



# Industrie-Transformation und Gewerkschaften



**Dr. rer. pol. Steffen Lehdorff** (Mitarbeiter am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen)

Deutschland soll bis 2045 klimaneutral sein. Das Zwischenziel bis 2030 ist eine Reduzierung der Treibhausgasemissionen um rund zwei Drittel gegenüber dem Volumen von 1990. Um das noch schaffen zu können, muss der politische Druck massiv erhöht werden. Dies umso mehr angesichts des immer stärker werdenden politischen Gegenwinds von rechts.

Die Industrie ist eines der wichtigsten Handlungsfelder dieser Transformation. Hier entstehen mehr als 20% der CO<sub>2</sub>-Emissionen; und es geht nicht allein um die Produktion, sondern ebenso um die Klimaschäden, die die Produkte anrichten. Zum Beispiel der Verkehrssektor, der rund 20% der Emissionen verursacht. Jedes politische Bremsmanöver bei der Transformation erhöht die materiellen und menschlichen Kosten bereits in der näheren Zukunft. Die Flutkatastrophen geben uns einen Vorgeschmack.

Der notwendige Umbruch kann nur als *sozial-ökologische* Transformation gelingen, und das geht nur mit den Gewerkschaften. So weit, so klar. Nicht ganz so klar ist aber, dass dafür alle Gewerkschaften an einem Strang ziehen müssen. Nicht „nur“ in der Industrie, die ja zunächst und in erster Linie betroffen ist, sondern auch in den Dienstleistungen. Und dass die Gewerkschaften dabei auf allen Ebenen gefordert sind: Im Betrieb, in der Branche, der Region und in der „großen Politik“. Die Gewerkschaft „vom Betrieb her denken“ und die Wahrnehmung des „politischen Mandats“ sind zwei Seiten einer Medaille. Gewerkschaftliche Handlungs- und Konfliktfähigkeit wird „oben“ und „unten“ gebraucht, und beides kann einander beflügeln.

## Handlungsfähigkeit „oben“

Werfen wir einen kurzen Blick auf einige „Großbaustellen“ der sozial-ökologischen Transformation, die für Gewerkschaften besonders relevant sind (das Folgende beruht auf meiner Zusammenfassung einer Reihe von Studien — s.u. im Literaturverzeichnis<sup>[1]</sup>).

### Infrastrukturpolitik

Die größte aktuelle Baustelle der Transformation ist die *Infrastrukturpolitik*: Hier geht es zunächst um die ausreichende Verfügbarkeit von Ökostrom — das A und O sämtlicher Pläne zur Dekarbonisierung der Industrie und des Verkehrssektors. Hinzu kommt die Schaffung der Produktionskapazitäten für grünen Wasserstoff im In- und Ausland. Und zugleich müssen die Netz-Infrastrukturen für Strom und Wasserstoff massiv und schnell ausgebaut werden. Ebenso erfordert eine Mobilitätswende nicht allein eine flächendeckende Ladeinfrastruktur, sondern eine Expansion des öffentlichen Personen- und Güterverkehrs sowohl in den Städten als auch regional, bundes- und europaweit. Bereits hier wird klar: IG Metall, ver.di und alle anderen Industrie- und Dienstleistungsgewerkschaften sind gleichermaßen betroffen und gefordert.

Die übergreifende und besonders konfliktträchtige Herausforderung für die Bewältigung dieses riesigen Infrastruktur-Ausbaus ist seine Finanzierung. Ohne eine Abkehr von der schwarzen Null und eine (zumindest) Reform der Schuldenbremse ist es unrealistisch, die z.B. vom Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) der Hans-Böckler-Stiftung und dem BDI-nahen Institut der Deutschen Wirtschaft (IW) für erforderlich gehaltenen zusätzlichen öffentlichen Investitionen in Höhe von 600 Milliarden Euro in den nächsten zehn Jahren zu schultern<sup>[2]</sup> – und dies umso

mehr, als die Klimapolitik der Konkurrenz mit rasant steigenden Rüstungsausgaben ausgesetzt wird. In diese Richtung gehen die gewerkschaftlichen Forderungen nach der Schaffung von kreditbasierten „Sondervermögen“. [3] Dies ist vom IMK und vom IW gemeinsam vorgeschlagen worden und wird mittlerweile — wenn auch unter Vorbehalt — vom BDI unterstützt. [4]

Aber das Problem ist noch größer: Der Ausbau der öffentlichen Infrastruktur – z.B. für die Verkehrswende, aber noch mehr für den Bildungssektor, und zwar angefangen bei den KiTas – setzt nicht allein Investitionen voraus, sondern auch wesentlich höhere Personalausgaben. Und die sollten nicht durch Kredite, sondern durch Steuereinnahmen finanziert werden. Dies erfordert umverteilungsbasierte Steuerreformen, wie dies ebenfalls vom DGB, von ver.di, der IG Metall und anderen Gewerkschaften gefordert wird. Solche Steuerreformen sind auch für die soziale Abfederung von mit der Transformation einhergehenden Kosten für viele Privathaushalte mit niedrigen und mittleren Einkommen entscheidend.

