

# SYSTEMRELEVANT

Transkript: Folge 283

## Transformationskonflikte im Betrieb: Was können Gewerkschaften tun?

**WSI-Direktorin Bettina Kohlrausch und Felix Groell (IG Metall) diskutieren Transformationskonflikte in Betrieben, die durch Digitalisierung und den sozial-ökologischen Wandel entstehen, und wie Gewerkschaften und Betriebsräte darauf reagieren können.**

### 00:00:02 Einsprecher

Systemrelevant: Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.

### 00:00:12 Marco Herack

Heute ist Donnerstag, der 12. Februar 2026. Willkommen zur 283. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack. Heute wird es um Transformationskonflikte und die Praxis gehen und dazu begrüße ich recht herzlich Bettina Kohlrausch. Hallo Bettina.

### 00:00:28 Bettina Kohlrausch

Hallo.

### 00:00:29 Marco Herack

Du bist Direktorin des WSI, dem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung und Felix Gröll. Hallo Felix.

### 00:00:36 Felix Groell

Ich Moin.

### 00:00:37 Marco Herack

Aus zeitlichen Gründen darfst du dich heute selber vorstellen.

### 00:00:40 Felix Groell

Ich arbeite als Gewerkschaftssekretär für die IG Metall in der Geschäftsstelle Weser-Elbe und sitze gerade in Bremerhaven.

### 00:00:48 Marco Herack

Ja, und an unsere Hörerinnen und Hörer vorweg, wie immer, der Hinweis, dass ihr uns erreichen könnt, und zwar per E-Mail an systemrelevant@boeckler.de . Also Hinweise, Korrekturen, Unmut, Anregungen und Sonstiges, bitte per E-Mail einsenden. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts, derer haben wir 2. Und wir freuen uns natürlich, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert.

Bevor wir zum Thema kommen, Bettina, weil es darauf basierend dann heute auch ist, unsere Folge, was sind denn die WSIM? Die WSI-Mitteilungen. Ich meine, wir haben das mal in einer Folge ganz kurz erwähnt, aber ich würde es gern noch mal prominenter darstellen.

**00:01:27 Bettina Kohlrausch**

Das ist die Zeitschrift des WSI, die durchaus einen wissenschaftlichen Anspruch hat. Die wissenschaftlichen Beiträge in dieser Zeitschrift sind auch peer reviewed. Das bedeutet, dass sie ja von anonymen Gutachtern und Gutachterinnen ja reviewed werden, bevor sie publiziert werden, oder im, schlechteren Fall dann eben auch nicht, dass Leute, die in der Wissenschaft arbeiten, wissen, dass das ein Qualitätskriterium ist. Aber es ist auch eine Zeitschrift, die versucht, eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen, weshalb es auch immer wieder Berichte aus der Praxis gibt und auch Formate wie ein Kommentar oder auch Buchbesprechungen.

**00:02:10 Bettina Kohlrausch**

Also, es soll eine Zeitschrift sein, die sowohl für Wissenschaftler\*innen als auch Praktiker\*innen geeignet ist und ich denke, das klingt sehr gut. Wir haben auch eine Redaktion der WSI-Mitteilung, die auch recht gut personell ausgestattet ist im Vergleich zu anderen wissenschaftlichen Zeitschriften vor allen Dingen. Und ich glaube, dass man das der Zeitschrift auch anmerkt oder ich finde, man merkt es ja an, weil neben den Inhalten, die da vermittelt werden, auch die Form recht ansprechend ist. Wir geben uns wirklich Mühe, auch die Texte am Ende so zu entwickeln, dass sie gut verständlich sind, dass es 'ne verständliche, klare Sprache ist. Wir haben, wie ich finde, auch ein recht ansprechendes Layout und 'ne gute grafische Aufbereitung, wenn es Grafiken gibt. Es ist also eine Zeitschrift, die versucht, wissenschaftlichen Befunden eine etwas breitere Bühne zu bauen.

**00:03:01 Marco Herack**

Erscheint dreimal im Jahr, ne?

**00:03:04 Bettina Kohlrausch**

6-mal. Und, Ich kann an dieser Stelle natürlich auch, weil wir noch mal alle, vor allen Dingen auch NachwuchswissenschaftlerInnen, nur ermutigen, Texte einzureichen. Wir freuen uns da wirklich sehr darüber und ich glaube, gerade weil wir personell ganz gut ausgestattet sind, wenn wir finden, da ist eine interessante Erzählung in dem Text, sind wir auch bereit, wirklich mit den WissenschaftlerInnen 'n gemeinsamen Weg zu gehen, bis das eben am Punkt ist, wo man das gut veröffentlichen kann. Das heißt, wir machen keine Abstriche bei unseren Qualitätsansprüchen, aber wir investieren vielleicht auch mehr als andere Zeitschriften da rein, die WissenschaftlerInnen auch dabei zu begleiten, weil das ist ja auch gar nicht so einfach, aus einem interessanten Befund 'n guten wissenschaftlichen Text zu machen.

**00:03:47 Marco Herack**

Die Schwerpunktthefte erscheinen dreimal im Jahr. Jetzt habe ich es. Wir werden euch in den Shownotes die Seite der WSI-Mitteilungen verlinken. Da findet man auch die Artikel, hat auch 'n schönes, 'ne schöne Archivsuche. Da

kann man alles Mögliche nachsuchen. Man kann das aber auch über Nomos Verlag abonnieren, habe ich gesehen.

**00:04:06 Bettina Kohlrausch**

Genau, also es ist kein Open Access. Es gibt immer mal wieder Artikel im Open Access, aber viele Universitätsbibliotheken haben Zugang zu der Zeitschrift. Also guckt mal, wenn ihr an der Uni seid, über eure Universitätsbibliotheken.

