

DGB

Hans **Böckler**
Stiftung 



Machen!

Atlas des
demokratischen
und mitbestimmten
Wandels





Machen!

**Atlas des
demokratischen
und mitbestimmten
Wandels**



DGB

Hans **Böckler**
Stiftung 

Inhaltsverzeichnis

04 Vorwort

06 Gute Praxis / Die Projekte

- 06 Beteiligungsorientierter Strategiewechsel in Maschinenfabrik – Heller, Nürtingen
- 08 Digitalisierungskheckliste stärkt Mitsprache des EBR – Merck KGaA, Darmstadt
- 10 Neue Chancen für weibliche Fachkräfte im Energiesektor – Steag Iqony Group, Essen
- 12 Berufs- und Bleibeperspektiven für Frauen verbessern – Deutsches Zentrum für Astrophysik, Görlitz
- 14 Gemeinsam die Grünstahlroute voranbringen – Stahl-Holding-Saar, Völklingen
- 16 Grüne Wasserstoffwirtschaft beschleunigen – Niedersachsen
- 18 Beteiligungsorientierter Innovationsprozess vor Standortschließung – GKN, Mosel
- 20 Experimentierzirkel als Grundstein für ein Technikum – Böhlen-Lippendorf
- 22 Stabilisierungsfaktoren für die Entwicklung resilienter Regionen – Region Rhein-Nahe-Hunsrück
- 24 Regionalentwicklung mit Blick auf neue industrielle Zukunftsfelder – Region Main-Rhön
- 26 New Work im Klinikbetrieb – Waldkliniken, Eisenberg
- 28 Fachkräfteentwicklung und Digitalisierung in der Pflege – Deutsches Rotes Kreuz, Sangerhausen
- 30 Umweltverträglicher Umbau eines kommunalen Verkehrsunternehmens – Saarbahn, Saarbrücken
- 32 Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung – Freie und Hansestadt Hamburg

34 Interview

39 Anmerkungen

40 Impressum



32



16



10



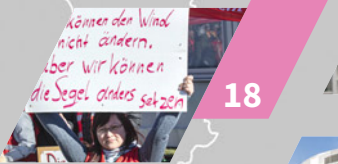
28



20



12



18



22



26



24



08



14



30



06

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Machen!“ – so lautet das Leitmotiv der vorliegenden Publikation. Der DGB unternimmt mit diesem „Atlas des demokratischen und mitbestimmten Wandels“ eine Reise durch Deutschland. Anhand von insgesamt 14 Praxisbeispielen in 11 Bundesländern zeigen wir, wie Betriebsräte, Personalräte und Gewerkschaften initiativ werden, um Prozesse des klimaneutralen und digitalen Umbaus unserer Wirtschaft auf betrieblicher, überbetrieblicher und regionaler Ebene auf den Weg zu bringen oder aktiv mitzugestalten.

Bei den dargestellten Fallbeispielen handelt es sich größtenteils um Projekte, die im Rahmen der > „Förderlinie Transformation“ der Hans-Böckler-Stiftung (siehe QR-Code unten) gefördert wurden. Sie haben gemeinsam, dass betriebliche und gewerkschaftliche Praktiker*innen der Mitbestimmung auf die Stiftung zugekommen sind, um mit wissenschaftlicher Unterstützung konkrete Veränderungsprozesse vor Ort voranzubringen.

Ob es um den Erhalt von Arbeitsplätzen durch neue Geschäftsmodelle und Produkte, um die Sicherung der nötigen Fachkräfte im Zuge von Dekarbonisierung, Digitalisierung und demografischem Wandel oder um die zukunftsfeste Weiterentwicklung regionaler Wirtschaftsstrukturen geht – alle in diesem Atlas vorgestellten Projekte zielen darauf ab, strukturellen Wandel so zu gestalten, dass die demokratische Beteiligung der Beschäftigten auf Augenhöhe gewährleistet ist und ihre Interessen gewahrt bleiben. Gleichzeitig beleuchtet unsere Beispielsammlung schlaglichtartig, wie wenig die vermeintliche „Veränderungerschöpfung“ beziehungsweise „-müdigkeit“ auf die Beschäftigten in unserem Land und ihre Interessenvertretungen zutrifft. Im Gegenteil: Sie treiben mit ihrer Solidarität, ihrem Mut zur Veränderung und ihrem Wissen die digitale und klimaneutrale Modernisierung unserer Wirtschaft voran.

Mit innovativen Konzepten und tariflich verhandelten Arbeitszeitregelungen halten sie in unserer alternden Gesellschaft auch zentrale Bereiche der Daseinsvorsorge, wie Gesundheit, Pflege oder den öffentlichen Nahverkehr am Laufen, indem sie für Entlastung der Beschäftigten und attraktive Arbeitsbedingungen sorgen. Gerade in Betrieben, Branchen und Regionen, die aktuell besonders tief in der Krise stecken, sind sie es oft, die das Heft des Handelns ergreifen, um Arbeitsplätze zu retten und sichere Perspektiven für Standort und Beschäftigung aufzuzeigen. Sie stellen vor Ort die Weichen in Richtung Guter und hochqualifizierter Arbeit sowie nachhaltigen Wachstums auf der Grundlage technologischer Innovation. So tragen sie nicht nur wesentlich zum Standorterhalt bei, sondern zur Zukunfts- und ökonomischen Widerstandsfähigkeit unseres Landes insgesamt.

Wie wichtig es ist, hier Kurs zu halten und unser Land insbesondere durch eine erfolgreiche Klima-, Energie-, Verkehrs- und Wärmewende aus wirtschaftlichen Abhängigkeiten zu lösen, führen uns ganz aktuell die Folgen des Irankrieges und die damit verbundenen Preisexplosionen bei den Energie-, und Lebenshaltungskosten wieder drastisch vor Augen.

Alle Veränderungsprozesse, die mit den hier präsentierten Projekten auf den Weg gebracht oder durch sie begleitet wurden, sind längst noch nicht abgeschlossen. Ob sie zu dem gewünschten Erfolg führen, muss sich noch zeigen. Entscheidend dafür ist, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Um unser Land fit für die Zukunft zu machen, müssen Modernisierungs-



prozesse, die im Betrieb, in der Dienststelle, in der Region oder in der Kommune angestoßen werden, durch eine Politik flankiert werden, die den Beschäftigten Stabilität und Sicherheit im Wandel gibt.

Und auch die Arbeitgeber stehen in der Verantwortung: Statt die Sozialpartnerschaft mit neuem Leben zu erfüllen, verwenden manche von ihnen ihre Hauptenergie inzwischen darauf, diese Partnerschaft durch Tariffucht und „Union Busting“ infrage zu stellen oder sogar offen aufzukündigen. Gleichzeitig sind in der Politik die marktradikalen und radikalkapitalistischen Stimmen lauter geworden, die den „Klassenkampf von oben“ ausrufen.

Der Tenor ist immer der gleiche: Deregulierung und Schleifen von Arbeitnehmer*innenrechten unter dem Deckmantel von „Bürokratieentlastung“. Sozialabbau unter dem Vorwand schrumpfender öffentlicher Finanzierungsspielräume und steigender Verteidigungsausgaben, statt gerechte Besteuerung von Reichen und Reform der Schuldenbremse, um nötige Zukunftsinvestitionen zu ermöglichen. Eine solche Politik des sozialen Kahlschlags und des wirtschaftlichen „Roll Back“, schadet der Zukunft des Standorts, untergräbt den sozialen Zusammenhalt und schwächt das Vertrauen in den Staat und unsere Demokratie. Mit der derzeit vorherrschenden Niedergangsrhetorik, die wir aus Teilen des Arbeitgeberlagers und der Politik zu hören bekommen, wird unser Land immer tiefer in die Krise hineingeredet. Was wir stattdessen brauchen, ist eine Politik der Zuversicht.

Die Praxisbeispiele in unserem „Atlas des demokratischen und mitbestimmten Wandels“ zeigen: Die Beschäftigten sind für Veränderungen offen. Unterstützt von ihren Betriebs- und Personalräten und uns Gewerkschaften wollen sie ihre Zukunft mitgestalten. Mit dieser Publikation wollen wir Kolleginnen und Kollegen dazu ermutigen, vor Ort aktiv zu werden, um Veränderungsprozesse mit eigenen Ideen anzuschließen und sie praktisch und lernend zu erproben. Wir wollen ihnen Mut machen, zu machen. Dafür müssen sie sich auf eine Politik verlassen können, die ihnen gute Zukunftsperspektiven eröffnet – und auf Arbeitgeber, die sich auf Neues einlassen, statt das Engagement der Beschäftigten durch widersprüchliche Vorgaben oder den Verweis auf vermeintlichen Kostendruck auszubremsen. Auch gegenüber der Politik und den Arbeitgebern lautet deshalb unsere Ansage: „Machen!“ Hört auf damit, unsere Demokratie, unseren Sozialstaat, unsere Wirtschaft und die Beschäftigten in unserem Land schlecht zu reden. Sie und ihre betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen sind es, die tagtäglich vor Ort zeigen, wie man Zukunft macht.

Dafür brauchen sie die richtigen Rahmenbedingungen – und das heißt vor allem

- ein klares Bekenntnis der Arbeitgeber zum Standort sowie zur nachhaltigen Modernisierung unserer Wertschöpfungsstrukturen;
- eine Ausweitung demokratischer Mitbestimmungsrechte auf betrieblicher und Unternehmensebene;
- eine öffentliche Investitionsoffensive zur Modernisierung unserer physischen und sozialen Infrastruktur und zur Förderung neuer Technologien, innovativer Geschäftsmodelle und qualifizierter Beschäftigung;
- eine konsequente Anwendung von Local-Content-Kriterien sowie klare Vorgaben zum Standorterhalt und zur Tariftreue bei öffentlichen Zuwendungen und der öffentlichen Auftragsvergabe;
- und nicht zuletzt: eine gerechte Besteuerung von Reichen sowie eine grundlegende Reform der Schuldenbremse.



Yasmin Fahimi

Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes
Vorstandsvorsitzende der Hans-Böckler-Stiftung



Beteiligungsorientierter Strategiewechsel in einer Maschinenfabrik

Vom Projekt- zum Universalgeschäft

Die starke Abhängigkeit von der Automobilindustrie bringt den Werkzeugmaschinenhersteller Heller zunehmend in Bedrängnis. In der Region Esslingen-Nürtingen gilt er als „Hidden Champion“. Jahrzehntlang produzierte das Traditionsunternehmen hochwertige Maschinen zur Fertigung von Kurbelwellen und Motorblöcken und entwickelte ganze Fertigungsstraßen. In einem sozialpartnerschaftlichen Innovationsprozess wagt es einen Strategiewechsel. Von dem dort eingesetzten Werkzeugkoffer profitierte nicht zuletzt der beteiligte Betriebsrat für seine Arbeit.

Die wirtschaftliche Lage bei Heller ist schwierig: Das volumenreiche Projektgeschäft ist rückläufig, die Finanzkraft schwach, seit 2019 baut der Maschinenbauer Arbeitsplätze ab. 2023 drohte dem Unternehmen ein Sterben auf Raten. Allerdings machte der Wechsel in der Geschäftsführung im gleichen Jahr Hoffnung. „Der neue Geschäftsführer gab gleich nach Amtsantritt zu verstehen, dass er Investoren suche, sich einen Strategiewechsel vorstellen könne und beides zusammen mit dem Betriebsrat und der IG Metall in einem transparenten Verfahren angehen möchte“, sagt Alessandro Lieb, Erster Bevollmächtigter der IG Metall-Geschäftsstelle Esslingen.

Bei einem ersten Zusammentreffen, zu dem auch das „Team-Transformation“ beim IG Metall-Bezirk Baden-Württemberg hinzugezogen wurde, präsidierte der neue Geschäftsführer seine Idee. Er wolle weg vom kundenindividuellen Projekt- und hin zum Universalgeschäft, um sich damit breiter am Markt aufzustellen. „Was sich zunächst sehr vernünftig anhörte, erschien uns doch ziemlich riskant“, berichtet Raphael Menez vom „Team Transformation“ der IG Metall. „Operation am offenen Herzen! Deshalb empfahlen wir, das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart hinzuzuziehen, das diesen Innovationsprozess fachlich begleiten sollte.“

Dieser startete unter zwei Prämissen: So waren sich alle Prozessbeteiligten einig, dass der Strategiewechsel vor allem dazu dienen sollte, die industrielle Basis am Hauptsitz des Unternehmens in Nürtingen zu sichern. Ebenfalls vereinbart wurde, dass der gesamte Prozess beteiligungsorientiert – das heißt, unter kritischer und aktiver Begleitung durch den Betriebsrat und die Belegschaft – erfolgen sollte.

„Für uns war damit der Prozess zu einem neuen Wertschöpfungsmuster vorgezeichnet, in den wir unsere Erfahrungen und Methoden einbringen konnten“, sagt Moritz Hämmerle, Division Director am Fraunhofer IAO. Ihm ging es bei dem gesamten Vorhaben vor allem um die Frage: Wie bekommt man die Idee – vom Projekt- zum Universalmaschinen-geschäft – in die Organisation des gesamten Unternehmens hinein?

Von der Idee zur Umsetzung

„Die Idee ist immer erst der Anfang. Ihr muss ein komplexer Prozess folgen, der die Idee anhand eines Betriebsmodells durchdekliniert und so das ganze betriebliche Zusammenwirken unter die Lupe nimmt, das dafür sorgt, dass ein Unternehmen Geld verdient“, so Hämmerle. „Es ist wie bei einem Architekten, der ein Bauprojekt realisieren will. Dafür braucht er einen Bauplan, den er dann Stück für Stück umsetzen kann.“



Man müsse sich nämlich im Klaren sein, erklärt der Wissenschaftler, dass die Neuausrichtung nicht mit den alten Vorgaben, Spielregeln, Zielgrößen und Strukturen funktioniert. Sie bedeute auch weit mehr als eine Umstellung von Maschinen oder Einführung einer neuen Technik. „Sie ist vor allem eine sozio-organisatorische Aufgabe, in deren Zentrum die Menschen stehen.“

// Organisation des gesamten Unternehmens? //

Bei Heller wurde dieser Prozess von einer gemeinsamen Steuerungsgruppe aus Mitgliedern der Geschäftsführung, des Betriebsrats, der IG Metall sowie interner und externer Fachexpert*innen vorangetrieben. Es gab zunächst einen Auftaktworkshop, in dem das Vorhaben, die Ausgangslage und das weitere Vorgehen präzisiert wurden. Ihm folgte eine Reihe von „Kompass“-Workshops entlang des mit dem Fraunhofer IAO entwickelten Betriebsmodells, das insgesamt sieben Komponenten¹ umfasst.

Ziel war es, die definierte Neuausrichtung des Unternehmens – weg vom Projekt- und hin zum Universalgeschäft – jeweils bezogen auf die einzelnen Komponenten mit existierenden Daten, antizipierten Markt- und Kundenanforderungen, Erkenntnissen aus Interviews mit Schlüsselpersonen und forschungsgeleiteten Transformationserfordernissen abzugleichen. Aus dem Ergebnis sollten dann erste praktische Maßnahmen abgeleitet werden.

Beteiligungsorientierter „Kompass“-Prozess

Diese wiederum wurden sodann in kontinuierlich arbeitenden „Workstreams“ – als eine Art Baubegleitung – vertieft betrachtet beziehungsweise angepasst. Als praktisches Instrument, um regelmäßig den Fortschritt bei der Umsetzung beziehungsweise die Wirksamkeit der vereinbarten Maßnahmen zu prüfen, erwiesen sich die ebenfalls vom Fraunhofer IAO entwickelten „Kompass-Checks“. „Damit erkennen wir, ob wir den Kurs gehalten haben oder wieder zurück in alte Muster und typische Fehler gefallen sind“, erklärt Hämmerle.

Der Betriebsrat war vor allem in drei Aufgaben intensiv eingebunden:

1. als Vorbewerter der unternehmerischen Entscheidung bei der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens,
2. als Absicherer echter Zukunftsfähigkeit bei der Planung des neuen Betriebsmodells,
3. als Wächter für die Beschäftigten bei der Umsetzung der Neuausrichtung.

Überdies war er aktiver Teil aller „Workstreams“ und verantwortlich für das Arbeitspaket „Change & Beteiligung“. „Uns war wichtig, den Betriebsrat und die Beschäftigten in eine aktive Rolle zu bringen. Dazu haben wir kleine Gesprächsrunden organisiert und ‚Pulse Checks‘ entwickelt, die dem Betriebsrat spiegeln, wie er von den Prozessbeteiligten wahrgenommen wird“, sagt Raphael Menez.

Der gesamte Umstellungsprozess bei Heller war überlagert von der Suche nach einem neuen Investor, der die Neuausrichtung auf das Universalgeschäft mitträgt. „Das Ganze war ein Wettlauf mit der Zeit, um das Unternehmen zu stabilisieren“, berichtet der Gewerkschafter. Seit August 2025 ist Heller nun Teil von DN Solutions, einem weltweit führenden Werkzeugmaschinenhersteller. Und auch der Innovationsprozess entlang der im Betriebsmodell aufgeführten Komponenten läuft weiter und wurde in den betrieblichen Alltag integriert. Das Beispiel Heller hat in der Region bereits Schule gemacht.

„Der professionelle Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette – von der Entwicklung über die Produktion bis zum Vertrieb – unter Einbeziehung der Beschäftigten als Produktionsexperten hatte nicht nur für das Unternehmen, sondern für alle Beteiligten einen hohen Mehrwert.“

Raphael Menez,
Leiter „Team Transformation“
beim IG Metall-Bezirk
Baden-Württemberg





**Digitalisierung mit umfassender
Checkliste europaweit und
pro-aktiv begleiten**

„Frühwarnsystem“ stärkt Mitsprache des Euro-Betriebsrats

Die international stark vernetzte Merck KGaA ist konzernweit dabei, ihre Informationsflüsse mithilfe von Digitalisierung und dem Einsatz Künstlicher Intelligenz zu verbessern. Sich hierbei einen Einblick in die technologische Umgestaltung des gesamten Unternehmens zu verschaffen, um Gefahren für die Beschäftigten zu erkennen, ist für den Europäischen Betriebsrat nicht leicht. Wichtiges Werkzeug hierfür ist für ihn eine gemeinsam entwickelte, breit angelegte Digitalisierungsscheckliste. Durch sie kann er seine Wissensbasis erweitern und so seine Mitspracherechte stärker nutzen.

