

Seifert, Hartmut; Pusch, Toralf

**Article**

## Betriebliche Bündnisse sichern Beschäftigung

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Seifert, Hartmut; Pusch, Toralf (2022) : Betriebliche Bündnisse sichern Beschäftigung, Wirtschaftsdienst, ISSN 1613-978X, Springer, Heidelberg, Vol. 102, Iss. 8, pp. 625-628,  
<https://doi.org/10.1007/s10273-022-3261-x>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/267061>

**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/>

Hartmut Seifert, Toralf Pusch

## Betriebliche Bündnisse sichern Beschäftigung

Zu den betrieblichen Bündnissen liefert dieser Beitrag einige empirische Ergebnisse aus einer repräsentativen Befragung von Betriebsräten. Dabei werden die vereinbarten Inhalte mit denen der Finanzkrise 2009 verglichen, um zu prüfen, ob sich bestimmte Grundmuster aufgrund erfahrungsgesättigter Praxis wiederholen, aber auch neue Spezifika angesichts veränderter Problemkonstellationen herausbilden. Schließlich wird diskutiert, welche Schlussfolgerungen im Falle eines möglichen neuerlichen Konjunkturabschwungs zu ziehen sind.

Der massive Einsatz von Kurzarbeit hat wesentlich dafür gesorgt, dass der Arbeitsmarkt in Deutschland den scharfen wirtschaftlichen Einbruch infolge der Pandemie relativ gut überstanden hat. Obwohl das Bruttoinlandsprodukt 2020 im Jahresdurchschnitt um 4,6 % abnahm (Statistisches Bundesamt, 2022a), sank die Zahl der Erwerbstätigen nur um 0,8 %. Bis zum Frühjahr 2022 hat sie sich wieder erholt und das Vor-Pandemieniveau sogar leicht überschritten (Statistisches Bundesamt, 2022b). Zu dieser günstigen Entwicklung haben neben dem breiten Einsatz von Kurzarbeit die zahlreichen betrieblichen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung beigetragen. Ebenso wie Kurzarbeit setzen sie auf das Prinzip der internen Flexibilität. Bei nachlassenden Wirtschaftsaktivitäten bieten sie Möglichkeiten, das Arbeitsvolumen zu verringern, indem die Arbeitszeit je Beschäftigten angepasst wird und nicht, wie bei externer Flexibilität, die Zahl der Beschäftigten. Konzeptionell lässt sich die erste Alternative als ein Modell der regulierten Flexibilität fassen, die zweite eher marktlichen Anpassungsmechanismen in weniger regulierten Arbeitsmärkten wie in den USA zuschreiben (hierzu auch der SVR (2021, Abbildung 100). Dort ist die Zahl der Erwerbstätigen 2020 gegenüber dem Vorjahr um über 6 % eingebrochen, während zu Beginn der Pandemie die Arbeitslosenquote um nahezu 10 Prozentpunkte steil anstieg. Weder Kurzarbeit noch betriebliche Bündnisse zur Beschäftigungssicherung spielten dort eine vergleichbare Rolle wie in Deutschland.

### Datengrundlage

Grundlage der folgenden Ausführungen sind die WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen von 2009 und 2021 (Behrens und Brehmer, 2022). Ein Vergleich der Daten 2021 und 2009 ist möglich, da die Fragestellungen zu

© Der/die Autor:in 2022. Open Access: Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht ([creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de)).

Open Access wird durch die ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft gefördert.

dem Komplex der betrieblichen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung weitgehend identisch sind. Grundgesamtheit der Befragung sind Betriebe mit mindestens 20 Beschäftigten, die einen Betriebs- oder Personalrat<sup>1</sup> haben (letztere wurden 2021 erstmals befragt). Insgesamt arbeitet in diesen Betrieben etwas weniger als die Hälfte aller Beschäftigten (Ellguth und Kohaut, 2021). Die Stichprobenziehung erfolgte durch eine disproportionale Zufallsziehung aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit, die Fallzahlen von befragten Betrieben liegen bei 2.924 (2021) und 2.324 (2009). Alle Angaben sind gewichtet, um die disproportionale Besetzung der Stichprobenzellen gegenüber der Grundgesamtheit auszugleichen.

