



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Institut für Soziologie/Arbeits-, Industrie- & Wirtschaftssoziologie

2024 (Jg. 18)

NR. 23

WORKING PAPERS:

ECONOMIC SOCIOLOGY JENA

Vincent Kluger, Jonas Laeseke, Mikolas Leiß, Anke Rothenbach,
Theresa Schneider, Malte Wischnat

„Es wird immer von Transformation geredet, aber wie soll denn transformiert werden?“

Transformationsbezogene Konfliktlinien in der deutschen Auto-
mobilindustrie. Ein Fallbeispiel

ISSN 1864-7588

Jena, Januar 2024

„Es wird immer von Transformation geredet, aber wie soll denn transformiert werden?“

Transformationsbezogene Konfliktlinien in der deutschen Automobil-
industrie. Ein Fallbeispiel

Vincent Kluger, Jonas Laeseke, Mikolas Leiß, Anke Rothenbach, Theresa
Schneider, Malte Wischnat

Kontakt:

Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie

Jonas Laeseke

Carl-Zeiß-Straße 3, 07743 Jena

Tel.: (03641) 9-45520

Email: jonas.laeseke@uni-jena.de

Abstract

Das vorliegende Working Paper untersucht Konfliktlinien und Beziehungen zwischen Akteuren der deutschen Automobilindustrie im Kontext der sozial-ökologischen Transformation. Im Fokus steht dabei das subjektive Erleben der Akteure. Die Datengrundlage bilden leitfadengestützte problemzentrierte Interviews und Experteninterviews, die mit Beschäftigten und Mitgliedern der Interessenvertretung zweier deutscher Automobilwerke geführt wurden. Die zentralen Ergebnisse sind:

1. Haltung und Handlungen des Betriebsrates stehen in einem Widerspruch zueinander. Einerseits betonen alle interviewten Betriebsratsmitglieder die Notwendigkeit einer erheblichen Reduktion der CO₂-Emissionen zur Bewältigung der Klimakrise und sehen die Lösung dieses Problems nicht im elektrisch betriebenen Individualverkehr, andererseits investieren sie viel Zeit und Ressourcen, um die Beschäftigten vom Umstieg auf eben diesen zu überzeugen.
2. Durch kommunikative Barrieren vor allem zwischen Management und Beschäftigten werden Transformationsprozesse gehemmt, da bei den Beschäftigten durch fehlende Unterrichtung über Transformationsstrategien Unsicherheiten entstehen, die ihre Skepsis gegenüber der Transformation fördern. Zudem haben die Beschäftigten keine Möglichkeit ihr Wissen über den Produktionsprozess gestaltend in die Transformation einzubringen, was ebenfalls Transformationsprozesse behindert. Der Betriebsrat arbeitet teilweise erfolgreich an der Aufhebung der Unsicherheiten.
3. Durch Transformationsprozesse können, insbesondere bei finanziell schlechter gestellten Beschäftigten, Anerkennungsdefizite entstehen, welche gleichzeitig Transformationsprozesse behindern. Durch die Nicht-Einbindung der Produzentenintelligenz entsteht Gleichgültigkeit gegenüber der Transformation, gleichzeitig fühlen sich die Beschäftigten nicht gesehen und wertgeschätzt. Entgelte, die die Lebenshaltungskosten nicht oder kaum decken überschatten darüber hinaus Transformationsprozesse und führen zu Frustration und Missachtungserfahrungen.
4. Es findet keine Partizipation der Beschäftigten an Transformationsprozessen statt, da sowohl seitens des Managements als auch der Beschäftigten die notwendigen Voraussetzungen fehlen. Das Management sieht keine Notwendigkeit für Partizipation, die Beschäftigten messen den Arbeitsinhalten eine geringe Relevanz zu und die Interessenvertretung fokussiert sich auf die Integration der Beschäftigten in neue Bereiche anstelle der aktiven Gestaltung der Transformation.
5. Durch die Transformation verändern sich zentrale soziale Praktiken am Arbeitsplatz abrupt, was bei den Beschäftigten zu Verlustgefühlen und somit zu Unsicherheit und Konservatismus führen kann.

Inhalt

1	Einleitung	8
2	Forschungsfrage und Arbeitsthesen	10
2.1	Forschungsfrage	10
2.2	Suchthesen.....	11
3	Die sozial-ökologische Transformation	13
4	Sample & Methoden.....	14
4.1	Personenbeschreibungen	18
4.2	Automobilbetrieb am Standort Ostdeutschland	22
4.3	Automobilbetrieb am Standort Westdeutschland.....	23
5	„Beschäftigungspolitisch ist es richtig, ökologisch betrachtet ist es für’n Arsch“ - Handlungsmuster und Widersprüche der Betriebsräte	24
5.1	Ökonomisch-ökologische Zangenkrise	24
5.2	Theorie Betriebsräte	27
5.2.1	historische Genese des Betriebsrats	28
5.2.2	Betriebsverfassungsgesetz	28
5.2.3	Realität der Betriebsratsarbeit	30
5.3	Auswertung der Empirie	31
5.3.1	Wie verhält sich der Betriebsrat in der sozial-ökologischen Transformation? Passivität und neue Abwehrkämpfe	31
5.3.2	Welche Fehler hat der Betriebsrat im Prozess der Umstellung auf E-Mobilität gemacht? Strukturelle Macht und irrationale Ängste.....	34
5.3.3	Welche Widersprüche finden sich im Handeln der Betriebsräte? Zwischen Beschäftigungssicherung und Ökologie: die ökonomisch-ökologische Zangenkrise	37
5.4	Zwischenfazit	40
6	Die innerbetriebliche Kommunikation	41
6.1	Die Kommunikation sozialer Systeme	41
6.2	Management und Belegschaft	44

6.3	Betriebsrat und Belegschaft	47
6.4	Zwischenfazit	50
7	Anerkennungs- und Missachtungserfahrungen der Arbeiter*innen in der Automobilindustrie.....	51
7.1	Theorie der Anerkennung.....	51
7.1.1	Die Bedeutung der Anerkennung für Individuum und Gesellschaft.....	52
7.1.2	Anerkennung und Erwerbsarbeit.....	53
7.2	„[G]leiche Arbeit halbes Geld“: Abwertungserfahrungen in der Automobilindustrie.	54
7.2.1	Anerkennungsdefizite im Tochterunternehmen: Die Unsichtbarkeit der Arbeiter*innen	55
7.2.2	Überschattung und Beeinträchtigung der Transformation durch Anerkennungsdefizite	59
7.2.3	Anerkennungsverlust durch Transformationsprozesse: Schwindende Identifikation der Angestellten mit dem Unternehmen und der Betriebsgemeinschaft und die Anerkennung von außen.....	63
7.3	Zwischenfazit	67
8	Mitgestaltungsanspruch.....	68
8.1	Konzeptspezifikation und Operationalisierung.....	69
8.2	Kaufen oder herstellen? – Partizipation innerhalb des Entscheidungsprozesses zur E- Mobilität	73
8.3	Partizipation <i>innerhalb</i> des Transformationsprozesses.....	74
8.3.1	An die Hand nehmen oder sich selbst überlassen? – Die Institutionen in der Transformation	75
8.3.2	Arbeitsinhalte sind drittrangig – Die Individuen in der Transformation	77
8.4	Problematisierung der Nicht-Problematisierung.....	79
8.5	Zwischenfazit	81
9	Emotionale Beschäftigte: Veränderung von Praktiken in der Transformation.....	82
9.1	Eine praxeologische Perspektive.....	83
9.2	Geld, Kolleg*innen und Zigaretten: Praktiken im Fallbeispiel.....	84
9.2.1	Die Arbeit.....	85
9.2.2	Die Transformation	86

9.2.3	Der Arbeitskampf.....	87
9.2.4	Das Beratungsgespräch	88
9.2.5	Das Rauchen.....	90
9.3	Praktiken im gegenseitigen Einfluss	91
9.4	Zwischenfazit: Praktiken in der Transformation – Ein emotionales Wechselspiel	93
10	Abschluss.....	96
10.1	Reflexion	96
10.2	Erkenntnis.....	96
10.3	Leerstellen in der Forschung	99
10.4	Ausblick	100
11	Literaturverzeichnis	103
12	Abbildungsverzeichnis	111

Tabellenverzeichnis

Auflistung der Interviewpartner	16
---------------------------------------	----

1 Einleitung

Transformationsprozesse und ihre Auswirkungen sind als Thema omnipräsent und aus medialen, politischen und privaten Diskursen nicht mehr wegzudenken. Bereits in diesem Jahr sind zahlreiche Zeitungsartikel zu dem Thema erschienen, die das gesellschaftliche und politische Meinungs- und Stimmungsbild formen – von linker wie rechter Seite. Da wären zum einen gegenwärtige Problematiken in den Lieferketten, die beispielsweise die Logistikbranche mit großen Veränderungen konfrontieren (Rathmann 2023). In dem Artikel auf *eurotransport.de* geht es um Chancen und Herausforderungen, die für die Logistik im Zuge der Abkehr vom Verbrennungsmotor entstehen. Es stehen aber nicht nur mit der Automobilindustrie verflochtene Branchen vor Veränderungen. In naher Zukunft müssen sich ganze Regionen genauso wandeln wie Industriezweige. Ein Beispiel von vielen ist das *Trasaar-Netzwerk*. Das Netzwerk tritt an, um die Transformation der saarländischen Automobilindustrie zukunftssicher zu gestalten, den Strukturwandel zu begleiten und neue sowie klimasichere Arbeitsfelder für die Region aufzuzeigen (Warscheid 2023). Auch bei den Autoherstellern selbst stehen massive Umgestaltungspläne an. Seat setzt auf künstliche Intelligenz in der Logistikketten-Steuerung und einen hochautomatisierten Maschinenpark (Gilgen 2023). Mercedes' Pläne sind vergleichbar, werden aber durch Bestrebungen ergänzt, eigene Fähigkeiten in der Wind- und Solarenergieerzeugung zu etablieren und das eigene Batterierecycling auszubauen (ebd.).

Politisch wird die Debatte ebenfalls geführt. Trotz der angekündigten Abkehr vom Verbrennungsmotor bei den allermeisten europäischen Herstellern, setzt die FDP unter dem Narrativ der *Technologieoffenheit* auf E-Fuels im Fahrzeugsegment – ideologisch und wissenschaftlich ist dies eine höchst umstrittene Position (Götz 2023). Neben den Unternehmen sind auch Gewerkschaften am Diskurs beteiligt. Unter dem Titel „Jobbörse Transformation“ schreibt Christoph Böckmann (2023) in der *metall – Dein Magazin* über die Versuche des BMW-Werks in München, Beschäftigte in neue Arbeitsbereiche einzugliedern.

Getragen durch die breite Debatte in Politik und Gesellschaft, beschäftigt sich auch die Wissenschaft mit gegenwärtigen Transformationsprozessen. Unter soziologischen Gesichtspunkten werden gegenwärtig vor allem die Facetten eines sozial-ökologischen Transformationskonflikts, sowie einer ökonomisch-ökologischen Zangenkrise beleuchtet. Brigitte Knopf setzt sich in einem Beitrag der Frankfurter Hefte mit der Frage auseinander, wie sich mit staatlichen Steuerungsmaßnahmen eine „klimasoziale Transformation gestalten lässt“ (2023, S. 24). Sie verweist auf die sozialen Implikationen, die mit klimapolitischen Maßnahmen einhergehen, sowie dass diese häufig als Gegensätze betrachtet werden. Unter anderem nennt sie Umverteilung mittels Klimageld durch

CO₂-Bepreisung als Mittel, um die sozialen Implikationen zu berücksichtigen. Hier geht es um die allgemeine Verteilungsfrage von sozialer und ökonomischer Belastung durch ökologisch notwendige Maßnahmen. Einen anderen Fokus legen Lucht und Liebig (2023). Sie untersuchen die Relevanz und Wirksamkeit „öko-sozial[er] Allianz[en]“, als Fallstudie betrachten sie die „Kampagne #WirFahrenZusammen von ver.di und Fridays for Future im ÖPNV“ (Lucht und Liebig 2023, S. 15). Sie stellen die sich nahezu aufdrängende Gemeinsamkeit zwischen Arbeits- und Klassenkampf und der klima-sozialen Frage in den Mittelpunkt, und erzeugen einen Fokus auf neue Bündnismöglichkeiten. Fragen nach Konversionsmöglichkeiten kommen überwiegend aus dem ökosozialistischen Spektrum. Im Gegensatz zu Transformationsansätzen gehen diese Überlegungen so weit, „eine demokratische Konversion von Industriebetrieben hin zu ökologischer Produktion“ in den Diskurs des Möglichen zu bringen (Kaiser 2023, S. 35). In Kaisers Beitrag stehen aktuelle Fallbeispiele im Zentrum der Debatte, anhand derer sie die „Potenziale und Grenzen der Konversionsbestrebungen“ des Münchener Boschwerks und des *Collettivo di Fabbrica GKN* in Italien abklopft (Kaiser 2023, S. 35).

Im Kontext der aufgezeigten Debatten und Forschungen wollen wir mit unserer Arbeit einen weiteren Beitrag zum besseren Verständnis der Transformationsprozesse leisten. Dabei legen wir unseren Fokus dezidiert auf Erfahrungen, Wahrnehmungen und Emotionen von Akteur*innen im Zusammenhang mit Transformationsprozessen in der deutschen Automobilindustrie. Mittels eines qualitativ-explorativen Ansatzes möchten wir derzeit weniger beachtete Aspekte von Transformation beleuchten und den Diskurshorizont erweitern. Dazu haben wir mit Beschäftigten, Betriebsräten und Vertrauensleuten gesprochen. Sowohl in den geführten Gesprächen als auch in der Auswertung liegt unser Fokus dabei nicht ausschließlich auf Veränderungen der Arbeit und des Arbeitsplatzes im Allgemeinen, sondern erweitert sich auf die Sphäre der individuellen Betroffenheit. Dafür gehen wir in Kapitel 2 zunächst auf unsere Forschungsfrage und die davon abgeleiteten Suchthesen ein. Die Suchthesen stellen eine erste Abstraktionsebene dar, die uns als Orientierungspunkt in der Erkundung des empirischen Materials dienen soll. Anschließend erläutern wir im dritten Kapitel, was wir unter *sozial-ökologischer Transformation* verstehen. Ein einheitliches Begriffsverständnis ist wichtig, damit wir unsere Ergebnisse später besser miteinander verknüpfen können. Bevor wir zum Kern unserer Arbeit übergehen, beschreiben wir in Kapitel 4 das Sample, dessen Zusammensetzung und welche Auswirkungen sich hieraus für unsere Schlussfolgerungen ergeben. Beginnend mit Kapitel 5 und endend mit Kapitel 9, kommen wir zur Auswertung unserer Empirie. Zur besseren Orientierung sind die Auswertungen der einzelnen Thesen hierfür in die Kapitel 5, 6, 7, 8 und 9 aufgegliedert.

Kapitel 5 fokussiert sich auf Betriebsratsarbeit in Zeiten der Transformation. Das Augenmerk liegt hierbei auf Handlungsmustern der befragten Betriebsräte und Widersprüchen zwischen deren Handlungen in und Haltungen zu der sozial-ökologischen Transformation. **Kapitel 6** betrachtet Kommunikationen zwischen Beschäftigten, Betriebsrat und Konzernleitung. Die zentrale Frage ist, wie sich Kommunikation durch Transformationsprozesse verändert, und umgekehrt, wie Kommunikation die Transformationsprozesse beeinflusst. **Kapitel 7** dreht sich um Anerkennungsverhältnisse und deren Auswirkungen auf die Haltung Beschäftigten zur Transformation. Es geht unter anderem darum, wie sich die Identifikation der Angestellten in der Automobilindustrie mit dem Unternehmen aufgrund von möglichen Anerkennungsdefiziten verändern kann. **Kapitel 8** wirft ein Augenmerk auf Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten. Im Vordergrund steht der Gedanke, dass die Teilhabe am Transformationsprozess eine Möglichkeit darstellt, die Akzeptanz der Veränderungen innerhalb des Unternehmens zu sichern. In **Kapitel 9** wird abschließend untersucht, welche Rolle Praktiken am Arbeitsplatz spielen. Die Annahme ist, dass tiefgreifende Veränderungen am Arbeitsplatz fest etablierte Praktiken und ihre Bestandteile ins Wanken bringen und so dafür sorgen, dass die Beschäftigten eine Abwehrposition einnehmen. Um den Bericht abzuschließen, fassen wir in **Kapitel 10** die Ergebnisse noch einmal zusammen. Ergänzend nennen wir vorhandene Leerstellen in der Transformationsforschung und versuchen einen Ausblick zu geben, welche Weichenstellungen in der Transformation der Automobilindustrie eine mögliche Verbesserung der gegenwärtigen Situation bringen können.

2 Forschungsfrage und Arbeitsthesen

Im Folgenden werden unsere Forschungsfrage und die Suchthesen, anhand derer wir uns der Beantwortung der Forschungsfrage annähern, kurz dargestellt. Im Bericht werden die Suchthesen nacheinander bearbeitet, um abschließend in Kapitel 10 ein Fazit zur Beantwortung der Frage ziehen.

2.1 Forschungsfrage

Im Hinblick auf die sozial-ökologische Transformation und die ökonomisch-ökologische Zangenkrise gilt unser besonderes Interesse dem Arbeiter*innenbewusstsein der Beschäftigten in der Automobilindustrie. Wir haben uns gefragt, wie Beschäftigte emotional auf Transformationsprozesse und sich verändernde Zukunftsperspektiven reagieren. Unsere anfängliche Überlegung, dabei Unterschiede zwischen prekär und nicht-prekär Angestellten in den Mittelpunkt zu stellen, mussten

wir aufgrund der Zusammensetzung unseres Samples verwerfen. Da wir keine prekär Beschäftigten, aber gewerkschaftlich engagierte Menschen interviewt haben, wurden die Rollen der Gewerkschaft und des Betriebsrats in der Transformation immer wieder thematisiert. Daher haben wir uns für folgende Forschungsfrage entschieden:

In Anbetracht der sozial-ökologischen Transformation in der deutschen Automobilindustrie: Inwiefern haben alltägliche Erfahrungen der Belegschaft mit dem Agieren des Betriebsrats und der Geschäftsführung einen Einfluss auf die Emotionalitäten und Gefühle bezüglich eines Transformations- und Veränderungsprozesses? Welchen Konflikt gibt es zwischen der (betrieblichen) Interessenvertretung und der/den Belegschaft/en?

2.2 Suchthesen

Um das empirische Material strukturiert untersuchen zu können, haben wir mit fünf Suchthesen gearbeitet und diese im Laufe der Untersuchung weiterentwickelt. Die erste These setzt sich mit der Rolle des Betriebsrats in der sozial-ökologischen Transformation auseinander:

*In allen größeren Umbrüchen in Produktpalette und Produktionsweisen spielen die Betriebsräte in der Automobilindustrie eine wichtige Rolle. Dies gilt auch für die sozial-ökologische Transformation. Betriebsräte stehen dabei in einer zentralen Vermittlungsposition zwischen Management und den Beschäftigten. Sie können dazu beitragen, dass die Beschäftigten über Prozesse aufgeklärt werden, ihre Produzentenintelligenz mit einbezogen wird und sich aus den Veränderungen keine materiellen Verschlechterungen seitens der Arbeitnehmer*innen ergeben.*

Anschließend daran wird die innerbetriebliche Kommunikation untersucht. Dabei spielt sowohl die Kommunikation zwischen Beschäftigten und Betriebsrat als auch die zwischen Belegschaft und Management eine Rolle. Wir vermuten, dass Kommunikationsdefizite Emotionen hervorrufen und Transformationsprozesse hemmen können. Unsere zweite These lautet daher:

Die innerbetriebliche Kommunikation sorgt für Unsicherheiten und Frustration in der Belegschaft. Durch Kommunikationsdefizite werden Transformationsprozesse gehemmt.

Anschließend werden Erfahrungen von Anerkennung und Missachtung am Arbeitsplatz genauer betrachtet. Wir vermuten, dass Fragen nach Anerkennung bei Beschäftigten mehr Raum einnehmen als die sozial-ökologische Transformation und möchten außerdem untersuchen, welche Auswirkungen Transformationsprozesse auf bestehende Anerkennungsverhältnisse haben. Unsere These lautet dabei:

Anerkennungsdefizite in Betrieben überschatten und beeinträchtigen die Thematik der sozial-ökologischen Transformation. Gleichzeitig können Transformationsprozesse selbst zu Anerkennungsdefiziten führen.

Die vierte Suchthese nimmt die Teilhabe der abhängig Beschäftigten in den Blick, deren Arbeitsplätze erheblichen Veränderungen unterliegen. Durch den historischen Kontext des Taylorismus, also der aktiven Nicht-Beteiligung der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen, wird davon ausgegangen, dass diese auch in der Ausgestaltung der Transformation nicht ohne weiteres über eine Möglichkeit der Mitsprache verfügen. Neben der Frage, inwiefern Beschäftigte an der Transformation beteiligt werden sollen, ist ebenso abzuklären, inwiefern das Fehlen von Partizipation problematisiert wird. Dabei verfolgen wir folgende Suchthese:

Die Unternehmensleitung bietet keine bzw. keine signifikante Grundlage für die Partizipation der Beschäftigten am Transformationsprozess, während die inner- sowie außerbetriebliche Interessenvertretung dieser Tendenz in ihrer Rolle als Advokat der Beschäftigten entgegenwirkt.

In der letzten These wird darauf eingegangen, dass sich Praktiken, die in Verbindung zum Arbeitsplatz stehen, durch Transformationsprozesse ändern. Wir vermuten, dass dies emotionale Reaktionen bei den Beschäftigten hervorrufen kann, die zu einer Ablehnung der Transformationsprozesse führen. Wir vermuten außerdem, dass „anschlussfähige Utopien“ dem entgegenwirken können:

Die Praktiken, die sich zum einen am Arbeitsplatz Automobilindustrie, aber auch darum herum formen, sind drastischen Veränderungen unterworfen. Dies führt dazu, dass innerhalb der Belegschaft eine ablehnende Haltung gegenüber Transformationsprozessen

wächst. Diese Ablehnung resultiert aus Gefühlen der Unsicherheit, Angst und Machtlosigkeit.

3 Die sozial-ökologische Transformation

Die Wirtschaft in den westlichen Ländern ist im aktuellen Jahrzehnt vor allem durch Krisen geprägt: die Corona-Pandemie, die zunehmende Erderwärmung, der aktuelle Krieg in der Ukraine, die Inflation. Adam Tooze, ein britischer Wirtschaftshistoriker, beschreibt den Zustand als „Polykrise“, da mehrere Krisen über einen gleichen Zeitraum verlaufen und sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Tooze 2022). Die Auto- und Zulieferindustrie gilt als einer der am stärksten betroffenen industriellen Sektoren. Allein in Deutschland sind die PKW-Neuzulassungen von Januar bis Mai 2020 um 35% und in Westeuropa um 43,5% eingebrochen (vgl. Dörre 2020, S. 8). Zudem befinden sich weltweit Verschuldung, Ressourcenverbrauch und klimaschädliche Emissionen auf einem neuen Höchststand, bei gleichzeitiger Zunahme der Vermögens- und Einkommensungleichheiten (vgl. Dörre 2020, S. 10).

Diese Krisen führen zu einem allmählichen Umdenken in der Wirtschaft, wobei sich sowohl Spitzenmanager*innen, als auch ein großer Teil der Politik für einen „Green New Deal“ einsetzen, welcher ein grünes Wachstum im Kapitalismus ermöglichen soll (vgl. Dörre 2020, S.12). Da zurzeit kein anderes Wirtschaftssystem als der Kapitalismus vorstellbar scheint, soll eher die Profitwirtschaft nachhaltig werden, als dass sie einer anderen Gesellschaftsordnung weicht (vgl. Dörre 2020, S. 14).

Da ein schneller Ausstieg aus dem Individualverkehr aktuell nicht in Sicht ist, die Automobilindustrie mit all ihren Wertschöpfungsketten allerdings eine der umweltbelastendsten Branchen der Industrie ist, soll sie mit ökologischer Nachhaltigkeit vereinbar gemacht werden - soweit es geht und so schnell wie möglich (vgl. Dörre 2020, S.16). Der Wandel, der als Reaktion auf die zunehmende Häufigkeit und Schwere der Krise geschehen muss, wird als Transformation bezeichnet. Transformationsprozesse sind nach Dörre, „spätestens seit der globalen Finanzkrise von 2007-09 im Gange“ (Dörre 2020, S. 52) und ließen sich nicht mehr aufhalten (vgl. Dörre 2020, S. 52). Bei diesem Wandel gibt es unterschiedliche Interessen und Zielsetzungen. Während die einen sich um die wirtschaftliche Leistungskraft sorgen und diese erhalten wollen, plädieren andere für eine Abschaffung des Individualverkehrs oder Konversionsprozesse, also für gänzlich neue Produkt- und Produktionsarten (vgl. Dörre 2020, S.16). In dem folgenden Bericht werden die Konfliktlinien weiter ausgeführt und die unterschiedlichen Sichtweisen, die sich primär auf innerbetriebliche Strukturen beziehen, dargelegt.

Das EU-Energieministerium hat in ihren neuen CO₂-Verordnungen beschlossen, dass ab 2035 keine Verbrennungsmotoren in der EU mehr neu zugelassen werden (vgl. Bundesregierung o. D.). Damit ebnet sie den Weg für Transformationsprozesse in der Branche und fördert den Vertrieb von Elektroautos. Prognosen gehen allerdings davon aus, dass der Autoboom vorerst vorbei ist und das Produktionsvolumen von 2017, mit einem Absatz von 95 Millionen PKW, in den kommenden 10 Jahren nicht wieder erreicht wird (vgl. Dörre 2020, S. 183). „Auch, wenn sich bis 2030 der Anteil der Elektroautos an der Gesamtproduktion auf circa 30 Prozent erhöhen sollte.“ (Dörre 2020, S. 183). Das Bundeswirtschaftsministerium hat für die Förderung von E-Mobilität seit 2009 bereits rund 3 Milliarden Euro investiert. Dafür führen Mitte 2021 eine Million Elektroautos auf Deutschlands Straßen, wovon im ersten Halbjahr 2021 circa 167.000 rein batteriebetriebene PKW und knapp 139.000 Plug-in-Hybride neu zugelassen wurden (vgl. BMWK – Elektromobilität in Deutschland, 2022). 2022 gab es laut Statista bereits 470.559 Neuzulassungen von Elektroautos in Deutschland (vgl. Zulassungszahlen von Elektroautos 2023, Statista 2023a). Auch die Wirtschaft lenkt immer stärker Richtung E-Mobilität. In einem Interview mit dem NDR, sagt VW-Vorstandsvorsitzender Oliver Blume, „dass die Elektromobilität dem Verbrennungsmotor in Kürze überlegen sein wird“ (Deutkens/Janssen 2023) und er mit VW bis 2027 rund 120 Milliarden Euro in den Ausbau von E-Mobilität und Digitalisierung investieren will (vgl. Deutkens/Janssen 2023). Daten zeigen, dass der deutsche Automobilhersteller seit 2020 seine Anzahl der PKW mit Elektroantrieb in Deutschland von knapp 20.000 Zulassungen auf über 125.000 Neuzulassungen mehr als versechsfacht hat (vgl. PKW-Bestand mit Elektroantrieb 2022, Statista 2023b). Global betrachtet hat der Konzern 514.000 elektrifizierte Fahrzeuge im Jahr 2022 abgesetzt (vgl. Schmidt 2023). Die Automobilindustrie hat also einen neuen Markt gefunden, den es seitens der Unternehmen schnellstmöglich auszubauen gilt, um sich Marktvorteile zu sichern. Auf der anderen Seite wird beim Ausbau der Elektromobilität von einer starken Reduzierung der Belegschaft ausgegangen, da sie mit einem Rückgang des Arbeitsvolumens sowie den hochautomatisierten Batteriefertigungen verbunden ist (vgl. Dörre 2020, S. 183). Eine Umstellung geht daher vorerst auf Kosten der sozialen Ebene, da voraussichtlich bis zu 286.000 Arbeitsplätze abgebaut werden (vgl. Dörre 2020, S. 57). Wenn jedoch weiter an einer derart hohen Absatzzahl festgehalten wird und der stark steigende Energiebedarf aus oder mit Hilfe fossiler Energieträger gedeckt wird, kann auch E-Mobilität nicht nachhaltig sein (vgl. Dörre 2020, S. 67).

4 Sample & Methoden

Um die Emotionen und Haltungen der Beschäftigten in der Automobilindustrie bezüglich der sozial-ökologischen Transformation zu erforschen, wurde sich Methoden der qualitativen

Sozialforschung bedient. Im Speziellen wurden leitfadengestützte problemzentrierte Interviews sowie leitfadengestützte Experteninterviews mit Beschäftigten und Vertretern der betrieblichen Interessenvertretung durchgeführt. Das erhobene Sample besteht aus insgesamt zwei Experten- und vier problemzentrierten Interviews. Fünf dieser Interviews, inklusive der zwei Experteninterviews, wurden in einem Zuliefererbetrieb in Westdeutschland geführt, ein weiteres bei einem Original Equipment Manufacturer (OEM) in Ostdeutschland.

Die Erhebung der Interviews fand im Zeitraum zwischen Oktober 2022-Januar 2023 statt, dominierende Themen waren also neben der Transformation die Folgen der Corona-Pandemie sowie der Krieg in der Ukraine und den daraus resultierenden enormen Preissteigerungen, insbesondere im Energiebereich.

Der Feldzugang erfolgte einerseits über persönliche Kontakte zur betrieblichen Interessenvertretung im westdeutschen Werk, andererseits über Vermittlung durch das Lehrforschungsprojekt im Falle des ostdeutschen Werkes. Im westdeutschen Werk wurden dabei überwiegend voll-freigestellte Betriebsräte, ein Mitglied der Vertrauenskörperleitung sowie eine Vertrauensperson befragt. Diese Einschränkung des Feldes resultiert aus dem pragmatischen Grund, den Feldzugang über Vertreter der Interessenvertretung im Betrieb zu gehen, da so, auch ohne offizielle Forschungserlaubnis durch die Werksleitung, Interviewpartner vermittelt werden konnten. Diese Interviewpartner waren jedoch ausnahmslos selbst Teil der betrieblichen Interessenvertretung, was eine gewisse politische Vorprägung nahelegt. Einerseits ist dies von Vorteil, da sich die Interviewpartner intensiv mit Fragen der Transformation und Gewerkschaften auseinandergesetzt haben, darüber hinaus haben sie als Betriebsräte und Vertrauensleute umfassende Einblicke in Diskussionen, Haltungen und Probleme der Kolleg*innen in allen Abteilungen des Werkes. Andererseits kann so jedoch keine Aussage über die Haltungen und Emotionen der Beschäftigten am Haltenboden getroffen werden, da diese im Sample schlicht kaum vertreten waren. Lediglich ein Interviewpartner arbeitete zum Zeitpunkt des Interviews im Logistikbereich, ist darüber hinaus jedoch auch im Vertrauenskörper. Wir sind uns dieser Einschränkung des Samples bewusst. Die für das westdeutsche Werk folgenden Aussagen, werden demnach über gewerkschaftlich organisierte und aktive Beschäftigte getroffen. Aussagen über Beschäftigte, die keiner gewerkschaftlichen, Vertrauenskörper- oder Betriebsratsarbeit nachgehen, werden gekennzeichnet, sie resultieren aus Informationen, die die Interviewten gegeben haben.

Im ostdeutschen Werk wurde ein Beschäftigter des unteren Managements interviewt. Hier findet sich ebenfalls kein Interviewpartner, der tatsächlich in Logistik und Produktion beschäftigt ist. Eine weitere Einschränkung, die besonders relevant sein kann, da nach Emotionen geforscht wurde,

ist, dass ausschließlich männliche Personen befragt wurden. Studien zur Emotionspsychologie legen nahe, dass Männer im Vergleich zu Frauen eher „zu Regulationsstrategien [tendieren], die auf Unterdrückung von Emotionen oder Beseitigung von Problemen abzielen“ (Lozo 2010 S. 48). Wir sind uns dieser Einschränkung des Samples bewusst; inwiefern weiblich sozialisierte Personen aus der Automobilindustrie stärker dazu neigen, ihre Emotionen im Interview offen zu legen, ist eine weiterführende Forschungsfrage, die an anderer Stelle beantwortet werden muss.

Die Interviews mit Vertretern des westdeutschen Werkes wurden in Räumlichkeiten der örtlichen Gewerkschaft, bzw. in einem Fall beim Interviewpartner Zuhause durchgeführt. Im ostdeutschen Werk wurde das Interview direkt im Werk geführt.

Da es sich vorliegend um eine qualitativ-explorative Studie handelt, wird kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben, insbesondere nicht bezogen auf die Allgemeinheit der Beschäftigten in der Automobilindustrie, jedoch auch nicht über die gewerkschaftlich organisierten und aktiven Beschäftigten bzw. die betriebliche Interessenvertretung. Hier soll lediglich ein Ansatz für weitere Überlegungen und Forschungen darüber gegeben werden, in welchem Verhältnis sowohl die gewerkschaftlich aktiven Beschäftigten als auch die betriebliche Interessenvertretung in der Automobilindustrie zur sozial-ökologischen Transformation und zu ihrer Gewerkschaft stehen.

Im Folgenden findet sich eine tabellarische Auflistung der einzelnen Interviewpartner.

Pseudonym	Peter	Dirk	Aaron	Stefan	Michael	Thomas
Ort	Ost	West	West	West	West	West
Alter	55	35	47	66	43	50
Familienstand/Kinder	Geschieden, Kinder	Verheiratet, ein Kind	Ledig, keine Kinder	Verheiratet, Kinder	Verheiratet, ein Kind	Ledig, keine Kinder
Funktion	Teamsprecher Instandhaltung.	VK-Leitung	VK-Leitung, Betriebsrat	Ehemals BR-Vorsitzender, jetzt Berater	Logistiker, Vertrauensperson	Betriebsrat

Tab.1: Auflistung der Interviewpartner

Die empirische Grundlage der Untersuchungen sind zwei leitfadengestützte Experteninterviews mit (ehemaligen) Betriebsräten sowie fünf leitfadengestützte problemzentrierte Interviews mit Angestellten. Die geführten Interviews dauerten zwischen einer und zwei Stunden. Unseren Interviewleitfaden haben wir anhand der theoretischen Auseinandersetzung mit den Themen und unseren Suchthesen (siehe Kapitel 3) entwickelt. Wir haben allen Interviews den gleichen Leitfaden zugrunde gelegt und diese persönlich durchgeführt. Der Interviewleitfaden für die Experten wurde modifiziert, sodass die Interviews gut miteinander vergleichbar sind. Die Methode des leitfadengestützten Interviews hilft dabei, dass der Interviewablauf strukturiert ist, jedoch gleichzeitig möglichst offenbleibt und erzählgenerierend wirkt (vgl. Helfferich 2019, S. 876). Expert*inneninterviews zeichnen sich durch die besondere Expertise der interviewten Personen aus. Diese zeigt sich bei unseren Experten einerseits durch die sehr lange Berufserfahrung im Werk als Betriebsrat und andererseits durch die Stellung als Teil der Vertrauenskörperleitung im Unternehmen. Eine geringfügige Anpassung des Fragebogens wurde nach der ersten Erhebung im OEM-Werk in Ostdeutschland vorgenommen. Der Leitfaden ist in sechs Blöcke eingeteilt: 1. Biografie, 2. Arbeitsbedingungen, 3. sozial-ökologische Transformation, 4. Ängste, 5. Solidarität und Gewerkschaften sowie 6. Zukunftsaussichten. In den Gesprächen mit den Experten lag der Fokus auf dem Blick des Experten auf die Angestellten sowie deren Arbeitsbedingungen und Einstellung zur sozial-ökologischen Transformation.

Die Interviews wurden unter Einverständnis der Befragten aufgezeichnet. Daraufhin wurden in einem ersten Schritt umfassende Teiltranskripte der Interviews angefertigt und diese anonymisiert. Mit der textbearbeitenden Methode der qualitativen Inhaltsanalyse haben wir die vorliegenden sieben Interviews ausgewertet. Dabei ist die qualitative Inhaltsanalyse interpretativ und ermöglicht latente Sinngehalte zu rekonstruieren, was zu unserem explorativen Erkenntnisinteresse passt.

Da sich in unserem Sample keine prekär Beschäftigten befinden, mussten wir die darauf ausgelegten Suchthesen umstellen und uns auf die Gefühlswelt der Beschäftigten und ihre Erzählungen über die Arbeiter*innenschaft konzentrieren. Dazu kommt die in den Interviews häufig vertretene Perspektive der Betriebsräte, was zuvor nicht beabsichtigt war, sich jedoch aus unserem schneeballartigen Sample-Verfahren ergeben hat. Im Sinne der qualitativen Inhaltsanalyse haben wir zunächst sowohl induktiv, also vom Material ausgehend Kategorien gebildet, als auch durch die Auseinandersetzung mit passender Literatur theoretisch-deduktiv Kategorien abgeleitet (vgl. Mayring, Fenzl 2019, S. 634). Pro These wurde ein Codebaum erstellt, der den Ausgangspunkt der Kategorienbildung vorgibt und das Abstraktionsniveau der Kategorie festlegt. Daraufhin haben wir alle Teiltranskripte verglichen, Aussagen den Kategorien zugeordnet und gegebenenfalls neue

Kategorien gebildet, wenn die bisher bestehenden Codes nicht ausreichten (vgl. Mayring, Fenzl 2019, S. 85). Unseren erstellten Codebaum haben wir mehrfach überarbeitet und zunehmend thesenspezifisch verfeinert. Dafür haben wir das Datenaufbereitungsprogramm MAXQDA genutzt und den Codebaum in Ober- und Unterkategorien unterteilt. Die weitere Analyse baut auf den Codebäumen und den dazugehörigen Interviewpassagen auf, die zum Teil verdichtet oder explizit hervorgehoben wurden. Die Aussagen wurden abstrahiert und zum einen mit den anderen Interviews in Beziehung gesetzt, um Gemeinsamkeiten, Unterschiede oder Spannungsfelder herauszuarbeiten und zum anderen in einen theoretischen Kontext eingebettet. Der Theoriebezug dient an der Stelle der Einordnung der empirischen Befunde und ermöglicht die Interpretation auf einem abstrakten Niveau.

4.1 Personenbeschreibungen

Stefan:

Stefan ist 66 Jahre alt, in Westdeutschland aufgewachsen und 1982 zur Automobilindustrie gekommen, für die er 40 Jahre lang arbeiten sollte. Während der Zeit in der Automobilindustrie arbeitete er erst mehrere Jahre in der Produktion, dann in der Qualitätssicherung, wo er in der Belegschaft schnell für sein Engagement bekannt wurde. Sein parteipolitisches und gewerkschaftliches Engagement spielt dabei eine wesentliche Rolle. So wurde er erst zum Vertrauenskörper und kurze Zeit später in den Betriebsrat gewählt, wo er über 30 Jahre lang die Interessen der Belegschaft vertrat, auch als Vorsitzender.

Stefan sieht die Aufgabe des Betriebsrates vor allem in der Standort- und Beschäftigungssicherung. Um das zu gewährleisten, musste er mit dem Management verhandeln und sich u.a. die Einführung einer zweiten Lohnlinie im Betrieb gefallen lassen. Gleichzeitig hat ihm diese Position auch neue Möglichkeiten eröffnet und er durfte verschiedene Führungspersonen des Betriebs kennenlernen. Aufgrund dieser Erfahrung erkannte Stefan den Stellenwert des Vorausschauens und von weit-sichtiger Strategieerkennung und Umsetzung im Betriebsrat sowie Gewerkschaft, um dem Management die Stirn bieten zu können. Die aktuelle Transformation müsse vielschichtig und kollektiver gedacht werden, wobei sich im regelmäßigen Diskurs ausgetauscht werden sollte, um die unterschiedliche Positionen nachvollziehen zu können, da es sonst zu einer gesellschaftlichen Spaltung kommen könnte. Aber nicht nur eine Spaltung in der Gesellschaft, sondern auch im Werk könnte vorangetrieben werden, wenn alte Strukturen aufgebrochen werden, Arbeitsumfeld und -aufgaben sich verändern und gleichzeitig keine zukunftsorientierten Perspektiven geschaffen werden.

Thomas:

Thomas ist 50 Jahre alt und hat viele Jahre in der Fertigung gearbeitet. Vor etwa einem halben Jahr ist er widerwillig Betriebsrat geworden. Im Interview macht er immer wieder deutlich, dass er mit der Arbeit vieler seiner Kolleg*innen dort nicht einverstanden ist. Er kritisiert, dass diese ihre Forderungen und Strategien zu sehr an den Standortwettbewerb und das Management anpassen. Statt konsequent gegen Probleme im Arbeitsschutz anzukämpfen oder für eine ökologische Wende einzustehen, konzentrierte sich der Betriebsrat zu sehr auf Kostenrechnungen und Arbeitsplatzsicherung um jeden Preis.