In Darmstadt befindet sich das Zentrum des global agierenden Pharmakonzerns Merck KGaA. Dort hat auch der Europäische Betriebsrat (EBR) – hier Euroforum genannt – seinen Sitz. An diesem größten Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsstandort des Unternehmens sind sämtliche Konzernfunktionen und die Unternehmensleitung angesiedelt. Von hier aus geht der Konzern die großen Zukunftsaufgaben an – innovativ und verstärkt mithilfe der Digitalisierung.

Nach den Erfahrungen in der Corona-Pandemie will er mit seiner Digitalisierungsstrategie zum einen seine Wertschöpfungs-, Liefer- und Wissensketten robuster ausgestalten und neue profitable Geschäftsfelder entwickeln. Zum anderen geht es ihm darum, die hochkomplexen Prozesse einer chemischen Produktion mit moderner Informationstechnologie zu verzahnen und eine Vielzahl unterschiedlicher Technologien und Anwendungen zu steuern.

Für die Arbeitnehmer*innenvertretungen an allen Standorten des Konzerns ist die Mitgestaltung dieses technologischen Wandels wegen der starken internationalen Verflechtung des Unternehmens eine immense Aufgabe. Denn oft erhalten sie keinen Einblick in die Besonderheiten der einzelnen Standorte. Häufig auch werden sie hingehalten, wenn sie Informationen beim Arbeitgeber einfordern.

Frühzeitig intervenieren

Mit der Digitalisierungsstrategie bei Merck besonders intensiv befasst ist das Euroforum. Dem EBR geht es dabei längst nicht mehr nur darum, die negativen Folgen der vom Unternehmen geplanten Digitalisierungsvorhaben für die Beschäftigten an allen europäischen Standorten abzuschätzen, abzumildern oder ganz zu verhindern. Er will vielmehr digitale Systeme bereits im Vorfeld von Entscheidungen daraufhin prüfen, inwieweit sie das Unternehmen zukunftsfähig und krisenfest machen und dazu beitragen, die Innovationspotenziale der Belegschaft zu fördern und Arbeitsplätze sicher zu machen. „Dafür brauchen wir jede Menge konkreter Daten als Messsteine“, sagt Michele Knöll, stellvertretende Vorsitzende des Merck Euroforums.

Das Problem sind die unterschiedlichen Handlungsvoraussetzungen des EBR auf europäischer Ebene. Denn Mitsprache und Beteiligung werden innerhalb des Konzerns recht unterschiedlich praktiziert. Selbst an den größeren Standorten in Frankreich, Spanien oder Deutschland bekommen die EBR-Mitglieder längst nicht alle Informationen, die sie für eine echte Mitgestaltung des technologischen Umbaus bei Merck benötigen.



Komplexität erfassen

Schon lange stellt sich für das Euroforum die Frage, wie es sich eine eigene Wissensbasis verschaffen kann, um sich vom zumeist spärlichen Informationsangebot der Arbeitgeber unabhängig zu machen. Im November 2021 wurden einige seiner Mitglieder auf eine Innovationsliste aufmerksam, die von der IG BCE im Rahmen einer industriepolitischen Konferenz europäischer Gewerkschaften in Madrid präsentiert wurde. So kamen sie auf die Idee, diese als praktisch handhabbares Instrument weiterzuentwickeln, um digitale Veränderungsprozesse an allen europäischen Standorten des Konzerns nach einheitlichem Muster erfassen zu können. Sie kontaktierten den wissenschaftlichen Berater und Mitentwickler der Innovationscheckliste, Klaus-Wilhelm West, und erklärten ihm ihr Vorhaben.

// Durch gezieltes Nachfragen // // die Informations- und Anhörungsrechte stärken.

West entwickelte zusammen mit einigen EBR-Mitgliedern zunächst die Rohform einer „Digitalisierungscheckliste“. Diese wurde dann an fünf europäischen Standorten (Madrid, Barcelona, Lyon, Orleans und Straßburg) erprobt. Es folgten Workshops mit lokalen Mitbestimmungsakteur*innen, auf denen die Liste diskutiert, präzisiert und mithilfe von Kommentierungen ergänzt wurde.

„Wir waren immer wieder beeindruckt von dem hohen fachlichen und betrieblichen Wissen, das die Betriebsräte in die Erprobung der Digitalisierungscheckliste einbrachten“, berichtet West. Die Liste umfasst fünf Themenbereiche und fragt – bezogen auf jeden einzelnen europäischen Standort – nach Veränderungen der Geschäftsmodelle und Kundenbeziehungen, der Arbeitsinhalte und -prozesse, der Führungskultur und Qualifikationen in der Belegschaft, nach der Innovationskultur eines Standorts und der standortspezifischen Ausgestaltung der Software. „Das mag zwar überraschen“, so West, „denn die Entscheidung für eine Software oder Technologie trifft eher der Arbeitgeber und ist bislang weitgehend nicht von der Mitbestimmung erfasst.“ Es sei aber wichtig zu wissen, wie programmiert werde, welche Prämissen darin einfließen und wer über das alles bestimme, weil dies die Arbeit beeinflusst.

Wissen ist Macht und stärkt Informationsrechte

Schließlich konnte die Digitalisierungscheckliste Ende 2024 auf einem Abschlussworkshop des Euroforums in einer finalen Fassung präsentiert und für die europaweite praktische Anwendung freigegeben werden. Als Werkzeug für die EBR-Arbeit ist sie in zweierlei Hinsicht hilfreich. Sie unterstützt Betriebsräte zum einen dabei, ihren Blick auf das Digitalisierungsgeschehen im Unternehmen zu weiten. Denn aufgrund der Komplexität digitaler Veränderungsprozesse müssen viele Aspekte mit bedacht werden. Darunter die Auswirkungen auf die Gesundheit und Qualifikation der Beschäftigten oder ob Spielräume für Zeitsouveränität und selbstständiges, kreatives Handeln gegeben sind.

Zum anderen liegt ihr besonderer Wert darin, Betriebsräte an allen Standorten zu ermutigen und zu befähigen, beim Arbeitgeber gezielter nachzufragen und detaillierte Informationen einzufordern. Deshalb wurde sie bereits in mehreren Sprachen übersetzt. „Wir lassen uns nicht mehr mit Pauschalantworten abpeisen“, betont Michele Knöll. „Die Checkliste ermöglicht uns eine Diskussion mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe. Zugleich bauen wir mit ihrer Hilfe viel Know-how auf – nicht allein im Euroforum, sondern an allen europäischen Standorten.“

„Der Umgang mit der Liste verschafft Betriebsräten die Möglichkeit, sich eine eigene profunde Wissensbasis – eine Art ‚Frühwarnsystem‘ – aufzubauen, um Gestaltungsdefizite bei der Digitalisierung frühzeitig zu erkennen.“

Klaus-Wilhelm West,
Kommunikation für
nachhaltige Entwicklung





Energiesektor braucht mehr weibliche Fachkräfte

Qualifizierung von Frauen in Teilzeit fördern

Für die Umstellung von der fossilen Verbrennung auf erneuerbare Energien und Wasserstoff braucht der Energiesektor vor allem eins: Fachkräfte. Als wichtige Zielgruppe haben viele Unternehmen bereits teilzeitarbeitende Frauen im Blick. So auch die Steag Iqony Group. Gemeinsam mit dem Betriebsrat und der IG BCE ist das Unternehmen dabei, Frauen in Teilzeit Schulungsangebote nach Maß zu unterbreiten. Deren Qualifizierung wurde allzu lange vernachlässigt.

Der sozial-ökologische Umbau braucht viele qualifizierte Fachkräfte – gerade in einem Großraum wie dem Ruhrgebiet. Wie etliche Unternehmen setzt deshalb auch die Steag Iqony Group mit Hauptsitz in Essen verstärkt auf berufliche Weiterbildung. Damit will sie den eigenen Fachkräftenachwuchs sichern und zugleich Beschäftigte für neue Tätigkeiten des Energiekonzerns im Kontext der Energiewende und forcierten Digitalisierung qualifizieren.

Ein hohes Fachkräftepotenzial, das es weiterzuentwickeln gilt, sieht das Unternehmen besonders bei den weiblichen Beschäftigten. Bei der Steag ist gut ein Sechstel der Beschäftigten weiblich, davon arbeiten 33 Prozent in Teilzeit; Männer sind dort nur zu 2,3 Prozent teilzeitbeschäftigt. Dieser Unterschied spiegelt sich auch bei der Weiterbildung wider: Im Jahr 2024 plante das Unternehmen Qualifizierungen für 52 Prozent der Männer, aber nur für 16 Prozent der Frauen. Real wurden zu diesem Zeitpunkt 39 Prozent der männlichen, aber nur elf Prozent der weiblichen Beschäftigten weitergebildet.

Rahmenbedingungen verbessern

Mit diesem Ergebnis waren der Betriebsrat und die IG BCE unzufrieden. Für sie stellte sich die Frage nach geeigneten Rahmenbedingungen, um die Teilnahme insbesondere teilzeitbeschäftigter Frauen an Qualifizierungen zu fördern. Deshalb wandten sie sich an das Helix-Institut in Bochum, um gemeinsam herauszufinden, was diese besondere Beschäftigtengruppe daran hindert, Weiterbildungsmaßnahmen wahrzunehmen und wie diese idealerweise ausgestaltet sein sollten. Hierzu führte das Institut Expert*inneninterviews, Befragungen und Workshops mit in Teilzeit beschäftigten Frauen durch.

Als große Hürde für die geringere Inanspruchnahme von Weiterbildung nannten die befragten Frauen unpassende zeitliche und örtliche Vorgaben bei den Bildungsangeboten, die mit ihrer Teilzeitarbeit und den familiären Belangen nicht vereinbar waren. Viele vermissten auch die Unterstützung durch Vorgesetzte. Selbstkritisch räumten manche von ihnen allerdings ein, eigene Karriereabsichten nicht konsequent zu verfolgen und deshalb auf Qualifizierung zu verzichten.

„Es ist verblüffend, wie viele Frauen ihre Arbeit noch immer als Zuverdienst begreifen und bereit sind, diese ständig den familiären Notwendigkeiten unterzuordnen“, berichtet Claudia Niewerth, Geschäftsführerin des Helix-Instituts. Selbst hoch qualifizierte Frauen in Teilzeit sähen sich oft nicht als „vollwertige“ Beschäftigte und seien deshalb wenig verwundert, wenn ihnen das Unternehmen Weiterbildung nicht anböte.



„Aus ihrer Position als Teilzeitarbeitende heraus fühlen sich viele Frauen nicht berechtigt, Forderungen zu stellen“, ergänzt Verena Peters, Betriebsratsmitglied bei der Steag Iqony Group. Es beschäme sie eher, nicht „vollwertig“ zu arbeiten und dennoch Ansprüche zu stellen. „In den Workshops ist allerdings ein neues Selbstbewusstsein erwacht“, so die Betriebsrätin.

Die eigene Rolle hinterfragen

Für Niewerth liegt hier ein zentraler emanzipatorischer Ansatzpunkt: Frauen in Teilzeit brauchen einen Raum, in dem sie aus dem Schatten der Teilzeitarbeit heraustreten und ihre berufliche Rolle wie auch ihre Perspektiven für eine Teilzeittätigkeit kritisch hinterfragen können. Diesen Raum könnten speziell für sie ausgestaltete Qualifizierungsangebote füllen – dazu zählen Frauen- und Teilzeitnetzwerke, Praktika in Führungspositionen und Coachings. Vor allem der direkte Austausch sei ihnen wichtig, betont Niewerth. Denn mit ihren Sorgen und im täglichen Ringen, den familiären wie auch beruflichen Ansprüchen genügen zu wollen, fühlten sie sich oft allein gelassen. „Sie wollen wissen, wie andere den Spagat schaffen, brauchen Vorbilder und wollen sich vernetzen.“

„Die diskutierten Weiterbildungsmodelle und die zahlreichen eingebrachten Ideen werden wir im Nachgang vertiefen und gezielt in die Gestaltung unserer Weiterbildungslandschaft einfließen lassen.“

Nadine Stang,
Referentin Personalentwicklung,
Steag Power GmbH

// Teilzeitarbeitende Frauen wünschen sich // mehr Flexibilität bei Qualifizierungsangeboten.

Erstaunlich ist, dass die Steag ihren 166 teilzeitarbeitenden Frauen aktuell rund 140 Teilzeitmodelle anbietet – wahlweise zwischen 12 und 35 Stunden, konzentriert auf mehr oder weniger Wochentage, eher vormittags oder nachmittags. Diese Flexibilität wünschen sich die in Teilzeit beschäftigten Frauen auch bei den Qualifizierungsangeboten. „Aber bisher werden vorzugsweise ganz- und mehrtägige Fort- und Weiterbildungen angeboten“, so Niewerth.

Überraschend ist für die Wissenschaftlerin, dass die meisten befragten Frauen trotz Zeitknappheit Tagesseminare mit Übernachtung favorisieren. Auch ziehen sie Präsenzs Schulungen reinen Online-Veranstaltungen vor. Was sie sich vor allem wünschen, sind hybride Angebote, um bei kurzfristiger Verhinderung online an der Schulung teilnehmen oder den Inhalt nacharbeiten zu können: Onlinephasen für das Selbststudium, Präsenzphasen im Team, Coaching und Wissensvermittlung – alles in möglichst kompakten Bildungseinheiten. Kurze Lerneinheiten von 1,5 bis zwei Stunden befürworten sie hingegen nicht.

Viele Bedürfnisse, viele Ideen, viele Lösungen

„Einen Königsweg gibt es nicht, um teilzeitarbeitenden Frauen den Zugang zur Weiterbildung zu erleichtern“, sagt Verena Peters. „Die Diskussionen in den Workshops haben bestätigt, dass Frauen in Teilzeit eine Vielzahl von Bedürfnissen, aber gleichzeitig auch viele Ideen haben, um Lösungen zu finden. An Angeboten, die dem individuellen Bedarf der Frauen entsprechen, führt daher kein Weg vorbei. Nur: Bisher fragt sie keiner!“ Deshalb waren alle Beteiligten beeindruckt, wie engagiert die Frauen sich hier einbrachten.

Die Betriebsrätin möchte vor allem zwei angesprochene Weiterbildungsmodelle in das Bildungsangebot der Steag integrieren: ein Blockmodell und ein flexibles Qualifizierungsmodell – und zwar jeweils für Frauen in „mittlerer Teilzeit“ (ab 20 bis 29 Wochenstunden) und in „kleiner Teilzeit“ (unter 20 Wochenstunden), für die der Bedarf an Weiterbildung als besonders hoch eingeschätzt wurde. In ihnen sollten zahlreiche der in den Workshops genannten Vorschläge aufgenommen werden. Auch für eine höhere Wertschätzung und aktive Karriereförderung von Mitarbeiterinnen in Teilzeit will sie sich stärker einsetzen.





Berufs- und Bleibeperspektiven für Frauen verbessern

Beschäftigtenbefragung setzt wichtige Impulse

Der Gedanke, (hoch-)qualifizierten Frauen langfristige Berufs- und Bleibeperspektiven zu bieten, verband sich von vornherein mit dem Aufbau des Deutschen Zentrums für Astrophysik (DZA) in Görlitz. In der von Kohleabbau und Strukturwandel geprägten Lausitz entstehen seit einigen Jahren neue Institutionen, die sich ebenfalls dieser Idee angenommen haben. Beschäftigtenbefragungen beim DZA geben Auskunft darüber, was die Mitarbeiter*innen von ihrem Arbeitgeber, aber auch von der Region erwarten, um sich langfristig dort zu binden.

Die Lausitz leidet unter den Folgen jahrzehntelanger Abwanderung von qualifizierten Fachkräften, auch vieler weiblicher Beschäftigter. Ursächlich ist vor allem der Strukturbruch nach der Wende, dem viele Industriearbeitsplätze zum Opfer fielen. Inzwischen aber sprießen dort infolge gezielter Ansiedlung verschiedener Industrien und öffentlicher Einrichtungen neue Unternehmen und Institutionen – insbesondere aus modernen wissensintensiven Branchen – aus dem Boden. Diese stehen nun vor der Aufgabe, qualifiziertes Personal zu finden und für die Betroffenen langfristige Entwicklungs- und Bleibeperspektiven zu entwickeln. Die Region erhält 17,2 Milliarden Euro aus dem Investitionsgesetz Kohleregionen (InvKG), um die wirtschaftliche Basis der Lausitz zu stärken. Zugleich sollen mit diesen Fördergeldern neue, insbesondere langfristige, Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen und wirksame Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität der ansässigen Bevölkerung auf den Weg gebracht werden.

DZA als attraktiver Arbeitgeber in der Region

Auch das Deutsche Zentrum für Astrophysik (DZA) mit Sitz in Görlitz und Hoyerswerda wird aus Strukturstärkungsmitteln des Investitionsgesetzes finanziert. Der Anspruch dieser seit 2023 im Aufbau befindlichen und im Januar 2026 gegründeten gemeinnützigen Wissenschaftsinstitution (gGmbH), Frauen – speziell in naturwissenschaftlichen Fächern – neue berufliche Chancen einzuräumen, war von Anfang an hoch. „Wir haben großen Wert darauf gelegt, dass dieses Thema nicht nachrangig behandelt, sondern gleich schon in der Gründungsphase mitgedacht wird. Wir wollten Gleichstellung und Vielfalt nicht später hinzufügen, sondern von Beginn an leben“, sagt Katharina Henjes-Kunst, Geschäftsführerin des DZA. „Als neue Forschungseinrichtung haben wir die Chance, Dinge von Anfang an bewusst zu gestalten: transparenter, inklusiver und verbindlicher.“

Aber welche Aspekte in ihrer Arbeits- und Lebenswelt sind für Frauen ausschlaggebend, um sich an die Forschungseinrichtung und die Region langfristig zu binden? Was folgt daraus für das Recruiting von weiblichem Personal – von Astrophysikerinnen über Mechatronikerinnen bis hin zu qualifizierten Verwaltungsangestellten? Was bedeutet das für die Personalentwicklung oder auch für außerbetriebliche Unterstützungsangebote?

