



Hans-Jürgen Urban: Arbeit, Klima, Transformation

Richard Detje: Der Betrieb als umkämpfter Ort

Beiträge u.a. von
Ulrike Eifler, Dierk Hirschel,
Raoul Didier, Klaus Bullan,
Max Lill, Detlef Umbach,
Hinrich Kuhls, Stephan Krull,
Frank Deppe/Lothar Peter



Forum
Gewerkschaften



Diesen Artikel stellen wir ohne Berechnung zum Kennenlernen und für die Bildungsarbeit zur Verfügung. Das Publikationsprojekt, zu dem die Website www.Sozialismus.de mit aktuellen Analysen gehört, braucht dringend Unterstützung, also neue Abonnent*innen und **Spenden**. Beides ist auf der Website möglich. Vielen Dank im voraus!

Aktuelle Analysen ohne Paywall

veröffentlicht die Redaktion
zwischen den monatlichen
Printausgaben im Netz auf

www.Sozialismus.de

Trumps Zoll-Diktat mit Wirrwarr

Trump hatte nach den drohenden Auswirkungen seiner am »Liberation-Day« verkündeten drastischen Zollerhöhungen für Importprodukte auf die Stabilität der US-Staatsfinanzen zunächst einen Rückzieher gemacht und eine Atempause von drei Monaten verkündet. [...]

Sozialstaat vor Zerreißprobe?

Die finanzielle Lage der Sozialversicherungen (Krankenversicherung, Rente und Pflege) ist extrem angespannt. In der schwarz-roten Regierungskoalition fällt der Ko-Vorsitzenden der SPD, Bärbel Bas, als Ministerin für Arbeit und Soziales die Aufgabe zu, sich um die Sanierung und Reformierung zu kümmern. Bislang verweist vor allem auf die angekündigten Ergebnisse einer Regierungskommission. [...]

Neue Linkspartei in Britannien

Mehr als 500.000 Menschen haben sich in die Mailingliste von Sultanas und Corbyns Parteiprojekt eingetragen. Das zeigt, dass ein starker Wunsch nach einer Alternative zu Keir Starmer's autoritärer Inkompetenz und Nigel Farage's rechtsextremem Kurs besteht. [...]

Dafür brauchen wir Unterstützung!

Wie Abonnent:innen und
Leser:innen das konkret machen
könnten, steht ebenfalls unter

www.Sozialismus.de

Die rechte Rechte in Europa

Joachim Bischoff/Bernhard Müller/Gerd Siebecke: »Klarer Kurs von Maß und Mitte« (Merz). Ein wirksames Rezept gegen den weiteren Aufstieg der AfD? ... 2

Klaus Bullan: Wer ist Giorgia?
Zur Autobiografie der Postfaschistin und italienischen Ministerpräsidentin 7

Aufrüstung | Verteilung | Steuern

Dierk Hirschel: Kanonen oder Butter?
Aufrüstung ist kein Wachstumstreiber 12

Ulrike Eifler: Ein Meilenstein für die gewerkschaftliche Debatte
Impulse einer weiteren Konferenz für den Frieden 16

Raoul Didier: Vorfahrt fürs Kapital!
Die aktuelle Steuerpolitik von Christ- und Sozialdemokraten 20

Miro Meyer: Panik im Paradies des Kapitals
Wie eine Initiative der Schweizer JUSO die Ruhe im Alpenstaat stört 25

Von Sackgassen, vermeintlichen Königen und Gewinnern

Hinrich Kuhls: Die Labour-Regierung in der Sackgasse
Zur Umbruchsituation des britischen Parteiensystems 27

Detlef Umbach: King Donald. »Trump ist ein Gewinner, und er zeigt es,
indem er uns alle zu Verlierern macht!« 34

Max Lill: »It always seems impossible – until it is done«. Zohran Mamdani's Sieg
bei den demokratischen Vorwahlen für das Bürgermeisteramt in New York 38

Forum Gewerkschaften

Hans-Jürgen Urban: Arbeit, Klima, Transformation
Arbeit an einem neuen Entwicklungsmodell 42

Richard Detje: Der Betrieb als umkämpfter Ort. Arbeitsweltliche Hintergründe
für den Aufstieg der extremen Rechten – und dessen Schranken 48

Stephan Krull: Panzer statt Porsche? – Nein-Sagen genügt nicht
Was geschieht mit VW in Osnabrück? 56

Aus der Vergangenheit lernen

Claus-Jürgen Göpfert: »Wohnen muss anders behandelt werden als eine Ware«
100 Jahre Das Neue Frankfurt 59

Ein aktuelles Buch

Frank Deppe/Lothar Peter: Apologeten der Wirklichkeit
Über Daniel Cohn-Bendits und Claus Leggewies neues Buch 63

Impressum | Veranstaltungen | Film

Impressum 67

Veranstaltungen & Tipps 68

Klaus Schneider: Memoiren einer Schnecke (Filmkritik) 69

Supplement

Richard Stöss: **Der Niedergang der SPD**. Anmerkungen zur neueren Entwicklung
der Partei anlässlich der Bundestagswahl 2025

