalten über die unterschiedlichen Kanäle darstellt (vgl. Weber 2019). Die Erstellung von Inhalten anhand von Algorithmen allein durch die Verfügbarkeit der entsprechenden Daten ist das ausgemachte Ziel in diesem Feld. Gegenwärtig ist die Diskussion über den Robo-Journalismus sowie die Anwendung Künstlicher Intelligenz weit größer als ihre Nutzung tatsächlich verbreitet ist (vgl. Haim/Graefe 2018). Inhaltlich beschränken sich die automatisierten Berichterstattungen maßgeblich auf Sport-, Wetter- und Finanzberichterstattung, Verkehrsmeldungen und einfache Wahlberichterstattungen. Von Künstlicher Intelligenz, d. h. selbstlernenden Systemen, die die Artikel schreiben, kann nach unserer Auffassung noch nicht die Rede sein, auch ist auf Basis der Literatur und der Experteninterviews nicht abzusehen, wann eine künstliche Intelligenz in der Lage sein dürfte, die Zeitungsartikel selbst zu schreiben.

Weber (2019, S. 33–38) hat in seiner Veröffentlichung den Prozess der Textgenerierung anhand eines vorhandenen Softwareprogrammes des Unternehmens Retresco dargestellt, das u. a. Zeitungen wie die Süddeutsche Zeitung, die FAZ, den Spiegel oder die Financial Times als Kunden hat. Die Textgenerierung basiert überwiegend auf vorhandene Vorlagen (Templates), was wiederum wenig revolutionär ist, da es diese Methode bereits seit den 1970er Jahren gibt. Sogenannte Machine-Learning-Verfahren oder auch das weitaus komplexere Deep-NLG-Verfahren<sup>16</sup>, die passenden Formulierungen selbst erlernen und anwen-

---

<sup>16</sup> NLG steht für Natural Language Generation.

den, seien bis dato schlichtweg noch zu fehleranfällig. Aus diesem Grund ist derzeit zu konstatieren, dass die Textgenerierung mittels Algorithmen gegenwärtig darauf abzielt, Texte in Nischen anzubieten, in denen keine Berichterstattung mehr stattfindet oder bislang überhaupt nicht erfolgte. Aus diesem Grund zitiert Weber (2019, S. 46) die Medienexpertin Katharina Schell und fasst zusammen: „Die Automatisierung ersetzt 2018 jedenfalls noch nicht den Menschen.“

## 4. Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in den Zeitungsverlagsunternehmen

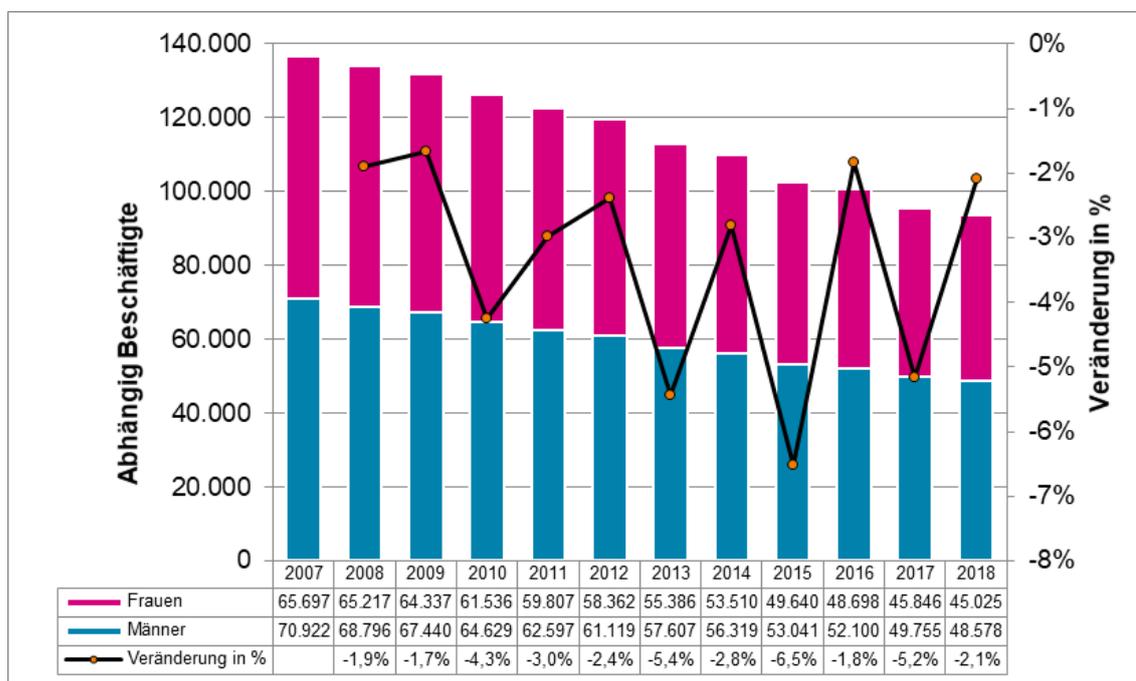
In diesem Abschnitt widmen wir uns der Analyse der Beschäftigung in der Zeitungsbranche, indem wir ihre Entwicklung einschließlich ihrer besonderen Charakteristika darstellen. Zudem analysieren wir die zentralen Arbeitsbedingungen in der Branche. Auf Grundlage von Sonderauswertungen der Statistik der Bundesagentur für Arbeit ist es möglich, ein umfassendes Abbild der Beschäftigungsdaten sowie deren Entwicklung und einiger relevanter Arbeitsbedingungen darzustellen. Berücksichtigt wurden bei den Sonderauswertungen die Wirtschaftsgruppen 18.11 (Drucken von Zeitungen) und 58.13 (Verlegen von Zeitungen). Darüber hinaus erlaubt uns die von uns durchgeführte Beschäftigtenbefragung einen differenzierten Blick auf die Arbeitsbedingungen in der Branche der Zeitungsverlage.

### 4.1 Beschäftigungsentwicklung

Die Branche der Zeitungsverlage ist in dem betrachteten Zeitraum von 2007 bis 2018 durch einen steten Beschäftigungsrückgang gekennzeichnet. Im Jahr 2007 waren insgesamt 136.619 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei den Unternehmen der Zeitungsbranche beschäftigt. Diese Zahl hat bis in das Jahr 2018 kontinuierlich abgenommen und betrug zuletzt 93.603. Dies entspricht einem Rückgang von insgesamt 43.016 Beschäftigten und somit fast einem Drittel (31,5 %). Im Jahresdurchschnitt wurden 3,4 Prozent der Arbeitsplätze abgebaut. In den Jahren 2013 und 2015 waren mit einem Rückgang von 6.488 und 7.148 die Einschnitte am deutlichsten.

Mit Blick auf das Geschlechterverhältnis ist festzustellen, dass die Zahl der männlichen und weiblichen Beschäftigten nahezu ausgeglichen ist. Die Differenz zwischen der Zahl der Frauen und Männer war im Jahr 2017 mit einem Frauenanteil von 48 Prozent am größten. Der Rückgang weiblicher wie auch männlicher Beschäftigter folgte im Betrachtungszeitraum nahezu im Gleichschritt. 2007 waren 65.697 Frauen in den Unternehmen der Zeitungsbranche beschäftigt, im Jahr 2018 waren es noch 45.020, was einem Rückgang um 31,5 Prozent (20.672) entspricht. Um gleichfalls 31,5 Prozent (22.344) nahm die Zahl männlicher Beschäftigter ab von 70.922 im Jahr 2007 auf 48.587 im Jahr 2018.

Abbildung 7: Zahl der abhängig Beschäftigten, 2007–2018



Quelle: Sonderauswertung der Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2018, 2019

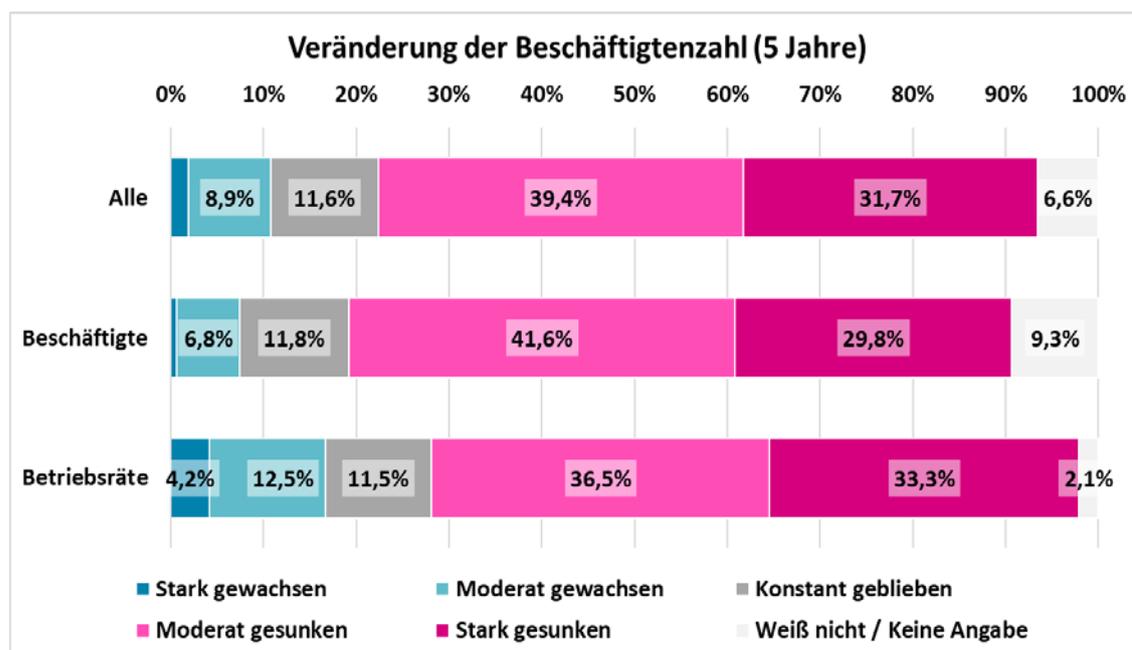
Betrachtet man die Beschäftigtenzahlen der beiden Wirtschaftsgruppen differenziert unabhängig voneinander, ist zunächst zu konstatieren, dass die Unternehmen des Verlagssektors zwischenzeitlich mehr als vier Fünftel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (77.683; 83 %) beschäftigten. In den Zeitungsdruckereien beläuft sich die Beschäftigtenzahl auf 15.920 (17 %). Zu Beginn des Betrachtungszeitraums lag der Beschäftigtenanteil der Zeitungsdruckereien noch bei 23,1 Prozent. Während in den Zeitungsverlagen ein Viertel der Beschäftigung (27.316; 26 %) im Betrachtungszeitraum abgebaut wurde, waren es in den Zeitungsdruckereien die Hälfte der Arbeitsplätze (15.700; 49,7 %). Der jahresdurchschnittliche Beschäftigungsrückgang betrug in den Zeitungsverlagen 2,7 Prozent und in den Zeitungsdruckereien 5,9 Prozent. Für den Sektor der Zeitungsdruckereien sind vor allem die Jahre 2013 bis 2015 und das Jahr 2017 mit besonders hohen Rückgängen zwischen 7,6 und 17,6 Prozent prägend. In den Zeitungsverlagen sticht das Jahr 2015 mit einem Rückgang von 6,2 Prozent hervor.

Bezogen auf das Geschlechterverhältnis zeigen sich zwischen beiden Sektoren der Zeitungsbranche ebenfalls Unterschiede. In den Unternehmen der Zeitungsverlage waren im Jahr 2018 insgesamt

38.261 Frauen und 39.422 Männer beschäftigt. Dies zeugt von einem nahezu ausgewogenen Verhältnis (50,7 vs. 49,3 %) zwischen männlichen und weiblichen Beschäftigten. In den Zeitungsdruckereien sind 57,5 Prozent der Beschäftigten Männer.

Auch in der Beschäftigtenbefragung spiegelte sich die dargestellte Entwicklung der Beschäftigtenzahl wider. Knapp ein Drittel der Befragten (31,7 %) gaben an, dass in ihrem Unternehmen die Zahl der Beschäftigten innerhalb der vergangenen fünf Jahre stark gesunken ist. Zwei Fünftel (39,4 %) berichteten von einem moderaten Beschäftigungsrückgang. Gut jeder zehnte Befragungsteilnehmer (11,6 %) teilte mit, dass die Beschäftigtenzahl in den vergangenen fünf Jahren konstant geblieben sei. Ein moderates Beschäftigtenwachstum gaben 8,9 Prozent der Befragten zu Protokoll, weitere 1,9 % konstatierten ein starkes Wachstum.

Abbildung 8: Einschätzung zur Veränderung der Beschäftigtenzahl



Quelle: Beschäftigtenbefragung, INPUT Consulting gGmbH, 2018. Die Frage lautete: „Wie hat sich die Beschäftigtenzahl in Ihrem Betrieb in den vergangenen fünf Jahren verändert?“; n=259

Ursächlich für den Beschäftigungsrückgang war nach Aussage der Befragungsteilnehmer in 85,9 Prozent der Fälle die nicht erfolgte Nachbesetzung freigewordener Arbeitsstellen. Knapp die Hälfte der Befragten (48,4 %) führen den Beschäftigungsabbau auf erfolgte Rationalisierungsmaßnahmen infolge des technologischen Wandels zurück. Die

Auslagerung von Unternehmensbereichen in neu gegründete Tochtergesellschaften war bei 39,1 Prozent der Beschäftigten Grund für den Beschäftigungsrückgang. Als weitere Gründe wurden die verschlechterte wirtschaftliche Lage (35,3 %), Kündigungsmaßnahmen (29,9 %) sowie Fusionen mit anderen Unternehmen (27,2 %) genannt. Eher nachrangige Bedeutung kommt dem Verkauf von Unternehmensbereichen (11,4 %) zu.

Gründe für das von 28 Befragungsteilnehmern genannte moderate bzw. starke Beschäftigungswachstum waren in 19 Fällen die Entstehung neuer Aufgabenfelder infolge der digitalen Transformation, in elf Fällen der Zukauf bzw. die Eingliederung von Unternehmensbereichen und in sechs Fällen ist eine Fusion mit anderen Verlagen bzw. Medienhäusern ursächlich gewesen. Jeweils zwei Befragte gaben an, dass die verbesserte wirtschaftliche Situation des Unternehmens bzw. die Anstellung von Selbständigen, Werkvertragsnehmern oder Freelancern der Grund für den Zuwachs an Beschäftigten war.

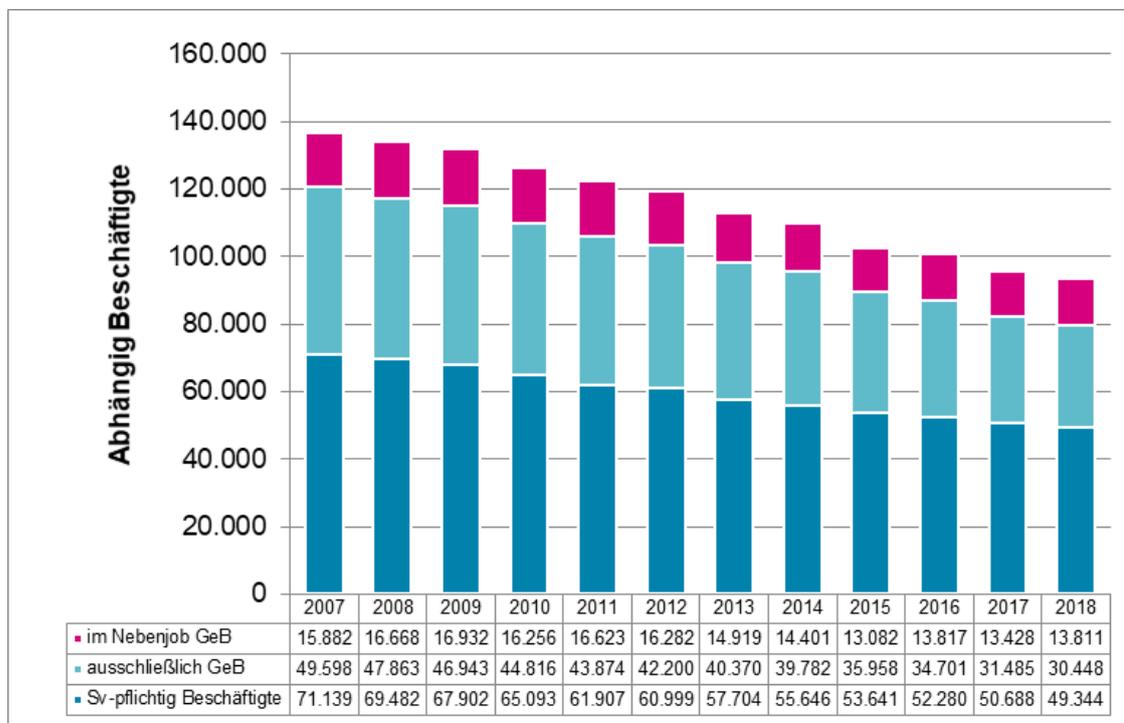
Die regionale Beschäftigungsverteilung nach den 16 Bundesländern zeigt für die Branche keine auffallende Abweichung zur Verteilung der Gesamtbeschäftigung. Vier Fünftel der insgesamt 50.293 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse der Branche sind in Westdeutschland angesiedelt (41.949; 83,4 %), dies entspricht auch nahezu dem Anteil der Gesamtbeschäftigung in den alten Bundesländern (81,4 %). Der Wirtschaftsgruppe Zeitungsverlage wurden 33.944 und den Zeitungsdruckereien 8.005 Beschäftigungsverhältnisse zugeordnet. Mit 9.206 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist Bayern das Bundesland mit den meisten Beschäftigten (18,3 %). Dahinter folgen Nordrhein-Westfalen (16,6 %), Baden-Württemberg (16,4 %) und Niedersachsen (10,6 %). In Ostdeutschland bestanden im Jahr 2018 insgesamt 8.344 sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse (16,6 %) in der Zeitungsbranche. Hiervon entfielen 7.504 auf die die Wirtschaftsgruppe Zeitungsverlage und 840 auf die Zeitungsdruckereien. Unter den ostdeutschen Bundesländern tritt wenig überraschend Berlin mit einem Anteil von 6,9 Prozent hervor, gefolgt von Sachsen (4,8 %). Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Thüringen kommen zusammen auf einen Anteil von 6,6 Prozent, was 2.789 Beschäftigten entspricht.

## 4.2 Beschäftigungsstrukturen

In diesem Abschnitt werden die Strukturen der Beschäftigung in der Branche der Zeitungsverlage dargestellt. Dabei gehen wir auf die sozialversicherungspflichtige sowie geringfügig entlohnte Beschäftigung, auf das Verhältnis zwischen Voll- und Teilzeit und auf das Qualifikations- und Anforderungsniveau ein. Zudem stellen wir die zehn größten Berufsgruppen dar, die in den Zeitungsverlagen beschäftigt sind.

Ein im Vergleich zu anderen Branchen besonders hervorzuhebender Aspekt der Beschäftigungsstruktur ist der mit zuletzt 47,3 Prozent große Anteil geringfügig entlohnter Beschäftigung in der Zeitungsbranche (siehe Abbildung 9). Dieser Anteil unterliegt im Betrachtungszeitraum leichten Schwankungen (zwischen 47 % in 2017 und 49,4 % in 2011). Die Gruppe der geringfügig entlohnten Beschäftigten lässt sich nochmals unterteilen in diejenigen, die ausschließlich dieser einen Tätigkeit nachgehen (68,8 %) und diejenigen, die sie im Nebenjob ausüben (31,2 %). Zwischen 2007 und 2018 ging der Anteil jener, die ausschließlich geringfügig entlohnt beschäftigt sind, sukzessive von 75,7 auf 68,8 Prozent zurück. Dieser Rückgang ist auch ein Effekt der Einführung des Mindestlohns zum 1. Januar 2015 als Effekt, denn seit 2014 sank der Anteil von 73,4 Prozent um 4,5 Prozentpunkte. In absoluten Zahlen ging die Zahl der ausschließlich geringfügigen Beschäftigten zwischen 2014 und 2018 um 9.334 zurück, in Relation zum gesamten Betrachtungszeitraum entfällt somit knapp die Hälfte (48,7 %) auf diese Zeitspanne. Hervorzuheben ist, dass der Anteil männlicher Beschäftigter unter den geringfügig entlohnt Beschäftigten etwas höher (53,6 %) ist als in der Gruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (50,4 %).

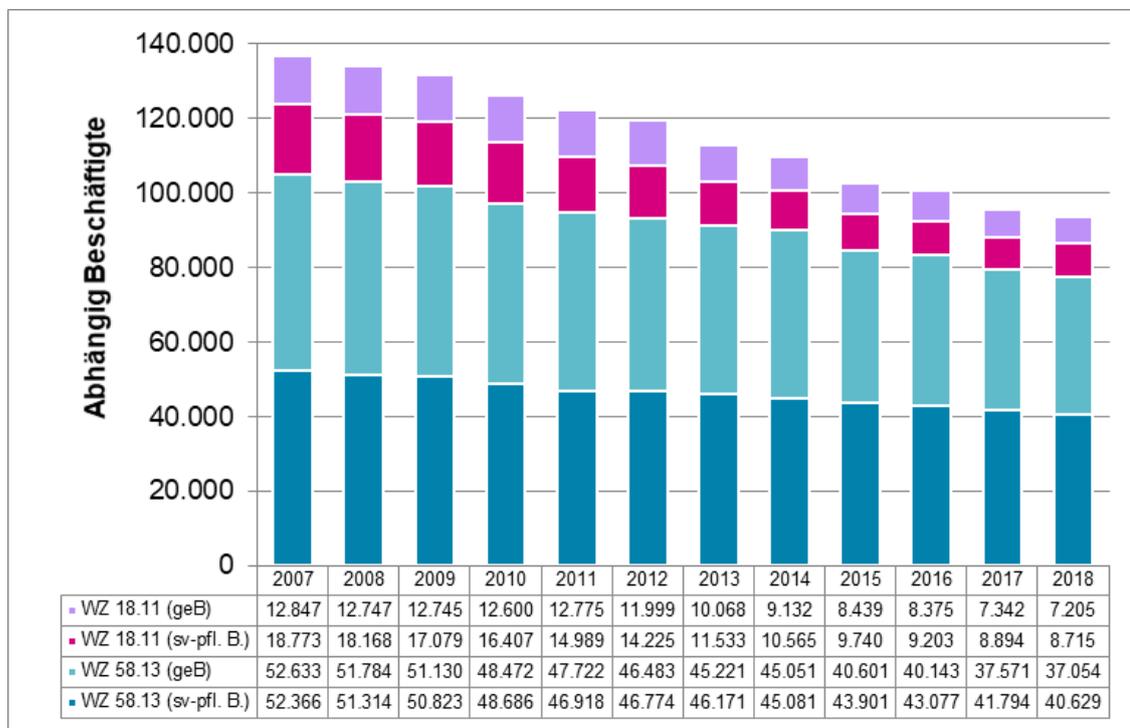
Abbildung 9: Zahl der abhängig Beschäftigten, getrennt nach der Beschäftigungsart, 2007–2018



Quelle: Sonderauswertung der Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2018, 2019

Mit Blick auf die zwei Wirtschaftsgruppen der Zeitungsbranche ist zu konstatieren, dass die Anteile der geringfügig entlohnten Beschäftigten sowohl in den Zeitungsverlagen (WZ 58.13) mit 47,7 Prozent als auch in den Zeitungsdruckereien (WZ 18.11) mit 45,3 Prozent in etwa gleich groß sind. Unter den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in den Zeitungsverlagen stellen die 21.307 Frauen mit 52,4 Prozent die Mehrheit dar. Dagegen sind die männlichen Beschäftigten mit 54,2 Prozent unter den geringfügig entlohnt Beschäftigten in der Überzahl. In den Zeitungsdruckereien hingegen stellen Männer knapp zwei Drittel (63,6 %) der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Das Geschlechterverhältnis unter den geringfügig entlohnten Beschäftigten ist mit 50,1 Prozent zu 49,9 Prozent (Frauen) ausgeglichen. Der insgesamt vergleichsweise hohe Anteil an geringfügig entlohnter Beschäftigung – vor allem bezogen auf die Zeitungsverlage – lässt sich eindeutig auf die Berufsgruppe der Zeitungszusteller zurückführen (siehe Sonderauswertung zu den Berufsgruppen, Tabelle 5).

Abbildung 10: Beschäftigungsentwicklung, getrennt nach Beschäftigungsart und Wirtschaftsgruppe, 2007–2018



Quelle: Sonderauswertung der Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2018, 2019

Ein wesentliches Strukturmerkmal der Beschäftigung in der Branche ist die Arbeitszeit. Unter den insgesamt 49.344 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren zuletzt 34.588 und damit 70,1 Prozent in Vollzeit<sup>17</sup> tätig. Damit unterscheidet sich die Zeitungsbranche nicht nennenswert von der Gesamtbeschäftigung, in der 71,8 Prozent der Beschäftigten in Vollzeit arbeiten. Auch zwischen den zwei Wirtschaftsgruppen der Zeitungsbranche ergeben sich keine auffallenden Unterschiede (Zeitungsverlage: 69,8 % Vollzeitbeschäftigte; Zeitungsdruckereien: 71,6 % Vollzeitbeschäftigte). Allerdings ist darauf hingewiesen, dass aufgrund von Tarifflichtbewegungen der Arbeitgeber teils deutliche Unterschiede bei

<sup>17</sup> Als Vollzeitarbeit gilt eine Beschäftigung, in der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer regelmäßig die normalerweise übliche bzw. tarifvertraglich festgelegte Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Als Teilzeitarbeit gilt eine Beschäftigung, in der der Arbeitnehmer vereinbarungsgemäß nicht die volle, aber regelmäßig zu einem Teil die normalerweise übliche bzw. tarifvertraglich festgelegte Arbeitszeit beansprucht. Andere Beschäftigungsformen, die nicht dem typischen Vollzeitverhältnis entsprechen, beispielsweise Heim- oder Telearbeit, werden in der Beschäftigungsstatistik der Beschäftigungsform Teilzeit zugeordnet.