„Die Frage nach den Arbeits- und Bleibebedingungen ist zentral, denn qualifizierte Frauen langfristig zu binden, ist ein notwendiges Unterfangen, für das es Mitstreiter*innen auch in anderen Unternehmen und innerhalb der Region bedarf“, sagt Anika Noack, Projektleiterin von der Sprint PartG in Berlin, die das DZA



beim Thema Fachkräftegewinnung und Gleichstellung wissenschaftlich begleitet. Deshalb regte sie an, dieser Frage im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsprojekts zusammen mit dem DZA und seiner Abteilung Transformationsforschung wie auch mit gewerkschaftlichen Partner*innen – dem Deutschen Gewerkschaftsbund Bezirk Sachsen, dem Revierwende-Büro des DGB Lausitz und ver.di Sachsen – nachzugehen. In dessen Mittelpunkt sollte eine Beschäftigtenbefragung stehen.

// Die Bleibeperspektive von qualifizierten Frauen // zu verbessern, ist nicht einfach, aber alternativlos.

Den Auftakt machte ein Strategieworkshop mit der DZA-Leitung, 19 Beschäftigten und externen Teilnehmer*innen. Danach wurden in einer Fokusgruppe zunächst nur Mitarbeiterinnen des DZA und später online alle Beschäftigten – auch die männlichen – befragt.

Im Ergebnis sahen die Befragten das DZA bereits auf einem guten Weg als attraktiver Arbeitgeber. Sie konnten sich mit den Zielen und der „Mission“ des DZA – internationale Vernetzung, wissenschaftliche Exzellenz und Mitgestaltung des Wandels in der Lausitz – gut identifizieren, lobten die langfristigen Entwicklungsperspektiven, Aufstiegsmöglichkeiten und das kollegiale, auf gegenseitiger Wertschätzung basierende Arbeitsklima beim DZA. Kritisch blickten sie allerdings auf die informellen Machtstrukturen in großen Runden, in denen eher Männer dominierten und Frauen deutlich häufiger ins Hintertreffen zu geraten drohten. Sie wünschten sich deshalb klare Leitbilder („Role Models“) und gendersensible und gleichstellungsorientierte Kommunikations- und Führungsformate. Auch sprachen sie sich für stabile institutionalisierte Strukturen aus, das heißt: für vertragliche Vereinbarungen, eindeutige Zuständigkeiten, transparente Prozesse.

Bindungsfaktoren stärken

Von ihrem Arbeitgeber erwarteten sie ferner, dass dieser sich in der Region dafür engagiert, den Struktur- und Kulturwandel entsprechend den eigenen Idealen – Diversität, Toleranz, Beteiligung – in der Lausitz voranzutreiben. Das DZA dürfe es nicht dabei belassen, „kollegialer Schutzraum“ für die Mitarbeiter*innen gegenüber regionalen Herausforderungen wie dem politischen Rechtsruck und dem geringen Grad von Internationalität zu sein. Es müsse sich vielmehr auch aktiv für regionale Belange und mehr gelebte Demokratie einsetzen. Dazu zähle, auf regionaler Ebene Maßnahmen anzuregen, die Frauen dabei helfen, sich in der Region zu verankern – angefangen von guten Kitas bis hin zu bezahlbaren Umzugshilfen und Wohnungsvermittlung. Anika Noack sieht darin einen klaren Auftrag: Das DZA dürfe keine „Bubble“ sein, sondern habe eine Vorbildfunktion in der Region. Es solle seine Haltung als attraktiver Arbeitgeber daher verstärkt in die regionalen Netzwerke einbringen.

Ein erster Schritt ist bereits gemacht: Auf der Projektabschlusskonferenz des DZA zusammen mit der Sprint PartG und dem DGB-Revierwendebüro Lausitz am 25. Februar 2026 in Görlitz wurden die Ergebnisse der Befragungen öffentlich präsentiert. Ines Kuche, Gewerkschaftssekretärin und Beauftragte für Strukturwandel und Transformation im ver.di-Landesbezirk Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen regte dabei an, Mitsprache- und Beteiligung beim DZA stärker – insbesondere durch die Wahl eines Betriebsrats – zu institutionalisieren. Da das DZA aus Bundes- und Landesmitteln finanziert werde, solle die Tarifbindung weiterhin selbstverständlich sein.

„Wir verstehen die Befragungen als ein Entwicklungsinstrument, das bereits in der Frühphase des DZA die Breite der Wünsche und Ansprüche aller Beschäftigten abbildet, um sich spätere Sackgassen zu ersparen.“

Anika Noack,
Projektleiterin des
Beratungsunternehmens
Sprint PartG in Berlin





**Mitbestimmung als
Treiber der Transformation**

Gemeinsam die Grünstahlroute voranbringen

Wo andere Stahlunternehmen aktuell zögern, hält die Stahl-Holding-Saar (SHS) – wie auch die Salzgitter AG in Niedersachsen – konsequent an ihrem Kurs in Richtung „grüner Stahl“ fest. Die Beschäftigten, ihre Interessenvertretungen und die IG Metall gehen dabei mit. Per Tarifvertrag und auf allen Ebenen der Mitbestimmung ziehen sie ihre Register, um mit der zukunftsgerichteten Grünstahlroute zum Klimaschutz beizutragen, Beschäftigung zu sichern und die SHS dabei zu unterstützen, die krisenbedingten Auftragsrückgänge ihrer Hauptkunden zu bewältigen.

Grüner Stahl galt für die deutsche Stahlindustrie in den letzten Jahren als Hoffnungsträger. Auf den immer härter umkämpften Absatzmärkten versprach sie sich davon große Wettbewerbsvorteile. Zum einen, weil es sich um ein innovatives Produkt handelt, zum anderen, weil sich die Grünstahlroute mittelfristig „rechnen“ würde. Durch die Verknappung der EU-Emissionszertifikate für die Industrie und den Energiesektor war absehbar, dass sich der Ausstoß von CO₂-Emissionen verteuern würde und sich die Abkehr von der fossilen Verbrennung bei der Stahlproduktion lohnen könnte. Aber der Wind hat sich gedreht. Einige Unternehmen und Teile der Politik bezweifeln, ob die Dekarbonisierungsstrategie noch trägt. Denn China überspült die Märkte verstärkt mit billigem (grauem) Stahl, gegen den Grünstahl nicht konkurrieren kann. Außerdem scheinen die Bundesregierung und EU aktuell beim Klimaschutz zurückzurudern.

SHS steht zur Grünstahlroute

Aber die SHS bleibt dabei: „Wir machen hier das größte Transformationsprojekt der europäischen Stahlindustrie und nutzen die Mitbestimmung als Treiber für den ökologischen Umbau, um diesen sozial abzufedern“, sagt Mareike Müller, Referentin des Betriebsrats der Saarstahl AG in Völklingen.

Mit rund 14.000 Beschäftigten ist die SHS der größte Arbeitgeber in der Region und damit systemrelevant für das Saarland. Noch 2022 fuhr die SHS einen Rekordgewinn ein. Ein Jahr später habe dann die Automobilkrise zugeschlagen, berichtet die Betriebsratsreferentin. „Vor allem die Mengenabnehmer, die unsere Auftragsbücher füllten und die Werke auslasteten, waren plötzlich weg.“ Der weitere Effekt: „Neben dem Auftragseinbruch standen wir vor dem Problem, den möglichen Wegfall von CO₂-Emissionszertifikaten als Folge des Produktionsrückgangs durch höhere Preise kompensieren zu müssen. Das hätte sich negativ auf unsere Wettbewerbsfähigkeit ausgewirkt.“

Der damalige Vorstand reagierte zunächst mit einem rigorosen Sparkurs. Parallel dazu beantragte er über die SHS Fördergelder des Bundes, um die Grünstahlroute weiterführen zu können und Massenentlassungen zu vermeiden. „Die Arbeitnehmer*innenseite im Aufsichtsrat hat richtig dafür gekämpft, den Kurs beizubehalten“, berichtet Stephan Ahr, Betriebsratsvorsitzender der Saarstahl AG. „Darin sehen wir den einzigen Weg, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen und Beschäftigung langfristig zu sichern. Aber auch der Klimaschutz ist uns ein wichtiges Anliegen.“

Doch die Umstellung hat einen hohen Preis – insbesondere für die Beschäftigten. Um öffentliche Förder-

gelder für die hierfür notwendigen Investitionen von bis zu 4,6 Milliarden Euro zu bekommen, musste das Unternehmen Eigenleistungen vorweisen und diese selbst finanzieren. Zudem bestanden die Banken auf „Gegenleistungen“ der SHS in Form weitreichender Einsparungen. „Damit standen wir vor einem Riesen-dilemma“, so Ahr. „Denn es wurde verlangt, dass auch die Beschäftigten einen deutlichen Beitrag – von 100 Millionen Euro war die Rede – zu dieser Neuausrichtung leisten sollten.“

Ein Dilemma: der Eigenbeitrag der Beschäftigten

Bei der SHS gilt grundsätzlich der Flächentarifvertrag der IG Metall. „Es war aber schon 2023 absehbar, dass wir in dieser Situation Anpassungen vornehmen mussten, um den Spagat – forcierte Grünstahlroute bei gleichzeitiger Sicherung von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – leisten zu können“, berichtet Stephan Ahr. Der Arbeitgeber stellte bereits Werksschließungen in Aussicht, betriebsbedingte Kündigungen und die Einführung der 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich. „In enger Absprache mit der Arbeitnehmer*innenseite im Aufsichtsrat und der IG Metall stimmten auch wir Betriebsräte schließlich zu, Verhandlungen über einen abweichenden Transfertarifvertrag aufzunehmen.“

„Es wäre krank, wenn nur wir im kleinen Saarland es schaffen würden, ein Leuchtturm in einer zunehmend klimafreundlichen Welt zu sein!“

Stephan Ahr,
Betriebsratsvorsitzender
Saarstahl AG, Völklingen

// Es ist wichtig, die Stahlproduktion // // in Deutschland zu belassen.

Dabei standen zwei Alternativen zur Diskussion: betriebsbedingte Kündigungen in dreistelliger Höhe, der Verzicht auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld über drei Jahre hinweg – also Einkommenseinbußen für alle – und womöglich die Schließung von Walzstraßen, oder: die Erbringung zusätzlicher Arbeitszeiten, die für jeden gestaltbar sein sollten. „Wir haben uns für die zweite Möglichkeit eingesetzt“, erklärt Marika Müller. Dies lief darauf hinaus, dass alle Beschäftigten zunächst bis Ende 2025 zwölf und von da ab bis Ende 2027 weitere 24 zusätzliche unbezahlte Arbeitstage leisten. Daneben sollte die Arbeitszeit 2025 auf wöchentlich 32 Stunden, 2026 auf 33 Stunden und 2027 auf 34 Stunden verkürzt werden. Im Gegenzug werden betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2027 ausgeschlossen. Dazu gibt es 2025 einen Bonus für alle Mitglieder der IG Metall und drei Tage Zusatzurlaub.

Mit einem vielschichtigen Kommunikationsmarathon hielt der Betriebsrat die Beschäftigten auf dem Laufenden. Es gab zwei Mitgliederversammlungen, sieben Sitzungen der Betrieblichen Tarifkommission der IG Metall sowie 50 Infoveranstaltungen an fünf Standorten mit den Beschäftigten und IG Metall-Mitgliedern. Kurz vor Abschluss des Tarifvertrags, legte er das Ergebnis den IG Metall-Mitgliedern nochmals zur Abstimmung vor. 81,7 Prozent von ihnen haben für den Abschluss votiert.

„Für mich war es dennoch der schwierigste Tarifvertrag, den ich je verhandelt habe“, sagt Ahr. „Ich bin bis heute fest davon überzeugt, dass die Grünstahlroute richtig und zukunftsfähig ist. Wichtig ist mir auch, die Stahlproduktion in Deutschland zu belassen.“

Was aber, fragt er sich, wenn Märkte und Politik es am Ende unattraktiv machen, in grünen Stahl zu investieren? „Dann würde der Klassenprimus dafür bestraft, dass alle anderen ihre Hausaufgaben nicht machen“, kritisiert Stephan Ahr. „Und es wäre das Aus für die gesamte Transformation in Deutschland.“ Aber noch zögen im Saarland die Regierung und alle demokratischen Parteien mit. „Hier käme es sogar zum Aufstand“, ist sich der Betriebsratsvorsitzende sicher.





Die grüne Wasserstofftransformation in Niedersachsen

Wasserstoff- hochlauf beschleunigen

Im neuen Artikel 143h des Grundgesetzes ist die Klimaneutralität als Ziel verankert, das es bis 2045 zu erreichen gilt. Die Nutzung von Wasserstoff ist eine zentrale Option, um es zu realisieren. Aber die Umstellung auf Wasserstoffwirtschaft ist teuer und umstritten. Viele Projekte liegen inzwischen auf Eis. Eine Regionalanalyse für das Land Niedersachsen stärkt die Position der Gewerkschaften: Ein zügiger Wasserstoffhochlauf, um das Klimaziel zu erreichen, ist kostengünstiger im Vergleich zu den wirtschaftlichen Folgen, die entstehen, wenn man zu diesem Zweck die Produktion drosselt.

Die hohen Erwartungen an eine Umstellung der energieintensiven Branchen wie die Stahl- und Zementindustrie auf klimaschonenden Wasserstoff sind derzeit gedämpft. Von den weltweit für 2023 angekündigten Produktionskapazitäten für grünen Wasserstoff wurden bisher gerade einmal sieben Prozent realisiert². Große Unternehmen wie ThyssenKrupp und Arcelor Mittal stellen sowohl die technologische Machbarkeit als auch die Wirtschaftlichkeit der Herstellung und Nutzung von Wasserstoff für die Stahlerzeugung infrage.

Was aber würde es für ein energiehungriges Land wie Niedersachsen bedeuten, wenn sich der angestrebte Wasserstoffhochlauf nicht realisieren würde? Welche Folgen hätte es, wenn stattdessen alles so weiter laufen würde wie bisher?

Der DGB Niedersachsen fordert bereits seit Jahren einen zügigen Ausbau der Wasserstoffwirtschaft. Eine Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung untermauert seine Position: Ohne grünen Wasserstoff wird es dem Land nicht gelingen, gleichzeitig klimaneutral zu werden und attraktiver Industriestandort zu bleiben.

„Wir brauchen eine Perspektive für den Wirtschaftsstandort Niedersachsen mit einer nachhaltigen Energieversorgung, die verlässlich, bezahlbar und dauerhaft gewährleistet ist“, sagt Johannes Grabbe, Experte für Wirtschafts-, Umwelt- und Europapolitik beim DGB Niedersachsen. „Deshalb möchten wir eine öffentliche Debatte über eine vernünftige Industriepolitik in Gang bringen.“ Die Studie unterstütze regionale Akteur*innen dabei, diese mit Substanz und auf der Basis konkreter Daten und Fakten zu führen.

Tatsache ist: Die Bundesregierung will zwar an der im Juni 2020 beschlossenen Nationalen Wasserstoffstrategie festhalten. Im Moment aber stehen viele Projekte unter Finanzierungsvorbehalt. Und die aktuelle Diskussion rund um die Förderung und Nutzung von Wasserstoff schafft Verunsicherung. „Es fehlt das politische Bekenntnis zu einer effizienten Wasserstoffstrategie“, so Grabbe. „Das beklagen vor allem unsere Kolleginnen und Kollegen in den energieintensiven Branchen, die die Entwicklungen in Sachen Energiewende hautnah mitbekommen und von ihnen betroffen sind.“

Blick auf die Region

Als wichtige Etappe auf dem Weg zur Klimaneutralität, die bundesweit für das Jahr 2045 angestrebt wird, will die Bundesregierung bis 2030 mindestens zehn Gigawatt an Elektrolyseleistung zur Herstellung von grünem Wasserstoff aus erneuerbaren Quellen erreichen. Davon soll das Land Niedersachsen ein Viertel erbringen. „Zu teuer, zu wenig wirtschaftlich, heißt es dann



schnell“, kritisiert Anke Mönning, Teilbereichsleitung Wirtschaft und Soziales der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforchung mbH in Osnabrück, die die Studie erarbeitet hat. „Aber die wenigsten herkömmlichen Analysen nehmen die sozialen und volkswirtschaftlichen Folgen einer Abkehr von den Ausbauzielen in den Blick. Dann nämlich würden sie zu anderen Ergebnissen kommen.“

Ihre Studie stellt zwei Szenarien gegenüber: die konsequente Umsetzung der nationalen Wasserstoffstrategie auf Bundesebene mit einer hohen Wasserstoffproduktion in Niedersachsen (Wasserstoff-Szenario); alternativ eine Produktionsreduktion, die geboten wäre, um das Ziel „Klimaneutralität bis 2045“ einhalten zu können (Referenz-Szenario). Beide Szenarien werden in der Studie bezüglich ihrer Wirkungen auf die niedersächsische Wirtschaft, die industrielle Produktionsweise, die Infrastruktur und den Arbeitsmarkt geprüft.

Wasserstoffhochlauf wirkt sich günstig aus

Beim Wasserstoff-Szenario zeigen sich für Niedersachsen mittel- und langfristig deutlich positive Wachstums- und Beschäftigungseffekte. Das Bundesland könnte bis 2030 eine Elektrolysekapazität von bis zu fünf Gigawatt aufbauen. Das entspräche der Hälfte der in der nationalen Wasserstoffstrategie angestrebten inländischen Elektrolysekapazität. Gleichwohl bliebe Wasserstoff ein knappes Gut. Daher dürfte er vorrangig für die Dekarbonisierung der Industrieprozesse – und zwar vor allem in der Metall- und Chemieindustrie – wie auch in Teilen des Transports- und Verkehrssektors, insbesondere bei Schwerlasttransporten und in der Luft- und Schifffahrt, zum Einsatz kommen.