Arbeit, Klima, Transformation

Arbeit an einem neuen Entwicklungsmodell

von ■ Hans-Jürgen Urban



Foto: Liane Lieske

Politik gegen den Klimawandel ist auch für die Gewerkschaften im Betrieb und der Gesellschaft eine zentrale Aufgabe. In diesem Beitrag geht um die Probleme, die auftreten, wenn die Produktions- und Lebensweise der kapitalistischen Gegenwartsgesellschaften mit den Reproduktionserfordernissen der Natur in Übereinstimmung gebracht werden sollen. Eine solche Politik findet im Kontext der Entwicklungsvariante des Deutschen Kapitalismus statt. Dabei handelt es sich um ein industrieba-

siertes, exportorientiertes, korporatistisch reguliertes und fossil fundiertes Entwicklungsmodell, dessen gegenwärtige Krise weit mehr als eine Konjunktur- oder Strukturkrise sein dürfte. Alle Stützen des Modells erodieren. Das Zentrum der Krise befindet sich im Fundament der Wirtschaft und resultiert aus der fossilen Energiebasis. Die Krise erfasst den Kern des fossilen Wachstumsmodells und damit die gesamte Produktions- und Lebensweise.

Das hat mehr mit den Spielregeln des Kapitalismus zu tun als auf den ersten Blick erkennbar. Die kapitalistische Produktionsweise, so hatte schon Marx betont, entwickelt die technische und gesellschaftliche Grundlage der Produktion permanent voran, aber sie tue dies, »indem sie zugleich die Springquellen alles Reichtums untergräbt: die Erde und den Arbeiter« (Marx 1962: 529f.). Die permanente Steigerung von Produktivität und Profitabilität erfolgt durch einen immer intensiveren Ge- und letztlich Verbrauch von menschlicher Arbeitskraft und außermenschlicher Natur. Daher muss es auch ein Ziel gewerkschaftlicher Politik sein, diese Übernutzung der Natur zu beenden. Und dies durch weitreichende regulative Eingriffe in den gesellschaftlichen Naturverbrauch.

Sozial-ökologische Transformation als Arbeit an einem neuen Entwicklungsmodell

Alle Versuche, den drohenden Klimakollaps abzuwehren, vollziehen sich in einer Zeit, die von Verunsicherungen und Zukunftsängsten in der Bevölkerung geprägt ist. Blockierte gesellschaftliche Teilhabe und wachsende soziale Verunsicherung verstärken die Aversion gegenüber Risiken, die mit der ökologischen Transformation unweigerlich verbunden sind. So entstehen sozio-mentale Milieus, in denen strukturkonservatives Sicherheitsdenken besser gedeiht als innovationsoffene Risikobereitschaft.

Als Antwort auf diese risikoaverse gesellschaftliche Grundstimmung erweisen sich zwei Strategieoptionen absehbar als perspektivlos: Einmal alle Versuche, zu den alten Wachstumsraten im Entwicklungsmodell der früheren Jahre zurückkehren zu wollen. Dies würde die Natur schlichtweg überfordern. Nicht zielführend wäre auch ein prinzipieller Abschied von jeglichem Wirtschaftswachstum: Er übersieht das Faktum, dass auch in einer nachhaltigen Ökonomie gewisse Wirtschaftssektoren (öffentlicher Personen- und Warenverkehr, Bildungs-, Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen usw.) wachsen müssen.

Eine sachgerechte Strategie liegt in einem Ansatz, der Elemente unterschiedlicher Entwürfe integriert. Letztlich geht es um einen neuen Typ ökonomischen Wachstums in einem neuen Entwicklungsmodell und eine Strategie des anders, weil langsamer, nachhaltiger und demokratischer Wachsen (dazu ausführlich Urban 2019: 194ff.). Auch wenn noch erhebliche konzeptionelle Anstrengungen zu leisten sind, lassen sich einige Essentials eines solchen Modells benennen. *Erstens*: Das neue Wachstum muss geringer ausfallen, weil trotz steigender Ressourcen-Effizienz der Natur-Verbrauch traditionellen Wachstums nicht akzeptabel sein dürfte. *Zweitens* muss es demokratischer ausfallen; es darf nicht nur den Märkten überlassen werden, sondern muss durch Interventionen demokratisch legitimierter Politik reguliert werden. *Drittens* muss es umverteilungsintensiver ausfallen, da sich materielle Wohlfahrt für Viele noch schlechter als zuvor mit dem überbordenden Reichtum in den Händen einer gesellschaftlichen Minderheit verträgt. *Viertens* muss das neue Wachstum von der Gebrauchswertseite her gedacht und ökologischen Verträglichkeitstests unterzogen werden: Ressourcenverbrauch, Produktqualität und Recyclingaspekten muss ein neuer Stellenwert zukommen. Und schließlich, *fünftens*, muss

das neue Wachstum international gedacht werden und kann sich nicht ausschließlich in den Grenzen der Nationalstaaten entfalten.