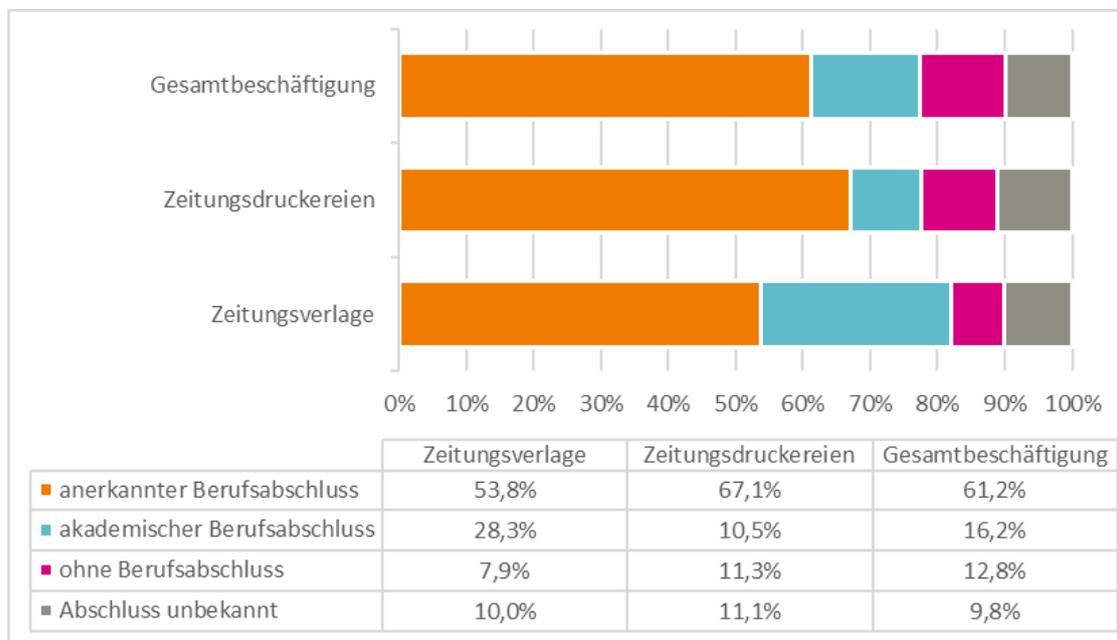
der Arbeitszeit bestehen, die bis zu fünf Wochenarbeitsstunden ausmachen (siehe auch Kapitel 5.5.4).

Mit Blick auf die Qualifikations- und Anforderungsstrukturen innerhalb der Zeitungsbranche ist ein im Vergleich hohes Niveau feststellbar. Zunächst ist hinsichtlich des Schulabschlusses anhand der Sonderauswertung der Statistik der Bundesagentur für Arbeit ersichtlich, dass von den 49.344 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten lediglich 220 Personen über keinen Schulabschluss verfügen (0,4 %). Jeder zehnte Beschäftigte hat einen Haupt- bzw. Volksschulabschluss (10,6 %) und gut ein Fünftel kann die mittlere Reife bzw. einen gleichwertigen Schulabschluss (22 %) vorweisen. Knapp die Hälfte der Beschäftigten hat die allgemeine oder fachgebundene Hochschulreife erlangt (48,2 %). Bei rund einem Fünftel (18,8 %) liegen keine Informationen über den Schulabschluss vor.

Über einen beruflichen Ausbildungsabschluss verfügen vier Fünftel der Beschäftigten in der Branche (81,3 %). Der überwiegende Teil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (56,2 %) hat einen anerkannten Berufsabschluss und ein Viertel (25,1 %) hat einen akademischen Berufsabschluss erworben. Lediglich 8,5 Prozent der Beschäftigten haben keinen beruflichen Ausbildungsabschluss. Bei einem Zehntel der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer liegt keine Information über den Berufsabschluss vor (10,2 %). Die Qualifikationsstruktur der Branche der Zeitungsverlage hebt sich damit deutlich von der der Gesamtbeschäftigung ab, in der gut jeder Zehnte über keine berufliche Ausbildung verfügt (12,8 %), knapp zwei Drittel einen anerkannten Berufsabschluss erworben (61,2 %) sowie 16,2 Prozent eine akademische Ausbildung absolviert haben. Der Anteil derjenigen, über die keine Informationen vorliegen, ist mit 10,3 Prozent der Zeitungsbranche entsprechend.

Betrachtet man nun die Zeitungsverlage und die Zeitungsdruckereien, ergibt sich ein differenzierteres Bild (siehe Abbildung 11). In den Zeitungsverlagen verfügen viele Beschäftigte über einen akademischen Abschluss (28,3 %), womit sich die Branche in Bezug auf das Qualifikationsniveau nach oben von den Zeitungsdruckereien (10,5 % Beschäftigte mit akademischem Abschluss) und auch zur Gesamtbeschäftigung (16,2 % mit akademischem Abschluss) absetzt. Daraus resultiert zugleich, dass der Anteil an Beschäftigten mit anerkanntem Berufsabschluss in den Zeitungsverlagen mit 53,8 Prozent vergleichsweise gering ausfällt. Sowohl in den Zeitungsverlagen als auch in den Zeitungsdruckereien liegt der Anteil an Beschäftigten, die keinen Berufsabschluss erworben haben, unter dem Anteil innerhalb der Gesamtbeschäftigung.

Abbildung 11: Berufliche Qualifikationsstrukturen in Zeitungsverlagen, Zeitungsdruckereien und der Gesamtbeschäftigung im Vergleich, 2018



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2019), eigene Darstellung

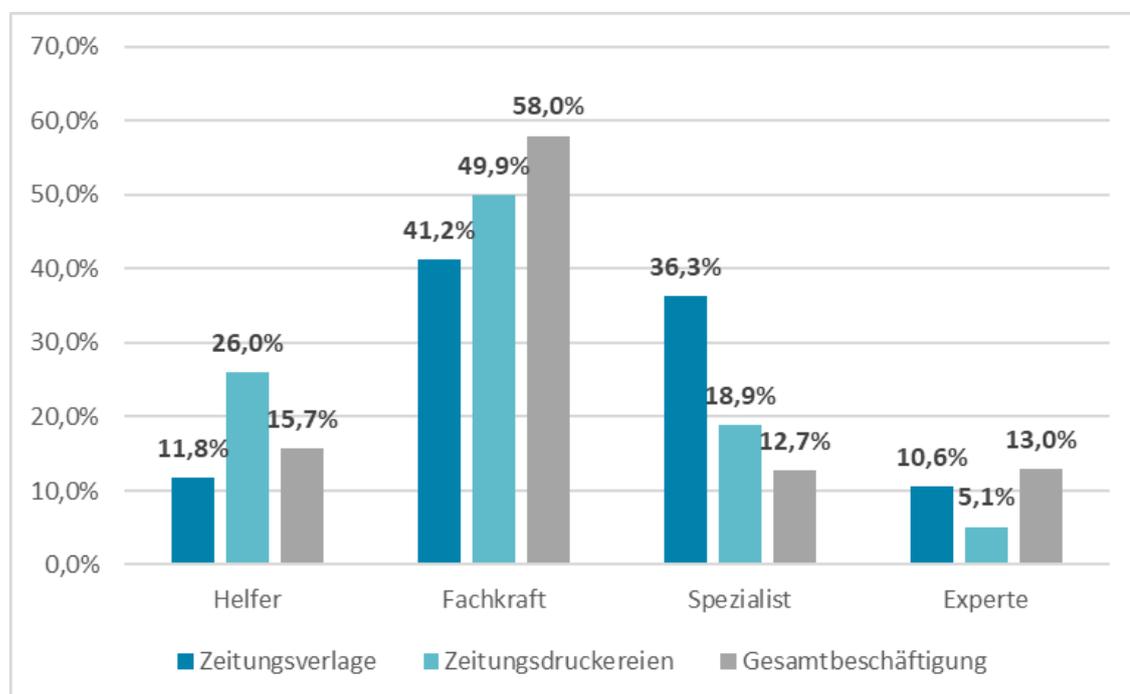
Im weiteren Schritt folgt die Beschreibung des Anforderungsniveaus in der Zeitungsbranche (siehe Abbildung 12). Aufgrund der bereits zuvor dargestellten Unterschiede zwischen den zwei Wirtschaftsgruppen der Zeitungsbranche stellen wir die Ergebnisse differenziert dar. Für den Bereich der Zeitungsverlage ist aufgrund des dargelegten hohen Qualifikationsniveaus ein entsprechend hohes Anforderungsniveau zu erwarten. Rund ein Zehntel der Beschäftigten in Zeitungsverlagen fallen unter die Kategorie „Helfer- und Anlerntätigkeiten“<sup>18</sup> (11,8 %), in Zeitungsdruckereien sind es dagegen gut ein Viertel (26 %) und in der Gesamtbeschäftigung 15,7 Prozent. Der Kategorie Fachkräfte<sup>19</sup> werden in den Zeitungsverlagen nur zwei Fünftel (41,2 %) und in den Zeitungsdruckereien die Hälfte der Beschäftigten zugeordnet, wogegen es in der Gesamtbeschäftigung drei Fünftel (58 %) sind. Bei den Berufen mit Spezialistenan-

18 Unter die Kategorie Helfer- und Anlerntätigkeiten fallen Berufe, die typischerweise einfache, wenig komplexe (Routine-)Tätigkeiten umfassen. Für die Ausübung dieser Tätigkeiten sind in der Regel keine oder nur geringe spezifische Fachkenntnisse erforderlich.

19 Fachlich ausgerichtete Tätigkeiten sind gegenüber den Helfer- und Anlerntätigkeiten deutlich komplexer bzw. stärker fachlich ausgerichtet. Das bedeutet, für die sachgerechte Ausübung dieser Tätigkeiten werden fundierte Fachkenntnisse und Fertigkeiten vorausgesetzt.

forderungen<sup>20</sup> hebt sich insbesondere der Bereich der Zeitungsverlage mit einem Anteil von 36,3 Prozent von der Gesamtbeschäftigung (12,7 %) ab. Aber auch in Zeitungsdruckereien werden knapp ein Fünftel der Beschäftigten den Spezialisten zugeordnet (18,9 %). Auffallend ist wiederum der geringere Anteil der Experten<sup>21</sup> in Zeitungsverlagen (10,6 %) sowie Zeitungsdruckereien (5,1 %) im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung (13 %). Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Tätigkeiten in der Zeitungsbranche ein überdurchschnittlich hohes Anforderungsniveau aufweisen.

Abbildung 12: Anforderungsniveau in der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung, 2018



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2019), eigene Darstellung

20 Die Berufe mit dem Spezialisten-Anforderungsniveau sind gegenüber den Berufen, die dem Niveau Fachkraft zugeordnet werden, deutlich komplexer und mit Spezialkenntnissen und -fertigkeiten verbunden. Die Anforderungen an das fachliche Wissen sind somit höher. Zudem erfordern die hier verorteten Berufe die Befähigung zur Bewältigung gehobener Fach- und Führungsaufgaben.

21 Dem Anforderungsniveau „Experte“ werden die Berufe zugeordnet, deren Tätigkeitsbündel einen sehr hohen Komplexitätsgrad aufweisen bzw. ein entsprechend hohes Kenntnis- und Fertigniveau erfordern.

Die Sonderauswertung der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit informiert auch darüber, welchen Berufsgruppen die Beschäftigten der Zeitungsbranche angehören (siehe Tabelle 5). Werden sowohl die sozialversicherungspflichtigen als auch die geringfügig entlohnten Beschäftigten berücksichtigt, dann zeigt sich, dass knapp die Hälfte aller Beschäftigten (44.859 von 93.603) der Berufsgruppe der Zustellung und Lagerwirtschaft angehört (47,9 %). Allerdings ist der Anteil der Beschäftigten dieser Berufsgruppe, die im sogenannten Mini-Job angestellt sind, mit 87,6 Prozent sehr hoch. Der Männeranteil überwiegt in dieser Berufsgruppe mit 51,9 Prozent leicht. Unter den 5.548 sozialversicherungspflichtig Zusteller und Lagerarbeiter arbeiten 12 Prozent in Vollzeit.

*Tabelle 5: Zehn häufigste Berufe in der Zeitungsbranche, 2018*

Berufsgruppe	Zahl aller Beschäftigten	Anteil der soz.vers.pfl. Beschäftigten in %	Anteil der weiblichen Beschäftigten in %	Anteil der Vollzeitbeschäftigten in %
Zustellung	44.859	12,4	44,9	18,0
Redaktion und Journalismus	13.649	96,2	41,1	83,3
Verlags- und Medienwirtschaft	7.227	96,0	63,8	77,1
Büro und Sekretariat	5.932	79,5	81,1	57,5
Drucktechnik	4.156	84,9	20,0	79,2
Unternehmensorganisation	4.080	94,7	66,0	70,4
Technische Mediengestaltung	3.039	94,1	52,4	75,1
Einkauf und Vertrieb	1.516	84,0	54,7	76,6
Werbung und Marketing	1.475	90,6	62,5	73,4
Rechnungswesen/Controlling	1.060	95,1	71,7	70,0
Insgesamt	93.603	52,7	48,1	70,1

*Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2019), eigene Berechnungen*

Berücksichtigt man nur die 49.344 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, stellen die Redakteure und Journalisten mit 13.126 Personen die größte Berufsgruppe, der mehr als jeder vierte Beschäftigte (26,6 %) angehört. Der Frauenanteil in dieser Berufsgruppe beträgt 40,4 Prozent.

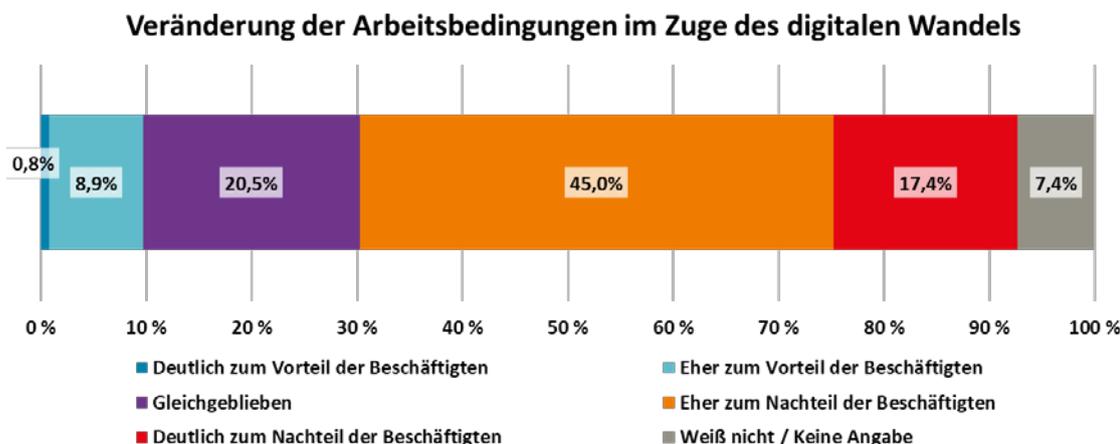
Mehr als vier Fünftel der Redakteure und Journalisten (83,3 %) ist in Vollzeit tätig. Von den insgesamt 13.649 beschäftigten Redakteuren und Journalisten sind 96,2 Prozent sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Der Berufsgruppe Verlags- und Medienwirtschaft gehörten im Jahr 2018 insgesamt 7.227 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an. Der Frauenanteil lag bei knapp zwei Drittel (63,8 %). Der Anteil der geringfügig entlohnten Beschäftigten lag bei 4 Prozent. Von den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sind drei Viertel in Vollzeit beschäftigt (77,1 %). Zur Berufsgruppe Büro und Sekretariat zählten 5.932 Personen, von denen 4.811 Frauen waren (81,1 %). Der Anteil der geringfügig Beschäftigten lag in dieser Berufsgruppe bei 20,5 Prozent. Die Teilzeitquote unter den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten betrug 42,5 Prozent.

Auf den weiteren Rängen folgen die Berufsgruppen Drucktechnik mit einem Anteil von 4,4 Prozent aller Beschäftigten, Unternehmensorganisation und -strategie (4,4 %), technische Mediengestaltung (3,2 %), Werbung und Marketing (1,6 %), Einkauf und Vertrieb (1,6 %) sowie Rechnungswesen/Controlling (1,1 %).

### **4.3 Arbeitsbedingungen**

Die Arbeitsbedingungen mit besonderem Blick auf das Entgelt der Beschäftigten stehen im Fokus des folgenden Abschnitts. Als Datengrundlage dienen einerseits die Beschäftigtenbefragung sowie die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit.

Abbildung 13: Veränderung der Arbeitsbedingungen im Zuge des digitalen Wandels



Quelle: Beschäftigtenbefragung, INPUT Consulting gGmbH, 2018. Die Frage lautete: „Haben sich die Arbeitsbedingungen im Zuge des digitalen Wandels verändert?“; n=260

In der Beschäftigtenbefragung wurde allgemein nach der Veränderung der Arbeitsbedingungen im Zuge des digitalen Wandels gefragt. Lediglich zwei der 258 Befragten (0,8 %) gaben an, dass sich die Arbeitsbedingungen deutlich zum Vorteil der Beschäftigten verändert haben. 8,9 Prozent teilten mit, dass sie sich eher zum Vorteil der Beschäftigten entwickelt haben. Ohne Wertung blieb ein Fünftel der Befragten (20,5 %), die keine Veränderung konstatierten. Nahezu die Hälfte der Beschäftigten (45 %) nahm einen negativen Wandel wahr und teilte mit, dass sich die Arbeitsbedingungen eher zum Nachteil der Beschäftigten veränderten. Von einer deutlich negativen Veränderung der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten berichteten 45 der 258 Befragten (17,4 %).

Im weiteren Verlauf wurde nach den jeweiligen Arbeitsbedingungen gefragt, die sich eher bzw. deutlich zum Vorteil sowie zum Nachteil entwickelten. Ein Viertel der Befragungsteilnehmer befand, dass sich die Ausstattung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher bzw. deutlich zum Vorteil (23,1 %; 1,6 %) entwickelt haben. Zugleich gab ein Viertel an, dass diese sich eher (15,1 %) bzw. deutlich zum Nachteil (9,2 %) verändert hat. Mit Blick auf die Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen äußerte ein Fünftel (20,8 %) eine vorteilige, ein Drittel (32 %) jedoch eine nachteilige Entwicklung. 13,2 Prozent gaben an, dass sich der Abwechslungsreichtum der Arbeitsaufgaben positiv entwickelt hat. Dem

gegenüber stehen allerdings Antworten von über einem Drittel (37,6 %), die eine nachteilige Veränderung des Abwechslungsreichtums festgestellt hat.

Abbildung 14: Positive Veränderung der Arbeitsbedingungen

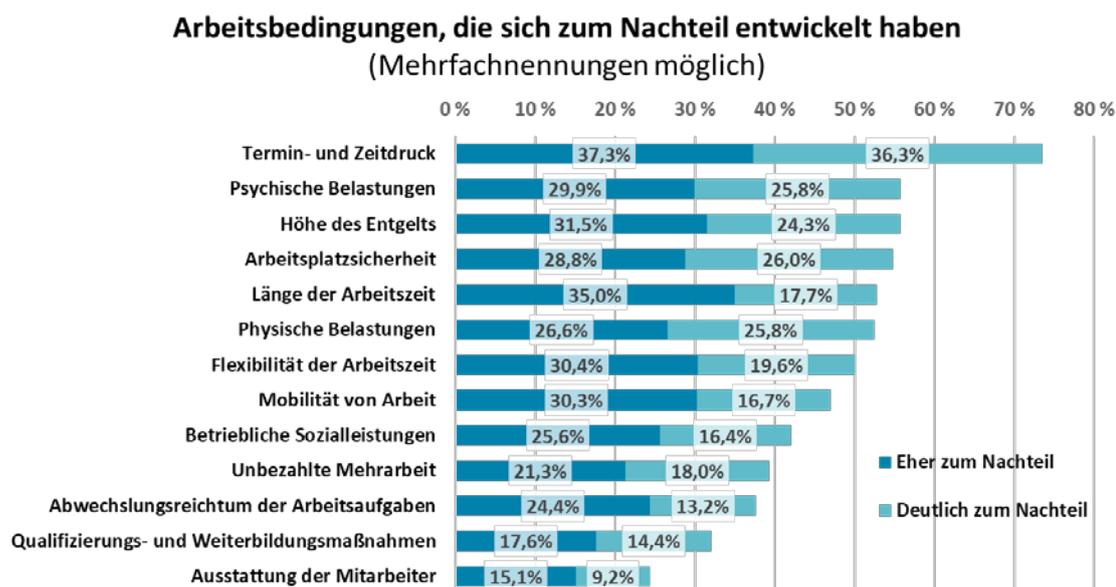


Quelle: Beschäftigtenbefragung, INPUT Consulting gGmbH, 2018. Die Frage lautete: „In welcher Weise haben sich die nachfolgend genannten Arbeitsbedingungen in den vergangenen fünf Jahren entwickelt?“; n=244–254

Insgesamt überwiegen jene Angaben der Befragungsteilnehmer, die für eine nachteilige Entwicklung der Arbeitsbedingungen sprechen. So haben sieben von zehn Befragten (73,6 %) mitgeteilt, dass sich der Termin- und Zeitdruck nachteilig für die Beschäftigten entwickelt hat, er also angestiegen ist. Dieser Befund steht im Einklang mit den Ergebnissen der jüngsten Betriebsrätebefragung der Hans-Böckler-Stiftung, die die Arbeitsintensivierung bzw. -verdichtung als eine hochrelevante Herausforderung für die betrieblichen Interessenvertretungen ansieht (vgl. Ahlers/Serife 2019). Für 55,8 Prozent der Befragungsteilnehmer ist die Entwicklung des Entgelts, genauer gesagt, die Höhe des Entgelts, ebenfalls negativ. Auch die psychischen Belastungen sind offensichtlich gestiegen, mehr als die Hälfte (55,7 %) berichtet von einer nachteiligen Entwicklung. Weiterhin konstatieren über 50 Prozent der Befragungsteilnehmer eine Abnahme der Arbeitsplatzsicherheit (54,8 %), eine Zunahme der Arbeitszeit (52,7 %), mehr physische Belastungen (52,4 %) so-

wie eine Zunahme der Arbeitszeitflexibilität (50 %). Die Mobilität von Arbeit hat sich nach Ansicht von knapp der Hälfte (47 %) der Befragten ebenfalls zum Nachteil der Beschäftigten entwickelt. Zum gleichen Ergebnis kamen 42 Prozent bei der Entwicklung betrieblicher Sozialleistungen und 39,3 Prozent bei (unbezahlter) Mehrarbeit.

Abbildung 15: Negativ Veränderungen der Arbeitsbedingungen



Quelle: Beschäftigtenbefragung, INPUT Consulting gGmbH, 2018. Die Frage lautete: „In welcher Weise haben sich die nachfolgend genannten Arbeitsbedingungen in den vergangenen fünf Jahren entwickelt?“; n=244–254

Das Thema Arbeitszeit besitzt in der Branche der Zeitungsverlage aufgrund der Charakteristika der Arbeitstätigkeiten der Beschäftigten – insbesondere der Redakteure und Journalisten – eine herausgehobene Bedeutung (siehe auch Kapitel 5.5.4). In den Unternehmen existierten zumeist unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, die von festen Arbeitszeiten bis zur weitgehend unregulierten Vertrauensarbeitszeit reichen. In den vergangenen Jahren haben sich vermehrt die betrieblichen Interessenvertretungen mit der Thematik befasst, vor allem die Erfassung der Arbeitszeit hat in vielen Betrieben zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen geführt. In den Betrieben, in denen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen wurden, berichteten die Akteure zunächst über Widerstände seitens der Berufsgruppe der Journalisten und Redakteure. Von deren Seite war es nicht vorstellbar, dass Journalistinnen und Journalisten

als „freie Denker“ in ein fixes Arbeitszeitkorsett passen. Die Aussage der interviewten Expertinnen und Experten deuten jedoch darauf hin, dass das journalistische Personal überwiegend positive Erfahrungen gemacht und erstmals konkrete Informationen über Mehrarbeit und Überstunden hätte. Viele dieser Betriebsvereinbarungen mussten allerdings lange Zeit, teilweise über Jahre erstritten werden, wie gerade die Beispiele der Bremer Tageszeitungen AG oder der Braunschweiger Zeitung zeigen. Durch die Digitalisierung erhält auch die Thematik der Schichtarbeit eine neue Bedeutung. Die Ausdehnung von Arbeitsschichten bzw. die Organisation der Arbeiten in Schichten war bislang überwiegend ein Thema in Zeitungsdruckereien. Durch das Ziel vieler Zeitungsverlage, die Internetpräsenzen und Social-Media-Kanäle auch zu ansonsten unüblichen Arbeitszeiten zu betreuen und mit Inhalten zu füllen, führt in immer mehr Unternehmen dazu, dass Schichtarbeit auch im Bereich der Redakteure und Journalisten eingeführt wird.