### Betriebliche Vereinbarungen: Konzept

Mit „betrieblichen Bündnissen für Arbeit“, „betrieblichen Bündnissen für Wettbewerbssicherung“ oder auch „betrieblichen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung“ werden Vereinbarungen zwischen Management und betrieblichen Interessenvertretungen (Betriebsrat) bezeichnet, die das Ziel verfolgen, einerseits bei den Betrieben Kosten zu senken, deren Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und andererseits den Beschäftigten Sicherheit zu geben und de-

<sup>1</sup> Der öffentliche Dienst bleibt in den nachfolgenden Ausführungen ausgeklammert.

**Dr. Hartmut Seifert** war bis 2009 Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf.

**Dr. Toralf Pusch** leitet das Referat Arbeitsmarktanalyse am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf.

ren Arbeitsplätze zu erhalten (Seifert, 1999; Rehder, 2003; Massa-Wirth, 2007; Addison et al., 2015). Sie folgen keinem kodifizierten Regelwerk, sondern sind Ergebnis betrieblicher Aushandlungspraxis. Inhaltlich können sie deshalb zu heterogenen, auf die jeweiligen betrieblichen Problemlagen zugeschnittenen Ergebnissen führen. Gemeinsam ist ihnen das „Quid-pro-quo-Prinzip“. Die Beschäftigten machen Zugeständnisse vor allem bei der Arbeitszeit und/oder bei Einkommenskomponenten, im Gegenzug verzichten die Arbeitgebenden für einen befristeten Zeitraum auf betriebsbedingte Entlassungen oder sagen standorterhaltende und zukunftssichernde Maßnahmen (Investitionen usw.) zu.

Diese Vereinbarungen haben eine Vorgeschichte, die bis in die Mitte der 1990er Jahre reicht (Seifert, 2002). Aufgekommen waren sie mit der Einführung tariflicher Öffnungsklauseln (Bispinck, 2002). Sie bieten den Betriebsparteien, Management und Betriebsräten, die Möglichkeit, bei Einkommen und Arbeitszeit im Rahmen tariflich vorgegebener Bandbreiten von den tariflichen Standards abzuweichen, sie zu unter- oder überschreiten. Vor dem Hintergrund anhaltend hoher Arbeitslosenzahlen waren die Gewerkschaften zum Zeitpunkt der Einführung der Öffnungsklauseln stark unter Druck geraten, die als inflexibel angesehenen Branchen-Tarifverträge zu reformieren und Möglichkeiten zuzulassen, von den vereinbarten Standards abweichen zu können. Die Öffnungsklauseln erweiterten den Handlungsspielraum der Betriebsparteien. Sie erhalten zusätzliche Regelungskompetenzen, sie können beschäftigungspolitische Verantwortung übernehmen.

Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung werden nicht nur in Betrieben mit prekärer Wirtschaftssituation und bedrohten Beschäftigungsverhältnissen abgeschlossen. Auch durchaus prosperierende Betriebe vereinbaren Maßnahmen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Dabei geht es ihnen vor allem um mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit, aber auch um die möglichst konfliktlose Unterstützung der betrieblichen Interessenvertretungen bei umfassenden internen Umstrukturierungen oder der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation zu sichern, so z. B. Methoden des agilen Arbeitens. Im Vordergrund steht nicht nur die kurzfristige Kostenreduktion, sondern die Vereinbarungen sollen mittel- bis langfristig orientierte produktivitätssteigernde Restrukturierungsmaßnahmen ermöglichen (Seifert, 2002).