Eine solche ökonomisch-ökologische Politik erfordert von den Gewerkschaften ein politisches Mandat, das über fachliche Lobby-Arbeit hinaus reicht. Es muss die Ambition politischer Einflussnahme auf die stofflichen Veränderungen bei Produkten und Produktionsverfahren sowie die Demokratisierung wirtschaftlicher Entscheidungen ausdehnen. Nur so können neue Einflusskanäle für die Interessen der abhängigen Arbeit erschlossen werden. Das liefe auf einen Strategiewechsel in der gewerkschaftlichen Politik und einen Pfadwechsel in der ökonomischen Entwicklung hinaus. Zur Erreichung der vereinbarten Klimaziele erweisen sich dabei *erstens* die Bereitstellung klimaneutraler Energieträger, *zweitens* die Steigerung von Energieeffizienz und *drittens* die Minderung der Nachfrage nach Primärenergie als besonders relevant. (Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik 2025: 183ff.; Dullien u.a. 2025: 10ff.). Dabei sind folgende Konfliktthemen und -felder absehbar (dazu und zum folgenden insbesondere Lehndorff 2024):

Zum einen die *öffentliche Förderung einer entsprechenden Infrastrukturpolitik*. Sie stößt im wirtschaftsliberalen Lager trotz Lockerung der Haushaltsrestriktionen durch die grundgesetzlich verankerte »Schuldenbremse« auf ideologische Vorbehalte. Zugleich stehen Ausgaben für grüne Infrastruktur in Konkurrenz zu anderen, gesellschaftlich sinnvollen Verwendungsmöglichkeiten im Bereich der sozialen, der bildungs- oder kulturpolitischen Infrastruktur. Die durch die Militarisierung der europäischen Gesellschaften in der »neue(n) Welt imperialer Geopolitik« (Therborn 2023: 15) gigantisch wachsenden Rüstungsausgaben fügen ein weiteres konkurrierendes Verwendungsfeld hinzu.

Zugleich sind Konflikte um die Ausrichtung und Finanzierung *staatlicher Industriepolitik* absehbar. Die Kosten, die sich bei der ökologisch begründeten Umstellung von Energiebasis, Produktionsverfahren, Produkten sowie Liefer- und Kundenbeziehungen ergeben, können Betriebe aller Betriebsgrößen überfordern. Daher sind öffentliche Unterstützungen (in Form von Steuererleichterungen oder direkten und indirekten Zuschüssen) unverzichtbar. Oftmals verursachen »grüne Produkte« exorbitante Hochlaufkosten und damit Preisgestaltungen, die diese Produkte auf »grauen Märkten« zumindest temporär konkurrenzunfähig machen. Doch die Investition öffentlicher Gelder in private Unternehmen entwickeln sich schnell zu einem verteilungspolitischen Desaster, wenn die Gelder nicht zur Transformation der Produktion verwendet, sondern zur Steigerung von Unternehmens-Gewinnen, Vorstands-Boni oder Aktionärs-Dividenden zweckentfremdet werden. Um diesen Fehlentwicklungen zu begegnen, sollten passive oder aktive öffentliche Zuflüsse an Unternehmen an überwachte Auflagen für Beschäf-

Prof. Dr. Hans-Jürgen Urban ist geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall und Honorarprofessor für Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine gekürzte Fassung der Abschnitte 4 und 5 seiner Einleitung zu dem von ihm herausgegebenen Band »Arbeit Klima Transformation. Arbeitspolitik: Theorie, Praxis, Strategie, Ausgabe 2025«, VSA: Verlag Hamburg 2025, S. 9–47.

tigungs- und Standortsicherungen sowie verbindliche Transformationsvereinbarungen mit Akteuren der betrieblichen und Unternehmensmit-

bestimmung gebunden werden. Zugleich könnte die Rück-Abführung von zukünftigen Gewinnen oder die Beteiligung der öffentlichen Hand am Produktivkapital zur Sozialverträglichkeit öffentlicher Unterstützungen beitragen. Auflagen, die in höchstem Maße umkämpft sind.

Öffentlich geförderte *Transformations-Netzwerke* in der Region haben sich als wichtige Orte zur Förderung betrieblicher Transformationen erwiesen. In diesen können Akteure zusammengeführt werden, die direkt oder indirekt von der Umstellung von Energiebasis oder Produktionsverfahren betroffen sind. Durch die Definition von Transformations-Clustern können Transformations-Räte eine Art Landkarte für den Strukturwandel erhalten. Innovativ wäre die Einbindung außerbetrieblicher Akteure der Region, die potenzielle Veto-Spieler sind. Die Erfolgsaussichten regionaler Strukturveränderungen steigen mit der Interessenintegration jener, die ansonsten auf eine Blockade der Veränderungen orientieren können. Eine wesentliche Erfolgsbedingung der Transformations-Netzwerke ist die Ausweitung der Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Mitbestimmungsakteure auf die konkrete Ausgestaltung der Transformation. Es geht um Einflusskanäle in die Felder, die der klassischen Mitbestimmung versperrt sind. Dazu gehören unternehmerische Gewinnverwendung, Investitionsplanung und Produktentscheidungen. Eine so erweiterte Aufgabenbestimmung der betrieblichen Akteure erzeugt auch Anforderungen an eine unterstützende und aktivierende Gewerkschaftspolitik. Notwendig erscheint eine Erweiterung des politischen Mandats der Gewerkschaften, das sich neben wirtschafts- und sozialpolitischen Strategien auch in die Felder der betrieblichen und regionalen Transformation ausdehnt. Transformation der Produktion und Demokratisierung der Wirtschaft sollten Hand in Hand gehen. Doch auch hier gilt: Je effektiver die regionalen Transformations-Agenturen ausgestattet sind, je mehr sie zu einer realen Demokratisierung beitragen, umso stärker sind sie umstritten und umkämpft.