Kurz: Die Transformation im Allgemeinen und die der Industrie im Besonderen steht oder fällt mit einer Wende in der staatlichen Haushaltspolitik. In diesem Konflikt werden die Weichen für die Zukunft gestellt, und hier wird das politische Gewicht der Gewerkschaften gebraucht.

## Industriepolitik

Die zweite Großbaustelle ist die *Industriepolitik*. Auch hier spielt natürlich die öffentliche Finanzierung eine zentrale Rolle. In wichtigen Industriesektoren entstehen erhebliche zusätzliche Investitions- und Betriebskosten, die in vielen Fällen erst nach mehreren Jahren durch steigende Einnahmen gedeckt werden können. Das ist vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, teilweise aber selbst für größere Konzerne ohne staatliche Unterstützung häufig nicht zu bewältigen. Sehr relevant ist dies z.B. für die Stahlindustrie, für die Förderung von Technologie-Innovationen oder von regionalen Wasserstoff-Netzen in energieintensiven Industrieclustern und nicht zuletzt für das Voranbringen der Kreislaufwirtschaft.

Auch hier gibt es natürlich viele strittige Punkte, aber einer ist für die Gewerkschaften besonders wichtig: An welche Bedingungen soll die öffentliche Mittelvergabe geknüpft werden? Christiane Benner hat auf dem Gewerkschaftstag gefordert: „Wir brauchen klare Regeln: Steuergeld nur gegen Tarifvertrag, Beschäftigungsgarantie und Ausbildungsplätze! Nur dann gibt es Förderung, und sonst nicht!“ [5] Auch hierfür gibt es ein ausgearbeitetes Konzept für Transformationsfonds, das vom IMK in Kooperation mit der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE vorgelegt worden ist: Subventionen müssen stets an ökologische und soziale Bedingungen geknüpft werden. [6]

## Arbeitspolitik

Das soeben genannte Beispiel für Bedingungen in der Subventionsvergabe zeigt auch, wie Industriepolitik und Arbeitspolitik miteinander verzahnt werden können. Die Bedeutung einer solchen Verzahnung ist offensichtlich, denn die Transformation geht mit Strukturbrüchen auf dem Arbeitsmarkt einher, die je nach Branche, Tätigkeit und Region und auch je nach Zeitraum sehr unterschiedliche Beschäftigungswirkungen haben. Diese Unübersichtlichkeit löst bei vielen Beschäftigten durchaus berechtigte Zukunftssorgen aus. Die Spaltung des Arbeitsmarkts in Deutschland seit den 1990er und den 2000er Jahren hat objektiv unsichere und subjektiv verunsichernde Ausgangsbedingungen für die Durchsetzung der erforderlichen Klimaschutz-Maßnahmen in Industrie und Verkehr geschaffen.

Die sozial-ökologische Transformation muss die ganze Bandbreite der Arbeitspolitik umfassen, also alle staatlichen, tariflichen und betrieblichen Instrumente, mit denen die Sicherheit von Arbeitsplätzen, die Mobilitätsprozesse auf dem Arbeitsmarkt und die Qualität von Arbeit beeinflusst werden können. [7]

Unstrittig ist hier die Bedeutung der *Aus- und Weiterbildung*, die ja der Schwerpunkt dieser Internetseite ist. Mit dem Weiterbildungsgesetz von 2023 wurde hierfür die Rolle der Betriebsräte gestärkt. [8] Allererste Ansätze gibt es auch in Richtung einer investiven Arbeitsmarktpolitik, bei der Beratung und Qualifizierung, die zu einer gleich- oder höherwertigen Tätigkeit befähigen, Vorrang haben vor schneller Vermittlung. Zusätzlich bedarf es jedoch weiterer Förderinstrumente, die zum freiwilligen Wechsel von schrumpfenden in wachsende Tätigkeitsbereiche ermutigen. Anregungen bieten die Fachkräftestipendien in Österreich in Verbindung mit einer temporären Arbeitszeitverkürzung („Bildungskarenz“) sowie eine Art „Erwachsenen-BAföG“ in Schweden (beide selbstverständlich mit Auswirkungen auf die öffentlichen Haushalte). Die gute Basis, die das duale Berufsbildungssystem für die Transformation bietet, aber auch notwendige, weiter reichende Reformen sind in Nr. 1/2024 von DENK-doch-MAL.de detailliert beschrieben worden. [9]