„Wir brauchen eine nachhaltige Energieversorgung hier in Niedersachsen. Wasserstoff ist ein bedeutender Schlüssel dazu.“

Johannes Grabbe,
DGB-Bezirk Niedersachsen –
Bremen – Sachsen-Anhalt

// Soziale und volkswirtschaftliche // Faktoren in die Kalkulation einbeziehen.

Ein zügiger Wasserstoffhochlauf könnte vor allem – so die Studie – im Bereich der Infrastruktur für einen starken Innovationsschub sorgen. Besonders die Baubranche und der Maschinenbau dürften davon profitieren. Wahrscheinlich wäre auch – infolge der notwendigen Umrüstungen bei den Produktionsprozessen, insbesondere in der Stahlindustrie – zusätzliches Wertschöpfungswachstum erreichbar. Denn durch die neuen Investments würden viele Prozesse schneller und effektiver vonstattengehen, was wiederum neue Geschäftsmodelle – etwa im Bereich unternehmensnaher Dienstleistungen – ermöglicht. Dieses zusätzliche Wachstum helfe auch dabei, einen Teil der höheren Kosten zu kompensieren, die der Auf- und Ausbau der Wasserstoffwirtschaft mit sich bringt.

Nicht zuletzt dürften die Löhne und Gehälter steigen und die Sozialsysteme entlastet werden. Denn der Hochlauf würde Arbeitsplätze nicht nur sichern, sondern voraussichtlich zusätzliche Beschäftigung generieren. Die Folge wäre: mehr Einzahler*innen in der Sozialversicherung und weniger Arbeitslose. Die Studie geht von einem Anstieg des Erwerbstätigenniveaus bis 2040 um 1,5 Prozent aus. Im Vergleich zum Referenz-Szenario, bei dem starke Produktionsverlagerungen drohen, könnten beim Wasserstoffhochlauf bis zu 60.000 Jobs erhalten beziehungsweise geschaffen werden.

Der DGB Niedersachsen hat die Studienergebnisse und die darin enthaltenen Empfehlungen³ bereits in mehreren Veranstaltungen vorgestellt. Überdies brachte er diese in das niedersächsische Wasserstoff-Netzwerk, die Niedersachsen Allianz für Nachhaltigkeit und das Netzwerk der Kooperationsstellen Hochschulen und Gewerkschaften in Niedersachsen und Bremen ein, um die öffentliche Debatte anzukurbeln.





Beteiligungsorientierter Innovationsprozess vor Standortschließung

Die Perspektivlosigkeit überwinden

Der britische Automobilzulieferer GKN hatte 2023 beschlossen, sein Gelenkwellenwerk in Mosel/Sachsen bis Ende 2025 zu schließen und die Produktion nach Osteuropa zu verlagern. Aber IG Metall und Belegschaft wollten dem Standort noch eine letzte Chance geben. Mithilfe eines Sozialtarifvertrags konnten sie den Arbeitgeber verpflichten, einen Innovationsprozess gemeinsam mit dem Betriebsrat, der IG Metall und externen Wissenschaftler*innen einzuleiten. In dessen Verlauf sollten neue Geschäftsfelder ausgelotet und ein neuer Investor gefunden werden. Das Werk konnte zwar nicht mehr gerettet werden. Aber das Vorgehen ist ein Lehrstück für strategisches Handeln zur Überwindung von Perspektivlosigkeit.

Die Region um Zwickau ist seit DDR-Zeiten vom Automobilbau geprägt, der unter anderem auf den 1904 gegründeten Horch-Motorenwagenwerken aufbaute. Aus dieser Tradition heraus existieren dort bis heute gut funktionierende Automobil- und Automobilzulieferernetzwerke, in denen sich die Kernkompetenzen und der Stolz der Region widerspiegeln. Aber auch diese ist durch tiefen industriellen Wandel geprägt. So ist die Umstellung auf E-Mobilität in vielen Betrieben mit neuen Produktlinien verbunden.

Für die GKN Driveline Deutschland GmbH in Mosel nahe Zwickau mit ihrer langjährigen Traditionslinie zur Herstellung von Gelenk- und Seitenwellen stellte sich ebenfalls die Aufgabe, neue wirtschaftliche Trends zu erkennen und neue Geschäftsideen zu verfolgen. Seit mehr als zehn Jahren versuchten Betriebsrat und die IG Metall die Geschäftsführung dazu zu bewegen, eigene Initiativen zu unternehmen, um das Werk zukunftsfähig zu machen. Als von ihr dann im Januar 2023 das Aus des Produktionsstandorts für Ende 2025 verkündet wurde, kam dies für die rund 800 Beschäftigten dennoch überraschend.

„Es war zwar voraussehbar, dass Gelenkwellen – das Verbindungsstück zwischen Getriebe und Reifen – in E-Fahrzeugen nicht mehr gebraucht würden“, sagt Silke Nötzel, Transformationsexpertin beim IG Metall-Vorstand, die das Unternehmen im Innovationsprozess betreute. „Aber für Seitenwellen und damit für ein Kernprodukt von GKN Driveline gibt es weiterhin einen Markt. Die Produktion sollte aber plötzlich nach Osteuropa verlagert werden.“

Die Enttäuschung der Belegschaft über die Schließung und Produktionsverlagerung entlud sich in Protesten und Streikaktionen. Diese wiederum stießen auf große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft – bei Bürgermeister*innen, Wirtschaftsförder*innen bis hin zu Fridays for Future.

Sozialtarifvertrag mit erweiterten Beteiligungsrechten

Durch den so erzeugten gesellschaftlichen Druck gelang es der IG Metall Mitte 2023, einen weitreichenden Sozialtarifvertrag mit dem Arbeitgeber auszuhandeln. Kernstück – neben Regelungen zu Abfindungen und einer Beschäftigungsgesellschaft – ist eine extra getroffene Vereinbarung über einen gemeinsamen Innovations- und Investorenprozess, um der Abwicklung und Schließung des Standorts entgegenzuwirken. „Unser Ziel war es, dem Produktionsstandort noch eine letzte Chance zu geben“, so die Metallerin. Die Eckpunkte der Vereinbarung lauteten: einen Innovationsprozess starten; gemeinsam mit den Beschäftigten neue Geschäftsideen entwickeln; möglichst schnell einen Investor finden.



Die Prozesse wurden von der Unternehmensberatung Seconds (ehemals BMI Lab AG) in St. Gallen/Schweiz unter der Leitung von Professor Christoph Wecht begleitet. „Wir hatten uns vorgenommen, die Kernkompetenzen und das Know-how im Unternehmen zu nutzen und darauf aufbauend Ideen, Bausteine und Konzepte für neue Geschäftsfelder zu entwickeln, die es einem potenziellen Investor leicht machen, daran anzudocken und diese weiterzuentwickeln“, berichtet Wecht. Basis des gemeinsamen Vorgehens war der von der Universität St. Gallen und Seconds entwickelte Business Transformation Navigator⁴.

// Kommunikation auf Augenhöhe befähigt die // Beschäftigten, ihr Erfahrungswissen einzubringen.

An den insgesamt sieben Workshops nahmen nicht nur Führungskräfte und Beschäftigte aus verschiedenen Abteilungen sowie der Betriebsrat teil. Es wirkten auch interne wie externe Expert*innen mit. Gemeinsam analysierten sie Markttrends und nahmen rund 80 mögliche Zukunftsfelder in den Blick. Am Ende konzentrierte man sich auf einige wenige vielversprechende Zukunftsfelder (unter anderem Automotive, Rüstungsgüter, Halbleiter-Industrie, Wärmepumpen, Robotik, Wasserstofffabrik), in denen ein Bedarf an Produktionskapazitäten im deutschsprachigen Raum erwartet wird.

Fokus auf Kernkompetenzen und Erfahrungswissen

Schon in dieser frühen Phase entstanden erste Roh-Ideen für Zukunftsprodukte. Darunter fanden sich Vorschläge zur Herstellung von Präzisionsgelenkgetrieben für die Robotik, für Kompressoren in Wärmepumpen, für Bipolarplatten für Elektrolyseure und Ventile für Wasserstoffspeicher. Diese wurden dann im nächsten Schritt mithilfe externer technisch-wissenschaftlicher Expertise⁵ detaillierter betrachtet und ausgearbeitet. Dabei spielten drei Aspekte eine wichtige Rolle: Welches technische Kapital ist gegeben oder erforderlich? Wie ist es um das Humankapital (Erfahrungen, Wissen, Qualifikationen der Belegschaft) bestellt? Welche Ressourcen und Finanzmittel sind erforderlich, um die Ideen beziehungsweise neuen Geschäftsmodelle zu realisieren?

„Entscheidend war für uns, eine Kommunikation auf Augenhöhe zu schaffen, in der die Beschäftigten ihr sehr konkretes Erfahrungswissen einbringen konnten“, so Wecht. „So gelang es, die vielen fachlichen Impulse, die die externen Expert*innen direkt in die Workshops oder vorab in Interviews einbrachten, immer wieder einem harten Realitäts-Check auszusetzen.“

Am Ende wurden die Ideen in den Workshops zu Konzepten verdichtet – beispielsweise Schritte hin zur mechanischen Fertigung und Montage von Präzisionswellengetrieben für die Robotik oder die Entwicklung einer Markteintrittsstrategie. Für alle Beteiligten sei dies ein lehrreicher Prozess gewesen, sagt der Wirtschaftsprofessor aus St. Gallen. Allerdings: „Die Zeit war zu kurz, um rasch einen geeigneten Investor zu finden, der bereit ist, die in diesem Prozess entwickelten ausgereiften und anschlussfähigen Ideen umzusetzen.“

Aktuell wird das gleiche Vorgehensmodell bei einem anderen Automobilzulieferer erprobt, der bis Ende 2028 eine Werksschließung erwogen hat. „Die Konstellation dort ist deutlich besser. Daher gehen wir davon aus, dieses Unternehmen mit neuen Ideen erfolgreich in eine sichere Zukunft begleiten zu können“, so Silke Nötzel.

„Uns war von vornherein bewusst, dass der Versuch scheitern könnte, die Standortschließung durch neue Produktideen und einen neuen Investor zu verhindern. Aber kämpfen gehört zur DNA der IG Metall. Die Kompetenz, die in diesem Innovationsprozess erworben wurde, der Umgang mit neuen Methoden, das hierbei entwickelte Selbstbewusstsein, hat alle Beteiligten gestärkt – eine kollektiv und individuell bereichernde Konflikt-erfahrung.“

Silke Nötzel,
Transformationsexpertin
beim IG Metall-Vorstand





**Experimentierzirkel als
Grundstein für ein Technikum
zur Fachkräftesicherung**

Revierwende lernend gestalten

Die mitteldeutsche Braunkohleregion südlich von Leipzig verändert ihr Gesicht. Die Energiewende findet statt, viele neue Arbeitsplätze entstehen und bieten Beschäftigten große Chancen. Vor Ort machen sich Betriebsräte und Gewerkschaften für ein unabhängiges Technikum stark. Dieses soll junge Leute für den industriellen Umbau ihrer Region begeistern und ihnen mit modernen Vermittlungsmethoden den Einstieg in Zukunftsberufe erleichtern.

Das sächsische Böhlen-Lippendorf gilt als Nukleus der Transformation im mitteldeutschen Braunkohlerevier. Die Mitteldeutsche Braunkohlegesellschaft (MIBRAG) und die Lausitz Energie Bergbau AG (LEAG) dominieren den Industriestandort mit ihrer noch bis 2038 andauernden Kohleförderung und -verstromung im dortigen Kohlekraftwerk. Direkt nebenan plant die LEAG ein wasserstofffähiges Gaskraftwerk, um die Stromerzeugung schrittweise auf Gas und schließlich auf Wasserstoff umzustellen. Weitere zentrale Wirtschaftsplayer in unmittelbarer Nähe stehen bereit, (grünen) Wasserstoff und grünes Kerosin zu produzieren. Geplant ist ferner der Bau von Europas größter Anlage für chemisches Recycling. Überdies entsteht in der Region ein riesiges Solarfeld, dessen Kapazität zu einem der größten in Europa ausgebaut werden soll.

Die Unternehmen nutzen bereits Kooperationen mit Universitäten und anderen Wissenschaftseinrichtungen rundum. Ein besonderes Highlight ist das Großforschungszentrum CTC (Center for the Transformation of Chemistry), das vom Bundesforschungsministerium (BMBF) mit 1,1 Milliarden Euro finanziert wird.

Junge Leute für eine neue Zukunft gewinnen

Aber die Region hat ein Problem: Es fehlt der Fachkräftenachwuchs. Vertreter*innen aus Wissenschaft und Schulen, der Industrie- und Handelskammer zu Leipzig, dem Landkreis und aus Unternehmen im Bereich des mitteldeutschen Braunkohlereviere wie auch Betriebsratsmitglieder und Gewerkschafter*innen aus DGB, IG BCE und IG Metall diskutieren schon seit einigen Jahren in der von der IG BCE initiierten Arbeitsgruppe „Zukunft der beruflichen Bildung“ darüber, wie sie diese Herausforderung gemeinsam anpacken und bewältigen können.

Ihr gemeinsames Ziel ist es, Wertschöpfung und Beschäftigung im südlichen Umfeld von Leipzig zu erhalten, wenn spätestens 2038 die Kohleförderung eingestellt wird. Deshalb wollen sie die Ausbildungskapazitäten in der Region für die modernen Ausbildungsberufe wie Mechatroniker und Chemikanten und besonders für die neu entstehenden Zukunftsberufe in der Kreislauf- und Abfallwirtschaft, im chemischen Kunststoffrecycling, der Wasserstoffherstellung und Solartechnik sichern. Aber genauso wichtig ist ihnen, junge Leute über die Chancen zu informieren, die ihnen der industrielle Umbau hier bietet. Im Fokus haben sie dabei Schüler*innen aus allgemeinbildenden und Berufsschulen, aber auch Jugendliche ohne Schulabschluss und Umschüler*innen.

Irgendwann entstand aus dem Arbeitskreis heraus die Idee für ein unabhängiges regionales „Technikum Ener-



gie- und Stoffkreislauf“. In einer extra Initiative schlossen sich 2023 einige Betriebsräte, Bildungsexpert*innen, Unternehmensvertreter*innen und Gewerkschafter*innen zusammen, um dieses Vorhaben zu konkretisieren und auf den Weg zu bringen.

Koordiniert wird die Initiative vom DGB Leipzig-Nordsachsen und dem Revierwende-Büro⁶ des DGB in Pegau. „Wir unterstützen die Akteur*innen in dieser Region, die größtenteils schon lange hier arbeiten und wohnen und daher ziemlich genau wissen, was auf sie zukommt und was zu tun ist“, sagt Daniel Menning vom DGB-Revierwende-Büro in Pegau.

// Eine gute Idee braucht viele Macher*innen, die Verantwortung übernehmen und Druck machen. //

Als Treiber der Initiative gilt Markus Krabbes, Professor und Rektor der Hochschule Merseburg. Sein Konzept für das „Technikum“ liegt bereits detailliert ausgearbeitet vor. Es handelt sich um ein niederschwelliges praxisorientiertes Bildungsangebot, das auf junge Leute zugeschnitten ist und ihnen die neuen Technologien, die mit dem industriellen Wandel in die Region einziehen, leicht und verständlich erklärt. Hier sollen Chemie und Technik, speziell Verfahrens- und Umwelttechnik, anhand von Anlagenmodellen und mit Hilfe modernster Präsentationstechnik begreif- und erfahrbar gemacht werden. Neueste Lerntechniken, insbesondere experimentelle Methoden zur Wissensvermittlung – unter anderem Experimentierzirkel – könnten hier zur Anwendung kommen. Sie werden bereits an der Hochschule Merseburg erprobt.

Krabbes will zeigen, wie sich in Zukunft verschiedene Technologien in der Praxis stärker verbinden und so neue Denk- und Verfahrensweisen verlangen. „Das kann man beispielsweise an Experimenten oder auch am Modell der Brennstoffzelle und der LED-Technik vorführen. Durch diese Verschmelzungen werden völlig neue und sehr spannende Berufsbilder entstehen – beispielsweise bei der Herstellung von Wasserstoff oder im Bereich der Kreislaufwirtschaft. Dafür wollen wir im Technikum Neugier wecken.“

Klar ist: Das „Technikum“ soll eng mit der Hochschule Merseburg kooperieren und mit modernsten Präsentationsräumen und anschaulichen Versuchsmodellen – wie etwa zum Thema „Energiekreislauf“ – ausgestattet werden. Die Frage ist nur: Wer finanziert und organisiert diese Art von Bildung?

Eine gute Idee braucht Unterstützer*innen

Auf dem Weg zum Technikum sei die Initiative schon ein gutes Stück vorangekommen, habe wichtige Vorleistungen erbracht und die Idee mehrfach öffentlich präsentiert, berichtet Daniel Mennig. „Wir haben ein tolles Konzept, engagierte und ideenreiche Akteur*innen. Wir sind wirksam vernetzt und haben Kontakte zu Betriebsleiter*innen, in die Politik, Wissenschaft und Schullandschaft hinein. Was wir jetzt aber dringend brauchen, sind Macher*innen, die Verantwortung übernehmen.“

Hier sieht er insbesondere den Landrat und das sächsische Wirtschaftsministerium in der Verantwortung, den Standort Böhlen-Lippendorf mit seiner einzigartigen Verbindung von großen und kleinen Playern in den Bereichen Energiewirtschaft und Chemie zu erhalten, auszubauen und zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Dazu gehört aus seiner Sicht auch, das geplante „Technikum“ mitzutragen, es finanziell zu fördern und ideell weiter auszugestalten. Doch um beide hierfür zu gewinnen, bedarf es noch viel politischer Überzeugungsarbeit. Aber öffentlich Druck machen, das schafft die Initiative schon jetzt.

