

# Perspektiven von Industriebeschäftigten auf Transformation: Schlaglichter aus der Forschungslandschaft

**WSI Herbstforum 2025**

Panel: „Wie werden Transformationsprozesse wahrgenommen und was hat das für Auswirkungen?“

**Dr. Tobias Kalt**

Forschungsprojekt „Industriebeschäftigte in der Transformation“

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

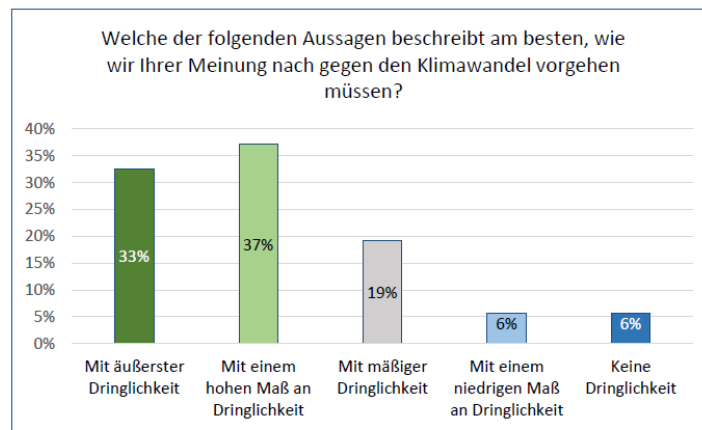
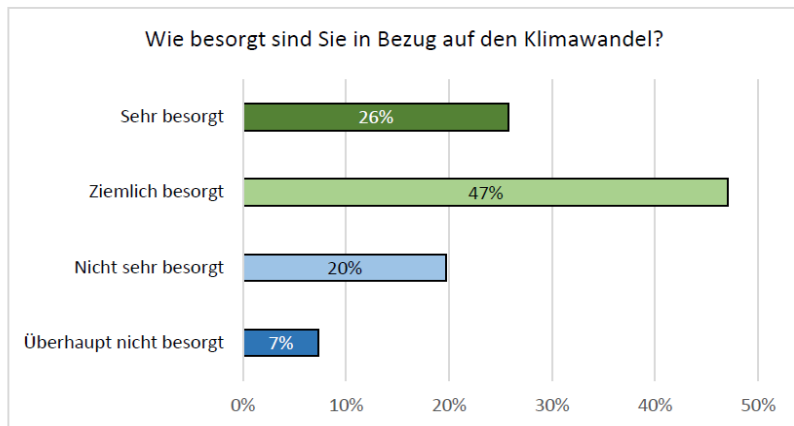
[tobias.kalt@hwr-berlin.de](mailto:tobias.kalt@hwr-berlin.de)

# Schlaglichter aus der Forschungsdebatte

- Arbeitssoziologische Bewusstseinsforschung (Dörre et al. 2013, Grimm u.a. 2022), Environmental Labour Studies (Räthzel et al. 2021, Schoppengerd 2023)
- „Wie nehmen Beschäftigte ‚grüne‘ Transformationsprozesse wahr?“
  - 1) Subjektive Relevanz der ökologischen Dimension
  - 2) Dominierende Ängste und existenzielle Sorgen
  - 3) Erfahrungen von Ohnmacht und eingeschränkte Partizipation
  - 4) Soziale Sprengkraft und Nährboden für rechts

# 1) Subjektive Relevanz der ökologischen Dimension (I)

- Repräsentative Beschäftigtenbefragungen (Schulz/Trappmann 2023, 2024; Hövermann et al. 2022)
- **Hohes Klima- und Umweltbewusstsein** unter Beschäftigten mit hoher Besorgnis und Dringlichkeit (Schulz/Trappmann 2023) und grundlegender Transformationsbereitschaft (Pfeiffer u.a. 2023)



# 1) Subjektive Relevanz der ökologischen Dimension (II)

- Auswirkungen des Klimawandels auf den eigenen Arbeitsplatz spielen eine **untergeordnete Rolle**: 81% sagen der Klimawandel habe eher keine Auswirkungen auf die Arbeit, 10% sehen Arbeitsplatz bedroht (Hövermann u.a. 2022)
- **Wachstumskritik**: 64% Zustimmung zu „die heutige Wirtschaftsweise ist auf Dauer nicht überlebensfähig“ (Dörre u.a. 2024, s. auch Dörre u.a. 2014)
- Ablehnende Haltung gegenüber Klimapolitik und Klimabewegung, aber „**verkörpertes Umweltwissen**“ und ökologische Kritik an der eigenen Branche (Schaupp 2024)