Zur Erleichterung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen können temporäre *Arbeitszeitverkürzungen* wichtige Hilfsmittel sein. Auch mittelfristig können Arbeitszeitverkürzungen einen maßgeblichen Beitrag zur Beschäftigungssicherung leisten; mittlerweile ermöglichen z.B. Tarifverträge in der Stahlindustrie derartige Übergangslösungen (zumeist mit Teillohnausgleich). [10] Sicher ist aber, dass eine aktive — an Stelle einer reaktiven — Personalstrategie weit im Vorfeld derartiger Umbrüche entwickelt werden muss. Mit betrieblichen *Zukunftsvereinbarungen* können Betriebsräte mehr Möglichkeiten bekommen, auf die Personalplanung und die Feststellung des Weiterbildungsbedarfs Einfluss zu nehmen (mehr dazu im nächsten Kapitel).

Die umstrittenste Frage auf dem Feld der Arbeitspolitik ist aber, wie die seit 30 Jahren kontinuierlich abnehmende Tarifbindung wieder erhöht werden kann, um mehr soziale Sicherheit in den sich abzeichnenden strukturellen Umbrüchen zu ermöglichen. Eine wichtige Forderung der Gewerkschaften ist hier, alle öffentlichen Aufträge nur an Unternehmen zu

vergeben, die die Tarifstandards der jeweiligen Branche einhalten. Mit dem Entwurf für ein *Bundestariftreuegesetz* hat die Bundesregierung 2024 „einen ersten sinnvollen Vorschlag gemacht, um die Tarifbindung in Deutschland zu stabilisieren. Insgesamt wird dies jedoch nicht ausreichen, um eine Trendwende herbeizuführen“. [11]

Dies ist nur mit einer gesetzlichen Erleichterung der *Allgemeinverbindlicherklärung* von Tarifverträgen möglich. [12] Doch dies trifft auf massiven Widerstand der Arbeitgeberverbände und der liberal-konservativen Parteien. Eine wichtige Unterstützung böte hier im Prinzip die Mindestlohnrichtlinie der EU, die nationale Aktionspläne zum Erreichen einer Tarifbindung von 80% fordert. Aber noch ist nicht in Sicht, dass dies als politischer Rückenwind für eine Stärkung der Tarifbindung in Deutschland genutzt wird.

Auf dem Gebiet der Arbeitspolitik dürfte die gesetzliche Überwindung der Arbeitgeber-Blockade von Allgemeinverbindlicherklärungen der kontroverseste Eckpfeiler der sozial-ökologischen Transformation sein. Nachdem die Mitgliedsgewerkschaften des DGB hier zu einer gemeinsamen Position gefunden haben, kommt es nun darauf an, sie entschlossen in die Öffentlichkeit zu tragen.

Die Konfliktfähigkeit „oben“, also auf der politischen Bühne, wird umso mehr Gewicht erlangen können, wie sie auf Handlungs- und Konfliktfähigkeit „unten“, also auf betrieblicher, regionaler und Branchen-Ebene aufbaut.

## **Handlungsfähigkeit “unten“**

Aus gutem Grund fordern die Gewerkschaften die Ausweitung von *Mitbestimmungsrechten* auf Fragen der Zukunft des Betriebes. Zeigen doch viele bisherige Erfahrungen insbesondere in der Automobilzulieferindustrie, dass Betriebsräte erst dann mit den Konsequenzen fehlender Neuorientierungen konfrontiert werden, wenn der Zug schon abgefahren (oder besser: stehengeblieben) ist. Vor allem in vielen kleinen und mittleren Unternehmen stellt sich allerdings die Frage: Verfügen Betriebsräte über ausreichendes Know-how, um rechtzeitig Initiativen gegenüber der Geschäftsführung entwickeln zu können?