Betriebliche Vereinbarungen können gesetzliche Anpassungsinstrumente wie das Kurzarbeitergeld in ihren Funktionsmechanismen ergänzen, aber auch ersetzen. Insgesamt bietet die Kombination gesetzlicher Regelungen mit tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen ein breites Spektrum an Anpassungsmaßnahmen, um mithilfe von Kurzarbeit, Arbeitszeitkonten, Variationen der tarif-

lichen Arbeitszeit innerhalb definierter Bandbreiten, dem Vorziehen des Urlaubs usw. den quantitativen Einsatz der Arbeit rasch und kostensenkend zu variieren. Man kann dieses auf Formen der internen Flexibilität (Flexibilität bei Arbeitszeit und Einkommenskomponenten) beruhende Konzept als regulierte Flexibilität bezeichnen, dem ein eher marktliches, vorrangig auf externer Flexibilität (Personalabbau) beruhendes Anpassungsmodell gegenübersteht. Die Kombination von Elementen beider Modelle, von interner und externer Flexibilität, ist ebenso möglich.

### Verbreitung

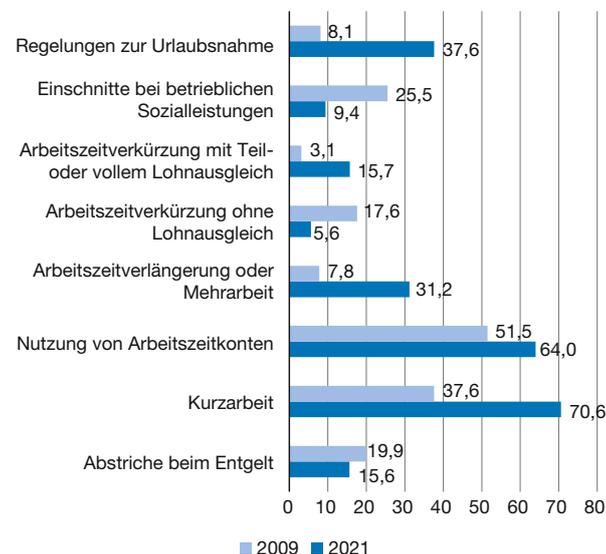
In der Pandemie haben 45 % der Betriebe mit Betriebsrat Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung durchgeführt, aber nur 22 % der Betriebe mit Betriebsrat hatten ein Bündnis zur Beschäftigungssicherung in Form einer Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Wenn sich die Mehrzahl der Beschäftigungssicherungsmaßnahmen nicht auf eine formale Betriebsvereinbarung stützt, kann das damit zu tun haben, dass Management und Betriebsräte unter starkem Zeitdruck pragmatische Lösungen finden und implementieren mussten. In der Finanzkrise war der Anteil der Betriebe mit Beschäftigungssicherung etwas geringer (40 %), während der mit einem betrieblichen Bündnis etwas höher lag (25 %). Die Anteilswerte zwischen den Wirtschaftsbereichen streuen ähnlich wie 2009. Sie reflektieren grob die Betroffenheiten durch die pandemiebedingten Hygieneregulungen. Die meisten Vereinbarungen (57 %) findet man im Produktionsgüterbereich, die wenigsten bei den Finanzdienstleistenden (16 %). Eine starke Zunahme gegenüber 2009 verzeichnet der Einzelhandel, wo der Anteil der Betriebe mit Vereinbarungen von 35 % auf 50 % zugenommen hat. Offensichtlich hat der phasenweise Lockdown beschäftigungssichernde Maßnahmen erzwungen. Umgekehrt ist der Anteil der Vereinbarungen im Baugewerbe stark von 49 % auf 35 % gefallen.

### Maßnahmen der Beschäftigungssicherung

Inhaltlich umfassen die Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung ein breites Spektrum. Im Vordergrund stehen Regelungen der Arbeitszeit. Monetäre Aspekte spielen nur eine Nebenrolle, ähnlich wie schon 2009 (vgl. Abbildung 1). Deutliche Unterschiede gegenüber 2009 zeigen sich dagegen bei den Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung. So liegt vor allem der Anteil der Betriebe mit Regelungen zur Kurzarbeit deutlich höher. Das hat damit zu tun, dass im Unterschied zur Finanzkrise in der Pandemie auch größere Teile des Dienstleistungsbereichs betroffen waren. Besonders gilt das für die Gastronomie und das Beherbergungsgewerbe. Auch Arbeitszeitkonten wurden häufiger genutzt, um entweder Zeitguthaben abzubauen oder Zeitschulden zu bilden.