→ **Kritisches sozial-ökologisches Grundbewusstsein ist vorhanden, aber Transformation spielt im Arbeitsalltag oft eine nachrangige Rolle, existenzielle ökonomische Sorgen dominieren**

## 2) Dominierende Ängste und existenzielle Sorgen (I)

- Transformation löst oft **Unsicherheiten und Zukunftsängste** aus, u.a. wegen Arbeitsplatzverlust (Bosch 2022), Verlust von Sozialeigentum (Dörre u.a. 2024)
- Wahrnehmung von Transformation durch „**erfahrungsgesättigte Deutungsmuster**“ (Tullius/Wolf 2023) vor dem Hintergrund der „arbeitsweltlichen Erfahrung, dass die Leistungs- und Flexibilisierungsschrauben Jahr um Jahr angezogen werden“ (Detje/Sauer 2021)
- Transformation wird als **Bedrohung des Status Quo** wahrgenommen; unbeantwortete Zukunftsfragen führen zu **starkem Beharrungswillen** („Das Alte kennen wir, das Alte ist gut“, zitiert in Kluger u.a. 2024)

## 2) Dominierende Ängste und existenzielle Sorgen (II)

- Je stärker **Unsicherheiten und Ängste vor Statusverlust**, desto geringer Transformationsbereitschaft (Siebert/Buchstab 2025)
- Transformationsprozesse sind **hochemotional**; Gefühle sind „körperlich gespürtes Korrelat sozialer Verunsicherung“ (Kluger u.a. 2024)

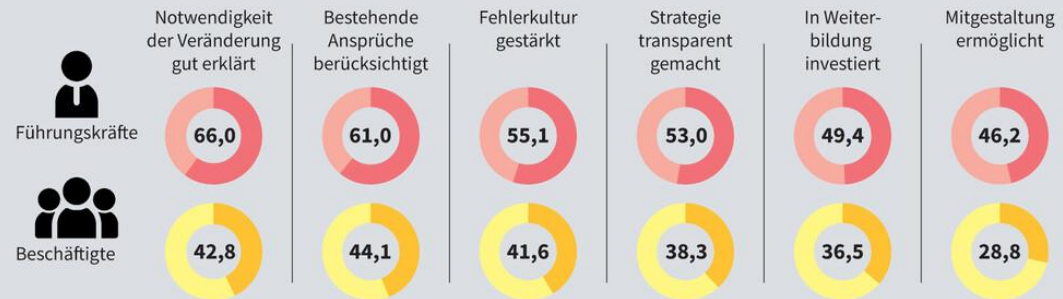
→ Transformation wird häufig als Bedrohung wahrgenommen und löst Reaktionen wie Unsicherheit und Beharrung aus

### 3) Erfahrungen von Ohnmacht und eingeschränkter Partizipation (I)

- Kritik an Transformation als „**Klassenkampf von oben**“ durch „politik- und managementgetriebener Top-Down-Prozess der fortwährenden Veränderung der eigenen Arbeits- und Produktionsbedingungen“ (Tullius/Wolf 2023)
- Beteiligung im Modus eines „**partizipativen Modernisierungsmanagements**“ (Schoppengerd u.a. 2024) oder „**Transformationskorporatismus**“ (Dörre u.a. 2024)
- Beispiel „**Kasseler Weg**“ mit weitreichender betrieblicher Mitbestimmung und früher Beteiligung an Transformationsentscheidungen (Büchler u.a. 2023, Dörre u.a. 2024)
- Aber: **Grenzen der Mitbestimmung** und „Integration statt Partizipation“ (Kluger u.a. 2024)

#### Transformationsprozesse: Unterschiedliche Wahrnehmung

So viel Prozent der Beschäftigten und Führungskräfte, die in ihrem Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren eine wesentliche Veränderung erlebt haben, sahen diese Aspekte im Prozess als erfüllt an