**00:04:21 Marco Herack**

Gut, dann kommen wir aber mal zum Hauptthema und das sind Transformationskonflikte. Und ja, man kann auch sagen, wie sie in den Betrieb reinwirken und was man vielleicht auch tun kann, um das zu beruhigen oder einer guten Lösung zuzuführen. Aber vielleicht, Bettina, ganz am Anfang, Transformationskonflikt klingt ein bisschen arg abstrakt. Ich meine, ich glaube, nach allen Folgen, die wir hier gemacht haben, kann sich jeder so ein bisschen was da drunter vorstellen. Aber da gibt es bestimmt auch eine sehr gut definierte, Ausführung dazu, was das ist, wissenschaftlicherseits, oder?

**00:04:54 Bettina Kohlrausch**

Ja, ich weiß gar nicht, ob es so 'ne gute, so 'ne so 'ne klare Definition gibt, aber es ist natürlich 'n Thema, was auch die Wissenschaft beschäftigt, und vielleicht können wir das ja auch noch mal die Folge verlinken. Wir hatten auch unser letztes Herbstforum zu dem Thema, wozu es auch 'ne Podcastfolge gab. Letztlich sind es Konflikte, die in die Gesellschaft getragen werden, weil sich die Ökonomie, die Gesellschaft, der Arbeitsmarkt transformieren und zwei große Treiber dieser Transformation sind die Digitalisierung, aber vor allen Dingen natürlich auch der sozial-ökologische Wandel.

**00:05:26 Bettina Kohlrausch**

Und wenn man mal Letzteres nimmt, dann kann man sich vorstellen, dass ein Konflikt darin bestehen kann, dass es einerseits... Also zum Beispiel, nehmen wir einfach den Kohleausstieg, das ist einerseits notwendig, um Klimaneutralität zu erreichen. Und andererseits natürlich vor Ort mit extremen Verwerfungen verbunden, weil Menschen möglicherweise oder weil Menschen ihre Arbeitsplätze verlieren, weil Industriestandorte verloren gehen, weil sich Regionen verändern. Und diese Entwicklung ist natürlich in den Betrieben ganz konkret auch mit enormen Herausforderungen verbunden.

**00:05:59 Bettina Kohlrausch**

Oder wenn eine neue Antriebstechnologie eingeführt wird, dann zum Beispiel bei Elektrofahrzeugen. Braucht man weniger Personal, so etwas zu bauen, als bei Verbrennern. Leute müssen sich neu qualifizieren. Qualifikationen, die sie immer selbst als sehr wertvoll erachtet haben, verlieren vielleicht an Wert. All diese Dinge spielen da rein und insofern kriegt man, glaube ich, relativ schnell ein Gespür dafür. Dass so was eben nicht reibungslos abläuft. Es gibt

aber auch Bereiche, auf die man gar nicht so guckt. Ja, wir haben auf unserem Herbstforum zum Beispiel auch die Fleischindustrie in den Blick genommen, weil klar ist, wenn man weniger Fleisch isst, wird auch weniger geschlachtet.

**00:06:35 Bettina Kohlrausch**

Dann wird vielleicht umgestellt auf vegane Wurst, auch wenn man die nicht mehr Wurst nennen darf. All das geht eben mit Veränderungen einher und am Ende sind es natürlich Dinge, die wirklich in den Betrieben ganz konkret aufschlagen. Verarbeitet, verarbeitet werden müssen, die Leute müssen vielleicht qualifiziert werden, vielleicht müssen sie tatsächlich aus dem Betrieb ausscheiden und woanders hin qualifiziert werden und das ist eben herausfordernd. Natürlich stößt es in einer Welt, die so sehr von Krisen erschüttert ist wie die unsere, in der es ein hohes Maß an Unsicherheit gibt bei den Menschen, natürlich stoßen solche Herausforderungen da auch auf Ablehnung und das Ganze verläuft nicht konfliktfrei.

**00:07:13 Marco Herack**

So, Felix, und du hast dich quasi mal der Realität des Ganzen ausgesetzt, könnte man, glaub ich, sagen. Du bist in der Geschäftsstelle IG Metall Weser-Elbe und glaub ich, kann man dazu sagen, 'ne eher strukturschwache Region. Ihr habt dort, wenn ich es ganz grob umreiße, bevor du in die Tiefe gehst, dort auch das Thema, was passiert, wenn Mitarbeiter ins rechte Spektrum abrutschen, wie verändert sich dann die Lage, was kann man dagegen tun und so weiter und so fort. Und da kann man ja sagen, ist Transformationskonflikt, zumindest mal ein treffender Begriff, oder?

**00:07:47 Felix Groell**

Ja, definitiv. Also die Region hier in der Geschäftsstelle Weserelbe und insbesondere die Stadt Bremerhaven ist auch in der Vergangenheit immer wieder von Transformationskonflikten berührt worden. Da kann man zurückgehen in die Fischereiindustrie in den 1950er Jahren, dann der Schiffbau, der sich dramatisch verändert hat in Bremerhaven und auch viel mit der Stadt Bremerhaven gemacht hat. Und insofern ist das nicht neu, dass wir in Bremerhaven und Umgebung diese Transformationskonflikte haben, aber wir stehen eben wieder vor einer solchen Epoche.

**00:08:17 Marco Herack**

Oder sind mittendrin, ne?

**00:08:19 Felix Groell**

Genau, wir sind also sind mittendrin, das kann man, glaube ich, unterschiedlich deuten, würde ich sagen. Definitiv, es verändert sich etwas in der in der wirtschaftlichen Struktur der Region. Beispiel Windkraft kommt neu dazu, war aber auch in den 2010er-Jahren auch schon mal da, ist dann, durch politische Entscheidungen wieder abgewürgt worden. Jetzt lebt Windkraft hier in

der Region wieder auf. Also es ist ein Hin und Her und in diesem Feld agieren wir als IG Metall in unseren Betrieben vom Schiffbau bis zur Windkraft.