„Wir müssen die MINT-Fächer jungen Leuten auf attraktive Weise nahebringen und vor allem auch fachlich interessierten Jugendlichen ohne Studium oder Studienabbrechern eine Perspektive bieten.“
Professor Markus Krabbes,
Rektor der Hochschule
Merseburg





Resiliente Regionen als Ziel sozial-ökologischen Wandels

Regionale Stabilisierungsfaktoren erkennen

In der wirtschaftlich strukturschwachen Region Rhein-Nahe-Hunsrück gibt es seit 2023 ein regionales Transformationsnetzwerk. Es will die statistisch wenig ausgeleuchtete und unter starkem Veränderungsdruck stehende Region resilienter und zukunftsfähig weiterentwickeln. Hierfür nutzt es eine breit angelegte Regionalstudie, mit deren Hilfe wichtige Stellschrauben für die Zukunftsgestaltung erkannt und beeinflusst werden können.

Die Region Rhein-Nahe-Hunsrück steht unter großem Handlungsdruck. Wie bundesweit sind die dort ansässigen Unternehmen – vorwiegend aus der Metall- und Chemieindustrie – gefordert, sich auf Alternativen zum Verbrennermotor und zur fossilen Energieerzeugung einzustellen. Überdies müssen sie den Einstieg in die Künstliche Intelligenz schaffen und möglicherweise ihre Produktlinien neu ausrichten. Auch in den Kommunen geht es darum, die kommunalen Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen am Leitbild ökologischer Nachhaltigkeit auszurichten. Mithilfe digitaler Strategien sollen sie zudem krisenfester, kostengünstiger und leistungsfähiger werden.

Der Veränderungsbedarf, der hier auf den Unternehmen und Kommunen lastet, schweißt die regionalen Akteur*innen immer enger zusammen. So gibt es auf Landesebene bereits mehrere Transformationsnetzwerke, die von der rheinland-pfälzischen Landesregierung unterstützt werden.

Ein solches regionales Transformationsnetzwerk entstand 2023 auf Initiative der IG Metall Bad Kreuznach und des DGB Rheinhessen-Nahe auch in der Region Rhein-Nahe-Hunsrück. „Wir wollten verschiedene regionale Akteur*innen an einen Tisch bekommen, um gemeinsam und dauerhaft daran zu arbeiten, die Region zu stabilisieren. Auch geht es konkret darum, die ansässigen Automobilzulieferer bei ihrer Suche nach verbrennerunabhängigen Produkten zu unterstützen“, berichtet Ingo Petzold, Erster Bevollmächtigter und Geschäftsführer der IG Metall-Geschäftsstelle Bad Kreuznach. Ihm selbst ist wichtig, dass sich in der Region neue Unternehmen ansiedeln – und zwar zu den Bedingungen Guter Arbeit und mit Tarifbindung.

„Das Transformationsnetzwerk soll zu einer zentralen Anlaufstelle für Betriebe und Beschäftigte rund um die vielfältigen Veränderungen ihrer Arbeits- und Lebenswelt werden. Gleichzeitig wird es ein Ort sein, an dem regionale Akteur*innen die Herausforderungen in der Region gemeinsam analysieren und eine regionale Zukunftsstrategie erarbeiten und umsetzen,“ ergänzt Susanne Wagner, Regionsgeschäftsführerin des DGB Rheinhessen-Nahe.

Regionales Transformationsnetzwerk als Treiber
Zunächst mussten Partner*innen für ein solches Vorhaben gewonnen werden. Mittlerweile zählen zu dem Transformationsnetzwerk Rhein-Nahe-Hunsrück – neben den Initiator*innen – die Wirtschaftsförderungen der Landkreise Birkenfeld, Rhein-Hunsrück, Mainz-Bingen und Bad Kreuznach. Außerdem gehören Vertreter*innen der Agentur der Arbeit Bad Kreuznach und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Transformation und Digitalisierung (MASTD) Rheinland-Pfalz dazu. „Selbst bei den Wirtschaftsförderern wächst allmählich die Einsicht, dass die Mitbestimmung, das Einbeziehen der Betriebsräte und Beschäftigten, enorm wichtig ist, um die Region voranzubringen“, sagt Petzold.

Als inhaltlichen Input für das Netzwerk regten die Initiatoren zusammen mit der Technologieberatungsstelle (TBS) gGmbH in Mainz eine Studie an. Es ging ihnen darum, auf dieser Basis gemeinsam die aktuelle wirtschaftliche Lage der statistisch nur wenig ausgeleuchteten Region Rhein-Nahe-Hunsrück tiefer zu ergründen. Die Studie sollte zentrale Handlungsfelder und wichtige Stellschrauben benennen, aus denen



sich Maßnahmen für die verschiedenen regionalen Akteur*innen ableiten ließen. Erklärtes Ziel war, die gesellschaftliche und ökonomische Resilienz (Widerstandsfähigkeit) der Region zu stärken und damit deren Fähigkeit, sich an veränderte Rahmenbedingungen bestmöglich anzupassen.

Stellschrauben für regionale Resilienz

Die von Ulrich Latour, Berater bei der TBS Mainz, erarbeitete Studie präsentiert nicht nur Indikatoren für die Analyse der wirtschaftlichen Lage. Sie greift auch gesellschaftliche und insbesondere kulturelle Faktoren auf, um die Stärken und Schwächen der Region zu erfassen. Außerdem nimmt sie spezifische Ressourcen der Region in den Blick, aus denen heraus sich eine starke Entwicklungsdynamik entfalten könnte. „Diese ‚ganzheitliche‘ Sicht auf die Region bietet die Chance, neue Perspektiven zu eröffnen und vielfältige Lösungen auch jenseits bereits eingefahrener Wege zu finden“, so Latour.

// Selbst bei den Wirtschaftsförderern wächst die // // Einsicht, wie wichtig die Mitbestimmung ist. //

Der Studie zufolge sind unter anderem der Grad der Diversität der dortigen Wirtschaft wie auch die in der Region vorhandene Innovations- und Forschungsintensität für eine Stärkung der regionalen Resilienz besonders relevant. Weitere wichtige Aspekte sind: die Beschaffenheit des regionalen Arbeitsmarkts und der Bildungseinrichtungen, die Bevölkerungsentwicklung und -wanderungen in der Region sowie der regionale Umweltverbrauch. Für eine umfassende Analyse stellen sich zudem die Fragen: Wie handlungsfähig sind die öffentlichen Institutionen? Und: Wie steht es um das kommunale Bürger*innenengagement und den gesellschaftlichen Zusammenhalt?

Auf Basis dieser Indikatoren führt die Studie zehn Handlungsfelder auf, in denen Maßnahmen besonders wirkungsmächtig sein können, um die Anpassungsfähigkeit der Region zu stärken. Dazu zählen der regionale Ausbau erneuerbarer Energien, die Förderung neuer Technologien und die Bewältigung des demografischen Wandels. Hinzu kommen regionale Aktivitäten zur Stärkung der inländischen Produktion, des Arbeitsmarkts und des Qualifizierungsangebots sowie zur wirtschaftlichen Diversifikation und Förderung der Innovations- und technologischen Anpassungsfähigkeit. Regionale Akteur*innen sollten ferner dem Ausbau von Netzwerken und Kooperationen wie auch der Ausweitung regionaler Governance und der (Bürger*innen-)Partizipation besondere Aufmerksamkeit widmen.

Mit der Studie entstand so ein anspruchsvolles analytisches Gerüst, das es außerdem erlaubt, erstrebenswerte Interventionen zu priorisieren und vorzubereiten. Ihr Fazit: Es ist wichtig, regionale Daten auf breiter Grundlage zu erfassen, um daraus die richtigen Schlüsse für die Erschließung von wichtigen Potenzialen und Kompetenzen zur Zukunftsgestaltung in den Regionen ziehen zu können.

„Die Studie ist wie eine Landkarte, die uns dabei hilft, genauer hinzusehen, wie es in unserer Region aussieht, um perspektivisch konkrete Maßnahmen zu entwickeln.“

Ingo Petzold,
Erster Bevollmächtigter
und Geschäftsführer der
IG Metall-Geschäftsstelle
Bad Kreuznach





**Regionalentwicklung
rund um die Industrie
in Schweinfurt**

Raumfahrt als Zukunftsfeld für Kooperationen

Die Wirtschaftsregion Main-Rhön braucht neuen Schwung. Denn der technologische Wandel, steigende Rohstoffpreise und neue Wettbewerber auf den internationalen Märkten gefährden die dortige industrielle Basis mit ihren Schwerpunkten Automobil, Maschinenbau und Windkraft. Ein von der IG Metall initiiertes regionales Innovationsnetzwerk erkundet deshalb neue Märkte für die ansässigen Unternehmen. Dabei erweist sich die Raumfahrt als Zukunftsfeld für neue Kooperationen.

„Die nächsten Jahre könnten brutal werden“, titelte die Süddeutsche Zeitung im Dezember 2024 zur schwierigen Situation in der Industrieregion Main-Rhön. Allein

in Schweinfurt drohen tausende Stellen wegzufallen. Hier haben große Automobilzulieferer wie ZF und Wälzlagerhersteller wie SKF und Schaeffler ihren Sitz. Hochkompetente und motivierte Beschäftigte verschafften der Region über Jahrzehnte Hightech-Produktion und Know-how-Sprünge. Nun droht der Kahlschlag, wenn die Region nicht gemeinsam dagegenhält.

Dazu braucht es mehr regionalen Dialog. Diesen voranzubringen, hat sich die IG Metall in Schweinfurt vorgenommen. Zumal auch Zukunftsbranchen betroffen sind, in die die Unternehmen in der Region investiert haben. ZF und Preh (Bad Neustadt an der Saale) entwickeln und produzieren für die E-Mobilität, Schaeffler und SKF unter anderem Lager für die Windkraft. In der Nähe, im Raum Würzburg, hat sich über die Jahre ein Cluster für Raumfahrt und Satellitentechnik etabliert. Dazu kommt eine aktive Gründerszene. Insgesamt verfügt die Region über viel Sachkompetenz und Potenzial, um neue Märkte und Technologien zu erschließen und langfristige Zukunftsperspektiven zu entwickeln.

Weckruf zeigte Wirkung

Anfang 2024 sandte die IG Metall mit ihrer Initiative „SOS Kugellagerstadt – Zukunft für Industriearbeit in Schweinfurt“ einen Weckruf an die Öffentlichkeit. Sie forderte, die Region und ihr Potenzial an Produktionstechnik und Kompetenzen zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Damit wollte die Gewerkschaft ein Bewusstsein dafür schaffen, was der Region droht, wenn tausende Arbeitsplätze verloren gehen.

Höhepunkt der Gewerkschaftsaktivitäten war ein Aktionstag im April 2024 mit 5.000 Menschen, größtenteils aus den großen Industriebetrieben rundum. Unter dem massiven Druck auch der Metaller*innen kündigte der bayerische Ministerpräsident schließlich an, 60 Millionen Euro für die Zukunftsentwicklung von Main-Rhön investieren zu wollen.

Aber wie sollen diese Fördermittel sinnvoll eingesetzt werden? Diese Frage brachte die IG Metall dazu, ihre Kontakte zu den regionalen Unternehmen, Wirtschaftsförderungen wie auch zu Vertreter*innen aus Wissenschaft und Politik in der Region zu intensivieren. Unterstützt wurde die Gewerkschaft dabei vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München. „Wir wollten unbedingt vom Reden ins Handeln kommen und als kompetente Partnerin in der Region wichtige Impulse für deren Zukunftsentwicklung setzen“, betont Jens Knüttel, Gewerkschaftssekretär der IG Metall Schweinfurt.

„Wir hatten uns vorgenommen, den Dialog mit den regionalen Akteur*innen mit einem inhaltlichen Input



in Gang zu bringen“, berichtet Tobias Ritter vom ISF. „Deshalb begannen wir damit, eine fundierte Regionalanalyse zu erarbeiten.“ Dafür sichtet er und Mitarbeiter*innen des Instituts vorhandene Studien zur Situation der Industrie in der Region Main-Rhön und sprachen mit Expert*innen der IG Metall, des DGB, mit Betriebsräten und regionalen Entscheider*innen.

Die Bestandsaufnahme nennt als zentrale Herausforderungen für die Region: fortschreitende Dekarbonisierung, Digitalisierung und Automatisierung der Produktion sowie vulnerable Lieferketten. Hinzu kommen Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland, Fachkräftemangel, Preissteigerungen bei Materialien und Energie. Als zentrale Stärken der Region stellt sie dagegen: Infrastruktur und Unternehmensdichte, relevante Zukunftsfelder in der Robotik, Sensortechnik, Kreislaufwirtschaft und vernetzten Mobilität genauso wie Expertise, Innovationskraft und breites Erfahrungswissen der Beschäftigten in den ansässigen Betrieben.

// Als kompetente Partnerin in der Region // vom Reden ins Handeln kommen.

Parallel zur Regionalanalyse wurden nach ähnlichem Muster vier Betriebsfallstudien bei Unternehmen aus dem Maschinenbau und der Automobilzulieferindustrie durchgeführt, die in der Industrieregion Main-Rhön stark vertreten sind (ZF, Schaeffler, SKF und Preh). Das Ziel: Kernkompetenzen und Beschäftigungspotenziale zur Erschließung von Zukunftsprodukten herauszuarbeiten.

Handlungsfelder langfristig ausgestalten

Aus den Analysen, Fallstudien und vielen örtlichen Gesprächsrunden mit den Expert*innen konnten schließlich sechs Handlungsfelder⁷ für eine gezielte Weiterentwicklung der Region Main-Rhön hergeleitet werden. Dabei stieß unter den Befragten ein Handlungsfeld auf besonderes Interesse: „Zusammenarbeit von Industrie und New Business“. Denn inzwischen hat sich im Umfeld von Schweinfurt eine Reihe von Start-ups angesiedelt – insbesondere in den Wirtschaftsfeldern Raumfahrt und Satellitentechnik.

Welche Potenziale gerade diese Bereiche für die ansässigen Industrieunternehmen enthalten, konnte dank der engen Kontakte der IG Metall und des ISF zum Zentrum für Telematik e.V. (ZfT) in Würzburg mithilfe eines sozialpartnerschaftlich organisierten Workshops vertieft erkundet werden. An ihm nahmen Spezialist*innen und Betriebsräte aus sechs Betrieben aus der Region teil.

Hierbei verwies Klaus Schilling, Professor für Robotik und Telematik am ZfT, auf die enormen Wachstumschancen im Feld „New Space“ und auf die damit verbundenen Chancen insbesondere für Automobilzulieferer und Maschinenbauunternehmen. Besondere Schnittmengen gebe es auf dem Gebiet von Leichtbau, Mechatronik, Präzisionsfertigung sowie Systemen zur Qualitätssicherung. Es existiere außerdem ein „Raumfahrt-Ökosystem“ aus Hochschule, Start-ups und Firmen in diesem Wirtschaftsfeld, das bereits großes Interesse an Technologietransfer und Partnerschaften mit Industrieunternehmen bekundet habe.

Mittlerweile hat der regionale Schulterschluss eine neue Qualität erreicht. Das zeigte sich Ende November 2025 auf einer Regionalkonferenz der IG Metall, bei der die Ergebnisse der Regionalanalyse mit prominenten Vertreter*innen aus Politik, Wissenschaft und der Wirtschaft intensiv diskutiert wurde. Der Stein für mehr regionale Kooperation ist ins Rollen gekommen.

„Uns war wichtig, die betrieblichen mit den regionalen Akteur*innen zusammenzubringen, um so den Blick auf die Region und deren Potenziale zu vertiefen.“

Tobias Ritter,
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung –
ISF, München





New Work im Klinikbetrieb

Arbeitskultur basiert auf „bottom-up“- Strategie

Die Waldkliniken in Eisenberg zählen im Thüringer Umland zu den attraktivsten Arbeitgebern.⁸ Diesen Status müssen sie täglich verteidigen, denn die Nachfrage nach Fachkräften in der Region ist stark. Punkten kann der Klinikverbund mit einem innovativen Tarifvertrag, der den Beschäftigten weitgehende Mitsprache bei den Arbeitsbedingungen einräumt. Darauf baut auch ein „New Work“-Konzept auf. Mit ihm wollen die Waldkliniken die besten Köpfe der Region an sich binden und zugleich einen effizienten Krankenhausbetrieb unterhalten, in dem sich Beschäftigte und Patient*innen wohlfühlen.

Den Startpunkt für „New Work“ in den Waldkliniken Eisenberg setzte die Debatte um die Ausgestaltung eines Bettenhaus-Neubaus, der 2020 bezogen werden konnte. Schon ab 2011 wurden alle Beschäftigten eingeladen, sich zu überlegen: Wie wäre dieser Neubau einzurichten, damit sich nicht nur die Patienten – hier „Gäste“ genannt – wohlfühlen, sondern auch die Beschäftigten?

„New Work“ heißt für den Geschäftsführer David Ruben Thies vor allem selbstverantwortliches Arbeiten, Kooperation und hohe Flexibilität, die Rücksicht auf die Bedürfnisse der Beschäftigten nimmt. Das gelte für die Ärzt*innen genauso wie für das Pflegepersonal bis hin zu den Kantinen- und Reinigungskräften. „Unsere Mitarbeiter*innen sollen Spaß an der Arbeit haben und sich nicht von sinnentleerten, administrativen Tätigkeiten oder öden Tätigkeitsschleifen vom Wesentlichen der Klinikarbeit abhalten lassen: der intensiven Betreuung der Patient*innen von ihrem Eintritt bis zum Verlassen der Klinik“, betont auch Personalleiterin Sylvia Orlamünder.

Seit Jahren hat sich in den Waldkliniken Eisenberg eine konstruktive Partnerschaft zwischen Geschäftsführung, Arbeitnehmer*innenvertretung und der Gewerkschaft ver.di entwickelt. Es gibt einen Haustarifvertrag, der über den Leistungen des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst liegt. In ihm sind bereits wichtige Aspekte von „New Work“ verankert, wie Bernd Becker vom Landesbezirk Sachsen / Sachsen-Anhalt / Thüringen der Gewerkschaft ver.di betont. Dazu zählen die stufenweise Senkung der allgemeinen Arbeitszeit bis 2028 auf wöchentlich 35 Stunden und ein tarifliches Zeitwertkonto, das ein hohes Maß an Arbeitszeitsouveränität ermöglicht. Im nächsten Schritt will ver.di Regelungen für mehr Selbstbestimmung bei der Dienstplangestaltung erreichen.