Thomas sieht „katastrophale“ Folgen des Klimawandels auf die Menschheit zukommen. Er wünscht sich ein gesellschaftliches Umdenken und ein Ende des Individualverkehrs, wofür ein schneller Ausbau des öffentlichen Verkehrs unbedingt nötig sei. Dafür sollte die Gewerkschaft sich mehr einsetzen und eine Konversion der Produktion des Automobilunternehmens fordern. Statt Autos könnten Busse oder Züge gebaut werden. Mit seinen Forderungen sieht er sich im Betriebsrat eher als Einzelkämpfer mit wenigen Verbündeten und grenzt sich von diesem ab. Während die anderen interviewten Betriebsräte oft von „wir“ sprechen, wenn sie über den Betriebsrat reden, spricht Thomas eher von „den anderen Betriebsräten“ oder „dem Betriebsrat“. Womöglich liegt das auch daran, dass er diese Position erst seit Kurzem einnimmt.

Thomas befürchtet, dass er sich durch den fehlenden kritischen Austausch im Betriebsrat mit der Zeit anpassen wird und ist daher dankbar für den Kontakt mit den Beschäftigten des Tochterunternehmens, die vieles anders sehen.

Dirk:

Dirk ist 35 Jahre alt und seit 2010 im westdeutschen Werk angestellt. Nach seinem Realschulabschluss in einer nahegelegenen Stadt absolvierte er eine Ausbildung zum KFZ-Mechatroniker, wurde jedoch anschließend nicht in seinem Ausbildungsbetrieb übernommen. Als Grund dafür nannte er die Weltfinanzkrise 2008/2009. Den Einstieg in das Werk vollzog Dirk über einen Personaldienstleister. Für diesen war er insgesamt 21 Monate lang als Leiharbeiter tätig, bevor er fest angestellt wurde. Seine Position war die eines „einfache[n] Maschinenbediener[s]“ im Bereich der Herstellung von Komponenten für den Innenraum von Autos.

Im Zuge innerbetrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen wurde Dirks Arbeitsbereich 2016 geschlossen. Trotz Beschäftigungssicherung beschreibt er das als „Schock für alle“. In Folge dieser Umstrukturierung vollzog Dirk Umschulungsmaßnahmen, um im Bereich der E-Mobilität seine

Arbeit im Werk fortsetzen zu können. Innerhalb des Interviews beschrieb Dirk, dass er dieser Transformation des eigenen Arbeitsplatzes „offen gegenüber“ stand und das Gefühl hatte, er und seine Kolleg*innen seien „gut mitgenommen“ worden. Zwar bedauert Dirk den Verlust des alten Arbeitsumfeldes, das er als sehr familiär beschreibt und insbesondere den ehemaligen Teamgeist lobt, führt diese Veränderung jedoch nicht auf die Transformation selbst zurück; vielmehr äußert er Kritik am „Egoismus“ und „Individualismus“, der gerade in Teilen von „jüngeren Teams“ auf-trete und sieht diesen Umstand als einen Generationskonflikt.

Dirk ist gewerkschaftlich aktiv und seit seinem Wechsel in den neuen Arbeitsbereich Vertrauens-mann. Seit 2019 ist er Mitglied der Vertrauenskörperleitung und derzeit von der Arbeit freigestellt, da er im Bereich gewerkschaftlicher Bildungsarbeit für die VK-Leitung tätig ist.

In Bezug zum Thema Ökologie beschreibt Dirk, ein „sensibles Bewusstsein“ zu haben und aktiv darauf zu achten, wo er seinen „Beitrag leiste[n]“ könne. Er kauft regional, trennt den Müll und hat bereits „an der einen oder anderen Klimademo teilgenommen“. Zwar besitzt Dirk ein Auto und beschreibt auch eine „leichte Affinität zum Auto“ durch seine Berufslaufbahn, hält jedoch eine weitläufige gesellschaftliche Abkehr vom Individualverkehr für notwendig. Dabei bezweifelt er, dass das Auto innerhalb der nächsten Jahrzehnte völlig von den Straßen verschwinden würde, den ÖPNV hält er aber trotzdem auch persönlich für eine valide Alternative, sofern dieser erschwing-lich und ausreichend ausgebaut sei.

Michael:

Michael ist 43 Jahre und seit 2014 als Staplerfahrer beim Tochterunternehmen angestellt. Mit sei-ner Frau ist er in die Region des westdeutschen Werks gezogen und lebt hier mit ihr und der ge-meinsamen Tochter. Seine Erwerbsbiografie ist sehr bewegt, von verschiedenen angefangenen Ausbildungen und Studiengängen ist er schlussendlich über Umwege zu der Tochtergesellschaft als Staplerfahrer gekommen. Aufgrund seines bürgerlichen Hintergrunds, dem Bildungsabschluss Abitur und einem gewissen gesellschaftspolitischen Horizont, den er sich selbst in Abgrenzung zu seinen Kolleg*innen zuschreibt, distanziert er sich vom klassischen Arbeiter-sein. Michael be-greift sich als Familienvater, zeitweise Aktivist und kritischen politischen Menschen, der, wie auch unsere anderen Interviewpartner gewerkschaftlich organisiert ist. In unserem Interview spricht er viel über Missstände im Tochterunternehmen, die Ungleichbehandlung mit Angestellten des Un-ternehmens oder Probleme mit der Gewerkschaft. Das Verhalten der Gewerkschaft macht ihn wü-tend, er fühlt sich mit den Problemen der Transformation und der Beschäftigung bei der Tochter-firma im Stich gelassen und nicht ausreichend beachtet. Als Aktivist kämpft er gegen die

Beschäftigungsverhältnisse in dem Tochterunternehmen, fühlt sich jedoch häufig allein und ausgebrannt. Er sucht im Arbeitskontext als Vertrauensmann das Gespräch mit Kolleg*innen und versucht, diese zu politisieren und für einen Arbeitskampf zu motivieren. Sorgen bereiten Michael vor allem die zunehmenden rechten Strömungen, die sich für ihn sowohl im öffentlichen Diskurs so wie im Tochterunternehmen zeigen. Eine Transformation hält er für überfällig, genau wie eine drastischere Klimapolitik, insbesondere für folgende Generationen. Dabei liegen ihm die Aspekte Weiterbildung, Arbeitsplatzsicherung und soziale Gerechtigkeit am Herzen. Probleme mit der Weiterbildung und Arbeitsplatzsicherung sieht er weniger auf sich, als auf die klassischen Arbeiter*innen zukommen und ist bemüht, zeitnah das Tochterunternehmen zu verlassen. Das Interview ist geprägt von Michaels starkem Ungerechtigkeitsempfinden und der Sorge, wie sich aktuelle Entwicklungen in der Zukunft ausprägen, wenn ihnen nicht radikal entgegengesteuert wird.

Aaron:

Aaron ist 47 Jahre alt und im Werk als Betriebsrat, VK-Leiter und Sprecher des Entgeltausschusses tätig. Nach einem Studium der Politikwissenschaft arbeitet er seit rund 20 Jahren in der betrieblichen oder überbetrieblichen Interessenvertretung, davon zehn Jahren im Werk, zunächst als Fachreferent für politische Beratung für den BR-Vorsitzenden, später dann selbst als Betriebsrat.

Als einziger unserer Interviewpartner hat Aaron nie selbst am Hallenboden gearbeitet. Im Gespräch zeichnete er sich durch vor allem analytisch, beschreibende Betrachtungen der Prozesse im Werk bspw. bezüglich Corona, Transformation oder Kurzarbeit aus. Dabei ist ihm keineswegs eine kühle Distanz zu den Beschäftigten zu unterstellen, bei den genannten Themen antwortet er jedoch weniger emotionalisiert als Michael oder Thomas. Gerade diese analytischen und beschreibenden Ausführungen zeugen jedoch von tiefen Einblicken in die Branche, das Werk und die Themen, die die Beschäftigten in allen Hierarchiestufen des Unternehmens umtreiben.

Bezüglich der sozial-ökologischen Transformation betont Aaron wiederholt, dass der Individualverkehr in der gegebenen Form keine Zukunft haben darf. Der Wandel zu Alternativen, zu denen er ebenfalls konkrete Ideen vorbringt, muss dabei immer sozial verträglich gestaltet werden, was seiner Ansicht nach vor allem bedeutet, dass diejenigen, die aufgrund der Transformation ihre Arbeitsplätze verlieren werden, an der materiellen Vergütung nichts verlieren dürfen, da sie den Wandel sonst nicht mittragen. Bezüglich der Einstellung der Beschäftigten zur Transformation zeigt sich bei ihm jedoch ein gewisser Pessimismus.

Peter:

Peter ist 55 Jahre alt und bereits seit 1990 im ostdeutschen Automobilwerk tätig. Nach kurzer Zeit bei der Armee ging es für ihn erst in die Region Frankfurt, zu einem Hersteller für Fahrzeuginstrumente und dann zu seiner heutigen Station in Ostdeutschland. Er war verheiratet und hat ein Kind. Als gelernter Elektriker war er zuerst in der Instandhaltungsabteilung der ‚Linie‘ eingesetzt und hat die Elektronik der Fördermittel für die Fahrzeugkarossen gewartet. Er ist später zum Teamsprecher der Instandhaltung gewählt worden. Heute ist er als Vertreter für die Instandhaltungsabteilung in die Einführung neuer Autoplattformen eingebunden. Hier begleitet er den Auf- und Umbau der neuen Produktionslinie, mit seiner Expertise als Elektriker. Aus diesem Blickwinkel betrachtet er auch die Transformation von konventionellen, hin zu elektrischen Antrieben. Für Ihn ergibt ein Elektroauto aus technischer Sicht wenig Sinn, er versteht allerdings die ökonomischen Zwänge im internationalen Wettbewerb. Peter fragt sich vordergründig, wo die Ressourcen für die Batterien herkommen, und kritisiert lange Ladezeiten und schlechte Ladeinfrastruktur. Sorgen um seinen Job hat er aufgrund der Transformation nicht, sondern sieht sich als Elektriker in einer guten Position auch andere Arbeit außerhalb des Betriebs zu finden. Er selbst würde sich nicht als ‚Autofetischist‘ bezeichnen, merkt aber an, dass bei einem vorbeifahrenden Benziner für ihn andere Emotionen entstehen als bei einem elektrischen Auto.

4.2 Automobilbetrieb am Standort Ostdeutschland

Der Betrieb zählte in der DDR zu den sogenannten Volkseigenen Betrieben (VEB). Im Zuge der Wiedervereinigung beschloss das Automobilwerk die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen. Bis 1992 galt das Werk mit seinen rund 1900 Beschäftigten als eines der produktivsten und somit auch erfolgreichsten Automobilwerke in Europa.

Aktuell arbeiten circa 1300 Mitarbeiter*innen für den Betrieb. Dabei gab es zuletzt einen Stellenabbau von rund 1000 Beschäftigten in allen Werken des Unternehmens. Die übrigen Mitarbeiter*innen stehen bis 2027 unter Kündigungsschutz (in Form von Altersteilzeit, Frührente, Abfindungen). Zusätzlich wurden, Stand März 2022, 170 neue Leiharbeiter*innen eingestellt. In dem geführten Interview zeigte sich, dass Teile der Belegschaft aufgrund von langjährigen Sparprogrammen, vermehrten Betriebsschließungen und Stellenabbau anstelle einer Transformation vielmehr die Schließung des Werks befürchten.

Das Management des Unternehmens richtet das Werk zurzeit ganz auf die Produktion eines neuen SUV-Modells aus, welches sowohl als Verbrenner, als auch in der Hybrid-Variante gebaut wird. Dafür wurden alle Produktionen von weiteren Serienmodellen eingestellt und erste Schritte für

einen Produktionswechsel durchgeführt, der die laufende Produktion nicht beeinträchtigt. Der Betriebsrat hofft sogar auf einen vollständigen Umstieg der Produktion auf ein vollelektrisches Modell. Konkrete Zuschläge und Ziele stehen allerdings noch aus.

4.3 Automobilbetrieb am Standort Westdeutschland

Der Zulieferer- und Komponentenbetrieb wurde während des zweiten Weltkrieges in Westdeutschland gegründet und gilt als eines der ersten Werke des Automobilunternehmens. Aktuell sind rund 7000 Personen nach unterschiedlichen Haustarifverträgen festangestellt. Weitere rund 1000 Beschäftigte sind im Tochterunternehmen, einem konzerneigenen Niedriglohnbetrieb, über eine zweite Lohnlinie angestellt. Sie übernehmen Aufgaben von der Entwicklung bis zur Endmontage. Dabei werden die Komponenten nicht nur für das eigene Unternehmen entwickelt und gefertigt, sondern auch für andere namhafte europäische Unternehmen in der Automobilindustrie. Zudem gibt es auch weitere Subfirmen im Betrieb, um beispielsweise die Maschinen zu warten oder andere, bereits outgesourcte, Aufgaben zu übernehmen. Die Gewerkschaft IG Metall hat Ende 2022 aufgrund verschiedener Krisen, zu einer Erhöhung der Haustarifverträge aufgerufen. Dabei wurde ein zweistufiges Wachstum der Entgelte erzielt, ab Juni 2023 steigen sie um 5,2% und ab Mai 2024 um weitere 3,3%. Hinzu kommen in den Jahren zwei Einmalzahlung über 3000€. In der aktuellen Transformation der Automobilindustrie gilt der Betrieb bereits als Krisengewinner, da er nicht geschlossen wurde und die Beschäftigung über einen weiteren Deal mit dem Management des Unternehmens gesichert wurde. Der sogenannte Ausschluss betriebsbedingter Kündigung gilt bis 2029 und konnte damals nur in den Betrieb geholt werden, da der Betriebsrat einer zweiten Lohnlinie zustimmte – das Unternehmen drohte mit einem Outsourcing des Standortes. Da die Beschäftigung gesichert ist, kann das Werk sich auf den Ausbau von Komponenten für E-Autos, Batteriesysteme, Lenkungen und Bremsen konzentrieren. Das Werk erhielt vom Unternehmen den Zuschlag für den Ausbau der Fertigung von Batterien, wofür extra eine neue Halle für 300 Mio. Euro gebaut wurde. Damit einhergehend mussten ebenso Maßnahmen zur Umschulung von Fachkräften geleistet werden, da diese fortan unter Hochspannung und z.T. in einer weitgehend automatisierten Produktion arbeiten sollten. Der Standort will bis 2026 insgesamt 1 Mrd. Euro für die Transformation zum High-Tech-Lieferanten investieren, die Digitalisierung und KI-Prüfmethoden vorantreiben und sich als zentrale Triebkraft im Bereich der Elektromobilitätsstrategie durchsetzen.

5 „Beschäftigungspolitisch ist es richtig, ökologisch betrachtet ist es für’n Arsch“ - Handlungsmuster und Widersprüche der Betriebsräte

Zu Beginn unserer Arbeit wurde bereits der Transformationsbegriff eingeführt und erläutert. Nun wird auf den Zusammenhang von ökologischen und ökonomischen Faktoren eingegangen, der Standpunkt der Automobilindustrie eingeordnet und schließlich mit ersten empirischen Daten der größten Industriegewerkschaft, der IG Metall, aufbereitet. Das Verständnis des Transformationsbegriffs und seiner sozial-ökologischen Folgen ist für alle Kapitel der Arbeit essenziell, weshalb in diesem Zusammenhang auch der Ausdruck der ökonomisch-ökologischen Zangenkrise nach Klaus Dörre eine zentrale Rolle spielt. Anschließend wird die Rolle der Betriebsräte in Unternehmen beleuchtet, wobei zuerst die historische Genese des Gremiums umrissen wird, anschließend auf das Betriebsverfassungsgesetz und zuletzt auf die tatsächlich stattfindende Arbeit der Betriebsräte eingegangen wird. Am Ende des Kapitels werden die empirischen Erkenntnisse aus den Interviews mit den theoretischen Grundlagen untersucht und ausgewertet.

5.1 Ökonomisch-ökologische Zangenkrise

Die ökonomisch-ökologische Zangenkrise beschreibt „eine zunehmende Verzahnung von Konflikten um das gesellschaftliche Mehrprodukt einerseits und den Auseinandersetzungen um die Entgiftung des verteilbaren Kuchens andererseits“ (Dörre 2020, S. 51). Grundlegend ist hier die Annahme, dass das Wirtschaftswachstum, als wesentliches Instrument zur Befriedung des gesellschaftlichen Konflikts um das erzeugte Mehrprodukt, ökologisch zunehmend zerstörend wirkt. Ziel muss deshalb sein, ökologische Probleme wie den Klimawandel, Ressourcenknappheit und die Verschmutzung von Wasser und Luft zu lösen, ohne gleichzeitig soziale Probleme wie Arbeitslosigkeit, soziale Ungleichheit und Migration zu verschärfen. Die Zangenkrise stellt somit eine komplexe Herausforderung dar, die sich nicht nur auf einen einzigen Sektor oder Bereich beschränkt. Dörre zeigt in der anschließenden Grafik, dass die klimaschädlichen Emissionen nur dann sinken können, wenn auch die reale Wirtschaftsleistung (GDP-Wachstum) sinkt. Tritt ein solches Szenario ein, sinkt zeitgleich auch der weltweite Energieverbrauch. Dies zeigt sich bisher jedoch nur in krisenhaften Phasen des Kapitalismus. Ein solche Abnahme des Wirtschaftswachstums und damit auch der Emissionen kann deshalb auch als *degrowth by desaster* bezeichnet werden. Beispiele dafür sind die zweite Ölkrise Anfang der 1980er Jahre oder die Weltfinanzkrise von 2008/2009, während derer alle drei der o.g. Faktoren sanken. Findet allerdings keine Systemkrise statt, steigen langfristig auf allen drei Ebenen die Zahlen an, womit sich berechtigterweise die Frage stellen lässt, inwiefern klimaschädliche Emissionen und der Energieverbrauch verringert

werden können, der Wohlstand in den westlichen Industriestaaten aber gleichzeitig erhalten bleibt – auch unter Annahme, dass diese Staaten bereits zu Postwachstumskapitalismen geworden sind. Diese Zangenkrise, geprägt vom Konflikt zwischen Ökonomie und Ökologie, ebnet in gewisser Weise den Weg für eine Transformation, da sowohl Wohlstandsverlust als auch die Unbewohnbarkeit des Planeten verhindert werden soll. Unter Status-Quo-Bedingungen, kann kein Wirtschaftswachstum zur Befriedigung des gesellschaftlichen Konflikts stattfinden, ohne in Form der Klimakrise gesellschaftszerstörend zu wirken (vgl. Dörre 2020, S. 51ff.).

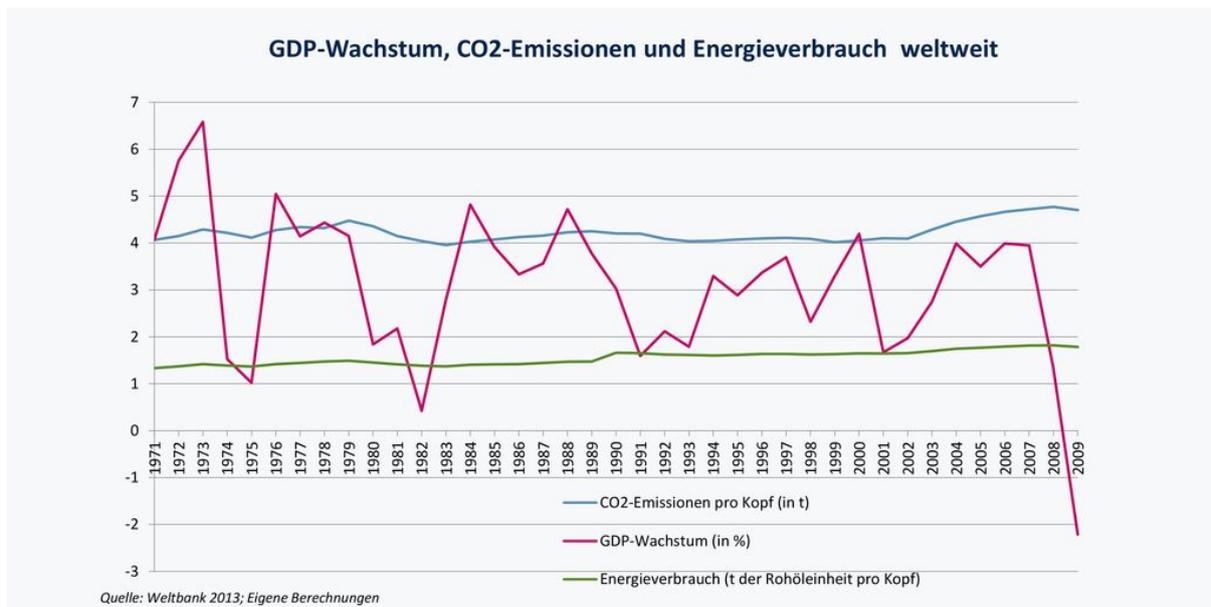


Abbildung 1: Die Zäsur: Ökonomisch-ökologische Zangenkrise (<https://slideplayer.org/slide/12096459/>)

In der Vergangenheit war die Automobilindustrie ein wichtiger Wirtschaftszweig und ein Symbol für Fortschritt und Modernität. Im Jahr 2009 hatte die Autoindustrie einen Anteil von 2,7 Prozent des BIP, womit es hinter dem Maschinen- und Anlagenbau mit insgesamt 3 Prozent, den zweiten Platz der Industriezweige belegt (vgl. Statista 2022). Doch die Transformation hin zu einer nachhaltigen Gesellschaft erfordert eine Abkehr vom Verbrennungsmotor und eine stärkere Förderung von alternativen Mobilitätsformen, so wie ganzheitliche Veränderungen im Mobilitätssystem (vgl. Dörre 2020, S. 51ff.). Dies stellt die Automobilindustrie vor große Herausforderungen und erfordert eine Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle. Eine der prägnantesten gegenwärtigen Neuausrichtungen ist, wie bereits erwähnt, die des Elektroautos. Trotz der Vor- und Nachteile von Elektroautos wird das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit jedoch dringend gebraucht, da große Teile der des Planeten nicht bewohnbar seien würden, wenn es nicht bis 2050 zu einer vollständigen Dekarbonisierung der Wirtschaft kommen sollte. Neben derzeit vergleichsweise niedrigen Wachstumsraten in Deutschland, kommt es zunehmend zu einer ungleichen Verteilung des produzierten Reichtums (vgl. Dörre 2020, S. 51). Die ungleiche Verteilung von Vermögen sorgt unter anderem

dafür, dass die reichsten zehn Prozent der Weltbevölkerung 49 Prozent der Treibhausgase mit ihren Lebensweisen erzeugen, die untersten 50 Prozent verursachen hingegen nur zehn Prozent der klimarelevanten Emissionen. Der unterschiedliche Verbrauch und Ausstoß von Emissionen, spielt sowohl innerstaatlich als auch global gesehen eine zentrale Rolle und zeigt, wie unterschiedlich die Anteile an der Verantwortlichkeit für ökologische Großrisiken sind (vgl. Dörre 2020, S. 55).

Ein weiterer Faktor für klimaschädliche Emissionen, welcher gleichzeitig viel zu selten eine relevante Stellung einnimmt, ist die private Verfügung über Produktivkapital. 100 Großkonzerne, verursachen 52 Prozent der weltweiten Treibhausgas-Emissionen. Lediglich Eigentümer*innen und das Management haben die Berechtigung, über Produktionsverhältnisse zu entscheiden, die große Mehrzahl der Konsumierenden kann die Herstellung von ökologisch schädlichen Gütern nicht verhindern und ist gezielt von Entscheidungen über Produktionsbedingungen ausgeschlossen (vgl. Dörre 2020, S. 54ff.).

Der dritte Punkt, den Dörre aufmacht, ist in den Bereichen Lebensstil und Konsum zu finden. So fühlen sich Unter- und Arbeiterklassenfraktionen zusätzlich abgewertet, wenn Angehörige von Klassen, welche sich einen ökologisch angepassten Lebensstil leisten können, mit Verachtung auf diejenigen blicken, „die wegen niedrigem Einkommen auf billig produzierte Massengüter angewiesen sind“ (Dörre 2020, S. 56). Wenn sich allerdings die ökologische und die soziale Konfliktachse gegeneinander verselbstständigen, werden Nachhaltigkeitspolitiken zusätzlich blockiert (vgl. Dörre, S. 55ff.). Die Zangenkrise erfordert auch eine gerechtere Verteilung der Lasten und Chancen der Transformation, da insbesondere die Beschäftigten von den Veränderungen betroffen sind und sie durch sozialverträgliche Maßnahmen unterstützt werden müssen. Dies kann beispielsweise durch den Ausbau von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, den Ausbau von sozialen Sicherungssystemen und die Förderung von alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten erreicht werden (Dörre 2020, S. 54 ff.).

Insgesamt bilden die deutschlandweit circa 800000 Beschäftigten in der Auto- und Zuliefererindustrie eine Klassenfraktion, die aufgrund ihrer Fachkenntnisse und dem Forschungs- und Entwicklungspotenzial der Branche unentbehrlich für die Verkehrswende ist (vgl. Dörre 2020, S. 58). Definiert man Arbeiterklasse nicht nach den Arbeitsinhalten, sondern nach der Stellung in der gesellschaftlichen Hierarchie, so stellen Arbeiter*innen eine Mehrheit der Bevölkerung dar, ohne die eine Nachhaltigkeitsrevolution keine Mehrheiten gewinnen kann (vgl. Dörre 2020, S. 59). Um diese dafür zu gewinnen, muss ein Weg gefunden werden, ihre Interessen zu integrieren. Für diesen Prozess sind vor allem Gewerkschaften eine tragende Kraft, wobei speziell in der

Automobilindustrie die IG Metall die wichtigste ist. 2019 hat sie einen Atlas herausgegeben, an dessen Produktion 1964 Betriebsräte teilnahmen, um erste Hinweise zu Handlungsempfehlungen für eine soziale und gerechte Gestaltung der Transformation zu geben. Auf die Frage, für welchen Zeitraum Betriebsräte die Zukunft für die Umsatzentwicklung, die Produktpalette und die Beschäftigung einschätzen können, gaben 53% an, bis zu zwei Jahre und 22% zwei bis vier Jahre. Somit gaben mehr als zwei Drittel der Befragten an, die innerbetrieblichen Prozesse bis zu vier Jahren einschätzen zu können. Hingegen nur ein Prozent gab an, länger als sechs Jahre die Prozesse einschätzen zu können. Eine weitere Befragung in Bezug auf die Einschätzung der Beschäftigungsperspektiven zeigt, dass 54% der Betriebe mit insgesamt 336000 Beschäftigten einen Beschäftigungsrückgang sehen, wohingegen nur acht Prozent der Betriebe mit in Summe 53000 Beschäftigten, einen Zuwachs prognostizieren. Dies deutet darauf hin, dass es in der Automobilindustrie wahrscheinlich eine Phase der Unsicherheit oder des Wandels gibt, die zu einer Verringerung der Beschäftigungsmöglichkeiten führt. Zudem geht aus weiteren Fragen zur Transformation hervor, dass eine frühzeitige Information der Betriebsräte über Veränderungsprojekte in 52% der Betriebe nicht stattfindet und die Einbindung der Betriebsräte zur Mitgestaltung von Projekten wird mit 62% sogar als noch geringer angesehen. Die Gewerkschaft schlussfolgert daraus, dass die Belegschaften stärker an der Umgestaltung von innerbetrieblichen Prozessen beteiligt werden müssen, wobei um dies zu ermöglichen, die Strategien zur Bewältigung der Transformation offengelegt werden müssen. Um diese Schritte zu gewährleisten, benötigt der Betriebsrat mehr Mitbestimmungsrechte, wodurch eine verbindliche Personal- und Qualifizierungsplanung eingefordert werden kann (vgl. IG-Metall Transformationsatlas 2019).

5.2 Theorie Betriebsräte

Für die vorliegende Forschung ist besonders der Betriebsrat relevant. Nicht nur sind oder waren mit Aaron, Thomas und Stefan drei unserer Interviewpartner selbst Betriebsräte, darüber hinaus sind Dirk und Michael Teil des Vertrauenskörpers und insofern mit dem Betriebsrat assoziiert. Vertrauensleute werden mitunter als „verlängerte[r] Arm des Betriebsrats“ (Schmidt/Trinczek 1999, S. 108) beschrieben. Aaron stellt als Betriebsrat und Vertrauenskörperleitung gar eine Personalunion der beiden Gremien dar.

Um das Gremium des Betriebsrats genauer zu bestimmen, wird zunächst kurz die historische Genese dargelegt (5.2.1), dann die aktuelle rechtliche Basis in Form des Betriebsverfassungsgesetzes erläutert (5.2.2), um abschließend kurz auf die reale Spannweite der Betriebsratsarbeit einzugehen. (5.2.3).

5.2.1 historische Genese des Betriebsrats

Erste Wurzeln betrieblicher Interessenvertretung zeigen sich bereits in den sogenannten Fabrikausschüssen, die 1848 von der Frankfurter Nationalversammlung entworfen wurden und zwischen Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen vermitteln, sowie eine spezielle Fabrikordnung entwerfen und aufrechterhalten und für Krankenunterstützungskassen zuständig sein sollten (vgl. Kotthoff 1985, S. 65). Nachdem keiner der Beschlüsse der Paulskirchenverfassung umgesetzt wurde, etablierte der Staat erstmals 1891 die betriebliche Mitbestimmung durch Vertreter*innen der Arbeiter*innen in Form von fakultativen Arbeitsausschüssen, deren Kompetenzen im Gegensatz zum Entwurf von 1848 um Arbeitszeit und Lohnfragen erweitert wurden. Diese Arbeitsausschüsse wurden jedoch sowohl von der Arbeitgeberseite als auch von den entstehenden sozialistischen Gewerkschaften abgelehnt. Erstere lehnten dabei die Annahme ab, dass die Ordnung der Betriebe auch eine öffentliche Angelegenheit sein sollte, letztere kritisierten, dass durch die Arbeiterausschüsse die grundlegende Problematik der privaten Verfügung über Produktionsmittel nicht angegriffen wird (vgl. Kotthoff 1985, S. 65). 1920 fand ein in weiten Teilen dem heutigen Betriebsverfassungsgesetz entsprechendes Betriebsrätegesetz Eingang in die industrielle Welt. Vor allem als Reaktion auf die revolutionären Rätebewegungen der Novemberrevolution schlossen sich hier Staat, Unternehmerschaft und revisionistisch-kooperative Gewerkschaften zu einem Bündnis zusammen, um die Revolutionäre zurückzudrängen (vgl. Kotthoff 1985, S. 66), die durch ihre eigene Konzeption des Betriebsrats „als Führungsorgan der Belegschaft die autokratische Betriebsführung des Arbeitgebers nicht nur einschränken, sondern auch möglichst ersetzen“ (Fürstenberg 1958, S. 418f.) sollte, um so die Verfügungsmacht der Kapitaleseite über die Produktionsmittel zu brechen. Hier zeigt sich, wie die auch heute noch gültigen stark eingeschränkten Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte in Fragen der Verfügung über Produkte und Produktionsweisen entstanden. Das tatsächlich umgesetzte Betriebsrätegesetz von 1920 ähnelt insofern dem aktuellen Betriebsverfassungsgesetz, dass es eine „doppelte Bindung des Betriebsrats an die Belegschaft einerseits und an das Betriebswohl andererseits“ (Wassermann 2002, S. 16) beinhaltet. Nachdem das faschistische Regime Deutschlands zwischen 1934-1945 das Betriebsrätegesetz außer Kraft setzte, folgte 1952 das heute noch gültige und 1972 sowie 2001 novellierte Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) (vgl. Wassermann 2002).

5.2.2 Betriebsverfassungsgesetz

Das Betriebsverfassungsgesetz regelt, gemeinsam mit dem Tarifvertragsgesetz, die „duale Struktur der Interessenvertretung“ (Schmidt/Trinczek 1999, S. 106). Laut Müller-Jentsch werden so die Interessenskonflikte in zwei voneinander getrennten Arenen ausgetragen: der Arena der

Tarifautonomie, in der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände um die „Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft“ (1995, S. 14) z. B. in Form von Tarifverträgen ringen und der Arena der Betriebsverfassung, in der Betriebsrat und Management die „konkreten Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft“ (ebd., S. 14) verhandeln. Trotz der formalen Trennung der beiden Akteure, Betriebsrat und Gewerkschaft, herrscht mitunter eine hohe Personalunion, was Schmidt und Trinzcek (1999) dazu verleitet, von einer „Vergewerkschaftlichung der Betriebsräte“ bzw. einer „Verbetriebsrätlichung der Gewerkschaften“ zu sprechen (S. 107).

Inhaltlich orientierte sich das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 (BVG52) stark an dem Betriebsrätegesetz von 1920 und enthielt nur einige qualitative Verbesserungen, wie den Umstand, dass Betriebsratssitzungen fortan auch während der Arbeitszeit stattfinden konnten. Seit einer Novellierung 1972 ist auch die Freistellung von Betriebsräten ab einer bestimmten Betriebsgröße verpflichtend, was erklärt, dass alle von uns interviewten Betriebsräte voll von der sonstigen Arbeit freigestellt sind. Der Kernbereich der Mitbestimmung blieb jedoch bei den sozialen Angelegenheiten, d.h., dass der Betriebsrat ab diesem Zeitpunkt tatsächliche Mitbestimmungsrechte in den Bereichen Lohnauszahlungen, Arbeitszeit, Urlaubspläne, Pausenregelungen u.ä. hatte. Darüber hinaus etablierte das BVG52 Mitbestimmungsrechte bei Betriebsänderungen wie bspw. Betriebsstillegungen und grundlegenden Änderungen des Betriebszwecks. In diesem Fall sollte es einen Interessenausgleich für die Beschäftigten geben. Dies bildete die Grundlage für die ebenfalls 1972 eingeführten Sozialpläne. Eine von den Gewerkschaften geforderte Mitbestimmung der Betriebsräte im wirtschaftlichen Bereich wurde nicht umgesetzt, stattdessen kam es zu sogenannten Wirtschaftsausschüssen, die paritätisch durch Arbeitgeber*innen und die Arbeitnehmer*innenvertretung besetzt waren, in denen die Geschäftsleitung jedoch nur über die zukünftige Planung und aktuelle wirtschaftliche Lage *berichtete* (vgl. Wassermann 2002). Ab 1972 wurde der Wirtschaftsausschuss nicht mehr paritätisch besetzt, sondern nur vom Betriebsrat ernannt, was „letztlich sein Schicksal als reines Informationsorgan ohne Entscheidungsrechte besiegelt“ (Wassermann 2002, S. 44). In der aktuellen Fassung des BetrVG von 2001 heißt es dazu: „Der Wirtschaftsausschuss hat die Aufgabe, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat zu unterrichten“ (BetrVG, §106, Abs. 1).

Das BVG52 wurde von Kotthoff beschrieben als

Befriedung der Sozialverhältnisse in den Produktionsstätten durch eine kooperative und integrative Teilhabe von Arbeitnehmervertretern, welche die gesamte Belegschaft [...] repräsentieren in solchen Angelegenheiten, die die unternehmerische Disposition über die Gestaltung des Arbeits- und Produktionsprozesses und über die wirtschaftliche Leitung nicht tangieren (Kotthoff 1985, S. 67).

Auch von gewerkschaftlicher Seite wurde das BVG52 kritisch aufgenommen: „Das BVG 52 hatte die *Herrschaft des Kapitals* über die Arbeit rechtlich bestätigt, Ansätze einer wirklichen ‚Teilung der Macht‘ zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern gab es – mit Ausnahme der Montanmitbestimmung – nicht“ (Wassermann 2002, S. 33, Hervorh. i.O.). Schmidt und Trinczek (1999) führen die Entstehung dieser Form der Verrechtlichung betrieblicher Mitbestimmung auf eine Befriedung des Klassengegensatzes zurück: „Unstreitig stellen die gesetzlichen Normierungen im Wesentlichen die reaktive Kodifikation zentraler gesellschaftlicher Interessen dar, an deren Ausbalancierung im Gesetz der bürgerliche Staat angesichts der klassenkämpferischen Sprengkraft in der Konfrontation von Kapital und Arbeit ein großes Interesse haben musste“ (S. 104).

Auch die Novellierung des BetrVG 1972 konnte an diesem Umstand nichts ändern, zwar wurden die Informations- und Beteiligungsrechte in wirtschaftlichen Entscheidungen ausgeweitet, eine „erzwingbare Mitbestimmung im Zusammenhang mit Betriebsänderungen“ (Wassermann 2002, S. 41) gab es jedoch nicht.

Es bleibt bezüglich der rechtlichen Basis der Betriebsräte also festzuhalten, dass diese erstens formal von der Gewerkschaft unabhängige Gremien sind, die mit dem BetrVG eine eigene Legitimationsgrundlage haben (Schmidt/Trinczek, 1999, S. 106), zweitens aus dieser Legitimationsgrundlage folgt, dass sie nicht berechtigt sind Arbeitskampfmaßnahmen durchzuführen (BetrVG. §74, Abs. 2) und drittens die Befugnisse im Bereich der Mitbestimmung auf soziale Angelegenheiten beschränkt sind.

5.2.3 Realität der Betriebsratsarbeit

Nach diesen Ausführungen soll nicht der Eindruck entstehen, die konkrete Arbeit der Betriebsräte sei streng durch das BetrVG vorgegeben. Tatsächlich haben neben der Branche, Größe, Struktur und Tradition des Betriebs auch die Haltung der Betriebsführung zum BetrVG Einfluss auf die Art, wie Betriebsräte ihre Rolle verstehen und ausfüllen (vgl. Behruzi, 2015: 104). Bosch et al arbeiteten in einer qualitativen Studie sechs Betriebsratstypen heraus, die sich im Wesentlichen in fünf Dimensionen unterschieden: (1) Interessendefinition und Wahrnehmung der betrieblichen Interessenkonstellation, (2) der strukturierende Interaktionsmodus, (3) die eingesetzten bzw. einsetzbaren Machtmittel, (4) die Rolle der Belegschaft und (5) die Beziehung zur Gewerkschaft bzw. seitens des Managements zum Arbeitgeberverband. Die sechs identifizierten Typen sind (1) das konfliktorische Interaktionmuster, (2) die interessenbezogene Kooperation, (3) die integrationsorientierte Kooperation, (4) der harmonistische Betriebspakt, (5) die patriarchalische Betriebsfamilie und (6) das autoritär-hegemoniale Regime (hierzu vertiefend: Bosch et al 1999, S. 44ff.). In einer ähnlich angelegten Studie fand Kotthoff ebenfalls sechs (bzw. sieben, wobei einer sich nicht

aus dem empirischen Material, sondern aus Literaturrecherche ergab) Betriebsratstypen, die sich im Wesentlichen in sechs Dimensionen unterscheiden, die denen von Bosch et al ähneln (hierzu vertiefend, Kotthoff 1981). Ohne hier im Detail auf die gefundenen Typologien einzugehen, sollte deutlich werden, dass sich in der betrieblichen Realität „eine ganz außerordentliche Spannbreite der Interaktionsmuster der Betriebsräte“ findet, die im Abgleich mit den Vorgaben des BetrVG von „stark defizitären bis zu [...] diesen Rahmen deutlich überschreitenden interessenbetonten bzw. konfliktorischen Interessenhandeln“ (Schmidt/Trinczek 1999, S. 114 f.) reicht.

5.3 Auswertung der Empirie

Das folgende Kapitel ist von drei Fragen geleitet: (1) Wie verhält sich der Betriebsrat in der sozial-ökologischen Transformation? (2) Welche Fehler hat der Betriebsrat im Prozess der Umstellung auf E-Mobilität gemacht? und (3) Welche Widersprüche finden sich im Handeln der Betriebsräte?

5.3.1 Wie verhält sich der Betriebsrat in der sozial-ökologischen Transformation? Passivität und neue Abwehrkämpfe

Das oberste Ziel erfolgreicher Betriebsratspolitik ist laut Stefan immer „wie ist die Beschäftigung, wie ist sie gesichert, wie langfristig ist sie gesichert“ und darüber hinaus die „Standort- und Beschäftigungssicherung im Sinne von Erhalt der wirtschaftlichen Basis vieler Menschen“. Wie agiert der Betriebsrat, um die Beschäftigung zu sichern, unter den Bedingungen des Umstiegs auf E-Mobilität und den damit einhergehenden Veränderungen im westdeutschen Werk? Das westdeutsche Werk ist schon früh in die Fertigung neuer Produkte für die E-Mobilität eingestiegen. Zugunsten der Fertigung neuer Komponenten wurde ein anderer Bereich, der sich wirtschaftlich lange nicht gerechnet hat, ausgegliedert. In der Folge mussten einige hundert Beschäftigte umgeschult (Aaron nennt es „transformiert“ und Dirk „aufqualifiziert“) werden. Dass der Bereich, der ausgegliedert wurde an einen ausländischen Anbieter fremd vergeben wird, war aufgrund des ökonomischen Drucks im internationalen Wettbewerb längst klar. Wie Stefan es beschreibt, kam es den Beschäftigten jedoch zugute, dass der Umstieg auf E-Mobilität bereits beschlossen war: „Und es gab die Idee uns anzubieten: ihr [das Unternehmen] lasst die [alte Fertigungslinie] auslaufen 2019/2020 und wir bauen bis dahin mit euch zusammen eine neue [Fertigung für E-Mobilität] auf. Das wurde dann auch so unterschrieben“ (Stefan). Was sich hieran erkennen lässt, ist dass der Betriebsrat aktiv nach neuen Beschäftigungen für die Arbeiter*innen gesucht hat und sie, vor allem aufgrund der politischen Rahmenbedingungen, die zum Umstieg auf E-Mobilität führen, auch fand. Dies kann durchaus als langfristige Ansiedlung einer neuen Fertigungslinie gesehen werden, die einige hundert (Aaron) Stellen geschaffen hat. Ebenfalls zeigt sich hier ein Mandat, welches sich

der Betriebsrat gibt, und das von Stefan auch explizit formuliert wird: „Das war einfach notwendig sich als Betriebsrat in solche strategischen Themen einzuarbeiten und einzumischen [...], weil sonst kannst du in [Standort] keine erfolgreiche Betriebspolitik machen“. Was jedoch ebenfalls deutlich wird, ist, dass der Betriebsrat hier nicht selbst Konzepte entwickelt oder vorschlägt, in welche Richtung die Produktion gehen kann. Es wird lediglich auf das reagiert, was die Geschäftsleitung und indirekt auch die Politik, als mögliche Produktpalette vorgibt. Dies zeigt sich auch in folgender Wortwahl: „Und deswegen [wegen Ängsten vor Arbeitsplatzverlust] ist es so wichtig, dass du auch als Betriebsrat und Gewerkschaft sie [die Arbeiter*innen], mit ihnen gemeinsam den Prozess beschreibst und ihn gemeinsam durchgehst“ (Stefan). Stefan spricht hier also vom Beschreiben und Durchgehen – nicht vom Gestalten. Dieses Zitat wird in These drei noch einmal im Kontext der Partizipation und Mitgestaltung aufgegriffen.