Abbildung 1  
**Maßnahmen der Beschäftigungssicherung**

in % der Betriebe mit Beschäftigungssicherung



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2009, 2021; eigene Berechnungen.

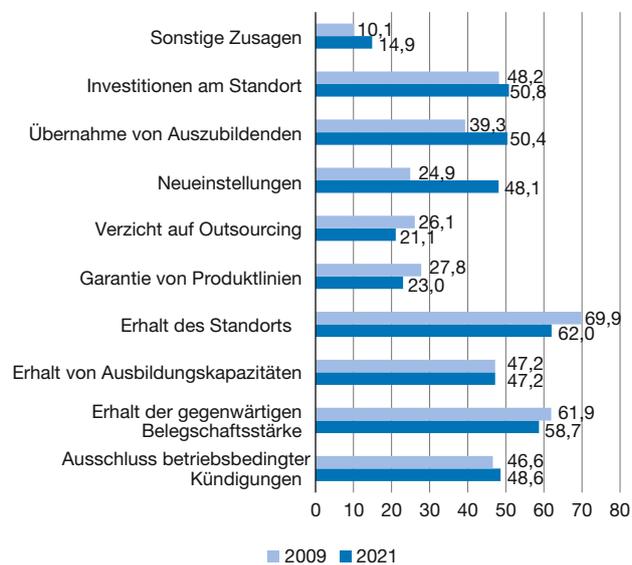
Ebenso wurden Arbeitszeitverkürzungen mit Lohnausgleich häufiger (15,7 %) vereinbart als 2009 (3 %), solche ohne Lohnausgleich dagegen deutlich seltener (von 17,6 % auf 5,6 %). Auffallend ist, dass etwa ein Drittel der Betriebsräte in Betrieben mit Beschäftigungssicherung angibt, die Arbeitszeit verlängert zu haben. Das ist vor allem in Bereichen der Fall, die während der Pandemie erhöhte Arbeitsanforderungen zu bewältigen hatten und unter einem Mangel an Arbeitskräften litten, wie z. B. dem Gesundheitsbereich.

### Zusagen der Betriebe

Im Gegensatz zu den Vereinbarungen über Arbeitszeit und Einkommen sagen die Betriebe beschäftigungssichernde Maßnahmen zu. Das Gesamtbild der Maßnahmen ähnelt sich in den beiden Krisenjahren 2009 und 2021 stark. Sowohl in der Finanzkrise als auch in der Pandemie stehen standorterhaltende und die Belegschaftsstärke sichernde Vereinbarungen im Vordergrund. Fast die Hälfte aller Betriebe verzichtet für einen bestimmten Zeitraum auf betriebsbedingte Kündigungen. Diese Zusage ist deshalb hervorzuheben, weil die Betriebe damit ihr Recht auf zentrale Personalentscheidungen einschränken. Nicht betroffen von diesen Entscheidungen sind der Abbau von Leiharbeit oder die Nichtverlängerung befristeter Verträge. Auffallend ist ferner, dass mit 48 % ein nicht unerheblicher Teil der Betriebe mit Betriebsrat Zusagen über Neueinstellungen macht. Das ist vor allem im Baugewerbe sowie im Gesundheits- und Sozialwesen der Fall. Hintergrund hierfür könnte neben gestiegenen Bedarfen sein, dass Betriebsräte angesichts der in Teilbereichen bestehenden starken Belastungen der Beschäftigten darauf

Abbildung 2  
**Zusagen der Betriebe**

in % der Betriebe mit Maßnahmen



Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2009, 2021; eigene Berechnungen.

drängen, zusätzliche Arbeitskräfte einzustellen, um den Arbeitsdruck auf die Stammebelegschaften zu mindern.