Eine Möglichkeit zur Entwicklung von Zukunftskonzepten bieten zum Beispiel betriebliche „*Transformationsseminare*“, die von Betriebsräten oder gewerkschaftlichen Vertrauenskörpern mit Beschäftigten durchgeführt werden und in denen die vor Ort vorhandenen Fähigkeiten vor dem Hintergrund der zukünftigen Erfordernisse und Chancen analysiert werden. Darauf zielte Christiane Benner ab, als sie auf dem Gewerkschaftstag den Mitgliedern ihrer Organisation zurief: „Ihr seid Expertinnen und Experten!“

Die oben bereits erwähnten *Zukunftstarifverträge* können die Möglichkeiten für die Erarbeitung betrieblicher „Zielbilder“ verbessern. Derartige Verträge sind in einer Reihe von Unternehmen kooperativ zustande gekommen, zum Teil aber erst nach harten Auseinandersetzungen. Und je nach Standort entstehen daraus klassische Sozialtarifverträge oder aber Zukunftstarifverträge, die diesen Namen verdienen. [13]

Allerdings gehört die Auseinandersetzung um alternative Produktionsmöglichkeiten aus Sicht vieler Arbeitgeber nicht zu den Aufgaben von Betriebsräten. Hinzu kommt, dass die besten Ideen der Beschäftigten wirkungslos bleiben, wenn alternative Produktstrategien von Arbeitgebern nicht zur Kenntnis genommen oder wegen klassischer Standort-Verlagerungspolitik abgelehnt werden. Wie es insbesondere angesichts der Krise der deutschen Automobilindustrie mit der Umsetzung von Zukunftstarifverträgen weitergeht, ist deshalb in einigen Fällen eine offene Frage.

Die Mobilisierung betrieblichen Fachwissens ist zugleich eine wichtige Voraussetzung für eine transformationsorientierte *regionale Strukturpolitik*. Dreh- und Angelpunkt hierfür sind innovative regionale Akteurs-Netzwerke. Wichtig ist es, gemeinsame Leitbilder und Gemeinschaftsprojekte zu entwickeln — nicht zuletzt deshalb, um öffentliche Mittel strategisch sinnvoll einsetzen zu können. Dies würde zum Beispiel bedeuten, die Verkehrswende in der Region zum Bestandteil derartiger Projekte zu machen, ebenso wie die Bildungspolitik als dem zentralen Motor der Potenzialentwicklung. Auch hier zeigt sich, wie nötig die Zusammenarbeit von Industrie- und Dienstleistungsgewerkschaften ist.

Die von der IG Metall initiierten *Regionalen Transformationsnetzwerke* im Rahmen des „Zukunftsfonds Automobil“ bieten im Prinzip Möglichkeiten, in diese Richtung zu arbeiten. [14] Hier wird die viel diskutierte Idee so genannter „regionaler Transformationsräte“ auf die Ebene praktischen Handelns heruntergebrochen. Und hier zeigt sich auch, wie weit in vielen dieser Netzwerke noch der Weg bis zu einer zielgerichteten Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist, denn Gewerkschaften und Betriebsräten fehlt häufig noch der „notwendige Zugang zu fachlichen und finanziellen Ressourcen“. [15] Ähnliches gilt für den Ausbau von Betriebsräte-Netzwerken, die wichtig sind, um „Gestaltungskompetenz von Betriebsräten in der Transformation zu erhöhen“. [16] Für die sozial-ökologische Transformation auf betrieblicher, sektoraler und regionaler Ebene ist dies eine Schlüsselfrage.

Bei allen Schwierigkeiten sind die Erfahrungen, die in derartigen Netzwerken und betrieblichen Initiativen gesammelt werden, für die daran beteiligten gewerkschaftlich Aktiven überaus wertvoll. Das Wissen, die Kompetenzen, die Zusammenarbeit über die „Grenzen“ einer örtlichen IG Metall-Geschäftsstelle hinaus, die Kooperation mit anderen Akteurinnen und Akteuren – all dies wird auch zukünftig gebraucht. Denn die Transformation ist ein mittel- bis

längerfristiger Prozess mit vielen Ungewissheiten und großem Konfliktpotential. Und diese Transformation hat gerade erst begonnen.

## Schlussbemerkung

Die sozial-ökologische Transformation der Industrie wird in den Alltag von Millionen Menschen eingreifen. Dies erfordert die Entwicklung einer gesellschaftlichen Basis der Veränderung. Auf Bundesebene muss das politische Mandat der Gewerkschaften in enger Kooperation mit Umweltverbänden in die Waagschale geworfen werden, um aus marktwirtschaftlich dominierten technologischen Innovationen eine sowohl soziale als auch ökologische Transformation zu machen. Und da es hier um tiefgreifende Strukturveränderungen mit harten politischen Konflikten (wie um die öffentlichen Haushalte und die Stärkung des Tarifvertragssystems) geht, müssen alle DGB-Gewerkschaften an einem Strang ziehen.