Dass der Betriebsrat derzeit keine aktive Rolle in der sozial-ökologischen Transformation spielt, wird noch an weiteren Stellen deutlich. So fordert Stefan, auf die Frage nach Konversionsmöglichkeiten, dass die IG Metall und Betriebsräte „aktiv, und zwar pro und weit vorne in den Prozess“ (Stefan) einsteigen. Die Möglichkeit, unter Leitung des Betriebsrats oder der Gewerkschaft aktiv eigene Konzepte zu entwickeln, sieht Stefan dabei durchaus und verweist auf die von der IG Metall initiierten TINA-Arbeitskreise, in denen Techniker*innen und Ingenieur*innen in den 1980er Jahren Alternativkonzepte zur Automobilität entwickeln sollten. Gleichzeitig kritisiert er, dass viele Betriebsräte und die Gewerkschaft diesem Anspruch noch nicht gerecht werden. Darüber hinaus kritisiert Stefan, dass das Unternehmen bereits entwickelte Produkte, wie Elektrofahrräder oder Roller, nicht zur Fertigung gebracht hat, weil der erwartete Profit nicht ausreichend war, obwohl das Unternehmen mit diesen Produkten, die heute einen breiten Markt bedienen, diverser aufgestellt wäre, was wiederum Beschäftigung sichert. An diesen Punkten, und an der generellen Diskrepanz zwischen den Forderungen aller Interviewpartner, nach einem Ende des Individualverkehrs und den derzeitigen Zukunftsaussichten der Automobilindustrie, wird deutlich, dass der Betriebsrat derzeit kein Gremium ist, welches selbstständig oder in Zusammenarbeit mit der IG Metall Konzepte entwickelt, mit denen die Transformation bewältigt werden kann, geschweige denn, einen tatsächlichen Wandel des Geschäftsmodells zum Ziel zu haben. Dabei scheinen dem nicht nur betriebliche und gesellschaftliche Kräfteverhältnisse sowie institutionalisierte Mitbestimmungsformen im Wege zu stehen, sondern auch wiederum die Legitimität des Betriebsrats selbst: „[Klimaschutz] zu unserem Hauptthema zu erheben, [...] ich befürchte, da würden uns viele auch massiv für in die Kritik nehmen, weil sie natürlich Sorgen haben, dass die Arbeitsplätze wegfallen“ (Aaron).

Neben der Unterbringung der Beschäftigten sah sich der Betriebsrat mit einem weiteren Problem konfrontiert: den Beharrungskräften der Beschäftigten. Sowohl Stefan als auch Aaron berichten davon, dass die Ausgliederung der alten und Eingliederung der neuen Fertigung bei den Beschäftigten zu erheblicher Unsicherheit geführt hat: „in der [alten Fertigung] gab es nicht wenige Leute, die viele Sorgen und Ängste hatten, die haben vielleicht das letzte Mal die Schulbank vor 20 Jahren gedrückt und die mussten sich jetzt auf einmal umqualifizieren, das führte nicht nur zu Jubelstürmen“ (Aaron), und „die Veränderungen [sind] so enorm, dass die Beschäftigten im Wesentlichen Angst bekommen haben“ (Stefan). Die Unsicherheit resultierte dabei scheinbar nicht nur aus „der Veränderung des Produkts“ (Stefan), der „Veränderung des Arbeitsumfeldes“ (Stefan) und der Arbeitsinhalte, sondern auch aus einer „ganz hohe[n] Identifikation mit der Halle“ (Aaron). Besonders eindrücklich ist hierzu ein Zitat von Aaron:

Und die Identifikation mit der alten Halle war so stark ausgeprägt, dass man auf einer Betriebsversammlung, dass die [Beschäftigten aus der alten Fertigung] alle mal vorgesprochen hatten [...] dann die wüstesten Geschichten erzählt haben, dass sie sich dort kennen und lieben gelernt haben, eine ganz hohe Identifikation mit dieser Halle entstand. [...] und aus Sorge eben vor dieser Transformation hat es ganz merkwürdige Identifikationen auf einmal mit dieser Halle [...] gegeben also wirklich irrational ohne Ende.

Kritischere Worte zur Situation findet der recht neue Betriebsrat Thomas:

Und da gab es ein riesen Zinover von vielen Kolleginnen und Kollegen, ‘Was wird dann aus meiner Arbeit, und ah ich hab meine Frau hier kennen gelernt in diesen Hallen vor 25 Jahren.’ Wo du sagen musst, ja das ist schön, dass du hier deine Frau kennen gelernt hast, aber das ändert ja nichts an der Situation [...]. Und die Arbeit war vorher beschissen und sie wird in Zukunft beschissen sein, sie wird anders sein keine Frage und du musst dich nochmal an neues gewöhnen, aber das ist ja nichts schlimmes. (Thomas).

Dabei kritisiert Thomas auch das Handeln des Betriebsrats, da dieser seiner Ansicht nach durch das Ernstnehmen der Ängste wiederum diese Ängste schürt. Diese Einschätzung ändert jedoch nichts daran, wie der Betriebsrat letztlich mit den Sorgen aufgrund des Umstiegs umgegangen ist. Aaron berichtet davon, dass man die Beschäftigten „wirklich ganz, ganz intensiv begleiten“ (Aaron) muss mit „Look-and-see-Terminen“, Probearbeiten, die neuen Kolleg*innen kennen lernen „um einfach Ängste abzubauen“ (Aaron). Noch ausführlicher berichtet Stefan von einem dreiteiligen Workshop, der gemeinsam mit einer Universität und der IG Metall durchgeführt wurde, wo in einem ersten Teil die Schuldfrage geklärt wurde: „Wer ist schuld, dass die [alte Fertigung] weg geht, einige haben auch gefragt waren wir zu langsam, haben wir zu schlampig gearbeitet?“ (Stefan). In einem zweiten Teil wurden die Beschäftigten wieder an das Lernen herangeführt, um später die Umqualifizierung bestehen zu können. Letztlich sollten die Beschäftigten in einem dritten Seminar „für die Veränderungen [gewonnen]“ (Stefan) werden, „wo du ihnen ihre Chancen und Risiken klar machst und ihnen klar machst, dass die Chancen für sie größer sind als die Risiken.“

[...] [Seminar 3] heißt auch, dass du den Menschen sagst, das ist wichtig [ihre sozialen Bande am Arbeitsplatz], das ist auch gut so, dass das für dich wichtig ist. Aber denk bitte nach, du musst noch zehn, 20, 25 Jahre arbeiten, was ist mit den Rahmenbedingungen? [...] Geh den Weg mit.“ Neben diesen drei Seminaren hat der Betriebsrat ebenfalls durchgesetzt, dass mit jedem von der Transformation betroffenen Beschäftigten drei Personalgespräche geführt werden, in denen (1) deren Kompetenzen abgefragt werden, um (2) Positionen im Unternehmen zu finden, an denen sie beschäftigt werden können, um (3) konkrete, vertragliche Absprachen für diese neuen Arbeitsplätze zu treffen. Stefan resümiert diesen Prozess:

Das ist richtig aufwändig, aber nachdem wir das richtig durchgesetzt haben, änderte sich die Stimmung in der Belegschaft. Weil sie dann gesehen haben, 1. ist es ernst und 2. wird der ernst genommen und die werden nicht nur wie Schachfiguren hin und her geschoben, sondern sie sind ein Teil der Transformation. [...] Sonst arbeitest du gegen enorme Widerstände (Stefan).

Was hieran sehr deutlich wird, ist, dass der Betriebsrat im Rahmen der Transformation vor allem gegen Beharrungskräfte der Beschäftigten ankämpft, um Akzeptanz in der Belegschaft für die E-Mobilität zu erzeugen. Sowohl Stefan als auch Aaron berichten davon, dass das Unternehmen dabei zunächst keine Unterstützung zusichern wollte: „Auch da haben wir keine große Unterstützung vom Unternehmen gehabt, die mussten wir massiv durchsetzen“ (Stefan) und „Wir mussten das Unternehmen an vielen Stellen prügeln, dass sie genau dieser Transformationsaufgabe auch nachkommen“ (Aaron).

Hieraus schließen wir, dass sich in der sozial-ökologischen Transformation eine neue Form der Abwehrkämpfe ergibt, die vom Betriebsrat geführt werden: neben den klassischen Abwehrkämpfen gegen Rationalisierungen und damit Stellenabbau und Verschlechterung der Arbeitsbedingungen durch das Unternehmen, führt der Betriebsrat nun auch Abwehrkämpfe gegen die Beharrungskräfte der Beschäftigten und deren Widerstand gegen neue Produkte und Produktionsweisen in der E-Mobilität, auf deren Auswahl und Gestaltung der Betriebsrat keinen direkten Einfluss hat.

5.3.2 Welche Fehler hat der Betriebsrat im Prozess der Umstellung auf E-Mobilität gemacht? Strukturelle Macht und irrationale Ängste

In der Erfüllung dieser Aufgabe attestiert der Betriebsrat sich selbst Fehler. Durch den Umstieg auf die Produktion von Komponenten für Elektromotoren hat sich auch das Arbeitsumfeld zu einem Hochsicherheitsbereich gewandelt, dazu sind die Arbeitsinhalte „sehr stark in Richtung Überwachung, Reparatur, Störungsanalyse, Störungsbeseitigung, weniger in Handarbeit gegangen“ (Stefan). Für den Betriebsrat schien zunächst klar, dass dies für die Beschäftigten keine große Veränderung bedeuten wird. Im Prozess zeigte sich jedoch, dass die Beschäftigten (1) verlernt haben zu lernen, (2) eine starke Identifikation mit der alten Tätigkeit und den alten Kolleg*innen

vorlag, deren Verlust zu Ängsten führte und (3) dass den Arbeiter*innen durch den Zerfall ihres alten Teams strukturelle Macht im Arbeitsprozess verloren geht.

Zum erstgenannten Punkt: „Was wir missachtet haben, die um 40 sind und für 15 Jahre einen super Job gemacht haben, die haben verlernt zu lernen“ (Stefan). Diese Unfähigkeit zu Lernen führte dazu, dass 80% der Beschäftigten, die an einem obligatorischen Sicherheitstraining teilnehmen mussten, um in einem Hochsicherheitsbereich arbeiten zu können, diesen im ersten Anlauf nicht bestehen konnten. Eine gewisse Ignoranz gegenüber diesen Herausforderungen zeigt sich auch, wenn Thomas sagt, dass „sie [die Arbeit] wird anders sein keine Frage und du musst dich nochmal an neues gewöhnen, aber das ist ja nichts schlimmes“ (Thomas). Die Herausforderung, die Beschäftigten wieder ans Lernen heranzuführen konnte jedoch wie o.g. durch ein Seminar „Lernen lernen“ bewältigt werden, was letztlich zur erfolgreichen Umschulung der Beschäftigten führte.

Zu zweitem berichtet Dirk, der selbst bis zur endgültigen Schließung in der alten Fertigung beschäftigt war, „dort das Licht ausgemacht“ (Dirk) hat, dass die Kolleg*innen „schon wie eine kleine Familie“ waren, „man kannte sich in diesen Hallen, es gab eine große Zugehörigkeit zu seiner Arbeit, zu seinem Produkt, es war ein gutes Miteinander“ (Dirk). Es ist genau diese Identifikation, die Aaron als „höchst irrational“ bezeichnet, und die von Thomas mit „es sind andere Kolleginnen und Kollegen, du kannst Glück haben, du kannst Pech haben“ abgetan wird. Stefan kommentiert die anfängliche Haltung des Betriebsrats bezüglich des Beschäftigtenwechsels in den neuen Bereich mit: „wir haben ja immer gesagt pass auf [...] wir machen das mal, du gehst jetzt mal aus der [alten Fertigung] in die [neue Fertigung], alles gut“. Sowohl Aaron als auch Stefan berichten jedoch dann, dass der Betriebsrat sich der Ängste, die durch den Verlust eines Identitätsankers entstehen, bewusstwurde, und an ihrer Bewältigung arbeitete. Aaron spricht hier von „Look-and-see-Terminen“, oder davon, dass die Beschäftigten ihre neuen Kolleg*innen beim Probearbeiten kennen lernen konnten, „um einfach Ängste abzubauen“. Aaron resümiert dementsprechend:

Deswegen glaube ich ist eine wesentliche Erfahrung neben der Kommunikation von Transformation, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Sicherheit geben. Und das bedeutet eben Beschäftigungssicherung, auch wenn vielleicht der individuelle Arbeitsplatz von heute wegfällt, die Gewissheit, dass man morgen zu denselben Konditionen irgendwo anders Arbeit findet (Aaron).

Stefan spricht in diesem Kontext von vier Fragen, die man den Beschäftigten beantworten können muss, damit diese die Transformation nicht behindern: a) welche neuen Produkte werden produziert, b) wer bezahlt den Wandel (bspw. Maschinen), c) wer bezahlt die Investition und d) werden die neuen Produkte dann auch tatsächlich gekauft.

Und wenn du die nicht beantworten kannst, ist ihr Sicherheitsempfinden, ihr Festhalten an der alten Produktion so enorm, dass du sie nicht davon lösen kannst. [...] Kannst du nicht sagen, ob du sicher bist, dass diese neuen Produkte, die du entwickelt hast auch verkauft werden gibt's ein Beharrungsvermögen, wo die Leute sagen, das alte kennen wir, das alte ist gut, das alte verkaufen wir, mit der alten Technologie usw. sichern wir unsere Beschäftigung, geh mir weg mit dem Neuen. [...] Also Transformation muss drei, vier Fragen für die Menschen beantworten, damit sie dem aufgeschlossen sind. Das heißt nicht, das sie vorneweglaufen mit der Fahne, aber sie behindern zumindest nicht oder bauen Barrikaden (Stefan).

Das heißt dem Betriebsrat ist es in diesem Fall einerseits gelungen Rahmenbedingungen zu schaffen, die Beschäftigungssicherheit vermitteln, indem auf einen Ausschluss betriebsbedingter Kündigung verwiesen wird, der noch bis Ende der 2020er Jahre gültig ist. Andererseits konnten die vier Fragen befriedigend beantwortet werden, was zu einer überzeugenden Kommunikation von Transformation beiträgt.

Diese ersten beiden Punkte konnte der Betriebsrat scheinbar durch erheblichen Arbeitsaufwand bewältigen.

Letztens scheint der Betriebsrat jedoch zu vernachlässigen, dass die Beschäftigten durch den Zerfall ihres alten Teams strukturelle Macht im Arbeitsprozess verlieren, was ihre Durchsetzungsfähigkeit vor allem gegen die Verdichtung der Arbeit schwächt. Dirk berichtet hierzu sehr ausführlich und eindrücklich:

Also erstmal in dieser ganzen Teamarbeit hab ich schon gemerkt, dass das in dieser [alten Fertigung] schon was anderes war, es war [was] wirklich familiäres, wirklich Teamgeist habe ich dort erlebt, wenn ich das jetzt vergleiche mit der [neuen Fertigung], weil dort viele neue Leute waren, auch sehr viele junge Leute, aufstrebende Leute, die womöglich noch irgendwo, irgendwie was werden wollen, habe ich persönlich gemerkt, dass dort schon bei dem ein oder anderen sehr viel Egoismus, Individualismus geherrscht hat [...], also den Teamgedanken hab ich dort vermisst und eher nicht so wahr genommen. [...] Vielleicht um das mal ein bisschen konkreter zu machen, es gab immer so einen Kodex, nicht Kodex, so eine Verabredung im Team. Also es gibt feste Stückzahlen, die man erreichen soll, wenn der Ablauf der Arbeit fehlerfrei läuft, also sagen wir mal wir müssen am Tag 100 Teile fertigen, wenn der Arbeitsablauf zu 100% störungsfrei war, dann hat man auch diese 100 Teile gemacht. Und dann gibt es halt immer mal wieder Menschen, die sich profilieren wollen und dann machen die mal 10 Teile mehr, um besonders herauszustechen, um beim Meister gut dazustehen. Und mir wurde eigentlich sehr früh, also noch zu Zeiten der [alten Fertigung] gesagt, also pass auf, wenn du dich hier irgendwie profilieren willst, dann bist du ganz schnell unten durch, im Team. Also es gibt da eine Grenze, es gibt da eine Verabredung unter uns, keiner macht mehr als er muss, weil die Arbeitgeber merken das ja und schrauben fester halt. Und das war am Ende halt in der [neuen Fertigung] ganz anders, die jungen Leute: ich kann das noch besser, ich kann das noch mehr, ich kann hier noch ein bisschen mehr schaffen. Also die Auswirkungen waren dann eigentlich, wenn ein, zwei, drei Leute mehr gemacht haben, [...] für alle irgendwo spürbar, dass alle auf einmal mehr machen mussten, weil ja am Ende mehr raus kam. Also früher gabs den Kodex keiner macht mehr, damit alle nicht mehr machen müssen und das ist jetzt glaube ich, dass hat sich so'n bisschen geändert (Dirk).

Dies ist ein Ausdruck struktureller Macht, die auf der Stellung der Beschäftigten im Produktionsprozess beruht. Neben den offensichtlichen Formen des Streiks und der Besetzung findet sie auch

Ausdruck in Sabotage oder Absentismus (vgl. Brinkmann et al 2008, S. 25). Die strukturelle Macht zeigt sich in Dirks Beispiel vor allem in deren Einschränkung. Der „Kodex“ schützte die Arbeiter*innen vor einer Verdichtung der Arbeit. Durch das Zerreißen der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz wird scheinbar der Individualismus gestärkt, einzelne wollen sich profilieren. Die Macht dies zu verhindern, die das Kollektiv über die Einzelnen aufgrund der engen Beziehungen hat, wirkt nicht mehr – letztlich führt dies potenziell zur Stückzahlerhöhung und damit zu mehr Arbeit für alle und einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Die Missachtung dieser realen Konsequenzen für die Beschäftigten seitens des Betriebsrats wird vor allem daran deutlich, dass sie (1) von Stefan, Thomas und Aaron nicht thematisiert wurden, (2) daran, dass alle drei interviewten Betriebsräte die Sorgen der Beschäftigten als irrational oder rein emotionaler Natur bezeichnen.

Es ist also zu resümieren, dass der Betriebsrat in dem vorliegenden Prozess der Transformation zur E-Mobilität vor allem Kommunikationskompetenzen erlangen musste. Um die Beschäftigten im Prozess mitzunehmen war es essenziell wichtig, deren Sorgen und Ängste ernst zu nehmen und abzubauen, was in großen Teilen gelang, auch wenn dem Verlust struktureller Macht von den befragten Betriebsratsmitgliedern keine Beachtung geschenkt wurde. Es zeigt sich also neben den von Stefan formulierten notwendigen technischen Kompetenzen eines Betriebsrats eine für die Transformation essenzielle Kompetenz darin, den Beschäftigten glaubhaft zu vermitteln, dass neue Produkte für sie auch Vorteile bringen können bzw. sie mindestens keine Nachteile davontragen.

5.3.3 Welche Widersprüche finden sich im Handeln der Betriebsräte? Zwischen Beschäftigungssicherung und Ökologie: die ökonomisch-ökologische Zangenkrise

Der folgende Abschnitt widmet sich der Frage, wie sich der Betriebsrat zur sozial-ökologischen Transformation positioniert, welche Widersprüche sich zwischen dieser Position und dem Handeln zeigen und inwiefern er mit der ökonomisch-ökologischen Zangenkrise konfrontiert ist.

Ausnahmslos alle Interviewten im westdeutschen Werk kritisieren die E-Mobilität als nicht ökologisch und ziehen daraus den Schluss, dass eine Abkehr vom Individualverkehr notwendig ist, um die Emissionen im Verkehrssektor angemessen zu reduzieren. Beispielhaft sagt Thomas hierzu, er kenne „keine Studie, die tatsächlich logisch erklärt [...], dass E-Mobilität dauerhaft einen Vorteil hat gegenüber dem Verbrenner“. Sowie Aaron: „Ich wünsche mir einfach eine vernünftige Verkehrsinfrastruktur, die weg kommt von dem Individualverkehr“. Gleichzeitig berichten Aaron und Stefan, wie oben bereits erläutert, von extrem aufwändigen Prozessen, deren Ziel es letztlich ist, Akzeptanz bei den Beschäftigten für elektrisch betriebenen Individualverkehr zu erzeugen.

Hier zeigt sich sehr deutlich, wie sich Betriebsräte im Griff der ökonomisch-ökologischen Zangenkrise befinden. Wie schon oben erwähnt wird von Stefan das Mandat des Betriebsrats eindeutig benannt als „Standort- und Beschäftigungssicherung“. Langfristige Beschäftigungssicherung bedeutet im Falle des westdeutschen Zuliefererbetriebs, dass auf Produkte gesetzt werden muss, die für die E-Mobilität benötigt werden. Hier zeigt sich die ökonomische Dimension: um den Standort und damit die Beschäftigung zu sichern, muss sich das westdeutsche Werk immer auch in Konkurrenz zu anderen Zuliefererwerken bewerben, um die Produkte der Zukunft anzubieten, und so den Beschäftigungsabbau kompensieren, der aus der Auslagerung anderer Fertigungslinien resultiert. Dabei stimmen jedoch alle Befragten darin überein, dass dieses Geschäftsmodell ökologisch keinen Sinn ergibt, und es wird wiederholt über eine Konversion gesprochen, hin zur Produktion für den öffentlichen Verkehr. „Und natürlich wäre es sinnvoll, wenn wir sagen E-Autos sind ökologisch nicht sinnvoll wir brauchen Busse“ (Thomas), „wenn man diese sozial-ökologische Frage zu Ende denkt, dann ist es eigentlich ein Ende des Individualverkehrs. [...] Dann wäre eigentlich der richtige Businesspartner für [Unternehmen] oder für die Automobilindustrie die Deutsche Bahn oder Alstom“ (Dirk). Die Interviewten sehen jedoch auch, dass diese Haltung unter den Beschäftigten wenig anschlussfähig ist, was sicherlich auch dazu beiträgt, dass der Betriebsrat sich auf betrieblicher Ebene für die E-Mobilität einsetzt, weil dies ein Ziel ist, welches immerhin erreichbar scheint: „Ich glaube [Konversion] ist für [die Beschäftigten] noch ganz weit weg. Ja dann machen wir halt Batterieautos aber sie machen weiter Autos“ (Aaron). Es wird in diesem Kontext auch sehr deutlich das Dilemma der Zangenkrise angesprochen, etwa wenn Aaron bezüglich des Baus eines angedachten neuen Werkes sagt:

Also beschäftigungspolitisch ist es richtig, ökologisch betrachtet ist es fürn Arsch, weil wir zusätzlich Flächen verdichten würden, versiegeln würden. Und am Ende des Tages, und das ist die Generalkritik an der Automobilindustrie, halten wir an dem alten Geschäftsmodell fest, nämlich Individualverkehr. Und das ist falsch (Aaron).

Stefan antwortet auf die Frage, ob eine Konversion möglich wäre: „Auch das Thema der Transformation in E-Mobilität wird ja als Schritt in die richtige Richtung gesehen, unabhängig von dem Thema Individualverkehr, was ja eine Diskussion für sich wäre, ob E-Mobilität überhaupt die Alternative zum Verbrenner ist. Das wird aber deswegen nicht gesehen, weil dann bist du sofort beim Thema Beschäftigungssicherung“ und verweist dann auf die o.g. vier Fragen, die für eine gelungene Transformation beantwortet werden müssen. Das heißt, dass alle Interviewten den Individualverkehr ablehnen, sie jedoch einerseits aufgrund der im BetrVG festgelegten Kompetenzen als Betriebsrat keine Befugnisse haben, Einfluss zu nehmen auf die Investitionsentscheidungen des Unternehmens und somit eine Konversion anzustoßen. Sie andererseits aber auch, um ihr Mandat

wahrzunehmen und die Beschäftigung zu sichern, für den Umstieg auf E-Mobilität arbeiten müssen, was sich daran zeigt, dass viele Ressourcen aufgewandt werden, um die Beschäftigten von der E-Mobilität zu überzeugen, auch damit diese ihnen nicht „ausbüchsen“ (Aaron) und sich anderweitig Arbeit suchen.

Dabei finden die Interviewten unisono deutliche Worte der Kritik, an der Arbeit von Betriebsräten und vor allem der IG Metall. Durchweg wird gefordert, dass Betriebsräte und Gewerkschaften „aktiv und zwar pro und weit vorne in diesen Prozess [der Transformation und Digitalisierung] mit einsteigen“ (Stefan). Die soziale Ebene wird weiterhin bei Stefan stark betont, wenn er Transformationskompetenz seitens der Betriebsräte und der IG Metall im Wesentlichen als die Fähigkeit beschreibt „Alternativen zur Kahlschlagspolitik von Unternehmen“ zu entwickeln. Deutlichere Worte und vor allem eine stärkere Hinwendung zur ökologischen Dimension findet Thomas:

Es macht doch überhaupt keinen Sinn Arbeitsplätze zu verteidigen, die ökologisch völlig unsinnig sind, die gesellschaftlich eigentlich völlig unsinnig sind, außer dass jemand damit Geld verdient. [...] Aber das ist auch wirklich so, dass ich ganz viele Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Gewerkschaft habe, die sagen: ‚Ja das E-Auto ist ökologisch eine Katastrophe, wir fahren die Karre hier voll vor die Wand.‘ Und trotzdem fordern sie vom Staat den Ausbau der Elektroinfrastruktur, weil sie der Meinung sind damit erhalten wir diese Industriearbeitsplätze und damit erhalten wir das Einkommen der Menschen (Thomas).

Michael kritisiert genereller: „Dazu [zur Transformation] gehört eine Zukunftsperspektive, eine wirkliche Zukunftsperspektive, wo wollen wir denn hin mit dem Land? Visionen, es gibt hier keine Visionen!“ (Michael). Das heißt es wird durchaus auch ein gesellschaftliches Mandat der Betriebsräte gesehen, auch wenn Stefan dies zunächst verneint. Was auf betrieblicher Ebene aufgrund des Fokus auf Beschäftigungssicherung und der rechtlichen Basis des BetrVG nicht möglich ist, wird in der Unterstützung sozialer Bewegungen ausgetragen. So wird von einer Zusammenarbeit mit Fridays for Future (FFF) berichtet, die sich teilweise durch persönliche Teilnahme an den Demonstrationen (Dirk, Thomas) oder durch Entsendung eines Jugendvertreters als Redner vollzieht. Dabei bettet wiederum Stefan die Arbeit des Betriebsrats in einen größeren gesellschaftspolitischen Kontext ein und zeigt Bezüge zur ökonomisch-ökologischen Zangenkrise auf. Mit der Zusammenarbeit mit FFF sollte die soziale Frage, und damit vor allem die Frage nach den Industriearbeitsplätzen, stärker im Diskurs der Klimabewegung platziert werden. Dies vor allem aufgrund der Sorge vor einer gesellschaftlichen Spaltung „pro und contra Auto“ (Stefan), der weitreichende Folgen attestiert werden, wenn die Automobilindustrie nicht zeitnah neue Beschäftigungsfelder erschließt: „das [die gesellschaftlichen Auseinandersetzungen um die Mobilität] wird zur Spaltung der Gesellschaft führen, weil einfach die einen Angst haben vor Verelendung und die anderen Angst haben vorm Verbrennen“ (Stefan). Dass der Betriebsrat hier auch durchaus ein

gesellschaftspolitisches Mandat sieht, zeigt sich sehr deutlich: „Und ich bin bei Klaus Dörre, wenn er sagt, klassische Gewerkschaftsarbeit und Klimabewegung müssen Hand-in-Hand arbeiten, [...] aber es ist eben deutlich schwerer das in die Praxis zu bringen. [...] Und dort, die zusammen zu führen, da will ich meinen Anteil für leisten, aber das ist alles andere als leicht“ (Aaron).

Festzuhalten ist, dass der Betriebsrat sich mitten in der ökonomisch-ökologischen Zangenkrise befindet: um Beschäftigung zu sichern, und damit ihr Mandat wahrzunehmen, unterstützen sie aktiv den Ausbau der E-Mobilität, obwohl alle Interviewten Betriebsräte der Ansicht sind, dass damit die CO₂-Emissionen nicht im ausreichenden Maße reduziert werden können. Die außerbetrieblichen Auseinandersetzungen werden jedoch wahrgenommen und unterstützt. Gesellschaftspolitisch wird stärkere aktive Gestaltung der Transformation durch die Betriebsräte der Automobilindustrie und die IG Metall gefordert.

5.4 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich aus diesen Beobachtungen folgende These ableiten:

Betriebsräte sehen sich mit der ökonomisch-ökologischen Zangenkrise konfrontiert. Sie spielen derzeit keine aktive Rolle in der Gestaltung der sozial-ökologischen Transformation. Dadurch befinden sie sich in neuen Formen von Abwehrkämpfen: nicht nur gegen Rationalisierungsversuche seitens der Kapitaleseite, sondern nun auch gegen Beharrungskräfte, die die Beschäftigten als Reaktion auf das entwickeln, was das Management und die Politik an Transformationsprozessen vorgeben. In diesen Abwehrkämpfen entwickelt der Betriebsrat vor allem Kommunikationskompetenzen, um die Ängste und Sorgen der Arbeiter*innen, und damit deren Beharrungskräfte und Konservatismus, abzubauen, um so für Akzeptanz für neuen Technologien zu sorgen. Dies tun sie um den Standort, und damit die Beschäftigung langfristig zu sichern, obwohl sie der Ansicht sind, dass es tatsächlich eine Abkehr vom Individualverkehr bräuchte, um der Klimakrise effektiv zu begegnen. Es zeigt sich somit ein deutlicher Widerspruch zwischen den Handlungen und Haltungen der interviewten Betriebsratsmitglieder bezüglich der sozial-ökologischen Transformation.

Abschließend ist noch anzumerken, dass der Betriebsrat des westdeutschen Werks aus rund 30 Mitgliedern besteht. Inwiefern die oben genannten Positionen zur sozial-ökologischen Transformation im gesamten Gremium vertreten sind, lässt sich aus drei Interviews nicht ableiten, zumal die Interviewpartner mittels des Schneeballsystems vermittelt wurden, was dazu führen kann, dass eher Personen vermittelt werden, die in ihren Positionen zumindest teilweise übereinstimmen.

Gegenstand weiterer Forschung kann also zweierlei sein: (1) Welche anderen Einstellungen und Handlungsmuster zur sozial-ökologischen Transformation finden sich in der betrieblichen

Interessenvertretung der deutschen Automobilindustrie und (2) wie sind diese verschiedenen Typen quantitativ verteilt?

6 Die innerbetriebliche Kommunikation

In diesem Kapitel wird genauer analysiert, ob und mit welchen Problemen Kommunikation innerhalb der Automobilunternehmen stattfindet. Es werden folgende Thesen geprüft: *Die innerbetriebliche Kommunikation sorgt für Unsicherheiten und Frustration in der Belegschaft. Durch Kommunikationshindernisse werden Transformationsprozesse gehemmt.* Als theoretische Grundlage wird der Kommunikationsbegriff aus Niklas Luhmanns Systemtheorie genutzt. Dieser wird zu Beginn des Kapitels kurz erläutert. Danach werden die Ergebnisse aus den Interviews diskutiert. Dabei steht zunächst die Kommunikation zwischen dem Management und der Belegschaft im Fokus, anschließend die zwischen dem Betriebsrat und der Belegschaft. Es werden sowohl die generelle Kommunikationssituation untersucht als auch die Art und Weise, wie sie sich in der Transformation gestaltet.

6.1 Die Kommunikation sozialer Systeme

Laut Luhmann besteht die ganze Gesellschaft aus „soziale[n] System[en]“ (Luhmann 1997, S. 16), die wiederum aus Kommunikation gebildet werden. Im Gegensatz zu Jürgen Habermas, für welchen die Kommunikation zwischen Subjekten stattfindet, geschieht in Luhmanns Systemtheorie die Kommunikation zwischen den sozialen Systemen – nicht zwischen einzelnen Menschen (vgl. Berghaus 2003, S. 21).

Dabei ist ein einzelner Mensch oder eine beliebige Ansammlung mehrerer Menschen noch kein soziales System (vgl. Berghaus 2003, S. 33). Von einem solchen kann erst gesprochen werden, wenn ein Mensch mit seinem „psychischen System“ (Luhmann 1997, S. 191) operiert und die Unterschiede zu seiner Außenwelt beobachtet. Dabei befindet sich jedes System in einer Umwelt, von der es abgegrenzt ist und sich abgrenzt. Aus der spezifischen Perspektive des Systems auf diese Umwelt wird die Realität beobachtbar (vgl. Berghaus 2003, S. 39f.). Die Umwelt ist „das außerhalb des Systems Bestehende aus der Sicht des Systems selbst“ (Berghaus 2003, S. 42). Systeme beobachten und beschreiben nicht nur ihre Umwelt, sondern auch sich selbst (vgl. Berghaus 2003, 49f.). Da die Umwelt eines Systems permanent im Wandel ist, verändert und entwickelt sich als Reaktion darauf auch das System immer weiter. Verschiedene Systeme sind also einerseits

voneinander abgegrenzt, reagieren andererseits aber auch aufeinander (vgl. Berghaus 2003, S. 55ff.).

Kennzeichnend für soziale Systeme ist Kommunikation. Mithilfe dieser operieren alle sozialen Systeme, reproduzieren sich und grenzen sich voneinander ab (vgl. Luhmann 1997, S. 81ff.). Luhmann betrachtet „die Kommunikation als die Operationsweise der Gesellschaft und jedes sozialen Systems“ (vgl. Berghaus 2003, S. 32). Die Interviewsituationen, in denen wir die Gespräche geführt haben, beinhalteten kommunikative Interaktion und sind damit soziale Systeme. Ein Unternehmen, eine Partei, ein wissenschaftliches Institut und letztendlich die ganze Gesellschaft sind soziale Systeme. Sie bestehen laut Luhmann nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation (vgl. Berghaus 2003, S. 62ff.). Für die sozialen Systeme ist die fortlaufende Kommunikation „existenziell wichtig“ (Berghaus 2003, S. 105), da sie nur durch diese reproduziert werden können (vgl. Berghaus 2003, S. 105).

Einzelne Menschen nehmen an Kommunikation teil, aber sie *kommunizieren* innerhalb Luhmanns Theorie nicht. Die Kommunikation lässt sich jedoch im Nachhinein anhand der Handlungen von Personen beobachten und aufschlüsseln (vgl. Berghaus 2003, S. 65ff.). Kommunikation setzt sich aus „Information, Mitteilung und Verstehen“ (Luhmann 1997, S. 190) zusammen. Alle drei kennzeichnen sich durch „Selektivität“ (Berghaus 2003, S. 75), denn in der Kommunikation wird eine konkrete Auswahl aus unendlich vielen Möglichkeiten dessen, was gesagt oder verstanden werden könnte, getätigt (vgl. Berghaus 2003, S. 75). Kommunikation könnte also auch immer anders stattfinden und die Beobachtungen in der Empirie sind nur eine realisierte Möglichkeit von vielen.

Luhmann nennt den Sender einer Nachricht „Alter“ (Luhmann 2005, S. 157) und den Empfänger „Ego“ (Luhmann 2005, S. 157). Einzelne Personen, aber auch soziale Systeme, können als Sender oder Empfänger in der Kommunikation identifiziert werden. Zunächst wählt *Alter* aus einer Fülle von seinen Beobachtungen der Umwelt Informationen aus. Erst durch die Auswahl macht er einen Teil des endlosen Materials seiner Umwelt zu einer Information (vgl. Berghaus 2003, S. 76ff.). Aus allen Informationen wird nun wiederum die Mitteilung ausgewählt. Der Sender entscheidet, welche Informationen er wann und wie an dem Empfänger vermitteln möchte. Dabei ist wichtig zu beachten, dass er damit auch gleichzeitig entscheidet, wie und was (nicht) vermittelt wird (vgl. Berghaus 2003, S. 80ff.). Letztlich ist jedoch vom Empfänger abhängig, ob eine Kommunikation realisiert wird oder nicht. Denn in Luhmanns Systemtheorie findet eine Kommunikation nur statt, wenn die Mitteilung auch als solche verstanden wird. Ob die Mitteilung verstanden oder missverstanden wird, ist dabei eine Selektion, die auf der Seite von *Ego* getroffen wird. Verstehen bedeutet, *Ego* erkennt, dass es sich um eine Mitteilung handelt. Das reine Aussenden einer Mitteilung,

die nicht als solche verstanden wird, ist noch keine Kommunikation. Wenn jedoch eine Mitteilung gemacht wird, die vom Ego auch als Mitteilung erkannt wird, findet Kommunikation statt (vgl. Berghaus 2003, S. 82ff.).

Ego ist sich dabei auch bewusst, dass *Alter* mehr Informationen hat, als in der Mitteilung enthalten sind und es sich bei dieser um eine Auswahl handelt (vgl. Berghaus 2003, S. 83ff.). *Alter* und *Ego* verstehen, dass von ihrem Gegenüber Selektionen getroffen werden, was „Irritationspotential“ (Berghaus 2003, S. 84) birgt und weitere Kommunikation stimuliert. *Ego* weiß, dass *Alter* auch etwas anderes auf eine andere Art mitteilen könnte. Aufgrund der Differenz zwischen Information und Mitteilung könnte *Ego* beispielsweise vermuten, dass *Alter* wichtige Informationen vorenthält (vgl. Berghaus 2003, S. 82ff.). Mit dem Verstehen ist die Kommunikation jedoch nicht beendet, denn es kann zur „Anschlusskommunikation“ (Berghaus 2003, S. 97) kommen, bei der es um die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Mitteilung geht. Kommunikation reproduziert sich damit selbst und die Anschlusskommunikation wird zum Ausgangspunkt für weitere Anschlusskommunikation (vgl. Berghaus 2003, S. 97ff.).

Zudem können soziale Systeme sich selbst beobachten und über ihre Kommunikation kommunizieren (vgl. Berghaus 2003, S. 102ff.). Das Erkennen einer reinen Realität ist dabei nicht möglich und der Kontakt der sozialen Systeme ist nur über die Brücke der Kommunikation, bei welcher nur sehr selektiv Informationen vermittelt werden, realisierbar (vgl. Berghaus 2003, S. 73ff.). In der Untersuchung von Kommunikation zwischen sozialen Systemen ist von Bedeutung, welche Informationen ausgewählt werden, wie sie vermittelt werden, ob die Mitteilungen als solche verstanden werden und ob ein inhaltlicher Konsens besteht. In allen Schritten sind verschiedene Optionen möglich.

Luhmanns Kommunikationsbegriff eignet sich für unsere Analyse, da Kommunikation als soziales Phänomen erklärt wird. Dies ermöglicht uns, die Interaktion von Gruppen, statt lediglich von Individuen zu analysieren. Doch welche sozialen Systeme lassen sich in den Automobilunternehmen vorfinden? Induktiv können wir aus den Interviews des westdeutschen Betriebs die drei Systeme Belegschaft, Management und Betriebsrat herauslesen, weshalb diese in den folgenden Unterkapiteln genauer untersucht werden. Wir möchten dabei analysieren, inwiefern die von Luhmann beschriebene Kommunikation stattfindet und welche Kommunikationssituation sich zwischen und innerhalb der sozialen Systeme des Automobilunternehmens beobachten lassen. Es ist zu beachten, dass wir Aussagen von Einzelpersonen interpretieren, welche nur bedingt Rückschlüsse auf die sozialen Systeme zulassen.