### Qualifizierung

Wie schon in der Finanzkrise wurde auch während der Pandemie die durch Kurzarbeit freigewordene Arbeitszeit nur in bescheidenem Maße für berufliche Weiterbildung genutzt, am ehesten noch in Betrieben mit Betriebsrat (Pusch und Seifert, 2021; Kruppe et al., 2021). Das gilt, wie die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung zeigen, häufiger, wenn Betriebsräte initiativ geworden sind und Weiterbildungsaktivitäten angestoßen haben (in 35,6 % dieser Betriebe wurde die Kurzarbeit für Weiterbildung genutzt, in den Betrieben ohne Weiterbildungsvorschläge von Seiten der Betriebsräte waren es nur 23 %). Die Wahrscheinlichkeit, Kurzarbeit für Qualifizierung zu nutzen, steigt außerdem in solchen Betrieben, in denen Investitionszusagen im Rahmen von Bündnisvereinbarungen getroffen wurden. Dieses Ergebnis erscheint plausibel. Geplante Investitionen erfordern häufig neue bzw. zusätzliche Qualifikationen; sie können mit veränderter Arbeitsorganisation verbunden sein und entsprechende Anpassungen von Fähigkeiten und Kompetenzen zur Folge haben. Investitionszusagen signalisieren aber auch eine fortdauernde Beschäftigungsperspektive, die Beschäftigte für eine Bildungsteilnahme motivieren dürfte.

### Perspektiven

Skepsis ist angebracht, ob dieses bereits in der Finanzkrise 2009 bewährte Modell, das vorrangig Formen interner Flexi-

bilität im Rahmen gesetzlicher, tariflicher sowie betrieblicher Maßnahmen kombiniert, auch bei einem neuerlichen Konjunkturabschwung in Folge des Ukrainekriegs noch in dem bisherigen Maße funktionieren wird. Zunächst ist von veränderten finanziellen Handlungsbedingungen auszugehen. Die Bundesagentur für Arbeit kann nicht mehr auf üppige Rücklagen zurückgreifen<sup>2</sup>, zudem ist die Lage der öffentlichen Haushalte deutlich angespannter als in Vor-Pandemiezeiten. Insofern dürfte der Spielraum für ein erhöhtes und verlängertes Kurzarbeitergeld wie während der Pandemie aufgrund verschärfter konkurrierender Anforderungen unter Druck geraten. Zugleich dürften die Anforderungen auf Betriebe und Tarifparteien, für einen Ausgleich zu sorgen, steigen. Ein Lösungsansatz könnte sein, das Kurzarbeitergeld unter der Bedingung aufzustocken und/oder zeitlich auszuweiten, dass die Zeiten der Kurzarbeit für berufliche Weiterbildung genutzt werden. Denkbar sind kombinierte Finanzierungen durch Staat, Tarifvertragsparteien und Betriebe. In die Diskussion gebracht ist ferner der Vorschlag, ein Mindestkurzarbeitergeld einzuführen, um bei Beziehenden niedriger Einkommen soziale Härten zu verringern (Schmid, 2022). Betriebe könnten außerdem den Beschäftigten, die sich qualifizieren lassen, beschäftigungssichernde Zusagen machen und ihnen als Anreiz eine Perspektive bieten. Qualifizierungen bieten eine gute Gelegenheit, sich für den digitalen und ökologischen Wandel zu rüsten und sie sollte nach 2009 und 2021 nicht zum dritten Mal nur wenig genutzt verstreichen.

Geringer aufgefüllt sind auch die Reserven auf den Arbeitszeitkonten, die noch nicht wieder den Stand der Vor-Pandemiezeit erreicht haben (IAB, 2022). Bei einer neuerlichen wirtschaftlichen Abkühlung bieten die Zeitguthaben geringere Polster, Personalabbau abzufedern. Alternativ kämen Arbeitszeitverkürzungen in Frage. Wie die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung signalisieren, besteht bei etwa 30 % der Betriebe die Bereitschaft, im Krisenfall diesen Weg (bei teilweisem Lohnausfall) zu gehen. Das wäre mehr als im Rahmen von betrieblichen Bündnissen während der Pandemie vereinbart (21 %).

2 Der Haushalt der Bundesagentur für Arbeit geht für 2022 von einem Defizit aus, das durch einen Bundeszuschuss gedeckt werden muss (BA, 2021).