Zugleich hängt der politische Erfolg der Gewerkschaften davon ab, welche Bodenhaftung derartige Bemühungen in den Betrieben und Regionen haben. Erste Schritte werden hier gemacht. Sie gilt es, bekannt zu machen und kontinuierlich auszuwerten. Denn die Transformation kann nur gelingen, wenn sie als gesellschaftspolitischer Prozess begriffen wird, in dessen Verlauf immer wieder aus Erfahrungen zu lernen ist.

[1] Die Studien des Projekts „Sozial-ökologische Transformation der deutschen Industrie“ (<https://www.alternative-wirtschaftspolitik.de/de/topic/10627459.studien-zur-sozial-ökologische-transformation-der-industrie.html>) umfassten die Chemie-, Stahl- und Automobilindustrie, die Arbeitspolitik, sowie die klimapolitischen Strategien und Regulierungen in Deutschland und der EU. Der vorliegende Text stützt sich v.a. auf meine Zusammenfassung dieser Studien ([https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico\\_mods\\_00076115](https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00076115)) sowie meine Aufsätze „Gewerkschaften als Treiber der Transformation“ in: Christoph Schmitz und Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Das neue Normal. Konflikte um die Arbeit der Zukunft. Jahrbuch Gute Arbeit 2023, S. 149-160, und „Sozial-ökologische Transformation der Industrie und die Rolle der Gewerkschaften: Politikfelder und Praxis-Ansätze“ in: Vierteljahreshefte zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung, Heft 3/2024 (im Erscheinen).

[2] Dullien, Sebastian, Simon Gerards Iglesias, Michael Hüther und Katja Rietzler (2024): Herausforderungen für die Schuldenbremse. Investitionsbedarfe in der Infrastruktur und für die Transformation. IW-Policy Paper 2/2024. Köln. Und: IMK Policy Brief Nr. 168. Düsseldorf. [https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-008864/p\\_imk\\_pb\\_168\\_2024.pdf](https://www.imk-boeckler.de/fpdf/HBS-008864/p_imk_pb_168_2024.pdf)

[3] Deutscher Gewerkschaftsbund (2024): Positionspapier DGB-Strategie: Starke Wirtschaft, starker Sozialstaat. [https://www.dgb.de/fileadmin/download\\_center/Positionen\\_und\\_Thesen/DGB-Positionspapier\\_zur\\_Reform\\_der\\_Schuldenbremse.pdf](https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/DGB-Positionspapier_zur_Reform_der_Schuldenbremse.pdf)

[4] Bundesverband der Deutschen Industrie (Hrsg.) (2024): Transformationspfade für das Industrieland Deutschland. Eckpunkte für eine neue industriepolitische Agenda. BCG und IW im Auftrag des BDI. <https://www.transformationspfade.com/home/>

[5] Benner, Christiane (2023): Zukunftsreferat. Gewerkschaftstag 2023. [https://www.igmetall.de/download/20231025\\_2023\\_10\\_24\\_Zukunftsreferat\\_GWT\\_2023\\_Christiane\\_Benner.pdf](https://www.igmetall.de/download/20231025_2023_10_24_Zukunftsreferat_GWT_2023_Christiane_Benner.pdf)

[6] Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE, Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung und Hans-Böckler-Stiftung (2021): Ein Transformationsfonds für Deutschland. Berlin. [https://www.arbeit-umwelt.de/wp-content/uploads/Gutachen\\_Transformationsfonds\\_StiftungIGBCE\\_IMK.pdf](https://www.arbeit-umwelt.de/wp-content/uploads/Gutachen_Transformationsfonds_StiftungIGBCE_IMK.pdf)

[7] Dieses umfassende Konzept wird in der Studie von Gerhard Bosch (2022) vorgestellt: Arbeitspolitik in der Transformation: Soziale Härten vermeiden. <https://www.alternative-wirtschaftspolitik.de/de/article/10656716.arbeitspolitik-transformation.html>

[8] Räder, Evelyn, und Toralf Pusch (2024): Fachkräfte fördern und Arbeitsplätze sichern – Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten bei der Umsetzung des Weiterbildungsgesetzes. Arbeit und Recht 6/2024. Düsseldorf. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-startklar-fur-die-transformation-61650.htm>