Befragung von 3.639 Beschäftigten und 1.463 Führungskräften im Jahr 2021  
Quellen: Kienbaum, New Work, Stepstone, Institut der deutschen Wirtschaft  
© 2023 IW Medien / iwd

### 3) Erfahrungen von Ohnmacht und eingeschränkter Partizipation (II)

- **Aktive Beteiligung** ist zentral; dafür braucht es Mitspracherechte, Beteiligungsoptionen, Weiterbildungen, Zeit und Ressourcen (Otto u.a. 2024)
- Beteiligung durch **Demokratisierung der Wirtschaft**: „demokratisch-ökologische Klassenpolitik“ (Goes 2024) und „radikale Demokratisierung eigentumsbasierter Entscheidungsmacht“ (Dörre u.a. 2024)

→ **Beschäftigte sind oft von strategischen Entscheidungen ausgeschlossen, was Ohnmacht erzeugt und Transformationsbereitschaft mindert; Demokratisierung und aktive Beteiligung entscheidend**



## 4) Soziale Sprengkraft und Nährboden für rechts

- Transformationssorgen als wichtiger Erklärungsfaktor für die **Wahl rechtsextremer Parteien** (Hövermann 2025; Hövermann u.a. 2025)
- **Fehlende demokratische Teilhabe** am Arbeitsplatz korreliert mit **rechtsextremen Einstellungen** <> je mehr betriebliche Mitbestimmung, Beteiligung und erlebte Handlungsfähigkeit, desto weniger demokratiefeindliche und rechtsextreme Orientierungen (Kiess u.a. 2023; Koch 2024)
- **Just Transition, Umverteilung und Demokratisierung der Wirtschaft** als Gegenmittel gegen rechts und für eine sozial-ökologische Transformation (z.B. Lösche/Sittel 2024)

→ **Transformationsängste, Ungerechtigkeitsempfinden und fehlende Teilhabe bereiten den Nährboden für rechte Mobilisierungen**

# Forschungslücken

- Generell noch wenig Forschung zu **subjektiven Erfahrungen von Beschäftigten** in Transformationsprozessen und Transformationskonflikten
- Fokus meist auf proaktive Akteure (Betriebsräte, Vertrauensleute, gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte), wenig Einblicke in **breitere Arbeitnehmerschaft**
- Zusammenhang zwischen **politischen und wirtschaftlichen Makrostrukturen** und betriebliche Transformationsprozesse auf Mikroebene noch kaum erforscht
- Viele Studien aus der politischen Hochphasen ökologischer Debatten, wenig zu den Auswirkungen einer **veränderten politischen Großwetterlage**

# Projekt „Industriebeschäftigte in der Transformation“ (I)

- **Thema:** Die Rolle von Industriebeschäftigten in der Transformation
- **Untersuchungsregion:** Auto-, Stahl- und Bahnindustrie in Südostniedersachsen
- **Forschungsfragen:** Inwiefern und wie eignen sich Industriebeschäftigte den Dekarbonsierungsdiskurs an und verbinden ihn mit ihren eigenen Gerechtigkeitsanliegen?
- **Theoretischer Ansatz:** Politics of Production (Burawoy 1985)

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

# Projekt „Industriebeschäftigte in der Transformation“ (II)

- **Hypothesen**

- 1) Grundsätzliche Transformationsbereitschaft vorhanden, auch aktive Beteiligung wenn Bedingungen gegeben
- 2) Lediglich passive Zustimmung oder Ablehnung wenn Transformationsprozesse Unsicherheiten vergrößern oder Gerechtigkeitsansprüche verletzen
- 3) Wenn die Transformation stockt, verlieren Beschäftigte Vertrauen in Management und Politik, misstrauen auch zukünftigen Transformationsvorhaben und wenden sich in Teilen stärker zu anti-ökologischen und anti-demokratischen Positionen hin

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

# Fazit

- Transformation ist kein technischer sondern ein **sozialer, lebensweltlicher Prozess**
- Transformationswahrnehmungen hängen stark **von Sicherheit, Anerkennung und Teilhabe** statt
- Transformation braucht die Verknüpfung ökologischer Ziele mit **sozialer Gerechtigkeit und demokratischer Beteiligung**

**Vielen Dank für die  
Aufmerksamkeit!**

[tobias.kalt@hwr-berlin.de](mailto:tobias.kalt@hwr-berlin.de)