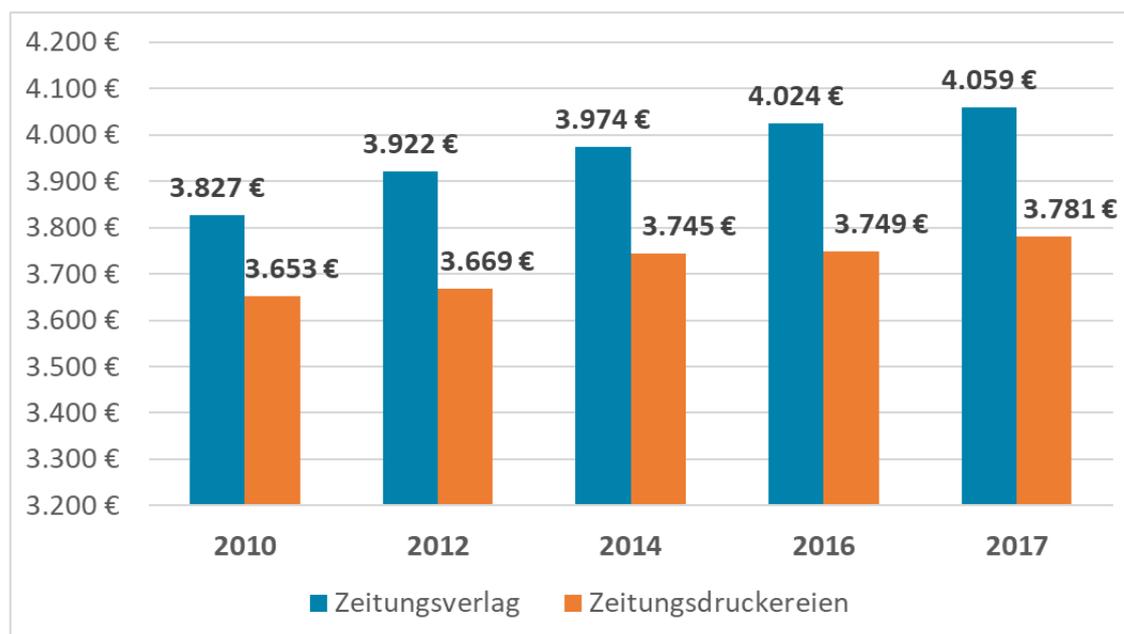
### **Das Arbeitsentgelt – eine der zentralen Bedingungen der Arbeit**

Eine der zentralen Arbeitsbedingungen neben der Arbeitszeit ist das Entgelt. Nach den Einschätzungen von gut der Hälfte der Teilnehmenden bei der Beschäftigtenbefragung (55,8 %) hat sich die Höhe des Entgelts eher zum Nachteil bzw. deutlich zum Nachteil der Beschäftigten entwickelt. Um hierauf näher eingehen zu können, wurde eine Sonderauswertung auf Grundlage der Entgeltstatistik der Bundesagentur für Arbeit für die beiden Wirtschaftsgruppen der Zeitungsbranche vorgenommen. Berücksichtigt wurden die Entgeltstatistiken der sozialversicherungspflichtigen Vollzeitbeschäftigten für die Jahre 2010 bis 2017.

Zunächst zeigen sich zwischen den Wirtschaftsgruppen Zeitungsverlage und Zeitungsdruckereien Unterschiede, die u. a. auf die unterschiedlichen Tätigkeiten und Anforderungsniveaus zurückzuführen sind. In den Zeitungsverlagen betrug das Median-Bruttoentgelt 4.059 Euro zum 31.12.2017. In den Zeitungsdruckereien lag das Median-Bruttoentgelt bei 3.781 Euro. In der Gesamtbeschäftigung belief sich das Median-Bruttoentgelt für sozialversicherungspflichtig Vollzeitbeschäftigte auf 3.209 Euro. Allerdings ist der Unterschied zwischen der Zeitungsbranche und der Gesamtbeschäftigung sukzessive kleiner geworden, was auf die deutlich bessere Entgeltentwicklung in der Gesamtbeschäftigung und den verhaltenen Gehaltszuwächsen in der Zeitungsbranche zurückzuführen ist. Zwischen den Jahren 2010 und 2017 stieg das Median-Bruttoentgelt in den Zeitungsverlagen um insgesamt 232 Euro und damit 6,1 Prozent, was einem jahresdurchschnittlichen Anstieg von 0,8 Prozent entspricht. In den Zeitungsdruckereien lag die Steigerung zwischen 2010 und 2017 bei lediglich 128 Euro (3,5 %) mit einer jahresdurchschnittlichen Steigerung von 0,5 Prozent. Dagegen stieg das Median-

Bruttoentgelt in der Gesamtbeschäftigung zwischen den Jahren 2012 und 2017 um 325 Euro von 2.884 Euro auf 3.209 Euro. Der Anstieg betrug in dem kleineren Zeitraum bereits 11,3 Prozent und jahresdurchschnittlich 2,3 Prozent.

Abbildung 16: Entwicklung des Medianentgelts in der Zeitungsbranche getrennt nach Wirtschaftsgruppe, 2010–2017



Quelle: Sonderauswertung der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2018), eigene Darstellung

Im nächsten Auswertungsschritt haben wir das monatliche Median-Bruttoentgelt nach Anforderungsniveau betrachtet, auch wieder differenziert nach den zwei Wirtschaftsgruppen der Zeitungsbranche.<sup>22</sup> Für die Gruppe der Helfer lag das Median-Bruttoentgelt in der Wirtschaftsgruppe Zeitungsverlage im Jahr 2014 bei 3.097 Euro.<sup>23</sup> Im Bereich der Zeitungsdruckerei belief sich das Median-Bruttoentgelt im Jahr 2014 auf 3.430 Euro und im Jahr 2017 auf 3.238 Euro. Rein rechnerisch beliefe

<sup>22</sup> Bei der Auswertung des Median-Bruttoentgelts nach den Anforderungsniveaus ist darauf hinzuweisen, dass mit Blick auf die Gruppe der Experten keine Informationen vorhanden sind, da die monatlichen Median-Bruttoentgelte dieser Gruppe oberhalb der jeweils geltenden Beitragsbemessungsgrenze in der allgemeinen Rentenversicherung (Ost) liegen.

<sup>23</sup> Aufgrund der geringen Zahl der Beschäftigten, die dem Anforderungsniveau „Helfer“ in den Jahren 2015 bis 2017 zugeordnet wurden, weist die Sonderauswertung keine Werte aus. Aus diesem Grund haben wir auf das Entgelt aus dem Jahr 2014 zurückgegriffen.

sich damit der Stundenlohn im Bereich der Helfertätigkeiten auf 17,87 Euro in den Zeitungsverlagen (für das Jahr 2014) und 18,91 Euro in den Zeitungsdruckereien.<sup>24</sup> Für die Beschäftigten, die dem Anforderungsniveau Fachkraft zugeordnet wurden, betrug das Median-Bruttoentgelt in den Zeitungsverlagen zuletzt 3.511 Euro und in den Zeitungsdruckereien 3.643 Euro. Im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung lag das Entgelt in dieser Beschäftigtengruppe um 546 Euro bzw. 678 Euro höher. Beschäftigte der Anforderungsgruppe Spezialisten verdienten im Jahr 2017 ein Medien-Bruttoentgelt in Höhe von 4.705 Euro (Zeitungsverlage) bzw. 4.697 Euro (Zeitungsdruckereien). Der Stundenlohn betrug somit umgerechnet 27,15 Euro bzw. 27,10 Euro.

Aus den statistischen Werten bis 2017 ist eine in der jüngeren Zeit spezifische Entwicklung nicht herauszulesen, die mit der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns einhergeht. Zwar wurde der flächendeckende Mindestlohn zum 1. Januar 2015 in Deutschland eingeführt, jedoch galt für die Berufsgruppe der Zeitungszustellung bis zum 31. Dezember 2017 eine Übergangsregelung, die diesen keinen Mindestlohn gewährte. Seit dem 1. Januar 2018 gilt nun der gesetzliche Mindestlohn auch für diese Berufsgruppe. Der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger gab in seinem Branchenbericht an, dass die Anwendung des gesetzlichen Mindestlohns zu Mehraufwendungen von rund 400 Millionen Euro führt. Dies wiederum kann als ein Hinweis gewertet werden, dass die Zeitungszustellerinnen und -zusteller bislang deutlich schlechter entlohnt wurden als es der gesetzliche Mindestlohn vorschrieb.

In den Experteninterviews sowie in den Workshops mit Arbeitnehmervertretenden wurde deutlich, dass das Entgelt als Gegenstand von tarif- und betriebspolitischer Relevanz zunehmend an Bedeutung gewinnt. Zwar besagt die präsentierte Statistik, dass die in der Zeitungsbranche bestehenden mittleren Entgelte im Vergleich zur Gesamtbeschäftigung hoch sind, jedoch hat eine generelle Entgeltungleichheit im Zuge der betrieblichen Restrukturierungsprozesse starke Verbreitung gefunden. Die Konfliktlinien bei der Entgeltungleichheit sind die Betriebszugehörigkeit und die betriebliche Herkunft, die wiederum dazu führen, ob ein Tarifvertrag zur Geltung kommt oder nicht. Insbesondere junge bzw. neu eingestellte Beschäftigte werden in ausgegründete Tochtergesellschaften eingestellt – insbesondere im Online- bzw. Digitalbereich, in denen kein Tarifvertrag besteht. Dies bringt ein deutliches Gefälle im Bereich Arbeitsbedingungen und Entgelt v. a. zwischen Print und Digital und damit zugleich zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten mit sich. Die zunehmende Ausgliederung von Unternehmensbe-

---

<sup>24</sup> Der Rechenoperation zur Berechnung des jeweiligen Stundenlohns lag die durchschnittliche monatliche Arbeitszeit von 173,33 Stunden zugrunde.

standteilen und der damit verbundenen Umgehung der Tarifbindung wird auch als Zergliederitis oder Filetierung bezeichnet (Experteninterview). Darüber hinaus resultiert eine Entgeltungleichheit durch die betrieblichen Restrukturierungsprozesse, die zum Ergebnis hatten, dass Beschäftigte mit unterschiedlichen Entgelt- und Arbeitsbedingungen aus einst verschiedenen Unternehmen in ein gemeinsames, meist tarifloses Unternehmen integriert wurden und fortan die gleiche Arbeitstätigkeit verrichten, jedoch aufgrund der betrieblichen Herkunft zu unterschiedlichen Bedingungen tätig sind. Innerhalb der Unternehmen sind die bestehenden Unterschiede beim Entgelt zwar bekannt, werden aber von den Beschäftigten zumeist wenig diskutiert. In einigen Fällen sind die genauen Entgeltunterschiede nicht bekannt, was wiederum in den Betrieben zu einem Klima der Unzufriedenheit führt.

#### **4.4 Sonderfokus „Solo-Selbständige“/ Freiberufler**

Eine Sonderstellung unter den Beschäftigten der Zeitungsverlage nehmen die sog. „Solo-Selbständigen“ ein. Zu dieser Beschäftigtengruppe gehören die „Pauschalisten“, die gegen ein monatliches Pauschalhonorar regelmäßig in bestimmtem Umfang journalistische Dienstleistungen liefern, sowie die freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die als Werkvertragsnehmer journalistisch tätig sind. Als Freiberufler sind Solo-Selbständige nur locker an die Zeitungsverlage gebunden, da sie über keinen Arbeitnehmerstatus verfügen und somit nicht unter den Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes fallen. Die Zuständigkeit der betrieblichen Interessenvertretungen ist bei freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingeschränkt, da für diese Beschäftigtengruppe keine Mitbestimmungsrechte geltend gemacht werden können. Jedoch können Betriebsräte ihre Informationsrechte über die Beschäftigung freier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach § 80 Abs. 2 BetrVG gegenüber dem Arbeitgeber geltend machen.<sup>25</sup> Freiberuflich tätige Journalistinnen und Journalisten bilden einen bedeutsamen Teil der Mitglieder der Deutschen Journalistinnen- und Journalisten-Union (dju) in ver.di. Nach Angaben der dju sind etwa zwei Drittel der in ver.di organisierten Journalistinnen und Journalisten freiberuflich tätig. Im Bereich der Tageszeitungen ist die Auftragsvergabe an Freiberufler auf den redaktionellen Be-

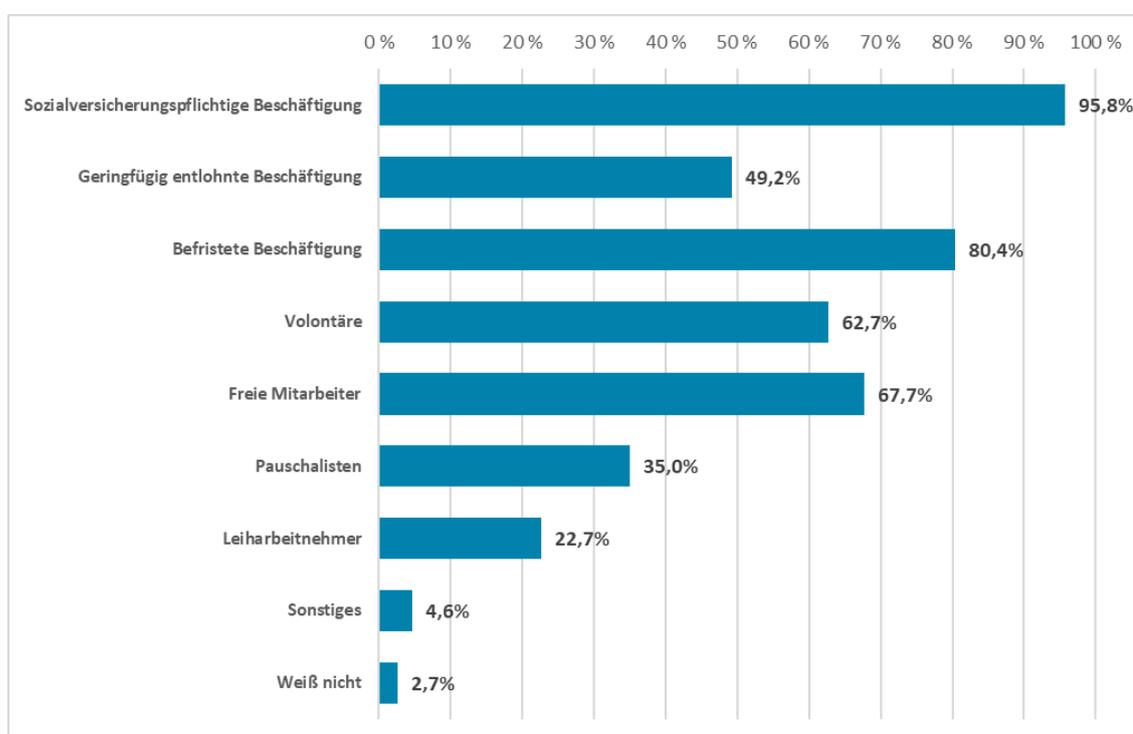
---

<sup>25</sup> Über die Hintergründe der arbeitsgerichtlichen Rechtsprechung vgl. [www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/bag-beschluss-vom-15121998-1-abr-998-veroeffentlicht-am-15121998\\_idesk\\_PI42323\\_HI436275.html](http://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/bag-beschluss-vom-15121998-1-abr-998-veroeffentlicht-am-15121998_idesk_PI42323_HI436275.html).

reich begrenzt, zumeist sind die freiberuflichen Journalistinnen und Journalisten als Pauschalisten aktiv.

Der im Rahmen des Projekts durchgeführten Beschäftigtenbefragung zufolge gaben 35 Prozent der Befragten an, dass es im eigenen Verlag Pauschalisten gebe, von freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im eigenen Betrieb berichten 67,7 Prozent, von Volontären 62,7 Prozent (siehe Abbildung 17). Die Anzahl der freiberuflich tätigen Beschäftigten ist jedoch nur schwer zu ermitteln, eine exakte statistische Erfassung ist leider nicht verfügbar.

Abbildung 17: Beschäftigungsformen im Betrieb



Quelle: Beschäftigtenbefragung, INPUT Consulting gGmbH, 2018. Die Frage lautete: „Welche Beschäftigungsformen finden sich in Ihrem Betrieb?“; n=260

Die prekären Arbeitsbedingungen der freien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Tageszeitungen und Zeitschriften gehören zu den zentralen Arbeitsschwerpunkten des Bundesfachbereichs. Zum einen sei die Job-situation Solo-Selbständiger gekennzeichnet durch ein geringes Maß an materieller Sicherheit, da die Honorare vielen nur ein niedriges Einkommensniveau ermöglichen. Zum anderen gehen freiberufliche und Pauschalistentätigkeiten mit einer stark ausgeprägten Jobunsicherheit ein-

her, die darin begründet liegt, dass die Aufträge seitens vieler Verlage jederzeit ausbleiben und dadurch die Existenzen der Solo-Selbständigen gefährdet werden können. Aus Perspektive der dju wird seitens der Verlage ein Honorardumping, das nicht selten ausbeutenden Charakter habe, betrieben. Aus der Arbeitgeberperspektive gilt die Beschäftigung von Solo-Selbständigen als Möglichkeit, einerseits einen Personalpuffer bei schwankenden Auftragslagen einzubauen und andererseits Personalkosten einsparen zu können, da für diese Gruppe keine Sozialversicherungsbeiträge zu entrichten sind. Zwar traten zum 1. Februar 2010 gemeinsame Vergütungsregeln für freie hauptberufliche Journalistinnen und Journalisten an Tageszeitungen in Kraft (ver.di 2010), in denen eine Verständigung darauf, welche Höhe ein „angemessenes Honorar“ (Expertin Gewerkschaft) mindestens aufweisen soll, zum Ausdruck kommt. Diese Vergütungsregeln sind aber seit Inkrafttreten nicht erhöht worden und bedeuten damit de facto Einkommensverluste bei den freiberuflich tätigen Journalistinnen und Journalisten. Hinzu kommt, dass die gemeinsamen Vergütungsregelungen im Frühjahr 2017 durch den Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e. V. (BDZV) gekündigt worden sind, wobei diese Kündigung von ver.di nicht anerkannt wird.

Als eine zweite Herausforderung Solo-Selbständiger kommt nach Darstellung der dju hinzu, dass freie Journalistinnen und Journalisten keine homogene Gruppe bilden, die sich durch Solidarität und Zusammengehörigkeit auszeichnet, sondern es bestehe vielmehr eine starke Konkurrenz untereinander, die vielfach zu einem Unterbietungswettbewerb in Bezug auf die Honorare führe. Die freien Redakteurinnen und Redakteure hätten „keine strukturelle Verbindung“ (Expertin Gewerkschaft) zueinander. Darin besteht auch eine zentrale Problemstellung für gewerkschaftliches Handeln für die Gruppe der freiberuflich Tätigen in den Zeitungsverlagen. Dass trotz des beschriebenen Defizits der strukturellen Einbindung freier Journalistinnen und Journalisten in betriebliche Kontexte erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit möglich ist, zeigt jedoch das Beispiel der Eßlinger Zeitung, bei der im Sommer 2018 die Freiberufler mit Unterstützung von ver.di eine Erhöhung der Zeilenhonorare von 62 auf 72 Cent sowie weiterer Pauschalen durchsetzen konnten, indem sie sich an den Arbeitskampfmaßnahmen ihrer festangestellten Kolleginnen und Kollegen im Rahmen der Tarifrunde an Tageszeitungen beteiligten und während dieser Zeit keine Aufträge entgegennahmen (ver.di 2018, S. 29).

Einzelne Erfolge gewerkschaftlicher Aktivitäten für Solo-Selbständige können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Arbeitsrealitäten eines großen Teils der Freiberufler aufgrund der angeführten Gründe der Entgelt- und Jobunsicherheit nach wie vor prekär sind. Daran änder-

ten sowohl die Überprüfung von Zeitungsverlagen durch Zoll und Sozialversicherungsträger (z. B. DuMont Mediengruppe) als auch die Selbstanzeigen einiger Verlage (z. B. Axel Springer Verlag) in den Jahren 2012 und folgende hinsichtlich des Verdachts der Förderung von Scheinselbständigkeit nur wenig. Einerseits wurde seitens der Verlage dafür gesorgt, dass ehemals selbständig Tätige in reguläre Beschäftigungsverhältnisse überführt wurden (Nehrlich 2016).

„Sie haben ja die Geschichte beim [...] -Verlag mal gesehen, wo dann die Sozialbehörden vor der Tür standen und erstmal geguckt haben, ob da nicht Sozialversicherungsbetrug dahintersteht. [...] Und es sind ja momentan alle Verlage in der Richtung vorsichtiger geworden. Und bei uns hat das sehr umfangreich dazu geführt, dass langjährige Pauschalisten in Festanstellungen übergesiedelt sind, was ja auch per se wünschenswert war. Und da hat sich unser Verlag gut verhalten“ (Experte Interessenvertretung).

„Vielen Kollegen, die scheinselbständig waren, sind Verträge angeboten worden, die sie auch unterschrieben haben“ (Experte Interessenvertretung).

Andererseits bestehen die prekären Arbeitsrealitäten der Solo-Selbständigen nach Einschätzung der zuständigen Tarifsekretärin weiterhin fort, von einer Lösung des Problems der freiberuflich und als Pauschalist tätigen Personen in den Zeitungsverlagen könne keineswegs die Rede sein. Deshalb wird der Gruppe der Solo-Selbständigen in der gewerkschaftlichen Arbeit hohe Bedeutung beigemessen und die Vertretung ihrer Interessen auch im Rahmen gewerkschaftlicher Schulungs- und Beratungsangebote an Betriebsräte vermittelt. Gleichwohl deutet sich auf Basis unserer Beschäftigtenbefragung eine Diskrepanz zwischen gewerkschaftlichem Vertretungsanspruch und betrieblicher Praxis in den Betriebsratsgremien an. Unsere Ergebnisse weisen darauf hin, dass Freie Mitarbeiter als Handlungsfeld von Betriebsräten eine randständige Bedeutung zu haben scheinen (siehe Kapitel 5.2, Abbildung 20). Dieser Diskrepanz gilt es sowohl gewerkschaftlich als auch betriebspolitisch nachzugehen.

## 5. Arbeitsregulierung

### 5.1 Tarifpolitik

Wenn es um die Beschäftigungsbedingungen der in Zeitungsverlagen tätigen Personen geht, bilden zuvorderst die tarifvertraglichen Regelungen die normative Referenz für Arbeitszeiten, Entgelte und sonstige Arbeitsbedingungen. Im Zuge des Strukturwandels in der Zeitungsverlagslandschaft kam es jedoch, wie in Kapitel 3 dargestellt, zu tiefgreifenden Umbrüchen infolge ökonomischer, technologischer und medienkultureller Veränderungen, die auch in der Regulierung von Arbeit deutliche Spuren hinterließen. So blieben die Prozesse der Unternehmensreorganisation, die für die vergangenen Jahre prägend für die meisten Verlagshäuser waren, auch für die sozialpartnerschaftlichen Beziehungen nicht folgenlos, die teilweise oder vollständige Tarifflicht ist das derzeit prägende Thema der überbetrieblichen wie betrieblichen Sozialpartnerbeziehungen.

#### 5.1.1 Kollektive Interessenvertretung der Arbeitgeber

Als tarifschießende Parteien vertreten arbeitgeberseitig der Bundesverband der Deutschen Zeitungsverleger e. V. (BDZV) die Interessen der Verlagshäuser und Redaktionen sowie der Bundesverband Druck und Medien e. V. (bvdm) die Interessen der Druckereien und Medienunternehmen. Der BDZV listet auf seiner Homepage 256 Mitglieder (in den Landesverbänden, die im Spitzenverband zusammengeschlossen sind), in deren Namen er die sozialpolitischen Belange vertritt. Dazu gehören laut seiner Verbandssatzung auch die tarifpolitischen Angelegenheiten, die in einem Sozialausschuss bearbeitet werden. Im BDZV ist neben einer regulären Vollmitgliedschaft, die eine Verpflichtung zur Durchführung der Verbandstarifverträge einschließt, auch die Mitgliedschaft ohne Tarifbindung möglich, bei der die Mitglieder zwar in den Genuss der verbandlichen Serviceleistungen (Informationen über die Branche betreffende arbeits- und tarifrechtliche Entwicklungen, Schulungs- und Beratungsangebote, Erfahrungsaustausch) als Motiv der Mitgliedschaft kommen (Henneberger 2017), jedoch nicht an den (tarif-)politischen Willensbildungsprozessen des Verbandes beteiligt sind. Die Frage der Tarifbindung eines Mitgliedunternehmens wird satzungsmäßig nicht im BDZV, sondern auf der Ebene seiner Landesverbände geregelt, die entsprechende OT-Mitgliedschaftsformen vorsehen. Der BDZV ist zudem kein reiner Arbeitgeberverband, der sich ausschließlich um die tarifpoliti-

schen Belange der Mitglieder kümmert, sondern er vertritt als „Mischverband“ (Behrens 2017, S. 207) auch deren wirtschaftspolitische Interessen. Idealtypisch werden im deutschen Wirtschaftsmodell die Unternehmerinteressen der Logik einer funktionalen Differenzierung folgend von fachlich unterschiedlichen Verbänden vertreten. So werden die produkt- und dienstleistungsmarktbezogenen Angelegenheiten von Wirtschaftsverbänden vertreten, die Arbeitgeberinteressen hingegen davon formal getrennt von Arbeitgeberverbänden. Diese Form der Arbeitsteilung setzt sich auch auf der Ebene der unternehmerischen Spitzenverbände fort. Während der Bundesverband der deutschen Industrie e. V. (BDI) sich für die wirtschaftspolitischen Interessen der Unternehmen zuständig zeichnet, repräsentiert die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) dagegen die sozial- und arbeitsmarktpolitischen Interessen, unter denen sozialpartnerschaftliche Themen zentrale Bedeutung haben. Im Bereich der Zeitungsverlage wird diese formale Trennung zwischen der wirtschaftspolitischen und sozialpartnerschaftlichen Interessenbearbeitung jedoch – was keineswegs selten ist – nicht umgesetzt, der BDZV vereinigt beide Funktionen in einem Verband.

Der BDZV unterhält für die Redaktionen sowie Journalistinnen und Journalisten sozialpartnerschaftliche Beziehungen mit der Deutschen Journalistinnen- und Journalisten-Union dju in ver.di sowie dem Deutschen Journalisten Verband DJV (s. u.). Grundsätzlich werden die Tarifverträge für die Tageszeitungsredaktionen, von Ausnahmen abgesehen, immer für die Mitglieder beider Gewerkschaften abgeschlossen. In der letzten Tarifrunde 2018 wurde jedoch lediglich mit dem DJV ein Verhandlungsergebnis erzielt, dem ver.di nicht zugestimmt hat, da die vereinbarte Tarifsteigerung unterhalb der Jahresinflationsrate und damit der allgemeinen Preisentwicklung lag und insbesondere für das Jahr 2020 keine tabellenwirksamen Erhöhungen mehr vorsieht. Das Tarifergebnis würde somit weitere Reallohnverluste für die bei Tageszeitungen beschäftigten Redakteurinnen und Redakteure bedeuten. Der Tarifabschluss vom 01. Juli 2018 gilt demnach nur für die Mitglieder des DJV, nicht jedoch für die in der dju organisierten Mitglieder von ver.di. Dies hat zur Folge, dass die im DJV organisierten Beschäftigten aktuell in der Friedenspflicht sind, nicht jedoch die ver.di-Mitglieder. Somit befindet sich die dju in ver.di aktuell mit dem BDZV weiterhin „in einer offenen Tarifausinandersetzung“ (dju 2018, S. 2) hinsichtlich des gesetzten Ziels einer deutlich über dem Inflationsausgleich liegenden Reallohnsteigerung, die „notfalls bis zu einer zufriedenstellenden Einigung“ (ebd.) auch Streikaktivitäten beinhalten könne.