Nachhaltige Arbeit und berufliche Interventionskompetenz

Auf die Wechselwirkungen zwischen betrieblicher Arbeitsgestaltung und den ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen außerhalb von Arbeit und Betrieb wurde in der Arbeitssoziologie oft hingewiesen (für viele Jürgens/Naschold 1983 und Mayer-Ahuja 2021). Vor allem die Bedingungen auf den jeweiligen Arbeitsmärkten fallen ins Gewicht. Es ist für die Macht- und Verhandlungsposition der abhängig Arbeitenden von hoher Relevanz, ob Arbeitsangebote gering und die Leistungen bei Arbeitslosigkeiten knapp, oder ob Arbeitskräfte in den Unternehmen gesucht sind und die soziale Sicherung im Prozess der Arbeitssuche großzügig ausfällt. Im ersten Fall sind die Arbeitssuchenden in einer recht schwachen Position, im zweiten können sie aus einer Position der relativen Stärke über die Arbeitsbedingungen verhandeln. Die erstgenannten Bedin-

gungen verringern, die zweitgenannte erhöht die strukturellen Machtressourcen der Lohnabhängigen. Insofern prägen gewerkschaftliche Erfolge oder Niederlagen in der Wirtschafts-, Industrie- und Arbeitsmarktpolitik auch die Regulierung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen und -bedingungen.

Zentraler Fixpunkt einer solchen Politik müsste die Sicherung nachhaltiger Arbeit sein. »Nachhaltige Arbeit wird verstanden als im umfassenden Sinn gesellschaftlich notwendige Arbeit (Erwerbsarbeit, unbezahlte Sorgearbeit, ehrenamtliches/bürgerschaftliches Engagement und kreative Tätigkeiten eingeschlossen), die der Entfaltung menschlicher Fähigkeiten gegenwärtiger wie zukünftiger Generationen förderlich ist.« (Jochum u.a. 2019: 4) Die Diskussion schließt an die mit der UN-Agenda »Transforming Our World« beschlossenen »Sustainable Development Goals« sowie den UNDP-Bericht »Arbeit und menschliche Entwicklung« an. In diesem wird unter Bezug auf die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung ein Übergang hin zur nachhaltigen Arbeit eingefordert. Von besonderer Bedeutung ist das Ziel Nr. 8 »nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle«. (Ebd.: 5) Charakteristisch für die Debatte ist die Verbindung zwischen ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit in Betrieb und Gesellschaft sowie ökologischer Nachhaltigkeit. Alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen sind relevant, wenn die Qualität nachhaltiger Arbeit, vor allem deren Arbeitsbedingungen, in den Blick genommen wird. (Eurofound 2021 und 2024)

Eine so orientierte Politik trifft auf weitreichende Umbrüche in der Arbeitswelt. Feminisierung und Digitalisierung der Arbeit schreiten voran und psychosoziale Risiken, grenzenlose Flexibilisierung und Prekarisierung von Arbeit nehmen zu. Von besonderer Bedeutung sind die zunehmenden physischen und psychischen Gesundheitsgefährdungen. Hier kann und sollte auf die betrieblichen Erfahrungen einer aktiven, oder besser: proaktiven betrieblichen Arbeits- und Gesundheitspolitik zurückgegriffen werden. Je früher, konzeptioneller und konfliktfähiger die betriebliche Interessenvertretung in die Restrukturierung der Arbeit interveniert und je stärker sie mit eigenen Arbeitsgestaltungskonzepten Einfluss auf die Entwicklungen nehmen kann, desto höher sind die Erfolgschancen. Und je stärker die Beschäftigten selbst über partizipative Gestaltungskonzepte in diese Prozesse eingebunden sind und je stärker sie sich mit ihren einbringen können, desto stärker tragen Gestaltungs- und Partizipationserfahrungen zu solidarischen Mentalitäten bei. Dabei ist evident, dass die Bewältigung der ökologischen (und der digitalen) Transformation erhebliche Anstrengungen erfordert, dem volkswirtschaftlichen Arbeitskörper die Qualifikationen zukommen zu lassen, die Innovationen bei Produktionsverfahren, Produkten, Märkten und Kunden erfordern. Vor allem neue Arbeitssysteme verändern die Anforderungen mitunter fundamental. Die berufliche Bildung innerhalb wie außerhalb der Betriebe muss dem Rechnung tragen.