6.2 Management und Belegschaft

Die Kommunikation im Unternehmen muss sich institutionellen Strukturen anpassen. Sie findet in einem hierarchisch strukturierten Umfeld statt, in dem Arbeitnehmer*innen weniger Macht in kommunikativen Entscheidungsprozessen haben als Arbeitgeber*innen. Die Kommunikation wird durch diese bestehenden Machtverhältnisse geprägt. Außerdem werden in der Kommunikation am Arbeitsplatz nicht alle Themen gleichermaßen berücksichtigt (vgl. Krömmelbein 2004, S. 204ff.). Sachprobleme stehen im Vordergrund und „Erfahrungen von Überforderung und Stress sind in beruflichen Kommunikationen kaum kommunizierbare Inhalte“ (ebd., S. 105ff.).

Dies zeigt sich auch in dem westdeutschen Betrieb. Michael, der im Tochterunternehmen arbeitet, kritisiert in unserem Interview die Kommunikation innerhalb des Unternehmens immer wieder. Als Grundproblem nennt er, dass sie lediglich top-down abläuft, „ohne die Realitäten unten mit einzubeziehen“. Probleme in der Montage, welche die Arbeiter*innen täglich belasten, werden nicht bis ins Management weitergetragen. So berichtet Michael beispielsweise von einem Gespräch mit einem Manager des Tochterunternehmens, dem die von Michael in einer Rede dargelegten Probleme gar nicht bewusst waren. Es scheint also keinen geeigneten Kommunikationsweg für diese Informationen zu geben, sodass keine Kommunikation über viele der Probleme und Arbeitsbelastungen stattfinden kann.

Die Kommunikation der Arbeiter*innen im System Belegschaft ist inhaltlich geprägt von der Frustration über die schlechten Arbeitsbedingungen:

Die Stimmung ist konstant schlechter geworden [...] früher hat man sich über positive Sachen unterhalten auch, im Alltag, persönlich. Heutzutage dreht sich alles wirklich nur um die scheiß Arbeit, die scheiß Arbeitsbedingungen, der Lohn und dass man kein Bock mehr hat und dass man sauer ist (Michael).

Trotz dieser Wut in der Belegschaft fällt es dem engagierten Michael sehr schwer, Kolleg*innen für den Arbeitskampf zu gewinnen. Immer wieder versucht er, sie in Gesprächen zu überzeugen. Dabei fällt ihm auf, dass viele allein schon aufgrund ihrer privaten (finanziellen) Probleme gar keine Kraft für das Engagement im Betrieb haben. Michael ist der Meinung, dass sich viele zudem von marginalen Verbesserungen „blenden“ (Michael) lassen. Diese Formulierung impliziert auch eine Kritik an der Kommunikation des Unternehmens. Laut Michael könnte das Management viel umfangreichere Verbesserungen durchführen, halte diese Information jedoch den Beschäftigten vor und besänftige sie stattdessen mit geringen Lohnerhöhungen. Das Wissen darüber, dass das Management mehr Informationen hat als mitgeteilt werden, wird in einem späteren Abschnitt über die Kommunikation von Transformationsprozessen erneut aufgegriffen.

Es lässt sich zunächst festhalten, dass die Belegschaft zwar über Informationen verfügt, sie jedoch nicht regelmäßig als Mitteilung an das Management weitergegeben werden. Wie bereits ausgeführt, ist ein möglicher Grund dafür die top-down Strukturierung der Kommunikation. Die Informationen können gar nicht nach oben weitergegeben werden, wenn es keine geeigneten Kommunikationswege gibt. Als einen zweiten Grund beschreibt Michael außerdem, dass in dem Unternehmenssystem die Gewerke belohnt werden, die gute Ergebnisse vorweisen können. Schlecht laufende Prozesse werden daher „unter den Teppich gekehrt“ (Michael). Gleichzeitig gibt es informelle Übereinkünfte. Die Beschäftigten des Tochterunternehmens sind laut Michael überlastet und arbeiten regelmäßig mehr als vertraglich geregelt ist. „Das weiß jeder. Wenn wir das nicht machen würden, würde der Betrieb nicht laufen“. Laut Michael ist diese Überlastung also allen Beteiligten bewusst, trotzdem wird nicht offen darüber geredet. Es scheint in dem Betrieb eine top-down organisierte Kommunikation zu geben, in der die Kommunikation von der Belegschaft zum Management gestört ist.

Was bedeutet das für Transformationsprozesse? Die mit ihnen verbundenen Schwierigkeiten erfordern neue Problemlösungen, zu denen die Erfahrungen der Arbeiter*innen in der Montage einen Beitrag leisten könnten. In der Produktion spielt die Erfahrung der Arbeiter*innen für das Management eine große Rolle, denn bei komplexen neuartigen Problemen sind es „meist die erfahrenen Beschäftigten, die das Unwägbar bewältigen können“ (Pfeiffer 2007, S. 29) und damit die Produktion verbessern. Ihr Wissen beruht nicht nur auf Berechnungen, sondern auf einer Intuition, die nur durch Erfahrungen erlangt werden kann (vgl. Pfeiffer 2007, S. 28ff.). In Management-Literatur wird dementsprechend auch aus Effizienzgründen die Vernetzung verschiedener Kompetenzbereiche und hierarchischer Ebenen empfohlen (vgl. Staehle 1991, S. 268ff.). Die hierarchische Kommunikation zeichnet sich in vielen Situationen zwar durch Schnelligkeit aus, kann jedoch auch zu einer Trägheit führen, wenn eigentlich Veränderungen nötig wären (vgl. Staehle 1991, S. 273). Dies zeigt sich auch in Michaels Kritik an der Führungskultur des Automobilunternehmens. Er spricht davon, dass die Führungsstruktur sehr starr ist und keine Innovationen zulässt.

Erfahrungswissen ist also von sehr großem Wert für das Management, denn richtig eingesetzt, könnte es einen Beitrag dazu leisten, die Herausforderungen der Transformationsprozesse zu bewältigen. Dafür wäre jedoch eine Kommunikation über die sich verändernden Arbeitsprozesse und entsprechende Problemlösungen zwischen Management und Beschäftigten nötig. In Kapitel 8 wird genauer darauf eingegangen, welche Form der Partizipation im Unternehmen zu finden ist. Vorerst

kann allerdings vermutet werden, dass durch fehlende Kommunikation Erfahrungswissen, welches in der Transformation von Vorteil sein könnte, vom Management nicht genutzt werden kann.

Neben dieser Kommunikation von Erfahrungswissen von den Beschäftigten zum Management ist auch relevant, welche Mitteilungen das Management über die Transformation an die Belegschaft weitergibt. Damit Entscheidungen der Führungsebene nachvollziehbar sind, ist die Kommunikation und Weitergabe von Wissen unabdingbar (vgl. Staehle 1991, S. 479). Es ist jedoch auch zu beachten, dass Kommunikation Zeit und Aufwand kostet (vgl. ebd., S. 271). In dem westdeutschen Werk ist die Kommunikation aufgrund des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigung laut Stefan sogar besonders wichtig. Er ist der Meinung, dass das Unternehmen die Stimmung der Belegschaft beachten muss, da Arbeiter*innen nicht beliebig gekündigt werden können.

Dirk, der beim Mutterkonzern angestellt ist, berichtet von seinem Wechsel im Unternehmen von der alten Fertigung in die neue Fertigung. Laut ihm findet in dem Werk ein kontinuierlicher Prozess statt, in dem Arbeiter*innen auf neue Technologien umgeschult werden und innerhalb des Unternehmens ihre Beschäftigung wechseln. Betriebsrat Aaron erzählt, dass diese Umqualifizierungen bei vielen Beschäftigten Sorgen hervorgerufen haben. Dirk berichtet jedoch positiv von dem Prozess und der anschließenden Prüfung: „Mir persönlich ist es nicht so schwergefallen, weil wir gut mitgenommen wurden.“

Auch für die Beschäftigten des Tochterunternehmens gibt es Möglichkeiten für Fortbildungen, wenn auch nur sehr wenige. Michael kritisiert die Kommunikation des Managements. Es gibt zwar innerhalb des Tochterunternehmens ein Programm, in dem Beschäftigte in andere Berufe transformiert werden können, Michael merkt jedoch an:

Das habe ich aber erst vor ein paar Tagen erfahren, weil ich mich da selbst informiert habe. Das wusste ich gar nicht, das weiß auch keiner von meinen Kollegen, dass es sowas gibt. Da muss man sich natürlich auch die Frage stellen: Ist überhaupt das Interesse da von der Firma oder der Wirtschaft, dass der Niedriglohnsektor transformiert wird und die Frage: Brauchen sie den noch weiter oder wollen sie das gar nicht? (Michael).

Das Unternehmen stellt also Informationen als Mitteilung bereit, die jedoch nur von einem Bruchteil der Beschäftigten überhaupt als Mitteilungen wahrgenommen werden. Vor dem Hintergrund von Luhmanns Systemtheorie findet an dieser Stelle daher keine Kommunikation zwischen den beiden sozialen Systemen statt (vgl. Berghaus 2003, S. 88). Anhand des Zitats wird außerdem deutlich, dass eine als ungenügend empfundene Kommunikation zu Misstrauen auf der Seite der Beschäftigten führt. Laut Luhmann ist den Empfänger*innen in der Kommunikation bewusst, dass die Mitteilung des Senders lediglich eine Selektion aus allen Informationen ist, über die der Sender verfügt (vgl. Berghaus 2003, S. 83ff.). Auf die Situation der Transformation bezogen bedeutet

dies, dass die Beschäftigten sich darüber bewusst sind, dass das Management mehr über die Transformation und konkrete Zukunftspläne weiß, als es den Beschäftigten mitteilt. Das Wissen über die Differenz von Information und Mitteilung verunsichert die Beschäftigten. Die Transformation wird vom Management zwar thematisiert, jedoch handelt es sich dabei Michael zufolge lediglich um „leere Phrasen“.

Es wird immer von Transformation gesprochen, aber es findet nicht wirklich statt. Mir fehlt die Zukunftsperspektive wie soll sich unser Arbeitsleben widerspiegeln, genaue Pläne, da kommt nichts an. Es wird immer von Transformation geredet, aber wie soll denn transformiert werden? (Michael).

Auch im ostdeutschen Betrieb scheint es in der Belegschaft Unsicherheiten zu geben. Transformationsprozesse und ihre Bedeutung für die Zukunft des Betriebs und damit des eigenen Arbeitsplatzes werfen bei den Beschäftigten Fragen auf. Peter erzählt davon, dass die Arbeiter*innen spekulieren, wie es mit ihrem Betrieb weitergehen könnte. Dies ist als eine Folge davon zu sehen, dass keine konkreten Mitteilungen vom Management bezüglich der langfristigen Zukunft des Werkes gemacht werden. Die Beschäftigten deuten den Zustand des Werkes als einen Hinweis darauf, dass es in Zukunft vielleicht nicht mehr gebraucht werden könnte. So werden beispielsweise Toiletten nicht mehr repariert und die Straße vor der Halle nur selten gereinigt. Peter sieht, dass besonders jüngere Kolleg*innen davon verunsichert werden, er selbst blickt einerseits mit Zuversicht in die Zukunft, denn „ich mit 30 Jahren hab ja schon einige Hochs und Tiefs [des Konzerns] durch“, andererseits sagt auch er: „man denkt drüber nach, ob man das kleine Werk überhaupt braucht“. Letztendlich haben die Beschäftigten keine klaren Mitteilungen vom Management erhalten und müssen die Situation selbst interpretieren.

Auf Belegschaftsseite lässt sich feststellen, dass vielen keine konkreten Zukunftsaussichten kommuniziert werden, was zu Ängsten führen kann. Andererseits berichtet Dirk eher positiv von dem Prozess und fühlt sich vom Unternehmen mitgenommen. Um die Kommunikationssituation noch besser zu verstehen, wären hier Interviews mit Manager*innen des Konzerns hilfreich.

6.3 Betriebsrat und Belegschaft

Anschließend an die Untersuchung der Kommunikation zwischen dem Management und der Belegschaft wird nun darauf eingegangen, wie sich die Kommunikation zwischen Betriebsrat und Beschäftigten gestaltet. Auf der individuellen Ebene gibt es Überschneidungen zwischen Belegschaft und Betriebsrat. Ein Beispiel dafür ist Thomas, welcher viele Jahre in der Fertigung gearbeitet hat und erst seit einigen Monaten Betriebsrat ist. Seine Aussagen sind insofern interessant,

als er an beiden sozialen Systemen teilgenommen hat und seine Umwelt als Betriebsrat unter anderem die Belegschaft ist, zu der er nun nicht mehr gehört. Vermutlich deutet er als Beobachter die Umwelt anders als beispielsweise Aaron, der nie in der Fertigung gearbeitet hat.

Zwischen den Beschäftigten des Tochterunternehmens und dem Betriebsrat scheint es einen Konflikt und gegenseitiges Unverständnis zu geben. Laut Michael fühlen sich auch viele Beschäftigte des Tochterunternehmens nicht mehr von der Gewerkschaft vertreten, weil sich diese nicht für ihre Interessen einsetzt. Wie bereits erwähnt, sind er und seine Kolleg*innen mit ihren Arbeitsbedingungen unzufrieden. Besonders der hohe Lohnunterschied zwischen Beschäftigten des Unternehmens und des Tochterunternehmens wird immer wieder thematisiert. Michael sagt: „Ich will hören: ‚Werkverträge sind scheiße, Leiharbeit ist scheiße, gleiche Arbeit gleiches Geld‘“. Thomas berichtet frustriert, dass viele Betriebsräte auf diese Kritik jedoch antworten: „Logistik ist halt billig, ihr müsst mit dem zufrieden sein, was ihr habt“. Beide merken auch an, dass die Gewerkschaft im Betrieb viel Gutes erkämpft hat, jedoch sind sie verärgert über den Umgang des Betriebsrats mit dem Tochterunternehmen. Michael kritisiert außerdem, dass viele Betriebsräte nach ihrem Studium das „Arbeiterleben“ nicht kennengelernt haben und die Bedeutung der Probleme für die Arbeiter*innen daher gar nicht wirklich verstehen.

Stefan, der auf der anderen Seite des Konflikts steht, fühlt sich ebenfalls unverstanden. Er erklärt, dass die Gewerkschaft sich nur auf die Gründung des Tochterunternehmens eingelassen hat, um Arbeitsplätze zu sichern, die sonst nicht mehr bestehen würden:

Ich hab das immer wieder versucht zu erklären, gebetsmühlenartig auf jeder Betriebsversammlung, kam das raus, warum wir das machen mussten, warum wir gezwungen waren. [...] Ich vergleiche das manchmal mit einer Diskussion: Was wäre stehen geblieben, wenn es ein Erdbeben gegeben hätte? Aber es gab doch kein Erdbeben. Also du hast ja das Erdbeben verhindert und keiner glaubt dir so wirklich, dass das Unternehmen in der Lage gewesen wäre, das so zu machen (Stefan).

Aus seiner Perspektive war die Gründung des Tochterunternehmens zwar nicht wünschenswert, letztendlich jedoch die einzig mögliche Rettung der Arbeitsplätze. Er versucht immer wieder, den Beschäftigten zu erklären, dass der Betriebsrat das „Erdbeben“ des Arbeitsplatzverlustes verhindert hat, diese hätten jedoch kein Verständnis dafür. Auch innerhalb des Betriebsrats wird der Konflikt zwischen Standortsicherung (und damit Beschäftigungssicherung) und dem Kampf für Verbesserungen der Arbeitsplätze diskutiert. Laut der Soziologin Silvia Krömmelbein ist in der Kommunikation über Arbeit zu beobachten, dass eine verstärkte Wettbewerbslage in Folge der Globalisierung den Diskurs dominiert (vgl. Krömmelbein 2004, S. 206). Das Bestehen gegenüber der globalen Konkurrenz wird zu einem „Sachzwang“ (ebd.). Neben diesem treten andere Interessen in den Hintergrund oder müssen sich neu legitimieren (vgl. ebd.). Dies spiegelt sich auch in

der Kommunikation innerhalb des Betriebsrats wider. Thomas, der sich nicht für die Standorticherung, sondern sehr für die Beschäftigten des Tochterunternehmens und eine ökologische Verkehrswende einsetzt, steht dabei eher als Einzelkämpfer da. Er ist der Meinung, dass die Diskussionen mit anderen Betriebsräten kaum einen Effekt haben, da seine Kolleg*innen sich zu sehr den Forderungen des Managements anpassen. Ihnen sei es wichtiger, schlechte Arbeitsplätze zu sichern, statt für bessere Arbeitsbedingungen zu kämpfen. Thomas sieht daher seine größte Einflussmöglichkeit darin, auf unzufriedene Beschäftigte zuzugehen und sich auf ihre Seite zu stellen. Stefan hat Verständnis für den Unmut der Beschäftigten, hält es jedoch für unrealistisch, dass das Unternehmen die Löhne von Tochter- und Mutterkonzern angleichen wird.

Sowohl von Betriebsräten als auch von Beschäftigten des Tochterunternehmens wird der beschriebene Konflikt angesprochen und es zeigt sich, dass ein Austausch in der Vergangenheit stattgefunden hat und immer noch stattfindet. Auch wenn kein Konsens gefunden wird, so lässt sich doch insofern von einer gelungenen Kommunikation sprechen, als die Mitteilungen als solche verstanden werden und Anschlusskommunikation aus ihnen generiert wird (vgl. Berghaus 2003, S. 97ff.). Es findet eine Diskussion über die Deutung der Differenzen zwischen dem Tochterunternehmen und dem Unternehmen statt, wobei auf beiden Seiten komplexe Hintergründe und Argumente stehen. Außerdem ist zu beachten, dass es sich um einen grundsätzlichen Interessenskonflikt handelt, bei dem ein Kompromiss nur schwer denkbar ist. Wie in Kapitel 5.6 bereits ausgeführt, befindet sich der Betriebsrat zudem mitten in der ökonomisch-ökologischen Zangenkrise. An dem Konflikt wird deutlich, dass, obwohl Kommunikation stattfindet, kein inhaltlicher Konsens vorliegen muss. Gerade auch durch Diskussionen über den Inhalt der Mitteilungen wird Kommunikation aufrechterhalten (vgl. Berghaus 2003, S. 97ff.). Während die Kommunikationssituation mit dem Management zu Unsicherheit führt, ist an dieser Stelle eher Frustration, und das Gefühl nicht verstanden zu werden, als Reaktion zu beobachten. Letzteres ist sowohl bei den Beschäftigten als auch bei den Betriebsräten der Fall.

Was die Kommunikation bezüglich der Transformation auf Elektromobilität betrifft, ist an dieser Stelle auf Kapitel 5 zu verweisen. Es wurde deutlich, dass der Betriebsrat seine Rolle in der Transformation als Kommunikator sieht, der gegen die Beharrungskräfte in der Belegschaft kämpft. Wie bereits beschrieben, haben die Betriebsräte in diesem Prozess „auch viel Lehrgeld bezahlt“ (Aaron). Es ist ihnen jedoch teilweise gelungen, die Stimmung im Betrieb durch Kommunikationsstrategien zu verbessern. Es wurden bereits die Workshops und Mitarbeiter*innengespräche erwähnt, welche Folgendes bewirkt haben:

Nachdem wir das richtig durchgesetzt haben, änderte sich die Stimmung in der Belegschaft, weil sie gesehen haben, erstens ist es ernst, sie werden ernst genommen und werden nicht nur wie Schachfiguren hin- und hergeschoben, sondern sie sind Bestandteil des Prozesses der Transformation (Stefan).

Dies zeigt, wie wichtig die Kommunikation für die Akzeptanz einer Transformation des eigenen Arbeitsplatzes ist. In Verbindung mit Kapitel 6.2 wird zudem deutlich, dass diese Aufgabe nicht vom Management übernommen wird. So haben Michael und Peter beide nicht den Eindruck, vom Management klare Zukunftsaussichten für ihren Arbeitsplatz und die Transformation vermittelt zu bekommen. Es hat sich auch gezeigt, dass die fehlende Kommunikation zu Unsicherheiten führt. Genau diese Sorgen versucht der Betriebsrat aufzulösen, indem die Beschäftigten in der Transformation „ganz intensiv“ (Aaron) begleitet werden.

Aaron ist der Meinung, dass die Beschäftigten Vertrauen in den Betriebsrat haben und darin, „dass sie die Transformation irgendwie bewältigen, weil es ja immer gut gegangen ist“. Michael sieht das anders. Wie bereits erläutert, hätten die Beschäftigten des Tochterunternehmens kein Vertrauen in den Betriebsrat und fühlten sich von ihm nicht vertreten, was auch auf die Situation der Transformation übertragbar ist. Seine Kritik an der Kommunikation des Managements überträgt Michael auch auf die Gewerkschaftsspitze: „auch die Gewerkschaft schiebt das Thema [Transformation] vor sich her“. Oberflächlich werde zwar immer wieder von der Transformation geredet, doch konkrete Mitteilungen gibt es laut Michael nicht. Es kann vermutet werden, dass die Kommunikation zwischen dem Betriebsrat und der Belegschaft in Mutter- und Tochterkonzern unterschiedlich ist. In Kapitel 7 wird genauer erläutert, inwiefern sich die Beschäftigten des Tochterunternehmens vom Management, aber auch der betrieblichen Interessenvertretung, missachtet fühlen.

6.4 Zwischenfazit

Die zu Beginn aufgestellten Thesen können in der Empirie teilweise nachgewiesen werden. Es hat sich gezeigt, dass die Kommunikation zwischen den sozialen Systemen Management und Belegschaft Unsicherheiten in den Beschäftigten hervorrufen, da ihnen keine klaren Zukunftsaussichten vom Unternehmen mitgeteilt werden. Den Beschäftigten ist dabei die Differenz zwischen den vorliegenden Informationen und den ausgesandten Mitteilungen des Managements bewusst. Zudem kann vermutet werden, dass Transformationsprozesse dadurch gehemmt werden, dass Erfahrungswissen aufgrund einer hierarchischen top-down Kommunikation nicht nach oben weitergegeben werden kann. Dies zeigt sich auch daran, dass es für die Beschäftigten keine geeignete Kommunikationsstruktur gibt, um ihre Probleme dem Management mitzuteilen.

Bezüglich der Kommunikation zwischen den Beschäftigten und dem Betriebsrat ist im westdeutschen Betrieb zu differenzieren, ob die Beschäftigten des Tochterunternehmens oder des

Unternehmens betroffen sind. Der Konflikt zwischen Beschäftigungssicherung und Verbesserung der Arbeitsplätze des Tochterunternehmens ist von gegenseitigem Unverständnis und Frustration sowohl der Beschäftigten als auch der interviewten Betriebsräte geprägt. Kommunikation findet zwar statt, es kann jedoch kein Konsens gefunden werden. Bei den Beschäftigten des Unternehmens scheint der Betriebsrat wiederum durch seine Kommunikationsstrategien teilweise sehr erfolgreich den Ängsten vor Transformationsprozessen entgegenzuwirken. Diese Aufgabe des Betriebsrats ergibt sich daraus, dass vom Management keine klare Zukunftsperspektive kommuniziert wird. Transformationsprozesse können durch Kommunikationshindernisse gehemmt werden, jedoch zeigt sich auch, dass eine gelingende Kommunikation die Akzeptanz für Transformationsprozesse fördern kann.

7 Anerkennungs- und Missachtungserfahrungen der Arbeiter*innen in der Automobilindustrie

Im Folgenden wird eine anerkennungstheoretische Perspektive auf Betriebe in der Automobilindustrie angewendet. Insbesondere vor dem Hintergrund der sozial-ökologischen Transformation stellt sich die Frage nach Veränderungen der Anerkennungsverhältnisse. Wenn Anerkennung als grundlegender Mechanismus für Individuen und Gesellschaft verstanden wird, können Anerkennungsdefizite und die Sorge vor diesen sowohl Auswirkungen auf die Transformation haben als auch von Prozessen der Transformation beeinflusst werden. Ziel der vorliegenden explorativen Forschung ist es, diese Zusammenhänge genauer zu beleuchten. Dafür wird zunächst in Kapitel 7.1 in die Theorie der Anerkennung eingeführt sowie explizit Anerkennungsverhältnisse in Erwerbsarbeit vorgestellt. Daraufhin wird in Kapitel 7.2 die empirische Auswertung des erhobenen Interviewmaterials dargestellt und die These anhand von drei Unterkapiteln erläutert.

7.1 Theorie der Anerkennung

Im folgenden Kapitel wird in das Thema Anerkennung und Erwerbsarbeit zunächst theoretisch eingeführt, bevor die Anerkennungserfahrungen der interviewten Personen thematisiert werden. Ziel ist es, die Bedeutung von Anerkennung sowohl für Individuen als auch für gesellschaftliches Miteinander herauszuarbeiten und den Anerkennungsmodus der Erwerbsarbeit mit seinen Besonderheiten darzustellen.

7.1.1 Die Bedeutung der Anerkennung für Individuum und Gesellschaft

Vor dem Hintergrund der voranschreitenden Transformation in der Automobilindustrie ändert sich zunehmend die Art und Weise, wie Personen in ihrem beruflichem Kontext Anerkennung erfahren. Dieser weitreichende Wandel der Gesellschaft zeigt sich sowohl auf struktureller als auch auf individueller Ebene. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Anerkennung hat eine lange soziologische sowie philosophische Tradition und ist bereits in Hegels und Meads Theorien zentral. Hier wird Anerkennung als Grundlage für Subjekt- und Identitätsbildung des Einzelnen und somit als existentiell notwendig erachtet (vgl. Kotthoff 2000, S. 29ff.). Darauf aufbauend entwickelt Axel Honneth 1994 und 1997 eine systematische Theorie der Anerkennungsverhältnisse, die noch heute zentral für die Soziologie der Anerkennung ist (vgl. Wagner 2000, S. 9ff.). Er geht davon aus, dass gelingende Anerkennung Identität und somit auch Gesellschaft konstituiert. Diese entwickelt sich durch die wechselseitige Anerkennung anderer Menschen (vgl. Wimbauer 2012; vgl. Honneth 2012, S. 148). Charakteristisch für Anerkennungsbeziehungen ist, dass diese wechselhaft und „spannungsreich“ (Wagner 2000, S. 12) sind. Wobei Anerkennung als Motivator fungiert, gesellschaftlichen Aufgaben und Pflichten nachzugehen und normativen Prinzipien Folge zu leisten. Als gegenteilige Erfahrung von Anerkennung spricht Honneth von „Missachtung“ (Honneth 2012, S. 150), die eine „Entwertung und Entwürdigung von Identitäten und Subjekten“ (Wagner 2000, S. 9) darstellt. Missachtung führt häufig zu gesellschaftlichen Spannungen, Herabwürdigung des Subjekts oder zu Widerstand von Minoritäten oder sozialen Gruppen, die sich in ihrem Versprechen nach Anerkennung hintergangen fühlen und einen „Kampf um Anerkennung“ (Honneth 2012) führen (vgl. Killius 2021, S. 152).

Mit der Pluralisierung der Lebenswelten in der Moderne kommt es auch zu einer Veränderung der Anerkennungspraxis weg von kollektiven Identitäten hin zum Individuum. Die soziale Umwelt der Menschen ist durch ihren breiteren Wertehorizont und den Fokus auf das Subjekt geprägt. Dabei sind die gesellschaftlich geteilten Werte stark veränderbar und als „kultureller Dauerkonflikt“ (Honneth 2012, S. 205) umkämpft. Dieser Dauerkonflikt besteht zwischen unterschiedlichen sozialen Gruppen, die konstant die normative Deutungshoheit über die Auslegung des geteilten Wertehorizonts symbolisch erkämpfen und ist geprägt durch jene soziale Gruppe, die in der Lage ist, ihre eigenen Lebens- und Verhaltensweisen gesamtgesellschaftlich als bedeutsam darzustellen. Für Honneth sind dabei zwei Faktoren mitbestimmend für den temporären Erfolg solcher Kämpfe (vgl. Honneth 2012, 205ff.). Dabei handelt es sich um die „gruppenspezifische Verfügungsmacht über Mittel symbolischer Gewalt“ (ebd., S. 206), sowie das stark lenkende Maß der „öffentlichen Aufmerksamkeit“ (ebd.), welches die soziale Gruppe erreicht. Gelingt es der Gruppe, der

Öffentlichkeit ihre Lebens- und Verhaltensweisen nahelegen und mit Bedeutung und Wert zu belegen, so kann sich das Ansehen der Gruppe und damit verbunden die soziale Wertschätzung erhöhen.

7.1.2 Anerkennung und Erwerbsarbeit

Anerkennung ist Grundlage für Subjekt- und Identitätsbildung des Einzelnen und existentiell notwendig (vgl. Wimbauer und Motakef 2020, S. 57). Wenn Anerkennung somit als grundlegend benötigtes Gut verstanden wird, stellt sich die Frage, wie und nach welchen Kriterien Menschen diese Anerkennung erfahren. Axel Honneth geht davon aus, dass Anerkennung über die Dimensionen Recht, Liebe und Leistung¹ vermittelt wird. In dieser Arbeit wird Bezug genommen auf die Dimension der Liebe sowie die der Leistung, welche primär mit Erwerbsarbeit verknüpft ist. Unter Leistung versteht Honneth im Rahmen der industriell organisierten Arbeitsteilung die Leistungsfähigkeit eines Subjektes, durch die es möglich wird, „sich in seinen Leistungen und Fähigkeiten als wertvoll für die Gesellschaft zu erfahren“ (Honneth 2012, S. 297) und somit Anerkennung zu erhalten. Die gelingende Einbindung in den Arbeitsmarkt führt zur Integration der Individuen in staatliche Sicherungssysteme und Anerkennung. Erwerbseinkommen fungiert an der Stelle sowohl als Sicherung der materiellen Teilhabe sowie als Maß der sozialen Wertschätzung (vgl. Honneth 2012, S. 206; vgl. Nierling 2011, S. 64). Leistung wird anhand ihres ökonomischen Wertes unterschiedlich monetär gratifiziert, sodass die differente Wertigkeit mittels Erwerbseinkommen sichtbar wird (vgl. Honneth 2012, S. 206). Arbeitsbeziehungen sind nach Honneths Theorie somit immer auch Anerkennungsbeziehungen und Tarifverhandlungen sowie Streiks für bessere Arbeitsbedingungen und Entlohnungen schlussendlich ein *Kampf um Anerkennung* (vgl. Voswinkel 2000, S. 40).

Im Gegensatz zu den Sphären der Leistung und des Rechts wird in der Dimension der Liebe das Individuum alleinig für sein persönliches Sein als einzigartiges Subjekt wertgeschätzt, ohne etwas *zu leisten*. Vielmehr geht es um das Erkennen und Bestätigen der Bedürfnisse des Individuums (vgl. Nierling 2013, S. 72). Nach Honneths Theorie ist die Dimension der Liebe im Privaten verortet, allerdings wird sie beispielsweise von Stephan Voswinkel auch auf die Arbeitsbeziehung zwischen Angestelltem und Vorgesetzten bezogen. Voswinkel betont dabei die besondere Rolle, die Organisationen zukommt. Begründet liegt dies darin, weil die Mitarbeiter*innen hier besonders viel erwerbstätige Arbeitszeit verbringen, eine soziale Position innerhalb der Belegschaft

¹ Zunächst spricht Honneth in seinem Werk *Kampf um Anerkennung* (1992) von „Liebe, Recht, Solidarität“ (Honneth 2012, S. 148), verändert jedoch später die Dimension der „Solidarität“ zu „Leistung“ (ebd.), weshalb in dieser Arbeit der Begriff der Leistung verwendet wird.

haben und Erfahrungen der Achtung und Missachtung von Vorgesetzten sowie Kolleg*innen sowohl gesammelt werden als auch für die Arbeitsidentität und das Selbstwertgefühl grundlegend sind (vgl. Voswinkel 2005, S.244). Das Maß des Zugehörigkeitsgefühls zum Unternehmen nimmt besonders Einfluss auf die soziale Verortung und die gesellschaftliche Anerkennung außerhalb des Unternehmens, da die öffentliche Anerkennung des Unternehmens bis zu einem gewissen Grad auch den Mitarbeiter*innen zuteilwird. Ergebnis dessen sind unterschiedliche „Formen der Identifikation“ (Voswinkel 2005, S. 245) der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen, die Teil der eigenen Identität werden (vgl. ebd.).

Die Gegenleistung zur Arbeit kann in einer „pragmatisch[en] [...] Dimension“ (ebd., S.246) stattfinden und sich in Entgelt, Arbeitsplatzsicherung oder anderen greifbaren Leistungen widerspiegeln oder sich in „expressive[r]“ (ebd.) Weise als soziale Anerkennung zeigen. Dabei sind die unterschiedlichen Formen der Gegenleistung nicht ersatzweise zu betrachten, sondern komplementieren einander. In der Höhe des Entgeltes spiegelt sich auch das Maß der Anerkennung wider, gleichzeitig wird Anerkennung häufig über kommunikative Prozesse vermittelt. Voswinkel bezieht Honneths Dimensionen der Anerkennung auf Organisationen und interpretiert dabei die Dimension der Liebe als „Zuwendung in Sinne von ernst zu nehmender Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme [...]. Und im Hinblick auf die Interaktionsform meint sie, dass die Mitarbeiter ernst genommen werden und ihnen Chancen auf Wertschätzung gegeben werden“ (Voswinkel 2005, S.249 Hervorheb. i. O.). Ursula Holtgrewe deutet Honneths Dimension der Liebe im Rahmen von Arbeitsorganisationen als „Anerkennung von Bedürfnissen und Wünschen“ (Holtgrewe 2000, S. 64) der Mitarbeiter*innen durch das Unternehmen. Darunter versteht sich das Gefühl, „„gebraucht“ zu werden oder gar ‚unentbehrlich‘ zu sein“ (Holtgrewe 2000, S. 64).

Erwerbsarbeit geht über den Bezug von Einkommen hinaus. Sie führt zu gesellschaftlicher Positionierung, sichert Teilhabechancen sowie Anerkennung und kann identitätsstiftend sein. Dabei werden Arbeitsbeziehungen als Anerkennungsbeziehungen verstanden und der Kampf um Anerkennung zeigt sich in Streiks oder öffentlicher Aufmerksamkeit. Die Dimensionen Liebe und Leistung der Anerkennungstheorie werden von unterschiedlichen Autor*innen auf die betriebliche Arbeitswelt übertragen und vor dem Hintergrund betrieblicher Anerkennung angewendet.

7.2 „[G]leiche Arbeit halbes Geld“: Abwertungserfahrungen in der Automobilindustrie.

Im Folgenden werden die geführten Interviews in Bezug auf die zuvor erläuterte Theorie mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die These lautet:

Anerkennungsdefizite in Betrieben überschatten und beeinträchtigen die Thematik der sozial ökologischen Transformation. Gleichzeitig können Transformationsprozesse zu Anerkennungsdefiziten führen.

Zunächst werden verschiedene Formen der Anerkennungsdefizite im Tochterunternehmen dargestellt. Daraufhin wird aufgezeigt, inwiefern Transformationsprozesse unter anderem von der Unzufriedenheit der Arbeiter*innen mit dem Entgelt überschattet und beeinträchtigt werden. Zuletzt werden Anerkennungsdefizite wie die schwindende Identifikation der Arbeiter*innen mit der Betriebsgemeinschaft aufgrund von Transformationsprozessen dargestellt.

Die Analyse wird sich lediglich auf die fünf geführten Interviews des westdeutschen Werkes beziehen, da das Interview des ostdeutschen Werkes nicht mit Arbeiter*innen geführt wurden und sich nur geringfügig unter anerkennungstheoretischer Perspektive analysieren lassen. Es ist daher anzumerken, dass diese Analyse nicht den Anspruch erhebt, repräsentativ oder allumfassend zu sein. Intendiert ist eine qualitative Analyse, die es ermöglicht, nachvollziehbar latente Sinnstrukturen zu rekonstruieren und dabei nur einen begrenzten Gültigkeitsrahmen bietet. Aufgrund unserer Samples ist darauf hinzuweisen, dass wir uns häufig auf Aussagen über die Arbeiter*innenschaft der beiden Unternehmen beziehen sowie ausschließlich gewerkschaftlich organisierte Angestellte befragt haben. Außerdem handelt es sich bei zwei der fünf Interviews um Experteninterviews.

7.2.1 Anerkennungsdefizite im Tochterunternehmen: Die Unsichtbarkeit der Arbeiter*innen

In diesem Unterkapitel wird auf die Anerkennungsdefizite der Arbeiter*innen des Tochterunternehmens eingegangen. Ziel ist es, die verschiedenen Formen der fehlenden Anerkennung den Arbeiter*innen gegenüber exemplarisch zu beschreiben.

Michael, welcher im Tochterunternehmen als Staplerfahrer arbeitet, berichtet davon, im Unternehmen nicht gehört und beachtet zu werden: „Wir sind nur Nummern, die ersetzt werden können, unsere Belange interessieren kaum jemanden“ (Michael). Er (und seine Kolleg*innen) fühlen sich von der Unternehmensseite in ihren Bedürfnissen ungesehen und übergangen. Ihre Arbeitskraft ist depersonalisiert und entmenschlicht. Anstelle von persönlicher Wertschätzung als Arbeiter*in des Tochterunternehmens kommt ihnen der Objektstatus einer Nummer zu, welche charakterlos und austauschbar erscheint. Voswinkel und Holtgrewe sprechen in ihren Überlegungen zu Anerkennungserfahrungen in Bezug auf Honneth von der Dimension der Liebe, die sich durch die „Zuwendung i[m] Sinne von ernst zu nehmender Aufmerksamkeit“ (Voswinkel 2005, S.249

Hervorheb. i. O.) auszeichnet. Diese Erfahrung machen Michael und seine Kolleg*innen nicht. Für ihre Belange interessiert sich kaum jemand, sondern ihnen wird mit ihrer Ersetzbarkeit gedroht und die Würdigung als Belegschaftsmitglied aberkannt.

Dieser Umstand erscheint als besonders fatal, da Michael seine und die Arbeit seiner Kolleg*innen als grundlegend für den Betrieb wahrnimmt. Sie arbeiten trotz Unterbesetzung über das vertraglich Geregeltere hinaus, missachten dabei Arbeitsschutzvorschriften und setzen sich in besonderem Maße für den reibungslosen Ablauf von Arbeitsprozessen im Unternehmen ein. In der Liebesdimension erfahren sie erneut Missachtung, weil das Gefühl gebraucht zu werden von Unternehmensseite nicht wiedergespiegelt wird:

Da ist es so, dass wir ständig Arbeitsprozesse brechen, die wir unterschreiben müssen, das heißt es gibt Vorschriften, wie man Sachen handhaben muss, die werden aber gebrochen. Das weiß jeder. Weil wenn wir das nicht machen würden, würde der Betrieb nicht laufen (Michael).

Eine mögliche Erklärung bietet der Ansatz der Effizienzlohntheorie. Dieser geht davon aus, dass Unternehmen einen etwas zu hohen Lohn zahlen und dadurch die Effizienz der Arbeitskraft gewährleistet wird. Im Sinne des *Gift-Exchange* Ansatzes beruht das Arbeitsverhältnis auf einem Gabentausch: da das Unternehmen einen höheren Lohn auszahlt, entsteht „die moralisch empfundene Verpflichtung, sich in der Folge zu revanchieren“ (Voswinkel 2005, S. 239) und somit dem Unternehmen dafür Leistungen über die herkömmlichen Absprachen hinaus entgegenzubringen, wie Überstunden oder freiwilliges Engagement. Für das Unternehmen entstehen dadurch „Produktivitätsvorteile“ (ebd.). Die Arbeiter*innen des Tochterunternehmens erhalten im Branchenvergleich einen überdurchschnittlich hohen Lohn und sind von betriebsbedingter Kündigung bis 2029 geschützt. Voswinkel spricht bei einem „Gabentausch“ (ebd.) in Bezug auf Alvin W. Gouldner von einer Norm der Reziprozität von Arbeitsbeziehungen, der über das gängige Leistungs- und Gegenleistungsniveau hinaus stattfindet. Michael und seine Kolleg*innen zeigen ihre Gegenleistung in der Einsatzbereitschaft für das Tochterunternehmen.

In allen Interviews, die wir im westdeutschen Werk geführt haben, wird wiederkehrend das zwar auf die Branche bezogen überdurchschnittliche, aber dennoch überschaubare Entgelt der Arbeiter*innen des Tochterunternehmens thematisiert. Michael beklagt das geringe Einkommen, das zu Problemen beim Bezahlen alltäglicher Rechnungen führen kann. Er berichtet von Kolleg*innen, die zusätzlich Sozialhilfen beziehen und Familien mit mehreren Kindern, die unter ärmlichen Bedingungen leben, weil das Geld nicht ausreicht. Für ihn ist klar: „da läuft was schief und es kann so nicht weitergehen“ (Michael). Auch Dirk, der früher als Leiharbeiter beim Unternehmen gearbeitet hat und mittlerweile im Vertrauenskörper tätig ist, sieht ähnliche Probleme beim

Tochterunternehmen. Anerkennungstheorien zufolge bezweckt Erwerbseinkommen nicht nur die Sicherung der materiellen Teilhabe, sondern gibt auch ein Maß der sozialen Wertschätzung an. Wie bereits erwähnt wird Arbeit ungleich entlohnt und ihre Anerkennung schlägt sich im Erwerbseinkommen nieder. Es ist nicht die Erwerbsarbeit per se, die Anerkennung verleiht, sondern unter anderem die Verbindungen mit ökonomischem Kapital (vgl. Voswinkel 2000, S. 40).