Professionell begleiteter Organisationsprozess

Diese Regelungen sollen den seit 2023 geführten Organisationsprozess flankieren, der darauf zielt, das Konzept „New Work“ praktisch im Klinikalltag zu verankern. Für diesen Prozess suchten Geschäftsführung, Betriebsrat und die Gewerkschaft ver.di die Kooperation mit der Business Academy Marburg⁹ und der Hans-Böckler-Stiftung.

Im Mittelpunkt der neuen Arbeitskultur steht die Beteiligung der Beschäftigten. Daher wurde die Belegschaft schon früh in Großgruppenveranstaltungen über die Grundlagen und das Verständnis der Waldkliniken Eisenberg zu „New Work“ informiert. Anschließend ging man daran, aus den verschiedenen Bereichen Beschäftigte als Mentor*innen zu gewinnen



und sie nach einem mehrtägigen Training auf ihren Einsatz in Prozessteams vorzubereiten. Diese wurden entlang des Patientenpfads eingerichtet, das heißt: an den wichtigsten Stationen, die die „Gäste“ im Regelfall durchlaufen.

Unterstützt durch die Mentor*innen sollen die Mitarbeiter*innen in diesen Prozessteams in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen oder an wichtigen Schnittstellen konkrete Veränderungsbedarfe und vorgefundene Schwächen diagnostizieren. Letztlich geht es darum, bei Problemen gemeinsam praktische Lösungen zu finden.

// Anstelle einer starken Hierarchie setzen die Waldkliniken auf die Beteiligung der Beschäftigten. //

Die Organisationsentwicklung bei den Waldkliniken fokussiert auf drei Kernthemen: Selbstverantwortung im Team und Selbstorganisation, multiprofessionelle Zusammenarbeit, fokussiertes Arbeiten. Das ist insofern interessant, als die meisten Krankenhäuser stark hierarchisch organisiert sind. Demgegenüber setzen die Waldkliniken vor allem auf Teamarbeit und Beteiligung. Ziel des gesamten Organisationsprozesses ist es, diese Kernthemen in die regelbasierte Praxis, das heißt: in den Klinikalltag, zu integrieren. Das gelingt inzwischen gut, denn in den täglichen Teambesprechungen und Teamleiter*innentreffen stehen sie stets auf der Tagesordnung.

Kernthemen in den betrieblichen Alltag überführen

„Es ist erstaunlich, wie viele – oft ganz kleine – Ideen dabei herauskommen, wenn sich die Teams in Ruhe zusammensetzen und ihre Arbeit reflektieren“, berichtet Hannes Beckenbach von der Netzwert Partner GmbH, der den Organisationsprozess zusammen mit Vera Starker von der Next Work Innovation UG begleitet. Dies ist auch der Grund, weshalb ver.di den Anspruch der Beschäftigten auf Beteiligung dauerhaft, also über die Laufzeit des Organisationsprozesses hinaus, tarifvertraglich festschreiben will. Das betrifft vor allem die Dienstplangestaltung. So gibt es zwar arbeitgeberseitig eine Jahresvorausplanung. Aber alle Beschäftigten sollen künftig ihre Arbeitszeitwünsche sowohl lang-, als auch kurzfristig einbringen können. Die Waldkliniken haben bereits signalisiert, diese zu 75 Prozent berücksichtigen zu wollen.

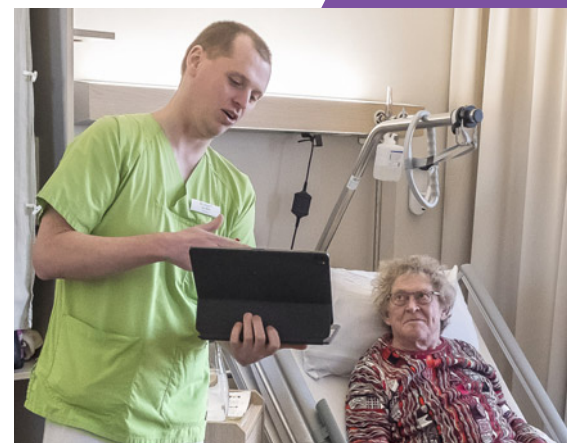
Die Netzwert Partner GmbH wurde auch deswegen in den Organisationsprozess einbezogen, um jährlich eine Zufriedenheitsbefragung unter den Mitarbeiter*innen durchzuführen und Rückmeldungen darüber zu erhalten, wie sich die neue Arbeitskultur etabliert hat. Dabei wird gezielt nach den Arbeitsbedingungen, der Führungsqualität und nach Gesundheitsbelastungen gefragt. Die hierbei ermittelten Ergebnisse insbesondere zu Stress- und anderen Belastungsfaktoren werden zum Teil bereits als Datenbasis für psychische Gefährdungsbeurteilungen genutzt.

Vergleicht man die Umfrageergebnisse aus 2024 mit denen aus 2025, so zeigt sich, dass sich die Leitideen von „New Work“ verfestigt und die Zustimmungswerte bei den Themen fokussiertes Arbeiten, Gesundheit und multiprofessionelle Zusammenarbeit deutlich verbessert haben.

„New Work“ ist gleichwohl kein Selbstläufer. Das A und O ist und bleibt eine gute Kommunikation, die alle Beschäftigten erreicht und diese motiviert, an der Zukunft ihres Arbeitsfeldes mitzuwirken. Deshalb ist die tarifliche und langfristige Absicherung von Beteiligungsrechten der Beschäftigten entscheidend, um eine solche „bottom-up“-Strategie, wie sie die Waldkliniken anstreben, erfolgreich hinzubekommen.

„Es ist nicht einfach, in Krankenhäusern eine beteiligungsorientierte Arbeitskultur zu etablieren. Denn ein Klinikbetrieb ist an Wirtschaftlichkeit und hohe Produktivität gebunden. ‚New Work‘ ist eine große Chance. Das Konzept kann gut funktionieren, wenn es tarifvertraglich flankiert wird.“

Bernd Becker,
Landesbezirk Sachsen /
Sachsen-Anhalt / Thüringen
der Gewerkschaft ver.di





**Fachkräfteentwicklung
und Digitalisierung
in Pflegeeinrichtungen**

Vier-Tage-Woche als Innovationstreiber

Im Bereich der Pflegedienstleistungen herrscht chronischer Fachkräftemangel – in West- wie in Ostdeutschland. Beim „Kampf um die besten Köpfe“ will das Deutsche Rote Kreuz in Sangerhausen punkten und in seinem Kreisverband Pflegeberufe aufwerten und attraktiver machen. Ein wichtiger Baustein ist die Vier-Tage-Woche. Sie soll zugleich, durch Digitalisierung unterstützt, eine beteiligungsorientierte Arbeitskultur voranbringen.

Sangerhausen in Sachsen-Anhalt zählt zu den wirtschaftsschwächsten Regionen Deutschlands. Die Arbeitslosenquote liegt weit über dem Bundesdurchschnitt (im September 2025 bei 9,3 Prozent gegenüber 6,3 Prozent bundesweit). Das allgemeine Lohnniveau in und um Sangerhausen ist niedrig, gutbezahlte Arbeit eher selten.

Das Deutsche Rote Kreuz (DRK) ist in der Region einer der größten Arbeitgeber. Der DRK-Kreisverband Sangerhausen betreibt vier stationäre Altenpflegeeinrichtungen, zwei Sozialstationen, drei Tagespflegen und verschiedene ambulante Pflegedienstleistungen wie auch „Essen auf Rädern“ – mit insgesamt rund 450 Beschäftigten. Wichtige Funktionen wie Verwaltung, Ausbildung, Zentrale Dienste und Catering sind einrichtungsübergreifend organisiert.

Um die Digitalisierung stärker in Schwung zu bringen, regte die Geschäftsführung an, in einem zunächst auf zwei Jahre befristeten Modellversuch zwei Vorhaben miteinander zu verbinden: eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich von 40 auf 36 Wochenstunden in Form einer Vier-Tage-Woche und weitere Schritte zur Digitalisierung von Prozessen. Der Betriebsrat war von Anfang an einbezogen und unterstützte das Projekt.

Im Kern geht es darum, den durch die Digitalisierung ermöglichten Produktivitätszuwachs den Beschäftigten als Arbeitszeitverkürzung zugutekommen zu lassen. Ihnen sollte damit eine höhere Wertschätzung entgegengebracht werden. Ferner erhofften sich Geschäftsführung und Betriebsrat davon, Fachkräftengpässen mit der so attraktiver ausgestalteten Pflegearbeit künftig entgegenwirken zu können. Der Modellversuch startete im Januar 2024.

Vier-Tage-Woche als Entlastungsfaktor

Pflegearbeit ist – erst recht in Vollzeitätigkeit – belastend und stressig. Zu den hohen Qualitätsstandards kommen ständig wechselnde und oft unvorhergesehene Problemlagen wie plötzlicher Personalausfall oder dringliche Krankenhauseinweisungen. Entlastungen für Vollzeitarbeitende gibt es angesichts der räumlichen und zeitlichen Gebundenheit personennaher Dienstleistungen – die Beschäftigten arbeiten größtenteils in Schichtarbeit – kaum.

Und doch dauerte es einige Zeit, bis die „von oben herab“ angeordnete Vier-Tage-Woche, die zunächst nur als 36-Stunden-Woche angeboten wurde, von der Belegschaft akzeptiert wurde. „Die Umstellung auf einen Neun-Stunden-Tag bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 36 Stunden, dazu noch die Anfahrzeiten, war für viele Kolleginnen und Kollegen erst einmal hart“, sagt Christina Kreft, Betriebsratsvorsitzende beim DRK Sangerhausen. „Das war mit der Betreuung von Kindern nicht immer vereinbar.“ Auf Wunsch der Beschäftigten wurde deshalb eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die unter anderem eine Fünf-Tage-Woche und kürzere Dienstzeiten anbot. „Danach legte sich die anfängliche Skepsis in der Belegschaft.

Vier Stunden mehr Freizeit in der Woche, zusätzliche freie Tage und sieben Wochen Urlaub wurden von den meisten Kolleginnen und Kollegen dann doch als großes Plus wahrgenommen.“

Neue beteiligungsorientierte Arbeitskultur

Zu dem auf zwei Jahre angelegten Modellversuch hatte ein Wechsel in der Geschäftsführung des DRK-Kreisverbands 2017 wesentlich beigetragen. Die neue Leitung zeigte sich deutlich offener gegenüber dem 2014 gewählten Betriebsrat. In der Mitbestimmung sah sie sogar einen strategischen Schlüssel für die Weiterentwicklung der Organisation. Bis heute hat sich ein stabiles Vertrauensverhältnis zwischen Betriebsrat und neuer Geschäftsführung entwickelt. Der DRK-Kreisverband ist außerdem Teil der Tarifgemeinschaft des DRK-Landesverbands, die gemeinsam mit der Gewerkschaft ver.di die Aushandlung des Modelltarifvertrags „36/4“ befürwortete.

// Die Aufwertung der Pflegearbeit // // nicht mit einer Leistungsverdichtung koppeln.

Die arbeitsorganisatorische Umsetzung der Vier-Tage-Woche ist in den regelmäßig stattfindenden Treffen der Stationsteams inzwischen ständig ein Thema. Allerdings praktizieren die verschiedenen Einrichtungs- und Teamleitungen die Einbeziehung der Beschäftigten recht unterschiedlich. „Das DRK besteht aus mehreren kleinen Mikrokosmen“, sagt Philipp Frey vom Institut für Technikabfolgen-schätzung und Systemanalyse in Karlsruhe, der den Modellversuch wissenschaftlich begleitet hat. „Wie die Beschäftigten sich an Partizipationsangeboten beteiligen, unterscheidet sich von Einrichtung zu Einrichtung.“ Eine erfolgreiche Einbindung sei aber eine zentrale Voraussetzung für die bereits tariflich vereinbarte Fortsetzung der Vier-Tage-Woche auf der Basis einer 32-Stunden-Woche ab dem 1. Januar 2026, so Frey.

Arbeitszeitverkürzung als Digitalisierungstreiber?

Die Vier-Tage-Woche beim DRK-Kreisverband Sangerhausen lässt sich dort durchaus als Treiber einer beteiligungsorientierten Innovationskultur beschreiben. Ob ihre Einführung, die mit mehr Effizienz und einer beschleunigten Digitalisierung der Organisation einhergeht, einen nennenswerten Produktivitätsgewinn erbracht hat, soll im Zentrum weiterer Forschung stehen.

Fakt ist, dass sich der Krankenstand nach Angaben der Geschäftsführung um 20 Prozent gemindert hat. Dies ist sicherlich auch Folge einer verbesserten Arbeitsmotivation. So betrachten viele Beschäftigte die digitale Pflegedokumentation trotz anfänglicher Softwareprobleme als große Erleichterung. Aber vor allem begrüßen sie die neuen Formen der digitalen Kommunikation, um sich gegenseitig besser zu informieren. Positiv werten sie ferner, dass sie in ihrer Mobilität eingeschränkte Patient*innen stärker unterstützen können, etwa mit Touch-Bildschirmen.

„Diese Innovationsoffensive funktioniert allerdings nur, solange die Aufwertung der Pflegearbeit nicht mit verstärkter Leistungsverdichtung einhergeht“, sagt Philipp Frey. Entscheidend sei zudem, dass der sozialpartnerschaftliche Weg fortgeführt und Partizipation ernst genommen werde.

„Die Umstellung auf einen Neun-Stunden-Tag bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 36 Stunden, dazu noch die Anfahrzeiten, war für viele Kolleginnen und Kollegen erst einmal hart.“

Christina Krefz,
Betriebsratsvorsitzende
DRK Sangerhausen





Umweltverträglicher Umbau eines kommunalen Verkehrsunternehmens

Attraktive Arbeit ist der Schlüssel

In Sachen Umweltschutz ist der öffentliche Personennahverkehr im Saarland äußerst ambitioniert. Für ihre umweltfreundliche Busflotte erhielt die Saarbahn sogar Auszeichnungen. Den Weg zur Klimaneutralität kann das Verkehrsunternehmen allerdings nur fortsetzen, wenn es trotz engem Finanzbudget das Personal halten und attraktive Arbeit anbieten kann. Für den Betriebsrat ist es eine Herkulesaufgabe, zum klimafreundlichen Kurs der Saarbahn beizutragen und bei knappen Kassen die Interessen der Beschäftigten im Blick zu behalten.

Das Saarland ist flächenmäßig klein, überschaubar und grenzt an Frankreich und Luxemburg. Es ist knapp bei Kasse und doch innovativ. Den finanziellen Druck bekommen vor allem die kommunalen Unternehmen zu spüren. In einer Sandwich-Position sind sie zum einen das „Gesicht“ der örtlichen Verwaltung gegen-

über den Bürger*innen, die zumeist hohe Erwartungen an sie richten. Zum anderen reichen oft die finanziellen Mittel nicht aus, um stets mehr und bessere Dienstleistungen zu erbringen.

Auch der saarländische Öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) befindet sich im Zangengriff ständig steigender Energiepreise und wachsender kommunaler Verschuldung auf der einen Seite sowie den Erfordernissen der Verkehrswende und den steigenden Ansprüchen von Seiten der Bürgerschaft und Politik auf der anderen.

Der ÖPNV ist regelmäßig ein Defizitgeschäft. Es bedarf ständig neuer Busse und Bahnen. Die Infrastruktur muss gewartet werden. Das Personal soll fachlich fit sein und sich möglichst gut an wechselhafte Verkehrsaufkommen, Wetterbedingungen, Krankheitsstände und neue Technologien anpassen. Als öffentliche Unternehmen sind die kommunalen Verkehrsbetriebe zudem eng an gesetzliche (Umwelt-)Auflagen gebunden. Auch im Saarland sollen bis 2029 60 Prozent der Busse und Bahnen im ÖPNV klimaneutral fahren.

Umweltfreundliche Busflotte trotz Haushaltsnotlage

Wie kann unter solchen Umständen der sozial-ökologische Umbau der kommunalen Verkehrsbetriebe ohne Personalabbau, Abstriche bei den Arbeitsbedingungen und bei den Dienstleistungen gesichert werden? Diese Frage bewegt nicht nur den Betriebsrat der Saarbahn und die Gewerkschaft ver.di, sondern auch Vertreter*innen der Bürgerschaft und Politik. Dabei sind sich Geschäftsleitung und Betriebsrat einig: Der technologische Wandel wird nur gelingen, wenn das Personal gehalten werden kann. Dazu müssen angesichts des knappen Fachkrätereservoirs in der Region die Arbeitsbedingungen attraktiv sein. Gute Arbeit ist damit der Schlüssel für den ökologischen Umbau der saarländischen Verkehrsbetriebe.

„Wir haben gelernt, dass die Umstellung auf eine neue Antriebstechnik eine komplexe Angelegenheit ist. Das ist nicht im Schweinsgalopp zu machen, denn ansonsten geht die Sache auf Kosten der Beschäftigten“, berichtet Markus Morsing, Betriebsratsvorsitzender bei der Saarbahn in Saarbrücken. Die Technik bei den gasbetriebenen Bussen, für die die Saarbahn Anfang der 2000er-Jahre Preise erhielt, sei aus ihren Kinderkrankheiten nicht wirklich herausgekommen. Jetzt werde die Flotte auf Wasserstoff umgestellt – trotz bestehender Haushaltsnotlage. „Das ist eine Herkulesaufgabe.“

Jeder Wasserstoffbus sei dreimal so teuer wie ein Dieselfahrzeug, erklärt der Betriebsratsvorsitzende. Es bedarf zudem einer modernen Infrastruktur und einer



Wasserstofftankstelle auf dem Betriebsgelände. Auch die Reparaturwerkstatt muss umgerüstet werden. Und wegen der knappen Finanzen muss alles schnell gehen und effizient. „Das funktioniert nur, wenn die Belegschaft mitzieht.“

Die Arbeitsbedingungen müssen attraktiv sein

Für Morsing müssen dafür wichtige Voraussetzungen gegeben sein. Für ihn hat Priorität, dass die Busfahrer*innen entsprechend qualifiziert werden. „Da wird niemand ins kalte Wasser geworfen.“ Der Anbieter der neuen Busse, Wrightbus aus Irland, habe bereits Schulungen für das Fahrpersonal durchgeführt.