Im Bereich der Zeitungsverlage ist zudem der Bundesverband Druck und Medien e. V. (bvdm) für die Interessenvertretung der Druckereien

und Medienunternehmen zuständig. Ähnlich wie beim BDZV handelt es sich beim bvdm ebenfalls um einen Mischverband, der nach Eigenauskunft als Spitzenverband der deutschen Druckindustrie als „Arbeitgeberverband, politischer Wirtschaftsverband und technischer Fachverband [...] die Positionen der Druckindustrie gegenüber Politik, Verwaltung, Gewerkschaften und Zulieferern“ (bvdm o. J.b) vertritt. In ihm sind acht regionale Verbände Mitglied, die wiederum als Interessenorganisation der Druckereien und Medienunternehmen agieren. Die tarifpolitische Zuständigkeit liegt auch beim bvdm in einem Sozialpolitischen Ausschuss (SPA), in den Vertreterinnen und Vertreter aller Betriebsgrößen und -arten entsandt werden, sodass eine gleichgewichtete Interessenwahrnehmung gewährleistet werden kann. Die Gestaltung der Tarifpolitik ist die Hauptaufgabe des SPA. „Dazu gehören u. a. die Erarbeitung und das Aufstellen der arbeitgeberseitigen Ziele im Rahmen von Tarifverhandlungen, die Kündigung von Tarifverträgen sowie die Formulierung von Forderungen gegenüber der Gewerkschaft“ (bvdm o. J.a).

Die Sozialpartnerschaft zwischen dem bvdm und ver.di, für die im konkreten Fall die Bezeichnung „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 2016) zutreffender erscheint, ist aktuell belastet, nachdem einerseits der bvdm den Manteltarifvertrag mit Wirkung zum 30. September 2018 gekündigt und ver.di daraufhin die Fortsetzung der Verhandlungen abgebrochen hat mit dem zwischenzeitlichen Versuch, auf landesbezirklicher Ebene auf den Erhalt des Manteltarifs bei den Druckereien hinzuwirken. Dem arbeitgeberseitigen Bestreben, für Neueinstellungen Beschäftigungsbedingungen zu vereinbaren, die unter dem Niveau des bis dato geltenden Manteltarifvertrags liegen, setzt ver.di die Forderung nach dem Erhalt des Manteltarifs entgegen mit der Intention, nicht nur den Bestandsschutz der aktuell Beschäftigten, sondern auch für die neu hinzukommenden zu gewährleisten. Im April 2019 wurden die Verhandlungen zwischen dem bvdm und ver.di um ein neues Lohnabkommen sowie eine Reform des Manteltarifvertrags für die gewerblichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in der Druckindustrie (bvdm 2019) fortgesetzt und konnten schließlich am 03. Mai 2019 zum Abschluss gebracht werden. Das Tarifergebnis beinhaltet unter anderem die Wiederinkraftsetzung des kompletten Manteltarifs einschließlich seiner Anhänge für alle Beschäftigten bei einer Laufzeit von zwei Jahren, auf dessen Grundlage in den folgenden Monaten ergebnisoffene Gespräche zwischen ver.di und den Arbeitgebern der Druckindustrie geführt werden sollen (u. a. über das von ver.di eingebrachte Thema der Allgemeinverbindlichkeit), wodurch bei Nichteinigung die Nachwirkung des Manteltarifvertrags ab dem 01. Mai 2021 gesichert ist. Darüber hinaus wurden

stufenweise Erhöhungen der Tabellenentgelte und Ausbildungsvergütungen vereinbart (ver.di 2019a).

Nach unseren Eindrücken ist aktuell die zurückgehende Tarifbindung in der Zeitungsbranche eine der zentralen Problemstellungen in den Beziehungen zwischen den Tarifparteien. Arbeitgeberseitig werden für den Bereich der Druckereien zum einen das als zu hoch empfundene Tarifniveau und zum anderen ein zu geringes Flexibilitätspotenzial in Bezug auf betriebliche Ausgestaltungsmöglichkeiten und daraus resultierend die Forderung nach tariflichen Öffnungsklauseln ins Spiel gebracht. Im aktuellen Jahresbericht des bvdM führt der Verbandspräsident, Wolfgang Poppen, dazu Folgendes aus:

„Fakt ist, dass bereits eine deutliche Erosion des Flächentarifvertrages stattgefunden hat. Diese Entwicklung wollen die Arbeitgeber stoppen. Ein moderner Tarifvertrag muss den Betrieben Luft zum Atmen lassen und ihnen die Möglichkeit geben, betriebspezifische Angelegenheiten selbst zu regeln. Zu starre Tarifregelungen und ein unrealistisch hohes Tarifniveau führen dazu, dass Betriebe der Tarifbindung den Rücken kehren“ (bvdM 2018, S. 5).

Verbandsflucht sei demnach kein Thema, das von den Arbeitgebern maßgeblich vorangetrieben werde, sondern auf mangelnde Rücksichtnahme auf betriebliche Problemkonstellationen sowie ein generell als zu hoch erachtetes Vergütungsniveau in der Druckindustrie zurückgeführt werden müsse. Auch wenn die Absicht, die weitere Tariffucht der Unternehmen verbandsseitig stoppen zu wollen, zur Stabilisierung des Flächentarifs beitragen dürfte, ist jedoch auch darauf hinzuweisen, dass der bvdM bzw. dessen Mitgliederverbände die Mitglieder durch entsprechende Satzungsvorschriften dazu einladen, aus einer regulären Mitgliedschaft in eine OT-Mitgliedschaft zu wechseln. Damit sind zumindest die organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen, die eine Tariffucht der Unternehmen zu ermöglichen.

Generell steht hinter der *Flexibilisierung der Mitgliedschaftsformen* bei Arbeitgeberverbänden auch das Motiv der Stabilisierung der eigenen Organisationsstärke. Mit der Gründung von OT-Verbänden und der Einrichtung von OT-Mitgliedschaften sollte, folgt man den Forschungsergebnissen über Arbeitgeberverbände, der Anfang bis Mitte der 1990er Jahre einsetzenden massenhaften Austrittswelle begegnet werden (Schroeder 2007). Für den mit dem Aufkommen flexibler, tariffreier Mitgliedschaften einhergehenden Funktionswandel von Arbeitgeberverbänden, der durch einen Bedeutungsrückgang der Tariffunktion zugunsten einer Stärkung der Dienstleistungs- und Servicefunktion gekennzeichnet ist, wurde der Begriff der „Umprogrammierung“ von Arbeitgeberverbänden geprägt (Behrens 2011, S. 49). Ein solcher Funktionswandel lässt sich auch für die Arbeitgeberverbände der Zeitungsbranche bestätigen,

da sowohl beim BDZV als auch beim bvdv flexible, die Tarifbindung umgehende Mitgliedschaftsformen möglich sind – und nach unseren Studieneindrücken auch rege genutzt werden, wenngleich offizielle Zahlen zu den Mitgliedern beider Verbände in OT-Mitgliedschaft nicht verfügbar sind. Jedoch wurde von allen der im Forschungsprozess befragten betrieblichen Expertinnen und Experten bestätigt, dass es entsprechende tariffreie Mitgliedschaftskonstellationen sowohl in den Redaktionshäusern als auch in den Druckereien gebe.

### **5.1.2 Kollektive Interessenvertretung der Beschäftigten**

Auf der Arbeitnehmerseite werden die Interessen der Beschäftigten der Zeitungsverlage zum einen von der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) vertreten. Innerhalb der Multibranchengewerkschaft (Lesch 2016) ist der Bundesfachbereich Medien, Kunst und Industrie für die Verlagsbeschäftigten zuständig. Als Teil des Bundesfachbereichs organisiert die Deutsche Journalistinnen- und Journalisten-Union (dju) die Interessen der redaktionell Beschäftigten. Wie in Kapitel 4.1 dargestellt, waren einer Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit zufolge in Zeitungsverlagen im Jahr 2017 ca. 79.400 Personen sozialversicherungspflichtig beschäftigt, was verglichen mit dem Jahr 2007 (damals waren es ca. 105.000 Personen) einem Beschäftigungsrückgang um nahezu 25 Prozent entspricht.

#### **Gewerkschaftskonkurrenz in den Redaktionen**

Im Bereich der redaktionellen Beschäftigten ist die Tarifsituation auf der Arbeitnehmerseite zudem durch die „Tarifkonkurrenz“ bzw. „Tarifpluralität“ (Dribbusch 2010, S. 7) zwischen der Deutschen Journalistinnen- und Journalisten-Union (dju) innerhalb ver.dis und dem Deutschen Journalistenverband (DJV) als berufsständische Gewerkschaft (Schroeder/Kalass/Greef 2011) geprägt. Wenngleich die Begriffe der Tarifkonkurrenz bzw. -pluralität formaljuristisch Verschiedenes meinen, hat sich in ihrer Alltagsverwendung ein Verständnis durchgesetzt, das alle tarifpolitischen Wettbewerbssituationen einschließt.<sup>26</sup> In den Zeitungsverlagen besteht insofern auf der Arbeitnehmerseite ein Interessenkonflikt zwischen der einem solidarischen Organisationsprinzip folgenden Einheits-

---

<sup>26</sup> Tarifkonkurrenz liegt vor, „wenn mehrere Tarifverträge auf ein Arbeitsverhältnis anwendbar sind und dasselbe Sachgebiet regeln“ (Dribbusch (2010, S. 7). Von Tarifpluralität wird hingegen gesprochen, „wenn zwar nicht für das einzelne Arbeitsverhältnis wohl aber, mit sich überschneidendem Geltungsbereich, innerhalb eines Betriebes mehrere Tarifverträge gelten“ (ebd.).

gewerkschaft (ver.di) und einer Partikularinteressen dienenden Sparten-gewerkschaft berufsständischen Ursprungs (DJV). Das Konfliktpotenzial resultiert daraus, dass die einer Professionslogik verpflichteten Partiku-larinteressen nicht immer deckungsgleich sein müssen mit der einer branchenübergreifenden, auf Solidarität aufbauenden Interessvertre-tung.

Der organisationspolitische Interessenkonflikt zwischen ver.di und dem DJV setzt sich auch auf der betrieblichen Ebene fort, wie sich an-hand der Einschätzungen der von uns befragten Expertinnen und Exper-ten zeigen lässt.

„Nichtsdestotrotz ist es für uns eine Konkurrenzgewerkschaft und da habe ich politisch meine Probleme mit der Spartengewerkschaft, also ich rein persönlich jetzt mal mit der Zielsetzung von Spartengewerkschaften. Das ist einfach ein Faktum“ (Experte Interessenvertretung).

Jedoch werden die durchaus vorhandenen Interessendivergenzen über-lagert von einer Ebene der persönlichen Kommunikation in der Betriebs-ratsarbeit infolge des Austauschs von ver.di- und DJV-Mitgliedern. Demnach sei die Qualität der Arbeit im Gremium stark geprägt von den jeweils handelnden Personen. Gleichwohl sei die Betriebsratsarbeit von einer Dominanz der in ver.di organisierten Gremienmitglieder gekenn-zeichnet, die vor allem auf den höheren Grad an Professionalisierung von ver.di, resultierend aus den im Vergleich um DJV höheren gewerk-schaftlichen Organisationsressourcen, bestimmt.

„Die Zusammenarbeit [...] hängt fast immer von handelnden Akteuren ab und dann natürlich auch davon, wie die Ehrenamtlichkeit zusammenarbeitet. [...] Al-so bei uns gibt es immer eine sehr enge Verbundenheit der Redakteure mitei-ander. Bei uns ist es auch so, die ver.di-Redakteure sind jetzt ver.di-Mitglieder bewusst auch politisch, die interessieren sich auch dafür, was im Verlag ist. Das heißt aber nicht, dass DJV-Redakteure sich nicht dafür interessieren, sie haben nur meistens gar nicht das Know-how, wenn sie im Betriebsrat sind. Das merkt man so, das Grundverständnis. [...] Wenn gestreikt wird, brauchen sie uns als Organisation“ (Experte Interessenvertretung).

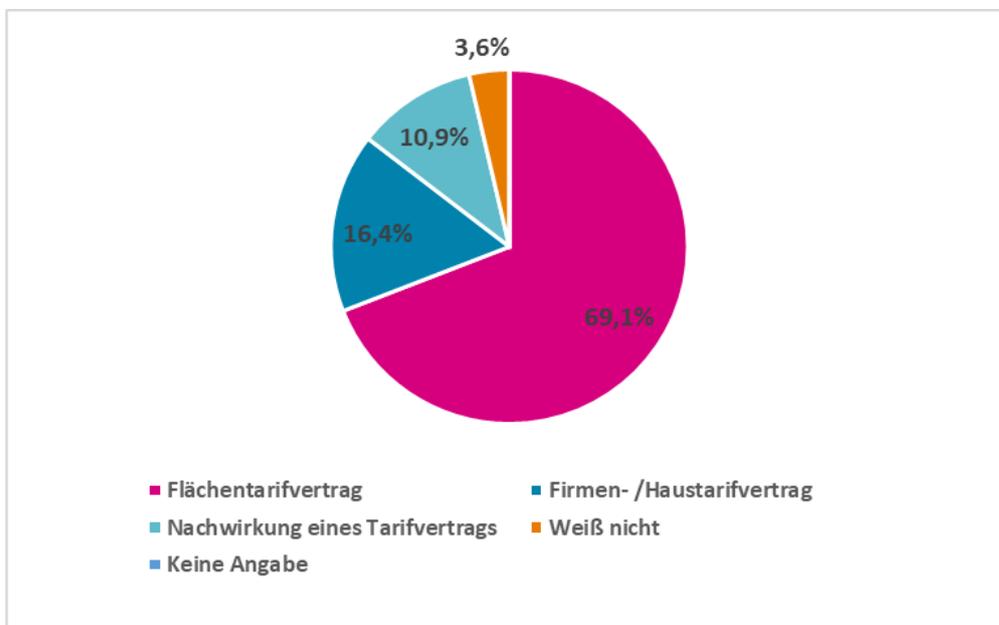
Die Äußerungen der befragten Expertinnen und Experten deuten jedoch darauf hin, dass bei ver.di ein höheres Maß an verfügbaren Organisati-onsressourcen und Infrastrukturen vorhanden ist. Deshalb würden die im DJV organisierten Betriebsrätinnen und -räte im Rahmen von Tarif-auseinandersetzungen auf das Organisations- und Mobilisierungspoten-zial von ver.di zurückgreifen. Als kleine Gewerkschaft sei der DJV auf die strukturelle Unterstützung durch ver.di, etwa im Kontext gemeinsa-mer Tarifbewegungen, angewiesen.

## 5.2 Aktuelle Entwicklungen der Arbeitsregulierung

### 5.2.1 Tarifgebundenheit der Zeitungsverlage

In unserer Beschäftigtenbefragung gaben 57,3 Prozent der Betriebsräte an, ihr Verlag sei tarifgebunden, 40,6 Prozent antworten dagegen, dies sei nicht der Fall. Weitere 2,1 Prozent machen keine Angabe hinsichtlich der Tarifgebundenheit. Vertiefend wurde konkret nach der Art der Tarifbindung gefragt (siehe Abbildung 18). Dabei geben 69,1 Prozent der Betriebsräte in tarifgebundenen Unternehmen an, es gelte ein Flächentarifvertrag. 16,4 Prozent antworten, es gebe firmen- oder haustarifliche Regelungen, weitere 10,9 Prozent berichten von der tarifvertraglichen Nachwirkung im eigenen Unternehmen. Die verbleibenden 3,6 Prozent der Betriebsräte tarifgebundener Betriebe machen keine Angabe hinsichtlich der Art der Tarifbindung. Welcher Art die Beschäftigungsverhältnisse in jenen Zeitungsverlagen reguliert sind, die angeben, tariffrei zu sein (40,6 Prozent der Antworten), entzieht sich unserer Kenntnis.

Abbildung 18: Art der Tarifbindung in den Betrieben nach Aussage der Beschäftigten, 2018



Quelle: Beschäftigtenbefragung, INPUT Consulting gGmbH, 2018. Die Frage lautete: „Um welche Form der Tarifbindung handelt es sich?“; n=106

Unseren Eindrücken aus den Experteninterviews sowie den Betriebsräte-Workshops zu „Handlungs- und Strategiekonzepten“ zufolge besteht die Herausforderung für sozialpartnerschaftliches Handeln in Zeitungsverlagen derzeit erstens im mangelnden Interesse bzw. fehlender Wertschätzung tarifvertraglicher Strukturen seitens der Arbeitgeber. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass betriebliche Reorganisationsprozesse stark korrelieren mit Strategien des Unterlaufens bzw. der Flucht aus bestehenden Tarifverträgen aus Kostengründen. Dies zeigt sich an personalpolitischen Strategien, die darauf hinauslaufen, Neueinstellungen nur noch in tariffreien Tochtergesellschaften vorzunehmen sowie Druck auf Altbeschäftigte aufzubauen, das Unternehmen vorzeitig zu verlassen (z. B. über Vorruhestandsregelungen). Zum zweiten haben die betrieblichen Reorganisationsprozesse auch zur Folge, dass durch die Auslagerung von Betriebsteilen, die hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade aufwiesen (dies war z. B. in den Druckereien regelmäßig der Fall), die Kampfkraft der Belegschaft deutlich geschwächt wird. Dies hätte nach Auskunft der interviewten Betriebsrätinnen und -räte auch „Methode“, mit der arbeitgeberseitig versucht würde, sowohl die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit als auch die betriebliche Mitbestimmung zu schwächen.

Generell sei es so, dass es große bereichsspezifische Unterschiede hinsichtlich des gewerkschaftlichen Organisationsgrades gibt. Während die Beschäftigten der Druckereien vergleichsweise gut organisiert sind und Organisationsgrade bis zu 90 Prozent erreichen, sind es in den Verlagshäusern meist weniger als 10 Prozent der Beschäftigten, die gewerkschaftlich organisiert sind. So wurden beispielsweise in ausgegründeten Tochtergesellschaften, die schlecht organisiert sowie ohne Tarifbindung sind (z. B. kaufmännische Bereiche), Initiativen seitens der Betriebsräte gestartet, mit dem Arbeitgeber hauseigene Vergütungsregelungen zu vereinbaren. Sofern derartige Praktiken ohne gewerkschaftliche Beteiligung stattfinden, werden sie wegen des Tarifvorbehalts von einigen Befragten als „tarifpolitischer Wildwuchs“ bezeichnet. Ein solcher liegt vor, wenn es trotz bestehender Flächentarifregelungen aufgrund der teils nur schwer zu durchschauenden unternehmensorganisatorischen Veränderungen nicht gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ausgegliederten Unternehmensteile entsprechend dieser Tarife zu beschäftigen und sich in der Folge intransparente Vergütungsmodelle durchsetzen, die ohne gewerkschaftliche Beteiligung zustande kommen.

Für Betriebsräte sei es zudem ein Problem, dass die älteren, gut organisierten Jahrgänge sukzessive aus dem Berufsleben ausscheiden – sei es infolge des Eintritts des Rentenalters, sei es infolge personalpoli-

tischer Maßnahmen wie Altersteilzeit – und gleichzeitig der „Nachwuchs“ ausbleibt.

### 5.2.2 Tariffucht der Arbeitgeber

Die aktuelle Tarifsituation in den deutschen Zeitungsverlagen ist geprägt von einer deutlichen Erosion der Tarifbindung, die sich vor allem durch vielfältige Aktivitäten der Arbeitgeber zur Tariffucht zeigt. Dies ist beileibe kein auf die Zeitungsverlagslandschaft begrenztes Phänomen, Arbeitgeberverbände leiden bereits seit den 1990er Jahren unter schwindenden Mitgliederzahlen, die mit strukturellen, marktinduzierten Anforderungen (Globalisierung, Liberalisierung von Produkt- und Dienstleistungsmärkten) begründet werden. Als arbeitgeberseitiger Reflex auf derartige Herausforderungen wurde das Verlassen der Verbandstarifbindung als Kostensenkungsstrategie erkannt. Auf der tariflichen Ebene erfolgte als Reaktion der Arbeitgeberverbände die Flexibilisierung der Mitgliedschaftsformen und damit einhergehend das Angebot von Mitgliedschaften ohne Tarifbindung (OT-Mitgliedschaften) sowie die Gründung von Verbänden ohne Tarifbindung (OT-Verbänden), die sich „als eine Antwort der Arbeitgeberverbände auf wachsende Schwächen der eigenen Organisation“ (Haipeter 2017; Hoppe 2018, S. 435) deuten lassen.

Zur Umgehung der Tarifbindung nutzen Zeitungsverlage bzw. die übergeordneten Mediengruppen unterschiedliche Strategien.<sup>27</sup> Es gibt *erstens* Zeitungsverlage, die nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbands sind, entweder weil sie es nie waren oder weil sie aus dem Verband ausgetreten sind und damit nach den gesetzlichen Nachwirkungsfristen, nach denen die Rechtsnormen eines Tarifvertrags so lange weitergelten, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden (§ 4 Abs. 5 Tarifvertragsgesetz TVG), ihre Tarifbindung verlieren. *Zweitens* wird von Zeitungsverlagen berichtet, die sich durch einen Wechsel der Mitgliedschaftsform innerhalb des Arbeitgeberverbands der Tarifbindung entziehen und die als OT-Mitglieder im BDZV oder im bvdM zwar weiterhin am arbeitgeberseitigen Verbandsgeschehen mitwirken, sich jedoch nicht mehr auf die Durchführung der Verbandstarifverträge verpflichten. Der Wechsel der Mitgliedschaftsform innerhalb des Verbands wird von ei-

---

27 Über die Aktivitäten der Verlage hinsichtlich ihrer Bestrebungen, sich der Tarifgebundenheit zu entziehen und Tariffucht zu begehen, informieren u. a. die Internetauftritte der Deutschen Journalistinnen- und Journalisten-Union (dju) in ver.di ([www.dju.verdi.de/geld/auf-der-tarif-flucht](http://www.dju.verdi.de/geld/auf-der-tarif-flucht)) sowie des Deutschen Journalistenverbands (DJV) ([www.djv.de/en/startseite/info/beruf-betrieb/zeitungen-zeitschriften-agenturen/tarifumgehung-der-verlage.html](http://www.djv.de/en/startseite/info/beruf-betrieb/zeitungen-zeitschriften-agenturen/tarifumgehung-der-verlage.html)).

nem unserer Befragten auch als „intelligente“ Form der Tariffucht bezeichnet.

„Ja, die Tariffucht machen sie jetzt geschickter als früher. Man tritt nicht mehr aus dem BDZV aus, das haben wir nicht gemacht. [...] Viele [Arbeitgeber] wollen die Vergünstigungen des Arbeitgeberverbands und dieser will die Beiträge haben, und da haben sie das [die OT-Mitgliedschaft] eingerichtet“ (Experte Interessenvertretung).

*Drittens* führt die Zergliederung der Zeitungsverlage infolge betrieblicher Reorganisationsprozesse zur Tariffucht der Arbeitgeber, indem ausgegründete Tochterunternehmen nicht Mitglied eines Arbeitgeberverbands werden und folglich nicht an die in der Muttergesellschaft geltenden Tarifverträge gebunden sind. Die Regulierung der Arbeitsbedingungen in den ausgegründeten Tochtergesellschaften ist nach unserem Eindruck facettenreich und sie erstreckt sich von haustariflichen Regelungen über tarifvertragliche Bezugnahme-Klauseln in Betriebsvereinbarungen oder in Arbeitsverträgen (dynamische Tarifbindung) bis hin zu „einzelvertraglichem Wildwuchs“, bei dem die Beschäftigungsbedingungen individuell zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten ausgehandelt werden – und dies selten zum Vorteil der Betroffenen. Der normative Bezugspunkt derartiger Regelungen ist jedoch nicht mehr die Branche, sondern das einzelne Verlagshaus oder der einzelne Betrieb.

„In der Regel landet man bei betriebspezifischen Lösungen, im günstigsten Fall in Form eines Haustarifvertrags, aber das setzt schon erhebliche Durchsetzungsmacht voraus. Im weniger günstigen Fall halt in Form einer Betriebsvereinbarung“ (Experte Interessenvertretung).

Die tarifpolitische Zustandsbeschreibung in den Unternehmen der Zeitungsbranche durch die von uns im Rahmen der Branchenanalyse befragten Expertinnen und Experten lässt sich in der Summe wie folgt zusammenfassen:

- Beobachtet wird eine Zunahme der Prekarisierung von Beschäftigung in dem Sinne, dass sich die Regulierung der Beschäftigungsverhältnisse immer weniger am Standard des Flächentarifs orientiert. Vielmehr wird die Aufgabe der Entgeltgestaltung aufgrund der arbeitgeberseitigen Tariffucht in die einzelnen Betriebe transferiert und es kommt vermehrt auch wieder zu einzelvertraglichen Vereinbarungen. Die Beschäftigung erfolgt dann jedoch „nicht mehr zu den traditionellen tariflichen Konditionen“ (Betriebsrat Zeitungsverlag).
- Die vielzähligen Prozesse der Unternehmensreorganisation, die einerseits zu einer „funktionalen Zergliederung“, andererseits zu „horizontalen Zusammenschlüssen“ (Betriebsrat Zeitungsverlag) geführt haben, verstärken den Prozess der Tariffucht der Arbeitgeber und

schwächen die überbetriebliche wie betriebliche Sozialpartnerschaft in den Zeitungsverlagen.