Das Unternehmen und das Tochterunternehmen stehen auch in der Wahrnehmung der Mitarbeiter*innen miteinander in Verbindung. Für Michael ist die Zugehörigkeit zum Tochterunternehmen in Abgrenzung zum Unternehmen ausschlaggebend: „Wir sind halt nur ‘ne Tochterfirma. Uns wird immer signalisiert, wir sind ersetzbar, wenn wir nicht spielen“ (Michael). Teil des Tochterunternehmens zu sein, geht für Michael direkt mit einer Abwertung und Geringschätzung einher und fügt sich in das Bild des Objektstatus der Arbeiter*innen. Der wahrgenommene Unterschied in der Wertschätzung der Mitarbeiter*innen der beiden Unternehmen zeigt sich auch durch die bereitgestellten Hilfsmaschinen. Während die Angestellten beim Tochterunternehmen schwerer körperlicher Arbeit nachgehen: „da weißt du schon: Nach fünf Jahren ist da Schluss bei den meisten“ (Michael in Bezug auf die körperliche Arbeit), ist sich Michael sicher, dass für die gleiche Aufgabe beim Unternehmen eine Hebeanlage installiert wäre.

Die Berichte über das Einkommen der Arbeiter*innen des Tochterunternehmens sind häufig von dem Vergleich mit dem Entgelt der Arbeiter*innen des Unternehmens geprägt. Das Tochterunternehmen bezahlt für die „gleiche Arbeit halbes Geld“ (Thomas). Während die Arbeiter*innen, die beim Unternehmen selbst angestellt sind, im Schnitt 28 Euro die Stunde verdienen, erhalten die Arbeiter*innen des Tochterunternehmens einen Stundenlohn von nur ca. 14 Euro. Zeitweise verlief die Produktion so, „dass es ein Band spezielle Montage Unternehmen gab und ein Band spezielle Montage Tochterunternehmen, nebeneinander. Gleiche Bänder [...] Hälfte des Lohns“ (Thomas), bis das Unternehmen Sorge hatte, dass Arbeiter*innen des Tochterunternehmens dagegen Klage erheben würden, woraufhin die Produktion räumlich getrennt wurde. Die Arbeiter*innen des Tochterunternehmens sind zeitweise täglich mit der ungleichen Bewertung ihrer Arbeitsleistung konfrontiert. Trotz der räumlichen Trennung bleibt der Vergleich für die Arbeiter*innen präsent. Mehrere interviewte Personen erzählen, dass sich Arbeiter*innen des Tochterunternehmens häufig mit den Arbeiter*innen des Unternehmens vergleichen und sich nicht an der allgemeinen Logistik- und Dienstleistungsbranche orientieren. Denn „[w]enn man die Logistikbranche mal betrachtet, dann sind [...] die Tarifverträge dieser Tochtergesellschaft keine schlechten“ (Dirk). Doch durch den Vergleich mit dem Unternehmen „[...] ist die gefühlte Ungleichheit oder Ungleichbehandlung doppelt groß, weil sie sich niemals mit ‘nem einfachen

Logistiker vergleichen würden“ hält Aaron, der Leiter des Vertrauenskörpers fest. Arbeiter*innen im Tochterunternehmen wie Michael fühlen sich also aufgrund des geringen Entgeltes kaum wertgeschätzt. Darüber hinaus wird diese Situation durch den direkten Vergleich mit den Kolleg*innen vom Unternehmen, welche für die gleiche Arbeit nahezu das Doppelte gezahlt bekommen, massiv verstärkt. Durch die missachtete Gleichheit der Arbeitsleistungen der Arbeiter*innen der unterschiedlichen Unternehmen entsteht ein Gefühl der Ungerechtigkeit, was in den Interviews deutlich wird (vgl. Dubet 2008, S. 351).

Betriebsrat Thomas berichtet, dass sich die Lage durch Stimmen aus dem Betriebsrat, die bei Beschwerden der Arbeiter*innen auf das feste Einkommen und den sicheren Arbeitsplatz verweisen, anstatt sich für eine Lohnerhöhung einzusetzen, zuspitzt. Für Michael ist der geringe Verdienst eine willkürliche Unterscheidung des Unternehmens. Für ihn ist klar: „Machen wir uns doch nichts vor, weil die [das Unternehmen] könnten die Löhne doch anheben und die Jobs attraktiver gestalten“ (Michael). Als Grund sieht er keine ökonomischen Sachzwänge, sondern Desinteresse und Missachtung für die Umstände im Tochterunternehmen. Der langjährige Betriebsrat Stefan, nimmt die Lage der Arbeiter*innen im Tochterunternehmen wahr, betrachtet sie jedoch aus einem anderen Blickwinkel:

Solange es draußen noch Anbieter gibt, die mit Dumpingpreisen arbeiten, kannst du dich auf den Kopf stellen, wirst du kein Unternehmen dazu kriegen, die Tariflöhne des Tochterunternehmens anzugleichen an die des Mutterkonzerns (Stefan).

Stefans Zitat im Kontrast zu Michaels Aussage zeigt die einseitige Kommunikation der entsprechenden Interessensgruppen, die jeweils aus ihrer Position heraus in sich logische Aussagen treffen, jedoch häufig die Perspektive des Gegenübers nicht oder nicht in genügendem Umfang einbeziehen. Das Thema Kommunikation zwischen den verschiedenen betrieblichen Akteur*innen wurde in Kapitel 6 bereits ausführlich analysiert.

Eine Folge des geringeren Lohns sieht Michael in dem Desinteresse der Gewerkschaft, von welcher er sich nicht unterstützt, fühlt: „Unsere Belange, das interessiert kaum jemanden, es wäre vielleicht sogar anders, wenn wir direkt beim Unternehmen arbeiten würden, weil die kriegen ja auch die Hälfte mehr Lohn, da hat auch die Gewerkschaft viel mehr Interesse dran“. Die Missachtungserfahrung findet somit für ihn nicht nur im Unternehmen, sondern auch im Rahmen der gewerkschaftlichen Interessenvertretung statt. Michael sieht sich weder vom Unternehmen noch von der Gewerkschaft gehört. Existentiellen Sorgen von ihm und Kolleg*innen wird keine oder kaum Beachtung verliehen. Stattdessen werden sie, wie zuvor beschrieben, mit überdurchschnittlich guten Arbeitsbedingungen im Branchenvergleich oder der Arbeitsplatzsicherung klein geredet. Für

Teile des Betriebsrates und der Gewerkschaft sind die gewerkschaftlich erkämpften Arbeitsbedingungen für das Tochterunternehmen ein Erfolg:

Wir haben ja nach und nach alles eingeführt, wir haben ja sogar auch die Rente für das Tochterunternehmen eingeführt, die Werksrente, die es nicht gab. Wir haben bestimmte andere Sachen für sie eingeführt, Boni, und die es, 2002, 2003 nicht gab, also das haben wir alles gemacht (Stefan).

In den Interviews wird immer wieder deutlich, dass der Ausschluss betriebsbedingter Kündigung für Arbeiter*innen beider Unternehmen bis 2029 als Erfolg betrachtet wird. Aus Voswinkels Anerkennungsperspektive ist die Beschäftigungssicherung eine Form der pragmatischen Dimension der Anerkennung und zeigt die Würdigung der Belegschaftsmitglieder, die auch in Zukunft damit rechnen können, Mitglied einer Betriebsgemeinschaft zu sein (vgl. Voswinkel 2005, S.246). Auch wenn Michael sehr froh über den hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Firmen ist und gewerkschaftliche Errungenschaften als solche anerkennt und wertschätzt, ist das Interview von der Unzufriedenheit über die Ungleichbehandlung geprägt. In Bezug auf die Gewerkschaft berichtet Michael:

Es wird viel mit Ängsten gespielt. ‚Also wenn ihr, also das sind ökonomische Realitäten, draußen gibt es auch noch andere Anbieter, also wenn ihr mehr Lohn haben wollt, kann es durchaus sein, dass ihr euren Job verliert, also, dass ein anderer da reinkommt‘. Und das ist ziemlich ekelhaft. Das will ich nicht von meiner Gewerkschaft hören. Ich will hören Werkverträge sind scheiße, Leiharbeit ist scheiße, gleiche Arbeit gleiches Geld (Michael).

Mit seiner Wahrnehmung ist Michael nicht allein, auch Thomas denkt, dass die Gewerkschaft momentan keine gute Interessensvertretung für die Arbeiter*innen des Tochterunternehmens ist. Im Allgemeinen wird deutlich, dass im Tochterunternehmen das Gefühl der Austauschbarkeit und geringen Wertschätzung präsent ist und sich die Arbeiter*innen nicht gesehen und ernstgenommen fühlen. Diese Missachtung zeigt sich für die Arbeiter*innen insbesondere im signifikanten Entgeltunterschied zu den Arbeiter*innen des Unternehmens. Michael fühlt sich im Kampf um Anerkennung und bessere Arbeitsbedingungen auch von der Gewerkschaft im Stich gelassen.

7.2.2 Überschattung und Beeinträchtigung der Transformation durch Anerkennungsdefizite

Im folgenden Abschnitt wird aufgezeigt, welche Formen von Anerkennungsdefiziten Transformationsprozesse überschatten und/oder beeinträchtigen. Zunächst wird auf die Kommunikationsstrukturen und die geringe Einbindung der Arbeiter*innen eingegangen. Daraufhin wird erläutert, inwiefern Geldsorgen der Arbeiter*innen des Tochterunternehmens keinen Raum für das Thema

der Transformation lassen. Zuletzt werden die Anerkennungsformen, welche von den Arbeiter*innen als besonders wichtig erachtet werden, thematisiert.

Dem Thema Kommunikation schreibt Silvia Krömmelbein eine besondere Bedeutung für Anerkennungserfahrungen in Arbeitsbeziehungen zu. Sie geht davon aus, dass Arbeitnehmer*innen durch kommunikative Strukturen eine „[...] innerbetriebliche Rolle, seine Handlungsspielräume, die Bedeutung seiner Arbeitskraft und seiner Person im Betrieb [...]“ (Krömmelbein 2000, S. 200) zugeschrieben wird. Die Interviews zeigen, dass die Rolle der Arbeiter*innen im Betrieb von einem geringen Handlungs- und Mitgestaltungsspielraum geprägt ist.

Informationen kommen nicht nach oben. Da haben wir ein Grundproblem, dass wir nur eine top-down Organisation in Gewerkschaften haben, das heißt es werden immer nur Entscheidungen runtergebrochen, ohne die Realitäten unten miteinzubeziehen. Das hat zur Folge, dass die Leute immer gleichgültiger werden, weil sie ja nicht wirklich mit einbezogen werden in Prozesse, die aber ganz genau wissen, wie man Sachen verbessern könnte. Dadurch kommen viele Fehlentscheidungen zustande (Michael).

Aus Michaels Perspektive werden Entscheidungen ohne den Austausch mit Arbeiter*innen getroffen und haben Fehlentscheidungen zur Folge. Eva Senghaas-Knobloch und Brigitte Nagler würden Michaels Erfahrung als Form der Missachtung aufgrund von Ignoranz persönlicher Qualitäten und Kompetenzen von Arbeitnehmer*innen beschreiben. Erfahrungswissen der Belegschaft, dass zu einer gelingenden, partizipativen Transformation beitragen kann, wird aufgrund der Top-down Kommunikationsstruktur nicht gehört. Transformationsprozesse bleiben ein exklusives Thema des Managements und die Missachtung von Erfahrungswissen der Arbeiter*innen führt zu einer Resignation jener. Michael erzählt: „Transformation ist kein Thema. Weil es auch kein Thema ist vom Unternehmen aus. Es wird ja gar nicht thematisiert“. Wenn über Transformation gesprochen wird, werden Aussagen von Michael als oberflächliche, leere Phrasen wahrgenommen (weitere Ausführungen in Kapitel 6). In Bezug auf die Produktionsumstellung im Unternehmen berichtet Stefan von einer aufwändigen und zeitintensiven Betreuung der betroffenen Arbeiter*innen seitens des Betriebsrats in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft.

Nachdem wir das richtig durchgesetzt haben, änderte sich die Stimmung in der Belegschaft, weil sie gesehen haben, [...] [es] ist ernst, sie werden ernst genommen und werden nicht nur wie Schachfiguren hin- und hergeschoben, sondern sie sind Bestandteil des Prozesses der Transformation (Stefan).

Die Arbeiter*innen des Unternehmens werden also in Teilen in ihren Bedürfnissen gesehen, ernstgenommen und erfahren Zuwendung und damit Anerkennung in der Liebesdimension. Das nicht anerkannte Erfahrungswissen, die fehlende Einbindung, die kommunikativen Strukturen sowie der geringe Handlungs- und Mitgestaltungsspielraum der Arbeiter*innen, insbesondere der des Tochterunternehmens, führen also dazu, dass Transformationsprozesse beeinträchtigt werden.

Gleichzeitig zeigt Stefans Erfahrung, dass die Einbindung der Arbeiter*innen sowie das Ernstnehmen ihrer Bedürfnisse einen positiven Effekt auf eine gemeinsame Transformation haben kann. In den Kapiteln 6 und 9 wird der Zusammenhang zwischen Kommunikation, Partizipation und Transformation detaillierter betrachtet.

Das in Kapitel 7.2.1 thematisierte niedrige Entgelt der Arbeiter*innen des Tochterunternehmens zeigt auch Auswirkungen in Bezug auf ein Interesse an Transformationsprozessen. Michael berichtet, dass die Kapazitäten, sich mit Transformationsprozessen auseinanderzusetzen, für die meisten Arbeiter*innen des Tochterunternehmens nicht ausreichen:

Wir haben auch gar nicht die Zeit dazu, Arbeit, Familie, wir haben kaum Zeit uns mit politischen Themen auseinanderzusetzen [...]. Das, was aktuell Thema ist, erzeugt auch die Ängste. Nicht der Klimawandel, der uns alle schädigen wird, sondern momentan ist es Inflation, vielleicht auch Angst um den Arbeitsplatz, aber vor allem die Inflation, die steigenden Energiekosten. Das sind so Themen, die den Leuten Angst machen. Wie bezahl ich die Rechnungen etc. Kann ich meinen Lebensstandard überhaupt halten. [...] Transformation ist kein Thema (Michael).

Eine Auseinandersetzung mit Transformationsfragen findet also gar nicht statt, weil andere Themen jene überschatten. Für diejenigen, für die „am 20. der Monat zu Ende ist, zumindest aufm Konto“ (Stefan), sind Transformationsprozesse hintenangestellt. Die aktuellen Sorgen und Themen entspringen vor allem aus den gestiegenen Lebenshaltungskosten, die für viele Arbeiter*innen Ungewissheit und Ängste mit sich bringen. Nicht in der Lage zu sein, die Familie vom eigenen Einkommen zu ernähren oder trotz Vollzeitwerbstätigkeit zusätzlich Sozialleistungen zu beziehen, kann als Missachtungserfahrung verstanden werden. Wie bewegend das Thema Entgelt für die Arbeiter*innen des Tochterunternehmens ist, zeigt sich in ihrem selbstorganisierten Aufstand. Die Anerkennungstheorie von Honneth geht davon aus, dass Missachtung häufig zu gesellschaftlichen Spannungen und der Herabwürdigung des Subjekts, in diesem Fall den Arbeiter*innen, führt. Gleichzeitig kann es auch zu Widerstand kommen, wenn sich die Gruppen in ihrem Versprechen nach Anerkennung hintergangen fühlen und somit einen „Kampf um Anerkennung“ (Honneth 1994) führen (vgl. Killius 2021, S. 152). Einen Kampf um Anerkennung führen auch Michael und seine Kolleg*innen. Sie fühlen sich für ihre besondere Arbeitsleistung, bei der sie Arbeitsprozesse für das Unternehmen brechen, nicht anerkannt. Ihre Erwartung ist Anerkennung in Form von einem höheren Entgelt: „Ich hab gesagt: bei der Bezahlung kann er sich ja nun ausrechnen, dass die Leute nicht mehr bereit sind, die Prozesse zu brechen, sondern wir werden uns an die Prozesse halten“ (Michael). Der überdurchschnittliche Lohn wird nicht mehr im Sinne des *Gift-Exchange* Ansatzes als Gabe wahrgenommen, sondern erscheint durch veränderte Lebenshaltungskosten, die gewachsene Arbeitsbelastung und den Vergleich mit den Arbeiter*innen des Unternehmens als unzulänglich. Der „Gabentausch“ (Voswinkel 2005, S. 239) kann dabei

nicht nur von Unternehmensseite initiiert werden, sondern auch von den Arbeiter*innen. Die Folge war ein Aufstand, eine Art Streik, bei dem die Arbeiter*innen „Dienst nach Vorschrift“ (Michael) leisteten und im Sinne Honneths „öffentliche Aufmerksamkeit“ (Honneth 2012, S. 206) auf sich zogen. Ergebnis: eine Lohnerhöhung von einem Euro pro Stunde. Für Michael ist es ein Erfolg, dass seine Kolleg*innen und er etwas bewirken und die Arbeitsbeziehungen, die auch Anerkennungsbeziehungen sind, mitgestalten können. Ihnen wird dadurch etwas mehr monetäre Gratifikation zuteil. Wenn also Kräfte der Arbeiter*innen gesammelt und mobilisiert werden, dann für Grundlegendes wie ein höheres Entgelt und nicht für Transformationsprozesse.

Stefans Berufserfahrung in Bezug auf Transformation zeigt: so lange ökonomische Sorgen für die Arbeiter*innen bestehen, spielen ökologische Fragen keine wesentliche Rolle.

Also die Beschäftigten fragen zuerst: was ist mit der Kohle, bleibts bei meinem Geld, behalte ich mein Geld und so weiter, das kam überall durch. Das zweite ist, das hat mich etwas irritiert, war weniger nach den Arbeitsinhalten, sondern mehr nach dem Arbeitsumfeld, also bleiben die Kolleginnen und Kollegen, kann ich meine Fahrgemeinschaft behalten, was ist mit meiner Schicht und erst als drittes kamen dann die Arbeitsinhalte. Dabei merkst du, dass die Veränderung der Arbeitsinhalte nicht so als gravierend angesehen wird (Stefan).

Weiche Faktoren wie Einkommen und Kollegium, das aus einer anerkennungstheoretischen Perspektive als monetäre Gratifikation und Zugehörigkeit zu einer Betriebsgemeinschaft verstanden wird, scheint von höherer Relevanz als die Identifikation mit dem hergestellten Produkt und dessen transformationsbedingte Veränderung. Stefan berichtet von Zeiten der Leiharbeit, in denen das wichtigste Thema für die Arbeiter*innen ein unbefristeter Arbeitsvertrag war. Gespräche über Arbeitsinhalte konnten kaum geführt werden, weil die Arbeitsplatzsicherung in ihrer grundlegenden Notwendigkeit keinen Raum für anderes ließ.

Festzuhalten ist, dass die Arbeiter*innen im Tochterunternehmen wenig Handlungs- und Mitgestaltungsspielräume wahrnehmen. Dabei geht die Möglichkeit verloren, Erfahrungswissen der Arbeiter*innen produktiv für Transformationsprozesse zu nutzen und Gleichgültigkeit der Arbeiter*innen in Bezug auf das Thema vorzubeugen. Die defizitäre Anerkennung der Bedürfnisse der Arbeiter*innen sowie eine unzureichende Kommunikation zwischen Arbeiter*innen und Unternehmen beeinträchtigen die sozial-ökologische Transformation. Diese wird wiederum von der Frage nach dem Entgelt der Arbeiter*innen im Tochterunternehmen überschattet. Es erscheint für die Arbeiter*innen schwierig, Kapazitäten für ökologische Themen aufzubringen, wenn sie selbst existentielle ökonomische Sorgen haben. Die verfügbaren Kapazitäten werden aufgrund dieser finanziellen Sorgen in den Kampf um ein höheres Entgelt investiert. Zuletzt ist anzumerken, dass die Erfahrung mit Transformationsprozessen im Unternehmen zeigt, dass die Arbeiter*innen das Einkommen und Arbeitsumfeld vor den Inhalten der Produktion priorisieren. Daher wird der

Unterpunkt der These, dass Anerkennungsdefizite Transformation beeinträchtigen und überschatten dahingehend relativiert, als dass Prioritäten sehr wohl auf der Höhe des Entgeltes liegen, jedoch nicht ausschließlich aus einem defizitären Blickwinkel heraus.

7.2.3 Anerkennungsverlust durch Transformationsprozesse: Schwindende Identifikation der Angestellten mit dem Unternehmen und der Betriebsgemeinschaft und die Anerkennung von außen

Anerkennung, die wie zuvor beschrieben als Grundlage für Identitäts- und Subjektbildung verstanden werden kann, erwächst maßgeblich aus Erwerbsarbeit, die identitätsstiftend wirken kann. Im Folgenden wird das Maß der Identifikation der interviewten Personen mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit im Rahmen der Transformation sowie die Anerkennung der Arbeiter*innen von außen näher betrachtet.

Angestellter Michael und langjähriger Betriebsrat Stefan berichten, dass es einen signifikanten Unterschied der Identifikation mit dem Unternehmen zwischen Mitarbeiter*innen des Tochterunternehmens und denen des Unternehmens selbst gibt. Durch das Tragen ihrer Arbeitskleidung machen sich die Unternehmensangestellten identifizierbar und tragen einen gewissen Betriebsstolz nach außen. Somit wird das gesellschaftliche Ansehen des Unternehmens in Teilen auf die Mitarbeiter*innen übertragen. Ein derartiges Verhalten für die Angestellten des Tochterunternehmens ist für Michael undenkbar. Für ihn ist die Arbeit beim Tochterunternehmen in keinerlei Art identitäts- oder sinnstiftend, sondern von Unzufriedenheit aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen geprägt. Den Herstellerstolz bei den Mitarbeitenden des Unternehmens, der Teil der eigenen Identität ist, führt er auf gute Entlohnung und gute Arbeitsbedingungen zurück. Stefans Einschätzung steht Michaels gegenüber und hebt die fehlende Anerkennung der Arbeiter*innen des Tochterunternehmens hervor:

Dann geht es natürlich auch um Status. [...] Du könntest alles anders machen, du könntest die Entgelte anders machen, du könntest die Arbeitszeit, du könntest alles gleich machen, trotzdem bist du etwas anderes, wenn du die Jacke vom Tochterunternehmen oder die Jacke vom Mutterkonzern anhast (Stefan).

Diese Aussage macht deutlich, dass es bei der Erwerbsarbeit – wie zuvor theoretisch beschrieben – über den Bezug von Einkommen hinaus geht und ebenso unter gleichen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen ein sichtbarer und zugleich unsichtbarer Unterschied zwischen Unternehmen und Tochterunternehmen bestehen würde. Implizit wird hier deutlich, dass Erwerbsarbeit, die ohne die Anerkennung von außen stattfindet, als defizitär wahrgenommen wird.

Besonders vor dem Hintergrund der Veränderungen durch die sozial-ökologische Transformation erscheint die Frage der Identifikation mit dem Unternehmen oder der Tätigkeit der Arbeit relevant, denn „Anerkennung wird besonders dann prekär, wenn Reorganisationsprozesse etablierte Anerkennungsmuster in Frage stellen“ (Wagner 2000, S. 23). Bevor Prozesse der Transformation zur Umstellung der Produktion führten, fand im westdeutschen Werk die Herstellung von Komponenten für Autos mit Verbrennungsmotor statt und die Identifikation mit der Tätigkeit war bei den Arbeiter*innen stark ausgeprägt. Der ehemalige Mitarbeiter Dirk beschreibt die Kolleg*innen „wie so ‘ne kleine Familie“, die sich stark mit dem Produkt und der dazugehörigen Arbeit identifizierten. Nach dem Wandel fertigen die gleichen Arbeiter*innen heute andere Produkte. Dieser Umbruch in der Arbeitstätigkeit wird von unseren Interviewpartnern unterschiedlich wahrgenommen. Durch den Ausschluss der betriebsbedingten Kündigung haben die Angestellten des Unternehmens und des Tochterunternehmens eine Sonderstellung. Aaron, der Betriebsrat und Leiter des Vertrauenskörpers, sieht Transformationsprozesse für Angestellte im Unternehmen daher sehr positiv und bezieht sich bei seiner Einschätzung besonders auf die pragmatische Dimension im Sinne Voswinkels:

man [kann] eigentlich von dem Luxus einer Transformation sprechen. Und bei dem ein oder anderen hat die Transformation eigentlich nur eine Hallenversetzung bedeutet, der hat vorher irgendwas gemacht und macht jetzt irgendwas, vielleicht sogar eine bessere Tätigkeit zu demselben Entgelt. Das heißt keiner hat verloren, außer vielleicht im Herzen (Aaron).

Die Aussage verdeutlicht den Blickwinkel auf Transformation und Beschäftigungssicherung, den Aaron hier als Betriebsrat einnimmt. Auf die Belegschaft bezogen und insbesondere im Vergleich zu anderen Werken scheint die Bedrohlichkeit der Veränderung so gering, dass vom „Luxus einer Transformation“ (Aaron) gesprochen werden kann, da die pragmatische Dimension der Gegenleistung gewährleistet ist. Gleichzeitig nimmt Aaron die emotionale Betroffenheit der Angestellten, die durch den möglichen Verlust der Kolleg*innen entsteht, wahr, geht auf diese aber nicht näher ein. Wie bereits zuvor aus den Interviews analysiert, ist die Zugehörigkeit zur Belegschaft und zum Team für viele Arbeiter*innen von höherer Relevanz als Arbeitsaufgaben selbst. Die Frage, ob sich die Angestellten mit der neuen Arbeitsaufgabe identifizieren können oder es zu einem Verlust von Anerkennung und damit auch zur Verringerung der notwendigen expressiven Dimension von unternehmerischer Gegenleistung für Arbeitskraft kommt, wird von Aaron nicht gestellt. Es bleibt unklar, inwiefern die Tatsache, dass Aaron selbst nie in der Produktion gearbeitet hat, dazu beiträgt, dem emotionalen Verlust, der möglicherweise einen Anerkennungs- und Identifikationsverlust widerspiegelt, weniger Aufmerksamkeit zu schenken. Michael und Thomas kritisieren, dass Personen in der Managementebene Entscheidungen treffen, die häufig „das Arbeiterleben nie

kennengelernt [haben]“ (Michael) und den Kontakt zur Belegschaft und deren Sorgen und Lebensrealitäten verlieren. Gleichzeitig erzählt Thomas, dass die Ängste, die bei den Angestellten bestehen, vor allem Ängste vor Veränderung sind und weniger solche vor Statusverlust: „[Die Ängste] sind auf jeden Fall nicht rational, sie werden natürlich gesellschaftlich geschürt und erzeugt [...] deswegen muss man auch dagegen anarbeiten“ (Thomas). Der langjährige Betriebsrat Stefan sieht hingegen die Notwendigkeit, die mögliche Gefährdung der Identifikation der Arbeiter*innen mit der Produktion von Verbrennungsmotoren anzuerkennen: „Bei jedem Auto, das gebaut wird, ist ein Stück von ihm drin, das muss man ernst nehmen“ (Stefan). Diskussionen um eine Mobilitätswende und Transformationsprozesse zeigen eine ungewisse Zukunft für Arbeitstätigkeiten rund um den Verbrennungsmotor und die damit verbundenen möglichen Sorgen um verschiedene Formen von Verlusten auf. Da wir in unserem Sample keine Arbeiter*innen des Unternehmens befragt haben, kann keine Aussage über die Einschätzung dieser getroffen werden. Es zeigt sich also, dass das Verständnis der Betriebsräte für Sorgen der Arbeiter*innen bezüglich der Transformation in einem Spannungsfeld vom Ernstnehmen der vermeintlich irrationalen Ängste bis zum Marginalisieren von Sorgen als irrational stattfindet.

Durch die Veränderung in der Teamzusammensetzung aufgrund der neuen Tätigkeit kommt es zu einem Bruch in den bisher bestehenden Sozialbeziehungen der Angestellten, die „sich dort kennen und lieben gelernt haben“ (Aaron). Herrmann Kotthoff beschreibt in seinen theoretischen Ausführungen zur *sozialen Konstruktion der Betriebsbürgerschaft* eine Anerkennungsform, die auf Zugehörigkeit zu einer moralischen Gemeinschaft beruht. Diese Form der Anerkennung kann sich zunehmend schlechter ausbilden, da sich Arbeitskontexte und die dazugehörigen Gemeinschaften durch mehr Flexibilisierungsprozesse, Selbstständigkeit und Transformationsprozesse wandeln und auseinandergerissen werden (vgl. Kotthoff 2000, S. 27ff.). Während diese Gemeinschaft beispielsweise in der alten Produktion vor Transformationsprozessen beim Unternehmen vorhanden war, gibt es solche Strukturen beim Tochterunternehmen nicht. Die Zugehörigkeit findet eher durch vereinzelte persönliche Beziehungen statt, die jedoch nicht zu einem Gruppengefühl führen, berichtet Michael.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es ein unterschiedliches Maß der Identifikation der Beschäftigten mit dem jeweiligen Unternehmen gibt und sowohl seitens der Beschäftigten als auch auf Betriebsratsebene die fehlende Anerkennung für Mitarbeitende aus dem Tochterunternehmen präsent ist. Die Interviews zeigen, dass Transformationsprozesse als emotionaler Verlust wahrgenommen werden, auch wenn der Arbeitsplatz und das Entgelt gesichert sind. Sorgen bezüglich transformationsbedingter Veränderung werden sowohl wahrgenommen als auch aberkannt. Als

eine Folge der Umstrukturierung der Arbeitsprozesse zeichnet sich das zunehmende Wegfallen von sozialen Gemeinschaften aus, sodass sich Anerkennung über die Zugehörigkeit zu einer moralischen Gemeinschaft erschwert.

Die Mehrheit der Interviewten berichtet, dass die von außen erfahrene Wertschätzung häufig keine richtige Anerkennung darstellt.

Wenig, wenig. Also wenn man sich mit Menschen unterhält, die nicht bei uns im Konzern arbeiten, dann [...] begegnet einem dann dort Neid, aber auch Wut aus unterschiedlichsten Gründen. ‚Du verdienst zu viel, du machst doch eh nichts, drehst doch da nur ein paar Schrauben rein und kriegst dafür den dicken Knatter‘. Wertschätzung, außer vielleicht von den Eltern, wenig (Dirk).

Dabei wird die Arbeit im Volksmund als „einfach“ abgewertet und das Entgelt als ungerechtfertigt und zu hoch eingeschätzt. Die Liebesdimension ist die einzige Form der Anerkennung in welcher Dirk im Rahmen der Intimbeziehung zu seinen Eltern Wertschätzung für seine Arbeit erfährt. Thomas berichtet, dass über die Zeit hinweg die zahlreichen Brüche von Arbeitsbedingungen für Angestellte im Unternehmen in der Außenwahrnehmung nicht gesehen werden und weiterhin ein hoher Verdienst und Rente sowie viel Prestige vermutet wird. Das Tochterunternehmen wird nicht als solches wahrgenommen, sondern zum Unternehmen selbst gezählt. Die Missachtung der Arbeiter*innen des Tochterunternehmens findet an dieser Stelle zweifach statt. Erstens bleiben ihre Bedürfnisse – wie in Kapitel 7.2.1 beschrieben – unsichtbar und werden in verschiedenen Dimensionen nicht anerkannt. Zweitens wird die als schlecht empfundene Arbeitssituation der Arbeiter*innen von außen nicht als solche wahrgenommen und somit aberkannt. Im Gegenteil wird angenommen, dass die Arbeiter*innen des Tochterunternehmens genauso wie die Arbeiter*innen des Unternehmens ein hohes Einkommen erlangen. Die Arbeiter*innen der Tochterfirma bleiben daher erneut unsichtbar. Gleichzeitig gibt es Aarons Bericht zufolge Angestellte im Mutterkonzern, welche besorgt sind, ihren Status zu verlieren und in Zukunft ein geringeres Einkommen zu beziehen. Nicht zuletzt, weil sich laut Stefan immer mehr Angestellte als „Teil des Problems - Individualverkehr“ (Stefan) sehen und sich die ehemaligen routinierten Anerkennungsverhältnisse in der Automobilindustrie zunehmend verändern. Stefan hält das Festhalten am Prestige der Automobilindustrie für ein Hindernis beim Transfer der Arbeiter*innen in den weniger anerkannten Berufszweig des öffentlichen Personennahverkehrs.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Anerkennung der Arbeiter*innen von außen gering oder häufig durch veraltete Vorstellungen geprägt ist. Zeitgleich bleibt trotz des zunehmend gesellschaftlich kritisch betrachteten Individualverkehrs ein gewisser Status mit der Arbeit in der Automobilindustrie verbunden.

7.3 Zwischenfazit

Im Allgemeinen wird deutlich, dass in den vorliegenden Interviews aus der Perspektive der gewerkschaftlich organisierten Befragten ein Anerkennungsdefizit bei den Arbeiter*innen des Tochterunternehmens vorliegt, welches Transformationsprozesse überschattet und beeinträchtigt. Transformationsprozesse können zu Anerkennungsdefiziten führen und werden zeitgleich durch die geringe Priorisierung von Arbeitsinhalten beeinflusst.

Die Bedürfnisse verbleiben seitens des Tochterunternehmens ungesehen oder werden übergangen. Anstelle von persönlicher Wertschätzung als Arbeiter*in des Tochterunternehmens kommt ihnen der Objektstatus zu, der mit dem Gefühl einhergeht, eine austauschbare Nummer und als Person nicht relevant für den Tochterkonzern zu sein. Für ihre Einsatzbereitschaft, die sie dem Tochterunternehmen entgegenbringen, werden sie aus ihrer Perspektive nicht ausreichend gewürdigt. Es entsteht der Eindruck, dass sie im Vergleich zu den Arbeiter*innen des Unternehmens einen geringeren Wert tragen, welcher besonders am signifikanten Entgeltunterschied deutlich wird, der in allen Interviews thematisiert wird. Im Speziellen das Ignorieren oder Herunterspielen vom Betriebsrat und der Gewerkschaft bei der Forderung der Arbeiter*innen nach mehr Lohn, führt zu viel Frustration und Unverständnis.

Transformationsprozesse im Tochterunternehmen zeigen, dass das Erfahrungswissen der Arbeiter*innen nicht wahrgenommen und eingebunden wird. Infolgedessen kommt es zu einer vermehrten Gleichgültigkeit der Arbeiter*innen gegenüber Transformationsprozessen. Das niedrige Entgelt der Arbeiter*innen im Tochterunternehmen hat nicht nur Sorgen über die Finanzierung von Lebenshaltungskosten zur Folge, sondern äußert sich schlussendlich auch in einem Kampf um Anerkennung durch einen Aufstand. Es zeigt sich, dass eine Auseinandersetzung mit Themen der Transformation wenig stattfindet, weil insbesondere Geldsorgen jene Themen überschatten. Die Erfahrung, trotz eines Vollzeitjobs nicht ausreichend Geld zu verdienen, um seine Familie zu ernähren oder zusätzlich Sozialleistungen beziehen zu müssen, zeigt sich als tiefgreifende Missachtungserfahrung, die von außen unsichtbar bleibt. Transformationserfahrungen im Unternehmen zeigen des Weiteren, dass die Arbeitsinhalte für die Arbeiter*innen geringer priorisiert werden als das Entgelt und das Arbeitsumfeld. Es sind also nicht nur die Anerkennungsdefizite, die wie in der These postuliert, Transformation überschatten und erschweren, sondern auch die Prioritätensetzung der Arbeiter*innen, die nicht zu Gunsten der Arbeitsinhalte ausfällt.

Veränderungen wegen Transformationsprozessen im Unternehmen zeigen einen Verlust der Identifikation mit diesem auf. Es kommt zum Bruch mit dem bisherigen Kollegium und der

zunehmende Wegfall von sozialen Gemeinschaften bedingt weniger Möglichkeiten der Ausbildung einer Anerkennungsform, die auf eben jenen Gemeinschaften basiert.

Es zeigt sich daher, dass sich die eingangs aufgestellte These *Anerkennungsdefizite in Betrieben überschatten und beeinträchtigen die Thematik der sozial ökologischen Transformation. Gleichzeitig können Transformationsprozesse zu Anerkennungsdefiziten führen* in großen Teilen bestätigt. Lediglich die geringe Priorisierung an den Arbeitsinhalten der Arbeiter*innen und der hohe Stellenwert des Einkommens zeigt, dass Transformation nicht ausschließlich von Anerkennungsdefiziten überschattet wird, sondern dies auch einer anderen Schwerpunktsetzung der Arbeiter*innen geschuldet ist.

Auf diese Ergebnisse aufbauend ist es interessant, eine Arbeiter*innenschaft zu befragen, die beispielsweise durch das Einbringen von Erfahrungswissen aktiv in Transformationsprozesse eingebunden ist. Darüber hinaus ist es sinnvoll zu erforschen, inwiefern Kapazitäten für und Interesse an Themen zur sozial-ökologischen Transformation vorhanden sind, wenn Anerkennungsdefizite und Entgeltsorgen der Arbeiter*innen gering oder nicht ausgeprägt sind.

8 Mitgestaltungsanspruch

Die Auseinandersetzung mit der Klimakrise wird von unterschiedlichen Seiten mit harten Bandagen geführt. Die öffentliche Debatte ist in der jüngeren Vergangenheit beispielsweise durch Gruppen wie *Fridays for Future* und die *Letzte Generation* beeinflusst worden und dabei nicht kritikfrei geblieben. Gesellschaftliche Organisationen – seien es Parteien oder Protestbewegungen – die auf die Gefahr einer Klimakatastrophe hinweisen, sehen sich dabei oftmals mit dem Vorwurf des Paternalismus konfrontiert; ihre Kritiker*innen vertreten somit ein Narrativ, dass eine „Klimapolitik von oben“ zeigt. Der Vorwurf steht im Raum, dass die notwendigen ökonomischen und ökologischen Veränderungen nicht in Auseinandersetzung *mit* der Gesellschaft ausgehandelt werden, sondern Maßnahmen *über* die Köpfe der betroffenen Personen hinweg getroffen werden.

Dieser Teil beschäftigte sich daher mit der Fragestellung, *inwiefern die lohnabhängig Beschäftigten der deutschen Automobilindustrie bei den Entscheidungen über und Implementierung des Transformationsprozesses innerhalb des Werkes partizipieren können*. Ferner soll erörtert werden, *ob fehlende oder geringfügige Partizipation der Beschäftigten durch diese oder die Interessenvertretung problematisiert wird*. Dabei wird von der Suchthese ausgegangen, dass durch die Unternehmensleitung gar keine bzw. keine signifikante Grundlage dafür gegeben wird, die Beschäftigten an der konkreten Ausgestaltung der Transformation zu beteiligen. Ferner wird davon ausgegangen, dass die inner- sowie außerbetriebliche Interessenvertretung als Advokat der Angestellten

dieser Tendenz entgegenstehen und einen Nährboden für partizipatives Potential der Angestellten schaffen.

Zu diesem Zweck werden zunächst *zentrale Begriffe* sowie *theoretische Grundlagen*, die für diese Analyse notwendig sind, definiert und erklärt (8.1). Im Anschluss daran wird nachgezeichnet, inwiefern im westdeutschen Untersuchungsfall eine Partizipation der Beschäftigten innerhalb eines *Entscheidungsprozesses* vor dem Hintergrund der Transformation zu erkennen ist (8.2). Die darauffolgenden Kapitel (8.3) beschäftigen sich mit der Partizipation an der konkreten *Ausgestaltung* des Transformationsprozesses, wobei auf der einen Seite die relevanten Institutionen (8.3.1) sowie auf der anderen Seite die Beschäftigten selbst (8.3.2) thematisiert werden. Inhaltlicher Abschluss bildet eine konflikttheoretische Analyse des nachgezeichneten Gefüges vorhandener oder fehlender Partizipation (8.4) gefolgt von einem kurzen Fazit (8.5).

8.1 Konzeptspezifikation und Operationalisierung

Der nachfolgende Abschnitt definiert die zentralen Konzepte, die für die weitergehende Analyse genutzt werden. Dabei stehen die Begriffe der *Partizipation* sowie *Integration* im Vordergrund. Es findet des Weiteren eine Einordnung in den historischen Kontext statt. Zudem findet eine Erläuterung des Modelles sozialer Probleme von Kai-Uwe Hellmann statt, dass im weiteren Verlauf des Abschnittes als theoretisches Werkzeug dient.

Im Allgemeinen beschreibt der Begriff *Partizipation* die „Beteiligung an und die Identifikation mit bestimmten Institutionen, Werten und sozial relevanten Kräften einer Gesellschaft“ (Hillmann 2007, S. 667). Voraussetzungen dafür sind „bestimmte Mechanismen und Inhalte bei der Sozialisation der betreffenden Individuen“ sowie „institutionelle Muster der Information, Kommunikation und Herrschaftsstruktur in den betreffenden Organisationen“ (ebd.). Da diese Definition zunächst sehr weitläufig ist, wird der Begriff im Nachfolgenden auf die arbeitssoziologische Definition der „direkten Teilhabe (abhängig) Beschäftigter in Wirtschaftsbetrieben“ (Becker/Brinkmann 2017, S. 254) verengt. Der hier gewählte Partizipationsbegriff beschränkt sich demnach auf die Personengruppe der lohnabhängigen Beschäftigten sowie auf den Raum des Betriebes. Des Weiteren wird Teilhabe an ökonomischen Prozessen außerhalb von Organisationen – etwa die Rolle der Beschäftigten als Konsument*innen oder die Beteiligung an bürgerlichem Engagement – explizit durch diese Definition exkludiert (vgl. Becker/Brinkmann 2017, S. 254).