**00:08:49 Marco Herack**

Wie drückt sich denn der Konflikt aus?

**00:08:51 Felix Groell**

Na ja, der Konflikt, drückt sich zum Beispiel darin aus, dass die Beschäftigten, die Betriebsräte in diesen Betrieben, eben in sehr unterschiedlicher Form von Veränderungen beobachten. Also beispielsweise Digitalisierung, Einführung von neuer Software, von neuen Arbeitsverfahren, aber auch von Dingen wie Auftragsdruck. Also zunehmender Leistungsdruck, immer kleinere Belegschaften, die immer mehr reißen müssen. All das schlägt sich in den Belegschaften nieder und landet natürlich auch bei den Betriebsräten.

**00:09:23 Felix Groell**

Uns geht es dann im in dieser Situation vor allen Dingen darum, wie so ein Konflikt dann eben gedeutet wird. Und da gibt es von rechten Akteuren Deutungsangebote, die wir sehen, die auch verfangen. Und wir haben uns sehr stark auf die Fahne geschrieben, denen andere Deutungsangebote zu machen und dafür Instrumente zu entwickeln.

**00:09:43 Marco Herack**

Wie muss ich mir das vorstellen? Also, welchen Weg seid ihr da gegangen? Also, ich gehe mal auch davon aus, dass es intern jetzt nicht bei jedem sofort Klick gemacht hat und gesagt wurde: "Oh ja, da ist ein großes Problem." Also, ich könnte mir schon vorstellen, dass man auch erstmal intern Vermittlungsarbeit für das Problem leisten muss.

**00:10:00 Felix Groell**

Absolut, absolut. Das war auch nicht konfliktfrei. Was haben wir gemacht? Wir haben uns 2024 auf den Weg gemacht mit einer wissenschaftlichen Begleitung durch ein Team um den Soziologen Klaus Dörre aus Jena, uns diese Veränderungen anzusehen und haben gemeinsam mit den Betriebsräten ein Seminar gemacht, in dem wir darüber gesprochen haben, was sich in den Betrieben gerade ganz akut verändert. Also Verfahren zum Beispiel, die sich verändern, Dinge, die neu eingeführt werden, neue Managementmethoden, all solche Sachen und haben gemeinsam versucht, dafür in der Betriebspolitik, also für die Betriebe und die Betriebsräte, Instrumente zu entwickeln.

**00:10:41 Felix Groell**

Und zugleich haben wir von dem Team von Klaus Dörre eine Befragung durchführen lassen und die im Nachhinein von den Industriesozialen auswerten und uns auf der Delegiertenversammlung dann sozusagen die Ergebnisse vorstellen lassen. Und was berichten da die Betriebsräte? Was ist so ein bisschen das Ergebnis dieser Befragung? Das ist eben, dass sie von

zunehmendem Fachkräftemangel betroffen sind. Digitalisierung, wie gesagt, sowas wie Auftragsdruck entsteht.

**00:11:07 Felix Groell**

Aber auch die Betriebsräte das Gefühl haben, dass sie nicht genug Ressourcen haben, um diese Veränderungsprozesse zu bewerkstelligen, dass es ihnen an Machtressourcen fehlt, um diese Vorgänge ja wirksam auch zu gestalten im Betrieb. Und da müssen wir natürlich als Gewerkschaft ansetzen, sogar irgendwie kriegen wir das hin, wie kriegen wir da Ressourcen in diese Betriebsratsarbeit und welche Instrumente stehen uns da zur Verfügung? Aber du hast völlig recht, das war auch in der Geschäftsstelle nicht konfliktfrei, weil, diese Reflexion erstmal zu machen, braucht auch Mut und Offenheit, weil da natürlich auch Dinge zutage treten können, die wir vielleicht problematisch finden oder wo wir vielleicht auch erstmal uns Fragen stellen, wie wir dann damit umgehen.

**00:11:49 Felix Groell**

Eben zum Beispiel, wenn Betriebsräte sagen, dass sie vorsichtig damit sind, sich im Betrieb zum Beispiel politisch in 'ne bestimmte Richtung zu äußern, weil sie glauben, dass sie dadurch an Rückhalt in der Belegschaft verlieren. Also, dass man vorsichtig ist, da proaktiv zu sein.

**00:12:06 Bettina Kohlrausch**

Kannst du mal ein Beispiel dafür nennen, welche Deutungsangebote dann von rechts kommen bei so einem Transformationskonflikt und wie die verfangen?

**00:12:14 Felix Groell**

Ja, typischerweise so ein Konflikt von innen gegen außen aufgemacht wird. Also ausländische Kräfte, Arbeitskräfte sind irgendwie im Betrieb unterwegs als Werkvertragsarbeiter oder so ähnlich in anderen Formen. Und dann wird eher der Konflikt da aufgemacht zwischen denen und uns als irgendwie Stammbeschäftigte oder hier, in Anführungsstrichen deutschen Arbeitskräften und denen, die aus dem Ausland kommen, das kann man sozusagen so deuten. So ein Deutungsangebot wird gemacht von verschiedenen Akteuren und dem kann man etwas entgegenstellen, nämlich zum Beispiel, dass die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter auseinander geht.

**00:12:49 Felix Groell**

Und das ist im Übrigen auch in den Belegschaften und auch in den Betriebsräten Konsens, dass diese Schere immer weiter auseinander geht und dass das ein massives Problem ist. Und jetzt kann ich so ein Konflikt eben auf die eine oder auf die andere Art und Weise deuten.

**00:13:01 Bettina Kohlrausch**

Und diese Arbeitsverdichtung, die kommt auch von der Transformation?