Auch der Klimawandel erhöht die Bedeutung beruflicher Bildung. »Sinnvoll sind [...] spezifische Weiterbildungsmaßnahmen in betroffenen Berufen und Branchen, die auch mit beruflicher Mobilität einhergehen können. In bestimmten Bereichen besteht dabei zudem die Herausforderung, dass nicht ausreichend qualifizierte Fachkräfte verfügbar sind, um den Anfor-

derungen des Klimawandels effektiv zu begegnen.« (Fitzenberger/Hack 2025: 25) Doch so plausibel eine entsprechende Politik wäre, die Realität sieht anders aus. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung konstatiert seit der Corona-Krise im Jahr 2019 einen Einbruch in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. »Die Nutzung von betrieblicher Weiterbildung im Jahr 2023 liegt immer noch deutlich unter dem Niveau von 2019: Sowohl der Anteil der Betriebe, die Weiterbildung anbieten, als auch der Anteil der Beschäftigten, die an Weiterbildung teilnehmen, liegt um sechs bzw. vier Prozentpunkte niedriger.« (Ebd.: 16)

Aktivitäten in diesem Feld begegnen der bekannten Ungleichverteilung von Weiterbildungschancen und -(eigen)aktivitäten. Die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten korrespondiert oftmals mit dem vorhandenen Qualifikationsniveau: Je höher dieses ausfällt, umso häufiger werden entsprechende Angebote angenommen. Neuere Untersuchungen bestätigen dies erneut. So konnte gezeigt werden, dass IT-Investitionen oftmals mit einem Anstieg von Weiterbildungsaktivitäten verbunden sind. »Allerdings steigt im Schnitt die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten mit qualifizierten Tätigkeiten stärker und anhaltender, während sich die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten mit einfachen Tätigkeiten kaum verändert. Daraus folgt ein betriebspolitischen Handlungsauftrag. Ihren umfassenden Beitrag zu einer gelingenden Transformation kann die betriebliche Weiterbildung nur über den Weg der Beseitigung dieser sozialen Schlagseite leisten.

Dabei geht es nicht nur um fachliche Qualifikationen. Auch in eher geringer qualifizierten Segmenten wächst die Bedeutung von sozialen und Persönlichkeitskompetenzen, da die Anforderungen an die Bewältigung sozialer Interaktionsnotwendigkeiten übergreifend steigen. Doch neben dem Ensemble an Fähigkeiten, die sich aus der Funktionalität der betrieblichen Neuerungsprozesse ableiten, sind weitergehende Fähigkeiten unverzichtbar. Wollen die Beschäftigten umfassender und systematischer als bisher Einfluss auf Produktionsverfahren und Produkte sowie auf Arbeitsbedingungen und -anforderungen

gewinnen, brauchen sie mehrere Partizipationsrechte und -fähigkeiten. Neben fachlichen und sozialen Kompetenzen benötigen Beschäftigte eine Fähigkeit, die sich als *Eingriffs- oder Interventions-Kompetenz* auf den Begriff bringen ließe. Jedenfalls dann, wenn sie als Subjekte interessenorientiert in die betrieblichen Transformationsprozesse eingriffsfähig bleiben oder werden wollen. So wird die Fähigkeit, die eigene Person im kapitalistischen Produktions- und Verwertungsprozess zu verorten, neuralgische Eingriffspunkte identifizieren und Strategien kollektiver Handlungsmacht entwickeln zu können, zur Schlüsselressource für die arbeitskraftorientierte Regulierung der Veränderungsdynamiken. Ein solches Verständnis von beruflichen Kompetenzen kollidiert schnell mit einer Vorstellung, die sich darauf zurücknimmt, die Anpassungsgeschwindigkeit an veränderte Technologien und Marktbedingungen zu steigern. Doch der rasante Wandel der Arbeitswelt erfordert längst ein modernisiertes Verständnis von beruflichen Kompetenzen, in dem Themen (ökonomische, ökologische und soziale) Nachhaltigkeit genauso ein prominenter Platz zukommen muss wie Aspekten der Beteiligung und Partizipation. (Gayer/Kassebaum 2025)

Betrieblicher Despotismus oder Demokratisierung von Arbeit?

Die Demokratisierung von Wirtschaft und Betrieben erweist sich somit als Bedingung der Möglichkeit einer gelingenden Transformation. Es geht um die Eröffnung von belastbaren Eingriffsrechten in jene Sektoren, die im kapitalistischen Wirtschaftsmodell Kapitaleignern oder Märkten vorbehalten bleiben. Das betrifft Entscheidungen über Produkte, Investitionen, Gewinnverwendungen und Eigentümer*innenstrukturen. Diese Einflussnahme kann (und sollte) sich zum einen über Formen direkter Teilhabe einzelner Beschäftigter oder Beschäftigtengruppen an Prozess- und Strukturentscheidungen im Unternehmen vollziehen (»Partizipation«). Zugleich muss sie über die

VSA: Arbeitspolitik konkret

Im Buchhandel oder direkt bei:
VSA: Verlag, St. Georgs Kirchhof 6,
20099 Hamburg, info@vsa-verlag.de
www.vsa-verlag.de



Hans-Jürgen Urban (Hrsg.)
Arbeit Klima Transformation
Arbeitspolitik: Theorie, Praxis, Strategie
Ausgabe 2025
160 Seiten | € 12,00
ISBN 978-3-96488-252-3

Es geht um die Probleme, die auftreten, wenn die Produktions- und Lebensweise der kapitalistischen Gegenwartsgesellschaften mit den Reproduktionserfordernissen der Natur in Übereinstimmung gebracht werden sollen, also um »nachhaltige Arbeit«. Im Mittelpunkt stehen die Herausforderungen für die Interessenvertretungspolitik von Betriebsräten und Gewerkschaften.

traditionelle Arbeit in den Betriebs- und Aufsichtsräten ausgeübt werden (»Mitbestimmung«). Beide Wege der Einflussnahme erweitern (Eingriffsfelder)

und vertiefen (Eingriffstiefe) die Teilhabe der abhängigen Arbeit und müssen mit belastbarer Konfliktfähigkeit unterlegt werden.