Im Kontrast dazu bezeichnet der Begriff der *Integration* den „Prozess der verhaltens- und bewusstmäßigen Eingliederung in bzw. Angleichung an Wertstrukturen und Verhaltensmuster“ (Hillmann 2007, S. 383). Demnach ist bei dieser – im Kontrast zur Partizipation – nicht die

Auseinandersetzung mit und die Beteiligung an Prozessen und Strukturen vorrangig, sondern lediglich, dass Personen und Personengruppen in diese überführt werden.

Neben der inhaltlichen Erläuterung der Partizipation ist es des Weiteren notwendig, diesen kurz historisch einzuordnen; insbesondere das arbeitsorganisatorische Konzept des *Taylorismus* als eine „Grundlage der industriellen Massenfertigung“ zur „Optimierung aller Arbeitsbedingungen und [der] Maximierung der individuellen Arbeitsleistung“ (Schmidt 2017, S. 292) ist an dieser Stelle zentral, um die Entwicklung von partizipativen Strukturen innerhalb der Industrie nachzeichnen zu können. Neben der Bestenauslese und systematischer Arbeitszeitstudien (vgl. ebd.) ist die „Trennung von Hand- und Kopfarbeit“ (Minssen 2006, S. 28) zentraler Grundpfeiler dieses arbeitsorganisatorischen Prinzips. Konkret geht diese Trennung mit einer „Scheidung von planenden und ausführenden Tätigkeiten“ zur Ermittlung „optimale[r] Arbeitsabläufe [...] deren Ausführungsdetails rigide vorgeschrieben werden“ (ebd.) einher. Es ist demnach festzuhalten, dass eine aktive *Nicht-Beteiligung* der Beschäftigten an Entscheidungen, die das Unternehmen betreffen, historischer Ausgangspunkt dieser Analyse ist.

Dabei ist allerdings ebenso eine partielle Abkehr von diesem arbeitssoziologischen Konstrukt zu erkennen, die sich insbesondere durch Debatten über Unternehmenskultur Anfang der 90er Jahre ergibt. Diese „partizipative Wende“, die sich durch ein „beteiligungsorientiertes Management“ äußert, beschreibt eine in Teilen vorhandene Umkehr der „Subjekt-Objekt-Logik tayloristisch geprägter Arbeitsteilung“ (Dörre 2002, S. 26). Dabei ist damit nicht gemeint, dass die derzeitige innerbetriebliche Praxis in großen Unternehmen eine Art „demokratisches Unternehmen“ (Dörre 2015, S. 95) darstellt, das den Angestellten ein aktives Mitbestimmungsrecht an richtungsweisenden Entscheidungen einräumt; vielmehr muss von einer Partizipation als „Rationalisierung in *begrenzter* Eigenregie der abhängigen Arbeitenden“ (Dörre 2002, S. 26) ausgegangen werden. Demnach wird Partizipation der Beschäftigten auf die Bereiche beschränkt, in denen diese „nachweislich einer wirtschaftlichen Effizienzsteigerung der Betriebe dient“ (ebd.).

Wie bereits in der ersten Definition von Karl-Heinz Hillmann dargestellt, fußt funktionierende Partizipation sowohl auf Voraussetzungen der Individuen wie auch der institutionellen Muster. Auf dieser These aufbauend kann fehlerhafte oder gänzlich fehlende Partizipation auf drei Arten typologisiert werden:

- 1) Ausbleibende Partizipation aufgrund fehlender *struktureller Voraussetzungen durch Institutionen*: In diesem Fall sind von Seiten der Individuen die sozialisatorischen Voraussetzungen für Partizipation gegeben; das partizipative Potential kann aufgrund der

institutionellen Muster in den Bereichen der Information, Kommunikation und Herrschaftsstrukturen jedoch nicht ausgeschöpft werden.

- 2) Ausbleibende Partizipation aufgrund fehlender *sozialisatorischer Voraussetzungen der Individuen*: Dieser Fall beschreibt das genaue Gegenstück zum ersten Typus. Von institutioneller Seite aus werden zwar partizipative Angebote bereitgestellt, diese können oder wollen von den entsprechenden Individuen – d.h. hier den lohnabhängigen Beschäftigten – nicht wahrgenommen werden.
- 3) Ausbleibende Partizipation aufgrund *beidseitig fehlender Partizipationsvoraussetzungen*: Dieser Typus stellt die Summe der ersten beiden Fälle dar. Sowohl von institutioneller als auch von individueller Seite werden die Voraussetzungen für Partizipation nicht erfüllt.

Es ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass eine monokausale Rückführung fehlerhafter oder fehlender Partizipation auf lediglich eine der beiden Seiten eine rein idealtypische Betrachtung sein dürfte; in der Empirie liegt wohl immer eine gewisse Form der *beidseitig fehlenden Partizipationsvoraussetzungen* vor, zumal anzunehmen ist, dass individuelle Sozialisation sowie institutionelle Muster einen wechselseitigen Einfluss aufeinander haben. Der nachfolgende Beitrag soll sich dennoch an dieser Idealtypisierung orientieren, da geklärt werden soll, auf wen die hier befragten Personen einen eventuellen partizipativen Anspruch beziehen.

Grundsätzlich ist nicht davon auszugehen, dass fehlende Partizipation an sich direkt als Pathologie wahrgenommen werden muss. Um eine bessere Analyse darüber führen zu können, unter welchen Umständen fehlende Partizipation als Problem wahrgenommen wird, soll das Schema zur Erklärung und Entwicklung sozialer Probleme von Kai-Uwe Hellmann (1994) verwendet werden. Dabei handelt es sich um einen systemtheoretischen Erklärungsansatz, der zunächst die Begriffe *Probleme* sowie *soziale Probleme* definiert und ihre potenzielle Entwicklung zu *Protest*, *Konflikt* und *Mobilisierung* nachzeichnet (vgl. Hellmann 1994, S. 157).

Voraussetzung der Problematisierung ist nach diesem Modell die „*Enttäuschung einer Erwartung*“ (ebd., S.146), welche Hellmanns Definition des Begriffes *Problem* darstellt. Wird diese enttäuschte Erwartung weder dem Zufall noch dem eigenen Verhalten, sondern konkret einer Entscheidung anderer zugerechnet, spricht Hellmann von einem „*sozialen Problem*“ (ebd.). Dabei ist – am Thomas-Theorem anschließend – zweitrangig, ob die enttäuschte Erwartung tatsächlich der Entscheidung zugrunde liegt, auf die sie projiziert wird, oder diese Zurechnung faktisch ungerechtfertigt ist. Lediglich der Sachverhalt, dass „die [soziale] Umwelt zum Schuldigen erklärt“ (Böhr/Busch zit. n. Hellmann 1994, S. 146) wird, ist relevant, um ein Problem als soziales Problem zu identifizieren. Es handelt sich somit um einen konstruktivistischen Ansatz, der „*soziale*

Probleme“ als „*Konstruktionen, Definitionen, Beobachtungen, die dazu gemacht werden und nicht einfach gegeben sind* [H.i.O.]“ (Hellmann 1994, S. 147) betrachtet.

Wird für diese zugeschriebenen Entscheidungen „Verantwortung eingeklagt, in Verbindung mit der Aufforderung, dieser Verantwortung gerecht zu werden und die Entscheidung zu ändern“ (ebd., S. 149), liegt *Protest* vor. Die Verantwortung für ein Problem wird somit nicht nur auf andere projiziert, sondern steht explizit in Verbindung mit einem Appell an die Verantwortlichen, „etwas dagegen zu tun, speziell die Entscheidung zu ändern oder rückgängig zu machen“ (ebd.). Hierauf können die durch den Protest angesprochenen auf zweierlei Art reagieren: Einerseits können sie dem Protest nachgeben und die Forderungen erfüllen, wodurch der Protest „seine *Form* [verliert], da er nicht länger fordern kann, was schon zugestanden wird [H.i.O.]“ (ebd., S. 151). Andererseits kann die Verantwortung dementiert werden, oder eine „entsprechende Folgeleistung zur Änderung der Entscheidungslage“ (ebd.) trotz Zugeständnis der Verantwortung abgelehnt werden.

Im zweiten Fall liegt erneut die Enttäuschung einer Erwartung vor. Auf diese kann entweder dadurch reagiert werden, indem der „Anspruch wegen Ablehnung aufgegeben“ wird oder aber dieser „Anspruch trotz Ablehnung beibehalten wird“ (ebd.) und sich der Protest zum *Konflikt* entwickelt. Konflikt beschreibt somit einen Zustand in dem „an einer Protestforderung festgehalten wird, obgleich sie abgelehnt wurde“ (ebd., S. 152). In diesem Zustand findet eine radikale Änderung des kommunikativen Modus statt, indem sich die Konfliktparteien in ihren jeweiligen Lagern festsetzen und „sämtliche Ereignisse, sofern sie nur geeignet scheinen, die eigene Position im Konflikt zu stärken und die Opposition zu schwächen“ (ebd., S. 153) als argumentative Grundlage in den Konflikt überführen. Der ausgebrochene Konflikt kann nun durch das *Recht* als Schlichtungsinstanz gelöst werden, oder – sollte das Recht diese Funktion nicht erfüllen können – durch die *Politik* (vgl. ebd., S. 154). Innerhalb der Politik sind *Parteien* – entweder die der Regierung oder die der Opposition – die „nächste Anlaufstation, wenn Recht selbst sich nur schlecht oder gar nicht in der Lage zeigt, bestimmte Konfliktfälle ausreichend zu regeln“ (Hellmann 1994, S. 154). Unter den Voraussetzungen, dass die entsprechenden Parteien dazu in der Lage sind, auf den Konflikt entsprechend zu reagieren, kann dessen „Protestpotential [...] erst einmal dieser Institution zufließen“ (ebd.). Sind auch die Parteien nicht dazu in der Lage, auf den Konflikt angemessen zu reagieren und entsprechende Lösungen, die als befriedigend erachtet werden, zu finden, wird aus dem *Konflikt* bei entsprechendem anhaltendem Zulauf eine *Bewegung* (vgl. ebd., S. 153 ff.).

Dieser Ansatz kann dabei jedoch nicht ohne jegliche Kritik verwendet werden. Gerade die Implikation eines streng linearen Ablaufes sozialer Probleme bietet Potential dafür, die erforschten Phänomene in ihrer Komplexität nicht entsprechend betrachten zu können, was auch durch Hellmann

selbst reflektiert wird (vgl. ebd., S. 158). Das Modell ist jedoch – bei entsprechender Reflexion der Komplexität – geeignet dazu, eine „Idee davon zu entwickeln, wie aus Erwartungsenttäuschungen Konflikte und ggf. Mobilisierungseffekte werden können“ (ebd.).

8.2 Kaufen oder herstellen? – Partizipation innerhalb des Entscheidungsprozesses zur E-Mobilität

Der ehemalige Betriebsratschef beschreibt die transformatorische Umwandlung der Produktion als Resultat eines dreijährigen Aushandlungsprozesses zwischen „Werke[n], Werkmanagement und Betriebsrat der Werke“ (Stefan) sowie anschließender Verhandlung „auf zentraler Ebene“ (Stefan). Er betonte dabei besonders die Rolle des Wettbewerbs mit konkurrierenden Anbietern für Zulieferteile. Das Werk sei demnach seit Beginn der 90er „nicht mehr gesetzt“ (Stefan) und befinde sich im Zugzwang, in Auseinandersetzung mit dem „internationalen Wettbewerb, auch den Preisauseinandersetzungen“ (Stefan) zu gehen, oder aufgrund zu geringer Wirtschaftlichkeit Gefahr zu laufen, schließen zu müssen. In diesem Kontext beschreibt Stefan die konkrete Umstellung der alten auf die neue Produktion wie folgt:

Wir haben festgestellt, dass waren in diesem Bereich 650 Beschäftigte, die [alte Produktion]. 2015/2016 [haben wir] festgestellt, dass sich [die Produkte, die wir da herstellen], entwickeln [und] die [...] im Auto eine andere Funktion kriegen und so weiter. Und wir mussten umstellen, um die Beschäftigung zu halten. Damit war klar, die alten Maschinen mussten weg [...]. Wir haben die neuen Teile entwickelt und haben sie dann auch versucht durch das Make-or-Buy-Comitee zu kriegen. Die Wirtschaftlichkeit war nicht gegeben. Die Chinesen haben als Zulieferer so aufgeholt gehabt, dass sie diese Technologie [...] auch trotz der Logistikkostennachteile [...] um 30 bis 40 Cent günstiger als unsere [anbieten konnten]. Und somit war klar, dass wir [...] alternative Beschäftigung suchen mussten (Stefan).

Das im Zitat erwähnte Make-or-Buy-Comitee ist dabei eine Unternehmensinstanz, die darüber entscheidet, durch wen die für die Produkte notwendigen Bestandteile produziert werden sollen. Dabei ist insbesondere die Frage zentral, ob es sich bei den Zulieferteilen um eine „Hausanfertigung“ (Stefan) handelt, oder diese durch einen externen Wettbewerber übernommen wird. Das Werk befindet sich somit auf „Augenhöhe [...] als Zulieferwerk des Konzernes mit den Konzernen draußen“ (Stefan). Somit war zu diesem Zeitpunkt – um 2016 – bereits klar, dass die ehemalige Produktion aufgrund günstigerer externer Anbieter nicht länger dem Wettbewerbsdruck standhalten und als Folge geschlossen werden würde. Stefan beschreibt, dass dem Werk „zugute [kam], dass wir ab 2016/17 in der Transformation [waren] in Richtung Elektromobilität. Und es gab die Idee, uns anzubieten, ihr lasst die [alte Produktion] auslaufen [...] und wir bauen bis dahin mit

euch zusammen eine [neue Produktion] auf“. Die Arbeitsplätze kompensationslos zu streichen, war aufgrund des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen für das Unternehmen keine Option. Auch Dirk, der vormals in der alten Produktion tätig war und in die neue Produktion überführt wurde, führt die Transformation seines Arbeitsplatzes auf ökonomische Faktoren zurück:

2015, 2016 das war halt, ich sag mal, der Beginn dieser Transformation bei uns im Unternehmen. Mit [...] dem Auslaufen [...] [von] Geschäftsmodelle[n], die keine Rendite mehr bringen, hin zu etwas Neuem, neuen Antrieben und der neuen strategischen Ausrichtung der E-Mobilität (Dirk).

Ferner beschreibt Dirk eine Fortführung dieser Umstellung des Produktportfolios bzw., „dass man jetzt guckt, was brauchen wir nicht, oder was braucht [das Unternehmen] nicht mehr konkret in der Ausfertigung“ (Dirk). Die Frage „was kann ein anderer Anbieter [...] auch mal [...] kostengünstiger machen, was können wir dazukaufen“ (Dirk) steht dabei im Vordergrund. Neben der bereits externalisierten Produktion beschreibt Dirk die Externalisierung weiterer Teile, die durch die Konkurrenz kostengünstiger angeboten werden.

Somit lässt sich festhalten, dass der Transformationsprozess im vorliegenden Fall das Resultat *ökonomischer Tatsachen* ist. Angesichts der Situation, dass die alte Produktion externalisiert werden sollte und die Beschäftigten nicht ohne weiteres gekündigt werden konnten, hat sich die Transformation hin zur Herstellung von Teilen im Bereich der Elektromobilität angeboten. Die Umstellung des Produktportfolios ist somit weder als Resultat der ökologischen Situation noch als Resultat eines demokratischen Aushandlungsprozesses der betroffenen Beschäftigten zu betrachten. Zwar hatte, wie Stefan betont, der Betriebsrat einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidung dieser Umstellung, die Entwicklungsrichtung hin zur neuen Produktion stellte für die Beschäftigten in dem Sinne jedoch eine alternativlose Tatsache dar. Eine aktive Partizipation im Sinne von Teilhabe der Beschäftigten lässt sich somit in der Grundrichtung hin zur neuen Produktion nicht erkennen. Somit handelt es sich um eine tayloristische Entscheidung, bei der die Hand- von der Kopfarbeit erneut getrennt erscheint.

8.3 Partizipation *innerhalb* des Transformationsprozesses

Angesichts der im theoretischen Teil bereits erläuterten Konzepte wirkt die Erkenntnis, dass die Beschäftigten an der richtungsweisenden Entscheidung hin zu Transformation nicht aktiv partizipieren konnten, nicht weiter überraschend. Jedoch bleibt offen, inwiefern die Beschäftigten im Sinne der „begrenzten Eigenregie“ (Dörre 2002, S. 26) die *Ausgestaltung* dieses Transformationsprozesses mitgestalten konnten. Der nachfolgende Abschnitt soll sich dieser Frage widmen. Dafür

soll zunächst untersucht werden, inwiefern die Institutionen der Unternehmensleitung sowie der inner- und außerbetrieblichen Interessenvertretung die notwendigen Voraussetzungen für Partizipation schaffen. Im Anschluss daran werden die Beschäftigten selbst sowie ihre Partizipationsbestrebungen genauer betrachtet.

8.3.1 An die Hand nehmen oder sich selbst überlassen? – Die Institutionen in der Transformation

Auf institutioneller Seite ist zunächst das Unternehmen selbst, insbesondere das Management, zu betrachten. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass die für diese Untersuchung vorhandene Empirie vollständig in der Interessenvertretung der Arbeitnehmer*innen anzusiedeln ist und keine Manager*innen befragt wurden. Innerhalb des ersten Experteninterviews wurde der Umgang des Managements mit der Umstellung folgendermaßen beschrieben: „Für den einen oder anderen Manager war klar, der [Angestellte] arbeitet jetzt bis Ende der Woche da und in der nächsten Woche im nächsten Bereich“ (Aaron). Wie bereits im Abschnitt zur Kommunikation zwischen Management und Belegschaft (Kapitel 6.2) erläutert, bestehen in diesem Bereich erhebliche Schwierigkeiten. Auch innerhalb der Tochterfirma wird gesehen: „Transformation ist kein Thema. Weil es auch kein Thema ist vom Unternehmen aus“ (Michael). Das Management selbst verschließt sich somit vor der Partizipation der betroffenen Beschäftigten, indem es die Voraussetzungen für diese nicht erfüllt.

Im starken Kontrast dazu lässt sich innerhalb der inner- sowie außerbetrieblichen Interessenvertretung ein weitaus größeres Verständnis für potenzielle Probleme, die der Transformationsprozess nach sich zieht, erkennen. Der Betriebsrat Aaron hat es wie folgt ausgedrückt:

Dass das aber bedeutet, ich muss jemanden mal mitnehmen, ich muss den an die Hand nehmen, im Zweifelsfall einen neuen Spind zuweisen, zeigen wo die neue Fahrgemeinschaft ist, wo die neue Dusche ist, ihn aber auch noch umqualifizieren, weil das Tätigkeitsfeld vielleicht was ganz anderes ist, also [da] haben wir schon ein paar Herausforderungen. Und das macht das Unternehmen mit, weil wir als Mitbestimmung stark sind aber gleichzeitig auch sie Akzeptanzprobleme haben. Und wenn nachher die Leute sich still verabschieden, dann hilft das dem Unternehmen auch nicht (Aaron).

Die Interessenvertretung sieht sich somit im Zugzwang, die Aufgabe der Integration der Beschäftigten in ihren neuen Bereich zu orchestrieren, da das Management diese als nicht relevant erachtet. Dabei sieht die Interessenvertretung viel mehr das Problem, dass die Beschäftigten „Angst vor Veränderung“ (Stefan) haben. Der ehemalige Betriebsrat Stefan beschreibt diese Angst wie folgt: „[Es gibt] eine Dreiteilung: Die, die gegen alles sind, die die für alles Neue sind und dazwischen

die, die Unsicheren, die musst du davon überzeugen, diese Transformation, diese Veränderung mitzugehen."

An diesem Zitat zeigt sich zweierlei: Erstens, dass die Interessenvertretung großes Interesse daran hatte, die Arbeiter*innen in ihren neuen Bereich mittels Überzeugungsarbeit zu integrieren. Es zeigt sich – zweitens – jedoch ebenso, dass die Rezipient*innen dieser Integrationsmaßnahmen vor allem in der Gruppe der Verunsicherten zu suchen sind. Dass diejenigen, die von einer Transformation bereits überzeugt sind, weniger Integration bedürfen als verunsicherte Kolleg*innen ist in diesem Sinne nicht weiter erklärungsbedürftig. Dass jedoch jene, „die gegen alles sind“ (Stefan) in diese Maßnahmen nicht eingeschlossen werden, hingegen schon. Es ist vor allem das „Beharrungsvermögen“ (Stefan) mit dem sich die inner- sowie außerbetriebliche Interessenvertretung konfrontiert sieht. Der ehemalige Betriebsrat Stefan beschreibt dieses als den Moment, in dem „die Leute sagen, ‚Das Alte kennen wir, das Alte ist gut, das Alte verkaufen wir, mit der alten Technologie sichern wir unsere Beschäftigung, bleib mir bloß weg mit dem Neuen‘“. Dabei fußt das Beharrungsvermögen nicht nur auf einer abstrakten Angst vor neuen Technologien, und ob diese am Markt absatzfähig sind, sondern auch darauf, dass die Transformation für die betroffenen Beschäftigten einen nicht unerheblichen Mehraufwand bedeutet: „Da gab es nicht wenige Leute, die viele Sorgen und Ängste hatten, die haben vielleicht das letzte Mal die Schulbank vor 20 Jahren gedrückt und die mussten sich jetzt auf einmal umqualifizieren, das führte nicht nur zu Jubelstürmen“ (Aaron).

Auch der Interessenvertretung scheint es somit nicht möglich zu sein, einen Nährboden für eine funktionsfähige Teilhabe der Beschäftigten am Transformationsprozess zu schaffen. Vielmehr ist es das Ziel innerhalb der Transformation „drei, vier Fragen für die Menschen [zu] beantworten, damit sie dem aufgeschlossen sind. Das heißt nicht, dass sie vorne weglaufen mit der Fahne. Aber sie behindern sie zumindest nicht und bauen keine Barrikaden“ (Stefan). Anstelle einer *Partizipation* der Beschäftigten findet eine *Integration* dieser in die neuen betrieblichen Strukturen statt. Die Metapher des *an die Hand Nehmens* fand in diesem Kontext in fast allen geführten Interviews des westdeutschen Werkes Anwendung, teilweise mehrfach. Es ist neben seiner Häufigkeit auch durch seine Bedeutung von extremer Relevanz: Denn wenn man jemanden an die Hand nimmt, so tut man das nicht, um mit ihr oder ihm gemeinsam darüber zu entscheiden, welchen Weg man einschlagen möchte. Man tut es, um diese Person an einen Ort zu führen, wo man sie haben möchte. Zwar tut man es sanft und eventuell auch mit dem Gedanken der Fürsorge, die Richtung ist und bleibt jedoch vorgegeben.

Somit zeigt sich, dass sowohl der Betriebsrat als auch das Management als zentrale Institutionen, die für den Transformationsprozess mitverantwortlich waren, nicht dazu in der Lage sind, eine Teilhabe der Beschäftigten zu ermöglichen. Es lässt sich daher festhalten, dass die *institutionellen Rahmenbedingungen* der Partizipation im untersuchten Fall nicht vorhanden sind.

8.3.2 Arbeitsinhalte sind drittrangig – Die Individuen in der Transformation

Da – wie im vorherigen Abschnitt erläutert – klar geworden ist, dass die Institutionen innerhalb der hier analysierten Transformation nicht die notwendigen Voraussetzungen für eine funktionierende Partizipation schaffen, soll nun analysiert werden, inwiefern diese durch die Beschäftigten erfüllt werden. Dafür ist es zunächst notwendig, die für die betroffenen Beschäftigten relevanten Faktoren zu ermitteln. Der ehemalige Betriebsrat Stefan beschreibt diese wie folgt:

Also sie beschäftigt zuerstens [sic!] [die Frage], ‚was ist mit der Kohle?‘ Also bleibt es bei meinem Geld, behalte ich das Geld und so weiter. Das kam überall durch. Das zweite, das hat mich etwas irritiert, war weniger [die Frage nach] den Arbeitsinhalten sondern eher nach dem Arbeitsumfeld. Also ‚Bleiben die Kolleginnen und Kollegen? Bleiben die Fahrgemeinschaften? Was ist mit meiner Schicht?‘ Und erst als drittes kamen dann die Arbeitsinhalte. Dabei merkst du, dass diese Veränderung der Arbeitsinhalte nicht so als gravierend angesehen wird, erst dann, wenn man es wirklich merkt, wenn man das erste Mal an der Anlage steht und soll jetzt ein Knöpfchen drücken. Dass diese weichen Faktoren wie Geld oder auch Umfeld für viele Kolleginnen und Kollegen mehr entscheiden (Stefan).

Stefan zeichnet somit das Bild einer hierarchisierten Abfolge von Ansprüchen an die transformierte Arbeit. Dabei steht die finanzielle Entlohnung dieser an oberster Stelle, gefolgt vom Arbeitsumfeld. Die „Arbeitsinhalte“ können in dem Sinne als drittrangig bezeichnet werden. Betriebsrat Aaron gibt zu bedenken, dass die Interessen der Belegschaft dabei nicht völlig abgekoppelt von Arbeitsinhalten seien: „Dass sie [die Beschäftigten] sich jetzt vorstellen könnten, morgen Züge zu bauen, ich glaube das nicht“. Dabei gesteht er jedoch zu, „wenn die Arbeitsbedingungen und insbesondere die materielle Absicherung die gleiche ist, [...] wäre es denen egal“. In jedem Fall werden die finanzielle Entlohnung und die Gefahr eines Prestigeverlustes als harte Grenze des Transformationsprozesses betrachtet: „Eins wollen sie nicht, und das werden wir auch nicht hinkriegen: Alle Busfahrer werden“ (Aaron). Auch im Interview mit Vertrauensmann Dirk lässt sich klar erkennen, dass hauptsächlich der Faktor der finanziellen Entlohnung zu der Formulierung eines partizipativen Anspruchs führt. Er berichtete davon, welche Schwierigkeiten die Gewerkschaft bei der Mobilisierung ihrer Mitglieder habe, jedoch „wenn es um Kohle geht, dann bekommen alle große Ohren und wollen auch alle mitreden, aber sonst eher weniger“ (Dirk).

Im Interview mit Dirk wird klar, dass sich dieses Verhaltensmuster nicht nur auf die Transformation bezieht, sondern auf die gewerkschaftliche Arbeit im Ganzen. Er stellt die These auf, dass „vielen einfach gar nicht bewusst ist, dass das, was wir an tarifvertraglichen Leistungen haben, wirklich erkämpft werden muss und auch erst erkämpft werden musste“ (Dirk). Ferner berichtet er davon, dass ein „Grundverständnis halt fehlt“, welcher Sinn hinter Maßnahmen des Arbeitskampfes wie Warnstreiks steht: „Ich hab das auch schon erlebt, wo du dann auch im Team bist, jetzt gehst du raus zum Warnstreik und dann [wird dir gesagt] ‚Warum Warnstreik? Warum dies, wir kriegen doch die Kohle trotzdem‘“ (Dirk).

Michael berichtet des Weiteren davon, dass den Beschäftigten nicht nur das Bewusstsein der eigenen Machtressourcen fehle, sondern dass ferner die Problemstellung einer sozial-ökologischen Transformation bei vielen Arbeitnehmer*innen an sich nicht vorhanden sei. Er formuliert das folgendermaßen:

Der Zeithorizont für die meisten in der Arbeiterschaft ist ziemlich kurz. Und das, was jetzt aktuell sozusagen Thema ist, das erzeugt jetzt auch die Ängste. Nicht der Klimawandel, der irgendwann uns alle schädigen wird, sondern momentan ist es Inflation, [...] Angst um den Arbeitsplatz, [...] die steigenden Energiekosten. Das sind so die Themen, die den Leuten Angst machen (Michael).

Wie alle anderen unserer Interviewpartner aus dem westdeutschen Werk formuliert auch Michael dabei Ansprüche sowie Wünsche an eine ökologische Transformation, die weit über das, was gerade bereits unternommen wird hinausgehen. Er gibt jedoch zu bedenken, „nicht der typische Arbeiter“ zu sein, da er „der festen Überzeugung [ist], dass wir aktiv daran arbeiten müssen, unser Klima zu retten“. Auch der ehemalige Betriebsrat Stefan teilt diese Diagnose, wenn er den Arbeitnehmer*innen zuschreibt, die Transformation als „Verbrenner zur E-Mobilität“ verstanden zu haben statt einer Umstrukturierung zu „ökologischer, nachhaltiger Produktion“.

Es zeigt sich also, dass auch auf der Seite der betroffenen Arbeiter*innen die Grundlagen für eine aktive Teilhabe am Transformationsprozess fehlen. Der Untersuchungsfall weist somit neben dem Fehlen der *institutionellen Muster* ebenso fehlende *sozialisatorische Voraussetzungen* auf: Dieser Sachverhalt ergibt sich erstens daraus, dass die Arbeitsinhalte im Vergleich zur finanziellen Entlohnung und dem Arbeitsumfeld eine zweitrangige Rolle einnehmen. Der partizipative Anspruch an den konkreten Arbeitsinhalten wird demnach nicht gestellt. Zweitens wurde durch die geführten Interviews klar, dass das Bewusstsein über mögliche Machtressourcen der Belegschaft, wie beispielsweise Warnstreiks, nicht in einem Maße vorhanden ist, das nötig wäre, um einen eventuellen partizipativen Anspruch überhaupt durchzusetzen. Des Weiteren ist drittens das Bewusstsein über

die Problemstellung einer sozial-ökologischen Transformation nicht in dem Maße vorhanden, um diese als radikales Moment innerhalb der Automobilindustrie zu identifizieren.

8.4 Problematisierung der Nicht-Problematisierung

Die bisherige Analyse des untersuchten Transformationsfalles hat ergeben, dass kein bzw. kaum Potential der betroffenen Beschäftigten zur aktiven Partizipation an der selbigen vorhanden ist. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern dieser Sachverhalt einen tatsächlichen pathologischen Charakter aufweist. Zu diesem Zweck soll in diesem Teil insbesondere das Verhalten der Arbeitnehmervertretung konflikttheoretisch eingeordnet werden. Methodisches Werkzeug soll das in Abschnitt 8.1 dargestellte Modell sozialer Probleme von Kai-Uwe Hellmann sein.

Die Gewerkschaft sowie der Betriebsrat wirken in dem dargestellten Gefüge eindeutig deeskalierend. Sowohl der Betriebsrat als auch die Gewerkschaft bemühen sich somit, eine Problematisierung der Transformation proaktiv zu verhindern. Diese Strategie setzt innerhalb des Modells von Hellmann direkt am Ausgangspunkt – der Dichotomie zwischen Erwartung und Enttäuschung – an. Durch die aktive Integration der Beschäftigten in ihren neuen Arbeitsbereich, die teilweise bis zur Zuweisung des Spindes geht, soll vermittelt werden: Die Transformation ist kein Problem, sie ist kein Grund zur Sorge, die Gewerkschaft *nimmt die die Beschäftigten an die Hand*. Im besten Fall könne die Transformation sogar als Chance gesehen werden, Betriebsrat Aaron spricht in diesem Kontext sogar von dem „Luxus einer Transformation“, während Vertrauensmann Dirk seinen eigenen Umschulungsprozess als „Aufqualifizierung“ bezeichnet. Der Effekt dieser Strategie ist dabei eindeutig: Sofern die Transformation nicht die Enttäuschung einer Erwartung bedeutet, wird sie nicht zum *Problem*. Wird sie nicht zum Problem, so wird auch nicht nach konkreten Entscheidungsträgern hinter der Transformation gefragt, sie kann also nicht zum *sozialen Problem* werden. Wird sie nicht zum sozialen Problem, so kann auch nicht die Forderung gestellt werden, diese Entscheidung zu ändern, es kommt also nicht zum *Protest*. Und schließlich – um die Kausalkette abzuschließen – kann ein nicht vorhandener Protest auch nicht zum *Konflikt* eskalieren. Dieser Führungsstil muss jedoch nicht an sich ein Problem sein, vor allem da sich in den geführten Interviews zeigt, dass er im Großen und Ganzen beim Mutterkonzern zu funktionieren scheint. „Keiner hat Entgeltverluste, weil wir im Tarifvertrag genau das abgesichert haben“ (Aaron) ist angesichts der geschafften Veränderungen innerhalb des Werkes ein Resümee, mit dem sich der Betriebsrat zurecht zufriedengeben kann:

Ich glaube, die Beschäftigten haben hohes Vertrauen in die Mitbestimmung, in den Betriebsrat und auch die Gewerkschaft, dass sie die Transformation irgendwie bewältigen. Weil es ja immer gut gegangen ist und wir im Übrigen auch Beschäftigungssicherung im

Tarifvertrag abgestimmt haben. Deshalb glaube ich, dass eines der wesentlichen Erfahrungen neben der Kommunikation von Transformation Rahmenbedingungen zu schaffen, die Sicherheit geben. Und das bedeutet eben Beschäftigungssicherung, auch wenn vielleicht der individuelle Arbeitsplatz von heute wegfällt, die Gewissheit, dass man morgen zu den selben Konditionen irgendwo anders Arbeit findet (Aaron).

An dieser Stelle müssen jedoch ebenso die negativen Konsequenzen Erwähnung finden, die eine ständig deeskalierend agierende Interessenvertretung nach sich zieht: Denn ohne die Möglichkeit der Problematisierung, dem Hinterfragen konkreter betriebspolitischer Entscheidung sowie der Forderung, diese Entscheidungen zu ändern, kann die für gewerkschaftliche Arbeit notwendige Mobilisierung nicht stattfinden. Auch Vertrauensmann Dirk kritisiert dies, wenn er sich angesichts multipler Krisen, mit denen die Arbeiter*innen konfrontiert sind, die Frage stellt „Wo ist die Rolle der IG-Metall? Wo ist die Rolle der Gewerkschaften?“. Zwar beziehen sich diese Fragen nicht explizit auf den Umgang mit der Transformation, sondern mehr auf die Reaktion der Gewerkschaft auf die Inflation, jedoch scheint das Fehlen des aktiven Problematisierens ein Grundmodus der Gewerkschaft darzustellen. Man sei zwar „was betriebspolitische Themen angeht [...] ganz gut aufgestellt“ (Dirk), Dirk betont jedoch „gesellschaftspolitisch [...] würde ich mir von meiner Gewerkschaft dort mehr Orientierung wünschen“. Besonders im Kontext der im Herbst 2022 antizipierten Krise aufgrund der Gaspreisinflation zeigt sich Dirk enttäuscht vom geringen Mobilisierungspotential seiner Gewerkschaft. Seiner Einschätzung nach hätte diese aktiv daran arbeiten sollen, „[d]ass man da, ich sag mal, zentral in den großen Hauptstädten der jeweiligen Bundesländer aufruft, ey unsere Forderungen an die Bundesregierung ist die, die, die [und] die“ (Dirk), also eine aktive Problematisierung, nicht nur als *Protest*, sondern als politischer *Konflikt*. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern eine Gewerkschaft, die alles daransetzt, diese Form der Problematisierung zu unterbinden, sich selbst der Möglichkeit beraubt, auf diese Art zu mobilisieren.

Allerdings steht diese deeskalierende Tendenz nicht völlig ohne ihre Antithese dar. Insbesondere im Gespräch mit Michael lässt sich erheblicher Frust über das Verhalten der Interessenvertretung erkennen. Diesbezüglich postuliert er die Notwendigkeit „strukturelle[r] Veränderungen, auch in der Gewerkschaft“. Er beschreibt ein Verhältnis zwischen Gewerkschaft und Basis, bei dem er bezweifelt, dass „die Funktionäre in den oberen Riegen, die [...] Entscheidungen treffen, wirklich einen Bezug zu unserer Tätigkeit haben, zu unserem Leben“. Somit lässt sich Michaels Standpunkt als eindeutiger Protest gegenüber der Interessenvertretung formulieren. Dabei wird klar, dass auch das Potential für die weitere Entwicklung dieses Protestes bis hin zur Mobilisierung von Michael nicht nur als Möglichkeit, sondern als logische Konsequenz dieses Kurses betrachtet wird. Diesbezüglich sagt er im Anschluss an die Forderung nach struktureller Veränderung: „ich [bin] der

Ansicht, dass es da noch Aktionen geben wird, auch von der Arbeitnehmerseite, die das nicht hinnehmen werden“.

8.5 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich somit konstituieren, dass innerhalb des untersuchten Transformationsfalles keine signifikante Partizipation der betroffenen Beschäftigten zu erkennen ist. Dies lässt sich auf das Fehlen der für Partizipation notwendigen Voraussetzungen sowohl auf der Seite der relevanten Institutionen als auch bei den entsprechenden Individuen zurückführen. Während das Management bei der Ausgestaltung der Transformation gar nicht erst die Notwendigkeit dazu sieht, die Beschäftigten an dieser zu beteiligen, versucht die Interessenvertretung der Beschäftigten diese in die neuen Strukturen zu integrieren, anstatt sie an deren Ausgestaltung aktiv teilhaben zu lassen. Im Vergleich zur finanziellen Entlohnung und dem Arbeitsumfeld haben die Arbeitsinhalte keine ausreichende Relevanz für die Beschäftigten, um einen partizipativen Anspruch zu formulieren. Des Weiteren fehlt es bei ihnen sowohl an Bewusstsein der eigenen Machtressourcen, um diesen Anspruch durchzusetzen, als auch an Bewusstsein über die Tragweite der sozial-ökologischen Transformation. Die vermutete These lässt sich somit lediglich teilweise bestätigen.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass das vorliegende Sample nicht dazu in der Lage ist, die Haltung des Managements nachzuzeichnen, da keine Person aus dem Management interviewt wurde. Es bleibt unklar, ob das Management in seinem Selbstverständnis die Partizipation der Beschäftigten nicht für einen relevanten Faktor erachtet, sich dafür nicht zuständig sieht oder glaubt, partizipationsfördernd zu agieren. Diese offene Frage sollte in zukünftigen Studien weiter erörtert werden.

Zum Abschluss muss jedoch – trotz der Diagnose fehlender Partizipation – die Leistung der Interessenvertretung bei der Integration der Beschäftigten in ihren transformierten Arbeitsplatz gewürdigt werden. Aus den Interviews ergibt sich, dass dieses Projekt sowohl für den Betriebsrat als auch die Gewerkschaft ein enormer Kraftakt war, dessen Ergebnis als Teilerfolg aufgefasst werden kann. Des Weiteren ist ebenso zu erwähnen, dass sich die Interessenvertretung dem Fehlen der Partizipation durchaus bewusst zu sein und dies auch zu reflektieren scheint. Aus diesem Grund soll das nachfolgende Zitat des Betriebsrates Aaron als finaler Satz dieses Abschnittes noch einmal besonders hervorgehoben werden: „Ich würde mir das auch anders wünschen, dass die Arbeiterbewegung quasi dem Fortschritt entgegengeht und ganz vorne auch bei den sozialökologischen Kämpfen dabei ist, aber dem ist nicht so“.

9 Emotionale Beschäftigte: Veränderung von Praktiken in der Transformation

Veränderungen, die viele Menschen gleichzeitig betreffen, haben die Veranlagung, öffentliche Resonanz zu verursachen. Zeitungen, Expert*innen, Politiker*innen, Wissenschaftler*innen und Bürger*innen stellen sich in den öffentlichen Diskurs und versuchen Einfluss zu nehmen für und auf die eine oder andere Seite. Interessant hieran ist, dass die Debatten häufig stark emotionalisiert sind und wenig sachlich geführt werden. Die Beteiligten scheinen mal mehr, mal weniger stark emotional involviert zu sein. Die Transformation bildet hierbei keine Ausnahme. Mit Transformation ist in dem Kontext vor allem ein Umdenken und Umgestalten von Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch unser Umgang mit Natur, Umwelt und Ressourcen (Blühdorn et al. 2020; Dörre 2019; Fischer-Kowalski et al. 2011) gemeint. So logisch und unausweichlich diese Transformation für die einen sein mag, löst sie bei Betroffenen ungeahnte Reaktionen und Gefühle aus (Böckmann 2023). Die Transformation führt ebenso zu einer Verschärfung der Narrative in öffentlichen Diskursen. Wurden die frühen Umweltaktivist*innen in den 70er Jahren noch als „Hippies“ bezeichnet, betiteln transformationskritische Stimmen die Aktivist*innen heute als „links-grün versifft“ oder „Klimaterroristen“. Veränderungen scheinen also auf unterschiedliche Art und Weise Einfluss auf unser in der Welt sein zu nehmen, Konflikthaftigkeit scheint inhärent mit Transformation verbunden zu sein (Dörre et al. 2020). Es soll an dieser Stelle nicht um Veränderungen semantischer Muster gehen, obwohl, es durchaus aufschlussreich sein kann, auch diese im Kontext von Transformationskonflikten zu untersuchen. Vielmehr geht es uns darum, die Konflikthaftigkeit der Transformationsprozesse in den Mittelpunkt zu stellen. Welche Konflikte gibt es, wo treten sie auf, warum treten sie auf, welche Auswirkungen haben sie?