[9] Bosch, Gerhard (2024): Die duale Berufsausbildung. Eine gute Basis für die Transformation. [https://denk-doch-mal.de/gerhard-bosch-die-duale-berufsausbildung-eine-gute-basis-fuer-die-transformation/?utm\\_source=mailpoet&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=jetzt-neu-testmail-von-denk-dochmal\\_1#toggle-id-1](https://denk-doch-mal.de/gerhard-bosch-die-duale-berufsausbildung-eine-gute-basis-fuer-die-transformation/?utm_source=mailpoet&utm_medium=email&utm_campaign=jetzt-neu-testmail-von-denk-dochmal_1#toggle-id-1)

[10] Zu einem Beispiel vgl. <https://www.igmetall.de/tarif/tarifunden/eisen-und-stahl/abschluss-ergebnis-tarifunde-eisen-und-stahl-2023>.

[11] Schulten, Thorsten (2024): Die (fehlende) Umsetzung der europäischen Mindestlohnrichtlinie in Deutschland. WSI Kommentar Oktober 2024, Düsseldorf. <https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-008978>

[12] Deutscher Gewerkschaftsbund (2021): Allgemeinverbindlicherklärung: Tarifschutz für alle! [https://www.dgb.de/fileadmin/download\\_center/Uploads/Faktenblatt\\_Allgemeinverbindlicherklärung\\_\\_3\\_.pdf](https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Uploads/Faktenblatt_Allgemeinverbindlicherklärung__3_.pdf); Deutscher

Gewerkschaftsbund (2024): Positionspapier zur Aufstellung eines nationalen Aktionsplans im Rahmen der Umsetzung der EU-Mindestlohnrichtlinie.

[https://www.dgb.de/fileadmin/download\\_center/Positionen\\_und\\_Thesen/2024\\_05\\_27\\_Positionspapier\\_Aktionsplan\\_final.pdf](https://www.dgb.de/fileadmin/download_center/Positionen_und_Thesen/2024_05_27_Positionspapier_Aktionsplan_final.pdf)

[13] Ebenau, Matthias, Jörg Kirsten, Manuel Schmidt, Benjamin Zabel und Uwe Zabel (2023): Jenseits der palliativen Tarifpolitik. Der Konflikt um Sozial- und Zukunftstarifverträge bei GKN Driveline. Sozialismus 5/2023, 58-60

[14] Zum Beispiel in Niedersachsen ([www.allianz-fuer-die-region.de/aktuelles/presse/pressemeldungen-details/news/allianz-fuer-die-region-ig-metall-und-bmwk-stellen-neues-projekt-zum-aufbau-eines-regionalen-transformationsnetzwerks-vor](http://www.allianz-fuer-die-region.de/aktuelles/presse/pressemeldungen-details/news/allianz-fuer-die-region-ig-metall-und-bmwk-stellen-neues-projekt-zum-aufbau-eines-regionalen-transformationsnetzwerks-vor)) und im Saarland ([www.igmetall-bezirk-mitte.de/transformation/transformationswerkstatt-saar](http://www.igmetall-bezirk-mitte.de/transformation/transformationswerkstatt-saar)).

[15] Hoßbach, Christian, und Thomas Bollwein (2024): Regionale Gestaltung der Transformation. Hans Böckler Stiftung, Working Paper Forschungsförderung Nr. 352, September 2024. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-008943](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008943)

[16] Thünken, Oliver, Marcel Thiel und Sarah Hinz (2024): Chancen lokaler Gestaltungskompetenz von Betriebsräten in der Transformation – Erkenntnisse aus der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland. [https://samf.de/wp-content/uploads/2024/06/Thunken\\_Thiel.-Betriebsrate-und-Transformation.pdf](https://samf.de/wp-content/uploads/2024/06/Thunken_Thiel.-Betriebsrate-und-Transformation.pdf)

Literatur:

Hier die Literaturangaben

## Autor



### [Dr. Steffen Lehndorff](#)

Steffen Lehndorff, Jahrgang 1947, Dr. rer. pol., ist Mitarbeiter (Research Fellow) am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen und war dort bis zum Renteneintritt Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Seine aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind industrielle Beziehungen und sozial-ökologische Transformationsstrategien in Deutschland und der EU. Zuletzt veröffentlichte er das Buch „New Deal heißt Mut zum Konflikt. Was wir von Roosevelts Reformpolitik der 1930er Jahre heute lernen können. Eine Flugschrift“ (Hamburg: VSA 2020).

[Alle Beiträge ansehen](#)