- Für Betriebsräte gelten deshalb die betrieblichen Restrukturierungsprozesse aktuell als das prägendste Thema. Vor allem die Folgen der Unternehmensreorganisation setzen die inhaltlichen Akzente in den derzeitigen Debatten in den Verlagsgruppen (Beschäftigungssicherung, Arbeitsintensivierung, Entgeltfragen, psychische Belastungen; siehe Kapitel 5.5).
- Als Folge wird weiterhin ein „Generationeneffekt“ im Entgelt dahingehend beobachtet, dass Altbeschäftigte tariflich über entsprechende Bestandsschutzregelungen abgesichert sind, Neueinstellungen hingegen zu schlechteren Konditionen über tariffreie Tochtergesellschaften vorgenommen werden. Dieser Effekt korrespondiert häufig auch mit der Verteilung der Beschäftigten auf die Geschäftsbereiche Print und Online, die unternehmensorganisatorisch häufig voneinander getrennt sind. Jüngere Beschäftigte sind in den Zeitungsverlagen überproportional häufig dem Onlinesegment zugehörig, das nicht selten in einer tariffreien Tochtergesellschaft absolviert wird, während die älteren Beschäftigten vorrangig im Geschäftsbereich Print tätig sind, für das – sofern das Verlagshaus tarifgebunden ist – die hergebrachten Flächentarifregelungen fortgelten.
- Auch in der Druckindustrie, die traditionell als Bereich mit hohen Tarifverdiensten galt, sind die Tariflöhne zwischenzeitlich auch nicht mehr so weit über dem Durchschnitt wie früher. Zwar liegen die Gehälter nach wie vor vergleichsweise hoch, dies ist jedoch vorrangig den Zulagen und Zuschlägen zu verdanken (etwa für Nacht- und Schichtarbeit), die in dieser Branche häufig anfallen.
- Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten in der Zeitungsbranche dürfte perspektivisch weiter abnehmen. „Die Goldenen Zeiten der Tarifpolitik sind vorbei“ (Betriebsrat Zeitungsverlag) und damit ein Stück weit auch die Durchsetzungsfähigkeit gewerkschaftlicher Forderungen und Positionen, sollte es nicht gelingen, auch unter den Bedingungen der betrieblichen Reorganisation und der Dezentralisierung von Unternehmensteilen die Arbeitnehmerseite durch die Mobilisierung entsprechende Mitgliederzahlen und damit einhergehender Kampfkraft zu stärken. Aktuell, so die Zustandsbeschreibung, sähen viele Beschäftigte keinen Sinn mehr darin, sich in einer Welt, in der Tarifverträge immer weniger prägend sind, gewerkschaftlich zu engagieren. Hinzu komme, dass heute die Gewerkschaftsmitgliedschaft einem rationalen Kalkül unterstellt würde nach dem Motto: „Was nützt es mir persönlich?“ Der Solidaritätsgedanke bliebe nicht selten hinter einer solchen Kosten-Nutzen-Abwägung zu-

rück. Unter diesen Rahmenbedingungen werden die Organizing-Anstrengungen in den Verlagsberufen, die es durchaus gibt („Ja, da gibt's so Aktivitäten, da sind wir gerade dabei, das anzukurbeln, aber das ist natürlich alles sehr zäh“ (BR Druckerei), zur großen Herausforderung, die schwierig zu realisieren ist.

### **5.3 Zusammenarbeit zwischen tariflicher und betrieblicher Ebene**

Die Zusammenarbeit bzw. die Unterstützung der betrieblichen Interessenvertretungen vor Ort in den Verlagshäusern sowie den angegliederten Funktionsbereichen (z. B. Druckereien) wird unterschiedlich eingeschätzt. Während es auf der einen Seite Betriebsräte gibt, die sich mit der Unterstützung durch Hauptamtliche der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di durchaus zufrieden zeigen („Ja, das ist sehr gut. Unser Gewerkschaftssekretär kommt auch mal zu einer Vertrauensleute-Sitzung und zu Betriebsversammlungen, also das funktioniert sehr gut“; BR Druckerei), sind auf der anderen Seite auch Stimmen zu vernehmen, die sich eine deutliche Intensivierung des Unterstützungsverhaltens seitens des zuständigen Bundesfachbereichs wünschen („ver.di macht da viel zu wenig“; BR Zeitungsverlag).

Aus der Perspektive des Bundesfachbereichs gehen mögliche Irritationen bzw. Unzufriedenheiten nicht selten auf unklare oder falsche Erwartungshaltungen dahingehend zurück, welche Rolle den hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretären im Prozess der Umsetzung tariflicher Regelungen sowie organisationspolitischer Strategien zukommt bzw. zukommen sollte. Aus der ver.di-Perspektive besteht die Funktion hauptamtlicher Gewerkschaftsarbeit vor allem in der Unterstützung betrieblicher Prozesse und Kampagnen entlang des gesamten Prozesses der Initiierung und Herstellung von Durchsetzungsfähigkeit sowie ggf. der Unterstützung betrieblicher Tarifpolitik (z. B. im Rahmen der Verhandlung eines Haustarifvertrags). Gemäß dem Leitbild der bedingungsgebundenen Tarifarbeit (Dilcher 2011) kommt hauptamtlichen Funktionsträgerinnen und -trägern die Rolle zu, „Prozessbegleiter“ (und nicht „Agitatoren“) zu sein, die das „Gewusst Wie!“ zur Verfügung stellen (ebd., S. 13), wofür neben dem erforderlichen Arbeits-, Tarif- und Sozialrechtswissen sowie das Vorhandensein von Prozesssteuerungskompetenz ebenso als Voraussetzung gilt wie die Fähigkeit zur Verhandlungsführung. Bedingungsgebundene Tarif- und Gewerkschaftsarbeit lässt sich als gewerkschaftliche Reaktion auf die eigene Mitgliederkrise verstehen. Zunächst geht es darum, anhand realistischer Darstellungen des

gewerkschaftlichen Organisationsgrades die Handlungsmöglichkeiten bzw. Erfolgsaussichten (z. B. bei der Verhandlung eines Haustarifvertrags) zu kommunizieren und Bedingungen zu benennen, die im Betrieb gegeben sein müssen, damit gewerkschaftliche Arbeit in den Betrieben erfolgreich sein kann. Als zentrale Bedingung für den Abschluss guter Tarifverträge gilt „die gewerkschaftliche Handlungsmacht, die sich primär am Organisationsgrad fest macht“ (ebd.). Der gewerkschaftliche Organisationsgrad gilt demnach als Schlüssel für die Durchsetzbarkeit gewerkschaftlicher Forderungen im Betrieb, weshalb – entgegen des sonst üblichen Vorgehens – die Organisationsschwäche im Betrieb durch die Offenlegung der Mitgliederzahlen transparent und zum Ausgangspunkt der gewerkschaftlichen Aktivitäten gemacht wird. Konzepti- onell ist auch die Frage, „welche Forderungen den Beschäftigten tat- sächlich am wichtigsten sind und wofür ein ausreichender Belegschafts- anteil bereit ist, in die Auseinandersetzung zu gehen“ (Dribbusch/Birke 2019, S. 30), Element bedingungsgebundener Tarifarbeit. Die Unterstüt- zung der Betriebe durch hauptamtliche Gewerkschaftssekretärinnen und -sekretäre wird demnach an die Bedingung geknüpft, dass betrieblich auf ein vorab definiertes Ziel (z. B. die Erstreitung eines Haustarifver- trags) hingearbeitet werden soll und die dafür notwendigen Vorausset- zungen (z. B. die Steigerung der Mitgliederzahlen auf ein für Arbeits- kampffmaßnahmen hinreichendes Niveau) geschaffen worden sind. Eine solche Zieldefinition müsse jedoch auf der betrieblichen oder der Kon- zernebene erfolgen und könne den einzelnen Betriebsratsgremien nicht durch ver.di oktroyiert werden. Wenn diese Bedingungen entsprechend erfüllt sind, kann der Bundesfachbereich als „Prozessbegleiter“ (Ta- rifsekretärin ver.di) unterstützen, indem er z. B. Know-how zur Verfö- gung stellt und die Verhandlungen eines Haustarifs personell begleitet. Das veränderte Rollenverständnis auf hauptamtlicher Seite beinhaltet eine Orientierung weg von einer „Funktionärslogik“, bei der die Themen Top-down aus der Organisation heraus „gesetzt“ werden, hin zu einer stärkeren Ausrichtung gewerkschaftlichen Handelns an den tatsächlichen, identitätsstiftenden Bedürfnissen und Ansprüchen der Mitglieder, wodurch die Anreizfunktion für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft ge- stärkt werden soll. Für Betriebsräte resultiert aus der bedingungsgebun- denen Gewerkschaftsarbeit die Aufgabe, durch innerbetriebliche Öffent- lichkeitsarbeit (Betriebsversammlungen, Publikationen, Flugblätter etc.) auf eine Steigerung der Mitgliederzahlen hinzuwirken, dadurch die Ver- handlungsmacht der Arbeitnehmerseite in den Betrieben zu erhöhen und durch die Identifikation jener Themen, die in der Belegschaft hin- sichtlich der Arbeitsbedingungen hoch priorisiert sind (z. B. durch Mitar- beiterbefragungen), die Interessen der Beschäftigten so zu kanalisieren,

dass diese sich mit den Zielen der gewerkschaftlichen Aktivitäten identifizieren. Entscheidend ist auch die Vermittlung der Konsequenzen bei Nichterfüllung der Bedingungen für gewerkschaftliches Handeln, da nach diesem Konzept tarifpolitische Schritte erst dann unternommen werden (können), wenn die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung vorhanden sind (z. B. hinreichend großes Mitgliederpotenzial für Arbeitskämpfe sowie die Bereitschaft zur Teilnahme im Streikfall).

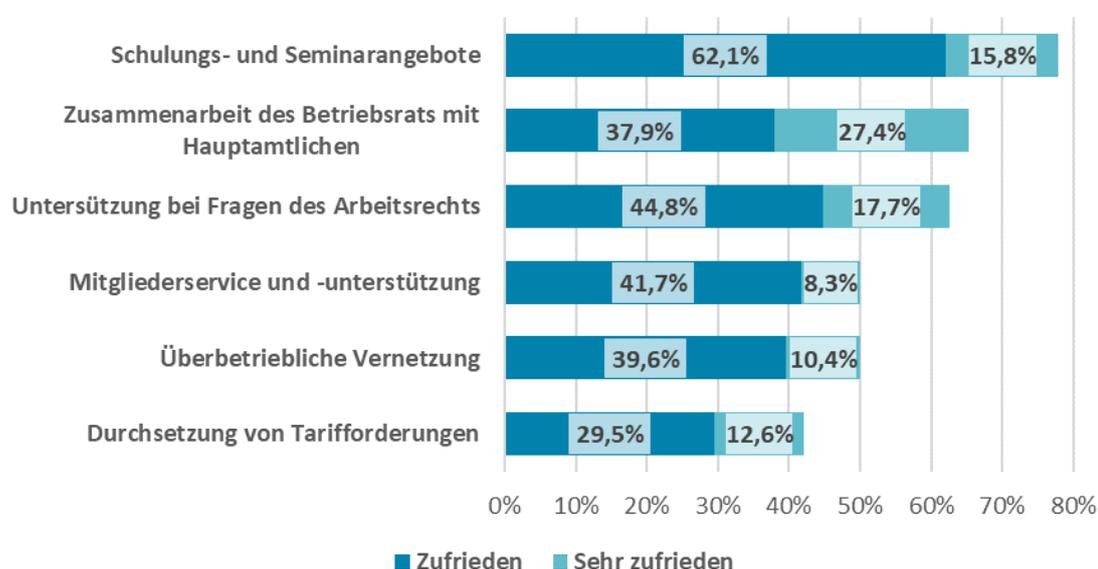
In der Praxis stünden Betriebsräte bei dieser Aufgabe jedoch häufig vor dem Problem, dass Beschäftigte ein zunehmend rationales Kalkül beim Thema der Gewerkschaftsmitgliedschaft entwickelten und sich die Frage stellten: „Was nützt mir das?“ Der Aspekt der „Mitmachgewerkschaft“ würde in der Debatte nicht selten zu kurz kommen, weshalb die Mobilisierungs- und Arbeitskampfbereitschaft – trotz vereinzelt gut organisierter Beschäftigungsgruppen – leide. Dies würde es der Arbeitgeberseite leicht machen, mit tatsächlichen oder vermeintlichen „Angstscenarien“ Unsicherheit zu verbreiten und den arbeitnehmerseitigen Widerstand gegen Tarifflichtbewegungen und die Durchsetzung von Rationalisierungsbedingten Kostensenkungsstrategien zu brechen.

Die Frage, die es aus hauptamtlicher Gewerkschaftsperspektive jedoch als Reaktion auf die Tarifflicht bei der Verhandlung haustariflicher Regelungen mit im Vergleich zum Flächentarif schlechteren Konditionen zu beantworten gelte, lautet: „Wollen die Leute das?“ Einzel- oder haustariflichen Lösungen könnten u. U. sogar bessere Ergebnisse hervorbringen als der Flächentarif, sofern die nötige Kampfbereitschaft auf der betrieblichen Ebene vorhanden ist. Der Fokus müsse schon deshalb auf den Betrieben liegen, da nur in diesen die in Tariffbewegungen notwendige Kampfbereitschaft hergestellt werden könne.

In der im Rahmen des Projekts durchgeführten Beschäftigtenbefragung wurde ebenfalls danach gefragt, wie sich die Zufriedenheit auf der betrieblichen Ebene mit der Gewerkschaftszusammenarbeit darstellt (siehe Abbildung 19). Dabei zeigt sich, dass vor allem die gewerkschaftlichen Schulungs- und Beratungsangebote positiv bewertet werden: 62,1 Prozent der befragten Betriebsräte sind mit diesen zufrieden, weitere 15,8 Prozent sehr zufrieden. Auch die Zusammenarbeit der Betriebsräte mit den hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionärinnen und -funktionäre wird mehrheitlich positiv beurteilt (33,9 Prozent zufrieden, 27,4 Prozent sehr zufrieden). Auch die hauptamtliche Unterstützung der Betriebsratsgremien in Fragen des Arbeitsrechts wird überwiegend positiv bewertet: beim gewerkschaftlichen Mitgliederservice gehen die Einschätzungen dagegen auseinander. Hinsichtlich ersterer herrscht zu 63 Prozent Zufriedenheit vor (44,8 zufrieden; 17,7 % sehr zufrieden), beim Mitgliederservice liegt der Anteil der Zufriedenen bei 50 Prozent

(41,7 % zufrieden; 8,3 % sehr zufrieden). Ähnlich gespalten präsentiert sich das Bild hinsichtlich der gewerkschaftlichen Aktivitäten zur überbetrieblichen Vernetzung, bei der sich die positiven wie negativen Bewertungsquoten ebenfalls die Waage halten (39,6 % zufrieden; 10,4 % sehr zufrieden). Am negativsten fällt die Betriebsrätebewertung der Durchsetzung von Tarifforderungen aus. Damit zeigen sich 29,5 Prozent der befragten Interessenvertreterinnen und -vertreter zufrieden und weitere 12,6 Prozent sehr zufrieden.

Abbildung 19: Zufriedenheit der Betriebsräte mit der Gewerkschaftszusammenarbeit, 2018



Quelle: Beschäftigtenbefragung, INPUT Consulting gGmbH, 2018. Die Frage lautete: „Wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit mit der zuständigen Gewerkschaft in den folgenden Bereichen?“; n=95–96

Aus der Sicht der Befragten lässt sich demnach ein Gestaltungsauftrag an die hauptamtlichen gewerkschaftlichen Funktionsbereiche ableiten, ihre Anstrengungen im Mitgliederservice und den Aktivitäten zur überbetrieblichen Vernetzung zu intensivieren. Dass der Aspekt der Durchsetzung von Tarifforderungen am schlechtesten bewertet wird, ist angesichts ausgebliebener tarifpolitischer Erfolge und der arbeitgeberseitig aus Kostengründen forcierten Tarifflicht wenig überraschend, jedoch wird von hauptamtlicher Seite der Ball ein Stückweit zurückgespielt an die betriebliche Ebene, da es vor allem auch an entsprechenden gewerkschaftlichen Organisationsgraden mangelt, welche eine nachdrück-

liche Durchsetzung gewerkschaftlicher Forderungen auch mit Arbeitskampfmaßnahmen leichter möglich machen würden. Aus der ver.di-Perspektive wird deshalb vor allem eine Erhöhung der Arbeitskampfkraft als nötig erachtet, wobei auch und gerade die betriebliche Ebene gefordert sei, mit entsprechenden betriebsöffentlichen Initiativen (Betriebsversammlungen, direkte Beschäftigtenansprachen) auf die Steigerung der Mitgliederzahlen in den Zeitungsverlagen hinzuwirken. Wie uns in den Expertengesprächen mitgeteilt wurde, werden entsprechende Aktivitäten mit dem Ziel der Steigerung der gewerkschaftlichen Organisiertheit zwar ausgeführt, sie gelten gleichwohl als größte Herausforderung für die Gewerkschaft und die Betriebsratsgremien, gerade mit Blick auf „verlagsfernere“ Bereiche, die dennoch Teil der Konzern- bzw. Unternehmensstruktur sind.

„Das ist ja auch unser Vorgehen seit ein paar Jahren, dass wir dort nicht auftreten als irgendwelche Retter der Nation oder verhandeln irgendwelche scheiß Tarifverträge. Wir sind ja ganz glücklich, dass wir einen Tarifvertrag haben. Und das geht nur durch Organisation. Deswegen ist der Schlüssel der Frage nicht so sehr, welche Tarifverträge brauchen wir da? Sondern die Frage ist: Wie können wir uns in kleinen Einheiten so organisieren, dass wir tarifmächtig werden. Und das ist ein riesen Problem“ (Experte Interessenvertretung).

## 5.4 Betriebspolitik

### 5.4.1 Tendenzschutz der Zeitungsverlage

Im Rahmen der Studie wurden auch die betrieblichen Sozialpartnerbeziehungen untersucht. Zum Verständnis des sozialpartnerschaftlichen Handelns in Zeitungsverlagen ist zunächst auf die besonderen gesetzlichen Rahmenbedingungen hinzuweisen, denen die Verlagsgruppen unterliegen. Zeitungsverlage gelten nach § 118 Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 BetrVG als sogenannte Tendenzbetriebe. „Tendenzbetriebe widmen sich unmittelbar und überwiegend politischen, koalitionspolitischen, konfessionellen, karitativen, erzieherischen, wissenschaftlichen oder künstlerischen Bestimmungen“ (Grambow 2015, S. 219). Als Betriebe, die unmittelbar und überwiegend Zwecken der Berichterstattung oder Meinungsäußerung gemäß Art. 5 Abs. 1 Satz 2 GG dienen, fallen auch die Zeitungsverlage unter den Tendenzschutz. Der Tendenzschutz soll Arbeitgeber vor der äußeren Einflussnahme auf die Verfolgung der „geistig-ideellen Zielsetzung“ (bpb o. J.) schützen. Diese Zielsetzung besteht im Bereich der Zeitungsverlage in der „Meinungs- und Pressefreiheit“ (Stracke-Neumann 2010, S. 16). Nach gängiger Rechtsprechung sind nicht Presseunternehmen in Gänze tendenzgeschützt, sondern erfasst sind nur „berich-

tende und/oder meinungsbildende Tätigkeiten [...] bei privaten Rundfunksendern, Zeitungs- oder Buchverlagen (Grambow 2015, S. 220).

Für die betriebliche Mitbestimmung resultieren aus dem Tendenzschutz einige Besonderheiten dahingehend, dass einzelne Mitbestimmungstatbestände ausgeschlossen bzw. eingeschränkt sind. Aus diesem Grund erscheint es auch für Arbeitgeber attraktiv, sich das Attribut „Tendenzbetrieb“ anzueignen. In erster Linie betreffen die Einschränkungen die Beteiligungsrechte des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Gemäß § 106 Abs. 1 BetrVG ist in Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten ein Wirtschaftsausschuss zu bilden. In Tendenzbetrieben ist der (Gesamt-)Betriebsrat nicht berechtigt, einen solchen einzufordern, sondern er kann lediglich auf freiwilliger Basis gebildet werden. In unternehmensorientierten Publikationen wird daher auf die „Gefahr einer stillschweigenden Zustimmung zur Bildung eines Wirtschaftsausschusses“ hingewiesen und empfohlen, gegenüber dem (Gesamt-)Betriebsrat schriftlich klarzustellen, „dass man einer Bildung des Wirtschaftsausschusses aufgrund der Tendenzeigenschaft des Unternehmens widerspricht“ (Grambow 2015, S. 220).

Weiterhin wird der Tendenzschutz der Zeitungsverlage im Falle geplanter Betriebsänderungen, wie sie im Zuge der dargestellten unternehmensorganisatorischen Änderungen im Verlagswesen häufig vorkommen, relevant. Der Arbeitgeber ist dann nach § 111 Satz 1 BetrVG dazu verpflichtet, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplante Betriebsänderung mit ihm zu beraten. Ab einer Betriebsgröße von 300 Beschäftigten ist der Betriebsrat berechtigt, unterstützend einen Berater hinzuzuziehen (§ 111 Satz 2 BetrVG). Das Betriebsverfassungsrecht sieht bei Betriebsänderungen vor, dass ein Interessenausgleich zur Klärung der Fragen des Ob, des Wann und des Wie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung vorzunehmen sowie ein Sozialplan zu verhandeln ist. Tendenzbetriebe sind jedoch nach gängiger Rechtsprechung lediglich zur Erstellung eines Sozialplans verpflichtet, nicht dagegen zur Herbeiführung eines Interessenausgleichs. Folglich bleibt dem Betriebsrat auch die Hinzuziehung eines Beraters verwehrt, da dieser lediglich bei der Herbeiführung des Interessenausgleichs, nicht jedoch für die Verhandlung des Sozialplans hinzugezogen werden kann (Grambow 2015, S. 221). Dem steht jedoch die Rechtsnorm des § 80 Abs. 3 BetrVG entgegen, die besagt, dass der Betriebsrat bei der Durchführung seiner Aufgaben nach näherer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber Sachverständige hinzuziehen kann, soweit dies zur ordnungsgemäßen Erfüllung seiner Aufgaben erforderlich ist. Bei der Anwendung des § 111 BetrVG bleibt die Norm des § 80 Abs. 3 BetrVG unberührt. Dennoch wird die Relevanz dieser betriebsverfassungsrecht-

lichen Einschränkung für die Zeitungsverlage beispielsweise in folgendem Zitat von Hinrik von Normann, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender des Bonner Generalanzeiger, deutlich: „So konnten wir bei der Schließung des Druckzentrums des Bonner Generalanzeigers, meines Arbeitgebers, keinen Interessenausgleich verhandeln, bei dem die Geschäftsführung mit uns über Alternativen zur Schließung hätte reden müssen. Nur die Folgen für die Entlassenen konnten wir durch einen Sozialplan mildern“ (Normann 2016). Da bei Betriebsänderungen kein Interessenausgleich herbeizuführen ist, gilt die in § 111 Satz 1 BetrVG verankerte Unterrichts- und Beratungspflicht ebenfalls nur dahingehend, dass der Betriebsrat sachdienliche Vorstellungen bezüglich des Inhalts des zu vereinbarenden Sozialplans entwickeln und mit dem Arbeitgeber beraten kann (Grambow 2015, S. 221). Betriebliche Interessenvertretungen haben somit kaum Möglichkeiten, auf die Verhinderung von Betriebsänderungen hinzuwirken, da sie vom Arbeitgeber lediglich den Sozialplan einfordern können.

Weitere vom Tendenzschutz betroffene Maßnahmen leiten sich danach ab, ob von einer der Mitbestimmung unterliegenden Maßnahme Tendenzträgerinnen bzw. -träger betroffen sind oder es sich um eine tendenzbezogene Maßnahme handelt. Als Tendenzträger gelten Beschäftigte, „wenn die Bestimmungen und Zwecke des jeweiligen in § 118 Abs. 1 BetrVG genannten Unternehmens oder Betriebs für ihre Tätigkeit inhaltlich prägend sind“ (ebd.). Dazu muss die Möglichkeit der prägenden Einflussnahme auf die Tendenzverwirklichung des Unternehmens gegeben sein, wozu eine reine Mitwirkung an der Verfolgung des Tendenzzwecks nicht ausreicht. Bei Zeitungsverlagen besteht der Tendenzzweck wie dargestellt in der Meinungsäußerung und Berichterstattung, weshalb als Tendenzträgerinnen und -träger vor allem die Beschäftigten der redaktionellen Bereiche (Journalistinnen und Journalisten) in Betracht kommen.

Aus gewerkschaftlicher Perspektive wurde darauf hingewiesen, dass der Tendenzschutz, der zumal eine deutsche Besonderheit darstellt, zwischenzeitlich als Anachronismus gelten müsse. Seinen Ursprung hatte der 1920 ins Betriebsrätegesetz eingeführte Tendenzschutz in der Weimarer Republik, „als Zeitungen und Zeitschriften fast ausschließlich in Parteibesitz waren, oder eine feste parteipolitische Ausrichtung hatten“ (Stracke-Neumann 2010, S. 16). Damit sollten politisch andersdenkende Drucker und Setzer keinen Einfluss auf die Ziele der Presseprodukte nehmen können. Die gewerkschaftliche Kritik am Tendenzschutz richtet sich vorrangig auf den Aspekt, dass er als Instrument genutzt wird, die Mitbestimmung der Betriebsratsgremien zu begrenzen und eine effektive Interessenvertretung zu erschweren. Mit Blick auf die eigene Organisati-

on hat ver.di, per Gesetz als Interessenorganisation ebenfalls als Tendenzbetrieb zu betrachten, in der Satzung die Einschränkungen der Mitbestimmung ausgeschlossen (ebd., S. 17). Folgerichtig wird auch auf gewerkschaftspolitischer Ebene die Abschaffung des Tendenzschutzes als ein Relikt der Geschichte, das seine bei Einführung zugeordneten Funktionen längst nicht mehr erfüllt, beim Gesetzgeber gefordert.

Das Thema des Tendenzschutzes wurde in unseren Expertengesprächen ebenfalls wiederholt angesprochen und kristallisierte sich auch in den vom Projekt durchgeführten Workshops als bedeutsam heraus. Seitens der Betriebsräte wird der Tendenzschutz vor allem als Verschleierungstaktik der Arbeitgeber wahrgenommen, zumal viele Verlage aus unternehmensstrategischen Gründen eine Ausweitung der Geschäftsbereiche auf nichtjournalistische Produkte vorgenommen haben, die teilweise umsatzstärker sind als das redaktionelle Kerngeschäft. Obwohl die objektive Datenlage hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation in den Zeitungsverlagen (siehe Kapitel 2.1) keine dramatische Situation widerspiegelt, werde arbeitgeberseitig häufig auf arbeitsorganisatorische oder betriebliche Reorganisationsprozesse gedrängt, mit Verweis auf die schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens aufgrund rückläufiger Auflagen- und Abonnementenzahlen. Die Betriebsratsgremien stehen entsprechenden Argumentationen und Initiativen der Arbeitgeber in der Regel hilflos gegenüber, da ihnen die notwendigen Daten und Fakten mit Verweis auf den Tendenzschutz nicht zur Verfügung gestellt würden, sie sich deshalb kein objektives Bild über die tatsächliche Situation im Verlag verschaffen und folglich ihrer Rolle als Interessenvertretung nur eingeschränkt nachkommen könnten.