**00:13:05 Felix Groell**

Genau, Arbeitsverdichtung ist 'n super, dass es da einfach einen Konflikt darum gibt, wo die denn herkommt. Da kann man auf der einen Seite, ne, also mal hinstellen, na ja, wo fließt denn das Geld hin, ja, und von wem wird denn diese Arbeitsverdichtung hier eigentlich organisiert und angeordnet? Und dann sehe ich da den Arbeitgeber und die Kapitalinteressen, die da versuchen, irgendwie noch den letzten Cent aus so einem Betrieb rauszuquetschen, obwohl schon alle auf dem Zahnfleisch gehen. Oder man kann eben irgendwelche anderen Verschwörungen sehen, die jetzt vermeintlich dazu führen.

**00:13:34 Marco Herack**

Also, wenn man das dann auch mal in diese gesellschaftlichen Debatten dann reinrücken, die ja, ich sag es mal, von der CDU ausgelöst werden aktuell – im Sinne von: Ihr müsst mehr arbeiten, ihr seid alle faul. Zumaldest das ‚faul‘ wird nicht direkt gesagt, aber schwingt ja immer mit, dann stößt es ja auf eine Situation, in der die Leute eh schon das Gefühl haben, dass viel mehr zu bewältigen ist, als sie aktuell bewältigen können. Also es klingt jetzt nicht gerade nach einer klugen Strategie auf den ersten Blick von dem, was wir jetzt hier besprochen haben.

**00:14:05 Felix Groell**

So wird eben das gedeutet, ja, oder in die Welt gesetzt, dass das Problem doch darin läge, dass die Leute nicht genug arbeiten würden. Ja, das ist natürlich völliger Quatsch. Also wir sehen eher, die Leute gehen auf dem Zahnfleisch, die gehen wirklich auf dem Zahnfleisch und diejenigen, die vielleicht sagen, ja, ich muss meine Stunden reduzieren, die reduzieren ihre Stunden, weil ansonsten Arbeit und Leben überhaupt nicht mehr miteinander vereinbar ist, also aus einer Not.

**00:14:31 Marco Herack**

Dann würde ich mal vielleicht in dieses Spektrum reingehen, was möglich ist an Bewältigung, ne. Also wir haben ja jetzt definiert, das ist so ungefähr die Problemlage, da stehen wir vor. Bloß, wie geht man damit um? Also wie tritt man jetzt an die Leute ran, welche Möglichkeiten hat man, die Themen aufzulösen oder vielleicht auch positiv zu drehen?

**00:14:57 Felix Groell**

Ja, also da haben wir verschiedene Ansätze mal entwickelt, wie man sich dem annähert, wie man an solche Konflikte herangehen kann als Gewerkschaft. Das ist jetzt nicht alleine auf unserem Mist gewachsen, das möchte ich an der Stelle tatsächlich auch noch mal sagen, sondern da sind auch viele Anregungen und Ideen von anderen mit eingeflossen. Ich möchte da nur mal beispielhaft den VBD nennen, also den Verein zur Bewahrung der Demokratie, der sehr viele spannende Ideen hat, das kann man an späterer Stelle noch mal sich anschauen.

**00:15:27 Felix Groell**

Was wir machen, was ich empfehlen würde, wäre zum Beispiel so was wie unbedingt das persönliche Gespräch suchen. Das ist nach wie vor im Betrieb ein sehr wirkmächtiges Instrument, um mit Menschen ins Gespräch zu kommen und ihnen auch ein anderes Angebot für eine Deutung zu machen. Ne, also ein anderes Deutungsangebot zu machen, einen Konflikt aus einer anderen Perspektive zu sehen, zum Beispiel nicht von innen und außen, sondern zu überlegen, wo fließt denn hier eigentlich das Geld hin? Den Konflikt aus dieser Brille mal zu sehen und das persönliche Gespräch ist dabei nach wie vor ein super Instrument, was auch gerade Betriebsräte und Vertrauensleute in den Betrieben hervorragend nutzen können und auch 'n riesen Potenzial hat für die Intervention im Betrieb, in der Sprache der Kolleginnen und Kollegen. Das machen wir als IG Metall auch sehr systematisch, indem wir Ansprache-Aktionen machen, Ansprache-Tage, Betriebsrundgänge machen und wirklich mit den Leuten ins Gespräch kommen.

**00:16:20 Marco Herack**

Ist das etwas, was in den letzten, weiß nicht, Jahrzehnten vielleicht geringer, wurde, das persönliche Gespräch?

**00:16:27 Felix Groell**

Also wir machen es eher mehr als weniger.

**00:16:30 Bettina Kohlrausch**

Ich meine, es ist ja tatsächlich total spannend, mal zu überlegen, was man in den Betrieben machen muss, um, also wir haben jetzt auch Betriebsratswahlen demnächst, was man im Betrieb rechten Tendenzen entgegensetzen kann, weil der Betrieb natürlich 'n Ort ist, in dem immer noch viele Menschen zusammenkommen, die sonst vielleicht nicht zusammenkommen und auch in gewisser Weise miteinander im Gespräch und in einer, na ja, Koordination und Verständigung sein müssen. Jetzt gar nicht erstmal in erster Linie politisch, aber einfach inhaltlich, ne?

**00:17:01 Bettina Kohlrausch**

Wenn man zusammenarbeitet, dann muss man sich an gemeinsame Regeln halten und Abläufe, man muss sich absprechen und man hat doch irgend-eine Form von gemeinsamer Basis und deshalb ist es ja auch unsere For-schungsthese sozusagen, dass es nach wie vor ein guter Ort ist, um auch die Demokratie zu verteidigen. Das eine ist natürlich, was wir auch mal sa-gen, das hat auch was mit Arbeitsbedingungen zu tun, ob Menschen da anti-demokratische Einstellungen entwickeln, aber die andere Frage, die auch im-mer im Raum stehen, die wir auch ganz oft gefragt werden, ist, was können denn eigentlich Gewerkschaften tun? Also was kann man konkret machen, wie kann man dem was entgegensetzen? Welche Maßnahmen können wir ergreifen? Welche Argumente verfangen? Wie sollen wir uns aufstellen? Und

insofern finde ich das total spannend, dass ihr da einfach mal so verschiedene Dinge identifiziert habt.