Uns stellt sich die Frage, wie Transformationsprozesse auf den Arbeitsplatz, auf die Abläufe in der Produktion und auf die gewachsenen sozialen Strukturen innerhalb der Belegschaft wirken. Dafür bedienen wir uns praxistheoretischer Konzepte, da wir diesen Zugang aus unterschiedlichen Gründen zur Untersuchung von Reaktionen auf Transformation für geeignet halten. Zum einen eignet sich ein praxistheoretischer Zugang dazu, auch kleinteilige Veränderungen sichtbar zu machen (vgl. Shove et al. 2012, S. 29–35). Zum anderen kann der Ansatz im Sinne einer *public sociology* auch damit überzeugen, dass nicht von oben eine Idee übergestülpt wird, sondern die beschriebenen Praktiken selbst Auskunft über die Abläufe, sozialen Verhältnisse und Konfliktpunkte geben (vgl. Burawoy 2015; vgl. Shove et al. 2012, S. 19). Unsere These ist, dass die Praktiken, die sich zum einen **am Arbeitsplatz Automobilindustrie**, aber auch **drum herum** formen, einer drastischen Veränderung unterworfen sind, was dazu führt, dass innerhalb der Belegschaft eine

Ablehnende Haltung gegenüber Transformationsprozessen wächst. Diese Ablehnung resultiert, so unsere Vermutung, aus Gefühlen der Unsicherheit, Angst und Machtlosigkeit auf. *Doing Transformation* ist durch die von drastischer Veränderung betroffenen Praktiken, mit einem hohen Konflikt- und Verweigerungspotenzial verbunden. Die erweiterte These greift das Potenzial auf, indem wir vermuten, dass mithilfe „anschlussfähiger Utopien“ drastische Veränderung und rasche Neuausbildung von Praktiken ermöglicht werden können, die die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeit aufrechterhält. Der Begriff der Utopien kann eine Vielzahl von Dingen meinen und ist nicht eng gefasst. Maßnahmen wie Beratungsstellen und -angebote, offene Kommunikation der Konzernpläne für die Zukunft oder eine sinn- und hoffnungsstiftende Narration könnten solche Utopien erzeugen. Daher gilt es zuerst herauszufinden, welche Praktiken in dem empirischen Material erkennbar sind, wie sie zusammenhängen, wie sich diese historisch verändert haben und in Zukunft potenziell noch verändern. Dazu gehört auch nach den Impulsen zu suchen, die Praktiken verändern. Zweitens interessiert uns mit welchen Gefühlsreaktionen Beschäftigte auf Veränderung von Praktiken reagieren und wie die beteiligten Akteure damit umgehen. Im dritten Schritt soll es um die Ergründung der vermuteten Utopien gehen, mithilfe derer es Beschäftigten möglich würde Transformationsprozesse positiv zu bewerten. Im letzten Schritt wollen wir aufbauend auf den Ergebnissen der Empirie Vorschläge machen, die dabei helfen sollen, Transformationsprozesse zu vereinfachen und vor allem für die Beschäftigten akzeptierbar zu machen.

9.1 Eine praxeologische Perspektive

Praxistheorien verstehen die soziale Welt als ein Geflecht mehrerer Praktiken, welche in einem sozialen, räumlichen und zeitlichen Kontext als Aktivitätsbündel entstehen und existieren (vgl. Reckwitz 2003, S. 289). Praktiken bilden sich laut Reckwitz (2002, S. 249; Übers. VK) aus „mehreren, miteinander verwobenen Elementen: Formen körperlicher Aktivitäten, Formen mentaler Aktivitäten, ‚Dingen‘ und ihrer Verwendung, Hintergrundwissen in Form von Verständnis, Know-how, Gefühlszustände und Motivationswissen“.² Gleichzeitig sind Praktiken zutiefst „soziale Phänomene“, die von mehreren Beteiligten gebildet und strukturiert werden und damit für die Soziologie eine fruchtbare Untersuchungsebene bilden (vgl. Schatzki 2012, S. 13–14). Dieses Verständnis ermöglicht, nicht nur die konkrete Handlung als solche zu erkennen und zu bewerten, sondern

² Reckwitz verwendet an der Stelle das Adjektiv ‚routinisiert‘ für Praktiken. U. a. Schatzki 2017 kritisiert diese Formulierung später, da es Praktiken als zu dauer- und regelhaft charakterisiert und Veränderungen von Praktiken nicht gerecht werden kann.

materielle Bedingungen, Soft- und Hardskills sowie Absichten der Beteiligten ebenfalls mit einem Gewicht zu versehen. Shove et al. (2012, S. 12)³ reduzieren dieses Konzept auf drei Elemente:

- „Materialien – darunter Dinge, Technologien, greifbare physische Entitäten, und der Stoff, aus dem die Dinge sind;
- Kompetenzen – was die Fähigkeiten, das Know-how und die Vorgehensweise einschließt; und
- Bedeutung – in die wir symbolische Bedeutung, Ideen und Bestrebungen einbeziehen.“

Mithilfe dieses grundlegenden Schemas lässt sich erklären, wie „Praktiken entstehen, bestehen und verschwinden“, dafür müssen wir nachvollziehen können wie Verbindungspunkte zwischen den Elementen „hergestellt, erhalten oder aufgelöst werden“ (Shove et al. 2012, S. 12–13). Die Autor*innen sind sich der Gefahr der drastischen Reduktion des Modells bewusst, halten aber dafür, dass dadurch die „Konzeptualisierung von Stabilität und Wandel“ vereinfacht wird (ebd., S. 15). Gleichzeitig lässt sich so zwischen der Praxis als Entität, gebildet aus Elementen, und der Praxis als Handlung unterscheiden (vgl. ebd.). So kann nachgezeichnet werden, welche Elemente eine konkrete Praktik bilden, gleichzeitig wird der performative Akt, Praktiken durch das Zusammenbringen der Elemente erst entstehen zu lassen, als soziale Handlung verstanden (vgl. ebd., S. 120).

Um die Problemstellung der Auswirkungen von Transformationsprozessen auf die Arbeit praxistheoretisch beantworten zu können, braucht es eine Erklärung, wie Praktiken sich verändern, wenn Elemente auf eine andere Art miteinander in Verbindung gebracht werden. Gleichzeitig müssen wir erklären, wie diese Veränderungen von den Beschäftigten aufgefasst werden und wie sie darauf reagieren.

9.2 Geld, Kolleg*innen und Zigaretten: Praktiken im Fallbeispiel

Nachdem wir die theoretischen Grundlagen gelegt haben, legen wir den Fokus im Folgenden auf das empirische Material. Dabei ist es unser Ziel, zentrale Praktiken aus dem Gesprächsmaterial zu identifizieren und die sie bildenden Elemente herauszuarbeiten. Gleichzeitig ist relevant, wie die Praktiken (und die dazugehörigen Elemente) sich zueinander verhalten. Anschließend soll es darum gehen, Veränderungen der Elemente oder ihrer Konstellation nachzuvollziehen. Hier ist einerseits von Interesse, was Auslöser für die Veränderung sein könnten und andererseits, wie die

³ Alle Zitate aus diesem Werk sind vom Autor aus dem Englischen übersetzt.

Befragten die Reaktionen darauf beschreiben. Die Gesamtbetrachtung soll uns in die Lage versetzen, Empfehlungen für die Beteiligten an Transformationsprozessen zu formulieren.

9.2.1 Die Arbeit

Die Betrachtung von Arbeit, insbesondere die Zukunft von Arbeit, hat lange Tradition in der Soziologie und anderen Verhaltenswissenschaften, weshalb es nicht weiter überrascht, dass bei der Betrachtung von Transformationsprozessen in der Automobilindustrie Arbeitsverhältnisse in den Fokus geraten (Dörre 2012; Schmidt 2013; Volf 1988). Für alle von uns Befragten spielen Dinge wie Arbeitsbedingungen, Lohnniveau, Arbeitsumfeld und Zukunft von Arbeit eine entscheidende Rolle. Die Kolleg*innen sind eine Art „Familie“ (Dirk). Die Leute wachsen über die Jahre eng zusammen. Stefan, als ehemaliger BR-Vorsitzender beschreibt die engen Freundschaften, die zwischen den Arbeiter*innen einer Schicht entstehen wie folgt:

Also die waren jahrelang ein Team, die haben zusammen gekegelt, die haben zusammen Geburtstag gefeiert, die sind zusammen mit dem Auto gefahren als Fahrgemeinschaften (Stefan).

Auch mit dem Arbeitsort gibt es eine starke Verbundenheit. Der „Hallenboden“ ist emotional aufgeladen, hier lernen sich Paare kennen oder man ist einfach mit dem Geruch und den Geräuschen vertraut (vgl. Thomas; Dirk). Teil davon ist auch, dass es untereinander Absprachen dazu gibt, dass die vorgegebene Akkordleistung nicht überschritten wird, um eine Akkordsteigerung zu vermeiden. Dieser „Kodex“ hilft, dass die ohnehin schon harte Arbeit nicht zusätzlich erschwert wird (Dirk). Wird sich an die Abmachungen nicht gehalten, kommt es zu ernststen Unterredungen bis hin zur sozialen Ächtung (vgl. ebd). Es entsteht eine Verbindung, die sich über die Arbeit mit den Maschinen hinaus auf einer emotionalen Ebene verfestigt und eine Vertrautheit und einen Wissensschatz darstellt: „Die haben gehört, wo es klappert, die Schraube kannten die schon – zuge dreht, wieder weiter“ (Stefan). Zu der engen emotionalen Verflechtung mit den Kolleg*innen und der Tätigkeit kommt eine hohe kollektive Verbundenheit mit dem Konzern. Diese wird selbst in der Freizeit und im Urlaub nach außen verkörpert, indem die Arbeitskleidung beim Einkaufen anbehalten wird (vgl. Stefan, Aaron). Zusätzlich dazu gibt es „eine hohe Identifikation mit dem Auto“ (Aaron). Arbeit ist aber auch Stress, der in unserem Fall durch repetitive Arbeitsabläufe und schlechte Ausstattung verursacht wird (Thomas, Michael). Oder auch durch Überbelastung aufgrund von Personalmangel und dem anstrengenden Schichtsystem (Thomas, Michael).

Dem Konzept von Shove et al. (2012, S. 22) nach, lassen sich unsere Beobachtungen in Elemente kategorisieren: „Materielle Dinge, Fähigkeiten und Bedeutungsgehalt“. So fügen sich die Kolleg*innen, der Personalmangel, die Maschinen, die Werkhalle, die Fahrgemeinschaft und auch der

Lohn zum Element der Materialität von Arbeit zusammen. Für die Arbeit notwendige Kompetenzen, finden sich zum einen in den sozialen Spielregeln am Arbeitsplatz wieder, oder darin, die alten Maschinen aufgrund langjähriger Erfahrung bedienen und warten zu können. Der Bedeutungsgehalt schöpft sich aus dem Teamgeist und den gemeinsamen Erfahrungen, dass die Kolleg*innen sich aufeinander verlassen können. Es besteht ein Wir-Gefühl, dass sich aus der Zugehörigkeit zum Konzern ableitet, aber eben auch daraus Autos zu bauen. Arbeiten ist hier also einiges mehr als Geld zum Leben zu verdienen.

Arbeit als Praktik wird sich durch Transformationsprozesse vermutlich wandeln, so unsere These. Deshalb werden wir im folgenden Schritt einen Blick auf Transformation als Praktik werfen. Wie wird Transformation von der Belegschaft oder dem Betriebsrat praktiziert?

9.2.2 Die Transformation

Die Neuausrichtung der Wirtschaft entlang nachhaltigerer Leitlinien für Produktion, Emission und Ressourcenverbrauch ist unumstritten das dominierende Thema für Beschäftigte, Konzerne und Gewerkschaften. Die Skepsis der Beschäftigten an einem Wandel scheint aus unterschiedlichen Gründen groß zu sein. Thomas sieht die Vorteile der Elektro-Mobilität nicht, am Verbrenner will er aber auch nicht festhalten. Für Michael stellt sich eine andere Frage: Als Beschäftigter des Tochterunternehmens sorgt er sich um ausreichend Lohn, um die gestiegenen Lebenshaltungskosten zu tragen. Er gibt sich rat- und ahnungslos: „Es wird immer von Transformation geredet, aber wie soll denn transformiert werden“. Materiell ist die Transformation für die Beschäftigten damit verbunden, einen neuen Arbeitsplatz, unter Umständen einen neuen Arbeitsort zu haben (Aaron). Gleiches gilt für die Frage, ob die alten Kolleg*innen auch die neuen sind, oder die Fahrgemeinschaft erhalten bleibt (Stefan). Relevant ist auch der Erhalt des Schichtrhythmus, da die Freizeitgestaltung, aber auch familiäre und private Verpflichtungen daran geknüpft sind (Stefan). Der Bedeutungsgehalt knüpft unmittelbar daran an, weil Transformationsprozesse auch als Form der Bedrohung des Status-Quo verstanden werden (Thomas, Michael, Dirk, Stefan, Aaron). Transformation bedeutet Unsicherheit und Neuanfang. Transformation, zusammen gedacht mit Digitalisierung wirft die Frage auf, „welche Rolle eigentlich die Arbeit in der digitalen Zukunft spielt“, die Sorge hier ist, dass nicht alle Beschäftigten die Kapazitäten und Fähigkeiten besitzen diese Entwicklung mitgehen zu können (Michael). Welche Kompetenzen bilden also Transformationspraktiken? Für die Transformation ist es nötig, dass die Beschäftigten sich an neue Prozesse anpassen, neue Maschinen und Verfahren kennen lernen (Stefan). Dazu müssen die von Veränderung betroffenen Belegschaften Vertrauen entwickeln, in sich selbst, vor allem aber in die Gewerkschaft

und den Konzern (Thomas, Michael, Stefan, Aaron). Gewerkschaften müssen Vermittlungs-, Bildungs-, und Motivationsfähigkeiten etablieren, die Beschäftigten müssen an die Hand genommen werden (Stefan).

Gewerkschaften sind in Deutschland hauptsächlich dafür bekannt, Verhandlungen über Gehalts- und Sonderzahlungen zu führen, sowie Übereinkommen zu Arbeitszeit zu schließen. Die Forderungen werden in der Regel mit Streiks versucht durchzusetzen. Damit gerät der Arbeitskampf als relevante Praktik in den Fokus, wenn wir über Transformationsprozesse sprechen.

9.2.3 Der Arbeitskampf

Um Forderungen gegenüber dem Arbeitgeber durchzusetzen, können Gewerkschaften in den Arbeitskampf ziehen. Hier können sie, innerhalb eines gewissen rechtlichen Spielraums, Forderungen stellen und versuchen die Konzernleitung in Zugzwang zu bringen. Aber insbesondere neue Vorschriften und Gesetze auf europäischer und nationaler Ebene zwingen die Konzerne der Automobilindustrie ihre Produktpalette anzupassen. Hier versuchen die Gewerkschaften seit einiger Zeit gestalterisch mitzuwirken. Für Betriebsräte sind dies zum Teil neue Spielfelder, denn sie müssen sich in „Unternehmensstrategien einmischen, Alternativstrategien entwickeln und fachlich auf der Höhe sein“ (Stefan). Es geht darum, für die Beschäftigten „Rahmenbedingungen zu schaffen, die Sicherheit geben und das bedeutet eben Beschäftigungssicherung, auch wenn vielleicht der individuelle Arbeitsplatz von heute wegfällt, die Gewissheit, dass man morgen zu denselben Konditionen irgendwo anders Arbeit findet“ (Aaron). Es klingt durch, dass dem Arbeitskampf ein hoher Bedeutungsgehalt beigemessen wird. Arbeitskampf bedeutet „hohes Vertrauen in die Mitbestimmung, in den Betriebsrat und auch in die Gewerkschaft, dass die diese Transformation irgendwie bewältigen“ zu schaffen (Aaron). Das Vertrauen der Belegschaft in die gewerkschaftliche Mitbestimmung zu erzeugen und anschließend zu behaupten ist also zentral für den Erfolg von Gewerkschaftsarbeit. Dafür bilden sich Kompetenzen auf Gewerkschafts- und Belegschaftsseite heraus, etwa motivierende Reden vor den Kolleg*innen halten (Michael), oder sich „klar zu machen, dass wir Transformationskompetenz haben bei der IG Metall und beim Betriebsrat und die Transformationskompetenz auch im Wesentlichen darin besteht, dass wir Alternativen zur Kahl-schlags-Politik von Unternehmen entwickeln müssen“ (Stefan). Sie müssen die Frage „wie das Auto der Zukunft aussieht“ beantworten (Stefan). Materiell müssen Gewerkschaften versuchen, die Beschäftigungs- sowie Standortsicherheit in der Zukunft zu gewährleisten und das Lohnniveau abzusichern (Thomas, Micheal, Stefan). Bei der Transformation ganzer Produktionsbereiche reagieren die Beschäftigten unterschiedlich auf die Veränderungen. Diese Reaktionen stellen

Betriebsräte und Gewerkschaften vor ungeahnte und komplexe Herausforderungen (Stefan; Aaron). Als Reaktion darauf wurden „mit einer Universität und mit der IGM drei Seminartypen aufgesetzt“ (Stefan). Beratungsgespräche könnten im Transformationskontext also eine zentrale Praxis sein, die es im Folgenden genauer zu betrachten gilt.

9.2.4 Das Beratungsgespräch

Stefan hat im Laufe des Interviews das vermutlich entscheidende Problem beschrieben, wenn es um die Frage geht, wie die Beschäftigten auf Transformationen reagieren. Den Unternehmen scheint es im ersten Moment egal zu sein, ob die Belegschaft die Veränderung mitmacht und davon überzeugt ist. Aaron beschreibt die drastischen Folgen einer schlechten Personalstrategie und benennt die Verantwortung der Unternehmen klar:

Das war sozusagen der Druck der Mitbestimmung, aber auch die Schwierigkeiten, die bestanden bei der Akzeptanzabsicherung, denn wenn die Leute gar nicht in ihrem neuen Bereich ankommen wollen, du sie also nicht intensiv begleitest, dass sie dir nicht ausbüchsen, dann hast du auch ein Problem, denn du brauchst ja die Leute für die Produktion. Also musst du gucken, dass du sie an die Hand nimmst und wir mussten das Unternehmen an vielen Stellen prügeln, dass sie genau dieser Transformationsaufgabe auch nachkommen (Aaron)

Die Beschäftigten müssen mit ihren Sorgen, Skepsis und Ängsten scheinbar sehr ernst genommen werden, um zu vermeiden, dass sie sich einen anderen Job suchen. Den Unternehmen drohen also große Konsequenzen, dennoch scheinen Sie sich vordergründig nicht dafür zu interessieren. Michael verlangt, unter der Annahme, dass die Transformation kommen muss, dass „viel mehr kommuniziert werden müsste, dass es zwingend notwendig ist, dass Leute, wenn sie auch in Zukunft einen Job haben wollen, dass es sozusagen notwendig ist sich fortzubilden und vielleicht noch mal den zweiten Bildungsweg zu gehen, aber es gibt da auch kaum Angebote“. Es ist also nicht nur die Angst vorhanden transformiert zu werden, sondern auch die Sorge, dass wenn nicht transformiert wird, der eigene Arbeitsplatz und die Kompetenzen in Zukunft nicht mehr gebraucht werden. Michael geht es darum, das Vertrauen in die Fähigkeiten zu stärken, die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen zu Anpassung, aber auch des Konzerns zur Lösung. Dass der Konzern aktuell ein geringes Interesse an einer gelingenden und sozial verträglichen Transformation hat, stört auch Stefan und Aaron. Als Druckmittel, um die Strategen des Konzerns zum Handeln zu bewegen, spielt dem Betriebsrat und der Gewerkschaft der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen in die Karten. Damit ist es möglich geworden, ein System von „drei Seminartypen“ zu initiieren (Stefan).

Das erste Seminar hieß ‚ich bin nicht schuld‘, du musst die Schuldfrage klären, wer ist schuld, dass die weggeht, weil manche haben gesagt: ‚waren wir zu langsam, haben wir

zu schlampig gearbeitet'. Daran liegt es aber nicht. Dann die Schuldfrage klären 'wer ist schuld an der Transformation'. Es ist eine technologische und gesamtgesellschaftliche Veränderung, die ich auch nicht aufhalten kann, wenn ich an der alten Fertigung festhalte. Das zweite Seminar heißt ‚Lernen lernen‘, wir haben das Unternehmen dazu gezwungen es zu bezahlen, dass die Menschen ne halbe Schicht im Betrieb wirklich an das Lernen herangeführt wurden, die haben kleinste Aufgaben gemacht, kleinsten Dreisatz. Das klingt jetzt albern, aber wir haben das missachtet, dieser psychische Druck, der auf Menschen steht, die es nicht mehr müssen, die auch zum Teil keine Zeitung mehr lesen - die machen Facebook und WhatsApp und sonst was, aber lesen keine Zeitung, oder ganz wenig - du hast ein entwöhnen des Lernens, du brauchst für die Transformation aber Menschen, die neue Inhalte, neue Tätigkeiten lernen. Und deswegen haben wir ‚Lernen lernen‘ und ‚fit for change‘. Und ‚fit for change‘ ist das dritte Element, das ist das Element wo du die Menschen für die Veränderung gewinnst, wo du ihnen ihre Chancen und Risiken klar machst und ihnen klar machst, dass die Chancen für sie größer sind als die Risiken (Stefan).

Den Beschäftigten wurden in den Seminaren also zum einen Kompetenzen an die Hand gegeben, mit denen sie sich im Transformationsprozess behaupten können. Zum anderen wurde versucht ihnen Vertrauen und Sicherheit in die für sie neuen Tätigkeiten zu geben.

In Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und durch Druck des Betriebsrats, wurden individuelle Lösungen für die Beschäftigten erarbeitet. Ein Problem ist, dass das Unternehmen „nicht viel über die Mitarbeiter weiß“, wodurch es beispielsweise zu ungeeigneten Versetzungen kommt (Stefan). In diesem ersten Schritt ging es darum, dass die Beschäftigten selbst über sich erzählen, was sie an fachlichen Kompetenzen besitzen (Abschlüsse, Weiterbildungen, etc.), was sie in ihrer Freizeit machen (Trainer, Hobbys, etc.) und für was sie sich interessieren. Aus diesen Informationen sind im zweiten Schritt individuelle Vorschläge erarbeitet worden, wie es für den jeweiligen Beschäftigten in Zukunft weitergehen kann, ob beispielsweise eine Weiterbildung oder Umschulung gemacht wird. Im abschließenden Schritt wird „ein Vertrag unterschrieben zwischen dem Betroffenen, dem Unternehmen und dem Betriebsrat; wirklich ein Zeitplan, Meilensteine, wo geht es hin“ (Stefan). Dadurch wird den Betroffenen signalisiert „erstens es ist ernst und zweitens wird das ernst genommen und die werden nicht nur wie Schachfiguren hin und her geschoben, sondern sie sind Bestandteil des Prozesses der Transformation“ (Stefan).

Die Praktik der Beratungsgespräche ergibt sich zum einen aus den Elementen, zum anderen sind erst durch die Beratungsgespräche die Elemente selbst entstanden. Die Beschäftigten ernst nehmen und ihnen ein klares Ziel zu geben hat eine hohe Bedeutung. Die Bedeutung bedingt die dafür notwendigen Kompetenzen, konkrete Informationen über die Betroffenen herauszufinden, zu filtern und in einen Jobvorschlag umzusetzen. Auf materieller Ebene bleiben Arbeitsplätze erhalten, auch wenn es in Zukunft ein anderer Arbeitsplatz ist und damit ist auch das Einkommen abgesichert, alles in einem Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten festgehalten.

Kommen wir zum Abschluss zu einer Praktik, die in der Gesamtbetrachtung keine entscheidende Rolle spielt, aber nichtsdestotrotz einen zentralen Eckpunkt bildet. Um diese Praktik herum lassen

sich Elemente anderer Praktiken verbinden oder auch in ihrer Relevanz unterstreichen. An ihr lassen sich die Sorgen der Beschäftigten gut erkennen und wir können verstehen, wie wichtig die sozialen Verflechtungen am Arbeitsplatz sind. Gemeint ist das Rauchen.

9.2.5 Das Rauchen

Wie vorhin angedeutet kann das Rauchen als relevante Praxis im Rahmen von Industriearbeit verstanden werden. Rauchen in industriellen Anlagen unterliegt einer besonderen Form von Arbeits- und Brandschutz, weshalb auf Werksgeländen ganz bestimmte Orte dafür vorgesehen sind. Diese Plätze oder Räume erzeugen auf magische Art eine bestimmte Atmosphäre bei den Beteiligten. Hier geht es persönlich und offen zu, es wird über die Arbeit geredet und gemäkelt, gelästert oder privates ausgetauscht. Die Anwesenden scheinen kontrolliert unsagbares auszusprechen, etwa Kritik an den Vorgesetzten oder der Arbeit, und verlassen sich dabei voll und ganz auf die Integrität der anwesenden Kolleg*innen. So erlebten wir bei dem Besuch eines ostdeutschen Automobilwerks eine solche ‚Raucherpause‘. Zusammen mit zwei Betriebsrät*innen befanden wir uns auf dem dafür vorgesehenen Balkon, die hier geführten Gespräche hatten eine vorher unbekannte Offenheit und Ehrlichkeit. Der Zugangsbereich des Balkons war durch eine verglaste Abtrennung gut zu überblicken, wodurch eine Unterbrechung des Gesprächs – etwa in dem Fall, dass jemand drittes dazustößt – sofort möglich gewesen wäre. In den Gesprächen mit Beschäftigten des westdeutschen Automobilherstellers ist, ohne konkrete Nachfrage, das Rauchen ebenfalls zur Sprache gekommen.

Die Bedeutung von Rauchen als etwas kollektives wird deutlich, wenn davon gesprochen wird, dass in der Raucherecke „mit den Kolleginnen und Kollegen über die Arbeit gequatscht wird“ (Dirk). Aber auch Veränderungen auf der Arbeit haben einen Einfluss auf die Inhalte der Gespräche:

Früher hat man sich auch über positive Sachen unterhalten, Alltag, persönliches; heutzutage dreht sich alles wirklich nur um die scheiß Arbeit, die scheiß Arbeitsbedingungen, der Lohn und dass man keinen Bock mehr hat und das man sauer ist. Und auch Alltagsthemen fließen ein, die den Leuten negativ auffallen (Michael).

In der Raucherecke kann sich Luft vom stressigen Arbeitsalltag gemacht werden, über Probleme gesprochen und eine Auszeit von der Arbeit genommen werden. Die Relevanz dessen ist so weitreichend, dass der von Dirk beschriebene „Kodex“ aufgeweicht wird, indem gemeinsam schneller gearbeitet wird, „dass man zwischendurch auch noch mal einen Kaffee ziehen kann oder ‘ne Zigarette rauchen kann“ (Dirk). Nach Dirks Aussage ist dies zwar immer ein wenig davon abhängig

in welcher Konstellation in der Schicht zusammengearbeitet wird, aber allein, dass dieses Vorgehen praktiziert wird, zeugt von einer komplexen Kompetenz-Ebene, die im Team vorhanden sein muss, um solche Absprachen zu etablieren. Auf der materiellen Ebene spielt der Ort eine entscheidende Rolle. Um über Vorgesetzte und Schichtleiter meckern zu können, muss kontrollierbar sein, wer an der Praktik teilnimmt und zuhört. Die Kolleg*innen und die Raucherecke funktionieren als Ventil für Unzufriedenheit, Stress und Sorgen. Für einen kurzen Moment kann man dem harten, routinierten Ablauf am Band entkommen.

9.3 Praktiken im gegenseitigen Einfluss

Wir haben uns der Frage nach dem Verhältnis von Transformation und Emotion bis jetzt nur deskriptiv genähert, indem wir Praktiken beschrieben haben, die aus der Empirie herausgelesen werden können. Um dem Anspruch einer normativen und kritischen Soziologie gerecht werden zu können, müssen wir nach möglichen Ursachen für emotionale Reaktionen der Belegschaft auf Transformationsprozesse suchen und diese wenn möglich in ein theoretisches Fundament gießen. Beginnen wir damit herauszufinden, wie die Praktiken sich zueinander verhalten und wie sich Elemente verschiedener Praktiken überschneiden. Ausgehend davon möchten wir dann betrachten, inwieweit Veränderungen in den Elementen, Praktiken und dem Arbeitsplatz zu Emotionen führen können. Zuletzt wird es darum gehen, die Haltung der Beschäftigten zu Transformationsprozessen aus der Emotionalität heraus zu erklären.

Für Theodore Schatzki bilden sich Praktiken aus dem was getan und gesagt wird, wobei menschliches und nicht-menschliches Handeln dazu beiträgt, Praktiken einerseits zu verändern, sie andererseits aber auch zu erhalten (vgl. Schatzki 2002, S. 240). Arrangements, also Gegenstände und Räumlichkeiten, anders gesagt konkrete Gegenstände in bestimmten Räumlichkeiten, befinden sich in einem „Nexus von Praktiken und Arrangements“ in dem „das soziale Leben stattfindet“ (vgl. Schatzki 2002 XVI). „Die soziale Welt lässt sich dementsprechend als ausgedehntes Netz von PABs [Praktiken-Arrangement-Bündel] beschreiben, die auf vielfältige, materielle und nichtmaterielle Weise zusammenhängen“ (Geiselhart et al. 2019, S. 37 Anm. d.A.). Die Praktiken und ihre Elemente in unserem Fallbeispiel spielen sich im Arrangement der Fabrik ab und erhalten hieraus ihre spezifische Bedeutung. Ein Beispiel: Zwar können wir davon ausgehen, dass die Personen, die auf der Arbeit rauchen, dies auch Zuhause machen, nur wird sich die Praktik Zuhause nicht mit der in der Raucherecke im Betrieb gleichen. Die Verbindungen zwischen den einzelnen Praktiken in der Automobilindustrie sind mal stärker, mal weniger stark miteinander verwoben; Arbeitskampf und Rauchen beispielsweise etwas weniger, Transformation und

Beratungsgespräche hingegen stärker: Praktiken können lediglich in einem gemeinsamen Arrangement existieren, sich andererseits aber auch gegenseitig bedingen. (vgl. Shove et al. 2012, S. 84). Wir werfen jetzt einen Blick auf mögliche Verbindungspunkte zwischen den Praktiken Arbeit, Transformation und Rauchen. Unsere Vermutung ist, dass es durch Veränderungen von sich überschneidenden Elementen mehrerer Praktiken, bei den Betroffenen zu Unsicherheiten kommt. Diese äußern sich in Formen der Ablehnung gegenüber den Veränderungsprozessen.

Nehmen wir zuerst die Praktik Arbeit in den Blick. Element-Bestandteile wie die Arbeitsfamilie, die alten launischen Maschinen, der Kodex am Arbeitsplatz, die Zukunftssicherheit und die Fahrgemeinschaft sind konstituierende Elemente der Arbeitspraxis in unserer Empirie. Die Elemente werden durch die Beschäftigten bei ihrer Arbeit regelmäßig neu hergestellt, indem beispielsweise das nötige Wissen, wie die Maschinen am Laufen gehalten werden, weitergetragen wird. Oder, indem neuen Kolleg*innen der „Kodex“ vermittelt wird und sie dadurch in das Team integriert werden. Transformation als Praktik rüttelt an den Elementen, insbesondere an denen, die mit dem lokalen Arrangement (z. B. die alte Werkhalle) verwurzelt sind. Das Teamgefüge droht aus den Fugen zu geraten, da gemeinsame Schichtrhythmen zerbrechen, weil weniger Personen pro Arbeitsstation benötigt werden, oder die Stationen weiter auseinander liegen. Dadurch können Fahrgemeinschaften zerfallen und der etablierte Kodex droht seine Bedeutung zu verlieren. Diese Elemente stiften aber ein Sicherheits- und Zugehörigkeitsgefühl in einer ansonsten entfremdeten Arbeitsatmosphäre.

Beim Rauchen überschneidet sich mit Arbeiten insbesondere das Bedeutungs-Element. Die Praktik ist zutiefst an den sozialen Zusammenhalt der Beschäftigten gekoppelt und wird in der Raucherecke hergestellt. Hier kann auch mal über den Meister oder Vorgesetzten gesprochen werden. Hierbei wird, wie in einer Familie, darauf vertraut, dass die Gespräche den Ort nicht verlassen. Wie am Arbeitsplatz selbst, können die Kolleg*innen sich aufeinander verlassen. Für viele beginnt der Arbeitstag mit den „üblichen Verdächtigen, die schon wieder eine rauchen. Also man raucht erst mal eine und quatscht mit denen, man quatscht mit den Kolleginnen und Kollegen zu 80%-90% nur über die Arbeit, über Probleme, über den Meister, über Kolleginnen und Kollegen, was lief gut, was lief schlecht und dann ist um 6 Uhr Arbeitsbeginn“ (Dirk). Es ließe sich sicherlich argumentieren, dass ein solches Arrangement wie die Raucherecke, unverzichtbar für die Funktionsweise der industriellen Produktion ist. Hier haben die Beschäftigten die Möglichkeit den strikten Routinen und Vorschriften kurz zu entfliehen, indem sie sich ihren Frust oder Ärger von der Seele reden können. Es ließe sich vermuten, dass ohne solche Möglichkeiten, die Arbeitszufriedenheit drastisch darunter leiden würde, dass diese Strukturen zerbrechen.

Transformationsprozesse rütteln aber scheinbar genau daran. Insbesondere die Zusammensetzung neuer Teams kann deshalb Widerstände auslösen, weil für die Betroffenen nicht absehbar ist, dass das intime und vertraute Verhältnis, das zu den alten Kolleg*innen bestanden hat, sich mit den neuen Kolleg*innen wieder herausbilden wird.

Um mit der Unsicherheit und Ungewissheit der Beschäftigten umzugehen hat sich in der Betriebsratsarbeit die Praktik der Beratungsgespräche herausgebildet. Ziel der Gespräche und Begleitung ist es, die Beschäftigten „an die Hand zu nehmen“, damit sie „in ihrem neuen Bereich ankommen“ (Aaron). Auf materieller Ebene finden sich Gemeinsamkeiten zwischen Arbeit und Beratungsgespräch in dem Sinn, dass in den Gesprächen versucht wird, den Arbeitsplatz mit den zugehörigkeitsstiftenden Dingen zu besetzen. Betriebsräte müssen den Beschäftigten „einen neuen Spind zuweisen, zeigen wo die neue Fahrgemeinschaft ist, wo die neue Dusche ist“ (Aaron). Dadurch wird versucht materielle Verknüpfungen mit der Arbeit wieder herzustellen. Aber auch auf Kompetenzebene ist viel zu machen. Neue Fahrgemeinschaften müssen gegründet werden und ggf. Umqualifizierungen stattfinden. Hierbei soll das vom Betriebsrat initialisierte Drei-Schritt-Programm helfen. Wie bereits skizziert, wird in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung nach den persönlichen Interessen der Betroffenen gefragt, anschließend ein passender neuer Arbeitsplatz ausgesucht um zum Schluss ein Absichtsvertrag zu unterzeichnen (Stefan, Aaron). Daran lässt sich erkennen, wie wichtig es zu sein scheint, dass die Beschäftigten eine Verbindung zu ihrem Arbeitsplatz aufbauen. Dabei spielt nicht nur die Tätigkeit an sich, sondern vor allem die Kolleg*innen sowie die Zukunftssicherheit eine entscheidende Rolle. Denn „eins wollen sie nicht und ich glaube das werden wir auch nicht hinkriegen, alle Busfahrer werden oder in den Gesundheitssektor“ (Aaron). Der Grund dafür ist zum einen der überdurchschnittlich gute Lohn und die damit verbundene Anerkennung (Aaron).

9.4 Zwischenfazit: Praktiken in der Transformation – Ein emotionales Wechselspiel

Wir haben im Verlauf dieses Kapitel zuerst versucht einen theoretischen Blick auf Praktiken zu werfen, um im Anschluss konkrete Praktiken in der Empirie aufzuzeigen. Anschließend haben wir nach Überschneidungen gesucht und den Einfluss von Transformationsprozessen auf Praktiken-Arrangement-Bündel zu verstehen. Daraus haben wir abschließend versucht zu erklären, wieso es dabei zu emotionalen Reaktionen der betroffenen Beschäftigten kommt und Veränderungen zunächst kritisch betrachtet werden. Unser größtes Problem dieser Arbeit liegt im selektiven Sample, wodurch verallgemeinerbare Aussagen kaum zulässig scheinen. Die Befragten sind progressiv

eingestellt und stehen Transformationsprozessen grundsätzlich positiv gegenüber. Sie stellen den Klimawandel nicht infrage und verlangen konsequentes Handeln von der Politik und Industrie – womit sie nach eigenen Aussagen nicht im Mainstream der Betriebsrats- und Gewerkschaftsposition stehen. Nichtsdestotrotz scheint es dennoch Aussagen zu geben, die uns zumindest den Versuch erlauben eine Handlungsempfehlung für Betriebsräte in ähnlichen Situationen auszusprechen. Die Beschäftigten haben Ängste und Zweifel, ausgelöst durch die Bestrebungen die Produktpalette und Produktion zu transformieren. Sie haben Angst, ihre sicheren und gut dotierten Jobs zu verlieren, was in der Konsequenz bedeutet, dass sie sich gegen alles sträuben, was den Status Quo angreift. Um den Beschäftigten ihre Skepsis zu nehmen, scheint es aber insbesondere auf Betriebsratsseite Mittel zu geben.

Entscheidend ist an dieser Stelle, dass Gefühle – verstanden als körperlich gespürtes Korrelat sozialer Verunsicherung – einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis sozialen Wandels leisten können, indem sie eine mögliche Antwort auf die sozialtheoretische Gretchenfrage nach dem Zusammenhang von Struktur und Handeln bieten (Seyd 2013, S. 22).

Die Ungewissheit, die bei den Beschäftigten entsteht, wenn das gewohnte ohne ihre Beteiligung verändert werden soll, ist systemischer Natur. Konzerne tun sich schwer damit, ihre Beschäftigten in Veränderungsprozesse einzubeziehen – vermutlich, weil damit zum einen ein erheblicher Aufwand und zum anderen große Kosten verbunden sind. Dies führt jedoch dazu, dass Beschäftigte an ihrer Arbeit die Lust verlieren und ggf. den Job wechseln. Gefühle also bewusst in die Bewertung von Transformation einzubeziehen, eröffnet die Möglichkeit einer weiteren Entfremdung der Beschäftigten entgegenzuwirken (vgl. Seyd 2013, S. 26). In Zeiten, in denen Fachkräfte in jeder Branche händeringend gesucht werden, ist es ein fataler Fehler ökonomischer Zweckrationalisierung, die Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten zu ignorieren. In unserem Fallbeispiel steht es aufgrund des Ausschlusses betriebsbedingter Kündigungen um die Mitbestimmung durch den Betriebsrat gut. Dadurch konnte das Unternehmen dazu gezwungen werden, Beschäftigteninteressen ernst zu nehmen und in Gesprächen – die während der Arbeitszeit liefen – einen neuen Wunscharbeitsplatz zu finden. Den „Luxus einer Transformation“ kann sich nicht jedes Unternehmen und jeder Betrieb leisten (Aaron). Was daraus aber mitgenommen werden kann ist, dass nicht nur die Interessen der Belegschaft zu berücksichtigen sind, sondern vor allem auch die Tatsache, dass die Beschäftigten einen erheblichen Erfahrungsschatz besitzen. Dieses Wissen gerät bei einer Top-Down-Transformation unter die Räder und ist im Zweifelsfall für immer verloren, nämlich dann, wenn gefrustete Beschäftigte kündigen. Am Ende gibt es keine Produktion ohne Personal. Was bleibt also schlussendlich von unseren Thesen über? Sind Praktiken tatsächlich

Veränderungen unterworfen? Entsteht deshalb eine Ablehnungshaltung gegenüber Transformationsprozessen und können „anschlussfähige Utopien“ ablehnende Tendenzen reduzieren oder abbauen?