Aktuell geht es darum, die Dienstzeiten anzupassen. „Wir wollen die Busfahrer durch die Umstellung auf Wasserstoffbusse nicht zusätzlich belasten, denn der Job wird immer anstrengender“, so Morsing. Ewige Baustellen und Umleitungen, stetig steigendes Verkehrsaufkommen, besonders belastend in den Rushhours. Ausfall von Bus- und U-Bahnlinien, weil entweder Fahrpersonal oder Fahrzeuge fehlen. Durch die wachsende Dünnhäutigkeit der Fahrgäste und oft aggressives Fahrverhalten der Autofahrer*innen wird für die Busfahrer*innen beinahe jede Tour zu einer Art Kampfeinsatz.

// Die Umstellung der Antriebstechnik funktioniert // nur, wenn die Belegschaft mitzieht.

Bei der Saarbahn haben sich Arbeitgeberin und Betriebsrat des tarifgebundenen Unternehmens deshalb auf einen ausgeklügelten Schichtenplan verständigt. Der bietet den Fahrer*innen trotz langer Vorausplanung viel Flexibilität. Hierbei können die Mitarbeiter*innen zwischen mehreren Gruppen wählen – je nachdem, ob sie in der Woche täglich länger oder an Wochenenden arbeiten möchten. Es gilt ferner ein sogenannter Flexplan. Für Busfahrer*innen, die geteilte Dienste haben oder längere Blockpausen überwinden müssen, gibt es außerdem einen Fitnessraum im zentralen Bus-Betriebshof und einen Ruheraum.

Für viele Beschäftigte ist auch attraktiv, dass es momentan nur wenige Fremdvergaben gibt. Der Betriebsrat möchte, dass perspektivisch alle Arbeiten wieder in Eigenleistungen erbracht werden. „Das sichert Arbeitsplätze und eröffnet neue berufliche Perspektiven“, so Morsing.

Auch die Mitbestimmung zählt der Betriebsratsvorsitzende zu den wesentlichen Faktoren, um den umweltfreundlichen Umbau gut hinzubekommen. „Die hat es nicht immer gegeben“, berichtet Morsing. „Aber der Arbeitgeber hat eingesehen, dass die anstehenden weitreichenden Veränderungen nur mit dem Betriebsrat und den Beschäftigten und nicht gegen sie erfolgreich realisiert werden können.“

Die eigenen Machtressourcen nutzen

Letztlich hängt jedoch alles von einer tragfähigen finanziellen Basis ab. Bei den klammen Kassen der Kommunen sollten sich Betriebs- oder Personalräte eigener Machtressourcen vergewissern und diese stärker nutzen, betont Morsing. Dabei spielen der Ausbau von Kontakten zur Politik, zu Umweltverbänden und Bürgerinitiativen eine große Rolle, um im Bedarfsfall die Öffentlichkeit für den Ausbau des ÖPNV zu mobilisieren und für die Forderungen der Beschäftigten zu gewinnen. So habe die Kooperation zwischen der Gewerkschaft ver.di und Fridays for Future bei den letzten Tarifrunden im ÖPNV auch im Saarland nicht nur viel Beachtung gefunden, sondern bei allen Beteiligten Lernprozesse in Sachen Kooperation, Solidarität und gemeinsame Verantwortung für die Umwelt angestoßen.

„Ich behaupte mal, dass wir im Saarland eines der attraktivsten Dienstplan-Systeme haben.“

Markus Morsing,
Betriebsratsvorsitzender
Saarbahn,
Saarbrücken





Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung in der Freien und Hansestadt Hamburg

Moderne Verwaltung braucht Gute Arbeit

E-Government, Digitalstrategie der Freien und Hansestadt Hamburg, Digi2030 – unter diesen Schlagworten vollzieht sich seit Jahren ein umfassender digitaler Umbau der Hamburger Verwaltung.¹⁰ Der Anspruch ist hoch: Er soll die Verwaltung effizienter machen, mehr Bürgernähe ermöglichen und die Bedarfe der Organisationsentwicklung berücksichtigen. Aber was heißt das für die Beschäftigten, die die Digitalstrategie umsetzen? In einer Onlinebefragung kommen sie zu Wort und sprechen aus, was sich ändern muss.

Die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) ist ein Bundesland und mit rund 1,9 Millionen Einwohner*innen die zweitgrößte Stadt Deutschlands. In den Behörden und Ämtern (sogenannte Kernverwaltung) sind rund 71.000 Menschen beschäftigt. Sie alle sind aktuell mehr oder weniger von Digitalisierungsprozessen betroffen. Hinzu kommen viele neue Herausforderungen, die auf die Verwaltung einströmen: mehr Klima- und Umweltschutz, Probleme mit der Infrastruktur, wachsende sozialpolitische Erwartungen und vieles mehr.

Digitalisierung in vollem Gange

Für die Beschäftigten der FHH ist diese Situation vielfach mit mehr Aufgaben und veränderten Arbeitsprozessen verbunden. Die Betriebs- und Personalräte in der Hamburger Verwaltung und die Gewerkschaft ver.di haben bereits bei vielen Kolleg*innen deutlich erhöhte Arbeitsbelastungen ausgemacht. Daraus entwickelte sich die Idee, die zahlreichen neuen Anforderungen gemeinsam mit Beschäftigten, Vertrauensleuten sowie Betriebs- und Personalräten aus unterschiedlichen Verwaltungseinheiten zu untersuchen und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten und ihre Arbeit in drei Workshops zu analysieren. Für diese Aufgabe konnte das Beratungsunternehmen wmp Consult aus Hamburg gewonnen werden.

Schon beim ersten Workshop stellte sich heraus: Die Digitalisierung steht in der gesamten Hamburger Verwaltung im Mittelpunkt der aktuellen Umorganisationen. „Sie ist das Thema, das alle Beschäftigten am meisten bewegt“, sagt Projektleiterin Judith Beile von wmp Consult.

Ergänzend zu den Workshops startete sie daher zusammen mit ihrer Kollegin Katrin Schmidt im Juni 2025 eine kurz und einfach gehaltene Online-Umfrage in den Hamburger Bezirksämtern, Behörden und Landesbetrieben. Im Zentrum standen die Themen „zusätzliche Aufgaben“, „Umorganisation in der eigenen Abteilung“ und „digitale Veränderungen“. Die Resonanz war enorm: In weniger als vier Wochen hatten sich 1.230 Beschäftigte aus den unterschiedlichsten Ämtern an der Online-Umfrage beteiligt. Was aber noch mehr überraschte, waren die vielen und ausführlichen schriftlichen Kommentare.

Mehrbelastungen und unzureichende Beteiligung

Es sind vor allem drei Ergebnisse der Befragung, die aufhorchen lassen: So hatten es 86 Prozent der Beschäftigten im vorausgehenden Jahr mit einer oder mehreren digitalen Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich zu tun – hauptsächlich infolge der Einführung von neuen digitalen Tools, einer neuen Software beziehungsweise neuer digitaler Geräte und Apps. Für



zwei Drittel der Befragten waren diese Veränderungsprozesse mit einer oder mehreren zusätzlichen Aufgaben verbunden. Bei 85 Prozent hat sich dadurch das Arbeitspensum erhöht. „Wir haben mit unserer Befragung in ein Wespennest gestoßen“, sagt Schmid. „Vieles, was in der Hamburger Digitalstrategie betont wird, wie effiziente und funktional hochwertige digitale Technologie zur Unterstützung der Beschäftigten, funktioniert momentan nicht. Für 40 Prozent aller Befragten hat sich ihre Arbeit durch digitale Anwendungen, die in den letzten zwölf Monaten eingeführt wurden, sogar verschlechtert.“

Die Umfrageergebnisse wurden in einem zweiten Workshop ausgewertet. Hier zeigte sich: Arbeitsverdichtung und Leistungsintensivierung sind für viele Beschäftigte Alltag. Hinzu kommen diffuse Anforderungen, die sich dann ergeben, wenn mehrere neue digitale Anwendungen erprobt und gleichzeitig in bewährte Alltagsroutinen integriert werden sollen.

// „Digitale Überforderung“ ist kein individuelles Problem, sondern Resultat von Umsetzungsmängeln. //

„Die Befragung hat viele Themen angesprochen, die die Beschäftigten bewegen“, berichtet Carina Koop, Gewerkschaftssekretärin beim ver.di-Landesbezirk Hamburg, die die Workshops mit organisiert hat. Aber wie geht man damit um? Diese Frage stand im Mittelpunkt des dritten Workshops, in dem es darum ging, bessere Lösungen für die Beschäftigten zu finden. Einige Vorschläge richteten sich direkt an den Arbeitgeber: So müssten Weiterbildung und (vorausschauende) Gefährdungsbeurteilungen stärker genutzt werden, um etwa bei der Einführung einer neuen Software die Belastungssituation in den Ämtern bereits im Vorfeld zu analysieren. Ferner braucht es ausreichend personelle und zeitliche Ressourcen, um digitale Anwendungen praxistauglich und effizient umzusetzen. „Programme von der Stange funktionieren für die öffentliche Verwaltung oft nicht“, betont Carina Koop. „Digitale Anwendungen müssen in einem gemeinsamen Prozess an konkrete Gegebenheiten angepasst werden.“

Judith Beile und Katrin Schmid möchten die Ergebnisse auch auf der Fachebene Politik zur Diskussion stellen. „Durch das Projekt wurde ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass ‚digitale Überforderung‘, die viele Beschäftigte beklagen, kein individuelles Problem ist oder abhängig vom Alter. Dafür ursächlich ist vielmehr eine ganze Reihe von Umsetzungsmängeln, Strategie- und handwerklichen Fehlern bei der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung.“

Katrin Schmidt erläutert: „Sowohl der aktuelle Hamburger Koalitionsvertrag mit dem Ziel ‚digital first‘ als auch die Anfang 2025 veröffentlichte Digitalstrategie der Stadt Hamburg betonen die zentrale Rolle der Digitalisierung, um die öffentliche Verwaltung effektiver und effizienter zu machen und mit weniger Personal mehr Aufgaben zu bewältigen. Auch der Hamburger Senat möchte neue Herausforderungen und gestiegene Aufgaben in der öffentlichen Verwaltung in erster Linie durch Digitalisierung, KI und Shared Services lösen. Die Befragung hat aber gezeigt, dass diese einfache Rechnung – mehr Digitalisierung = weniger Personal – nicht aufgeht. Gerade in Zeiten, in denen viel transformiert wird, braucht es zunächst sogar mehr Personal, um Gute Arbeit zu ermöglichen.“

Für Carina Koop war die Befragung ein wichtiger Schritt, um die Beschäftigten beim Wort zu nehmen: „Die Erkenntnisse aus den Analysen der Befragungsergebnisse werden wir weiter in unserer gewerkschaftlichen, tariflichen und betrieblichen Arbeit vorantreiben.“

„Das Projekt hat mit einfachen Mitteln den aktuellen Handlungsbedarf in der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt.“

Katrin Schmid,
wmp Consult



Interview mit
Vera Trappmann und
Ulrich Brinkmann

Die Gewerkschaften bleiben Hoffnungsträger

Der Anpassungsdruck in den Unternehmen infolge fortschreitender Digitalisierung, politisch vorgegebener Klimaziele, unsicherer Lieferketten und Preissprünge bei Energie und Rohstoffen steigt. Die Gewerkschaften wie auch Betriebs- und Personalräte stehen damit vor enormen Herausforderungen. Hinzu kommen wegbrechende Märkte, ein prognostizierter dramatischer Arbeitsplatzabbau in industriellen Kernzonen und der demografische Wandel mit teils akutem Fachkräftemangel. Dies alles passiert vor dem Hintergrund einer kritischen Weltlage: Klima- und Energiekrise, Krieg in der Ukraine und – aktuell – im Iran, volatile Finanzmärkte und steigende Inflation.

Wie erleben Beschäftigte diesen tiefgreifenden Wandel? Was kann die Mitbestimmung leisten, um ihn zu bewältigen? Welche Aufgaben kommen auf die Gewerkschaften zu?



Die Journalistin Ingeborg Wahle befragte dazu Vera Trappmann, Professorin an der Leeds University Business School, und Ulrich Brinkmann, Professor an der Technischen Universität Darmstadt.

Vera Trappmann ist Professorin für Comparative Employment Relations an der Leeds University Business School. Sie leitet einen Arbeitsschwerpunkt zu Klimawandel und Arbeit am Centre for Employment Relations, Innovation and Change. Gemeinsam mit Professor Dennis Eversberg leitet sie auch das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Just Transition: Aktivitäten im internationalen Vergleich“.

Ulrich Brinkmann ist Professor für Arbeits- und Organisationssoziologie an der Technischen Universität Darmstadt. Er leitet das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Grundlagenforschungsprojekt „Eine neue Betriebsrats-Wahlforschung im Zeichen von Rechtspopulismus und Transformation“, das ein neues Feld der sozialwissenschaftlichen Grundlagenforschung eröffnet. Es untersucht, wie die industrielle Transformation betriebliche Ungleichheiten, politische Einstellungen und das Betriebsrats-Wahlverhalten prägt. Dabei wird analysiert, ob daraus ein „rechter Betriebspopulismus“ und neue Demokratiekonflikte entstehen können.

Wie nehmen Arbeitnehmer*innen diese komplexen Veränderungen wahr?

Vera Trappmann: Sie sind sehr besorgt, das zeigen unsere Forschungsstudien. Das gilt insbesondere für den Klimawandel und dessen Auswirkungen auf ihren Lebensstil wie auch auf die Zukunft ihrer Kinder und nachfolgender Generationen. Die Beschäftigten wünschen sich, dass der Staat stärker eingreift, um die beschlossenen Klimaziele zu erreichen. Von seiner Klimapolitik erhoffen sie sich zuallererst positive Auswirkungen einerseits auf die natürliche Umwelt, etwa auf die Luft- und Wasserqualität, und andererseits auf ihre Arbeits- und Lebensbedingungen. Aber sie sehen: Die Klimapolitik der jetzigen Bundesregierung ist keine mit langem Atem. Sie gibt Lobbyisten nach und ignoriert die Anliegen der eigenen Wählerschaft und der Beschäftigten. Viele teilen daher die Sorge, dass die auf sie zukommenden Veränderungen auf Kosten ihrer Lebensqualität gehen und soziale Ungleichheit verstärken könnten. Das macht ihnen Angst.

Ulrich Brinkmann: Die Arbeitnehmer*innenschaft sieht sich gegenwärtig mit einer Multikrise konfrontiert, aber nicht in gleichem Maße. Die Klimakrise nehmen die meisten Beschäftigten vor allem als gesellschaftliches Phänomen wahr. Die Folgen der Digitalisierung, der Dekarbonisierung, des demografischen Wandels und der Entwicklung hin zu einem Finanzmarktkapitalismus, der kaum regulierbar erscheint, erleben sie dagegen in ihrer Arbeit unmittelbar. Aber die Wucht, mit der sie davon betroffen sind, ist abhängig von den Entscheidungen über Anpassungsmaßnahmen, die das Unternehmen trifft, wie auch von branchenspezifischen und regionalen Gegebenheiten etwa der Infrastruktur oder auch von der Betriebsgröße. Nicht alle verlieren in diesen Veränderungsprozessen. Es gibt Teile der Belegschaft, die von ihnen profitieren, etwa durch neue Anforderungen, eine höhere Wertschätzung ihrer Arbeit oder durch Neu- und Umqualifizierungen. Es gibt keine einheitliche Sicht auf die Dinge.

Was erwarten Beschäftigte in dieser Situation von den Unternehmen?

Ulrich Brinkmann: Jede Krise birgt auch Chancen – darauf hat die Arbeiter*innenbewegung stets vertraut. Diese rechtzeitig zu erkennen und zu nutzen, um das eigene betriebliche und das politische Handeln weiterzuentwickeln, ist Basis ihrer Zuversicht und gab ihr stets Hoffnung. Die IG Metall beispielsweise hat

jetzt das Thema Standortsicherung in den Regionen ganz oben auf ihre Tagesordnung gesetzt. Ihr geht es um eine Industriepolitik, die darauf zielt, die industriellen Kerne zu erhalten. Auch die Debatte um Arbeitszeitverkürzungen haben einige Gewerkschaften wieder aufgenommen. Sie wollen damit eine Umverteilung der vorhandenen Arbeit erreichen und dies zum Gegenstand von Tarifauseinandersetzungen machen. Im Zentrum steht dabei, den Beschäftigten einen angemessenen Teil der durch die Digitalisierung zusätzlich erwirtschafteten Produktivitätszuwächse zuzusichern.

Vera Trappmann: Die Transformation kann aus meiner Sicht nur gelingen, wenn sie sozial und gerecht gestaltet wird,



wenn also die Kosten zwischen Kapital und Arbeit gleichermaßen verteilt sind. Ansonsten verliert sie bei den Beschäftigten den Zuspruch. Der Zulauf zur AfD zeigt: Die Menschen haben dann Angst vor der Transformation, wenn diese lediglich als ökonomisches und technologisches und nicht als soziales Projekt wahrgenommen wird. Sie betrachten es als Politikversagen, wenn ihnen zu hohe Kosten abverlangt und die Interessen der Wählerschaft und besonders der Arbeitnehmer*innen nicht ernst genommen werden. Daher braucht es mehr Beteiligung, in der Gesellschaft und in der Wirtschaft – und zwar echte Mitbestimmung, kein Window-dressing.

Wie kann echte Mitbestimmung aussehen?

Vera Trappmann: Die Menschen müssen die Transformation mitgestalten und über deren Ziele mitbestimmen können. Welche Produkte sollen produziert werden? Welches Arbeitsmodell soll dem technologischen Wandel zugrunde liegen? Welche Qualifizierungsmaßnahmen sind nötig?

Ulrich Brinkmann: Die Gewerkschaften und Betriebsräte beeinflussen durch ihre politische Lobbyarbeit, die Kooperation mit politischen Parteien und die Wahrnehmung ihres gesellschaftspolitischen Mandats die Transformation. Die demokratische Mitbestimmung im Betrieb ist jedoch – neben der Tarifpolitik – eins der wirkungsvollsten Instrumente für die Gestaltung des Wandels.