**00:17:47 Bettina Kohlrausch**

Bei denen ihr erfolgreich gewesen seid und ich kann mir total gut vorstellen, dass das persönliche Gespräch wirklich 'ne große Rolle spielt. Das heißt im Zweifelsfall auch wirklich zu sehen, dass man da ja irgendwie Personal hat und das auch entsprechend schult und vielleicht auch stärkt. Oder wie siehst du das?

**00:18:03 Felix Groell**

Ganz genau, das machen wir im Übrigen auch in anderen Geschäftsstellen und das Wichtige ist, das, was du gerade gesagt hast, dass das insbesondere die Kolleginnen und Kollegen im Betrieb machen, also Betriebsrättinnen und Betriebsräte, Vertrauensleute. Auch andere Kolleginnen und Kollegen, die das Gespräch suchen und von uns genau auch ein wenig darin geschult werden, wie man solche Gespräche gut führt. Was ich wichtig finde, ist, dass wir konkret im Betrieb aufzeigen, wo die Handlungsmöglichkeiten sind und an den betrieblichen Themen arbeiten und nicht so sehr mit der großen Demokratie Bewahrer-Aura da reinkommen.

**00:18:39 Felix Groell**

Ja, also wir machen solche Ansprache-Tage oder Betriebsrundgänge nicht, weil wir die Demokratie retten wollen, sondern weil wir in allererster Linie mal die Arbeitsbedingungen verbessern wollen und mit den Leuten darüber sprechen, sie daran beteiligen, sie daran einbeziehen wollen, wie es gehen kann. So, und das beobachte ich zumindest immer wieder so im akademischen Raum, sag ich mal, dass so etwas ratlos darauf geguckt wird, ja, was könnte man denn nur tun und dann etwas zu abstrakt über: „Ja, wir müssen ja auch jetzt mal mit den Menschen über Demokratie reden“ kommt dann gerne mal und wir sagen eher, wir machen das gar nicht so groß, sondern wir reden mit den Leuten über das, was sie wirklich beschäftigt und dann sind wir im Gespräch und dann können wir Handlungsoptionen aufzeigen, was man im Betrieb tun kann.

**00:19:23 Felix Groell**

Denn das, was wir beobachten und Teil auch ein übergreifendes Ergebnis dieser Befragung war, die wir parallel haben machen lassen, ist, dass wir ein zunehmend starkes Gefühl der Ohnmacht im Betrieb haben, also ein Gefühl, das sich bereit macht, ein Gefühl der Handlungsunfähigkeit, ein Gefühl von nichts mehr bewirken zu können. Und da müssen wir ran und die Ursache bekämpfen und nicht abstrakt über Demokratie reden.

**00:19:52 Marco Herack**

Man könnte ja fast sagen, dass das im Grunde klassische Gewerkschaftsarbeit ist, diese Selbstwirksamkeit zu schaffen für die Menschen.

**00:20:01 Felix Groell**

Genau, ich glaube, dass wir deshalb auch als Gewerkschaften da sehr gut wirksam sein können, wenn wir eben nicht mit dem großen Demokratithema kommen, sondern weil wir sehr nah dran sind und weil wir praktisch Selbst-wirksamkeitserfahrungen erzielen können, indem Leute zum Beispiel Betriebsräte gründen. Hatten wir jetzt auch 2024 hier in der Geschäftsstelle 2 Betriebsratsgründungen und da gehen die Leute plötzlich ganz anders durch den Betrieb, da haben die Demokratie erfahren, ja, ohne dass wir jetzt abstrakt über Demokratie gesprochen haben, sondern wir haben es gemacht, wir haben einfach 2 Betriebsräte gegründet.

**00:20:32 Bettina Kohlrausch**

'Ne andere Frage, also eine Geschichte, das weiß ich zumindest von der Automobilindustrie, weiß nicht, wie du das siehst, ist das von rechts der Vorwurf an Gewerkschaften kommt, sie seien im Prinzip Co-Manager, sie würden nicht die Interessen der Beschäftigten vertreten, weil Gewerkschaften, also den Kern der Transformation, dass man beispielsweise Antriebstechniken verändern muss, nicht in Frage stellen oder in eurem Fall, dass man keine Ahnung von mehr Windkraft braucht oder so. Gewerkschaften gehen in diesen Veränderungsweg mit.

**00:21:05 Bettina Kohlrausch**

Und dadurch handeln sie sich dann von rechts den Vorwurf ein, sie wären im Prinzip Co-Manager, sie würden nicht die Interessen der Beschäftigten vertreten. Und das verfährt ja ein Stück weit. Und da ist die Frage, macht ihr die Erfahrung auch und was kann man dem entgegensetzen? Und eine zweite Sache, die wir in unseren Studien immer sehen, ist: Wir sehen tatsächlich nicht so einen Unterschied im Hinblick auf die Frage, gibt es überhaupt einen Betriebsrat, sondern entscheidend ist, ob dieser Betriebsrat als wirkmächtig wahrgenommen wird. Macht ihr die Erfahrung auch und was braucht es eigentlich, damit Betriebsrat als wirkmächtig wahrgenommen wird und vielleicht auch als jemand, der dem Arbeitgeber was entgegensemmt?