## Literatur

- Addison, J. T., P. Teixeira, K. Evers, L. Bellmann (2015), Pacts for Employment and Competitiveness as a Role Model? Their Effects on Firm Performance, *IZA Discussion Papers*, 9323, Institute for the Study of Labor (IZA).
- Behrens, M. und W. Brehmer (2022), Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der Covid-Pandemie, *WSI-Report*, 75.
- Bispingk, R. (2002), Tarifpolitik und Beschäftigungssicherung. Eine Bilanz der vergangenen 15 Jahre, in H. Seifert (Hrsg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven*, 13-38.
- BA – Bundesagentur für Arbeit (2021), Pressemeldung 38 vom 12.11.2021, BA-Haushalt gut aufgestellt für anstehende Aufgaben, <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2021-38-ba-haushalt-2022-gut-aufgestellt-fuer-anstehende-aufgaben> (4. Juli 2022).
- Ellguth, P. und S. Kohaut (2021), Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2020, *WSI-Mitteilungen*, 74(4), 306-314.
- IAB (2022), Das Arbeitsvolumen hat sich 2021 erholt, ist aber noch nicht auf Vorkrisenniveau, Presseinformation des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung vom 10. März, <https://www.iab.de/de/daten/iab-arbeitszeitrechnung.aspx> (4. Juli 2022).
- Kruppe, T., J. Lang und U. Leber (2021), Nur jeder zehnte Betrieb nutzt die Weiterbildungsförderung der Bundesagentur für Arbeit, *IAB-Forum*, <https://www.iab-forum.de/nur-jeder-zehnte-betrieb-nutzt-die-weiterbildungsforderung-der-bundesagentur-fuer-arbeit/> (4. Juli 2022).
- Massa-Wirth, H. (2007), *Zugeständnisse für Arbeitsplätze*.
- Pusch, T. und H. Seifert (2021), Kombination von Kurzarbeit und Qualifizierung – ein gutes Konzept mit mäßigem Erfolg, *Wirtschaftsdienst*, 101(8), 660-662, <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2021/heft/8/beitrag/kombination-von-kurzarbeit-und-qualifizierung-ein-gutes-konzept-mit-maessigem-erfolg.html> (4. Juli 2022).
- Rehder, B. (2003), Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland: Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel, *Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln*, 48.
- SVR – Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Lage (2021), Transformation gestalten: Bildung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit, *Jahresgutachten*, <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/jg202122/abb/Abb100.xlsx> (4. Juli 2022).
- Schmid, G. (2022), Kurzarbeit im Korsett der Versicherungslogik: Es ist Zeit, die „Bazooka“ neu zu justieren, *Ökonomie und Gesellschaft, Jahrbuch 33: Sozio-Ökonomie der Corona-Krise*, 335-350.
- Seifert, H. (1999), Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, *WSI-Mitteilungen*, 52(3), 156-164.
- Seifert, H. (2002), Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigen statt entlassen, in H. Seifert (Hrsg.), *Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven*, 65-85.
- Statistisches Bundesamt (2022a), Wichtige gesamtwirtschaftliche Größen in Milliarden Euro, Veränderungsrate des Bruttoinlandsprodukt (BIP), <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/inlandsprodukt-gesamtwirtschaft.html> (4. Juli 2022).
- Statistisches Bundesamt (2022b), Pressemitteilung, 208, 18. Mai, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/05/PD22\\_208\\_13321.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/05/PD22_208_13321.html) (4. Juli 2022).

### Title: *Company-Based Agreements Secure Employment*

**Abstract:** *This article provides some empirical results on company-based agreements to safeguard employment during the pandemic from a representative survey of works councils. The agreed contents are compared with those of the financial crisis of 2009 in order to check whether certain basic patterns have changed due to experience-saturated practice, or if new specifics develop in the face of changed problem constellations. During the pandemic, as in the financial crisis, agreements on adjustments to working hours (internal flexibility) versus monetary ones dominate. Finally, it is discussed what conclusions to be drawn in the event of a possible renewed economic downturn.*