Die Behauptung, dass Praktiken Veränderungen unterworfen sind, lässt sich wie folgt festhalten: Dadurch, dass sich die Konstellation bzw. der Inhalt der Elemente verändert, die für eine Praktik konstitutiv sind, verändern sich auch die Praktiken (vgl. Shove et al. 2012, S. 25). Dass sich die Elemente und Praktiken kontinuierlich verändern, konnten wir zeigen. Ob dies aber dazu führt, dass Ängste entstehen, ist weniger eindeutig. Wir vermuten aber, dass wenn eine Praktik als gesamtes ein abruptes Ende findet – sozusagen einen unnatürlichen Tod stirbt, sich eben nicht natürlich über den Verlauf der Zeit verändert – die Menschen, die eine Praktik ausführen, Verlustgefühle entwickeln können, welche dann eine Widerstandshaltung begünstigen. „Anschlussfähige Utopien“ scheinen nach den Aussagen von Aaron und insbesondere Stefan allerdings schon ein geeignetes Hilfsmittel zu sein, um große Umbrüche am Arbeitsplatz zu erleichtern. Es scheint zu helfen, den Betroffenen die Fragen zu beantworten, wer für die Transformation verantwortlich ist und warum sie daran keine Schuld trifft. Zur Ausgestaltung der Utopie gehört aber auch, den Betroffenen einen Pfad zu öffnen, den sie beschreiten können und ihnen die dazu nötigen Kompetenzen an die Hand zu geben. In unserem Beispiel passiert das in dem Drei-Schritt Programm und scheint auch einigermaßen erfolgreich gewesen zu sein – jedenfalls nach Aussage des Betriebsrats. Um detailliertere und belastbarere Aussagen treffen zu können, müsste zum einen deutlich umfangreicher Empirie erhoben werden, als auch die Erhebungsmethode ergänzt werden, etwa durch eine teilnehmende Beobachtung. Durch ergänzende Gespräche mit Beschäftigten, etwa solche ohne starke gewerkschaftliche Verbindung oder weniger progressiv eingestellt gegenüber Transformationsprozessen, könnte das Bild diversifiziert werden und ein besseres Verständnis in die Strukturen, Abläufe und Wahrnehmungen der Beschäftigten erlangt werden. Eine längere Beobachtung, idealerweise teilnehmend, könnte zusätzlich dabei helfen ein besseres Gefühl für die Abläufe und die Arbeitsrealität in der Automobilindustrie zu entwickeln und die Aussagekraft verbessern. Dass sich ein praxeologischer Ansatz für die Betrachtung von Emotionalitäten grundsätzlich eignet, zeigt der Beitrag von Hoppe-Seyler et al. (2019). Sie unterstreichen allerdings, dass die Konzeptualisierung und die empirische Erhebung Hürden mit sich bringen, wie etwa die hohe Kontextabhängigkeit und Dokumentation der Erkenntnisse (vgl. Hoppe-Seyler et al. 2019, 294ff).

10 Abschluss

Im letzten Kapitel unserer Arbeit, wird zu Beginn der Forschungs- und Auswertungsprozess reflektiert, die wichtigsten Erkenntnisse zusammentragen, Leerstellen in der Forschung aufgezeigt und schlussendlich ein Ausblick geschaffen, wie die Transformationsprozesse in der Automobilindustrie weitergehen können und worauf dabei geachtet werden sollte.

10.1 Reflexion

Es ist zu kritisieren, dass unser Sample homogen zusammengesetzt ist. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass die Befragten weitestgehend ähnliche Meinungen über Elektromobilität und Umweltschutz haben und alle betriebspolitisch aktiv sind. Zudem ist anzumerken, dass wir lediglich männliche Interviewpartner ohne Migrationsgeschichte und keine prekär Beschäftigten interviewt haben. Ein größeres Sample mit diverseren Interviewpartner*innen würde eine Fallkontrastierung ermöglichen, die unsere Erkenntnisse ergänzen könnte. Ein Grund für die Zusammensetzung des Samples ist, dass wir die Interviewpartner des westdeutschen Werks nach dem Schneeballprinzip gefunden haben.

Zudem wäre es sinnvoll gewesen, neben Interviews noch weitere Methoden anzuwenden. So könnten beispielsweise (teilnehmende) Beobachtungen Einblicke in die Situation am Arbeitsplatz ermöglichen. Um die Beziehungen im Werk ausreichend zu erfassen, wäre auch eine Untersuchung der Kommunikation zwischen Management und Betriebsrat interessant, welche wir in unseren Interviews nicht ausreichend erfasst haben.

Zuletzt ist noch kritisch anzumerken, dass wir unsere Suchthesen die inhaltlichen Schwerpunkte im Forschungsprozess oft überarbeitet haben, was jedoch dem explorativen Charakter der Arbeit geschuldet ist.

10.2 Erkenntnis

Im Folgenden möchten wir die Erkenntnisse, zu denen wir in den einzelnen Auswertungen gekommen sind, abschließend zusammenfassen.

Betriebsrat:

Bezüglich des Agierens des Betriebsrats in der sozial-ökologischen Transformation lässt sich festhalten, dass das Gremium in der Gestaltung der Transformation keine oder kaum eine aktive Rolle spielt. Er sieht sich eher vor vollendeten Tatsachen: dem Umstieg auf E-Mobilität und dem Festhalten am Individualverkehr. Zudem zeigt sich, dass sich das Gremium fest im Griff der

ökonomisch-ökologischen Zangenkrise befindet: ökologisch wird die Position vertreten, dass der Umstieg auf E-Mobilität nicht ausreichend ist, um dringend notwendige Klimaziele zu erreichen. Ökonomisch wird nichtsdestotrotz aktiv der Umstieg auf E-Mobilität unterstützt, da so die Beschäftigung gesichert wird. Dies zeigt sich allen voran darin, dass, gegen die Beharrungskräfte der Beschäftigten gearbeitet wird, die diese zunächst gegen den Umstieg auf E-Mobilität zeigten. Hieran zeigt sich eine neue Form der Abwehrkämpfe, die der Betriebsrat ausficht: Neben den Kämpfen gegen Rationalisierungsversuche des Managements sieht sich der Betriebsrat auch mit den Beharrungskräften und dem Konservatismus der Beschäftigten konfrontiert, die er auszuräumen versucht, um so die Beschäftigten, wie ausführlich in Kapitel 8 dargelegt, in ihren neuen Arbeitsplatz zu integrieren. Dies gelingt über weite Strecken; lediglich der Verlust struktureller Macht durch das Aufbrechen sozialer Bande im Zuge der Umschulung und Verlegung der Beschäftigten wird nicht angemessen thematisiert, was Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen zur Folge haben kann.

Kommunikation:

Bezüglich der innerbetrieblichen Kommunikationsstruktur zeigt sich, dass Erfahrungswissen der Arbeiter*innen nicht in ausreichendem Maße an das Management weitergetragen werden kann. Zudem wird vom Unternehmen aus keine klare Zukunftsperspektive an die Beschäftigten kommuniziert, was bei diesen Sorgen bezüglich der Transformationsprozesse hervorruft. Der Betriebsrat nimmt in unserem Fallbeispiel die Rolle des Kommunikators ein und schafft es, mithilfe intensiver Begleitung die Ängste der Beschäftigten abzubauen. Es zeigt sich jedoch auch ein Konflikt zwischen den Beschäftigten des Tochterunternehmens und dem Betriebsrat. Ihre Kommunikation ist von gegenseitigem Unverständnis und dem Interessenkonflikt zwischen Beschäftigungssicherung und dem Kampf für Verbesserungen der Arbeitsplätze des Tochterunternehmens geprägt.

Anerkennung:

Anerkennung spielt eine grundlegende Rolle im Leben von Menschen, das zeigt sich auch in unseren geführten Interviews. Die Art und Weise, wie Personen in Erwerbstätigkeiten eingebunden sind, ist dabei entscheidend für das Maß, in dem Anerkennung erfahren wird. Das gilt auch für die Arbeiter*innen in der Automobilindustrie, die sich zunehmend mit einer ungewissen Arbeitszufkunft auseinandersetzen müssen. Die Veränderungen, wie zum Beispiel das Ende einer Produktion hin zu etwas Neuem, die die sozial-ökologische Transformation mit sich bringt, wirken sich auf die Anerkennungsverhältnisse der Arbeiter*innen aus unseren Interviews aus. Arbeitsinhalte und

soziale Konstellationen verändern sich durch die Auslagerung der Produktion. Gleichzeitig zeigt sich, dass das Thema der Transformation durch bereits bestehende Anerkennungsdefizite wie unzufriedenstellende Arbeitsverhältnisse und geringem Lohn, überschattet wird, jedoch auch zu einem Kampf um Anerkennung führen kann.

Partizipation:

Sowohl auf individuell-sozialisatorischer als auch auf institutioneller Ebene fehlt es an partizipativen Grundvoraussetzungen, die eine Teilhabe an und Mitgestaltung des Transformationsprozesses ermöglichen könnten. Anstelle einer Partizipation findet folglich – im besten Fall – eine Integration der Beschäftigten in die neu gebildeten Betriebsstrukturen statt. Diesem Sachverhalt ist dabei jedoch nicht per se ein pathologischer Charakter zugeordnet, da die Integrationsmaßnahmen, die vor allem durch die Interessenvertretung durchgeführt werden, ihre Wirkung nicht zu verfehlen scheinen und die Gefahr einer Problematisierung der Transformation proaktiv minimiert werden kann. Dabei ist allerdings zu beachten, dass eine ständig deeskalierende Interessenvertretung sich potenziell ihrer eigenen Machtressourcen entzieht, da eine Problematisierung grundlegend Voraussetzung für eine Mobilisierung ist, auf die gewerkschaftliche Arbeit angewiesen ist.

Emotionen:

Wie wir festgestellt haben, sind Praktiken in der Transformation Veränderungen unterworfen, die dazu führen, dass bei den Beschäftigten Unsicherheiten entstehen. Insbesondere emotionale Verflechtungen führen zu starker Bindung an die Kolleg*innen und den Arbeitsort. Werden diese bedroht, kann es zur Ausbildung von Kontrapositionen kommen, mit denen die Verflechtungen mit den Kolleg*innen und dem Arbeitsplatz sowie die damit verbundenen Bedeutungen geschützt werden sollen. Die Ungewissheit, die bei den Beschäftigten entsteht, wenn das gewohnte ohne ihre Beteiligung verändert werden soll, ist systemischer Natur. Konzerne tun sich schwer damit ihre Beschäftigten in Veränderungsprozesse einzubeziehen – vermutlich, weil damit zum einen ein erheblicher Aufwand und zum anderen große Kosten verbunden sind – was wiederum dazu führt, dass Beschäftigte an ihrer Arbeit die Lust verlieren und ggf. den Job wechseln. Den Betroffenen kann damit geholfen werden, indem die sie belastenden Unklarheiten bezüglich anstehender Veränderungen intensiv beantwortet werden und etwaige Schuldgefühle genommen werden. Indem neu entstehende Möglichkeiten und Chancen für die Beschäftigten, die transformiert werden sollen, klar definiert werden und sie im Prozess eng begleitet werden, können die Chancen für eine erfolgreiche Transformation gesteigert werden.

10.3 Leerstellen in der Forschung

In diesem Unterkapitel zeigen wir Leerstellen in der Forschung auf, die sich aus unserer Fallstudie ergeben haben.

In unserem Sample zeigte sich eine recht homogene Einstellung der Interviewten zur Transformation. Inwiefern dies unserer Auswahlmethode mittels des Schneeballprinzips geschuldet ist, lässt sich nicht abschließend sagen. Es ist jedoch naheliegend, dass in einem Gremium aus rund 30 Personen auch andere Positionen vorliegen, die mittels maximal-contrastierender weiterer Interviews offengelegt werden können. Handlungsmuster von Betriebsräten in der sozial-ökologischen Transformation, sowohl im untersuchten Werk als auch in anderen Werken der Auto- und Zuliefererindustrie, scheinen ein ausbaufähiges Forschungsfeld zu sein. Es existieren zwar ausführliche Typologien zu den Betriebsräten generell (vgl. Bosch et al 1999; Kotthoff 1981), es fehlt im aktuellen Forschungsfeld jedoch eine ausführliche Beobachtung zu den verschiedenen Handlungsmustern der Betriebsräte bezogen auf die sozial-ökologische Transformation.

Die Kommunikation zwischen der gewerkschaftlichen Interessensvertretung und Beschäftigten ist ebenfalls ein Punkt, der noch tiefer erforscht werden kann. In unserer Untersuchung ist klar geworden, dass Vertrauen aber auch Konflikte die Interaktion prägen. Auch die Kommunikation zwischen dem Management und dem Betriebsrat könnte ein spannendes Forschungsthema sein. Allgemein ist anzumerken, dass es bezüglich der innerbetrieblichen Kommunikation weit mehr betriebswirtschaftliche als soziologische Literatur gibt.

Auf unsere Ergebnisse aufbauend ist es sinnvoll zu erforschen, inwiefern Kapazitäten für und Interesse an Themen zur sozial-ökologischen Transformation bei Arbeiter*innenschaft vorhanden sind, wenn ihre Anerkennungsdefizite und Entgeltsorgen gering oder nicht ausgeprägt sind. Betrachtet man eine mögliche Konversion der herzustellenden Produkte oder Umschulungen, mit denen zunehmend mehr Arbeiter*innen der Automobilindustrie konfrontiert sein werden, ist es aus einer anerkennungstheoretischen Perspektive interessant der Frage nachzugehen, wie sich Anerkennung in Umbruchszeiten verändert und wie dynamisch sich Anerkennungsprozesse anpassen können. Explizit vor dem Hintergrund eines zunehmenden Ansehensverlustes der Automobilindustrie stellt sich die Frage, wie Berufe im öffentlichen Personennahverkehr Anerkennung erfahren und welche Versuche das Ansehen jener Berufsgruppe zu erhöhen bereits stattfinden.

Im Bereich der Partizipation treten insbesondere die Leerstellen im Sample zum Vorschein; so ist es nicht möglich, Aussagen über das Selbstverständnis der Unternehmensleitung bezüglich ihrer Rolle als Institution, die mit für die (fehlenden) Grundlagen der Partizipation von Beschäftigten

mit verantwortlich ist, zu treffen. Eine Einschätzung darüber, ob die Unternehmensleitung sich dieses Sachverhaltes schlichtweg nicht bewusst ist, ihm keine Bedeutung zuordnet oder aber den Standpunkt vertritt, alles richtig zu machen, lässt sich demnach nicht abschätzen. Des Weiteren bleibt offen, inwiefern sich dieses Gefüge der nicht-vorhandenen Partizipation über diesen einzelnen Untersuchungsfall tatsächlich verallgemeinern lässt.

Emotionen im Rahmen von Lohnarbeit zu betrachten ist für die Soziologie zwar nicht neu, aber auch nicht übermäßig breit vertreten. Grundlegende Studien, wie etwa die von Arlie Hochschild (2012) zu Gefühlen von Flugbegleiter*innen in den USA haben in ihrem Umfang Seltenheitscharakter. Häufig werden Emotionen in der Soziologie als Gefühle verstanden und in Kontexte von Beziehungsmodellen, Gender und Sex, Liebe, etc. gesetzt. Daran ist keinesfalls etwas auszusetzen und die Relevanz dieser Forschungsgebiete ist nicht geringzuschätzen. In Anbetracht der aufgeheizten Stimmung, wenn es um Maßnahmen zum Klimaschutz geht, drängt sich der Eindruck auf, dass es eine Emotionsebene zu geben scheint, die dringend einer genauen Betrachtung unterzogen werden sollte. Immer wieder kommt es dazu, dass mittels polarisierender Rhetorik versucht wird, die Bevölkerung zu mobilisieren. Diese Dynamik des politischen Diskurses greift Rafael Rehm (2021) in seinem Text auf und zeigt, dass mittels eines Kriegs- oder Kampfnarrativs gesellschaftliche und soziale Frontlinien entstehen können. Zu der Erkenntnis, dass das Politische einer Emotionalisierung unterworfen ist kommt auch Ruth Tietjen (2021). Für die Debatten um Transformationsprozesse ist eine Emotionalisierung scheinbar nicht vermeidbar. Aus diesem Grund ist die Erforschung und Erweiterung der Emotionssoziologie um den Schwerpunkt einer arbeits- und industriesoziologische Emotionsperspektive eine sinnvolle Ergänzung zur bisherigen Transformationsforschung. Eine kritische und normative Soziologie benötigt ein empirisches Fundament, um mit den Sorgen und Ängsten der Gesellschaft umzugehen. Emotionen scheinen ein relevanter Schlüssel zu sein, wenn es darum geht die Akzeptanz und Attraktivität von Transformationsprozessen zu verbessern.

10.4 Ausblick

Auch wenn es durch die aktuell zahlreichen Geschehnisse und Umdenkprozesse in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft schnell zu unvorhersehbaren Handlungen kommen kann, wollen wir dennoch ein Ausblick zur aktuellen Transformation in der Automobilindustrie wagen.

Unternehmen können die Energie- und Mobilitätswende trotz der neuen Herausforderungen für sich nutzen und klimafreundlichere Wege einschlagen. Durch die Förderung und den Bau von Antriebstechnik für E-Roller, Straßen- und Fernbahnen oder Elektrofahrräder, können neuen

Arbeitsfelder geschaffen und die Beschäftigung gesichert werden. Auch der Individualverkehr wird weiterhin eine wichtige Rolle spielen, wichtig hier ist jedoch, sich von der Abhängigkeit zu lösen, den Bau von E-Autos nicht überzustrapazieren und so ein wenig aus der ökonomisch-ökologischen Zangenkrise zu lösen. Damit auch die Beschäftigten noch stärker involviert werden, muss der Betriebsrat weiter an seiner Kommunikationsstrategie festhalten und noch sensibler gegenüber den Beschäftigten kommunizieren. Die klare Kommunikation von Transformationsprozessen seitens des Betriebsrats ist wichtig, da Beschäftigte sich sonst Sorgen machen, Misstrauen entstehen kann und es zu Anerkennungsdefiziten kommen kann, da das Management dieser Aufgabe nicht ausreichend nachkommt. Anerkennungsdefizite führen zu einer Überschattung von Transformation und sollten daher für eine gelingende Transformation einbezogen werden. Eine gute Kommunikation, die Wertschätzung der Arbeiter*innen sowohl durch das Einkommen als auch Teil einer betrieblichen Gemeinschaft sowie das Wahr- und Ernstnehmen ihrer Bedürfnisse kann zu einer gelingenden Transformation beitragen. Fragen nach der Aufwertung von ÖPNV-nahen Berufen und einer möglicherweise zunehmenden Unsicherheit der Arbeitsplatzsicherung sollten beantwortet werden.

Im Bereich der Partizipation ist der Zukunftsausblick für die weitere Transformation der Automobilindustrie weniger eindeutig. Es ist zwar anzunehmen, dass die Interessenvertretungen weiterer Werke, sofern sie ähnlich stark organisiert ist wie im Untersuchungsfall, einen ähnlich integrativen statt partizipativen Ansatz verfolgen werden, ob das Ergebnis dabei das gleiche ist, bleibt jedoch fraglich. Eine ähnlich funktionierende Integration bei niedriger Partizipation ist im hohen Maße davon abhängig, welche arbeitspolitischen Werkzeuge der jeweiligen Interessenvertretung zur Verfügung stehen. Innerhalb von Werken, in denen die betriebsbedingte Kündigung nicht ausgeschlossen ist und die Transformation somit die realistische Gefahr des Arbeitsplatzverlustes darstellt, wäre der Anspruch der Mitsprache weitaus größer. Die Folgen einer gesteigerten Einbeziehung der Beschäftigten hingegen stehen in starker Abhängigkeit von diesen selbst: Einerseits besteht die Möglichkeit, dass die Transformation erheblich verzögert wird, sollten die Beharrungskräfte überwiegen. Andererseits besteht ebenso das Potential einer weitreichenden Reform der Arbeitsinhalte bis hin zur Konversion. Es kann also nicht reichen lediglich Partizipationsmöglichkeiten zu schaffen. Die Beschäftigten, die partizipieren sollen, müssen auch geschult und aufgeklärt werden, wohin sich die Produktion entwickeln muss, um Klimaziele zu erreichen. Es ist nicht davon auszugehen, dass partizipierende Beschäftigte von selbst zur nachhaltigen Produktion bis hin zur Konversion beitragen. Insofern braucht es hier neben der Einrichtung von

Partizipationsmöglichkeiten auch Bildungsangebote, die bspw. von der IG Metall oder den Betriebsräten initiiert und begleitet werden können.

Auch die Emotionalisierung muss Beachtung finden, da eine Mobilisierung gegen Teile der Transformation durch Boulevardmedien stattfindet, die darauf abzielt, die Prozesse zu emotionalisieren und dramatisieren. Darum ist es wichtig, Emotionen in der Transformation ernst zu nehmen, um Beschäftigte nicht in Ablehnungs- und Beharrungshaltungen zu verlieren, was zu einer weitreichenden Spaltung der Gesellschaft führen kann.

In unserer Forschung konnten wir einige wichtige Erkenntnisse über Konflikte und Probleme in der Transformation der Automobilindustrie offenlegen. Dabei haben wir jedoch auch gesehen, wo Leerstellen und damit auch potenzielle Fragestellungen für weitere Forschungen sind. Dabei kann es jedoch nicht das Ziel sein, lediglich weitere Erkenntnisse zu produzieren, die daraufhin im wissenschaftlichen Diskurs verbleiben. Stattdessen muss es darum gehen, wissenschaftliche Ergebnisse denjenigen zur Verfügung zu stellen, die diese dann in ihre Arbeit einbringen und sie somit für die Gesellschaft nutzbar und nützlich machen. Im Sinne einer *public sociology* plädieren wir für weitere Forschung und einen engeren Austausch zwischen Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen, da die vor uns liegenden gesellschaftlichen Herausforderungen im Zuge der sozial-ökologischen Transformation nur so bewältigt werden können.

11 Literaturverzeichnis

- Becker, Karin/ Brinkmann, Ulrich (2017): Partizipation. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. 2. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verlag, S. 254-258.
- Behruzi, Daniel (2015): Wettbewerbspakte und linke Betriebsratsopposition. Fallstudien in der Automobilindustrie. Hamburg: VSA Verlag.
- Berghaus, Margot (2003): Luhmann leicht gemacht. 2. Auflage. Köln: Böhlau Verlag.
- Brinkmann, Ulrich/ Choi, Hae-Lin/ Detje, Richard/ Dörre, Klaus/ Holst, Hajo/ Karakayali, Serhat/ Schmalstieg, Catharina (2008): Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung Umrisse eines Forschungsprogramms. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böckmann, Christoph (2023): Jobbörse Transformation. In: *metall - Dein Magazin* 75, 01.03.2023, S. 10–13.
- Bosch, Aida/ Ellguth, Peter/ Schmidt, Rudi/ Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1 Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Elektromobilität in Deutschland, [online] <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/elektromobilitaet.html>, zuletzt geprüft am 09.02.2023
- Bundestag (o.D.): Verbrennermotoren ab 2035 nur im Betrieb CO2-frei, [online] <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/europa/verbrennermotoren-2058450>, zuletzt geprüft am 17.04.2023.
- Burawoy, Michael (2015): Public Sociology. Öffentliche Soziologie gegen Marktfundamentalismus und globale Ungleichheit. Hg. v. Brigitte Aulenbacher und Klaus Dörre. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Blühdorn, Ingolfur/ Butzlaff, Felix/ Deflorian, Michael/ Hausknost, Daniel/ Mock, Mirijam (2020): Nachhaltige Nicht-Nachhaltigkeit. Warum die ökologische Transformation der Gesellschaft nicht stattfindet. 2. Auflage. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Deutskens, Annette/ Hilke, Janssen (2023): VW-Chef: E-Mobilität wird Verbrenner in Kürze überlegen sein, in: NDR.de - Nachrichten - Niedersachsen, [online]

- <https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/VW-Chef-E-Mobilitaet-wird-Verbrenner-in-Kuerze-ueberlegen-sein,volkswagen2290.html>, zuletzt geprüft am 10.05.2023.
- Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung: Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus; eine Studie aus dem Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). 1. Auflage. Wiesbaden: Westdt. Verlag.
- Dörre, Klaus (2012): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Dörre, Klaus (2015): Das demokratische Unternehmen – ein zukunftstaugliches Leitbild? In: Sattelberg, Thomas; Welp, Isabell, Boes, Andres: Das demokratische Unternehmen – Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Dörre, Klaus (2019): Risiko Kapitalismus. In: Klaus Dörre, Hartmut Rosa, Karina Becker, Sophie Bose und Benjamin Seyd (Hg.): Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften, S. 3–33. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dörre, Klaus/ Holzschuh, Madeleine/ Köster, Jakob/ Sittel, Johanna (Hg.) (2020): Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität. Campus Verlag. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Dubet, François (2008): Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz. 1. Aufl. Hamburg: Hamburger Ed.
- Fischer-Kowalski, Marina/ Mayer, Andreas/ Schaffartzik, Anke (2011): Zur sozialmetabolischen Transformation von Gesellschaft und Soziologie. In: Matthias Groß (Hg.): Handbuch Umweltsoziologie, S. 97–120. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fürstenberg, Friedrich (1958): Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzsituation. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. Bd.10, Nr. 3, S. 418-429, Köln, Westdeutscher Verlag.
- Geiselhart, Klaus/ Winkler, Jan/ Dünckmann, Florian (2019): Vom Wissen über das Tun - praxeologische Ansätze für die Geographie von der Analyse bis zur Kritik. In: Susann Schäfer und Jonathan Everts (Hg.): Handbuch Praktiken und Raum. Humangeographie nach dem Practice Turn, S. 21–76. 1. Ausgabe. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Gilgen, Timo (2023): Digitalisierung der Automobilproduktion. So transformieren Mercedes und Seat ihre Werke. In: Automobil Produktion, 16.03.2023. Online verfügbar unter

- <https://www.automobil-produktion.de/produktion/so-transformieren-mercedes-und-seat-ihre-werke-140.html>, zuletzt geprüft am 22.05.2023.
- Götz, Sören (2023): Technologieoffenheit als Ideologie. In: Zeit Online, 25.03.2023. Online verfügbar unter <https://www.zeit.de/mobilitaet/2023-03/verbrenner-aus-volker-wissing-e-fuels-fdp-europaeische-union>, zuletzt geprüft am 22.05.2023.
- Helfferrich, Cornelia (2019): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Nina Baur, Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, S. 669-686.. Wiesbaden. Springer Verlag
- Hellmann, Kai-Uwe (1994): Zur Eigendynamik sozialer Probleme. Mannheim: Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/24737/ssoar-sozioprobleme-1994-12-hellmann-zur_eigendynamik_sozialer_probleme.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-sozioprobleme-1994-12-hellmann-zur_eigendynamik_sozialer_probleme.pdf, zuletzt geprüft am 24.05.2023.
- Hillmann, Karl-Heinz (2007): Wörterbuch der Soziologie. 5. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kröner.
- Hochschild, Arlie Russell (2012): The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Berkeley, CA: University of California Press. Online verfügbar unter <https://www.degruyter.com/isbn/9780520951853>.
- Holtgrewe, Ursula (2000): „Meinen Sie, da sagt jemand danke, wenn man geht?“ Anerkennungs- und Missachtungsverhältnisse im Prozess organisationaler Transformation. In: Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit, S. 63–84. Unter Mitarbeit von Ursula Holtgrewe und Stephan Voswinkel. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz.
- Honneth, Axel (2012): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. 7. Auflage, [Nachdruck]. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hoppe-Seyler, Annika/ Stephan, Christiane/ Lahr-Kurten, Matthias (2019): Praktikentheorie und Emotionen/Affekt. In: Susann Schäfer und Jonathan Everts (Hg.): Handbuch Praktiken und Raum. Humangeographie nach dem Practice Turn, S. 273–298. 1. Auflage. Bielefeld: Transcript Verlag.

- IG Metall (2019): Pressekonferenz. Transformationsatlas, wesentliche Ergebnisse, [online]
https://www.igmetall.de/download/20190605_20190605_Transformationsatlas_Pressekonferenz_f2c85bcec886a59301d9ebab85f136f36061cced.pdf, zuletzt geprüft am 28.04.2023.
- Kaiser, Julia (2023): Rückkehr der Konversionsbewegung? In: PROKLA 53 (210), S. 35–53.
DOI: 10.32387/prokla.v53i210.2031.
- Killius, Lucia (2021): Arbeit für Anerkennung - Anerkennung für Arbeit. Anerkennungsordnungen in Familien. Dissertation. Ludwig-Maximilians-Universität München, München.
- Knopf, Brigitte (2023): Wie sich die klimasoziale Transformation gestalten lässt. Es fehlt die steuerpolitische Flankierung. In: Neue Gesellschaft Frankfurter Hefte (5), S. 24–27. Online verfügbar unter <https://www.frankfurter-hefte.de/artikel/es-fehlt-die-steuerpolitische-flankierung-3649/>, zuletzt geprüft am 05.01.2024
- Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Betrieb. Frankfurt/New York, Campus Verlag.
- Kotthoff, Hermann (1985): Betriebliche Interessenvertretung durch Mitbestimmung des Betriebsrats. In: Günter Endruweit, Eduard Gaugler, Wolfgang H. Staehle und Bernhard Wilpert (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsbeziehungen, S. 65-89. Deutschland-Österreich-Schweiz. Berlin: de Gruyter.
- Kotthoff, Hermann (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. In: Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit, S. 27–38. Unter Mitarbeit von Ursula Holtgrewe und Stephan Voswinkel. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz.
- Krömmelbein, Silvia (2000): Identitätskrisen als Anerkennungskrisen - Umbrüche von Erwerbsarbeit und Sozialstruktur in den neuen Bundesländern. In: Gabriele Wagner (Hg.): Anerkennung und Arbeit, S. 193–218. Unter Mitarbeit von Ursula Holtgrewe und Stephan Voswinkel. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz .
- Krömmelbein, Silvia (2004): Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität. Berlin: sigma edition.
- Lucht, Kim/ Liebig, Steffen (2023): Sozial-ökologische Bündnisse als Antwort auf Transformationskonflikte? In: PROKLA 53 (210), S. 15–33.
- Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster Teilband. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (2005): Einführung in die Theorie der Gesellschaft. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Mayring, Philipp/ Frenzel, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Nina Baur, Jörg Blasius (Hg): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, S 633–648. Wiesbaden. Springerverlag.
- Minssen, Heiner (2006): Arbeits- und Industriesoziologie – Eine Einführung. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 2, S. 11-24.
- Nierling, Linda (2011): Anerkennung als Analysekategorie für erweiterte Arbeit - Erweiterung der Anerkennungstheorie Honneths. In: *AIS-Studien* 4 (2), S. 59–73. [online] https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/64764/3/ssoar-ais-2011-2-nierling-Anerkennung_als_Analysekategorie_fur_erweiterte.pdf, zuletzt geprüft am 05.01.2024.
- Nierling, Linda (2013): Anerkennung in erweiterter Arbeit. Eine Antwort auf die Krise der Erwerbsarbeit?. Berlin: Ed. Sigma.
- Pfeiffer, Sabine (2007): Montage und Erfahrung. Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Rathmann, Matthias (2023): Transformation hat folgen. Automobil-Logistiker stark gefordert. In: eurotransport.de, 14.03.2023. Online verfügbar unter <https://www.eurotransport.de/artikel/transformation-hat-folgen-automobil-logistiker-stark-gefordert-11221466.html>, zuletzt geprüft am 22.05.2023.
- Reckwitz, Andreas (2002): Toward a Theory of Social Practices. In: *European Journal of Social Theory* 5 (2), S. 243–263.
- Reckwitz, Andreas (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken / Basic Elements of a Theory of Social Practices. In: *Zeitschrift für Soziologie* 32 (4), S. 282–301.
- Rehm, Rafael (2021): Emotionalisierung als Entgrenzung des sozialen Kriegszustands. Der Kriegszustand des Politischen als Transmitter der Emotionalisierung. In: Paul Helfritsch und Jörg Müller Hipper (Hg.): Die Emotionalisierung des Politischen, S. 175-194. Bielefeld: Transcript Verlag.

- Sattelberger, Thomas/ Welpel, Isabell M./ Boes, Andreas (2015): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. 1. Auflage. Freiburg, München: Haufe Gruppe. [online]
- Schatzki, Theodor R. (2002): *The Site of the Social. A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. University Park, PA: Penn State University Press.
- Schatzki, Theodor R. (2012): A Primer on Practices. In: Joy Higgs, Ronald Barnett, Stephen Billett, Maggie Hutchings und Franziska Trede (Hg.): *Practice-based education. Perspectives and strategies*, S. 13–26. Rotterdam/Boston/Taipei: Sense Publishers.
- Schatzki, Theodor R. (2017): Multiplicity in social theory and practice ontology. In: Michael Jonas und Beate Littig (Hg.): *Praxeological political analysis*. Unter Mitarbeit von Michael Jonas und Beate Littig, S. 17–34. Abingdon/Oxon, Routledge.
- Schmidt, Rudi/ Trinzcek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, S. 103-128. München/ Mehring: Hampp.
- Schmidt, Rudi (2013): Homo laborans - der Mensch als arbeitendes Wesen. In: Michael Corsten (Hg.): *Der Mensch - nach Rücksprache mit der Soziologie*, S. 197–218. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Schmidt, Rudi (2017): Taylorismus. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Minssen, Heiner (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, S. 292-296. 2. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Schmidt, Matthias (2023): VW Group flex muscles when it comes to common EV models while Tesla claims top BEV brand in W-Europe, *European EV Research*, [online] <https://www.schmidtmatthias.de/post/vw-group-flex-muscles-when-it-comes-to-common-ev-models-while-tesla-claims-top-bev-brand-in-w-europe>, zuletzt geprüft am 07.05.2023.
- Staehele, Wolfgang H. (1991): *Handbuch Management. Die 24 Rollen der exzellenten Führungskraft*. Wiesbaden: Gabler.
- Statista (2022): *Industrie in Deutschland - Anteil wichtiger Industriezweige am BIP 1970-2009*, Statista, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/236732/umfrage/anteil-ausgewaehlter-industriezweige-am-bip/>, zuletzt geprüft am 21.05.2023

- Statista (2023a): Neuzulassungszahlen von Elektroautos in Deutschland, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/244000/umfrage/neuzulassungen-von-elektroautos-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 06.05.2023.
- Statista (2023b): Pkw-Bestand mit Elektroantrieb in Deutschland nach Marken 2022, Statista, [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/694193/umfrage/personenkraftwagen-mit-elektroantrieb-in-deutschland-nach-marken/>, zuletzt geprüft am 06.05.2023.
- Seyd, Benamin C. (2013): Gegenwart des Unbehagens. Gefühle und Globalisierung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 63, S. 20–26. [online] <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/165759/emotionen-und-politik/>, zuletzt geprüft am 27.04.2023.
- Shove, Elizabeth/ Pantzar, Mika/ Watson, Matt (2012): *The dynamics of social practice. Everyday life and how it changes*. London: SAGE.
- Tietjen, Ruth Rebecca (2021): Die Dialektik politischer Emotionalisierung und Entemotionalisierung. In: Paul Helfritzsch und Jörg Müller Hipper (Hg.): *Die Emotionalisierung des Politischen*, S. 67–71. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Tooze, Adam (2022): Kawumm! Die Krisen dieser Tage überlagern und verstärken sich gegenseitig, *Zeit-Online*, [online] <https://www.zeit.de/2022/29/krisenzeiten-krieg-ukraine-oel-polykrise?>, zuletzt geprüft am 21.04.2023.
- Volf, Miroslav (1988): *Zukunft der Arbeit - Arbeit der Zukunft. Der Arbeitsbegriff bei Karl Marx und seine theologische Wertung*. München/Mainz: Kaiser; Matthias-Grünwald-Verl..
- Voswinkel, Stephan (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel: Zwischen Würdigung und Bewunderung. In: Gabriele Wagner (Hg.): *Anerkennung und Arbeit*, S. 39–62. Unter Mitarbeit von Ursula Holtgrewe und Stephan Voswinkel. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz .
- Voswinkel, Stephan (2005): Reziprozität und Anerkennung in Arbeitsbeziehung. In: Frank Adloff und Steffen Mau (Hg.): *Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität*, S. 234–256. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Wassermann, Wolfram (2002): *Die Betriebsräte. Akteure für Demokratie in der Arbeitswelt*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Wagner, Gabriele (Hg.) (2000): *Anerkennung und Arbeit*. Unter Mitarbeit von Ursula Holtgrewe und Stephan Voswinkel. Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz.

- Warscheid, Lothar (2023): Projekt Trasaar. Ein Netzwerk für die Transformation der Automobilindustrie im Saarland. In: *Saarbrücker Zeitung*, 05.01.2023. Online verfügbar unter https://www.saarbruecker-zeitung.de/saarland/saar-wirtschaft/ein-netzwerk-fuer-die-transformation-der-automobilindustrie-im-saarland_aid-82459205, zuletzt geprüft am 22.05.2023.
- Wimbauer, Christine (2012): Wenn Arbeit Liebe ersetzt. Doppelkarriere-Paare zwischen Anerkennung und Ungleichheit.. Frankfurt am Main: Campus-Verlag
- Wimbauer, Christine/ Motakef, Mona (2020): Prekäre Arbeit, prekäre Liebe. Über Anerkennung und unsichere Lebensverhältnisse. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Weltbank (2013): Die Zäsur: Ökonomisch-ökologische Zangenkrise [online]
<https://slideplayer.org/slide/12096459/>, zuletzt geprüft am 21.05.2023

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA (WPESJ)

Bisher erschienene Ausgaben, Stand: April 2023:

- 2007 (Jg. 1), 1: Dörre, K.: Entsteht eine "neue Unterschicht"? Rückkehr der sozialen Frage in die Politik
- 2007 (Jg. 1), 2: Martens, B.; Bluhm, K.: „Shareholder Value“ ohne Aktionäre? Diffusion und mögliche Folgen wertorientierter Unternehmenssteuerung im industriellen Mittelstand
- 2008 (Jg. 2), 3: Becker, K.; Brinkmann, U.; Engel, T.: Lohnt sich Arbeits- und Gesundheitsschutz? Bilanzierung von Kosten & Nutzen angesichts neuer Belastungsformen
- 2008 (Jg. 2), 4: Brinkmann, U.: "Sick society" and "Buschzulage" - Images of the East German Transformation
- 2008 (Jg. 2), 5: Dörre, K.; Holst, H.; Thieme, C.: Leiharbeit in Thüringen. Eine Bestandsaufnahme
- 2008 (Jg. 2), 6: Bluhm, K.; Demmler, P.; Martens, B.; Trappmann, V.: Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen – Bedarf, Rekrutierung, Bindung
- 2009 (Jg. 3), 7: Lehmann, D.; Dörre, K.; Scherschel, K.: Prekarität und Migration. Ausgewählte Daten und Trends
- 2009 (Jg. 3), 8: Brinkmann, U.: Intrapreneurship: Promises, Ambiguities and Limitation
- 2010 (Jg. 4), 9: Booth, M.; Scherschel, K.: The impact of activating labor market policies on labor market orientations and institutions
- 2011 (Jg. 5), 10: Osthoff, A.; Langbein, M.; Hartmann, T.: Verbindung von Stabilität und Flexibilität – Arbeitgeberzusammenschlüsse als regionales Instrument zur Fachkräftesicherung für KMU
- 2012 (Jg. 6), 11: Hänel, A.; Engel, T.: Abwanderungsszenario oder betriebliche Fachkräftebindung? Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung des DGB-Index „Gute Arbeit“ in Thüringen 2011
- 2012 (Jg. 6), 12: Liebig, S.: Die Riots in England im August 2011. Ein Literaturbericht
- 2016 (Jg. 10), 13: Butollo, F.; Ehrlich, M.; Engel, T.; Fächtenkötter, M.; Holzschuh, M.; Schmalz, S.; Seeliger, M.; Singe, S.; Sittel, J.; Dörre, K.: Expertise zur Zukunftsfähigkeit der Autozulieferindustrie in Thüringen
- 2018 (Jg. 12), 16: Ehrlich, M.; Becker, K.: Vereinbarkeit von Sorge- und Erwerbsarbeit. Wie wirksam ist eine „familienorientierte Personalpolitik“ im Umgang mit gestiegenen Ansprüchen von Beschäftigten?
- 2018 (Jg. 12), 18: Dörre, K.; Ehrlich, M.; Engel, T.; Hinz, S.; Holzschuh, M.; Singe, I.: Perspektiven und Strukturen für attraktive Beschäftigung, Arbeitsqualität und Zuwanderung
- 2020 (Jg. 14), 19: Dörre, K.; Engel, T.; Fülöp, N.; vom Bruch, J.: Einsamkeit und soziale Isolation – Ausprägungen von Prekarität, aber keine Krankheiten. Stellungnahme zur Anhörung der Enquetekommission IV des Landtags NRW zum Thema „Einsamkeit im Kontext von Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik“
- 2020 (Jg. 14), 20: Dörre, K.; Engel, T.; Schädlich, C.; Sittel, J.: Kein Abschied von Auto und Auto(zuliefer)industrie – wenn jetzt der sozial-ökologische Umbau der Wertschöpfung beginnt. Stellungnahme zur Anhörung des Thüringer Landtags zum Antrag der CDU-Fraktion „Gemeinsam den Wandel gestalten – Eine Transformationsstrategie für die Auto- und Zulieferindustrie in Thüringen“
- 2023 (Jg. 17), 21: Engel, T.; Fülöp, N.; vom Bruch, J.; Zipperling, J.: Das Ende der „eingemauerten Arbeitszeit“: Wie die Ausweitung von Homeoffice Arbeits- und Konfliktzonen verschiebt
- 2023 (Jg. 17), 22: Dörre, Klaus: Sozialeigentum und Klassenbildung in sozial-ökologischen Transformationskonflikten – 17 These

Impressum WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA

ISSN 1864-7588

© 2024 Zentrum für interdisziplinäre Gesellschaftsforschung (ZiG, in Gründung)

& Institut für Soziologie/Bereich: Arbeits-, Industrie- & Wirtschaftssoziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Post: D-07737 Jena, Besuch: Carl-Zeiss-Str. 2, D-07743 Jena

Telefon: +49 3641 9 45520, Fax: +49 3641 9 45522

http://www.soziologie.uni-jena.de/ls_doerre.html

Download WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA: <http://www.soziologie.uni-jena.de/WPESJ.html>

Redaktion: THOMAS ENGEL, WALID IBRAHIM, TEL. +49 3641 9 45529