Dabei sind individuelle Partizipation und kollektive Mitbestimmung auch für die Unternehmen von Vorteil. (für viele Hoose/Prinz/Wannöffel/Kuhlenkötter: 2024) Sie ermöglichen die Einbeziehung des arbeitsweltlichen Alltagswissens der Beschäftigten um formelle und informelle betriebliche Prozesse oder um Zulieferprobleme, Kundenpräferenzen usw., das gerade in betrieblichen Restrukturierungsphasen als wesentliche Ressource produktiv werden kann. Gerade in solchen Phasen können Belegschaften und Betriebsräte auch als Korrekturfaktoren gegenüber falschen oder unzulänglichen Managemententscheidungen wirken. Aus der täglichen Produktions-, Entwicklungs- und Verwaltungsarbeit entstehen Kompetenzen, die die Eignung von Change-Management-Maßnahmen oft besser und vor allem früher bewerten; so können potenzielle Fehlentwicklungen korrigiert werden, bevor sie kostenträchtige Folgen zeitigen.

Dass in den Unternehmen dennoch oft auf diese Produktivkraft verzichtet wird und in der Krise der Widerstand der Vorstände gegen mehr Partizipation und Mitbestimmung oftmals eher wächst, ist kein Zufall. Ein demokratisches Verständnis von Arbeitsrechten kollidiert mit einem Strukturprinzip kapitalistischer Unternehmen: dem betrieblichen Autoritarismus. Auch wenn die Kämpfe der organisierten Arbeit um Arbeitsrechte, Mitbestimmung und Sozialstandards die Lage der Beschäftigten auf eine höhere Stufe gehoben haben – die autoritäre Grundstruktur hat der kapitalistische Betrieb nicht abschütteln können. Zwar haben sich die Methoden zur Sicherstellung der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung im Laufe der Entwicklung vielfach verändert und ausdifferenziert. Autoritäre Anweisungen in betrieblichen Hierarchien sind Methoden der marktvermittelten Kontrolle oder der indirekten Steu-

erung gewichen. Aber von wirklicher Demokratie, also einer betrieblichen Gesellschaft, in der die Belegschaft herrscht und alle Macht von dieser ausgeht, sind kapitalistische Betriebe auch im 21. Jahrhundert weit entfernt.

Dabei sind Partizipation am Arbeitsplatz und Mitbestimmung in den Institutionen den Betriebs- und Unternehmensverfassungen, erweitert um die neuen Einfluss- und Wirkungskanäle, in einem doppelten Sinne produktiv. Sie sind Voraussetzungen und Essentials eines sozial-ökologischen Transformationsprozesses, in dem die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen die Restriktionen kapitalistischer Eigentums- und Verfügungsrechte überwinden. Und sie sind zugleich betriebliche Demokratietrainings gegen die autoritären Zumutungen der allgemeinen Rechtsentwicklung in den kapitalistischen Gesellschaften. Diesen *demokratiepolitischen Zusatznutzen betrieblicher Partizipation und Mitbestimmung* gilt es gerade in Zeiten zu aktivieren, in denen sich der rechte Autoritarismus in allen Sphären der Gesellschaft auf dem Vormarsch befindet. Dies fordert auch die gewerkschaftliche Betriebspolitik. Erweiterte Partizipation und Mitbestimmung als Instrumente kollektiver Einflussnahme auf die Veränderungsprozesse eröffnen Möglichkeiten einer aktivierenden und konfliktbereiten Interessenpolitik. Doch diese Möglichkeiten müssen auch genutzt werden. Nicht Stellvertreterpolitik, sondern eine offensive Ermöglichungs- und Aktivierungspolitik, die Betroffene zu Subjekten der Veränderung macht und damit positive Demokratieerfahrungen organisiert, stärkt die Demokratiekompetenz der Beschäftigten, die sich auch außerhalb der Betriebe als Fähigkeit zur aktiven Einflussnahme auf die eigenen Lebensumstände realisieren kann. (Urban 2024 und 2025)

Ein neuer Öko-Reformismus?!