**00:21:43 Felix Groell**

Zu der ersten Frage, aus meiner persönlichen Erfahrung, nur hier für die Geschäftsstelle gesprochen, sehe ich das nicht, dass wir da von irgendwelchen rechten Akteuren für angegangen werden, dass wir Co-Management betreiben würden. Das mag aber vielleicht woanders und in anderen Industrien auch anders sein. Mit der Automobilindustrie hat diese Geschäftsstelle rein gar nichts zu tun und insofern ist es vielleicht auch woanders auch anders. Zu der anderen Frage, das will ich unbedingt bekräftigen, was Bettina gesagt hat. Die Tatsache, dass es einen Betriebsrat gibt, ändert noch nicht alles, sondern es braucht wirklich einen handlungsfähigen und auch einen durchsetzungsfähigen Betriebsrat und den gibt es nur in enger Kooperation und Verzahnung mit einer Gewerkschaft im Betrieb.

**00:22:26 Felix Groell**

Das Vertrauensleute sind oder in welcher Form auch immer. In kleinen und mittleren Betrieben haben wir jetzt nicht die Vertrauensleutestrukturen, die man sich in der Automobilindustrie so vorstellt. Aber das kann auch andere Formen gewerkschaftlichen Einsatzes im Betrieb sein. Wichtig ist jedenfalls, dass es wirklich ein Betriebsrat ist, der Rückgrat hat, der Haltung hat, der klar auf der Seite der Kolleginnen und Kollegen steht. Mit dieser Haltung dann Betriebspolitik macht, indem er die Leute einbindet, beteiligt, zusammen mit der Gewerkschaft durch den Betrieb geht, das Gespräch sucht und dann gute Lösungen findet, die natürlich auch mal 'n Kompromiss sein müssen. Klar, das gehört dazu, aber das kann dann auch 'n vernünftiger Kompromiss sein.

**00:23:07 Bettina Kohlrausch**

Genau, und das ist natürlich, was Mitbestimmung ist, Interessensvertretung, aber natürlich sind die Arbeitsbeziehungen auch genau das: Am Ende läuft es eben auf Kompromiss hinaus, ja. Bei jeder Tarifverhandlung, bei jeder Betriebsvereinbarung. Und ich habe das Gefühl, dass es echt zunehmend schwerer wird, im politischen Raum Kompromisse zu verteidigen. Dabei kann 'ne Gesellschaft ja ohne nicht funktionieren. Es ist die Frage nur: Ist es 'n guuter oder 'n fauler Kompromiss? Das ist ja immer die Frage, ne?

**00:23:35 Felix Groell**

Im Betrieb würde ich sagen, ist das ein sehr gutes Beispiel dafür, wie Kompromisse funktionieren können, wenn es Betriebsräte gibt, die Haltung und Rückgrat haben.

**00:23:44 Marco Herack**

Das läuft ja auch in diesen Punkt kollektive Erfahrungsräume schaffen mit rein, weil ja dann erst, wenn auch Erfolge da sind, quasi der geschaffen wurde. Also wann immer nur alle da sitzen und reden, dann ist das wahrscheinlich auch eher frustrierend und das ist vielleicht auch so bisschen der Punkt, ne, dass, damit es gut ist, muss es halt auch wirklich richtig gut sein und dafür, wie du ja eben schon gesagt hast, braucht es dann auch die Kooperation.

**00:24:08 Felix Groell**

Also kollektive Erfahrungsräume zu schaffen, so haben wir das formuliert, Ist eben im Betrieb sehr gut möglich. Das hat Bettina ja eben schon dargestellt und wir können das aber auch über den Betrieb hinaus ausweiten, indem wir zum Beispiel so etwas in einem Ort machen, indem wir Belegschaften, Vertrauensleute, Betriebsräte in einem Ort mit über mehrere Betriebe hinaus vernetzen, wenn wir sie in den Austausch bringen und dann klar wird, Mensch, wir arbeiten irgendwie an ähnlichen Themen. Wir haben ähnliche Herausforderungen. Wir alle finden zu wenige Auszubildende.

**00:24:40 Felix Groell**

Vielleicht können wir über die Betriebe zusammenarbeiten, weil uns das alle angeht. Weil wir zum Beispiel Betriebe im ländlichen Raum haben, wirklich 'n Problem, Auszubildende zu finden. Und da macht es total Sinn, wenn man nicht für sich alleine da so hinwurschtelt, sondern sich mit anderen Belegschaften austauscht und vielleicht so zum Beispiel überlegt, kriegen wir irgendwie das hin, dass wir im Verbund 'ne Ausbildung anbieten oder uns einfach etwas überlegen, wie wir gemeinsam dieses Thema angehen können. Und dieser Austausch und dieses Schaffen und diese Ergebnisse schaffen dann einfach so 'n kollektiven Erfahrungsraum, dass man mit dem Problem nicht alleine ist und dass es Möglichkeiten gibt, da ranzukommen. Und die IG Metall und natürlich auch alle anderen Gewerkschaften haben halt die Kapazität und die Power, diese Belegschaften miteinander zu vernetzen und in den Austausch zu bringen.

**00:25:30 Marco Herack**

Ja, auch mit der Politik, ne, im Grunde, weil wenn man da über Strukturmaßnahmen redet, die es vor Ort braucht, dann spielt die ja da auch sehr stark mit.

**00:25:40 Felix Groell**

Es gibt 'ne ganze Reihe von Dingen, auf die wir natürlich wenig Einfluss haben oder auch gar keinen Einfluss haben. Themen, auf die 'ne einzelne Belegschaft oder 'n Betriebsrat kaum einen Einfluss hat. Also beispielsweise, wie der ÖPNV in meiner Gemeinde organisiert ist, ist jetzt nicht in der Macht des Betriebsrats von Betrieb XY, der aber darunter leidet, dass die Anbindung schlecht ist und dadurch vielleicht zum Beispiel weniger Leute sich in den Betrieb bewerben oder es schwierig ist, in den Betrieb zu kommen oder sonst irgendetwas. Und da macht es natürlich Sinn, wenn man dann auch lokal Bündnisse schließt.