Können Sie das an einem Beispiel festmachen?

Ulrich Brinkmann: Wir stellen heute fest, dass die Überforderung der Beschäftigten in vielen Bereichen der Arbeitswelt zunimmt. Mit der Digitalisierung und der damit verbundenen Leistungsverdichtung ist das Thema inzwischen überall präsent. Das bestätigen unter anderem auch die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit immer wieder. Eigentlich ist es eine Managementaufgabe, dafür zu sorgen, dass sich die Beschäftigten nicht ständig überfordert fühlen – bis hin zum Burnout. In der Praxis findet das aber viel zu selten statt. Und hier nun kommt die Mitbestimmung ins Spiel.

Was kann die Mitbestimmung in diesem Fall leisten?

Ulrich Brinkmann: Sie ist einerseits ein wichtiges Instrument, mit dessen Hilfe Betriebsräte ihren im

Betriebsverfassungsgesetz fixierten Aufgaben nachkommen können. Mit ihr lässt sich in den Betrieben aber auch die Partizipation als zweite Säule demokratischer Beteiligung – neben der gesetzlichen Mitbestimmung durch Betriebs- und Aufsichtsräte – etablieren und ausbauen. Denn wie will man beispielsweise Gefährdungsbeurteilungen ohne die Beschäftigten erstellen? Man muss die Kolleg*innen befragen, wie sie Belastungen erleben. Darüber hinaus kann man interne sachkundige Exper*innen hinzuziehen. Dies alles trägt zu mehr Transparenz im Betrieb und zur Kompetenzentwicklung der gesamten Belegschaft bei. Die Beschäftigten erfahren so Selbstwirksamkeit.

Doch was tun, wenn der Druck – wie aktuell – auf die Gewerkschaften und Betriebsräte steigt und immer mehr Arbeitgeber sich der Mitbestimmung entziehen?

Vera Trappmann: Das ist ein Problem. In vielen Fällen sind es doch gerade die Betriebsräte, die es durch innovatives Ko-Management schaffen, deutsche Standorte in multinationalen Unternehmen zu erhalten.

Ulrich Brinkmann: Partizipation stärkt den Betriebsrat zusätzlich. Wenn dieser in der Belegschaft gut verankert ist und auf eine engagierte und gewerkschaftlich organisierte Belegschaft vertrauen kann, die ihm in der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber den Rücken stärkt, stützt dies seine Machposition. Nicht umsonst versuchen viele Arbeitgeber, Betriebsratswahlen zu behindern.

Vera Trappmann: Interessanterweise sehen wir in anderen Ländern gerade Tendenzen, wo Beteiligung in der Transformation gestärkt und ausgebaut wird. In Kanada etwa gibt es von den Gewerkschaften eingerichtete Zukunftslabore, auf die Beschäftigte in von der Transformation betroffenen Unternehmen einen Anspruch haben, um über Lösungen und ihre zukünftige Arbeit diskutieren zu können. Und in Spanien gibt es „territoriale Vereinbarungen“ mit Gewerkschaften, die öffentliche Investitionen an neue Jobs für ehemalige Kohlearbeiter*innen knüpfen. Im globalen Süden fordern Gewerkschaften gerade ein neues Wirtschaftsmodell sowie den Ausstieg aus dem Extraktivismus, also der Ausbeutung natürlicher Rohstoffe. Ganz konkret unterstützen sie Arbeiter*innen bei der Gründung von Genossenschaften und Weiterbildung für neue Berufe.

Partizipation führt immer auch zu Ambivalenzen, weil Beschäftigte unterschiedliche Interessen haben. Wie kann die Mitbestimmung damit umgehen?

Ulrich Brinkmann: Bleiben wir beim Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es handelt sich hierbei um ein betriebliches Thema, bei dem gesetzliche Vorgaben in den Unternehmen umgesetzt werden müssen. Deshalb lassen sich hier Konflikte oder unterschiedliche Interessenlagen auf vielfältige Weise betrieblich lösen. Wichtig ist, die Beschäftigten zu beteiligen, sie über mögliche Alternativen und deren Folgen zu informieren und gemeinsam Lösungen zu finden, vielleicht auch mal Dinge auf Zeit auszuprobieren und später zu optimieren. Bei anderen Themen ist das schon komplizierter.

Inwiefern?

Ulrich Brinkmann: Viele Themen, die die Beschäftigten betreffen, sind nicht ausschließlich betrieblich zu lösen. Nehmen wir den Kohleausstieg, die Abkehr vom fossilen Verbrenner, die Verringerung des CO₂-Ausstoßes: Hier sind vor allem der Staat, die Politik, aber auch die Tarifparteien gefragt, um etwa eine Industriepolitik auf den Weg zu bringen, die es schafft, Unternehmensstandorte und Beschäftigung zu sichern und zugleich ganze Regionen sozial-ökologisch umzubauen. Dabei kann es aber zu starken Interessenkollisionen kommen, die von der betrieblichen Mitbestimmung kaum noch aufgefangen werden können.

Können Sie das konkretisieren?

Ulrich Brinkmann: Der Klimaschutz wurde als gesellschaftspolitisches Thema an die Unternehmen herangetragen. Auf die weitreichenden Folgen für die Produktion, waren die Unternehmen überhaupt nicht vorbereitet. Entsprechend reagierten sie entweder gar nicht – oder mit den klassischen kurzfristigen Konzepten: Produktionsverlagerungen ins Ausland, Standortschließungen, massiver Arbeitsplatzabbau, Einschränkung sozialer Leistungen, Flucht aus dem Tarif. Die Lösungen aber liegen vor allem auf der politischen Ebene. Das haben die Gewerkschaften früh erkannt. Deshalb haben sie, das wurde in der Stahlindustrie sehr deutlich, Druck auf die Politik ausgeübt und Unterstützung gefordert – bei der IG Metall lässt sich dies schon Anfang der 1990er-Jahre finden. Doch genau wie die Unternehmen sich wegduckten und aus der Verantwortung stahlen, reagierte die Politik: So wurden die Vorschläge der Gewerkschaften zunächst gar nicht, später zögerlich und nur teilweise in Handlung umgesetzt. Das führte

oft zu weit auseinanderdriftenden Interessenlagen zwischen der Unternehmensseite und der Belegschaft wie auch von unterschiedlichen Beschäftigtengruppen. In solchen Situationen ist es schwierig, Kompromisse und gemeinsame Lösungen zu finden. Das geht an die Substanz.

Was folgt daraus für die Mitgestaltung der Transformation im Interesse der Arbeitnehmer*innen?

Ulrich Brinkmann: Schreckensszenarien gab es auch schon in den letzten Jahrzehnten. Das ist nichts Neues für die Gewerkschaften und die Arbeitnehmer*innenschaft. Und doch wurden stets Lösungen gefunden. Die Gewerkschaften werden aber nicht daran vorbeikommen, politisch mehr Druck zu machen.

Vera Trappmann: Das führt zu der Frage, mit welchen Partner*innen sie künftig ihre Ziele durchsetzen wollen und können. Mit wem teilen sie politische Ziele? Denn gerade mit Blick auf den Kurswechsel der jetzigen Bundesregierung bei der Energie- und Wärmewende brauchen sie potente Unterstützer*innen, um die von ihnen mitgetragenen Klimaziele – Klimaneutralität bis 2045 – zu erreichen. In der Kohlekommission, einem aus meiner Sicht sehr erfolgreichen Instrument, ist ihnen das 2018 gut gelungen. Auch die Kooperation zwischen ver.di und Fridays for Future ist beispielhaft. Sie hat die Interessen beider Gruppen zusammengebracht und das gegenseitige Verständnis vertieft. Aus anderen Ländern wissen wir, dass Gewerkschaften, gerade wenn sie wenig institutionelle Machtressourcen haben, auf gesamtgesellschaftliche Bündnisse setzen.

Müssen sich die Gewerkschaften politisch stärker öffnen?

Vera Trappmann: Gewerkschaften und Betriebsräte leisten einen enormen Beitrag zur Innovationsfähigkeit in Deutschland. Sie haben das Potenzial, die Transformation sozialverträglich zu gestalten. Als Mitgliedergewerkschaften tun sie sich vielleicht manchmal schwer, neue Wege zu gehen und entsprechende Weggefährten zu suchen. Aber was bleibt ihnen übrig, wenn die Sozialdemokratie an ihrer Seite an Stärke verliert und Arbeitgeber sich zunehmend aus der Sozial- und Tarif-

partnerschaft flüchten? Klimapolitik erhält am meisten Zustimmung, wenn sie mit Sozialpolitik kombiniert wird und in einen Diskurs eingebettet ist, wie wir leben und wie wir der nächsten Generation den Planeten hinterlassen wollen. Diesen Diskurs anzuführen ist eine wichtige Aufgabe für Gewerkschaften. Bisher setzt die verschleppte Klimapolitik auf inkrementelle technologische Innovation. In ihr steckt aber die Chance auf tiefgreifende Veränderungen, die die Lebensbedingungen der Mehrheit der Menschen verbessern können – sei es durch den massiven Ausbau erneuerbarer Energien, des öffentlichen Nahverkehrs oder der Bildung, Pflege und Betreuung. Passiert dies nicht, ist es eher wahrscheinlich, dass die Klimapolitik nur ein Abwehren des katastrophalen Zusammenbruchs des Ökosystems bleibt.

Ulrich Brinkmann: Ein weites Feld, das es meines Erachtens von den Gewerkschaften viel stärker zu beackern gilt, ist die Militarisierung der Gesellschaft. Aus der Historie erwuchs den Gewerkschaften der Auftrag, Militarisierung zu verhindern. Der Internationalismus der Arbeiter*innenbewegung gehörte immer schon zu ihren prächtigsten Facetten: gegen vaterländischen Nationalismus. Und: Wer in den Krieg ziehen musste, waren stets die unteren Klassen. Auch dies ist eine Erfahrung aus der Vergangenheit: Wo eine Gesellschaft militarisiert wird, wird der Sozialstaat abgebaut. Ich vermisse den öffentlichen Protest der Gewerkschaften genauso wie eine Debatte über Konversion und friedensorientierte Produktion, über friedentiftende Diplomatie. Krieg und Frieden – das ist für mich das Wichtigste aller Themen. Dieses in die Öffentlichkeit zu tragen und dafür auch die Mitbestimmung stärker zu nutzen, halte ich für eine zentrale Zukunftsaufgabe der Gewerkschaften.

Der Gegenwind bläst den Gewerkschaften nicht nur von außen verstärkt ins Gesicht, auch in der Mitgliedschaft macht sich ein Rechtsruck bemerkbar. Wie können sie dem begegnen?

Vera Trappmann: Für mich sind Kommunikation und Bildung der zentrale Schlüssel. Derzeit werden vielen zivilgesellschaftlichen Demokratieprojekten die Mittel gestrichen. Die Gewerkschaften haben eine bedeutende Stimme, mit der sie eine

nationale Demokratie- und Bildungsoffensive fordern und unterstützen könnten – für Demokratiezeit in Schulen, in Betrieben und Kommunen. Ferner ist es notwendig, auch die eigene Kommunikationsarbeit zu stärken. Das heißt: systematisch gegen Fake News vorgehen und die eigene Medienpräsenz insbesondere in den sozialen Medien verbessern. Dass fossile Energie nicht mehr Jobs schafft, sondern eine Sackgasse ist und langfristig die Lebenshaltungskosten steigern wird, müssten Gewerkschaften überzeugend kommunizieren. Und nicht zuletzt: Die Unterstützung der AfD hat auch mit erfahrener oder befürchteter Anerkennungsverlust von Biographien und Identitäten zu tun. Diesen Sorgen von Beschäftigten im Wandel zu begegnen, ist eine wichtige Aufgabe.

Ulrich Brinkmann: Demokratische Selbstwirksamkeit unmittelbar erfahren, ist aus meiner Sicht entscheidend, um die eigene Durchsetzungskraft zu stärken und sich gegen rechtsextreme Tendenzen zu wappnen. Die Gewerkschaften sind nicht nur Mitglieds- sondern auch Kampforganisationen. Wenn sie ihre Mitglieder mobilisieren, haben sie Macht. Damit konnten und können sie auch in Zukunft viel erreichen – wie im Fall der Kitastreiks und der Auseinandersetzungen in den Krankenhäusern und im ÖPNV. Zweifellos ist es für die Gewerkschaften schwieriger geworden, in der Öffentlichkeit mit ihren Forderungen durchzudringen. Selbst erfolgreiche Aktionen und Streiks wie aktuell in der Automobil- und Stahlindustrie finden oft nur ein geringes Echo in den Medien. Dies darf aber nicht dazu führen, dass diese Machtressourcen nur noch sehr begrenzt genutzt werden. Denn damit brechen wichtige Kampf- und Organisationserfahrungen weg beziehungsweise können nicht mehr an die jüngere Generation weitergegeben werden. Die Gewerkschaften waren nie nur auf ihre Kerne fixiert, um für sie das meiste rauszuholen. Sie sind noch immer Massenorganisationen – und vor allem stärkste Stimme und Hoffnungsträger für arbeitende Menschen.

Hinweis:
Die in den Beiträgen aufgeführten QR-Codes führen zu Projekt-Websites und weiterführenden Informationen und Publikationen.

Anmerkungen

S. 6/7

¹ Die Komponenten im Einzelnen: Unique Selling Point (USP) & Wettbewerbsvorteil, Produkte & Services, Marketing & Sales, Innovation & Produktentwicklung, Produktion & Supply Chain, Admin & Verwaltung, Management & Controlling

S. 16/17

² Schlaglicht, Newsletter DGB Niedersachsen 13/2025 v. 17.04.2025

³ Die Studie rät, die Infrastruktur auszubauen, den Wasserstoff günstiger zu machen, Absatzmärkte für Wasserstoff zu schaffen, Beschäftigte zu qualifizieren und für neue Jobs zu mobilisieren, den Import von Wasserstoff zu beschleunigen, um Engpässe zu vermeiden, und den Wasserstoffhochlauf zeitlich zu koordinieren.

S. 18/19

⁴ Dieser einfach gehaltene Analyseansatz soll Beschäftigte befähigen, in einem partizipativen Prozess den Veränderungsbedarf eines Unternehmens systematisch zu ermitteln, dessen Zukunftspotenziale zu erkennen und betriebliche Veränderungs- und Kooperationsprozesse anzustoßen.

⁵ Es wurden Wissenschaftler*innen aus rund 20 Institutionen aus dem wissenschaftlichen Umfeld von Seconds, der Universität St. Gallen und der IG Metall einbezogen, darunter Expert*innen des Bundesverbands der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie, des Sächsischen Innovationsclusters für Brennstoffzellen und Wasserstoff, des Bundesverbands Wärmepumpen u.v.m.

S. 20/21

⁶ „Revierwende“ ist ein 2021 ins Leben gerufenes Projekt des DGB-Bundesvorstands zur Unterstützung des Strukturwandels in den vom Ausstieg aus der Kohleverstromung betroffenen Kohlerevieren im Saarland, an Rhein und Ruhr, in der Lausitz und in Mitteldeutschland.

S. 24/25

⁷ Im Einzelnen sind dies die folgenden Handlungsfelder: 1. Aktive Betriebe im regionalen Netzwerk, 2. Zusammenarbeit von Industrie und New Business, 3. Ressourcen in der Region, 4. Qualifizierung und Weiterbildung, 5. Transformationsfolgen proaktiv bearbeiten, 6. Bürokratieabbau auf regionaler und kommunaler Ebene.

S. 26/27

⁸ Die Süddeutsche Zeitung nennt sie „Das Wunder von Thüringen“. Und laut einer F.A.Z.-Studie sind sie bereits seit fünf Jahren unter den Top 3-Kliniken Deutschlands in der Kategorie 150-300 Betten zu finden.

⁹ Der „New-Work“-Prozess bei den Waldkliniken Eisenberg wird von der Hans-Böckler-Stiftung und außerdem unter dem Titel „New Work bei WEK – von Empowerment zu New Work“ im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

S. 32/33

¹⁰ Digitalstrategie für Hamburg, Seite 4, Drucksache 22/17480

Impressum

Machen! Atlas des demokratischen und mitbestimmten Wandels

ist ein Gemeinschaftsprojekt des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und der Hans-Böckler-Stiftung.

V.i.S.d.P.:

Thomas Fischer

Abteilungsleiter Grundsatz und Gute Arbeit beim DGB-Bundesvorstand

Keithstraße 1, 10787 Berlin

Redaktion und Kontakt:

Thomas Fischer, thomas.fischer@dgb.de

Dr. Manuela Maschke, manuela-maschke@boeckler.de

Recherchen und Texte:

Ingeborg Wahle, Agentur WAHLE COM, Berlin

Grafik und Satz:

Gundi Barenbrock, Agentur WAHLE COM, Berlin

Fotonachweis:

Michael Ahr (S. 1/14, 14, 15)

Christian Auspurg/Hochschule Merseburg (S. 1/20, 20, U4-1)

DGB Pressebild (S. 2)

DZA/Katarzyna Wilk-Sosnowska (S. 1/12, 12)

Paul Glaser (S. 13, U1-1)

Benjamin Jenak (S. 21)

IG Metall Bad Kreuznach (S. 1/22, 22, 23)

IG Metall/Raphael Menez (S. 1/6, 6, 7)

IG Metall Zwickau (S. 1/18, 18)

IG Metall Zwickau/Igor Pastierovic (S. 19)

Christian Irrgang (S. 1/10, 1/16, 1/24, 1/26, 1/28, 1/30, 1/32, 9, 10, 11, 16, 17, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, U1-2, U4-2, U4-3)

Louise Rayner (S. 34)

Frank Rumpfenhorst (S. 35)

Sandra Monja Scherer, Merck KGaA (S. 1/8, 8)

Jens Volle (S. 1/4, 4, 5)

Herstellung und Druck:

Digiteam, Volkardeyer Straße 1, 40878 Ratingen

Klimaneutral gedruckt auf 100 % Recyclingpapier

1. Auflage, Mai 2026



Zur kostenfreien Bestellung und zum Download

Hans-Böckler-Stiftung, Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf

www.boeckler.de/atlas-demokratischer-wandel