Die Herausforderung für Betriebsräte wird vor allem darin gesehen, dass es in der in dieser Gemengelage aus Prozessen der Unternehmensreorganisation und der wahrgenommenen Zunahme mitbestimmungsfeindlicher Arbeitgeberpolitiken zunehmend schwieriger werde, die für die Gremienarbeit notwendigen Informationen vom Arbeitgeber zu erhalten. „Wir haben als Mitarbeiter und auch als Interessenvertreter eines Medienkonzerns immer ein Problem. Wir sind in Tendenzbetrieben unterwegs, d. h. trotz unserer Größe, und die ist ja doch nicht so klein, nach wie vor nicht, sind wir immer auf Gedeih und Verderb darauf angewiesen, dass wir Zahlen bekommen. Die bekommen wir. Allerdings ist es für uns immer schwer, die auch genau hinterfragen zu können“ (Experte Interessenvertretung).

Nach unseren Eindrücken herrscht verbreitet der Ansicht vor, dass die konkrete wirtschaftliche Situation der Verlage nicht transparent gemacht würde, wodurch arbeitgeberseitig Ängste bei Beschäftigten und Betriebsräten geschürt und damit Zugeständnisse bei Entgelten, Ar-

beitszeiten und sonstigen Arbeitsbedingungen (z. B. betriebliche Sozialleistungen) „erpresst“ werden können. Die betriebliche Mitbestimmung wird in dieser Perspektive von einigen Zeitungsverlagen vorrangig als „Kostenfaktor“ wahrgenommen, den es – neben dem Motiv der Personalkostensenkung durch veränderte Einstellungspraktiken und Beschäftigungsformen – zu begrenzen gelte. Entsprechend werden auch die Initiativen der Verlagshäuser zur Tarifflicht bewertet. In dieser Konstellation sind Betriebsräte trotz des Tendenzschutzes gefordert, auf die Einhaltung der im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Informationsrechte zu bestehen und betriebliche Verhandlungen nur einzugehen, nachdem vom Arbeitgeber sämtliche entscheidungsrelevanten Informationen zur Verfügung gestellt worden sind.

#### **5.4.2 Mitbestimmung unter Druck: Union Busting**

Im Zusammenhang mit der Tarifflicht, die in den meisten der in unserer Studie einbezogenen Zeitungsverlagen ein aktuell relevantes Thema ist, wird von einigen auch berichtet, dass arbeitgeberseitig Maßnahmen ergriffen werden, die eine starke Beeinträchtigung bis hin zur Unterbindung der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen zum Ziel haben. Derartige Maßnahmen und Strategien des Managements firmieren in der Literatur unter dem Stichwort des „Union Busting“ (Rügemeier/Wigand 2014), wobei der aus dem Amerikanischen stammende Begriff für die Debatte in Deutschland in die Irre führt, da sich die arbeitgeberseitigen Aktivitäten in diesem Kontext weniger an gewerkschaftliches Handeln richten, sondern sich am Wirken der Betriebsratsgremien als Akteure der Mitbestimmung abarbeiten. Ziel des Union Busting ist es somit, „betriebsratsfreie Zonen“ zu errichten und damit den besonderen Schutz, der Betriebsratsmitgliedern mit dem BetrVG eingeräumt wird, auszuhebeln sowie die unternehmerische Freiheit, die durch die Institution der Mitbestimmung als eingeschränkt betrachtet wird, zu sichern. Um dies zu erreichen, wenden mitbestimmungsfeindlich eingestellte Unternehmen unterschiedliche Methoden an (Koch/Jaensch 2017). Diese reichen von Versuchen der Behinderung von Betriebsratsgremien durch das Anzweifeln der Rechtmäßigkeit von Betriebsratswahlen, das zur Wahl stellen managementgesteuerter Betriebsrätinnen und -räte, die „Bekämpfung“ sog. „Low Performer“ in Form personeller Einzelmaßnahmen durch das Human-Ressource-Management mit dem Ziel, in Betriebsrat und Gewerkschaft aktive Kolleginnen und Kollegen aus dem Unternehmen zu verdrängen. „Die Beendigungsmöglichkeiten bezüglich des bestehenden Arbeitsverhältnis werden als die folgenschwersten

Maßnahmen eingeordnet, weil die Existenzgrundlage einzelner Arbeitnehmer daran hängen kann“ (Dornberger 2018, S. 124). Auch die gezielte Schwächung der Mitbestimmungsstrukturen durch Ausgliederungen gehört zu den arbeitgeberseitigen Strategien der Mitbestimmungsbekämpfung. Arbeitgeber werden bei diesen Aktivitäten häufig von professionell arbeitenden Anwaltskanzleien oder Unternehmensberatungen unterstützt, die teils offen und häufig verdeckt entsprechende Dienstleistungen anbieten. Die Ausbreitung eines mitbestimmungsfeindlichen Klimas wird u. a. auch dadurch unterstützt, dass die Vermittlung des Arbeitsrechts an deutschen Hochschulen zunehmend privatisiert werde, etwa durch die Finanzierung von Lehrstühlen durch Konzerne und Arbeitgeberverbände, wodurch sich die Perspektive des Arbeitsrechts als Schutzrecht der Beschäftigten zunehmend verschiebt in Richtung eines Schutzrechts im Hinblick auf das Eigentum der Unternehmer und deren unternehmerische Freiheit (Rügemer/Wigand 2014, S. 5–8). Beispielhaft dafür seien rechtswissenschaftliche Herleitungen genannt, in denen die Kritisierbarkeit des Betriebsrats sowie Bedingungen der Beeinflussbarkeit von Betriebsratswahlen durch den Arbeitgeber und durch leitende Angestellte legitimiert werden (Wichert 2018).

In den in unserer Studie einbezogenen Zeitungsverlagen sind arbeitgeberseitige Aktivitäten, die sich dem Union Busting zuordnen lassen, in mehrerlei Hinsicht erkennbar. Berichtet wurde u. a. davon, dass nach erfolgter Unternehmensreorganisation die Wahl eines Gemeinschaftsbetriebsrats, der übergreifend für die neu entstandenen Tochterunternehmen zuständig ist, vom Arbeitgeber angefochten wurde. Berichtet wurde ebenso von arbeitgeberseitig protegierten Listen für Betriebsratswahlen. Zudem ist nach unserem Eindruck auch das Engagement von Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen, die teils auch öffentlich im Verdacht stehen, Zeitungsverleger hinsichtlich der Schwächung von Betriebsratsstrukturen zu beraten, keineswegs selten. So sei etwa der Presserechtler Prof. Johannes Weberling für seine Tätigkeit als „kompromissloser Arbeitgeberanwalt“ dafür bekannt, Verlagsgruppen bei Themen wie Auslagerung, Tariffucht und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu vertreten. Weitere Kanzleien, die wiederholt mit Union Busting in Verbindung gebracht werden, sind die Kanzlei Schreiner & Partner sowie der Anwalt Helmut Naujocks (Aigner 2015).

Aus Betriebsratsperspektive kann die Gewerkschaft als „zusätzliches Organ zur Vertretung der Arbeitnehmerrechte“ (Dornberger 2018, S. 326) gerade auch bei mitbestimmungsfeindlichen Aktivitäten des Arbeitgebers unterstützen, weil ihr aufgrund der betrieblichen Verankerung gewerkschaftlicher Mitgliederwerbung eine wichtige Rolle bei der Mitbestimmungspolitik von Betriebsräten zukommt. Hohe gewerkschaftliche

Organisationsgrade gelten demnach als effektiv im Kontext der „Abwehrmaßnahmen gegen Arbeitgeberstrategien zur Be- oder Verhinderung der Betriebsratswahl“ (ebd.). Im Ergebnis zeigt die Rechtsanalyse jedoch, dass arbeitgeberseitige Behinderungen von Betriebsratsgründungen wirkungsvoll sein können. „Ob die Abwehrmöglichkeiten ausreichen, um die Arbeitgeberstrategien gegen die Errichtung eines Betriebsrats zu verhindern, ist nach allem zu bezweifeln. Die aktuelle Rechtslage zeigt, dass Arbeitgebermaßnahmen gegenwärtig möglich sind“ (ebd., S. 328).

Gleichwohl löst die Abkehr der Arbeitgeber aus der betrieblichen wie überbetrieblichen Sozialpartnerschaft mit dem Ziel der Be- und Verhinderung von Betriebsratsaktivitäten aus deren Perspektive nicht sämtliche Probleme. Der Vorsitzende Richter am Bundesarbeitsgericht, Prof. Ulrich Koch, weist im Juni 2016 in einem Interview des Südkurier darauf hin, dass Betriebsräten nach einem Tarifaustritt der Arbeitgeber eher mehr als weniger Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte zukommen: „Viele Arbeitgeber übersehen, dass nach einem Tarifaustritt die Mitbestimmung des Betriebsrates ganz anders eröffnet ist als vorher. Solange das Unternehmen Mitglied des Arbeitgeberverbands ist, sind viele Regelungsgegenstände der Mitbestimmung, also dem Betriebsrat, entzogen. In dem Augenblick, in dem der Arbeitgeber nicht mehr Mitglied des Arbeitgeberverbands ist, muss der Betriebsrat z. B. bei den Entgeltgrundsätzen beteiligt werden. Das gerät bei manchen Arbeitgebern aus dem Blick“ (Südkurier 2016). Aus Betriebsratsperspektive scheint es daher angeraten, sich bei drohendem oder bereits eingetretenem Verlust der Tarifbindung intensiv mit den sich für die Mitbestimmung ergebenden Chancen vertraut zu machen und eigene Strategien zu entwickeln, um dem Arbeitgeber auch bei Außerkraftsetzung der tarifvertraglichen Schutzfunktion auf Augenhöhe begegnen zu können.

## **5.5 Aktuelle Themen und Herausforderungen der Betriebsratsarbeit**

Aktuell beschäftigen die Betriebsratsgremien in den Unternehmen, die wir sowohl in unseren Expertengesprächen als auch in der Beschäftigtenbefragung abgefragt haben, vor allem jene Themen, die direkt mit den betrieblichen Reorganisationsprozessen zusammenhängen bzw. aus ihnen resultieren. Die übergreifende Herausforderung der Zeitungsverlage bestand, wie wir in den Interviews mit den Expertinnen und Experten erfahren haben, in der betrieblichen Reorganisation mit der Folge einer starken Zentralisierung wertschöpfender Bereiche (Redaktion) bei

gleichzeitiger Differenzierung der unterstützenden Bereiche (Druckereien, Medientechnik und -gestaltung, Zustellung), die teils ausgegliedert, teils aber auch fremdvergeben wurden. Die betrieblichen Reorganisationsprozesse, in unserer Befragung im Item „Ausgliederung, Schließung oder Zusammenlegung von Betriebsteilen“ ermittelt, sind offenbar in vielen Zeitungsverlagen bereits vollzogen, weshalb dieser Aspekt in der Rangfolge der aktuell wichtigsten Betriebsratsthemen (siehe Abbildung 20) nur einen Platz im Mittelfeld einnimmt. Auf den oberen Rangplätzen lassen sich mit der „Erhöhung des Leistungsdrucks“ (Rangplatz 1), der „zu geringen Personalstärke“ (Rangplatz 2), dem „Entgelt“ (Rangplatz 3) sowie der „Beschäftigungssicherung“ dagegen Themen finden, die als Folgen der betrieblichen Restrukturierung auf die Tagesordnung getreten sind.

### **5.5.1 Folgen der betrieblichen Reorganisation**

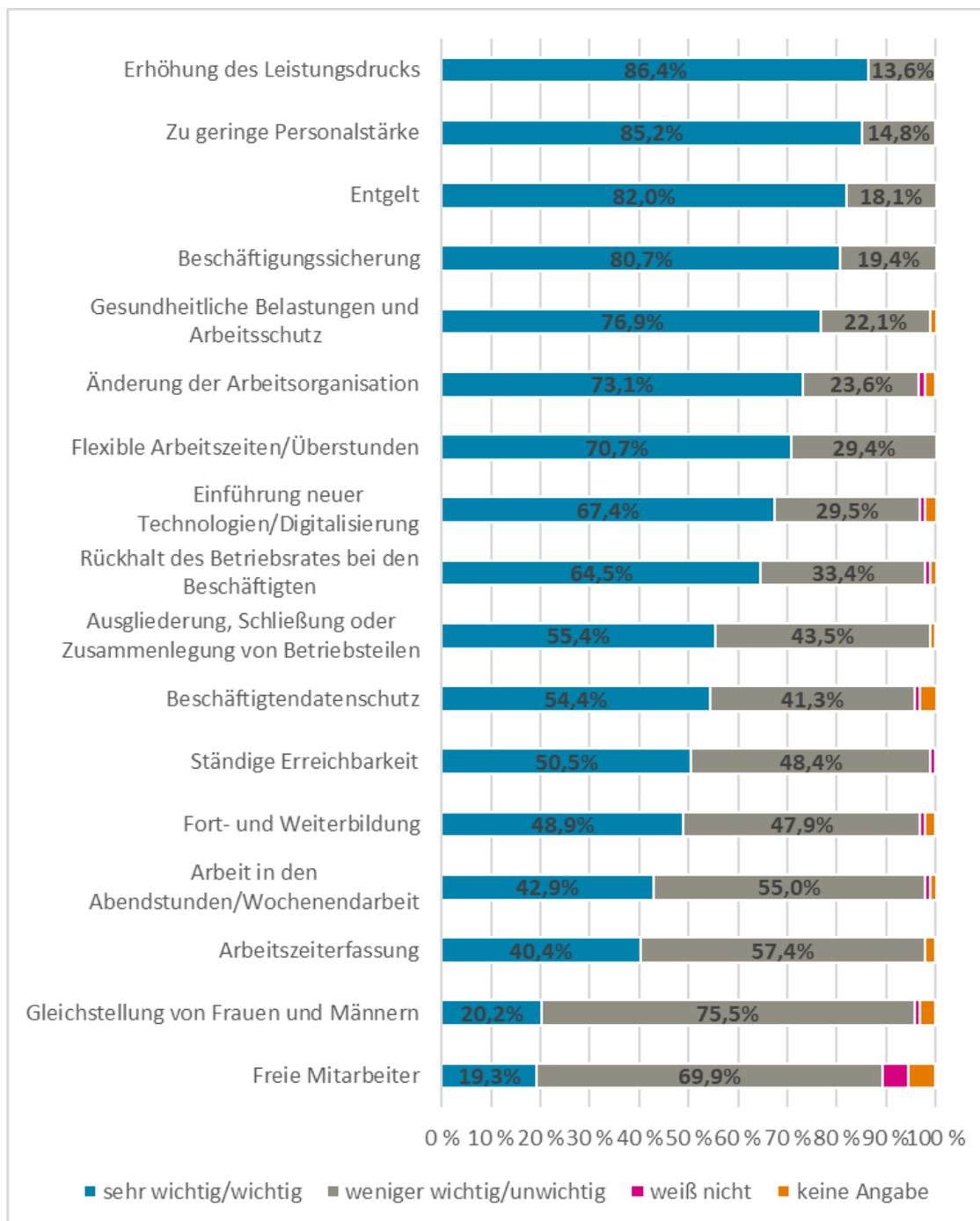
Die Erhöhung des Leistungsdrucks, die 86,4 Prozent der in unserer Onlineerhebung einbezogenen Betriebsräte als sehr wichtiges bzw. wichtiges Handlungsfeld bezeichnet haben, dürfte aus dem Zusammenspiel der betrieblichen Reorganisation und der technologischen Entwicklung resultieren, die bestimmte Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation erst möglich macht (etwa die Zentralisierung redaktioneller Bereiche infolge der Digitalisierung von Arbeits- und Unternehmensprozessen). Aus der Perspektive der befragten Expertinnen und Experten sei deshalb die Arbeitsverdichtung in allen Unternehmensbereichen angestiegen („Die Arbeitsverdichtung hat schon mächtig zugenommen in allen Bereichen“; Betriebsrat Zeitungsverlag). Hinzu kommt, dass in den meisten Zeitungsverlagen in Bezug auf die Tätigkeiten im redaktionellen Bereich keine Trennung von Print- und Onlineinhalten vorgenommen wird, die Beschäftigten demnach beide Kanäle gleichzeitig bespielen können müssen. Dies führe nicht selten zu einem erhöhten Arbeitsaufkommen, das als Arbeitsintensivierung erlebt wird und folglich als Stressfaktor zum Tragen kommt.

Damit zusammenhängend wird auch auf die als zu gering eingeschätzte Personalstärke hingewiesen, die für 85,2 Prozent der befragten Betriebsräte ein sehr wichtiges bzw. wichtiges Handlungsfeld darstellt. Auch diese wird als Folge der Unternehmensreorganisation identifiziert. Zwar sei es, wie die von uns befragten Expertinnen und Experten mehrheitlich berichten, selten zu Entlassungen aufgrund betriebsbedingter Kündigungen gekommen: jedoch verfolgten viele Zeitungsverlage Strategien des „sanften Personalabbaus“, von denen die Nichtnachbeset-

zung freierwerdender Stellen die am häufigsten angewandte ist. Darüber hinaus wird nicht selten versucht, mit dem Instrument der Altersteilzeit Anreize für einen vorzeitigen Austritt aus dem Berufsleben zu setzen. Solche spezifischen Altersteilzeitregelungen können im Einzelfall zwar finanziell für Beschäftigte durchaus interessant sein, sie führen jedoch, wie Betriebsräte kritisieren, mittel- und langfristig zu einer Ausdünnung der Personaldecke. Das aufkommende Arbeitspensum müsse folglich von den verbleibenden Beschäftigten miterledigt werden, was wiederum zu höherer Beanspruchung in physischer wie psychischer Hinsicht führe.

Aus den unternehmerischen Reorganisationsprozessen resultieren zudem Anforderungen an die betrieblichen Interessenvertretungen hinsichtlich der betrieblichen Entgeltgestaltung, die für 82 Prozent der Interessenvertreterinnen und -vertreter aktuell (sehr) wichtig ist. Wie bereits erläutert erlangt das Thema der Tarifflicht der Arbeitgeber im Kontext von Ausgliederungen wachsende Bedeutung, woraus sich zunehmend Unterschiede in der Bezahlung vergleichbarer Tätigkeiten ergeben. Während Altbeschäftigte in tarifgebundenen Unternehmen zumeist durch Besitzstandsregelungen vor Verdiensteinbußen geschützt sind, werden Neueinstellungen immer häufiger nur noch über tariffreie bzw. haustariflich schlechter gestellte Tochtergesellschaften der Verlagshäuser realisiert. Daraus resultiert eine Ungleichbehandlung von Beschäftigten, die in zweifacher Hinsicht auftritt: Auf der einen Seite führt sie zu Unterschieden in der Bezahlung zwischen Alt- und Neubeschäftigten und deshalb mittelbar zu einem Generationeneffekt, da die sich bereits länger im Verlag befindlichen Beschäftigten hinsichtlich ihrer Besitzstände im Entgelt abgesichert werden, während neu eingestellte Beschäftigte schlechtere Konditionen in Kauf nehmen müssen. Auf der anderen Seite sind Entgeltunterschiede zwischen Beschäftigten der zumeist tarifgebundenen Verlagszentralen und jenen der tariffreien Tochtergesellschaften zu konstatieren. Insofern kommt in der Entgeltungleichbehandlung eine Segmentierungslinie hinsichtlich der Zugehörigkeit der Beschäftigten zwischen der Verlagszentrale und den peripher angegliederten Tochtergesellschaften hinzu.

Abbildung 20: Aktuelle Handlungsfelder der betrieblichen Interessenvertretung und deren Wichtigkeit, 2018



Quelle: Beschäftigtenbefragung, INPUT Consulting gGmbH, 2018. Die Frage lautete: „Was sind gegenwärtig, bezogen auf die Beschäftigung, die wichtigsten Themen im Betrieb?“; n=91–96

Für Beschäftigte und deren Interessenvertretungen resultiert aus dieser „Zweiklassengesellschaft“ im Entgelt, die sich oft bis in die einzelnen Büros fortsetzt, indem Kolleginnen und Kollegen mit identischen Arbeitsinhalten unterschiedlich entlohnt werden, einerseits Unzufriedenheit und andererseits Handlungsbedarf für die Betriebsratsgremien. Die Harmonisierung der Entgeltgestaltung in allen verlagsangehörigen Unternehmensteilen stellt demnach ein vorrangiges Ziel des Betriebsratshandelns dar.

Ein weiteres auf der betrieblichen Reorganisation aufbauendes Handlungsfeld betrieblicher Interessenvertretungen ist die Beschäftigungssicherung, die 80,7 Prozent für (sehr) wichtig halten und damit auf Rangplatz vier der aktuellen Handlungsfelder liegt. Die Relevanz dieses Handlungsfeldes leitet sich aus zwei Entwicklungen ab: Zum einen wirken sich die zurückgehenden Printauflagen und Abonnementenzahlen negativ auf den Personalbedarf aus, zum anderen führen die betrieblichen Reorganisationsprozesse zur Zentralisierung der Herstellungsprozesse im Print- und Onlinebereich, sodass ebenfalls weniger Personal benötigt wird. Aus Betriebsratsperspektive geht es in dieser Konstellation in erster Linie darum, bestehende Beschäftigungsverhältnisse zu schützen und Maßnahmen zu ergreifen, den Personalbestand in den Verlagen konstant zu halten. Sollte dies nicht gelingen und der Arbeitgeber versuchen, Personal abzubauen, dann greift mittelbar die Strategie, den Personalabbau sozialverträglich zu gestalten und betriebsbedingte Kündigungen unter Ausnutzung personalpolitischer, gesetzlicher und tarifvertraglicher Gestaltungsinstrumente auszuschließen. Entsprechende Berichte lieferten auch die von uns befragten Expertinnen und Experten.

„Obwohl wir extrem Personal abgebaut haben und nur noch ein Drittel von dem sind, was wir mal waren, wurde keiner betrieblich bedingt gekündigt. Wir haben sehr viele Fachhilfsarbeiter gehabt für die Weiterverarbeitung in anderen Bereichen, wo auch eben Kollegen aufgehört haben. Also da kann man nicht meckern. Abfindungen, Altersteilzeit, Tarifvertrag“ (Experte Interessenvertretung).

Die Beschäftigungssicherung steht als Handlungsfeld immer im Lichte des Personalabbaus, der seit geraumer Zeit in den Zeitungsverlagen stattfindet. Häufig wird jedoch in wissenschaftlichen Publikationen konstatiert, dass gerade im Zuge der digitalen Transformation auch Tätigkeitsfelder neu entstehen bzw. sie sich verändern, sei es aufgrund der Entstehung neuer, digitaler Geschäftsmodelle oder veränderter Tätigkeitsprofile (Effenberger/Garloff/Würzburg 2018). Entsprechend habe es in einigen Bereichen durchaus Beschäftigungszuwächse gegeben, allen voran in solchen, die „mit den elektronischen Medien zu tun haben“ (Betriebsrat Zeitungsverlag). Zudem wird von Beschäftigungssegmenten

berichtet, für die aufgrund einer verfehlten Ausbildungs- und Personalrekrutierungspolitik der Verlage zwischenzeitlich in bestimmten Regionen ein Fachkräftemangel zu konstatieren sei, etwa im Bereich der Druckereien im Raum Berlin und Brandenburg. In der Summe drückt die Beschäftigungsentwicklung jedoch eine Reduzierung des Personals aus und zieht damit eine hohe Relevanz der Beschäftigungssicherung als Thema der Betriebsratsarbeit nach sich.

Im Zuge der personellen Ausdünnung der Zeitungsverlage wird häufig auch von einer Zunahme der Arbeitsintensität berichtet. Damit einhergehend ist die Beobachtung, dass ein gleichbleibendes oder aufgrund der Multichannelangebote der Verlage auch wachsendes Arbeitsvolumen von weniger Personal zu erledigen ist. Dies führe, so zeigen nicht zuletzt arbeitswissenschaftliche Studien (Ahlers 2018), zu erhöhten Anforderungen an die Arbeit infolge von Arbeitsverdichtung und veränderten Kompetenzanforderungen, woraus ein erhöhtes Risiko psychischer und physischer Belastungen resultiere. Diese Sichtweise wird auch von den an unserer Beschäftigtenbefragung beteiligten Betriebsrätinnen und -räten geteilt, bei ihnen rangiert das Thema „Gesundheitliche Belastungen und Arbeitsschutz“ auf dem fünften Rangplatz (76,9 Prozent attestieren dem Thema eine sehr hohe bzw. hohe aktuelle Wichtigkeit für die Betriebsratsarbeit).