**00:26:12 Felix Groell**

Mit anderen Belegschaften, mit anderen Betrieben, um gemeinsam an die Gemeinde heranzutreten und zu sagen, wir brauchen hier 'ne andere Verkehrsplanung, wir brauchen hier eine andere Buslinie, die da 'ne Haltestelle hat, damit die Kollegen bei uns in den Betrieb kommen können oder Jugendliche, die noch keinen Führerschein haben, irgendwie zu uns zur Ausbildung kommen können. Also da wirklich auch aktive Politik im Bündnis vor Ort zu machen, das macht total Sinn.

**00:26:37 Marco Herack**

Dann habt ihr noch das Themenspektrum Vertrauensleute aufgemacht. Vielleicht können wir ganz kurz erklären, was Vertrauensleute überhaupt sind und warum da die Strukturen neu gedacht werden sollen.

**00:26:48 Felix Groell**

Ja, also Vertrauensleute kann man, glaube ich, etwas unterschiedlich verstehen, ist glaube ich ein offenes Konzept. Es sind erstmal engagierte Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter, die sich in der Regel auch über uns in irgendeiner Form regelmäßig einbringen und auch ein wenig geschult sind darin als Multiplikatoren im Betrieb wirksam zu werden. Das ist ganz wichtig, weil der Betriebsrat ansonsten eigentlich auch sozusagen völlig überlastet wäre, wenn nicht Vertrauensleute ihnen auch Arbeit abnehmen und das Ohr an der Belegschaft haben, Themen an den Betriebsrat herantragen, an die Geschäftsstelle herantragen.

**00:27:21 Felix Groell**

Also, wir brauchen diese Leute, die da aktiv sind und uns auch Impulse geben in verschiedene Richtungen und auch als Multiplikatoren wirken. Das können dann sehr starke Strukturen sein, die gewählt werden und dass man irgendwie Vertrauenskörperleiter gibt und so in der Automobilindustrie. Aber wir haben in der Windkraft eine andere Problematik. Wir sind hier an der Nordsee. Und Bremerhaven und insbesondere Cuxhaven ist ein wichtiger Hafen für die Offshore-Windkraft. Das heißt, für die Windparks draußen in der Nordsee, die arbeiten völlig anders als in einem Industriebetrieb in Wolfsburg zum Beispiel, wo jeden Tag im Dreischichtbetrieb rein und rausgehen.

**00:27:58 Felix Groell**

Und insofern brauchen wir da an ganz andere Strukturen, wie die sich treffen können, wie die sich vernetzen und da nutzen wir ganz simpel zum Beispiel das Medium von Videokonferenzen, weil anders kriegen wir unsere Vertrauensleute gar nicht zusammen, wenn die draußen auf See, auf einem Windrad gerade Pause machen – und das müssen wir halt neu entwickeln, ne. Also da sind wir dran, die bauen wir auf, aber da müssen wir halt anders denken, als wir das in einem Dreischichtindustriebetrieb manchmal denken.

**00:28:25 Marco Herack**

Ich weiß ja nicht, wie es dir geht, Bettina, aber wenn ich das alles so höre, dann habe ich so den Eindruck, da reden wir schon auch darüber, dass Menschen Ressourcen brauchen, ne, sei es zeitlich oder auch strukturelle Ressourcen. Also das ist ja genau das, worum gerade so heftig auch gestritten wird im Grunde.

**00:28:44 Bettina Kohlrausch**

Klar, also Demokratie braucht auch Zeit. Tatsächlich hat ja auch, ich glaub das jetzt schon 3 Jahre her oder sogar 4, aber der Vorschlag, der mal entwickelt wurde von Gewerkschaften für ein neues Betriebsverfassungsgesetz. Es steht ja auch eine Stunde pro Woche für Demokratie drin. Aber tatsächlich braucht es natürlich auch Energie und auch, also ich könnte mir auch vorstellen, dass da, wo der Druck besonders groß ist, es besonders auch

eher schwerer ist, diese Erfahrungen zu organisieren, die dann am Ende demokratiestärkend wirken, wie zum Beispiel Selbstwirksamkeit.

**00:29:17 Bettina Kohlrausch**

Also insofern, ja, ich glaube, wenn wir einfach den Beschäftigten immer mehr Ressourcen wegnehmen, schadet das am Ende wirklich allen und es zeigt auch noch mal, wie wichtig es ist, dem Betrieb wirklich als einen Ort zu begreifen, in dem Aushandlungsprozesse stattfinden. Aber das müssen dann auch Aushandlungsprozesse sein, bei denen man sich eben auf Augenhöhe begegnet und, wie wir eben schon gesagt haben, zu einem Kompromiss findet, aber eben nicht einfach über die Bedürfnisse und Ansprüche von Beschäftigten komplett hinweggeht. Und im Moment geht die Debatte ja genau darum. Legitime Ansprüche von Beschäftigten, was das Bedürfnis nach Zeit, nach Ruhe, nach Erholung angeht, in Frage zu stellen und die rechtlichen Grundlagen dafür auch auszuhöhlen.

**00:29:59 Felix Groell**

Diese Ressourcenfrage ist wirklich virulent. Das merken wir insbesondere in Klein und Mittelbetrieben. Diese Geschäftsstelle hier hat praktisch nur Klein- und Mittelbetriebe. Es gibt nur einen einzigen Betrieb, der mehr als 1.000 Beschäftigte hat und entsprechend wenig freigestellte Betriebsräte. Das ist so ein plastisches Beispiel dafür, wo die Ressourcen fehlen. Wenn natürlich 'n Betriebsrat mehr Freistellung hat, dann kann er noch mal ganz anders agieren. Wir müssen unsere Kolleginnen und Kollegen darin ermächtigen, sich diese Ressourcen anzueignen, sich diese Ressourcen zu schaffen, Freistellungen durchzukämpfen, aber auch für unsere Vertrauensleute Räume und Ressourcen und Kapazitäten zu schaffen, ihre Arbeit zu machen.