Die Auswirkungen des Klimawandels auf Arbeit, Wirtschaft und Politik erfordern eine weitreichend intervenierende Politik seitens der beteiligten Akteure. Das gilt für Kapitalverbände und Gewerkschaften, wie für die Player auf der betrieblichen Ebene,

VSA: Gute Arbeit gegen Rechts

Im Buchhandel oder direkt bei:
VSA: Verlag, St. Georgs Kirchhof 6,
20099 Hamburg, info@vsa-verlag.de
www.vsa-verlag.de



Hans-Jürgen Urban (Hrsg.)
Gute Arbeit gegen Rechts
Arbeitspolitik: Theorie, Praxis, Strategie
Ausgabe 2024 | 136 Seiten | € 10,00
ISBN 978-3-96488-225-7

»Die erste Ausgabe der neuen Buchreihe widmet sich der hochaktuellen Frage, wie man dem aktuellen Rechtsruck in unserer Gesellschaft im Betrieb begegnen kann. Für mich steht fest: Wer die Demokratie stärken will, muss den Beschäftigten Sicherheit im Wandel bieten. Mehr Mitbestimmung und Beteiligung ist das Gebot der Stunde.«
(Aus dem Geleitwort von Christiane Benner, Erste Vorsitzende der IG Metall)

also Vorstände und Geschäftsführungen sowie Betriebsräte und gewerkschaftliche Vertrauensleute. Und es gilt nicht minder für die staatliche Politik, insbesondere die Klima-, aber auch die Wirtschafts- und Industriepolitik.

Dabei kann kaum Zweifel daran bestehen, dass den Gewerkschaften eine Schlüsselstellung im Transformationsprozess zukommt. Erfahrungen und Routinen sind in den Feldern der Verteilungspolitik vorhanden. Konflikte um Anteile aus der betrieblichen Wertschöpfung in Form von höheren Entgelten, kürzeren Arbeitszeiten und besseren Arbeitsbedingungen gehören zum gewerkschaftlichen Kerngeschäft. Es sind kapitalistische Kernkonflikte, die in der Transformation noch an Bedeutung gewinnen dürften.

Aber neue Politik- und Konfliktfelder treten hinzu, wollen sich die Gewerkschaften als Interessenvertretung von Arbeit, Gesellschaft und Natur bewähren. Es geht um ressourcenschonende Produktionsverfahren und Produkte, um Prozesse und Strukturen von Recycling und Cyclarity und nicht zuletzt um eine durchgreifende Politik der Demokratisierung aller wirtschaftlichen Entscheidungen. Dies gilt für Betriebe und Branchen wie für die nationalen und transnationalen Arenen. In diesen Feldern verfügen die Interessenvertretungen der abhängigen Arbeit (Gewerkschaften, Betriebsräte, Vertrauensleute usw.) über weit weniger Erfahrungen und Routinen. Hier gilt es bisherige Versuche systematisch zu bilanzieren und selbstbewusst politisches Neuland zu betreten. Nur so werden die neuen kapitalistischen Kernkonflikte zu bewältigen sein.

Dabei müssen alle beteiligten Akteur*innen, auch die Gewerkschaften, akzeptieren, dass Vorstellungen einer kapital-schonenden und markthörigen Transformationspolitik schnell an ihre Grenzen stoßen. Auf radikalen Sozialabbau zu verzichten und lediglich Minimalstandards an Sozialschutz zu gewährleisten wird weder die kapitalistische Produktionsweise klimaverträglicher machen noch die zu erwartenden gesellschaftlichen Widerstände gegen eine durchgreifende De-Karbonisierung und Demokratisierung der Ökonomie überwinden.

Die Gewerkschaften sollten sich der ökologischen Transformation nicht als Veto-Spieler entgegenstellen; sie sollten als Treiber des Sozialen in der ökologischen Transformation agieren und die Interessen der abhängigen Arbeit offensiv schützen. (Urban 2022) Eine offensive Schutzpolitik fordert einen neuen, radikal intervenierenden Reformismus, der sich nicht einfach aus dem Repertoire reformistischer Vorstellungen der wohlfahrtsstaatlichen Ära bedienen kann. Er muss auf eine neue Form von Wachstumskritik setzen, einer beschleunigten Zeitlogik folgen, in einem neuen Ausmaß lenkend in die Markt- und Produktionsprozesse eingreifen und schließlich demokratische Legitimation nicht nur aus Wahlen, sondern aus einer neuen Qualität der Einflussnahme-Rechte der Betroffenen in Betrieb und Wirtschaft ziehen. (Urban/Hebel 2013: 81ff.)

Auch Gewerkschaften müssen ihre Rolle in einem solchen, neuen Reformismus definieren.