### **5.5.2 Die technologische Entwicklung und digitale Transformation**

Im Mittelfeld der Rangliste der aktuell bedeutsamen Handlungsfelder betrieblicher Interessenvertretungen befinden sich u. a. die Themen, die aus der technologischen Entwicklung sowie der digitalen Transformation hervorgehen. Die „Einführung neuer Technologien/Digitalisierung“, die zwei Drittel der befragten Betriebsräte für aktuell wichtig oder sehr wichtig halten (Rangplatz 8) sowie der Beschäftigtendatenschutz (mit 54,4 Prozent sehr wichtig/wichtig auf Rangplatz 11), demonstrieren die Bedeutung technologischer Fragestellungen für die Gremienarbeit. Dass diese Themen nicht weiter oben in der Rangliste anzutreffen sind, dürfte unseres Erachtens darauf zurückzuführen sein, dass erstens die Implementierung digitaler Produkte und Produktionstechnologien in den Zeitungsverlagen kein neues Thema mehr ist. Für Zeitungsverlage, die zu den digitalen „Vorreitern“ in der Branche gehören (z. B. Axel Springer Verlag), gehört der Umgang mit der Digitalisierung inzwischen zur Alltagsroutine, weshalb das Thema zwischenzeitlich nicht mehr zu den wichtigsten Handlungsfeldern in den Betriebsratsgremien gehört. Andere

Verlage, die in Sachen Digitalisierung Nachholbedarf haben, sind mit dem Thema jedoch nach wie vor auch in der betriebspolitischen Agenda konfrontiert. Ebenso verhält es sich mit dem Mitarbeiterdatenschutz als Begleiterscheinung der Digitalisierung oder auch als Folge der im Mai 2018 in Kraft getretenen Europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Ein zweiter Grund für die mittelmäßige Bedeutsamkeit des digitalen Wandels in der Betriebsratsarbeit könnte in der unterschiedlich ausgeprägten Verfügbarkeit von Sachverstand in den Gremien liegen. Während es den einen gelungen ist, die nötigen digitalen Kompetenzen aufzubauen (durch die Ausbildung von Spezialistentum oder Kompetenzerwerb in der Breite), um mit dem Arbeitgeber „auf Augenhöhe“ agieren zu können, haben andere Gremien – oft aus Kapazitätsgründen – einen Nachholbedarf hinsichtlich des technologischen Sachverstands. Dies betrifft, so legen es jedenfalls unsere Eindrücke aus den Workshops nahe, nicht nur, aber vor allem die Interessenvertretungen kleinerer Zeitungsverlage, deren Mitglieder zumeist überwiegend mit ihrer regulären beruflichen und betriebsrätlichen Tätigkeit ausgelastet sind und daher nur beschränkte Kapazitäten für die Arbeit im Betriebsrat mitbringen können.

Gleichwohl sollten sich Betriebsräte dem Themenbündel widmen, das sich aus der intensivierenden Digitalisierung ergibt. Insbesondere wurde in den Experteninterviews wie auch in den Workshops deutlich, dass die Arbeitgeber des Öfteren neue Technologien – an den Betriebsratsgremien vorbei – einführen. Zumeist wird argumentiert, dass die Softwareprogramme keine größeren Veränderungen mit Blick auf die Arbeitsorganisation ergeben oder Auswirkungen auf die Verhaltens- oder Leistungsüberwachung (gem. § 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz) haben.

In diesem Zusammenhang wird an dieser Stelle auch darauf hingewiesen, dass die Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen dazu führen können, dass bestimmte, bislang von Beschäftigten ausgeführten Tätigkeiten fortan von Maschinen oder Softwareprogrammen ausgeführt werden können. Dengler und Matthes (2015, 2018) haben in ihren Untersuchungen das theoretische Substituierbarkeitspotenzial für unterschiedliche Berufsgruppen untersucht. Anhand dieser Ergebnisse wird deutlich, welche Tätigkeiten bereits heute durch Technik ersetzt werden können. Ob eine Substitution tatsächlich erfolgt ist zwar nicht gesagt, denn auch die Autoren betonen, dass „Substituierbarkeitspotenziale [...] allerdings nur z. T. ausgeschöpft [werden], da einer Automatisierung beispielsweise wirtschaftliche, ethische oder rechtliche Aspekte entgegenstehen können“ (Dengler/Matthes 2018, S. 1). Für die Zeitungsbranche typischen Berufsgruppen zeigt sich eine gewisse Band-

breite, die von 0 bis 100 Prozent Substituierbarkeitspotenzial reichen kann. Insbesondere die Berufsgruppen im Bereich Druck sind vergleichsweise stark betroffen von Substituierbarkeitsmöglichkeiten. Weit aus geringer ist das Substituierbarkeitspotenzial in der Berufsgruppe Journalist/Redakteur.

Die Ergebnisse verdeutlichen des Weiteren, dass auch Berufsgruppen, die dem Anforderungsniveau „Fachkraft“ oder „Spezialist“ zugeordnet werden, durch technische Einrichtungen substituiert werden könnten. Insbesondere der zurückliegende Technikeinsatz in der Wirtschaftsgruppe der Zeitungsdruckereien und die zuvor dargestellte Beschäftigungsentwicklung der vergangenen Jahre unterstreichen die technischen Möglichkeiten und das Substituierbarkeitspotenzial.

### **5.5.3 Arbeitsorganisatorische Änderungen**

Ein zweiter Komplex an Themen, die aktuell in der Betriebsratsarbeit eine mittlere Relevanz haben, sind die Änderung der Arbeitsorganisation (Rangplatz 6) sowie die Prozesse der Unternehmensreorganisation, also die Ausgliederung, die Schließung oder Zusammenlegung von Betriebsteilen (Rangplatz 10). Auch bei diesen Themen dürfte die aktuelle Relevanz jeweils davon abhängen, inwieweit eine aktuelle Betroffenheit im eigenen Zeitungsverlag zu konstatieren ist. Für Betriebsräte, die sich inmitten der Restrukturierungsprozesse befinden, ist das Thema folglich weit oben in der Priorität. Wenn die Umstrukturierungen jedoch abgeschlossen sind, dann dominieren jene Themen den betriebspolitischen Diskurs, die mit den Folgen solcher Prozesse zusammenhängen (s. o.).

Von mittlerer Relevanz ist weiterhin das Handlungsfeld der Herstellung und Sicherung des „Rückhalt des Betriebsrats bei den Beschäftigten“. 64,5 Prozent der befragten Betriebsräte geben in der Beschäftigtenbefragung an, das Thema sei sehr wichtig bzw. wichtig (Rangplatz 9). Aktivitäten werden vor allem hinsichtlich des Organizing und, wie in den Workshops deutlich wurde, der betriebsinternen Öffentlichkeitsarbeit der Betriebsratsgremien (durch Mitarbeiterversammlungen, Rundbriefe, Betriebsratszeitschrift etc.) für notwendig erachtet, damit die Gremien die erforderliche Akzeptanz bei den Beschäftigten finden.

### **5.5.4 Dauerbrenner Arbeitszeit**

Das Thema Arbeitszeit rangiert aus der Sicht der in der Onlineerhebung befragten Betriebsräte im unteren Mittelfeld der Rangliste. Zwar halten

70,7 Prozent der Interessenvertreterinnen und -vertreter das Thema „Flexible Arbeitszeiten/Überstunden“ für (sehr) wichtig, die anderen abgefragten Aspekte der Arbeitszeit (ständige Erreichbarkeit, Arbeit in den Abendstunden/Wochenendarbeit, Arbeitszeiterfassung) haben jedoch mit Zustimmungsquoten zwischen 40 und 51 Prozent deutlich weniger Relevanz in der aktuellen Betriebsratsarbeit. Dies liegt möglicherweise daran, dass das leistungspolitisch relevante Merkmal der Arbeitsmenge (Überstunden) im Kontext der Arbeitsverdichtung und der daraus resultierenden Belastungsfolgen betriebspolitisch diskutiert wird, die Kriterien, die sich auf die Lage der Arbeitszeit beziehen, hingegen weniger (z. B. aufgrund existierender betrieblicher Regelungen). Zwar wurde in den projektseitig durchgeführten Workshops intensiv betont, dass es einer funktionierenden Arbeitszeiterfassung bedürfe als Grundlage der Bemessung von Personal und Arbeit, jedoch scheint die Relevanz dieser Forderung in der Breite weniger stark ausgeprägt zu sein. Denkbar ist wiederum, dass die Frage der Arbeitszeiterfassung in vielen Verlagen geregelt ist und deshalb keiner weiteren betriebspolitischen Diskussion bedarf. In den Experteninterviews wurde jedoch wiederholt darauf hingewiesen, dass die Tarifflichtbewegungen der Arbeitgeber dafür gesorgt haben, dass inzwischen für die Beschäftigten mit gleichen bzw. gleichartigen Tätigkeiten verschiedene Arbeitszeiten gelten, mit denen folglich auch unterschiedliche Verdienstmöglichkeiten verbunden sind (s. o.).

„Wir haben hier im redaktionellen Bereich eine Arbeitszeitregelung mit der 36,5-Stunden-Woche, die ist ja tariflich so geregelt. Und bei denen, die neu hinzukommen, die kriegen eine 40-Stunden-Woche, oder auch die Volontäre haben 40 Stunden, die sind aber mit in der Arbeitszeitregelung“ (Experte Interessenvertretung).

Es wird jedoch betont, dass die Arbeitszeiterfassung ein bedeutsames Instrument auch für die Betriebsratsarbeit darstellt, da nur über sie die Transparenz hinsichtlich der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden hergestellt werden kann und zu Kontrollzwecken Auswertungen durchgeführt werden können.

„Also jeder Redakteur, jeder Volontär muss seine Arbeitszeit aufschreiben, das haben wir vor einigen Jahren hier in einer Betriebsvereinbarung festgelegt. Und ich könnte jetzt sofort draufschauen als Betriebsratsvorsitzender, wie die Kolleginnen und Kollegen gearbeitet haben oder was sie aufgeschrieben haben“ (Experte Interessenvertretung).

### 5.5.5 Fort- und Weiterbildung, Qualifizierung

Wenn es um technologische oder auch organisatorische Veränderungen im Betrieb geht, wird häufig die Forderung nach begleitenden Qualifizierungsmaßnahmen für Beschäftigte (und teils auch für Betriebsräte) laut. Deshalb wurde auch in der Beschäftigtenbefragung nach dem Stellenwert der Fort- und Weiterbildung für die aktuelle Betriebsratsarbeit gefragt. Dabei zeigt sich, dass das Thema in der Rangfolge der wichtigsten Themen im unteren Drittel rangiert (Rangplatz 13), 48,9 Prozent der befragten Betriebsräte geben an, dass es momentan sehr wichtig oder wichtig sei. Mit dieser eher randständigen Relevanz, die dem Thema von den befragten Interessenvertreterinnen und -vertretern für die eigene Arbeit beigemessen wird, deutet sich eine Diskrepanz zwischen artikuliertem Anspruch und betrieblicher Realität, also der betriebspolitischen Programmatik und der tatsächlichen Fort- und Weiterbildungspraxis an, die keineswegs auf die Zeitungsverlage beschränkt ist. Wissenschaftliche Untersuchungen kommen auch für andere Branchen wie den kommunalen öffentlichen Dienst (Bahnmüller/Hoppe 2014) oder die Metall- und Elektroindustrie (Bahnmüller et al. Dezember 2017) zu dem Ergebnis, dass die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens gerade auch unter den Bedingungen strukturellen Wandels in den Verwaltungen und Betrieben kaum bestritten werden kann, es auf der Ebene der Umsetzung jedoch häufig Umsetzungsdefizite im Hinblick auf Planungs-, Teilnahme- und Controllingprozesse gibt. Diese Defizite werden nicht zuletzt auch am Stellenwert, den betriebliche Interessenvertretungen der Fort- und Weiterbildung in ihrer Arbeit beimessen, deutlich. Positivbeispiele, bei denen eine systematische Begleitung technologischer bzw. digitaler Innovationen mit Bezug zur Arbeit der Beschäftigten durch entsprechende Qualifizierungsmodule zum betrieblichen Standard gehört, sind durchaus erkennbar, wie ein im Rahmen unserer Expertengespräche befragter Betriebsrat berichtet.

„Wir legen dann auch Qualifikationsangebote vor, wir arbeiten mit dem Vorstand gemeinsam an Qualifikationen, das ist das große Betätigungsfeld“ (Experte Interessenvertretung).

Zumeist handelt es sich bei Fort-, Weiterbildungs- und Qualifizierungsfragen auch nicht um Themen, die betriebspolitisches Konfliktpotenzial größeren Ausmaßes hätten. Diese Themen würden – bei durchaus möglichen Meinungsdivergenzen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat in Detailfragen – überwiegend kooperativ bearbeitet.

„Ja, das geht meistens in Kooperation. Jeder hat aber in seine Richtung andere Vorstellungen, das liegt ja in der Natur der Sache. Aber man versucht, da gemeinsame Wege zu gehen und das geht auch“ (Experte Interessenvertretung).

Nach unseren Studieneindrücken werden Qualifizierungsfragen in den Zeitungsverlagen jedoch nicht mit jener Konsequenz bearbeitet, die angesichts der umfassenden strukturellen Auswirkungen des technologischen und unternehmensorganisatorischen Wandels angemessen erscheint. Dies wird nicht zuletzt auch von den Betriebsräten selbst beklagt, aus deren Sicht die Unternehmen häufig nicht die erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen für Qualifizierungszwecke zur Verfügung stellten sowie die Möglichkeit zur Freistellung von Beschäftigten für die Teilnahme an Maßnahmen einräumten.

### **5.5.6 Diskriminierungsfreiheit und besondere Beschäftigtengruppen**

Am unteren Ende der Rangfolge der aktuell wichtigen Handlungsfelder für Betriebsräte befinden sich die „Gleichstellung von Frauen und Männern“, die nur ein Fünftel der in der Onlineerhebung befragten Betriebsräte für (sehr) wichtig erachten (Rangplatz 16). Über die Gründe der randständigen Rolle von Genderfragen in der Betriebsratsarbeit lässt sich auf Basis unserer Empirie nur mutmaßen. Aus der betrieblichen Praxis wird teilweise berichtet, dass sich die Geschlechterquote im redaktionellen Bereich in Richtung der Frauen verschoben hätte.

„Wir haben glaube ich mehr Frauen als Männer. Aber das tippe ich jetzt mal so, das kippt immer mehr zu den Frauen, da Frauen immer mehr in den Beruf einsteigen“ (Experte Interessenvertretung).

Andererseits wird von der Entwicklung berichtet, dass Frauen häufiger aus familiären Gründen in die Teilzeit wechseln und sich damit dem Risiko aussetzen, in der sog. „Teilzeitfalle“ zu landen.

„Wir haben in den klassischen Bereichen wie bei Redaktionssekretärinnen oder auch in der Buchhaltung sehr, sehr viel Teilzeit, und sehr oft auch damit verbunden, dass das Frauen sind, die dann irgendwann mal ihr Kind gekriegt haben und dann da auch so geblieben sind, entweder weil sie es familiär mussten oder weil sie nicht mehr die Möglichkeit hatten zurückzukehren. Die Diskussion kennen Sie ja, Stichwort Teilzeitfalle“ (Experte Interessenvertretung).

Aus den Aussagen der befragten Expertinnen und Experten lässt sich schlussfolgern, dass eine Genderdiskriminierung dahingehend, dass Frauen überdurchschnittlich häufig als Teilzeitbeschäftigte tätig sind und ihnen aus dieser Beschäftigungsform heraus nicht selten die Rückkehr

in die reguläre Vollzeitbeschäftigung verwehrt bleibt, in den Zeitungsverlagen nicht ausgeschlossen werden kann. Insofern kann die geringe Bedeutung, die das Gleichstellungsthema bei den befragten Betriebsräten erfährt, durchaus überraschen.

Für die aktuelle Betriebsratsarbeit am wenigsten bedeutsam ist unserer Beschäftigtenbefragung zufolge, der betriebliche Umgang mit freien Mitarbeitern, Solo-Selbständigen und Pauschalisten. Dieser Aspekt rangiert in der Liste der abgefragten Themen auf dem letzten Platz, lediglich 19,3 Prozent der befragten Betriebsräte halten ihn für sehr wichtig bzw. wichtig. Gleichzeitig wird seitens der dju darauf hingewiesen, dass freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Pauschalisten einen relevanten Teil der Mitglieder bilden, deren besondere Problemlage mit den Stichworten der unzureichenden Entgeltsicherheit sowie der hohen Jobunsicherheit umschrieben wird. Wie in Kapitel 4.4 bereits dargelegt wurde, gibt es breite gewerkschaftliche Anstrengungen im Rahmen der gewerkschaftlichen Betriebs- und Bildungsarbeit dahingehend, die Vertretung Solo-Selbständiger stärker zu verankern und zu einer Sache betrieblicher Interessenvertretungen zu machen – nach Darstellung der dju auch mit beachtlichem Erfolg hinsichtlich der Problemsensibilisierung der handelnden Betriebsrätinnen und Betriebsräte vor Ort in den Zeitungsverlagen. Aus gewerkschaftlicher Sicht sollte die in den Befragungsergebnissen zum Ausdruck gebrachte geringe Relevanz der Solo-Selbständigen für die Arbeit der Betriebsratsgremien angesichts der fortbestehenden Problemlagen gleichwohl Anlass bieten, die Bedeutung dieser Beschäftigtengruppe als Element arbeitnehmerorientierter Interessenpolitik kritisch zu reflektieren. Das Ergebnis zeigt zum einen, dass die spezifischen Risiken von Solo-Selbständigen hinsichtlich ihrer strukturellen Schlechterstellung nicht in dem Maße betriebspolitisch beachtet werden, wie es notwendig erscheint. Zum anderen tritt die Gruppe der Freiberufler kaum in Form einer Mitarbeit in den Betriebsratsgremien in Erscheinung, sodass der Informationsfluss hinsichtlich der spezifischen Anforderungen von Pauschalisten, freiberuflich tätigen Journalistinnen und Journalisten, Volontären und sonstigen Tätigkeiten in freier Mitarbeit nur bedingt gewährleistet werden kann. Insofern stellt sich betriebspolitisch die Frage an die Betriebsratsgremien, wie dieser Beschäftigtengruppe a) innerhalb der Strukturen betrieblicher Interessenvertretung breiteres Gehör verschafft und b) auf der tariflichen Ebene der gewerkschaftliche Vertretungsanspruch wirkungsvoll eingelöst werden kann. Aus unserer Sicht ist bei diesem Thema eine strukturelle Lücke zu konstatieren, die nach einer Lösung in Form des Aufbaus entsprechender Vertretungsstrukturen von den betrieblichen Mitbestimmungsakteuren in Kooperation mit den zuständigen Gewerkschaften verlangt, sollen die

betroffenen Beschäftigten nicht dem Risiko ausgesetzt werden bzw. bleiben, von der betrieblichen Interessenvertretung „abgehängt“ zu werden.

## 6. Schlussfolgerungen

Unsere Branchenanalyse dient maßgeblich dazu, die Zeitungsbranche im Kontext des digitalen Strukturwandels zu analysieren und zu beschreiben. Auf Grundlage der Analysen lassen sich einige Schlussfolgerungen ziehen, die wir im Folgenden darlegen. Zunächst ist deutlich geworden, dass sich die Branche, bestehend aus den Zeitungsdruckereien und den Zeitungsverlagen, bereits seit einigen Jahrzehnten in einem umfassenden Wandlungsprozess befindet. Ausgelöst und gegenseitig beeinflusst wird dieser Prozess durch ökonomisch-unternehmensorganisatorische, medienkulturelle und technische Veränderungen. Insbesondere die betriebliche Reorganisation, die seit den 1990er Jahren stark vorangetrieben wurde, bildet zusammen mit dem verpassten Einstieg in das Geschäft mit Onlinenachrichten den Ausgangspunkt einer Vielzahl an aktuellen Herausforderungen, mit der die Branche bzw. die Beschäftigten und deren Interessenvertretungen umgehen müssen. Daneben führe der Wandel der Medienkultur ebenso wie die zunehmende Konkurrenz durch das Internet zu einer Erosion des bisherigen Geschäftsmodells der gedruckten Zeitung.

Anhand der statistischen Untersuchungen und der Analyse der einschlägigen wissenschaftlichen und branchenspezifischen Literatur ist zu konstatieren, dass die Zeitungsbranche seit den 1990er Jahren rückläufige Umsätze und Gewinnmargen zu verbuchen hat, die ihre Ursache in den sinkenden Werbeerlösen und dem Rückgang der Leserschaft haben. Maßgeblich verantwortlich für diese beiden Entwicklungen ist die Erfindung des Internets, das erstens eine zielgerichtete und effektive Anwendung von Werbeanzeigen ermöglicht, zweitens eine größere und zielgenauere Reichweite für Inserate aus dem Bereich der Kleinanzeigen sowie des Auto-, Immobilien und Stellenmarkts für Anbieter und Suchende bietet und drittens eine neue Möglichkeit des Nachrichtenkonsums für die Leserinnen und Leser ermöglicht. Mit dem Internet und den darauf basierenden Online-Verkaufsplattformen sowie sozialen Netzwerken entwickelten sich somit funktionale Äquivalente für wesentliche Kernfunktionen und ökonomische Standbeine von Tages- und Wochenzeitungen. Zugleich ist zu betonen, dass die Unternehmen der Zeitungsbranche in der Vergangenheit vergleichsweise hohe Renditen erwirtschafteten und somit das Ausgangsniveau der wirtschaftlichen Entwicklung im Verhältnis zu anderen Branchen als komfortabel einzuschätzen ist. Wahrscheinlich aufgrund dieser Ausgangslage haben die Großzahl der Unternehmensleitungen die Chancen in den 1990er und 2000er Jahre verpasst, ein adäquates Geschäftsmodell für eine digitale Zeitung bzw. digitale Nachrichtenangebote zu entwickeln. Diesen Entscheidun-

gen laufen die Zeitungsunternehmen hinterher und versuchen über Bezahlmodelle, E-Paper und dergleichen den Rückgang von Vertriebs- und Anzeigenerlöse zu kompensieren.

In diesem Fazit wollen wir nicht noch einmal die Erkenntnisse unserer Analysen zusammenfassen, sondern eine Einschätzung über die Situation der Mitbestimmung in der Zeitungsbranche liefern und damit Handlungsoptionen andeuten, wie sich Beschäftigung in den Zeitungsunternehmen perspektivisch gestalten lässt.<sup>28</sup> Die Akteure der Interessenvertretung haben es mit einer Gemengelage unterschiedlicher Bedingungen zu tun, die ihre Arbeit bestimmen. Zunächst ist festzustellen, dass es für eine fundierte Arbeit auf betrieblicher Ebene häufig an Grundlageninformationen fehlt. Dies hat unterschiedliche Gründe: Erstens geben die Arbeitgeber unter Berufung auf den Tendenzschutz nur wenige Informationen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens preis (siehe Kapitel 5.4.1), sodass eine transparente Bewertung der ökonomischen Lage des Unternehmens durch die Betriebsräte erschwert und somit eine Grundlage für beschäftigungspolitische Forderungen entzogen wird. Zweitens ist das Verhältnis der Sozialpartner in der Zeitungsbranche im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen weniger durch Kooperation, sondern vielmehr durch Konflikt gekennzeichnet (siehe u. a. Kapitel 5.2.2 und 5.4.2). Dies äußert sich vor allem auf der betrieblichen Ebene in Form von mitbestimmungsunfreundlicher Unternehmenskultur. Drittens schwindet die Organisationsmacht der kollektiven Interessenvertretung, da gewerkschaftlich stark organisierte Beschäftigtengruppen altersbedingt oder infolge von Ausgliederung ausscheiden und gleichzeitig der gewerkschaftlich interessierte Nachwuchs ausbleibt (siehe Kapitel 5.1.2). Dies führt wiederum dazu, dass die Position der Betriebsräte und Gewerkschaften defensiver wird. Zur Wiedererlangung von Durchsetzungsmacht der kollektiven Interessenvertretung sind jedoch der Rückhalt und die Unterstützung der Beschäftigten notwendig. Schließlich haben viertens die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung aufgrund der Gremiengröße häufig nicht die Kapazitäten, sich strategischen Themen in ausreichendem Maße zu widmen, da sie mit den anhaltenden Prozessen und Auswirkungen der Reorganisation sowie dem tagtäglichen Abarbeiten des Routinegeschäfts von Betriebsräten (z. B. personelle Einzelmaßnahmen) weitgehend ausgelastet sind.

Trotz dieser eher ernüchternden Zustandsbeschreibung soll an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass die Betriebsräte durch das Betriebsverfassungsgesetz die Möglichkeit erhalten, ihren vom Gesetzgeber auferlegten Aufgaben der Vertretung der Interessen der Beschäftig-

---

<sup>28</sup> Zu den betrieblichen Handlungs- und Strategieansätzen siehe auch Daum (2019).

ten nachkommen zu können. Aus unserer Analyse kristallisieren sich mehrere konkrete Handlungsfelder heraus: Erstens gilt es noch stärker als bisher die Offenlegung der betrieblichen Personalplanung in kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive einzufordern. Die Personalplanung muss mit Blick auf den digitalen Strukturwandel und den daraus resultierenden Konsequenzen in Form von Beschäftigungsabbau und Veränderung von Tätigkeiten zudem durch eine strategische Personalplanung ergänzt werden, die den Bereich der Qualifizierung und Weiterbildung als maßgeblichen Bestandteil einbezieht. Zweitens sind die Betriebsräte mit Blick auf die zunehmende Arbeitsverdichtung und den daraus resultierenden gesundheitlichen Folgen gefordert, konkrete Maßnahmen und Regelungen in puncto Arbeitszeit und Arbeitsort mit dem Arbeitgeber zu vereinbaren. Insbesondere das aktuelle Urteil des Europäischen Gerichtshofs zur Erfassung der Arbeitszeit unterstützt die betrieblichen Interessenvertretungen in ihren Bestrebungen, die Arbeitszeit in allen Unternehmensbereichen zu erfassen. Darüber hinaus ist es angeraten, auch explizite Regelungen zur Flexibilität der Arbeitszeit und zugleich des Arbeitsorts zu vereinbaren bzw. zunächst über die Grundsätze und deren mögliche Auswirkungen für Betrieb und Beschäftigte zu diskutieren. Hierzu ist angeraten Grenzen der Arbeitszeit sowie Ruhe- und Ausgleichszeiträume festzuhalten. Zudem gilt drittens, wie es in anderen Branchen längst Standard ist, auch in den Zeitungsunternehmen die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen in ihren unterschiedlichen Facetten des Arbeitsschutzrechts verpflichtend umzusetzen und seitens der Betriebsräte zu kontrollieren.

Viertens hat die zunehmende Digitalisierung zur Folge, dass die zeitlichen Abstände von Softwareimplementierungen und der Einführung technischer Applikationen kürzer geworden sind. Betriebsräte, nicht nur in der Zeitungsbranche, sollten im besten Fall gemeinsam mit dem Arbeitgeber über die formalen Schritte bei der Implementierung von technischen Neuerungen verhandeln und eine Grundsatzvereinbarung über die Prozesse der Information und Beteiligung abschließen. So erhalten beide Seiten eine nützliche Blaupause, auf die sie sich bei der Einführung von Softwareprogrammen oder neuen Geräten berufen können. Gegenstand einer solchen Vereinbarung ist idealerweise auch eine Erprobungsphase, der sich eine Evaluation unter Berücksichtigung aller Beteiligten und deren Interessen anschließt. Weiterer Bestandteil dieses Themenfeldes sind der Datenschutz sowie die Leistungs- und Verhaltenskontrolle.