**00:30:37 Felix Groell**

Und das geht eben, das ist nicht leicht, das ist auch 'n Weg. Da müssen wir als IG Metall, als Geschäftsstelle, als Gewerkschaft, denen auch Rückenwind liefern und sie bestärken da drin und wir müssen Konflikte gewinnen, in denen sie sich diese Ressourcen dann aneignen. Und das geht wirklich nur über praktisches Handeln, indem man solche Sachen durchsetzt. Das fängt ganz simpel dabei an, dass man durchsetzt, dass Anwälte oder Sachverständige selbstverständlich im Betriebsrat hinzugezogen werden. Weil ein Betriebsrat ohne Freistellung, die alle noch 'n Job haben, die alle noch irgendwie arbeiten müssen, kann sich fachlich und inhaltlich manchmal nicht so tief einarbeiten und dann braucht es eben Sachverständige.

**00:31:15 Felix Groell**

Diesen Kampf erstmal zu führen und zu sagen, nein, wir holen uns jetzt hier 'n Sachverständigen und ja, der kostet Geld, das muss der Arbeitgeber bezahlen, da müssen wir durch und dann haben wir aber enorm an Ressourcen gewonnen.

**00:31:24 Bettina Kohlrausch**

Spannend, ich sehe tatsächlich und das ist für uns ja auch schön, was wir auch so in unseren Daten sehen, was ja immer durch die standardisierten Erhebungen wir zwar viele Leute fragen, aber natürlich nicht so tief in den einzelnen Betrieb reingucken können. Aber dass das schon sich deckt mit dem, was du berichtest, deshalb geh ich jetzt mal davon aus, dass wir da auch irgendwie auf der richtigen Spur sind, das ist ja auch immer schön.

**00:31:48 Felix Groell**

Ja, absolut und wir haben im Land Bremen zumindest noch eine Besonderheit, wir haben die Arbeitnehmerkammer, die gibt es ansonsten nur noch im Saarland und das ist auch eine Institution, ein Ort, die er uns und unseren Betriebsräten und Betriebsräten Ressourcen verschafft und anstatt sozusagen, wie wir das eben mal kurz angerissen haben, in der politischen Debatte über irgend so 'n Irrsinn zu führen, wie dass man irgendwelche Krankenschreibungen jetzt nicht mehr per Telefon machen kann oder so, was jetzt einfach kein Problem ist. Also, es ist einfach faktisch, das Problem existiert nicht. Es wäre viel interessanter, sozusagen, was können wir denn eigentlich machen, um Ressourcen zu stärken und da wäre zum Beispiel sowas wie 'ne Arbeitnehmerkammer. Etwas, was unsere Ressourcen, diejenige der Kolleginnen und Kollegen, stärken würde.

**00:32:32 Marco Herack**

Ich habe mir einen Punkt für den Schluss aufgehoben, weil er so ein bisschen kontraintuitiv ist, vielleicht auch in der gesamten Liste, ich ihn aber gerade deswegen sehr interessant finde. Ihr habt einfach gesagt, man muss auch Gefühle zulassen. Wie meint ihr das denn, lassen wir keine Gefühle zu?

**00:32:49 Felix Groell**

Also, wir neigen vielleicht manchmal dazu, den Kolleginnen und Kollegen, vor allen Dingen aber außerhalb von Gewerkschaften, glaube ich, neigen wir dazu, in der Gesellschaft Menschen ihre Gefühle abzusprechen. Also denen so nach dem Motto zu sagen: 'Ja, du kannst doch jetzt nicht wütend sein, das ist ja jetzt Quatsch.' Aber manchmal muss man wütend sein. Das ist völlig in Ordnung, wütend zu sein. Es ist völlig in Ordnung, sich darüber zu empören, dass irgendwie die 157. Software in den Betrieb eingeführt wird und wieder nicht funktioniert. Das wieder die Abrechnung in der Buchhaltung wegen eines Softwarefehlers falsch sind.

**00:33:23 Felix Groell**

Ich darf mich darüber aufregen, das ist völlig OK. Das darf ich den Kolleginnen und Kollegen nicht absprechen, sondern da kann ich sagen, ich kann das verstehen, ich kann das wirklich verstehen, dass du dich darüber aufregst. Das ist einfach, das gibt es doch nicht, lass es uns angehen und lass uns diesen Scheiß ändern.

**00:33:38 Marco Herack**

Damit wären wir am Ende der Folge. Vielen Dank für das Gespräch, Bettina Kohlrausch und Felix Groll. Danke euch.

**00:33:44 Bettina Kohlrausch**

Danke dir.

**00:33:46 Felix Groell**

Vielen Dank.

**00:33:47 Marco Herack**

Und wenn ihr dazu noch ein paar Gedanken habt, dann sendet sie uns an [systemrelevant@boeckler.de](mailto:systemrelevant@boeckler.de). Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen. Dorthin in den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts. Derer haben wir 2 und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert und keine Folge verpasst. Die besprochenen Themen haben wir euch in den Shownotes verlinkt. Dort findet ihr dann auch den Text von Felix Groell, den wir jetzt hier im Podcast auch besprochen haben, sowie natürlich die WSI-Mitteilungen und unserem Podcast 'Warum stockt die Transformation?', also dem WSI-Herbstforum. In dem Sinne, euch eine schöne Zeit und bis nächste Woche. Tschüss.

**00:34:30 Einsprecher**

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