Literatur

- Arbeitsgruppe Alternative Wirtschaftspolitik (2025): Memorandum 2025. Mehr Demokratie – Weniger Kapitalmacht. Köln.
- Dullien, Sebastian u.a. (2025): Mit staatlichen Investitionen aus der Stagnation – Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung 2025/2026 (Öffnet in einem neuen Fenster), IMK-Report Nr. 195, März. Düsseldorf.
- Eurofound (2024): Job quality of climate change. Working conditions and sustainable work series. Publications Office of the European Union. Luxembourg, www.eurofound.europa.eu/en/publications/2024/job-quality-side-climate-change.
- Eurofound (2021): Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework, Challenges and prospects in the EU series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, www.eurofound.europa.eu/system/files/2021-02/ef20021en.pdf; Zugriff 5.6.2025.
- Fitzenberger, Bernd/Hack, Florian (2025): Sichtbare und mögliche Effekte des Klimawandels auf den deutschen Arbeitsmarkt. IAB-Forschungsbericht 8.
- Gayer, Timo/Kassebaum, Bernd (2025): Gestaltungsorientierte Berufsbildung, innovative Arbeitspolitik und Partizipation, in: Wannöffel, Manfred/Hoose, Fabian/Niewerth, Claudia/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), Mitbestimmung und Partizipation 2030. Demokratische Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung. Baden-Baden, S. 415–434.
- Hoose, Fabian/Prinz, Christopher/Wannöffel, Manfred/Kuhlenkötter, Bernd (2024): Digitale und ökologische Transformation in Unternehmen, in: Industry 4.0 Science, H. 5, S. 36–42.
- Jochum, Georg/Barth, Thomas/Brandl, Sebastian/Cardenas, Tomazic, Ana/Hofmeister, Sabine/Littig, Beate/Matuschek, Ingo/Stephan, Ulrich/Warsewa, Günter (2019): Nachhaltige Arbeit – Die sozial-ökologische Transformation der Arbeitsgesellschaft. Positionspapier der Arbeitsgruppe »Nachhaltige Arbeit« im Deutschen Komitee für Nachhaltigkeitsforschung in Future Earth. Hamburg.
- Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hrsg.) (1983): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang der Entwicklung von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan Sonderband 5/1983. Wiesbaden.
- Lehndorff, Steffen (2024): Sozial-ökologische Transformation der Industrie und die Rolle der Gewerkschaften: Politikfelder und Praxis-Ansätze, in: Vierteljahresheft zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung, H. 4, S. 501–522.
- Marx, Karl (1962): Das Kapital. Kritik der Politischen Ökonomie. Erster Band, [1867], in: Marx-Engels-Werke, Bd. 23. Berlin.
- Mayer-Ahuja, Nicole (2021): Arbeitssoziologie – wie weiter?, in: Mayer-Ahuja, Nicole/Menz, Wolfgang: Arbeitssoziologie und Zeitdiagnose. IfS Working Paper 13, S. 5–17.
- Therborn, Göran (2023): Die Linke im 21. Jahrhundert. Progressive Selbsterneuerung in aggressiven Weltverhältnissen. Hamburg.
- Urban, Hans-Jürgen (2025): Demokratie als Transformationsressource. Über Regression, Resilienz und Progression in der kapitalistischen Demokratie, in: Wannöffel, Manfred/Hoose, Fabian/Niewerth, Claudia/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), Mitbestimmung und Partizipation 2030. Demokratische Perspektiven auf Arbeit und Beschäftigung. Baden-Baden, S. 29–45.
- Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2024): Gute Arbeit gegen rechts. Hamburg.
- Urban, Hans-Jürgen (2022): Treiber oder Vetospieler? Das Dilemma der Gewerkschaften in der sozial-ökologischen Transformation, in: Becke, Guido/Bleses, Peter (Hrsg.), Interdependenzen von Arbeit und Nachhaltigkeit. Weinheim-Basel, S. 177–190.
- Urban, Hans-Jürgen (2019): Gute Arbeit in der Transformation. Eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus. Hamburg.
- Urban, Hans-Jürgen/Stefan Hebel (2023): Arbeit. Macht. Krise. Über Krisen des Kapitalismus und Pfade in eine nachhaltige Gesellschaft. Frankfurt a.M.

Probelesen

Wenn diese Probe-Lektüre Sie davon überzeugen konnte, dass Sozialismus das Richtige für Sie mit fundierten Beiträgen zu den Themen

- Berliner Republik/Linke Alternativen
- Wirtschaft & Soziales/Forum Gewerkschaften
- Internationales/Krieg & Frieden
- Buchbesprechungen/Filmkritiken
- sowie zweimonatlich einem Supplement zu

theoretischen oder historischen Grundsatzfragen ist, sollten Sie gleich ein Abo bestellen (und eines der Bücher aus dem VSA: Verlag als Prämie auswählen). Wenn Sie weitere Argumente benötigen, nehmen Sie ein Probeabo (www.Sozialismus.de). Beides geht auch mit dem beigefügten Bestellschein (bitte auf eine Postkarte kleben oder faxen an 040/28 09 52 77-50)

- Ich abonniere Sozialismus ab Heft _____ zum Preis von € 85,- (incl. Porto; Ausland: + € 20 Porto).
Ich möchte Buchprämie Russland Streik Luxemburg
- Ich abonniere Sozialismus ab Heft _____ zum verbilligten Preis von € 65,- (für Arbeitslose/Studenten).
Ich möchte Buchprämie Russland Streik Luxemburg
- Ich bestelle ein Sozialismus-Probeabo ab Heft _____ (3 Hefte zum Preis von € 20,-/Ausland € 25,-).
- Bitte schicken Sie mir ein kostenloses Probeexemplar.

Name, Vorname

Straße

Plz, Ort

Datum, Unterschrift

Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb einer Woche bei der Redaktion Sozialismus, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg, widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs.

Datum, 2. Unterschrift

Bitte als
Postkarte
freimachen

Antwort

Redaktion Sozialismus
Postfach 10 61 27
20042 Hamburg

Abo-Prämie

Eines dieser Bücher aus dem VSA: Verlag erhalten Sie, wenn Sie Sozialismus abonnieren oder uns eine/n neuen AbonnentIn nennen (nicht für Probeabo). Bitte auf der Bestellkarte ankreuzen!

Mehr zum Verlagsprogramm:
www.vsa-verlag.de