Und fünftens hat die anhaltende Reorganisation in Kombination mit der Tariffucht dazu geführt, dass in einem Betrieb bzw. einem Unternehmen unterschiedlichste Entgelt-niveaus und Arbeitszeiten vorherr-

schen. Intransparenz, Unzufriedenheit und Neid innerhalb der Belegschaft sind die Konsequenzen. Daher sollten es sich Betriebsratsgremien zur vorrangigen Aufgabe machen, eine unternehmensweite Transparenz hinsichtlich der Entgelte und deren Grundsätze sowie der Arbeitszeiten mit dem Ziel der Harmonisierung herzustellen. Auf diesem Weg kann der Bildung und Zementierung einer unternehmensinternen Zwei- oder Mehrklassengesellschaft in der Belegschaft entgegengewirkt werden. Zudem sollten die Arbeitgeber an ihre Verpflichtungen zur Gleichbehandlung erinnert werden, die sich unter anderem auch aus dem Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern ergeben.

Die zuvor skizzierten Handlungsoptionen für die betriebliche wie auch gewerkschaftliche Interessenvertretung können allerdings nur erfolgreich sein, wenn die Zeitungsbranche und ihre Produkte auch in Zukunft in unserer Gesellschaft akzeptiert werden. Auf die bereits seit Jahren im Raum stehende Frage nach der Zukunft der Zeitung und damit der Existenz der Branche und der Zeitung als Produkt ist der Zeitungsbranche bislang noch keine passende Antwort gelungen. Wenn auch die Abonnenten von E-Paper oder die unterschiedlichen Online-Paymodels überproportional wachsen, nimmt die Gesamtzahl der Abonnenten und mit ihr die Erlöse aus Werbeanzeigen stetig ab. Die Suche nach alternativen Geschäftsmodellen außerhalb des Zeitungsbereichs kann eine Lösung darstellen. Die Vertreterinnen und Vertreter der Verlagshäuser müssen an den Antworten auf die Zukunftsfrage der Zeitung fortan gemeinsam arbeiten. Es gibt bereits einzelne, begrenzt vergleichbare Positivbeispiele aus anderen Ländern, so z. B. die New York Times oder Washington Post, die durch einen Qualitätsjournalismus die Zahl der Abonnenten, insbesondere im Digitalbereich ausbauen konnten. Dabei dürften vor allem die regionalen und lokalen Zeitungsunternehmen vor deutlich größeren Herausforderungen stehen, als die Gruppen überregionale Zeitungstitel publizieren. Daneben dürften auch Fragen nach der staatlichen Förderung und Unterstützung der Presselandschaft weiter die politischen Akteure, gerade auch hinsichtlich der Maßnahmen anderer Länder, umtreiben (siehe Kapitel 3.2.2) In den kommenden Jahren wird sich somit zeigen, ob es den Inhabern und Geschäftsführern der Zeitungsverlage gelingt – auch im Zusammenwirken mit der politischen Ebene, die Zeitung als bisheriges Massenmedium in eine digitale Zukunft zu führen und damit auch profitabel zu sein oder ob sich der Zeitungsmarkt zu einem Nischenmarkt für bestimmte Gesellschaftsgruppen oder Personenkreise entwickelt. Bei der Bearbeitung dieser Herausforderung sollten die Arbeitgeber auch auf die Expertise der Interessenvertretungen zurückgreifen und versuchen, gemeinschaftliche Lösungen zu finden.

## Literaturverzeichnis

- Ahlers, Elke (2018): Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte, Düsseldorf.
- Ahlers, Elke/Serife, Erol (2019): Arbeitsverdichtung in den Betrieben? Empirische Befunde aus der WSI-Betriebsrätebefragung. [www.boeckler.de/pdf/p\\_wsi\\_pb\\_33\\_2019.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_33_2019.pdf) (Abruf am 16.5.2019).
- Aigner, Stefan (2015): Von langer Hand geplant. Union Busting: Gewerkschaften sollen ins Leere laufen, Aktive ausgegrenzt werden. In: ver.di Druck + Papier Branchenzeitung, H. 4, S. 10.
- Bahn Müller, Reinhard/Hoppe, Markus (2014): Weiterbildung in Kommunalverwaltungen. Bestandsaufnahme, tarifliche Regelungen, Empfehlungen. Reihe Modernisierung des öffentlichen Sektors (Sonderband 44). Berlin: edition sigma.
- Bahn Müller, Reinhard/Hoppe, Markus/Mugler, Walter/Salm, Rainer/Schwarz-Kocher, Martin (2017): Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie. Langzeiteffekte in Baden-Württemberg. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung (Nr. 372). Düsseldorf.
- Behrens, Martin (2011): Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten. Berlin: edition Sigma.
- Behrens, Martin (2017): Struktur der Interessenvertretung in den Verbänden der Wirtschaft. In: Schroeder, Wolfgang/Weißels, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 201–226.
- Bonfadelli, Heinz (2016): Medien und Gesellschaft im Wandel. [www.bpb.de/gesellschaft/medien/medienpolitik/236435/medien-und-gesellschaft-im-wandel](http://www.bpb.de/gesellschaft/medien/medienpolitik/236435/medien-und-gesellschaft-im-wandel) (Abruf am 13.11.2017).
- Bundeszentrale für politische Bildung – bpb (o. J.): Tendenzbetriebe, Bonn. [www.bpb.de/nachschlagen/lexika/recht-a-z/22988/tendenzbetriebe](http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/recht-a-z/22988/tendenzbetriebe) (Abruf am 24.10.2019).
- Branahl, Udo/Donges, Patrick (2011): Warum Medien wichtig sind: Funktionen in der Demokratie. [www.bpb.de/izpb/7492/warum-medien-wichtig-sind-funktionen-in-der-demokratie?p=all](http://www.bpb.de/izpb/7492/warum-medien-wichtig-sind-funktionen-in-der-demokratie?p=all) (Abruf am 13.11.2017).
- Breunig, Christian/van Eimeren, Birgit (2015): 50 Jahre „Massenkommunikation“. Trends in der Nutzung und Bewertung der Medien. In: Media Perspektiven, 11/2015, S. 505–525.

- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e. V. (2018): Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2018. Berlin. [www.bdzv.de/fileadmin/bdzv\\_hauptseite/aktuell/publikationen/2017/ZDF\\_2017.pdf](http://www.bdzv.de/fileadmin/bdzv_hauptseite/aktuell/publikationen/2017/ZDF_2017.pdf) (Abruf am 24.10.2019).
- Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e. V. (2019): BDZV-Präsident Döpfner warnt vor „Tod der Pressefreiheit“ durch Subventionen. [www.bdzv.de/nachrichten-und-service/branchennachrichten/artikel/detail/bdzv-praesident-doepfner-warnt-vor-tod-der-pressefreiheit-durch-subventionen/](http://www.bdzv.de/nachrichten-und-service/branchennachrichten/artikel/detail/bdzv-praesident-doepfner-warnt-vor-tod-der-pressefreiheit-durch-subventionen/) (Abruf am 29.1.2020).
- Bundesverband Druck und Medien – bvdm (o. J.a): Sozialpolitischer Ausschuss, Berlin. [www.bvdm-online.de/bvdm/ausschuesse/sozialpolitischer-ausschuss/](http://www.bvdm-online.de/bvdm/ausschuesse/sozialpolitischer-ausschuss/) (Abruf am 12.3.2019).
- Bundesverband Druck und Medien – bvdm (o. J.b): Über uns. [www.bvdm-online.de/bvdm/ueber-uns/](http://www.bvdm-online.de/bvdm/ueber-uns/) (Abruf am 12.3.2019).
- Bundesverband Druck und Medien – bvdm (2018): Jahresbericht 2017–2018. Berlin. [www.bvdm-online.de/fileadmin/Jahresberichte/180621\\_JB\\_Download.pdf](http://www.bvdm-online.de/fileadmin/Jahresberichte/180621_JB_Download.pdf) (Abruf am 12.3.2019).
- Bundesverband Druck und Medien – bvdm (2019): Tarifverhandlungen 2018/2019. [www.bvdm-online.de/themen/arbeit-tarif/tarifinformationen/tarifverhandlungen-20182019/](http://www.bvdm-online.de/themen/arbeit-tarif/tarifinformationen/tarifverhandlungen-20182019/) (Abruf am 4.4.2019).
- Daum, Mario (2019): Handlungs- und Strategieansätze für die Mitbestimmung. Gestaltung von Arbeit in Zeiten des digitalen Strukturwandels in der Zeitungsbranche. Mitbestimmungspraxis Nr. 26. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Dengler, Katharina/Matthes, Britta (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland, Nürnberg.
- Dengler, Katharina/Matthes, Britta (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen: Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. Nürnberg.
- Deutscher Bundestag (2011): Ermäßigter Mehrwertsteuersatz für Kultur, Zeitungen, Zeitschriften und Hotelübernachtungen (§ 12 Abs. 2 Umsatzsteuergesetz). Ausarbeitung. Wissenschaftliche Dienste, 048/11. Berlin
- Deutscher Bundestag (2016): Presselandschaft Deutschlands unter besonderer Berücksichtigung von Bayern. Berlin.
- Deutscher Bundestag (2018): Absenkung des Arbeitgeberbeitrags zur gesetzlichen Rentenversicherung für Beschäftigte in der Zeitungszustellung. Sachstand. Wissenschaftliche Dienste, 021/18. Berlin.

- Deutscher Bundestag (2019a): Modelle zur Förderung lokaler Medienvielfalt in EU-Mitgliedsstaaten. Sachstand. Wissenschaftliche Dienste, 038/19. Berlin.
- Deutscher Bundestag (2019b): Staatliche Förderung der Pressezustellung. Kleine Anfrage der Fraktion DIE LINKE. Drucksache 19/16227. Berlin.
- Deutschlandfunk Kultur (21.05.2013): Traumhafte Renditen für Zeitungsverlage. Medienökonom sieht Qualitätsjournalismus nicht in der Krise. [www.deutschlandfunkkultur.de/traumhafte-renditen-fuer-zeitungsverlage.954.de.html?dram:article\\_id=247293](http://www.deutschlandfunkkultur.de/traumhafte-renditen-fuer-zeitungsverlage.954.de.html?dram:article_id=247293) (Abruf am 1.3.2019).
- die medienanstalten – ALM GbR (2018): Sicherung der Meinungsvielfalt im digitalen Zeitalter. Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) über die Entwicklung der Konzentration und über Maßnahmen zur Sicherung der Meinungsvielfalt im privaten Rundfunk. Berlin.
- Dilcher, Oliver (2011): Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit. Berlin. [www.gesundheit-soziales.verdi.de/++file++588a5df824ac062de5645107/download/ver.di-Handbuch-Tarifarbeit.pdf](http://www.gesundheit-soziales.verdi.de/++file++588a5df824ac062de5645107/download/ver.di-Handbuch-Tarifarbeit.pdf) (Abruf am 29.5.2019).
- Deutsche Journalistinnen und Journalisten Union – dju (2018): dju Tarifinfo: Wir wollen mehr! vom 07.11.2018. Berlin. [www.dju.verdi.de/ueber-uns/nachrichten/++co++e0d637dc-e26c-11e8-9359-525400ff2b0e](http://www.dju.verdi.de/ueber-uns/nachrichten/++co++e0d637dc-e26c-11e8-9359-525400ff2b0e) (Abruf am 4.4.2019).
- Dornberger, Lisa (2018): Schutzmöglichkeiten gegen die Behinderung von Betriebsratswahlen seitens des Arbeitgebers. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Dribbusch, Heiner (2010): Tarifkonkurrenz als gewerkschaftspolitische Herausforderung: Ein Beitrag zur Debatte um die Tarifeinheit. Düsseldorf.
- Dribbusch, Heiner/Birke, Peter (2019): Gewerkschaften in Deutschland. Herausforderungen in Zeiten des Umbruchs. Berlin. [www.library.fes.de/pdf-files/id/ipa/15308.pdf](http://www.library.fes.de/pdf-files/id/ipa/15308.pdf) (Abruf am 4.4.2019).
- Effenberger, Alexandra/Garloff, Alfred/Würzburg, Horst (2018): Beschäftigungseffekte der Digitalisierung – Forschungsansätze und Empfehlungen. Berlin.
- European Centre for Press & Media Freedom (2018): Feindbild Journalist. Report 2018. Leipzig. [www.ecpmf.eu/files/feindbild\\_3\\_-\\_rueckblick\\_2018.pdf](http://www.ecpmf.eu/files/feindbild_3_-_rueckblick_2018.pdf) (Abruf am 24.10.2019).
- Grambow, Tobias (2015): Mitbestimmung im Tendenzbetrieb. Einschränkung der Rechte des Betriebsrats. In: Arbeit und Arbeitsrecht, H. 4, S. 219–222.

- Grimberg, Steffen (2019): Totalverkauf und Wahlverfahren: Neues von DuMont und SLM. In: kressNEWS (08.04.2019). [www.kress.de/news/detail/beitrag/142495-totalverkauf-und-wahlverfahren-neues-von-dumont-und-slm.html](http://www.kress.de/news/detail/beitrag/142495-totalverkauf-und-wahlverfahren-neues-von-dumont-und-slm.html) (Abruf am 24.10.2019).
- Haim, Mario/Graefe, Andreas (2018): Automatisierter Journalismus. Anwendungsbereiche, Formen und Qualität. In: Nuernbergk, Christian/Neuberger, Christoph (Hrsg.): Journalismus im Internet. Profession – Partizipation – Technisierung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS, S. 139–160.
- Haipeter, Thomas (2017): OT-Mitgliedschaften und OT-Verbände. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 305–317.
- Hasebrink, Uwe/Schulz, Wolfgang/Dreyer, Stephan/Kirsch, Anna-Katharina/Loosen, Wiebke/Puschmann, Cornelius/Roessel, Lies von/Schmidt, Jan-Henrik/Schröder, Hermann-Dieter (2017): Zur Entwicklung der Medien in Deutschland zwischen 2013 und 2016. Hamburg. Wissenschaftliches Gutachten zum Medien- und Kommunikationsbericht der Bundesregierung. [www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/752272/cfbcb2bc28dd2a6fc33eb5f5c2a437b0/2017-06-27-medienbericht-data.pdf?download=1](http://www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/752272/cfbcb2bc28dd2a6fc33eb5f5c2a437b0/2017-06-27-medienbericht-data.pdf?download=1) (Abruf am 11.3.2019).
- Hautsch, Gert (2020): Quartalsberichte zur deutschen Medienwirtschaft Oktober bis Dezember 2019 vom 23. Januar 2020. [www.dju.verdi.de/geld/quartalsberichte/++co++97852e00-3df4-11ea-a231-525400f67940](http://www.dju.verdi.de/geld/quartalsberichte/++co++97852e00-3df4-11ea-a231-525400f67940) (Abruf am 28.1.2020)
- Henneberger, Fred (2017): Zentrale Theorien und etwas Empirie zur Analyse des kollektiven Handelns von Unternehmern. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 173–198.
- Herkel, Günter (2019): Tropfen auf den heißen Stein. Zuschüsse für den Zeitungsvertrieb bei fehlendem Gesamtkonzept. In: Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Hrsg.): Menschen Machen Medien. Medienpolitisches ver.di-Magazin, Nr. 4, S. 19.
- Hoppe, Markus (2018): Kommunale Arbeitgeberverbände und die Privatisierung öffentlicher Dienste. Auswirkungen auf Verbandsstruktur und -politik. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 24, H. 4, S. 431–449.

- Keller, Dieter/Eggert, Christian (2018): Tendenzen und Perspektiven – Die wirtschaftliche Lage der Branche. In: Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger e. V. (Hrsg.): Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2018. Berlin, S. 41–116.
- Koch, Elena/Jaensch, Michael (2017): Union Busting. Erscheinungsformen, Schutzmechanismen sowie Vorschläge zur effektiveren Begrenzung. 1. Aufl. Berlin: Gans Verlag.
- Kooperationsprojekt der Professur Neuere Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte (2017): „... unseren Beruf gibt es nicht mehr...“. Technologischer Wandel in der Druckindustrie – Die Perspektive der Drucker und Setzer, Hamburg. [www.edoc.sub.uni-hamburg.de/hsu/volltexte/2017/3165/pdf/Hessleretal.pdf](http://www.edoc.sub.uni-hamburg.de/hsu/volltexte/2017/3165/pdf/Hessleretal.pdf) (Abruf am 1.4.2019).
- Lesch, Hagen (2016): Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di: Tarifpolitische Entwicklungen und Herausforderungen. Köln. [www.econstor.eu/bitstream/10419/157641/1/IW-Trends\\_2016-04-03.pdf](http://www.econstor.eu/bitstream/10419/157641/1/IW-Trends_2016-04-03.pdf) (Abruf am 21.3.2019).
- Lipinski, Gregory (2019): Digital First bei der Hamburger Morgenpost: Boulevardzeitung stellt gedruckte Nachtausgabe ein. In: Meedia (11.04.2019). [www.meedia.de/2019/04/11/digital-first-bei-der-hamburger-morgenpost-boulevardzeitung-stellt-gedruckte-nachtausgabe-ein/](http://www.meedia.de/2019/04/11/digital-first-bei-der-hamburger-morgenpost-boulevardzeitung-stellt-gedruckte-nachtausgabe-ein/) (Abruf am 24.10.2019).
- medienpolitik.net (2019): „Der vorgesehene Fördertopf ist viel zu klein“. Interview mit Horst Röper, von Helmut Hartung. [www.medienpolitik.net/2019/11/der-vorgesehene-foerdertopf-ist-viel-zu-klein/](http://www.medienpolitik.net/2019/11/der-vorgesehene-foerdertopf-ist-viel-zu-klein/) (Abruf 29.01.2020).
- Müller-Jentsch, Walther (2016): Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen IndBez 23, H. 4, S. 518–531.
- Nehrlich, Helma (2016): Aufgescheucht: Verdacht auf Scheinselbständigkeit. In: Menschen Machen Medien. Medienpolitische ver.di-Zeitschrift 65, H. 1, S. 20–23.
- Normann, Hinrik von (2016): Was hältst du vom Tendenzschutz? In: ver.di Druck + Papier Branchenzeitung, H. 3, S. 12.
- Preuß, Madlen/Tetzlaff, Frederik/Zick, Andreas (2017): „Publizieren wird zur Mutprobe“. Hass im Arbeitsalltag Medienschaffender. Studie zur Wahrnehmung von und Erfahrungen mit Angriffen unter Journalist\_innen. Expertise für den Mediendienst Integration. Berlin. [www.medien dienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Studie-hatespeech.pdf](http://www.medien dienst-integration.de/fileadmin/Dateien/Studie-hatespeech.pdf) (Abruf am 19.3.2019).
- Röper, Horst (2012): Zeitungsförderung. Berlin.
- Röper, Horst (2018): Zeitungsmarkt 2018: Pressekonzentration steigt rasant. In: Media Perspektiven, 5/2018, 216–234.

- Rügemer, Werner/Wigand, Elmar (2014): Union-Busting in Deutschland. Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung. Eine Studie der Otto-Brenner-Stiftung. Frankfurt am Main. [www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/AH77\\_UnionBusting\\_Ruegemer\\_2014\\_05\\_12.pdf](http://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AH77_UnionBusting_Ruegemer_2014_05_12.pdf) (Abruf am 14.3.2019).
- Schroeder, Wolfgang (2007): Arbeitgeberverbände. In: Winter, Thomas von/Willems, Ulrich (Hrsg.): Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 197–220.
- Schroeder, Wolfgang/Kalass, Viktoria/Greef, Samuel (2011): Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.
- Serrao, Marc Felix (2019): Krenz hatte die Grösse, sein politisches Scheitern zu akzeptieren. Auch das hat den friedlichen Systemwechsel möglich gemacht. In: Neue Zürcher Zeitung, 15.11.2019. [www.nzz.ch/feuilleton/medien/berliner-zeitung-die-neuen-eigentuemer-im-interview-ld.1522069](http://www.nzz.ch/feuilleton/medien/berliner-zeitung-die-neuen-eigentuemer-im-interview-ld.1522069) (Abruf am 30.1.2020).
- Staschen, Björn (2017): Mobiler Journalismus. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Statistisches Bundesamt (2007): Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige. Ausgabe 2008 (WZ 2008). Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2016): Qualitätsbericht – Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich 2014. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2019): Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich 2017. Fachserie 9 Reihe 4.2. Wiesbaden.
- Stieler, Sylvia (2009): Strukturwandel in der Zeitungswirtschaft. Aktuelle Herausforderungen in der Wertschöpfungskette und Folgen für die Beschäftigung. Stuttgart: IMU-Institut.
- Stracke-Neumann, Susanne (2010): Tendenzschutz – Reif für die Mottenkiste. Profit oder Meinungsfreiheit: Wem nutzt die eingeschränkte Mitbestimmung? In: Menschen Machen Medien. Medienpolitische ver.di-Zeitschrift 59, 6–7, S. 16–17.
- Südkurier (2016): „Nach einem Tarifaustritt hat der Betriebsrat mehr Rechte“. Interview mit Ulrich Koch, Vorsitzender Richter am Bundesarbeitsgericht. [www.suedkurier.de/ueberregional/wirtschaft/Nach-einem-Tarifaustritt-hat-der-Betriebsrat-mehr-Rechte;art416,8773584](http://www.suedkurier.de/ueberregional/wirtschaft/Nach-einem-Tarifaustritt-hat-der-Betriebsrat-mehr-Rechte;art416,8773584) (Abruf am 24.10.2019).

- ver.di (2010): Gemeinsame Vergütungsregeln für freie hauptberufliche Journalistinnen und Journalisten an Tageszeitungen. Berlin.  
[www.dju.verdi.de/freie/freie-journalisten/++co++4f6faa9c-dda6-11e2-8dfb-525400438ccf](http://www.dju.verdi.de/freie/freie-journalisten/++co++4f6faa9c-dda6-11e2-8dfb-525400438ccf) (Abruf am 24.10.2019).
- ver.di (2019a): Tarifrunde 2018/2019 – Druckindustrie. 8. Verhandlungsrunde in der Druckindustrie. Berlin. [www.verlage-druckpapier.verdi.de/++file++5ccbba72e999fb7b6d4fee09/download/190503\\_DI\\_Tarifinfo\\_Extra.pdf](http://www.verlage-druckpapier.verdi.de/++file++5ccbba72e999fb7b6d4fee09/download/190503_DI_Tarifinfo_Extra.pdf) (Abruf am 24.10.2019).
- ver.di (2019b): Kriterien der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) zum „Vorschlag für eine Förderung der Zustellung und Innovation von Abonnementszeitungen und Anzeigenblättern“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (November 2019). 16. Dezember 2019. Berlin
- ver.di (2018): Honorarerhöhungen bei der Eßlinger Zeitung. Freie wehrten sich gegen schwindenden Verdienst. In: Menschen Machen Medien. Medienpolitische ver.di-Zeitschrift, H. 3, S. 29.  
[www.mmm.verdi.de/wp-content/uploads/2018/10/M03-2018\\_WEB\\_26-09.cleaned.pdf](http://www.mmm.verdi.de/wp-content/uploads/2018/10/M03-2018_WEB_26-09.cleaned.pdf) (Abruf am 24.10.2019).
- Vodafone Stiftung Deutschland (2018): Engagiert aber allein. Wie sich junge Menschen durch die Online-Welt navigieren und welche Unterstützung sie dafür suchen. Düsseldorf. [www.vodafone-stiftung.de/wp-content/uploads/2019/04/Vodafone-Stiftung\\_Engagiert\\_aber\\_allein\\_18\\_01.pdf](http://www.vodafone-stiftung.de/wp-content/uploads/2019/04/Vodafone-Stiftung_Engagiert_aber_allein_18_01.pdf) (Abruf am 24.10.2019).
- Weber, Stefan (2019): Roboterjournalismus, Chatbots & Co. Wie Algorithmen Inhalte produzieren und unser Denken beeinflussen. 1. Aufl. Hannover: Heise.
- Welt (19.12.2019): Döpfner warnt vor „Tod der Pressefreiheit“ durch Subventionen. [www.welt.de/kultur/medien/article204467482/Zeitungsverleger-Praesident-Doepfner-warnt-vor-Tod-der-Pressefreiheit-durch-Subventionen.html](http://www.welt.de/kultur/medien/article204467482/Zeitungsverleger-Praesident-Doepfner-warnt-vor-Tod-der-Pressefreiheit-durch-Subventionen.html) (Abruf am 29.1.2020).
- Welt Online (2019): Axel Springer „auf dem Weg zum reinen Digitalunternehmen“. [www.welt.de/wirtschaft/article189926277/Mathias-Doepfner-Axel-Springer-auf-dem-Weg-zum-reinen-Digitalunternehmen.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article189926277/Mathias-Doepfner-Axel-Springer-auf-dem-Weg-zum-reinen-Digitalunternehmen.html) (Abruf am 24.10.2019).
- Wichert, Joachim (2018): Meinungsfreiheit vs. Betriebsrats(wahl)behinderung. Dürfen Arbeitgeber und leitende Angestellte den Betriebsrat kritisieren oder bei Betriebsratswahlen Partei ergreifen? In: Der Betrieb, H. 7, S. 381–386.

---

Seit nunmehr drei Jahrzehnten befindet sich die Zeitungsbranche in einem tiefgreifenden Strukturwandel, der sich durch die digitale Transformation weiter intensivieren wird. Die Geschäftsmodelle der Zeitungsverlage gehören dabei neben der Branchen- und Unternehmensorganisation ebenso zu den Veränderungsdimensionen wie die Arbeit und Beschäftigung und die betriebliche Interessenvertretung. Sinkende Verkaufszahlen, rückläufige Werbeerlöse, die wachsende Marktkonzentration durch die Dominanz einiger weniger Medienkonzerne und der technologische Wandel stellen die Mitbestimmungsakteure sowie die Beschäftigten dieser Branche seit Jahren vor zahlreiche Herausforderungen.

---